



KEPUASAN KERJA & KINERJA PEGAWAI

*Tinjauan dari Aspek Kepemimpinan, Helim
Organisasi Dalam Pelayanan Publik*

KEPUASAN KERJA & KINERJA PEGAWAI

*Tinjauan dari Aspek Kepemimpinan, Helim
Organisasi Dalam Pelayanan Publik*

Editor: Herminawaty Abubakar | Haeruddin Saleh | Seri Suriani
Muhammad Subhan Kadir | Hasanuddin Remmang
Muslimin Yusuf | Oesman Lewangka | Muhammad Mufti Abyan
Thamrin Abduh | Jerry Alfret F. | Muhlis Ruslan
Nurul Oktavia Putri | Firman Menne | Miah Said | Chahyono



PASCASARJANA
UNIVERSITAS
BOSOWA

ISBN 978-623-226-293-5



9 786232 262935



Penerbit
Pusaka Almaida

Book Chapter

KEPUASAN KERJA & KINERJA PEGAWAI

*Tinjauan dari Aspek Kepemimpinan, Iklim
Organisasi dalam Pelayanan Publik*

Penulis:

Muhammad Subhan Kadir Hasanuddin Remmang
Muslimin Yusuf Oesman Lewangka
Muhammad Mufti Abyan Thamrin Abduh
Jerry Alfreth F. Muhlis Ruslan
Nurul Oktavia Putri Firman Menne
Miah Said Chahyono

Editor:

Herminawaty Abubakar
Haeruddin Saleh
Seri Suriani

Book Chapter

KEPUASAN KERJA & KINERJA PEGAWAI TINJAUAN DARI ASPEK KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI DALAM PELAYANAN PUBLIK

Penulis:

Muhammad Subhan Kadir Hasanuddin Remmang
Muslimin Yusuf Oesman Lewangka
Muhammad Mufti Abyan Thamrin Abduh
Jerry Alfreth F. Muhlis Ruslan
Nurul Oktavia Putri Firman Menne
Miah Said Chahyono

Editor:

Herminawaty Abubakar
Haeruddin Saleh
Seri Suriani

Tata Letak

Mutmainnah

vi + 290 halaman

18 x 26 cm

Cetakan: 2021

Di Cetak Oleh: CV. Berkah Utami

ISBN : 978-623-226-293-5

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Dilarang memperbanyak seluruh atau sebagian isi buku ini
tanpa izin tertulis penerbit



Penerbit: Pusaka Almaida
Jl. Tun Abdul Razak I Blok G.5 No. 18
Gowa - Sulawesi Selatan - Indonesia

Prakata

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan karunia-Nya sehingga *Book Chapter* dengan judul **“Kepuasan Kerja & Kinerja Pegawai Tinjauan Dari Aspek Kepemimpinan, Iklim Organisasi Dalam Pelayanan Publik”** telah terbit. Sebanyak 5 *paper* hasil penelitian dan kajian pustaka dibukukan dalam *book chapter*. *Book chapter* ini merupakan bagian dari Program Studi Magister Manajemen Universitas Bosowa, yang ditulis oleh beberapa mahasiswa dan tenaga pengajar dan dikemas dalam satu topik.

Secara garis besar, *Book Chapter* ini menjelaskan gambaran pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi, kedisiplinan, profesionalisme, iklim organisasi terhadap kepuasan dan kinerja terhadap pelayanan publik. *Book Chapter* ini memiliki peran sebagai diseminasi (penyebarluasan) informasi bidang komunikasi organisasi sehingga memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan. Berbagai artikel penelitian tersebut diharapkan dapat menggambarkan komunikasi organisasi pada era industri 4.0 ke depan sehingga organisasi yang ada di Indonesia siap menghadapi kondisi disrupsi atau perubahan secara fundamental yang berpengaruh terhadap kehidupan organisasi.

Harapan kami, dengan terbitnya *book chapter* ini, semoga dapat menambah referensi dan wawasan tentang upaya membentuk iklim organisasi pelayanan yang baik kepada masyarakat dan dapat digunakan sebagai rujukan oleh berbagai pihak.

Makassar, September 2021

TIM PENULIS

Daftar Isi

Prakata	Iii
Daftar Isi	v
CHAPTER 1	
Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja di PT. Mallomo.....	1
Penulis:	
Muhammad Subhan Kadir¹, Thamrin Abduh², Firman Menne³	
CHAPTER 2	
Pengaruh Kepemimpinan, Sarana Prasarana, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMP Se-Kecamatan Balocci	65
Penulis:	
Muslimin Yusuf¹, Cahyono², Thamrin Abduh³	
CHAPTER 3	
Pengaruh Kompetensi Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Aparatur Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) Melalui Kepuasan Kerja Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Barru.....	113
Penulis:	
Muhammad Mufti Abyan¹, Oesman Lewangka², Miah Said³	
CHAPTER 4	
Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik, Profesionalisme Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja di Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto.....	179
Penulis:	
Jerry Alfreth F¹, Muhlis Ruslan², Cahyono³	
CHAPTER 5	
Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar.....	221
Penulis:	
Nurul Oktavia Putri¹, Thamrin Abduh², Hasanuddin Remmang³	

HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA DI PT. MALLOMO

Muhammad Subhan Kadir¹

Thamrin Abduh²

Firman Menne³

^{1,2,3}Program Studi Magister Manajemen, Universitas Bosowa

Email: muhammadsubhan309@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji, menganalisis dan menginterpretasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja di PT. Mallomo. Penelitian ini bersifat deskriptif analisis dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Data diperoleh dari PT. Mallomo dan responden (Karyawan PT. Mallomo). Hasil penelitian ini menemukan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Mallomo. Antara lain gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi interpersonal dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Mallomo. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Komunikasi Interpersonal terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan. Pengaruh kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Mallomo. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT. Mallomo. Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT. Mallomo.

Kata kunci: Gaya kepemimpinan transformasional, Komunikasi Interpersonal, Kepuasan kerja dan Kinerja karyawan.

A. PENDAHULUAN

Dalam menghadapi pusaran kompetisi pada era globalisasi yang semakin penuh dengan persaingan seperti sekarang ini, maka dianggap perlu bahwa suatu perusahaan atau organisasi untuk beradaptasi sesuai dengan perkembangan baik secara external maupun internal. Hal tersebut merupakan konsekuensi logis dari sebuah perusahaan atau organisasi yang telah masuk kedalam pusaran persaingan globalisasi yang sangat ketat dan silih berganti.

Sebuah organisasi atau perusahaan bisa dikatakan berhasil dalam menghadapi tantangan globalisasi jika organisasi atau perusahaan tersebut dapat beradaptasi dengan iklim persaingan, melakukan perubahan dalam menghadapi persaingan, tangkas dan cermat dalam merumuskan kebijakan yang akan ditempuh, mampu melahirkan inovasi baru, dan selalu sigap menghadapi tantangan persaingan. Tentunya, hal tersebut tidaklah mudah. Perubahan-perubahan yang telah dirumuskan dan yang akan ditempuh oleh organisasi atau perusahaan tersebut harus melewati serangkaian proses seperti pengusulan kebijakan, pemantapan usul kebijakan, pemutusan kebijakan, dan seterusnya yang tentunya hadir dari berbagai macam pemikiran, penolakan, dan pertimbangan terlebih dulu.

Secara umum, sebuah perusahaan didirikan dengan tujuan untuk mencapai visi yang sudah ditetapkan, salah satunya ialah memperoleh keuntungan dari hasil penjualan (produk/jasa) agar keberlangsungan hidup sebuah perusahaan tetap berjalan. Oleh karena itu, dalam menjaga keberlangsungan hidup, perusahaan dituntut untuk dapat mengendalikan dan mengelola bagian-bagian yang ada agar pencapaian tujuan berjalan baik dan lancar.

Pengendalian tidak akan maksimal bila tanpa perencanaan yang matang, hal ini meniscayakan bahwa sebuah perusahaan harus mampu menyusun berbagai perencanaan yang strategis untuk masa mendatang. Perencanaan ialah sebuah proses yang akan mendefinisikan tujuan sebuah organisasi. Merencanakan strategi-strategi yang akan digunakan dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi, serta mengembangkan rencana kerja tersebut.

Perencanaan ialah sebuah proses yang penting diantara semua fungsi manajemen, sebab tanpa adanya perencanaan (*planning*) fungsi pengarahan, pengontrolan, maupun pengorganisasian tidak akan berjalan dengan baik. P.T Bosowa Berlian Motor salah satu perusahaan bidang perdagangan di Sulawesi Selatan, didirikan oleh H.M. Aksa Mahmud di Makassar. Perusahaan inilah yang menjadi objek kajian dalam penelitian ini. Perusahaan ini awalnya didirikan pada 22 tanggal Februari 1973 sebagai sebuah perusahaan perdagangan dengan nama C.V. Moneter. Perusahaan ini mendapatkan terobosan besarnya yang pertama tahun 1978 menjadi distributor penjualan eksklusif mobil buatan Jepang yaitu, Datsun.

Di tahun yang sama juga, C.V Moneter kemudian diubah menjadi perseroan terbatas di bawah payung P.T Moneter Motor. Pada tahun 1980, P.T Moneter Motor telah mendapatkan sebuah hak eksklusif yang serupa dari Mitsubishi Motors (Jepang). Hak eksklusif tersebut ialah hak dalam mendistribusikan dan memasarkan mobil-mobil keluaran Mitsubishi Motors di wilayah Indonesia Timur. Tidak berselang lama, di tahun yang sama juga P.T. Moneter Motor kemudian menjadi P.T. Bosowa Berlian Motor. Perubahan nama inilah yang menjadi penanda awal bagi perkembangan Bosowa Corporation. Adalah P.T. Semen Bosowa Maros, salah satu perusahaan yang berada di bawah payung Bosowa Corporation yang bergerak di bidang produksi dan penjualan semen.

P.T. Semen Bosowa Maros ialah sebuah perusahaan swasta nasional dengan produksi semen untuk Indonesia bagian Timur selain P.T. Semen Tonasa milik BUMN. Penamaan 'BOSOWA' atas perusahaan produsen semen ini diambil dari singkatan 3 nama daerah yang ada di Sulawesi Selatan yaitu, Bone (untuk BO), Soppeng (untuk SO), dan Wajo (untuk WA). Perusahaan ini satusatunya perusahaan swasta nasional yang memproduksi semen di kawasan Timur Indonesia. Selibhnya, industri produksi semen di tanah air oleh BUMN dan investor-investor asing.

1. Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2016: 13), pemimpin adalah seseorang yang mernpergunakan wewenang kepernipinannya untuk rnengarahkan orang

lain serta bertanggungjawab atas pekerjaan orang tersebut dalam rnencapai suatu tujuan. Oleh karena, itu di perlukan seorang pernimpin yang rnampu mernberikan arahan guna rnencapai tujuan perusahaan yang telah di tetapkan.

Pernimpin adalah seseorang yang sangat berpengaruh dan memainkan peranan penting terhadap aktivitas anggotanya dalam merumuskan sesuatu guna mencapai tujuan (Kartini Kartono, 2003: 27). Cara mempengaruhi dan memotivasi seseorang agar orang tersebut mau berkontribusi untuk keberhasilan organisasi, itulah kepemimpinan (House, sebagaimana dikutip Gary Yukl, 2009: 4). Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan pada diri manusia yang menimbulkan kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Oleh beberapa ahli, pemimpin dipandang sebagai inti dari manajemen dan perilaku kepemimpinan merupakan inti perilaku manajemen. Inti kepemimpinan adalah pembuatan keputusan, termasuk keputusan untuk tidak memutuskan. Kepemimpinan dan manajemen akan berjalan jika ada keputusan yang dijalankan. Seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat kepemimpinan dapat membuat sebuah manajemen mencapai tujuan (Danim dan Suparno, 2009: 6).

Gaya Kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya (Thoha, 2013: 49). Sedangkan tipe kepemimpinan dapat diartikan sebagai bentuk pola atau jenis kepemimpinan, yang di dalamnya di implementasikan beberapa perilaku atau gaya kepemimpinan sebagai pendukungnya.

2. Gaya- Gaya Kepemimpinan

Menurut Ratnaningsih (2009: 126) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Burn (1978 seperti yang dikutip oleh Ratnaningsh 2009: 126) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam dua tipe yang berbeda yaitu gaya kepempinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Kedua gaya kepemimpinan tersebut merupakan dua hal yang berbeda

(saling bertentangan) namun sangat penting dan dibutuhkan setiap organisasi.

Kepemimpinan transformasional harus menjadi basis kepala sekolah dalam melakukan transformasi tugas kesehariannya dikarenakan hasil dari penelitian beberapa ahli ditemukan bahwa dalam esensi kepemimpinan transformasional terdapat kultur sekolah yang positif melalui motivasi dan prestasi siswa yang tinggi, meningkatkan kolaborasi antar guru, dan mengubah sikap guru terhadap pekerjaannya ke depan menjadi positif. Hal ini akan mendorong sekolah menjadi tempat dimana guru-guru memiliki rasa positif terhadap pekerjaan dan siswa termotivasi untuk belajar (Danim dan Suparno, 2009: 46-47).

3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan yang dijelaskan oleh Darodjat (2015:346) terdapat dua gaya kepemimpinan. Pertama, kepemimpinan transformasional gaya ini menunjukkan perilaku seorang pemimpin yang berorientasi pada proses membangun komitmen dan memberi kepercayaan kepada bawahan terhadap sasaran organisasi. Kedua, gaya kepemimpinan transaksional gaya ini menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan seperti transaksi berupa reward apabila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat secara bersama.

Ada empat unsur yang mendasari kepemimpinan transformasional yaitu sebagai berikut: (1) *Idealized Influence* – Charisma, yaitu memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya. (2) *Inspirational Motivation*, yaitu menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana. (3) *Intellectual Stimulation*, yaitu meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah serta secara seksama. (4) *Individualized Consideration*, yaitu memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi (Pidekso dan Harsiwi, 2001: 3). Menurut Burn (sebagaimana dikutip Wirawan, 2008: 2) kepemimpinan

transformasional mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: (a) pemimpin dan anggota memiliki tujuan sama yang didalamnya menggambarkan nilai-nilai, motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi, dan harapan mereka. Pemimpin bertindak atas namanya sendiri dan atas nama para anggotanya.; (b) Motivasi dan potensi antara pemimpin dan anggota untuk mencapai tujuan tersebut berbeda meskipun mereka memiliki tujuan yang sama.; (c) Mengemukakan visi yang menghubungkan dan menyatukan anggota dan pemimpinnya dengan mendorong berkembangnya masyarakat baru terdapat dalam kepemimpinan transformasional yang merupakan kepemimpinan moral untuk meningkatkan perilaku manusia. Dalam kepemimpinan transformasional, antara anggota dan pemimpinnya saling menciptakan moral yang makin lama makin tinggi.; (d) dengan adanya kepemimpinan transformasional, mengajarkan para anggota bagaimana menjadi pemimpin yang melaksanakan nilai-nilai akhir yang meliputi kebebasan, kemerdekaan, persamaan dalam masyarakat dengan melaksanakan peran aktif dalam perusahaan.

Berikut adalah beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2010: 263):

1. Kharisma: Pemimpin kharismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfir motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya. Kharisma merupakan kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang ikut berperan untuk membuat orang lain mendukung visi
2. Motivasi Inspiratif: Motivasi inspiratif disini yang dimaksud adalah pemimpin yang bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis untuk menumbuhkan semangat timnya, tidak hanya semangat individu. Motivasi yang diberikan pemimpin kepada anggotanya disini adalah pentingnya visi dan misi yang sama. Karena dengan adanya visi yang sama menjadikan anggota untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis.
3. Stimulasi Intelektual: Stimulasi intelektual yaitu pemimpin yang mampu membentuk karyawan dalam memecahkan masalah lama dengan inovasi yang dimilikinya. Pemimpin berusaha mendorong

perhatian dan kesadaran anggota akan permasalahan yang dihadapi dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif yang baru.

4. Perhatian yang Individual: Perhatian yang individual disini adalah pimpinan selalu memperhatikan dan memperlakukan karyawannya secara individual, serta melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak anggota untuk menyadari kemampuan orang lain dan mengembangkan potensi yang ada didalam diri anggota masing-masing.

Ada tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis menurut (Rees: 2001) yaitu :

- a. Simplifikasi

Kemampuan serta keterampilan dari seorang pemimpin dalam mengungkapkan visi secara jelas dan praktis menjadi hal pertama yang penting untuk diimplementasikan.

- b. Motivasi

Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu dilakukan oleh seorang pemimpin.

- c. Fasilitas

Mampu secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal tersebut akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.

- d. Inovasi

Kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan apabila diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan tidak takut akan perubahan tersebut.

e. Mobilitas

Pengaliran semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat pengikutnya yang penuh dengan tanggung jawab, dalam mencapai visi dan tujuan.

f. Siap siaga

Kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.

g. Tekad

Tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir dan menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk itu, diperlukan dukungan dari pengikut berupa pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

Karakteristik pemimpin transformasional menurut Bass (dalam Yukl, 2010: 316) adalah: (a) Menciptakan visi dan kekuatan misi, (b) Menanamkan kebanggaan pada diri bawahan, (c) Memperoleh dan memberikan penghormatan, (d) Menumbuhkan kepercayaan di antara bawahan, (e) mengkomunikasikan harapan tertinggi, (f) menggunakan symbol untuk menekankan usaha tinggi (g) mengeskpresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana (h) menumbuhkan dan meningkatkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati pada bawahan, (i) memberikan perhatian secara personal, (j) membimbing dan melayani tiap bawahan secara individual, (k) melatih dan memberikan saran-saran, (l) menggunakan dialog dan diskusi untuk mengembangkan potensi dan kinerja bawahan.

Kepemimpinan Transformasional, yaitu kepemimpinan dimana pemimpin menyediakan perhatian individu, rangsangan intelektual serta pemimpin tersebut memiliki karisma, Indikatornya adalah : (1) Charisma; Memberikan visi dan misi meraih respek dan kepercayaan, (2) inspiration; mengomunikasikan harapan yang tinggi, mengekspresikan pentingnya tujuan dengan cara yang sederhana, (3) *Intellectual stimulation*; mendorong intelegensia, rasionalitas, dan berhati-hati dalam menyelesaikan masalah, (4)

individualized consideration; memberikan perhatian personal, melatih, memberikan saran (Wijayanto, 2012 :176).

Kepemimpinan menginspirasi pengikut dengan tantangan dan keyakinan, baik pemaknaan maupun pemahaman. Kepemimpinan menstimulasi intelektual, mengembangkan pengikutnya untuk menggunakan kemampuannya dan kepemimpinan memperhatikan secara individu dari setiap para pengikutnya dengan memberikan support, pengarahan, dan pelatihan. Adapun empat komponen kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (1994), yaitu:

1. *Idealized Influence*(II)

Pemimpin transformasional memiliki perilaku yang dapat menjadi contoh atau role model bagi pengikutnya. Pemimpin adalah seorang yang dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pengikut meniru pemimpin dan bercita-cita ingin seperti dia, pemimpin dianggap memiliki kemampuan yang luar biasa, teguh dalam usahanya dan pengambil keputusan. Pemimpin yang memiliki komponen ini juga seorang yang bersedia mengambil risiko dan konsisten dalam setiap keputusannya. Mereka dapat dipercaya untuk melakukan segala sesuatu dengan benar, serta menunjukkan standar etis dan moral yang tinggi.

2. *Inspirational Motivation*(IM)

Pemimpin transformasional memberikan motivasi dan menginspirasi para pengikutnya dengan memberikan makna dan tantangan terhadap pekerjaannya; membangun team spirit, menularkan rasa antusiasme dan optimis. Pemimpin menjadikan setiap pengikutnya memiliki visi bagi masa depan, menjalin komunikasi seperti yang diharapkan pengikutnya, serta menunjukkan komitmen terhadap tujuan atau visi yang disampaikan.

3. *Intellectual Stimulation*(IS)

Pemimpin transformasional memberikan rangsangan terhadap pengikutnya untuk berusaha menjadi inovatif dan kreatif dengan bertanya secara aktif mengenai asumsi yang dimiliki, menggali permasalahan yang ada sebelumnya, dan memperbaharui pendekatan lama dengan pendekatan yang lebih baru. Pemimpin tidak pernah

memberikan kritik terhadap kesalahan pengikut di depan orang banyak, mereka juga terbuka terhadap ide baru dan pemecahan masalah secara kreatif yang disampaikan pengikut.

4. *Individual Consideration (IC)*

Pemimpin transformasional memberikan perhatian lebih kepada setiap pengikutnya secara individu untuk berprestasi dan berkembang dengan berperan sebagai pelatih (*coach*) atau mentor, sehingga para pengikut akan mengembangkan potensi dirinya ke arah yang jauh lebih tinggi. Syarat utamanya terjadinya komponen ini adalah iklim yang kondusif (*supportive*). Pemimpin mengakui perbedaan kebutuhan dan hasrat atau keinginan yang dimiliki masing-masing individu; memberikan dorongan, kebebasan, standar kerja, atau struktur tugas yang berbeda-beda tergantung kemampuannya. Pemimpin menciptakan komunikasi dua arah dan memberikan keleluasaan bekerja bagi pengikutnya. Mereka tidak hanya sekedar melihat pengikutnya sebagai pekerja namun sebagai manusia secara utuh. Mereka juga mendengarkan secara efektif. Mendelegasikan tugas dengan tujuan mengembangkan potensi pengikutnya, memonitor dan memberikan bantuan arahan serta dukungan tanpa dirasakan berlebihan oleh pengikutnya.

Kepemimpinan merupakan kegiatan manajerial sebagai upaya proses mengarahkan dan menanamkan pengaruh kegiatan yang berkaitan dengan tugas dari para bawahan ataupun pengikutnya (Gitosudarmo, 1996:328). Pada gaya kepemimpinan inilah yang menyebabkan seseorang dipilih sebagai pemimpin atau manajer, sebab hal ini sangat berhubungan erat dengan tujuan perusahaan yang dicapai, jenis-jenis kegiatan yang harus dipimpin, karakteristik para tenaga kerja, motif, usaha, dan lain-lain.

Menurut Robbins (2008:342) terdapat empat macam gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Adalah gaya kepemimpinan yang memicu para pengikutnya dengan memperlihatkan kemampuan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin mereka.

2. Gaya Kepemimpinan Visioner

Merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik.

3. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Yaitu gaya kepemimpinan yang memandu atau memotivasi para pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.

4. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Ialah gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan mampu membawa dampak yang mendalam dan luar biasa pada pribadi para pengikut.

Secara lebih rinci pandangan Burns (1978) dalam Hinkin dan Tracey (1999) mendefinisikan "*Transformational leadership as a process where leader and followers engage in a mutual process of raising one another to higher levels of morality and motivation*".

Kepemimpinan transformasional menurut Burns merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya. Pemimpin transformasional mengarahkan dan mengilhami upaya karyawan dengan meningkatkan kesadaran mereka akan pentingnya nilai-nilai organisasi dan hasil.

Bass, B.M. (1997) mengidentifikasi empat indikator kepemimpinan transformasional, diantaranya adalah *Idealized influence*, *Inspirational motivation*, *Intellectual stimulations* dan *Individualized consideration*.

- a. *Dealized influence* menyangkut formulasi dan artikulasi visi dan tujuan yang menantang dan memotivasi pengikutnya untuk bekerja di luar kepentingan mereka dalam rangka untuk mencapai tujuan bersama.
- b. *Inspirational motivation* mengacu pada cara pemimpin memotivasi dan menginspirasi para pengikut mereka untuk berkomitmen pada visi organisasi.

- c. *Intellectual stimulations* berkaitan dengan peran pemimpin dalam merangsang inovasi dan kreativitas dalam pengikut mereka dengan mempertanyakan asumsi dan mendekati situasi lama dengan cara baru.
- d. *Individualized consideration* mengacu pada para pemimpin yang memberikan perhatian khusus pada kebutuhan masing-masing pengikut individu untuk prestasi dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor.

4. Komunikasi Interpersonal

a. Pengertian Komunikasi Interpersonal

Kata “komunikasi” berasal dari bahasa Latin, *Communis*, yang berarti membuat kebersamaan atau membangun kebersamaan antara dua orang atau lebih. Gerad E. Miler mengemukakan dalam Daryanto (2011) bahwa komunikasi sebagai situasi situasi yang memungkinkan suatu sumber mentransmisikan suatu pesan kepada seorang penerima dengan disadari untuk mempengaruhi perilaku penerima. Proses komunikasi minimal terdiri dari tiga unsur utama yaitu pengirim pesan, pesan itu sendiri dan target penerima pesan. Menurut Hardjana dalam Daryanto (2011), Salah satu jenis komunikasi yang frekuensi terjadinya cukup tinggi adalah komunikasi interpersonal atau komunikasi antarpribadi.

Deddy Mulyana dalam Suranto (2011) mengemukakan bahwa komunikasi interpersonal merupakan komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal maupun nonverbal. Komunikasi interpersonal tidak hanya dengan apa yang dikatakan, yaitu bahasa yang digunakan, tapi bagaimana dikatakan misalnya non-verbal pesan yang dikirim, seperti nada suara dan ekspresi wajah. Ketika dua atau lebih orang berada di tempat yang sama dan menyadari kehadiran satu sama lain, maka komunikasi dikatakan langsung, tidak peduli seberapa halus atau disengaja (Hartley, 2001).

Istilah “komunikasi” yang dalam bahasa inggrisnya *Communication* berasal dari kata *communis* berarti sama. Sama disini maksudnya adalah “sama makna”. Menurut Suprpto (2006) seseorang dikatakan sedang

berkomunikasi dengan orang lain, apabila keduanya selain mengerti bahasa yang digunakan, juga mengerti makna dari bahanyang menjadi topik dalam komunikasi. Komunikasi dilakukan dengan tujuan untuk memberitahukan sesuatu dari sumber informasi kepada penerima informasi. Salah satu bentuk komunikasi yang sering digunakan ialah komunikasi interpersonal.

Menurut Kurnia (2014), interpersonal merupakan turunan dari awalan *inter*, yang berarti “antara,” dan *katapersonal*, yang berarti “orang”, dengan demikian komunikasi interpersonal secara harfiah yaitu komunikasi yang terjadi antara orang-orang. Menurut McDavid & Harari (dalam Maulana & Gumelar, 2013: 75) komunikasi interpersonal adalah suatu proses komunikasi yang ber-setting pada objek-objek sosial untuk mengetahui pemaknaan suatu stimulus yang berupa informasi atau pesan. DeVito (dalam Maulana & Gumelar, 2013:75) mendefinisikan komunikasi interpersonal sebagai penyampaian pesan oleh satu orang dan penerimaan pesan oleh orang lain atau sekelompok kecil orang, dengan berbagai dampaknya dan dengan peluang untuk memberikan umpan balik. Suranto (2011: 3) mengemukakan bahwa komunikasi interpersonal atau komunikasi antarpribadi adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal maupun nonverbal.

Devito (dalam Effendy 2003: 59-60) mengartikan *the process of sending and receiving messages between two person, or among a small group of persons, with some effect and some immediate feedback* (komunikasi interpersonal adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan-pesan antara dua orang, atau di antara sekelompok kecil orang-orang dengan beberapa umpan balik seketika). Komunikasi interpersonal melibatkan kontak pribadi pada para pelakunya, sehingga tercipta komunikasi yang mendalam.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal merupakan proses pengiriman dan penerimaan pesan-pesan anatara dua orang atau sekelompok kecil yang bersifat langsung dengan melibatkan kontak pribadi sehingga tercipta komunikasi yang mendalam.

b. Ciri- ciri Komunikasi Interpersonal

Wood (2013) mengatakan bahwa komunikasi interpersonal mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

a. Selektif

Komunikasi interpersonal memiliki sifat selektif karena pada dasarnya setiap orang akan memilih dengan siapa dia akan berkomunikasi. Seseorang tidak ingin berkomunikasi secara intim dengan semua orang yang ditemui, namun memilih-milih berdasarkan keinginan.

b. Sistematis

Komunikasi interpersonal dicirikan dengan sifat sistemis karena terjadi sistem yang variasi. Komunikasi terjadi dalam konteks yang mempengaruhi peristiwa dan makna yang melekat terhadapnya.

c. Unik

Komunikasi interpersonal sangat unik. Pada interaksi yang melampaui peran sosial, setiap orang menjadi unik dan oleh karena itu menjadi tidak tergantikan. Misalnya, kita dapat mengganti seseorang dengan hubungan I-it (seorang *office boy* kantor dapat digantikan orang lain) dan bahkan juga hubungan I-You (kita dapat mencari partner badminton yang lain), tetapi seseorang tidak dapat menggantikan keakraban. Seseorang dapat menemukan sahabat baru, atau pacar baru, tetapi mereka tidak dapat menggantikan keakraban yang telah hilang dari pertemanan atau pasangan dahulu.

d. Process

Komunikasi interpersonal adalah proses yang berkelanjutan. Hal ini berarti komunikasi senantiasa berkembang dan menjadi lebih personal dari masa ke masa. Hubungan persahabatan dan hubungan romantis dapat tumbuh lebih dalam atau lebih renggang seiring berjalannya waktu. Hubungan dalam lingkungan kerja juga dapat berkembang dari masa ke masa.

e. Transaksional

Pada dasarnya komunikasi interpersonal adalah proses transaksi antara beberapa orang. Ketika bercerita sesuatu yang menarik pada seorang teman, ia tertawa. Ketika atasan menjelaskan sebuah gagasan,

seseorang akan mengangguk kepala sebagai tanda dia paham. Ketika seorang anak dimarahi orang tuanya, bisa jadi kepala dia menunduk menandakan dia bersalah. Hubungan sehari-hari semua pihak, berkomunikasi secara terus-menerus dalam waktu bersamaan.

f. Individual

Komunikasi *I-Thou*, seseorang memperlakukan orang lain (dan sebaliknya) sebagai manusia seutuhnya, tanpa meletakkannya pada peran sosial. Komunikasi seperti ini hanya dapat terjadi jika seseorang memahami diri sendiri sebagai manusia yang unik. Seseorang belajar untuk memahami ketakutan dan harapan, masalah dan kegembiraan, dan kemampuan dalam berinteraksi secara utuh bersama orang lain. Ketika kepercayaan sudah terbangun dengan baik, seseorang bias berbagi informasi yang sifatnya privasi pada orang lain.

g. Pengetahuan Personal

Komunikasi interpersonal membantu perkembangan pengetahuan personal dan wawasan seseorang terhadap interaksi manusia. Agar dapat memahami keunikan individu, seseorang harus memahami pikiran dan perasaan orang lain secara personal. Contohnya, seorang pemuda kenal lebih dari 25 tahun rekannya. Selama semasa itu, dia paham apa yang selalu menjadi kecemasan dan apa yang menjadi minatnya. Sesuatu yang tidak terjadi ketika mereka baru saja kenalan. Orang yang sudah mengenal kita sejak lama akan banyak memiliki kenangan bersama. Hal inilah yang membuat hubungan antar manusia menjadi semakin utuh dan relasi seperti ini tidak terjadi pada teman biasa.

h. Menciptakan Makna

Inti dari komunikasi Interpersonal adalah berbagai makna dan informasi antara dua belah pihak. Seseorang tidak hanya bertukar kalimat, tetapi juga saling berkomunikasi.

c. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Komunikasi Interpersonal

Lunandi (2017) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi interpersonal, yaitu:

a. Citra diri

Setiap manusia memiliki gambaran tertentu mengenai dirinya sendiri, status sosial, kelebihan, dan kekurangan. Gambaran itu menjadi penentu bagi caranya berbicara, menjadi penyaring bagi apa yang dilihatnya, penilaiannya terhadap segala yang berlangsung disekitarnya. Citra diri menentukan persepsi dan ekspresi seseorang. Citra diri yang lemah akan terlihat pada komunikasinya dengan orang lain, misalnya sukar berbicara bebas, sulit menyatakan isi hati dan pikiran.

Manusia belajar menciptakan citra diri yang dimiliki melalui hubungan dengan orang lain, terutama manusia lain yang penting bagi dirinya. Melalui komunikasi tanpa kata dari orang lain ia mengetahui apakah dirinya dicintai atau dibenci.

Keberhasilan komunikasi interpersonal banyak tergantung pada kualitas citra diri yang kita miliki. Bila seseorang memiliki citra diri yang positif, ia akan menjadi lebih terbuka dan menghargai perbedaan dengan orang lain sehingga komunikasi akan terasa lebih menyenangkan.

b. Citra pihak lain

Citra pihak lain juga menentukan cara dan kemampuan orang untuk berkomunikasi. Umumnya orang lain memiliki gambaran tersendiri tentang diri seseorang dan dengan gambaran tersebut mereka berkomunikasi. Misalnya, seorang ayah yang memiliki citra anaknya sebagai manusia ingusan yang tak tahu apa-apa, maka ia akan cenderung bertingkah laku otoriter, mengatur, melarang, mengharuskan.

c. Lingkungan Fisik

Tingkah laku manusia berbeda dari satu tempat ke tempat yang lain. Setiap tempat memiliki norma sendiri yang harus dihormati. Lingkungan-lingkungan fisik memberikan batasan manusia untuk berperilaku. Seseorang mungkin akan lebih banyak berbisik ketika berada di tempat beribadah, lebih suka berteriak ketika berada di rumah sendiri.

d. Lingkungan Sosial

Lingkungan sosial ikut berperan menentukan tingkah laku dan cara berkomunikasi seseorang. Untuk mencapai komunikasi yang efektif, seseorang harus memiliki kepekaan terhadap lingkungan dimana ia berada, membedakan lingkungan yang satu dengan yanglainnya.

e. Kondisi

Seseorang tidak selamanya berada pada kondisi yang baik. Secara fisik seseorang terkadang merasa letih, lesu. Ketika seseorang berada pada kondisi yang penuh semangat, ia akan punya kecenderungan untuk cermat dalam memilih kata-kata, peka terhadap perasaan pihak lain yang menerima komunikasi. Selain kondisi fisik, kondisi emosi juga menjadi faktor penentu. Orang yang sedang marah cenderung bersikap keras, ucapannya tajam, persepsinya cenderung negatif dan kurang peduli pada maksud pihak lain.

f. Bahasa Tubuh

Komunikasi tidak hanya dikirimkan atau terkirim melalui kata-kata yang diucapkan. Badan manusia juga merupakan medium komunikasi. Melalui gerakan tubuh, gerakan mata, ekspresi wajah, kecepatan, dan volume suara, orang lain menafsirkan pesan apa yang ingin dikirimkan lawan bicara. Komunikasi dapat terjalin lebih efektif apabila pesan yang dikirimkan secara verbal haruslah diikuti gerakan nonverbal yang tepat. Jika seseorang mengatakan bahwa ia senang bertemu dengan teman lamanya, tetapi ketika berbicara ia menghindari kontak mata langsung dan justru melihat-lihat ke sekelilingnya seakan-akan mencari orang lain, berarti orang ini mengirimkan pesan yang bertentangan.

Dari uraian di atas disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi komunikasi interpersonal adalah citra diri, citra pihak lain, lingkungan fisik, lingkungan sosial, kondisi, dan bahasa tubuh.

d. Aspek- Aspek Komunikasi Interpersonal

(DeVito, 2011) menyatakan bahwa komunikasi interpersonal mempunyai aspek-aspek sebagai berikut:

1. Keterbukaan

Kualitas keterbukaan mengacu pada sedikitnya tiga aspek dari komunikasi interpersonal. Pertama, komunikator interpersonal yang efektif harus terbuka kepada orang yang diajaknya berinteraksi. Hal ini tidak berarti bahwa seseorang harus segera membuka semua riwayat hidupnya. Jika dikaitkan dalam hubungan berpacaran harus ada kesediaan untuk membuka diri tanpa dipaksa oleh pasangan agar komunikasi dapat berjalan baik, misalkan salah satu memiliki kesediaan untuk mengungkapkan permasalahan yang sedang dialami sehingga pasangan mampu mengerti apa yang sedang terjadi dengan pasangannya.

2. Empati

Henry Bachrach (dalam DeVito, 2011) mendefinisikan empati sebagai “kemampuan seseorang untuk mengetahui apa yang sedang dialami orang lain pada suatu saat tertentu, dari sudut pandang orang lain itu, melalui kacamata orang lain itu.” Bersimpati adalah merasakan bagi orang lain atau merasa ikut bersedih. Sedangkan berempati adalah merasakan sesuatu seperti orang lain yang mengalaminya, berada di kapal yang sama dan merasakan perasaan yang sama dengan cara yang sama.

3. Sikap Mendukung

Hubungan interpersonal yang efektif adalah hubungan dimana terdapat sikap mendukung (*supportive*). Maksudnya adalah satu samalain saling memberikan dukungan terhadap pesan yang disampaikan. Sikap mendukung adalah sikap yang mengurangi sikap defensive dalam komunikasi yang dapat terjadi karena faktor-faktor personal seperti ketakutan, kecemasan dan lain sebagainya yang menyebabkan komunikasi interpersonal akan gagal, karena orang yang defensive akan melindungi diri sendiri dari ancaman yang ditanggapi dalam komunikasi dibandingkan memahami orang lain.

4. Sikap Positif

Seseorang mengkomunikasikan sikap positif dalam komunikasi interpersonal dengan sedikitnya dua cara: (1) menyatakan sikap positif, dan (2) secara positif mendorong orang yang menjadi temanberinteraksi.

Sikap positif mengacu pada sedikitnya dua aspek dari komunikasi interpersonal. Pertama, komunikasi interpersonal terbina jika seseorang memiliki sikap positif terhadap diri mereka sendiri. Kedua, perasaan positif untuk situasi komunikasi pada umumnya sangat penting untuk interaksi yang efektif. Berkomunikasi dengan orang yang tidak menikmati interaksi atau tidak bereaksi secara menyenangkan terhadap situasi atau suasana interaksi, tentu akan mengganggu dan menciptakan reaksi negatif dan membuat komunikasi terputus.

5. Kesetaraan

Setiap situasi, barangkali terjadi ketidak setaraan. Salah seorang mungkin lebih pandai, lebih kaya, lebih tampan atau cantik daripada yang lain. Tidak pernah ada dua orang yang benar-benar setara dalam segala hal. Terlepas dari ketidaksetaraan ini, komunikasi interpersonal akan lebih efektif bila suasananya setara. Artinya, harus ada pengakuan secara diam-diam bahwa kedua pihak sama-sama bernilai dan berharga, dan bahwa masing-masing pihak mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan.

e. Unsur-Unsur Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal dibangun dari tujuh unsure DeVito (Maulana & Gumelar, 2013). Unsur-unsur tersebut antara lain:

a. Pengirim dan penerima pesan

Komunikasi interpersonal sedikitnya melibatkan dua orang, Setiap orang merasakan dan mengirim pesan (fungsi pengiriman). Lalu diterima dan dipahami (fungsi penerima).

b. Pengkodean dan pemecahan kode

Pengkodean yaitu proses pengalihan pikiran ke dalam bentuk lambang atau disusun terlebih dahulu dengan menggunakan kata-kata. Pengkodean adalah proses memproduksi pesan. Pemecahan kode adalah tindakan menginterpretasikan kode.

Proses komunikasi interpersonal melibatkan dua orang dalam situasi interaksi. Komunikator menyandi suatu pesan lalu menyampaikan pada komunikan, dan komunikan mengawas sandi pesan tersebut. Sampai disitu komunikator menjadi *encoder* dan

komunikator menjadi *decoder*. Jika komunikator sedang berbicara, ia akan menjadi *encoder* dan yang sedang mendengarkan menjadi *decoder*. Ketika komunikator memberikan tanggapan dan berbicara pada komunikator, maka komunikator ini akan menjadi *encoder* dan komunikator menjadi *decoder*. Tanggapan komunikator yang disampaikan kepada komunikator itu dinamakan umpan balik atau arus balik.

c. Pesan

Agar komunikasi interpersonal tetap ada, pesan yang mengekspresikan pikiran dan perasaan seseorang harus dikirim dan diterima. Komunikasi interpersonal tidak selalu secara verbal. Seseorang dapat berkomunikasi melalui gerakan, sentuhan sama seperti komunikasi secara verbal.

Umpan balik memberi tahu komunikator efek apa yang diberikannya kepada komunikator. Umpan balik dapat berasal dari diri sendiri (sebagaimana dia mendengar apa yang sudah dia katakan) atau orang lain baik secara verbal maupun nonverbal. Dalam proses komunikasi interpersonal umpan balik memiliki peran penting, karena pengirim dan penerima secara terus-menerus dan bergantian memberi umpan balik dalam berbagai bentuk baik verbal maupun nonverbal. Dalam situasi interpersonal, umpan balik lebih sering diterima secara langsung setelah pesan disampaikan.

d. Gangguan

Gangguan adalah segala sesuatu yang mengganggu “kejernihan” pesan dalam proses komunikasi, sehingga sering kali pesan yang disampaikan berbeda dengan pesan yang diterima. Gangguan itu akan muncul apabila salah seorang lebih banyak menampilkan emosi negatif sehingga pesan yang diterima ataupun yang disampaikan bersifat negatif. Bentuk gangguan tersebut salah satunya yaitu salah pengertian, ketika seseorang berusaha untuk berbicara dengan benar, namun makna kata atau pesan-pesan nonverbal yang ditangkap oleh orang lain berbeda dengan pemberi pesan.

e. Efek

Proses komunikasi selalu memiliki berbagai akibat, baik padasalah satu pelaku atau keduanya. Efek dari kegiatan komunikasi mencakup 3 aspek yaitu; (1) aspek kognitif, menyangkut kesadarandan pengetahuan, misalnya memperoleh pengetahuan atau belajar bagaimana menganalisis. (2) aspek afektif, menyangkut sikap, kepercayaan, emosi, dan perasaan, misalnya perasaan sedih, gembira.(3) aspek konatif dan psikomotor, menyangkut perilaku atau tindakan berbuat seperti apa yang disarankan.

f. *Channel* komunikasi

Channel komunikasi adalah media yang dilalui oleh pesan. *Channel* berfungsi sebagai jembatan antara pengirim dan penerima pesan, contohnya berbicara dan mendengar, mencium, melihat, mengeluarkan bau, dan bahkan menyentuh untuk berkomunikasi. Hal-hal yang dapat dikatakan sebagai *channel* adalah tatap muka, telepon, surat, dan lain-lain.

f. Komunikasi Interpersonal Yang Aktif

Menurut Hardjana (Suranto, 2011) komunikasi interpersonal dikatakan efektif apabila pesan yang diterima dan dimengerti sebagaimana dimaksud oleh pengirim pesan. Setelah pesan yang diterima dapat dimengerti oleh penerima pesan, maka ditindak lanjuti dengan sebuah perbuatan secara sukarela oleh penerima pesan yang dapat meningkatkan kualitas hubungan antarpribadi. Berdasarkan definisi tersebut maka Suranto (2011) menyimpulkan bahwa komunikasi dikatakan efektif apabila memenuhi tiga persyaratan utama, yaitu: (1) pesan yang diterima komunikan dan yang dimaksud oleh komunikator sama, (2) ditindak lanjuti dengan perbuatan sukarela, (3) meningkatkan kualitas hubungan antarpribadi.

5. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu ungkapan perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya, terhadap kesempatan promosi, hubungan dengan rekan kerja, pengawasan dan perasaan puas terhadap pekerjaan itu sendiri

(Titisari, 2014:18). Kepuasan kerja lebih mencerminkan sifat daripada perilaku. Menurut Handoko (2001:193) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan ketika para karyawan menjalankan pekerjaannya masing-masing.

Menurut Suwarno dan Donni Juni Priansa (2011: 263), “kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaannya yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan”. Pemahaman serupa juga dikemukakan oleh Wibowo (2011: 501) yaitu “kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatifnya perasaan seseorang mengenai berbagai segi tugas-tugas pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan sesama pekerja”.

Hani Handoko (2000: 193) berpendapat bahwa “kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka”. Perasaan tersebut merupakan cermin dari penyesuaian antara apa yang diperoleh dengan apa yang diharapkan.

Sementara menurut Malayu S.P Hasibuan (2013: 202), “kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja”. Sedangkan pendapat lain tentang kepuasan kerja dikemukakan oleh Susilo Martoyo (2007: 141), yaitu:

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/ organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Balas jasa adalah imbalan yang diberikan pada karyawan atas jasa dan prestasi yang telah diberikan untuk perusahaan. Balas jasa dapat berupa finansial maupun nonfinansial. Apabila kepuasan kerja terjadi maka karyawan menunjukkan sikap positif terhadap segala pekerjaan yang menjadi tugasnya dalam lingkungan kerja. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan pada umumnya tercermin dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun yang ditugaskan kepadanya di lingkungan kerja. Sebaliknya apabila kepuasan

kerja tidak tercapai maka dapat berakibat buruk terhadap perusahaan. Akibat buruk itu dapat berupa kemalasan, kemangkiran, mogok kerja, pergantian tenaga kerjadan akibat buruk yang merugikan lainnya.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang pengertian kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaan yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan.

Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan aspek yang penting yang harus dimiliki oleh seorang karyawan, mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai tujuan perusahaan.

b. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

1. Isi Pekerjaan

Kepuasan kerja mengenai isi pekerjaan atau juga disebut kepuasan mengenai pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan (Luthans, 2006). Umpan balik pekerjaan terhadap pekerjaan itu sendiri dan otonomi merupakan dua faktor motivasi utama yang berhubungan dengan pekerjaan. Karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan berhubungan dengan kepuasan kerja. Selain itu, terpenuhinya persyaratan kreatif kerja juga meningkatkan kepuasan kerja. Pekerjaan yang menantang dan menarik juga merupakan hal penting untuk munculnya kepuasan kerja. Hasil penelitian Belias et al., (2014) mengungkapkan bahwa isi kepuasan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Yanseen (2013) juga mengungkapkan hasil senada bahwa isi pekerjaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan mengenai isi pekerjaan dibentuk dari otonomi kerja dan kejelasan peran. Berkaitan dengan otonomi kerja, Belias et al., (2015) menjelaskan bahwa otonomi meningkatkan keleluasaan karyawan terhadap kontrol dan pembuatan keputusan terkait pekerjaan, sehingga karyawan menghasilkan resolusi konflik yang lebih efektif dan

karenanya berpengaruh positif terhadap seluruh aspek kepuasan kerja. Wheatley (2017) mengungkapkan bahwa tingginya otonomi atas tugas dan waktu pengerjaannya akan meningkatkan kepuasan kerja dan kenyamanan. Sementara terkait kejelasan peran, Doris et al., (2016) mengungkapkan kejelasan peran berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki pemahaman yang jelas tentang dirinya dan tugas yang dimilikinya akan cenderung puas terhadap pekerjaannya.

2. Manajemen

Kepuasan terhadap manajemen adalah sistem manajemen yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Aspek tersebut diindikasikan dari evaluasi kinerja dan dukungan manajemen. Hasil penelitian Tansel dan Gazioglu (2013) mengungkapkan bahwa manajemen yang kurang baik menjadi sumber utama tingkat kepuasan kerja yang rendah. Reza et al., (2015), Swarnalatha dan Sureshkrishna (2012) serta Parvin dan Kabir (2011) juga mengungkapkan faktor manajemen berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian dan pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja. Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan dan juga untuk mengetahui posisi perusahaan dan tingkat pencapaian sasaran perusahaan, terutama untuk mengetahui bila terjadi keterlambatan atau penyimpangan supaya segera diperbaiki, sehingga sasaran atau tujuan tercapai. Hasil evaluasi kinerja individu dapat dimanfaatkan untuk banyak penggunaan yaitu untuk peningkatan kinerja, pengembangan SDM, pemberian kompensasi, program peningkatan produktivitas, program kepegawaian dan menghindari perlakuan diskriminasi (Robbins, 2012). Evaluasi kinerja dibentuk dari intensitas dan keefektifan pelaksanaan evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja yang rutin dilaksanakan akan

membawa dampak baik bagi perkembangan perusahaan. Dimana secara berkala pengawasan ataupun evaluasi yang dilakukan oleh atasan dapat meningkatkan efektifitas supervisi. Pelaksanaan evaluasi kinerja yang baik dan benar akan memberikan umpan balik yang maksimal kepada karyawan.

Dukungan manajemen atau juga disebut dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organization support*) adalah tingkat dimana para karyawan mempercayai bahwa organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan (Robbins dan Judge, 2015). Menurut Rocha (2008) indikator dukungan manajemen adalah keadilan distributif yang dirasakan karyawan serta keadilan prosedural.

3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah suasana atau lingkungan kerja fisik dimana sekelompok individu bekerja untuk mencapai suatu tujuan (Desa, et al., 2018:3). Kepuasan terhadap lingkungan kerja adalah perasaan mengenai segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat memengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Tio (2014) menjelaskan bahwa lingkungan kerja fisik merupakan salah satu komponen dari lingkungan kerja, selain lingkungan manusia dan lingkungan organisasi. Lingkungan kerja fisik meliputi luas ruang kerja, privasi ruang kerja, infrastruktur ruang kerja, peralatan kerja, kebisingan, suhu dan pencahayaan. Hasil penelitian Tio (2014) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Kukiqi (2017) mendefinisikan lingkungan kerja fisik adalah lingkungan kerja yang berhubungan dengan kondisi fisik atau kerentanan di lingkungan kerja, yang terdiri dari mesin, pengaturan kantor, suhu, ventilasi dan pencahayaan. Hasil penelitian Kukiqi (2017) mengungkapkan adanya pengaruh positif dari

lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, khususnya lingkungan kerja fisik.

Lingkungan kerja non-fisik meliputi hubungan atasan dengan bawahan dan hubungan antar rekan kerja. Indikator hubungan atasan dengan bawahan adalah kedekatan hubungan dengan atasan dan transparansi (Parvin dan Karbin, 2011). Raziq dan Maulabakhash (2015) mengungkapkan bahwa atasan yang tidak memberikan rasa hormat kepada bawahan, atasan yang menunjukkan perilaku kasar kepada bawahan, atasan yang tidak memberikan rasa nyaman saat berbagi gagasan, serta kurangnya menghargai tindakan inovatif yang dilakukan bawahan, merupakan hal-hal yang menurunkan kepuasan kerja karyawan terhadap atasan.

Sementara terkait hubungan karyawan dengan rekan kerja, karyawan menginginkan rekan kerja yang saling mendukung dan bersahabat (Dipboye et al., 1994). Lin dan Lin (2011) mengungkapkan bahwa hubungan antar rekan kerja adalah persepsi karyawan mengenai hubungannya dengan rekan kerja. Interaksi kelompok kerja dan dukungan rekan kerja berkorelasi positif dengan kepuasan kerja. Hubungan rekan kerja juga merupakan aspek dari kepuasan terhadap lingkungan kerja (Raziq dan Maulabakhash, 2015). Hubungan rekan kerja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja meliputi persahabatan, penerimaan dan kesetiaan yang dibangun diantara anggota kelompok (Lin dan Lin, 2011). Lin dan Lin (2011) mengungkapkan bahwa kualitas hubungan rekan kerja menunjukkan efektifitas komunikasi antara kedua belah pihak, serta mencerminkan seberapa baik kedua belah pihak saling berkoordinasi. Selain itu, perilaku rekan kerja juga akan mempengaruhi hubungan antar rekan kerja. May, et al (2004) mengungkapkan bahwa hubungan antar rekan kerja meningkatkan makna psikologis di tempat kerja. Hubungan tersebut meningkatkan persahabatan dan rasa memiliki. Selain itu, apresiasi dari rekan kerja akan menciptakan kepedulian dan meningkatkan keselamatan kerja. Kondisi tersebutlah yang pada akhirnya mendorong munculnya kepuasan kerja.

4. Kompensasi

Kepuasan kerja mengenai kompensasi merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja (Luthans, 2006). Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat kompensasi sebagai refleksi bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. Kompensasi meliputi gaji dan reward.

Menurut Dessler (2010) kompensasi adalah semua bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Dimana terdapat dua pembayaran yaitu pembayaran langsung (gaji, upah, insentif, bonus dan komisi) dan pembayaran tidak langsung (tunjangan).

Gaji adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya baik yang bersifat finansial maupun non-finansial pada periode yang tetap. Gaji berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Malik et al., 2012). Menurut Teori Dua Faktor, gaji menjadi salah satu faktor hygiene dari ketidakpuasan kerja. Teori Harapan menggambarkan orang-orang melakukan upaya untuk mendapatkan reward dalam bentuk uang, promosi, dll. Ketika mereka melakukan upaya dengan baik, maka kinerjanya akan baik dan secara otomatis akan mendapatkan peningkatan gaji dan peluang promosi. Hal inilah yang meningkatkan tingkat kepuasan karyawan. Yanseen (2013) mengungkapkan bahwa gaji merupakan faktor kompensasi yang berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Kepuasan gaji ini digambarkan adanya persepsi karyawan bahwa gaji dan apa yang diterima sudah sesuai harapan (Handaru dan Muna, 2012). Dipboye, et al (1994) menyatakan bahwa karyawan selalu menginginkan sistem penggajian yang sesuai dengan harapan mereka. Apabila pembayaran tersebut tampak adil berdasarkan permintaan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pembayaran masyarakat pada umumnya, maka kepuasan yang dihasilkan akan juga tinggi. Hal ini sesuai dengan Equity Theory bahwa individu di tempat kerja membandingkan antara apa yang ia berikan

pada organisasi sebagai input dengan apa yang diterima (outcome) dari organisasi, kemudian ia membandingkannya dengan masukan (input) karyawan lain dengan hasil (outcome) yang diterima karyawan lain tersebut. Gaji yang tidak sesuai dengan tanggung jawab menjadi faktor ekstrinsik dari ketidakpuasan kerja (Robbins, 2012).

Reward adalah imbalan, penghargaan atau hadiah, dan bertujuan agar karyawan menjadi senang, giat, semangat dan lebih rajin dalam bekerja di perusahaan. Reward juga didefinisikan sebagai bentuk penghargaan untuk karyawan yang ditawarkan oleh perusahaan sebagai imbalan atas kontribusi karyawan. Reward berhubungan positif dengan kepuasan kerja (Bustaman et al., 2014).

Reward dalam bentuk penghargaan dapat berupa pengakuan, pertumbuhan, dan umpan balik lebih berpeluang untuk meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan yang lebih tinggi dibandingkan gaji. Reward dalam bentuk penghargaan pada dasarnya merupakan bentuk apresiasi dan status sebagai bagian dari perusahaan (Robbins, 2012). Yanseen (2013) juga mengungkapkan bahwa pengakuan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Tidak hanya itu, keadilan dalam sistem reward juga dinilai sangat penting. Reward juga dapat berupa finansial yaitu berbentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan, libur atau cuti tetapi tetap dibayar, dan sebagainya. Reward non-finansial seperti tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang kenaikan pangkat, pengakuan, dan lain-lain (Sufron, 2015). Sementara itu, Mathis dan Jackson (2002) mengungkapkan bahwa *reward* dapat berbentuk intrinsik (internal) atau ekstrinsik (eksternal). Intrinsic reward yaitu penghargaan yang diberikan dalam bentuk job enrichment, pemberian tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan upaya upaya lain untuk meningkatkan kepercayaan para karyawan dan mendorong mereka lebih unggul. Sedangkan *extrinsic reward* yaitu penghargaan yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk *direct compensations*, *indirect compensations* dan *non-financial rewards*.

5. Promosi Kerja

Promosi adalah karyawan menduduki posisi kerja yang lebih tinggi dan kompensasi yang tinggi pula. Penempatan karyawan ke hierarki yang lebih tinggi di organisasi tersebut biasanya juga mengarah kepada peningkatan tanggung jawab sekaligus kompensasi yang lebih tinggi pula (Malik et al., 2012). Promosi menjadi bagian vital dalam proses pengembangan karir di perusahaan. Promosi adalah konstituen dari sistem mobilitas perusahaan yang menawarkan bentuk penghargaan nyata dan status kepada karyawan, yang pada akhirnya akan berfungsi untuk meningkatkan atau menurunkan motivasi kerja karyawan (Rosenbaum, 1984). Kepuasan terhadap promosi kerja adalah perasaan karyawan mengenai kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Pendapat hampir senada dikemukakan oleh Heery dan Noon (2001) bahwa promosi berarti mendapatkan status tinggi di tempat kerja dengan melakukan pekerjaan yang efektif, serta secara umum akan meningkatkan status, posisi dan remunerasi karyawan dalam perusahaan. Hasil penelitian Belias et al., (2014) mengungkapkan promosi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Djamaan dkk (2013), Tanjeen (2013), Yanseen (2013), dan Hong et al., (2013) juga mengungkapkan hasil senada, bahwa promosi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Beberapa indikator kepuasan kerja mengenai promosi kerja adalah sistem promosi dan kesempatan promosi. Sistem promosi adalah sistem yang diterapkan perusahaan dalam melaksanakan promosi kerja. Sistem promosi berarti perusahaan mengatur secara jelas mekanisme karyawan untuk mendapatkan kesempatan promosi. Dengan demikian, terdapat aturan dan prosedur untuk memperoleh kesempatan promosi dan hal tersebut mendorong munculnya kepuasan kerja (Dipboye, et al., 1994). Persepsi karyawan mengenai keadilan dikaitkan dengan sistem seleksi perusahaan, dimana hal tersebut berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan dan tingkat turnover sukarela (De Souza, 2002). Karyawan mempersepsikan perusahaan adil, ketika terdapat sistem promosi yang jelas dan peluang promosi besar.

Kesempatan promosi adalah peluang yang dimiliki oleh karyawan untuk mendapatkan promosi di perusahaan. Kesempatan tersebut akan memberikan nilai tersendiri bagi karyawan, yang merupakan bukti pengakuan perusahaan terhadap prestasi yang dicapai oleh karyawan. Selain itu, kesempatan promosi juga berarti karyawan memiliki kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, untuk lebih bertanggung jawab dan meningkatkan status sosial. Oleh karena itu kesempatan promosi mendorong munculnya kepuasan kerja (Dipboye et al., 1994). Yanseen (2013) mengungkapkan bahwa peluang promosi menjadi faktor yang berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.

6. Pelatihan Kerja

Pelatihan kerja merupakan upaya organisasi yang direncanakan untuk membantu karyawan terkait pengetahuan, ketrampilan dan perilaku, dengan tujuan hasil pelatihan tersebut diterapkan dalam pekerjaan karyawan (Noe et al., 2011). Basir dan Wahjono (2014), menjelaskan bahwa pelatihan mempunyai peran penting dalam perusahaan untuk membangun kompetensi karyawan. Pelatihan juga meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan karyawan untuk mendapatkan jabatan yang stabil di masa mendatang. Hasil penelitian Basir dan Wahjono (2014) dan Chiang et al (2005) mengungkapkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan mengenai pelatihan diindikasikan dengan adanya efektifitas pelatihan, yaitu seberapa jauh keberhasilan dari tujuan dari pelaksanaan pelatihan karyawan. Efektifitas pelatihan ditunjukkan dari adanya perubahan perilaku; peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan sikap; hasil substansial dan terukur; dan reaksi karyawan terkait manfaat yang dirasakan dan peningkatan kinerjanya (Hung, 2010). Pelatihan yang efektif akan mendorong munculnya kepuasan kerja dalam kaitannya dengan pelaksanaan pekerja yang maksimal akibat adanya peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan kerja yang disebabkan pelatihan (Tovey et al., 2010).

6. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Ruky (2016:6) kinerja merupakan suatu bentuk usaha kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi atau perusahaan untuk mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2015:67) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

"Output drive from processes, human or otherwise" (kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses) menurut Smith dalam Sedarmayanti (2016), sedangkan Mathis et al. Terjemahan Jimmy Sadel dan Bayu Prawira (2001:78), "menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan". Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2004). Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu, (Tika, 2016).

Sedangkan Menurut Rivai dan Basri (2015) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Seperti yang disampaikan Waridin (2015), kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Prawirosentono (2014), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

b. Tujuan Kinerja

Kemudian menurut Rivai dan Basri (2015) Tujuan dari sebuah hasil kinerja adalah:

1. Kemahiran dari kemampuan tugas baru diperuntukan.

2. Untuk perbaikan hasil kinerja dan kegiatannya.
3. Kemahiran dari pengetahuan baru dimana akan membantu karyawan dengan pemecahan masalah yang kompleks atas aktivitas membuat keputusan pada tugas.
4. Kemahiran atau perbaikan pada sikap terhadap teman kerjanya dengan satu aktivitas kinerja.
5. Target aktivitas perbaikan kinerja.
6. Perbaikan dalam kualitas atau produksi.
7. Perbaikan dalam waktu atau pengiriman.

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mathis et al.(2015) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu, yaitu: kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi.

Menurut Wirawan (2016), kinerja karyawan atau pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu:

1. Faktor lingkungan eksternal seperti kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat, dan kompetitor.
2. Faktor internal karyawan seperti bakat dan sifat pribadi, kreativitas, pengetahuan dan keterampilan, kompetensi, pengalaman kerja, keadaan fisik, keadaan psikologi (etos kerja, disiplin kerja, motivasi kerja, semangat kerja, sikap kerja, stres kerja, keterlibatan kerja, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kelayakan).
3. Faktor lingkungan internal organisasi seperti visi, misi, dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, bahan mentah, teknologi, strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, modal, budaya organisasi, iklim organisasi dan rekan kerja.

d. Indikator Kinerja

Untuk mengukur kinerja, digunakan lima indikator yang dikembangkan oleh Becker & Klimoski (2015), yaitu:

1. Kualitas

Menunjukkan sejauh mana mutu seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian.

2. Kuantitas
Jumlah yang dihasilkan yang diwujudkan dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.
3. Sikap
Sikap terhadap perusahaan, karyawan lain dan pekerjaan.
4. Kerjasama
Karyawan mampu bekerjasama dengan rekan kerja, karyawan bersikap positif terhadap setiap pekerjaan tim, dan karyawan bersedia membantu anggota tim kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Komunikasi
Karyawan saling menggunakan informasi untuk mencapai tujuan bersama baik dengan rekan kerja maupun atasan langsung.

B. METODE

1. Jenis Penelitian

Penelitian 'kuantitatif untuk mengobservasi sampel dari populasi, penelitian kuantitatif ialah metode yang menekankan pada aspek matematis suatu gejala secara objektif terhadap sebuah fenomena sosial.

2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Sasaran penelitiannya itu karyawan yang saat ini bekerja di PT. Mallomo. Lokasi penelitian di dasarkan atas pertimbangan bahwa data yang dipergunakan oleh peneliti untuk menjawab masalah dalam penelitian ini memungkinkan diperoleh di PT. Mallomo. Masa pada penelitian ini dilakukan selama 2 bulan.

3. Populasi dan Sampel

- a. Populasi merupakan banyaknya kelengkapan pada bagian sasaran analisa yang ciri-ciri karakteristik ingin diduga. Populasi pada penelitian ini merupakan karyawan di PT. Mallomo.
- b. Sampel merupakan komponen yang didapat dari sebuah populasi yang diteliti, pengambilan sampel menerapkan metode *Purposive Sampling* pada karyawan dan menerapkan rumus *slovin*, maka didapatkan sebanyak 73 sampel yang akan diteliti. Penelitian ini memakai sampel jenuh atau *full sampling*, yang berarti bahwa semua populasi menjadi sampel penelitian.

4. Instrumen Penelitian

Pada penentuan bobot nilai, penulis menerapkan skala likert. Beberapa pembahasan disusun beserta jawaban para responden yang diberi bobot. Penulis menyajikan lima (5) kategori penilaian yang memiliki variasi yang bertingkat.

Tabel 3.1

Bobot Nilai Setiap Pertanyaan

Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono (2018: 94)

5. Variabel Penelitian

Ada 4 variabel penelitian yang terdiri atas 2' variabel' *exogen*, 1' variabel' *intervening*', dan 1 variabel' *endogen*, dimana setiap variabel memiliki indikator sebagai berikut:

1. Variabel Exogen
 - a. Gaya Kepemimpinan Transformasional
Indikator:
 1. Karisma pemimpin;
 2. Motivasi insparatif;
 3. Simultasi intelektual; dan
 4. Perhatian yang individual.
 - b. Komunikasi Interpersonal
Indikator;
 1. Bahasa tubuh;
 2. Kondisi;
 3. Lingkungan fisik;
 4. Lingkungan sosial;
 5. Citra pihak lain; dan
 6. Citra diri.
2. Variabel Intervening
Indikator:

1. Lingkunga'n kerja;
 2. Manajemen;
 3. Isi pekerjaan;
 4. Promosi ke'rja;
 5. Pelatihan kerja; dan
 6. Kompensasi.
3. Variabel Endogen
- a. Kinerja karyawan
Indikator:
 1. Kuantitas;
 2. Kualitas;
 3. Komunikasi;
 4. Sikap; dan
 5. Kerjasama.

6. Jenis dan Sumber Data

Data primer ialah data yang didapatkan dan yang dikumpulkan secara langsung dari hasil wawancara karyawan P.T. Mallomo. Sedangkan data sekunder ialah data didapatkan secara tidak langsung, seperti hasil *field note* (catatan data tambahan selama proses pengumpulan data primer dilakukan) dapat berupa kondisi eksisting, temuan lapangan, ataupun arsip-arsip yang dipublikasikan.

7. Teknik Pengumpulan Data

1. Kuesioner adalah susunan beberapa pertanyaan untuk mendapatkan data dalam bentuk tanggapan responden yang terkait dengan penelitian. Kuesioner sebagai salah satu cara mengumpulkan data yang disusun secara terstruktur, sehingga nantinya mendapatkan data yang akurat. Sani dan Maharani (2013: 184) mengemukakan pendapatnya bahwa kuesioner ialah cara mendapatkan data yang efektif. Pada penelitian ini penulis akan membagikan kuesioner kepada sampel (responden) untuk diisi secara langsung oleh mereka.
2. Teknik pengumpulan data yang berikutnya ialah metode wawancara, dilakukan dengan mewawancarai responden secara langsung (tatap muka), khususnya karyawan P.T. Mallomo. Terdiri atas lokasi, kinerja dari karyawan, serta data-data lain untuk mendapatkan informasi yang diperlukan.
3. Metode terakhir adalah dokumentasi, ditempuh dengan cara perekaman suara pada saat proses wawancara berlangsung, pengambilan video dan/atau gambar yang terkait dengan penelitian ini. Adapun hal yang

dapat didokumentasikan dalam penelitian ini sebagaimana yang dinyatakan oleh Sani dan Masyhuri (2010: 202).

8. Teknik Analisis Data

Analisis data ialah cara memproses data dikumpulkan dari semua responden. Analisis jalur dipergunakan dalam analisis polia huburigan antara variable, tujuannya ialah untuk mengetahui adakah pengaruh langsung maupun tak langsung pada seperangkat variable bebas, yaitu exogen dengan variabel endogen.

1. Uji T (T-tes)

Dalam Uji T Sarwono (2007:167) menyatakan bahwa uji T ini digunakan dalam membuktikan signifikansi variable exogen dengan variable endogen secara individu dengan kepercayaan 95% dan kesalahan 5%. apabila t hitung maka terdapat pengaruh variable exogen dan endogen, demikian pula sebaliknya. Jika, $t < 0,05$ maka ada pengaruh variable exogen dan endogen demikian juga sebaliknya.

2. Uji F

Uji F menurut Sarwono (2007: 165) pada dasarnya ialah indikator yang dapat menunjukkan dimana seluruh variable exogen yang termasuk model terdapat pengaruh simultan dengan variabel endogen. Perbandingan F hitung $> F$ table akan dapat diketahui pengaruh dari variabel exogen dan endogen demikian sebaliknya, jika $F < 5\%$ maka pengaruh dari variable exogen maupun endogen dan sebaliknya.

3. Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

Apabila model dari regresi digunakan dan diperkirakan, makin tinggi nilai R^2 maka makin besar kekuatan dari persamaan regresi, dengan demikian di prediksi dari variabel kriteria sernakin baik. Sani dan Maharani (2013: 65).

4. Analisis Jalur

Adapun pemodelan ini digunakan untuk mengetahui pengaruh yang langsung maupun tidak langsung, dan Variabel yang mempengaruhi (exogen) terhadap variable dipengaruhi (endogen).

Adapun tahapan mengerjakan analisis jalur: Rancangan model berdasar teori dan konsep digunakan dua macam panah:

1. Untuk panah satu arah menunjukkan pengaruh langsung dari variable exogen (Gaya Kepemimpinan Transformasional) terhadap variabel endogen (Kinerja dari Karyawan).

2. Untuk Anak panah menunjukkan pengaruh tidak langsung anantara variable exogen (Gaya Kepemimpinan Tranformasional) terhadap variabel endogen (Kinerja Karyawan) dengan variabel intervening (Kepuasan Kerja).

Gambar 3.1

Pemodelan Analisis Jalur (Path Analysis)



Dimana :

$$X_3 = X_3X_1 + PX_3X_2 + \epsilon_1 \dots \dots \dots \text{Substruktural Parsial}$$

$$Y = PYX_1 + PYX_2 + PYX_3 + \epsilon_2 \dots \dots \dots \text{Substruktural 2}$$

X_1 = Gaya Kepemimpinan Tranformasi onal

X_2 = Komunikasi Interpersonal

X_3 =Kepuasan Kerja

Y = Kinerja Karyawan

9. Uji Validitas dan Reabilitas

Uji Validasi

Uji validasi menggunakan *product moment*, item pertanyaan dikatakan valid jika lebih besar nilainya dari 0,30. Cara validitas menghitung hubungan antar nilai/skor dari pertanyaan maka signifikansi (sig) hasil korelasi $< 0,05$ (%) maka dinyatakan valid begitupun sebaliknya.

Uji Reabilitas

Reabilitas memberitahukan bahwa suatu indikator dapat diukur memakai rumus *Cronbach's Alpha*. Apabila variabel memiliki *cronbach's alpha* (α) $> 0,60$ (0,60) maka dikatakan reliabel, sebaliknya *cronbach's alpha* (α) $< 0,60$ maka variabel tersebut dapat dikatakan tidak reliabel.

10. Definisi Operasional

Definisi operasional ialah definisi konsep secara operasional, praktik, dan nyata/rill pada objek penelitian.

- a. Variabel exogen merupakan variabel mempengaruhi dan yang menyebabkan munculnya atau berubahnya variabel endogen. Variabel exogen yang diterapkan pada penelitian ini ialah gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi interpersonal.
- b. Variabel intervening ialah variabel yang sepenuhnya berpengaruh terhadap hubungan dari variabel exogen dan endogen. Variabel exogen dan endogen dengan hubungan tidak langsung, tidak dapat diakses, dan diperoleh. Variabel intervening ialah kepuasan kerja.
- c. Variabel endogen merupakan variabel yang berpengaruh pada variabel exogen. Variabel endogen ialah kinerja karyawan.

C. PEMBAHASAN

A. Gaya Kepemimpinan Tranformasional

Tabel 1. Presepsi Responden terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan Tranformasional

No	Indikator	Jawaban					Jumlah
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)	
Gaya Kepemimpinan Tranformasional (X_1)							
1	GKT1	43 58,90%	27 37%	3 4,10%	-	-	73 100%
2	GKT2	41 56,16%	31 42,46%	1 1,36%	-	-	73 100%
3	GKT3	39 53,42%	33 45,20%	1 1,36%	-	-	73 100%
4	GKT4	19 26,02%	53 72,60%	1 1,36%	-	-	73 100%
5	GKT5	20 27,39%	46 63,01%	7 9,58%	-	-	73 100%
6	GKT6	12 16,43%	27 37%	23 31,50%	11 15,06%	-	73 100%
7	GKT7	28 36,35%	43 59%	2 2,73%	-	-	73 100%
8	GKT8	26 31,61%	35 48%	9 12,32%	2 2,73%	1 1,36%	73 100%
9	GKT9	14 19,17%	26 31,61%	28 36,35%	5 6,84%	-	73 100%
10	GKT10	6 8,21%	15 20,54%	19 26,02%	24 32,87%	9 12,32%	73 100%
11	GKT11	8 10,95%	35 48%	30 41,09%	-	-	73 100%
12	GKT12	6 8,21%	35 48%	32 43,85%	-	-	73 100%
Rata-rata		21,83%	33,83%	13%	10,5%	5%	100%

Sumber: Hasil Olahan Data Primer 2020

Berdasarkan dari tanggapan ressponden mengenai Gaya Kepemimpinan Tranformasional (X_1), sebagian besar respo,nden memberikan jawaban sangat setuju dengan rata-rata 33,83%. Hal ini dapat dilihat pada setiap indikator pertanyaan yang disajikan mengenai Karisma

Pemimpin, Motivasi Insparatif, Simulasi Intelektual, dan Perhatian yang Individual.

1. Karisma Pemimpin

Pada item pertanyaan pertama, terdapat 43 orang, g respondden yang memlih opsi jawa,ban 'sangat setuju', pada profit jawaban sebesar 56,16%. Opsi jawaban 'setuju' terdapat sebanyak 31 orang, dengan persentase jawaban sebesar 42,46%. Opsi jawaban 'netral' sebanyak 3 orang dengan persentase 4,10%. Pada item pertanyaan kedua, terdapat 41 orang responden yang memlih 'san,gat setuju', dengan profit jawaban sebesar 58,90%. Opsi jawaban 'setuju' terdapat sebanyak 27 orang yang memilih, dengan persentase jawaban sebesar 37%, dan untuk jawaban 'netral' yaitu sebanyak 1 orang pada profit 1,36%. Pada item pertanyaan ketiga, terdapat 39 res,ponden yang memlih opsi jaw,abann 'san,gat setuju', pada profit jawaban sebesar 53,42%. Opsi jawaban 'setuju' terdapat sebanyak 33 orang yang memilih, dengan persentase jawaban sebesar 45,20%, dan untuk jawaban 'netral' yaitu sebanyak 1 orang pada profit 1,36%.

2. Motivasi Insparatif

Pada item pertanyaan keempat, opsi jawaban 'setuju' terdapat sebanyak 53 orang responden yang memlih jawaban tersebut, pada profit jawaban sebesar 73,60%. Opsi jawaban 'sangat setuju' terdapat 19orang yang memilih, dengan persentase sebesar 27,39%, dan untuk jawaban 'netral' yaitu sebanyak 1 orang pada profit sebesar1,36%. Pada item pertanyaan kelima, opsi jawaban 'setuju' terdapat sebanyak 46 orang responden yang memlih, pada profit jawaban sebesar 63,01%. Opsi jawaban 'sangat setuju' terdapat 20 orang yang memilih, dengan persentase jawaban 27,39%, dan untuk jawaban 'netral' yaitu sebanyak 7 orang pada profit sebesar 9,58%. Pada item pertanyaan keenam, opsi jawaban 'setuju', terdapat 27 orang responden yang memlih pada profit jawaban sebesar 37%. Opsi jawaban 'netral' terdapat sebanyak 23orang dengan persentase jawaban sebesar 31,50%, dan untuk jawaban 'tidak setuju' yaitu sebanyak 11 orang pada profit sebesar 15,60%.

3. Simulasi Intelektual

Pada item pertanyaan ketujuh, opsi jawaban 'setuju', terdapat sebanyak 43 orang responden yang memilih pada profit jawaban sebesar 59%. Opsi jawaban 'sangat setuju' terdapat 28 orang yang memilih dengan persentase jawaban 36,35%, dan untuk jawaban 'netral' yaitu 2 orang pada profit 2,37%. Pada item pertanyaan kedelapan, opsi jawaban 'setuju' terdapat 35 orang responden yang memilih pada profit jawaban sebesar 48%. Opsi jawaban 'sangat setuju' terdapat 26 orang dengan persentase jawaban 31,61%. Jawaban 'netral' yaitu sebanyak 9 orang pada profit sebesar 12,32%, dan untuk jawaban 'tidak setuju' yaitu sebanyak 9 orang pada profit sebesar 2,37%. Pada item pertanyaan kesembilan, opsi jawaban 'netral' terdapat sebanyak 28 orang responden yang memilih pada profit jawaban sebesar 36,35%. Opsi jawaban 'setuju' terdapat sebanyak 26 orang dengan persentase jawaban sebesar 31,61%. Jawaban 'sangat setuju' yaitu sebanyak 14 orang pada profit sebesar 19,17%, dan untuk jawaban 'tidak setuju' yaitu 5 orang responden pada profit 6,84%.

4. Perhatian yang Individual

Pada item pertanyaan kesepuluh, opsi jawaban 'tidak setuju' terdapat 24 orang responden yang memilih pada profit jawaban sebesar 32,87%. Opsi jawaban 'netral' terdapat 19 orang dengan persentase jawaban sebesar 26,02%. Jawaban 'setuju' yaitu 15 orang responden pada profit 20,54%. Jawaban 'sangat tidak setuju' yaitu 9 orang responden pada profit 12,32%, dan untuk opsi jawaban 'sangat setuju' yaitu 6 orang responden pada profit 8,12%. Pada item pertanyaan kesebelas, opsi jawaban 'setuju', terdapat sebanyak 35 orang responden yang memilih pada profit jawaban sebesar 48%. Opsi jawaban 'netral' terdapat sebanyak 30 orang dengan persentase jawaban 41,09%. Jawaban 'sangat setuju' yaitu sebanyak 8 orang responden pada profit 10,95%. Pada item pertanyaan keduabelas, opsi jawaban 'setuju' terdapat 35 responden yang memilih pada profit jawaban sebesar 48%. Opsi jawaban 'netral' terdapat 32 orang yang memilih dengan persentase jawaban sebesar 43,85%. Jawaban 'sangat setuju' yaitu 6 orang responden pada profit 8,21%.

B. Komunikasi Interpersonal

Tabel 2. Presepsi Responden Terhadap Komunikasi Interpersonal

No.	Indikator	Jawaban					Jumlah
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)	
Komunikasi Interpersonal (X_2)							
1	KI 1	27 37%	38 51,05%	8 11%	-	-	73 100%
2	KI 2	35 34,24%	39 53,42%	9 12,32%	-	-	73 100%
3	KI 3	25 34,24%	42 57,535	6 8,21%	-	-	73 100%
4	KI 4	25 34,24%	38 52,05%	10 13,69%	-	-	73 100%
5	KI 5	22 30,13%	44 60,27%	7 9,58%	-	-	73 100%
6	KI 6	24 32,87%	45 61,64%	4 5,47%	-	-	73 100%
7	KI 7	29 39,72%	38 52,05%	6 8,21%	-	-	73 100%
8	KI 8	8 11%	21 28,76%	22 30,13%	18 24,65%	4 5,47%	73 100%
9	KI 9	3 4,10%	19 26,02%	46 63,01%	5 6,84%	-	73 100%
10	KI 10	3 4,10%	17 23,28%	38 52,05%	12 16,43%	3 4,10%	73 100%
11	KI 11	6 8,21%	17 23,28%	26 35,61%	20 27,39%	4 5,47%	73 100%
12	KI 12	7 9,58%	16 21,91%	26 35,61%	19 26,02%	5 6,84%	73 100%
Rata-rata		17%	31,16%	17,33%	14,8%	4%	100%

Sumber: Hasil Olahan Data Primer 2020

Berdasarkan dari tanggapan responden mengenai Komunikasi Interpersonal (X_2), sebagian besar orang responden memberikan jawaban setuju dengan rata-rata 31,16%. Hal ini dapat dilihat pada setiap indikator pertanyaan yang disajikan dengan jawaban orang responden sebagaimana penjelasan di bawah ini.

1. Citra Diri

Pada item pertanyaan pertama, sebanyak 38 orang memilih jawaban 'setuju' pada profit jawaban sebesar 51,05%. Jawaban 'sangat setuju' terdapat 27 orang pada profit jawaban sebesar 37%. Jawaban 'netral' sebanyak 8 orang pada profit 11%. Pada item pertanyaan kedua, sebanyak 39 orang yang memilih jawaban 'setuju' pada profit jawaban sebesar 34,24%. Jawaban 'netral' yaitu 9 orang pada persentase 12,32%.

2. Citra Pihak Lain

Pada item pertanyaan ketiga sebanyak 42 orang yang memilih jawaban 'setuju' pada profit jawaban sebesar 57,53%. Jawaban 'sangat setuju' dipilih 25 orang pada profit jawaban 34,24%. Jawaban 'netral' sebanyak 6 orang dengan persentase jawaban 8,21%. Pada item pertanyaan keempat sebanyak 38 orang yang memilih jawaban 'setuju' pada profit jawaban 52,05%. Jawaban 'sangat setuju' yaitu 25 orang pada profit jawaban 34,24%. Jawaban 'netral' 10 orang dengan persentase jawaban sebesar 13,69%.

3. Lingkungan Fisik

Pada item pertanyaan kelima sebanyak 44 orang yang memilih 'setuju' pada profit jawaban 60,27%. Jawaban 'sangat setuju' sebanyak 22 orang pada profit jawaban sebesar 30,13%. Jawaban 'netral' 7 orang pada profit jawaban 9,58%. Pada item pertanyaan keenam sebanyak 45 orang yang memilih 'setuju' pada profit jawaban sebesar 61,64%. Jawaban 'sangat setuju' sebanyak 24 orang pada profit jawaban 32,87%. Jawaban 'netral' sebanyak 4 orang pada persentase jawaban 5,47%.

4. Lingkungan Sosial

Pada item pertanyaan ketujuh sebanyak 38 orang yang memilih 'setuju' pada profit jawaban 52,05%. Jawaban 'sangat setuju' 29 orang pada profit jawaban 39,72%. Jawaban 'netral' sebanyak 6 orang pada persentase 8,21%. Pada item pertanyaan kedelapan sebanyak 22 orang yang memilih 'netral' pada profit jawaban sebesar 30,13%. Jawaban 'setuju' sebanyak 21 orang pada profit jawaban sebesar 28,76%. Jawaban 'tidak setuju' 18 orang pada profit jawaban sebesar 24,65%. Jawaban

'sangat setuju' 8 orang pada profit jawaban sebesar 11%. Jawaban 'sangat tidak setuju' 4 orang dalam persentase jawaban sebesar 5,47%.

5. **Kondisi**

Pada item pertanyaan kesembilan sebanyak 46 orang yang memilih 'netral' pada profit jawaban sebesar 63,01%. Jawaban 'setuju' 19 orang pada profit jawaban 26,02%. Jawaban 'tidak setuju' 5 orang pada profit jawaban sebesar 6,84%. Jawaban 'sangat setuju' 3 orang pada profit jawaban sebesar 4,10%. Pada item pertanyaan kesepuluh sebanyak 38 orang yang memilih 'netral' dengan persentase jawaban sebesar 52,05%. Jawaban 'setuju' 17 orang pada profit jawaban 23,28%. Jawaban 'tidak setuju' 12 orang pada profit jawaban sebesar 16,43%. Jawaban 'sangat setuju' 3 orang dalam profit jawaban 4,10%, dan untuk opsi jawaban 'sangat tidak setuju' terdapat 3 orang pada persentase jawaban 4,10%.

6. **Bahasa Tubuh**

Pada item pertanyaan kesebelas sebanyak 26 orang yang memilih 'netral' dengan persentase jawaban 35,61%. Opsi jawaban 'tidak setuju' terdapat 20 orang pada persentase jawaban sebesar 27,39%, untuk jawaban 'setuju' 17 orang pada persentase jawaban 23,28%. Jawaban 'sangat setuju' 6 orang pada persentase jawaban sebesar 8,21%, untuk opsi jawaban 'sangat tidak setuju' 4 orang pada persentase jawaban sebesar 5,47%. Pada item pertanyaan keduabelas sebanyak 26 orang yang memilih 'netral' dengan persentase jawaban sebesar 35,61%. Jawaban 'tidak setuju' 19 orang pada persentase jawaban 26,02%, untuk jawaban 'setuju' sebanyak 16 orang pada persentase jawaban sebesar 21,91%. Opsi jawaban 'sangat setuju' 7 orang dengan persentase jawaban 9,58%, sedangkan opsi jawaban 'sangat tidak setuju' 5 orang dengan profit 6,84%.

C. Kepuasan Kerja

Tabel 3. Presepsi Rseponden Terhadap Kepuasan Kerja

No.	Indikator	Jawaban					Jumlah
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)	
Kepuasan Kerja (X_3)							
1	KK 1	13 17,80%	46 63,01%	14 19,17%	-	-	73 100%
2	KK 2	17 23,18%	52 71,23%	4 5,47%	-	-	73 100%
3	KK3	20 27,39%	43 58,90%	10 13,69%	-	-	73 100%
4	KK 4	24 32,87%	37 50,68%	12 16,43%	-	-	73 100%
5	KK 5	33 45,20%	27 37%	12 16,43%	1 1,36%	-	73 100%
6	KK 6	27 37%	27 37%	17 23,18%	2 2,73%	-	73 100%
7	KK 7	32 43,83%	24 32,87%	16 21,91%	1 1,36%	-	73 100%
8	KK 8	29 39,72%	29 39,72%	15 20,54%	-	-	73 100%
9	KK 9	25 34,24%	41 56,16%	6 8,21%	1 1,36%	-	73 100%
10	KK 10	23 31,50%	38 52,05%	12 16,43%	-	-	73 100%
11	KK 11	29 39,72%	36 49,31%	7 9,58%	1 1,36%	-	73 100%
12	KK 12	18 24,65%	41 56,16%	13 17,80%	1 1,36%	-	73 100%
13	KK 13	17 23,18%	44 60,27%	11 15,06%	1 1,36%	-	73 100%
Rata-rata		23,61%	37,30%	11,46%	1,16%	%	100%

Sumber: Hasil Olahan Data Primer 2020

Hasil dari tanggapan responden mengenai kepuasan kerja (X_3), sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dengan rata 37,30%. Hal ini dapat dilihat pada setiap indikator pertanyaan yang disajikan mengenai isi, i pekrejaan, komp,ensasi, ling,kungan kerja, manaejmen, promo,si kerja dan pela,tihan kerja dengan penjelasan sperti dibawah ini.

1. Isi Pekerjaan

Pada item pertanyaan pertama sebanyak 46 orang memilih 'setuju' pada profit jawaban sebesar 63,01%. Jawaban 'netral' sebanyak 14 orang pada profit jawaban sebesar 19,17%. Jawaban 'sangat setuju' sebanyak 13 orang pada profit jawaban sebesar 17,80%. Pada item pertanyaan pertama sebanyak 53 orang yang menjawab 'setuju' pada profit jawaban sebesar 71,23%. Jawaban 'sangat setuju' 17 orang pada profit jawaban 23,18%. Jawaban 'netral' 4 orang pada profit jawaban 5,47%.

2. Manajemen

Pada item pertanyaan ketiga sebanyak 43 orang menjawab 'setuju' pada profit jawaban sebesar 58,90%. Jawaban 'sangat setuju' 20 orang pada profit jawaban sebesar 27,39%. Jawaban 'netral' sebanyak 10 orang pada profit jawaban sebesar 13,69%. Pada item pertanyaan keempat sebanyak 37 orang menjawab 'setuju' pada profit jawaban sebesar 50,68%. Jawaban 'sangat setuju' 24 orang pada profit jawaban 32,8%. Jawaban 'netral' 12 orang dengan persentase jawaban sebesar 16,43%.

3. Lingkungan Kerja

Pada item pertanyaan kelima sebanyak 33 orang menjawab 'sangat setuju' pada profit jawaban sebesar 45,20%. Jawaban 'setuju' sebanyak 27 orang pada profit jawaban sebesar 37%. Jawaban 'netral' sebanyak 12 orang pada profit jawaban 16,43%. Opsi jawaban 'tidak setuju' 1 orang dalam persentase 1,36%. Pada item pertanyaan keenam sebanyak 27 orang menjawab 'sangat setuju' pada profit jawaban sebesar 37%. Opsi jawaban 'setuju' 27 orang dengan persentase jawaban 37%. Jawaban 'netral' sebanyak 17 orang dengan persentase jawaban 23,18%. Opsi jawaban 'tidak' setuju terdapat 2 orang pada profit jawaban 2,73%.

4. Kompensasi

Pada item pertanyaan ketujuh sebanyak 32 orang menjawab 'sangat setuju' pada profit jawaban sebesar 43,83%. Opsi jawaban 'setuju' sebanyak 24 orang pada profit jawaban sebesar 32,87%. Jawaban 'netral' sebanyak 16 orang pada profit jawaban sebesar 21,91%. Opsi jawaban tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase jawaban sebesar 1,36%. Pada item pertanyaan kedelapan sebanyak 29 orang

menjawab 'sangat setuju' pada profit jawaban sebesar 39,72%. Jawaban 'setuju' 29 orang pada profit jawaban 39,27%. Jawaban 'netral' sebanyak 15 orang pada profit jawaban sebesar 20,54%.

5. Promosi Kerja

Pada item pertanyaan kesembilan terdapat 41 orang memilih 'setuju' pada profit jawaban 56,16%. Jawaban 'sangat setuju' 25 orang pada profit jawaban 34,24%. Jawaban 'netral' 6 orang pada profit jawaban 8,21%. Opsi jawaban 'tidak setuju' 1 orang pada persentase jawaban sebesar 1,36%. Pada item pertanyaan kesepuluh sebanyak 38 orang menjawab 'setuju' pada profit jawaban 52,05%. Jawaban 'sangat setuju' 23 orang pada profit jawaban 31,50%. Opsi jawaban 'netral' sebanyak 12 orang pada profit jawaban 16,43%.

6. Pelatihan Kerja

Pada item pertanyaan kesebelas sebanyak 36 orang menjawab 'setuju' pada profit jawaban 49,31%. Jawaban 'sangat setuju' 29 orang pada profit jawaban 39,72%, untuk jawaban 'netral' sebanyak 7 orang pada profit jawaban sebesar 9,58%. Opsi jawaban 'tidak setuju' 1 orang pada persentase jawaban sebesar 1,36%. Pada item pertanyaan duabelas sebanyak 41 orang menjawab 'setuju' pada profit jawaban sebesar 56,16%. Jawaban 'sangat setuju' sebanyak 18 orang pada profit jawaban 24,65%. Jawaban 'netral' 13 orang responden dengan persentase jawaban 17,80%. Opsi jawaban 'tidak setuju' yaitu 1 orang dengan persentase jawaban 1,36%. Pada item pertanyaan ketigabelas sebanyak 44 orang menjawab 'setuju' pada profit jawaban 60,27%. Opsi jawaban 'sangat setuju' 17 orang responden dengan persentase jawaban 23,18%, untuk jawaban 'netral' 11 orang responden pada profit jawaban sebesar 15,06%. Opsi jawaban 'tidak setuju' 1 orang dengan persentase jawaban sebesar 1,36%.

D. Kinerja Karyawan

Tabel 4. Presepsi Rseponden Terhadap Kinerja Karyawan

No.	Indiikator	Jawab,an					Juml,ah
		SS, (5)	S (4)	N (3)	TS, (2)	STS, (1)	
Kinerja Karyawan (Y)							
1	KK 1	20 27,39%	45 61,64%	7 9,58%	1 1,36%	-	73 100%
2	KK 2	20 27,39%	42 57,53%	10 13,69%	1 1,36%	-	73 100%
3	KK 3	18 24,65%	44 60,27%	8 10,95%	3 4,10%	-	73 100%
4	KK 4	12 16,43%	48 65,75%	12 16,43%	1 1,36%	-	73 100%
5	KK 5	23 31,50%	45 61,64%	5 6,84%	-	-	73 100%
6	KK 6	26 35,61%	34 46,57%	13 17,80%	-	-	73 100%
7	KK 7	24 32,87%	37 50,68%	12 16,43%	-	-	73 100%
8	KK 8	22 30,13%	26 35,61%	24 32,87%	1 1,36%	-	73 100%
9	KK 9	23 31,50%	37 50,68%	13 17,80%	-	-	73 100%
10	KK 10	28 38,35%	38 52,05%	7 9,58%	-	-	73 100%
11	KK 11	32 48,83%	40 54,79%	1 1,36%	-	-	73 100%
12	KK 12	32 48,83%	37 50,68%	3 4,10%	1 1,36%	-	73 100%
13	KK 13	31 42,46%	37 50,68%	5 6,84%	-	-	73 100%
14	KK 14	30 41,09%	39 53,42%	4 5,47%	-	-	73 100%
15	KK 15	31 42,46%	38 52,05%	4 5,47%	-	-	73 100%
16	KK 16	38 52,05%	31 42,46%	3 4,10%	1 1,36%	-	73 100%
17	KK 17	32 48,83%	34 46,57%	6 8,21%	1 1,36%	-	73 100%
18	KK 18	33 45,20%	34 46,57%	6 8,21%	-	-	73 100%
Rata-rata		26,38%	38,11%	7,94%	1%	%	100%

Sumber: Hasil Olahan Data Primer 2020

Berdasarkan dari tanggapan orang responden mengenai kinerja karyawan (Y), kebanyakan orang responden menjawab setuju dengan rata-rata 38,11%. Hal ini dapat dilihat pada setiap indikator pertanyaan yang disajikan mengenai kualitas, kuantitas, kerjasama dan komunikasi dengan jawaban orang responden seperti di bawah ini.

1. **Kualitas**

Pada item pertanyaan pertama sebanyak 45 orang menjawab 'setuju' dengan persentase jawaban sebesar 61,64%. Opsi jawaban 'sangat setuju' yaitu 20, orang dengan persentase 27,39%, jawaban 'netral' 7 orang dengan presentasi jawaban 9,58%. Jawaban 'tidak setuju' terdapat 1 orang dengan persentase jawaban sebesar 1,36%. Pada item pertanyaan kedua sebanyak 42 orang menjawab 'setuju' dengan persentase jawaban sebesar 57,53%. Jawaban 'sangat setuju' 20, orang dengan presentasi jawaban 27,39%. Opsi jawaban 'netral' 10 orang dengan presentasi 13,69%. Jawaban 'tidak setuju' 1 orang dengan presentasi jawaban sebesar 1,36%. Pada item pertanyaan ketiga sebanyak 44 orang menjawab 'setuju' dengan persentase jawaban sebesar 60,27%. Jawaban 'sangat setuju' 18 orang responden persentasi jawaban 34,65%. Jawaban 'netral' 8, orang responden dengan persentasi sebesar 10,95%. Opsi jawaban 'tidak setuju' 1, orang dengan persentasi jawaban 1,36%. Pada item pertanyaan keempat sebanyak 48 orang menjawab 'setuju' responden dengan persentasi jawaban 65,75%. Jawaban 'sangat setuju' 12 orang responden dengan besaran persentasi jawaban sebesar 16,43%. Jawaban 'netral' sebanyak 12 orang responden dengan besaran sebesar 16,43%. Opsi jawaban 'tidak setuju' 1 orang dengan besaran persentasi jawaban 1,36%. Pada item pertanyaan kelima sebanyak 45 orang menjawab 'setuju' dengan presentasi jawaban sebesar 61,64%. Jawaban 'sangat setuju' yaitu 23 orang responden dengan persentasi jawaban 31,50%. Opsi jawaban 'netral' 5 orang dengan persentasi jawaban sebesar 6,84%.

2. **Kuantitas**

Pada item pertanyaan keenam sebanyak 34 orang menjawab 'setuju' responden dengan persentasi jawaban 46,57%. Jawaban 'sangat

setuju' 26 orang responden persentasi jawaban 35,61%. Opsi jawaban 'netral' 13 orang responden dengan persentase jawaban 17,80%. Pada item pertanyaan ketujuh se,an,yak 37 orang menjaw,ab 'setuju' dengan persentasi jawaban sebesar 50,68%. Jawaban 'sangat setuju' 24 orang responden dengan persentasi jawaban 32,87%. Jawaban 'netral' terdapat 12 orang dengan persentasi 16,43%. Pada item pertanyaan kedelapan sebanyak 26 orang menjaw,ab 'setuju' dengan persentasi jawaban 35,61%. Jaw,aban 'ne,tral' seba,nyak 2,4 Respondendengan persentasi jawaban sebesar 32,87%. Opsi jawsban 'san,gat set,uju' terdapat 22 orang responden dengan persentasi jawab,an 30,13%. Opsi jawaban 'tidak setuju' 1 dengan persentase jawaban 1,36%.

3. Sikap

Pada item pertanyaan kesembilan sebanyak 37 orang menjaw,ab 'setuju' dengan persentasi jawaban 50,68%. Jawaban 'sangat setuju' yaitu 23 orang responden den,gan persentasi jawaban 31,50%. Opsi jawaban 'netral' 13 orang responden deng,an persentasi jawaban 17,80%. Pada item pertanyaan kesepuluh sebayak 38 orang menjaw,ab 'setuju' de,ngan persentasi jawaban sebesar 52,05%. Jawaban 'sangat setuju' yaitu 28 orang responden dengan persentasi jawaban 38,35%. Opsi jawaban 'netral' 7 orang dengan persentasi jawaban sebesar 9,58%.

4. Kerjasama

Pada item pertanyaan kesebelas sebanyak 40 orang menjaw,ab 'setuju' dengan persentasi jawaban 54,79%. Opsi jawaban 'sangat setuju' 32 orang dengan persentasi jawaban 43,83%. Jawaban 'netral' 1 orang dengan persentasi jawaban 1,36%. Pada item pertanyaan keduabelas sebanyak 37 orang menjaw,ab 'setuju' dengan persentasi jawaban 50,68%. Jawaban 'sangat setuju' yaitu 32 orang dengan persentasi jawaban 43,83%. Opsi jawaban 'netral' yaitu 3 orang dengan persentasi jawaban 4,10%. Jawa,ban 'tid,ak set,uju' terdapat 1 orang de,n,gan persentasi ja,waban 1,36%. Pada item pertanyaan ketigabelas seba,nyak 37 orang menjaw,a,b 'setuju' dengan persentasi jawaban 50,68%. Opsi jawaban 'sangat setuju' terdapat 31 orang dengan persentasi jawaban 42,46%. Opsi 'netral'5 orang dengan persentasi jawaban 6,84%. Pada item

pertanyaan keempatbelas sebanyak 39 orang menjawab, a, b 'setuju' dengan persentasi jawaban 53,42%. Jawaban 'sangat setuju' terdapat 30 orang dengan persentasi jawaban 41,09%. Opsi jawaban 'netral' sebanyak 4 orang dengan persentasi jawaban yaitu 5,47%. Pada item pertanyaan kelimabelas sebanyak 38 orang menjawab 'setuju' dengan persentase jawaban sebesar 52,05%. Jawaban 'sangat setuju' yaitu 31 orang dengan persentase jawaban sebesar 42,46%. Jawaban 'netral' 4 orang dengan persentase jawaban sebesar 5,47%.

5. Komunikasi

Pada item pertanyaan keenambelas sebanyak 38 orang menjawab 'sangat setuju' dengan persentase jawaban sebesar 52,05%. Opsi jawaban 'setuju' yaitu 31 orang dengan persentase jawaban 42,46%. Jawaban 'netral' sebanyak 3 orang dengan persentase jawaban yaitu 4,10%. Opsi jawaban 'tidak setuju' terdapat 1 orang dengan persentase jawaban 1,36%. Pada item pertanyaan ketujuhbelas sebanyak 34 orang yang menjawab 'setuju' dengan persentase jawaban 46,57%. Jawaban 'sangat setuju' yaitu 32 orang dengan persentase jawaban 43,83%. Opsi jawaban 'netral' yaitu 6 orang dengan persentase jawaban 8,21%. Opsi jawaban 'tidak setuju' terdapat 1 orang dengan persentase jawaban 1,36%. Pada item pertanyaan kedelapanbelas sebanyak 34 orang menjawab 'setuju' dengan persentase jawaban sebesar 46,57%. Jawaban 'sangat setuju' yaitu 33 orang dengan persentase jawaban 45,20%, yang memilih 'netral' yaitu 6 orang dengan persentase jawaban 8,21%.

E. Hasil Olahan Data Sub I

Tabel 5. Regression Sub I

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komunikasi Interpersonal, Gaya Kepemimpinan Transformasional	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,222 ^a	,049	,022	3,94490

a. Predictors: (Constant), Komunikasi Interpesonal , Gaya Kepemimpinan Transformatasional

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	56,591	2	28,296	1,818	,000 ^a
	Residual	1089,354	70	15,562		
	Total	1145,945	72			

a. Predictors: (Constant), Komunikasi Interpesonal , Gaya Kepemimpinan Transformatasional

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	60,036	6,085		9,866	,000
	Gaya Kepemimpinan Transformatasional	,205	,110	,224	1,864	,000
	Komunikasi Interpesonal	,083	,100	,100	,837	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

F. Uji Hipotesis Parameter Individual (Uji-F)

Uji F pada dasarnya menunjukkan variabel exogen, semua variabel yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel endogen. Pengujian ANOVA dapat kita lihat tabel berikut:

Tabel 6. Uji F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	56,591	2	28,296	1,818	,000 ^a
	Residual	1089,354	70	15,562		
	Total	1145,945	72			

a. Predictors: (Constant), Komunikasi Interpesonal , Gaya Kepemimpinan Transformatasional

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Pada tabel diatas terlihat bahwa, nilai probabilitas signifikan, 0,00,0 kurang dari 5%, sehingga dapat penulis simpulkan, bahwa X_1, X_2 , dan X_3 secara bersama-sama dapat memengaruhi kinerja karyawan di PT. Mallomo.

Dapat kita lihat bahwa, secara parsial, gaya kepemimpinan transformasional itu berpengaruh signifikan dan positif dalam hal kepuasan kerja, kinerja karyawan. Besaran pengaruh parsial dan langsung terhadap gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja yaitu sebesar 0,205 atau di bulatkan menjadi 20%. Maka, tinggi-rendahnya gaya kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh kepuasan kerja sebesar 20%, dan sisanya 80% dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

Secara parsial, komunikasi interpersonal juga berpengaruh signifikan dan positif pada kepuasan kerja, Besaran pengaruh langsung dan parsial terhadap komunikasi interpersonal pada kepuasan kerja yaitu sebesar 0,83 atau di bulatkan menjadi 83% dan sisanya 17% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model.

Dengan menggunakan program SPSS versi 24 telah didapatkan hasil uji statistik komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif pada kepuasan kerja. Besaran pengaruh simultan yaitu 0,49 atau di bulatkan menjadi 49% merupakan kontribusi dari Variabel gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, sedangkan sisanya 51% dipengaruhi faktor-faktor lain di luar model.

Pemodelan simultan terjadi secara signifikan, dapat kita lihat dari probabilitas (sig), atau $< 0,01$. Pengujian terhadap signifikansi di teruskan dengan pengujian individual, melalui parameter statistik t . Hasil uji menunjukkan pengaruh yang signifikan, dengan memperhatikan hasil $\text{sig} < 0,01$ pada jalur X_1 , $\text{sig} < 0,01$ pada jalur X_2 . Hal tersebut menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi interpersonal dijadikan variabel berpengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Pengaruh kausal yang empiris dari variabel X_1 (gaya kepemimpinan transformasional) dan X_2 (komunikasi interpersonal).

G. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji-t)

Uji t dilakukan dengan melihat nilai signifikansi dari setiap variabel exogen, jika nilai signifikansinya $< 1,671$, maka variabel exogen tersebut secara parsial memengaruhi variabel endogen.

1. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1)

Berdasarkan tabel diperoleh hasil nilai signifikansi $0,724 < 1,671$. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 1 telah di terima, yang artinya, variabel X_1 yang dalam hal ini adalah gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh variabel komunikasi interpersonal (X_2)

Berdasarkan tabel diperoleh hasil nilai signifikansi $1,272 < 1,671$ disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang artinya variabel X_2 , yang dalam hal ini yaitu komunikasi interpersonal tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh variabel kepuasan kerja (X_3)

Berdasarkan tabel, telah diperoleh besaran nilai signifikansi yaitu sebesar $1,805 < 1,671$. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 di terima, yang artinya ukuran perusahaan (SIZE) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ialah sebuah "alat" yang digunakan untuk mengetahui besar-kecilnya pengaruh yang ditimbulkan oleh gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan. Pengujian koefisien determinasi bisa kita lihat pada tabel berikut.

Tabel 7. Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,280 ^a	,079	,039	7,99812

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Komunikasi Interpersonal, Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pada tabel dapat kita lihat nilai R Square 0,79 atau dibulatkan menjadi 79% artinya variasi variabel X_1 , X_2 , dan X_3 mampu menjelaskan 79% variasi variabel nilai kinerja karyawan.

I. Analisis Jalur

Untuk mengetahui pengaruh variabel intervening, penulis menggunakan analisis jalur. Analisis jalur ialah merupakan sebuah perkembangan dari analisis regresi ganda, atau dalam bahasa lain analisis jalur ialah penggunaan analisis regresi ganda untuk melihat hubungan kualitas antara variabel (*model casual*) yang sudah di tetapkan sebelumnya berdasarkan teori ini.

Tabel 8. Analisis Jalur (Path Analysis)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	60,036	6,085		9,866	,000
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	,205	,110	,224	1,864	,000
	Komunikasi Interpesonal	,083	,100	,100	,837	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

$$PX_3PX_1 + PX_3X_2$$

$$0,224 + 0,100 + e$$

Berdasarkan hasil output SPSS Versi 24 diatas analisis model (1):

1. Nilai standardized Coefficients X_1 terhadap X_3 0,224 dan signfikan pada 0,000 berarti X_1 mempengaruhi X_3 nilai path atau jalu p2.
2. Nilai standardized Coefficients X_2 0,100 dan signifikansi pada 0,000 berarti X_3 mempengaruhi nilai path atau jalur p5.

Tabel 9. Analisis Model I

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33,042	19,075		1,732	,000
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	,166	,229	,088	,724	,000
	Komunikasi Interpesonal	,258	,203	,152	1,272	,000
	Kepuasan Kerja	,437	,242	,214	1,805	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

$$Y = PYX_1 + PYX_2 + PYX_3$$

$$Y = 0,88 + 0,152 + 0,214$$

Berdasarkan hasil output SPSS Versi 24 di atas analisis model (2):

1. Nilai *standardized coefficients* X_1 terhadap Y 0,88 signifikan pada 000 berarti X_1 mempengaruhi Y , merupakan sebuah nilai *path* atau jalur p1.
2. Nilai *standardized coefficients* X_2 terhadap Y 0,152 signifikan pada 000 berarti X_2 memengaruhi nilai *path* atau jalur p4.
3. Nilai *standardized coefficients* X_3 terhadap Y 0,214 dan signifikan pada 000 yang berarti X_3 mempengaruhi Y nilai *path* atau jalur p3.

J. Sub Struktural II

Secara bersama-sama pengaruh X_1 X_2 dan X_3 terhadap Y adalah 0,79 dibulatkan menjadi 80%. 20% dipengaruhi faktor lain. Dengan memperhatikan probabilitas $F = 1.962$ dalam si, g $0,000 < 0,01$. Pada hasilnya model simultan terbukti signifikan setelah dilakukan penelusuran jalur pengaruh parsial. Ketiga variable di tempatkan menjadi prediktor yang seluruhnya memiliki nilai $si, g < 0,05$.

Gaya kepemimpinan transformasional secara langsung dengan signifikan dan positif pada kinerja karyawan. Besaran pengaruh langsung kepuasan kerja pada kinerja karyawan yaitu sebanyak 0,214 atau dibulatkan sebagai 21%. Berarti tinggi rendahnya kinerja karyawan hanya mampu dipengaruhi sang gaya kepemimpinan transformasional sebanyak 21%, sedangkan sisanya 79% dipengaruhi faktor-faktor lain diluar model.

Komunikasi interpersonal secara langsung berpengaruh signifikan dan positif dengan kinerja karyawan. Besaran pengaruh langsung dan pasial komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan yaitu 0,152, tinggi rendahnya kinerja karyawan hanya mampu dipengaruhi oleh komunikasi interpersonal 15%.

Kepuasan kerja, secara langsung dapat berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Besaran pengaruh kepuasan kerja dengan kinerja karyawan yaitu 0,214 tinggi rendahnya kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja sebesar 21%, ketiga variable yang di gunakan sebagai prediktor kinerja, variabel kepuasan kerja juga

teridentifikasi sebagai variable terkuat yang memengaruhi kinerja karyawan dibandingkan dua variable lainnya seperti komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan transformasional.

Persamaan struktural 2 yaitu $Y = PYX_1 + PYX_2 + PYX_3 + e_2$, atau $Y = 0,88 X_1 + 0,152 X_2 + 0,214 X_3 + PYe_2$.

Hasil Olahan Data Sub Stuktural II

Tabel 10. Regression Sub II

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja , Komunikasi Interpesonal , Gaya Kepemimpinan Transformasional	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,280 ^a	,079	,039	7,99812

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja , Komunikasi Interpesonal , Gaya Kepemimpinan Transformasional

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	376,595	3	125,532	1,962	,000 ^a
	Residual	4413,926	69	63,970		
	Total	4790,521	72			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja , Komunikasi Interpesonal , Gaya Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

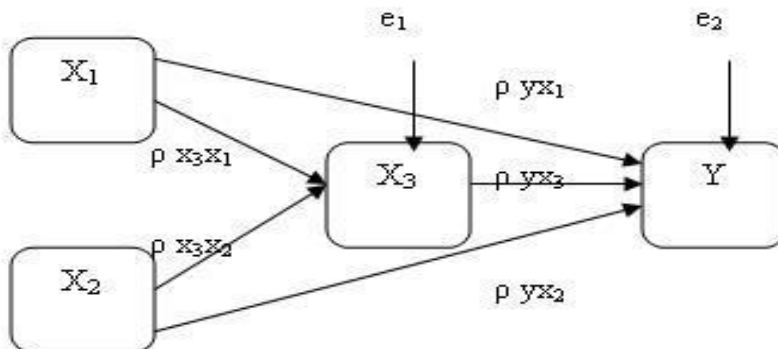
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33,042	19,075		1,732	,000
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	,166	,229	,088	,724	,000
	Komunikasi Interpesonal	,258	,203	,152	1,272	,000
	Kepuasan Kerja	,437	,242	,214	1,805	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berikut ini ialah interaksi antara gaya kepemimpinan transformasional dalam kinerja karyawan dan apakah hubungan gaya kepemimpinan transformasional menuju kinerja karyawan dimediasi sang variabel kepuasan kerja menuju komunikasi interpersonal pada kinerja karyawan dan apakah interaksi kornunikasi interpersonal menuju kinerja karyawan dimediasi oleh variabel kepuasan kerja menggunakan persamaan seperti gambar berikut:

Proses Pengujian Analisis Jalur



$$X_3 = \beta_{31} X_1 + \beta_{32} X_2 + e_1$$

$$Y = \beta_{y1} X_1 + \beta_{y2} X_2 + \beta_{y3} X_3 + e_2$$

Tabel 11 Ringkasan Hasil Estimasi Parameter Model

Model	Koefisien Jalur	t/p	R2
Sub struktural I (X_1 X_2 ke X_3)			
X_1 (PX_3X_1)	0,224	1,864	0,49
X_2 (PX_3X_2)	0,100	837	
X_1 (PYX_1)	0,88	724	0,79
X_2 (PYX_2)	0,152	1,272	
X_3 (PYX_3)	0,214	1,805	

Indirect dan total effect :

1. Pengaruh tidak langsung/indirect effect, $X_{1,1}$ ke Y melalui $X_3 = PX_3 X_1 \times PYX_3 = (0,224) \times (0,214) = 0,047$. Dengan demikian pengaruh total efeknya $(0,88 + 0,047)$.
2. Pengaruh tidak langsung $X_{2,2}$ ke Y melalui $X_3 = PX_3 X_2 \times PYX_3 = (0,100) \times (0,214) = 0,0214$. Dengan demikian pengaruh total efeknya $PYX_2 + IE, = 0,152 + 0,0214 = 0,1734$.

Persamaan I

Analisis jalur digunakan untuk mengetahui gaya kepemimpinan transformasional, apakah berpengaruh langsung atau tidak terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja seperti tabel berikut ini:

Tabel 12. Persamaan I

Variabel	T hitung	Nilai standardized beta	Sig	Keterangan
$X_1 \rightarrow Y$	724	88	000	Signifikan
$X_1 \rightarrow X_3$	1.864	224	000	Signifikan
$X_3 \rightarrow Y$	1.805	214	000	Signifikan

Persamaan II

Analisis jalur digunakan untuk mengetahui X_2 berpengaruh langsung ataukah tidak langsung terhadap Y dimediasi oleh X_3 , seperti dalam tabel berikut ini:

Tabel 13. Persamaan II

Variabel	T hitung	Nilai standardized beta	Sig	Keterangan
$X_2 \rightarrow Y$	1.272	152	000	Signifikan
$X_2 \rightarrow X_3$	837	100	000	Signifikan
$X_3 \rightarrow Y$	1.805	214	000	Signifikan

Pada penelitian ini dapat ditemukan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di P.T. Mallomo, komunikasi interpersonal, gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa variable gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja mendapat besaran nilai koefisien regresi sebesar 0,224 dan signifikan 000. Hal ini sejalan dengan hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif pada kinerja karyawan di PT. Mallomo.

2. Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja.

Hasil pada penelitian ini memperlihatkan bahwa variable komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja mendapat besaran nilai koefisien regresi yaitu sebesar 0,100 dan signifikan 000. Hal tersebut sejalan dengan hipotesis yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh signifikan dan positif pada kinerja karyawan di PT. Mallomo.

3. Pengaruh kepuasan kerja pada kinerja karyawan.

Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa variable kepuasan kerja pada kinerja karyawan mendapat besaran nilai koefisien regresi yaitu sebesar 0,214 dan signifikan pada 000. Hal tersebut sejalan dengan hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif pada kinerja karyawan di PT. Mallomo.

4. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja telah diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,88. Hal tersebut sejalan dengan hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT. Mallomo.

5. Pengaruh komunikasi interpersonal pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Hasil pada penelitian memperlihatkan bahwa variabel komunikasi interpersonal pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja telah diperoleh besaran nilai regresi sebesar 0,152. Hal tersebut sejalan dengan hipotesis yang mengatakan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT. Mallomo.

D. Kesimpulan dan Saran

Berdasar pada hasil analisis dan pembahasan yang telah dikemukakan maka peneliti memperoleh simpulan sebagai berikut :

1. Variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja di PT. Mallomo.
2. Variabel komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di PT. Mallomo.
3. Variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif pada kinerja karyawan di PT. Mallomo.
4. Variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT. Mallomo.
5. Variabel komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT. Mallomo.

REFERENSI

- Alamanda Rio. 2018. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Lampung)*. Tesis. Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Lampung.
- Dotulong H. O. Lucky. Lengkong K, P Victor. Rahim Fheiren. 2018. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo*. Jurnal. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Elyatika Dwi. 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bukit Asam (Persero) Tbk. Unit Tarahan*. Tesis. Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Lampung Bandar Lampung.
- Fathina Azhar Asya. 2018. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Stres Kerja Karyawan (Studi pada PT. TRISCO TAM Soreang di Bagian Produksi)*. Skripsi. Manajemen Bisnis Telekomunikasi Dan Informatika. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Telkom Bandung.
- Hasana Hasyim. 2015. *Pengaruh Komunikasi Interpersonal Dalam Menurunkan Problem Tekanan Emosi Berbasis Gender*. Jurnal. Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang.
- Ikhsanudin Arif Muhammad. 2012. *Pengaruh Komunikasi Interpersonal Dan Lingkungan Keluarga Terhadap Intensi Berwirausaha Siswa Smk Muhammadiyah 3 Yogyakarta*. Skripsi. Program Studi Pendidikan Teknik Elektro Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta.
- Ivansyah Noor Hendro. 2019. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT. Tunas Subur Utama Pacitan*. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
- Kurniawan Mozes. Wijayaningsih Lanny. Senny Hardika Mei. 2018. *Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen PAUD*

- di Kecamatan Sidorejo Salatiga. Jurnal. PG-PAUD, FKIP, Universitas Kristen Satya Wacana.
- Marthen Dany. 2018. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada CV Batik Indah RaraDjonggrang)*. Skripsi. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Nasution Yusnia. 2012. *Kepuasan Kerja Karyawan Pada Cv. Mitra Boga Tama*. Jurnal. Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Jakarta Timur.
- Nurbahar Ristiyahana. 2015. *Kepuasan Kerja Karyawan Di PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Kebumen*. Skripsi. Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran Jurusan Pendidikan Administrasi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Perbawaningsih Yudi dan Peranginangin Bernardus Bastanta. 2016. *Model Komunikasi Interpersonal Generasi Muda Suku Batak Karo Di Yogyakarta Melalui Tradisi Bertutur*. Jurnal. Program Studi Ilmu Komunikasi, FISIP, Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Perdhana Surya Mirwan. Pitasari Aulia Ayu Nimas. 2018. *Kepuasan Kerja Karyawan :Studi Literatur*. Jurnal. Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro.
- Prasetya Arik. Raharj Kusdi. Siswatiningsih Ida. 2018. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Oganisasional Dan Kinerja Karyawan*. Jurnal. Universitas Brawijaya Malang.
- Priyatmo Ludi Cornelius. 2018. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja*. Jurnal. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Esa Unggul.
- Setiawan Cahaya Kiki. 2015. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana Di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang*. Jurnal. Fakultas Ushuluddin dan Pemikiran Islam Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang.
- Susilo Heru. Fajrin Qodriani Istiqomah. 2018. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel*

- Intervening (Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang).* Jurnal. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
- Susilo Heru. Sari Rindiantika Oxy. 2018. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PTPN X - Unit Usaha Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung).* Jurnal. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
- Sujarwo Natasha Amyvia. 2017. *Tingkat Kemampuan Komunikasi Interpersonal dalam Berpacaran (Studi Deskriptif Pada Mahasiswa dan Mahasiswi Program Studi Bimbingan Konseling Angkatan 2015 & 2016 Universitas Sanata Dharma).* Skripsi. Program Studi Bimbingan Konseling. Jurusan Ilmu Pendidikan. Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan. Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
- Wijaya Suryani Ida. 2013. *Komunikasi Interpersonal Dan Iklim Komunikasi Dalam Organisasi.* Jurnal. STAIN Samarinda.

PENGARUH KEPEMIMPINAN, SARANA PRASARANA, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU SMP SE-KECAMATAN BALOCCI

Muslimin Yusuf¹

Chahyono²

Thamrin Abduh³

^{1,2,3}Program Studi Magister Manajemen, Universitas Bosowa

Email: musliminyusuf@yahoo.com

Abstrak: Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Pemilihan jenis penelitian ini agar dapat dijelaskan secara deskriptif hubungan yang terjadi antara variabel, sehingga diperoleh pengertian yang mendalam tentang objek yang diteliti. Terdapat tiga definisi operasional variabel yaitu (1). Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1), (2) Sarana Prasarana (X2) (3) Komitmen Organisasi (X3) merupakan orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan bahwa seorang guru sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan sekolah tempat tugasnya.

Variabel komitmen akan diukur dari indikator (1) Affective Commitment, (2) Continuance Commitment dan (3) Normative Commitment dan (4) Kinerja Guru (Y). Populasi dari penelitian ini adalah seluruh SMP Negeri dan swasta di kabupaten Pangkep. Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data mengenai ketiga variabel penelitian yaitu kepemimpinan kepala sekolah (X1), sarana prasarana (X2), komitmen organisasi (X3) dan kinerja guru (Y) adalah kuesioner. Kuesioner ditujukan untuk seluruh guru di SMP di Kecamatan Balocci. Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan memberikan kuesioner kepada responden penelitian.

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan disimpulkan sebagai berikut: (1) Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP se-Kecamatan Balocci. (2) Terdapat pengaruh signifikan kelengkapan sarana prasarana sekolah terhadap kinerja guru SMP

se-Kecamatan Balocci. (3) Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja guru SMP se-Kecamatan Balocci. (4) Terdapat pengaruh bersama yang signifikan anantara kepemimpinan kepala, kelengkapan sarana prasarana sekolah dan komitmen organisasi terhadap kinerja guru SMP se-Kecamatan Balocci.

Kata kunci: Kepemimpinan, Kinerja Guru, Sarana prasarana sekolah, Komitmen organisasi

A. PENDAHULUAN

Pendidikan adalah sebuah proses yang terus menerus dan tidak akan pernah berhenti. Karena dengan pendidikan maka keberlangsungan Indonesia sebagai bangsa dapat terus terjaga. Pendidikan berkualitas akan menjamin terciptanya muda bangsa yang kualified untuk meneruskan keberlangsungan pembangunan.

Undang-Undang Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 menyatakan bahwa fungsi dan tujuan pendidikan nasional yaitu: "Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan YME, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab".

Untuk mencapai tujuan pendidikan tersebut di atas, pemerintah telah memberikan batasan yang jelas dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional pendidikan (PP No. 19 tahun 2006) dengan menetapkan delapan standar pendidikan yang harus dipenuhi. Standar tersebut meliputi; standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan serta standar penilaian pendidikan. Kedelapan standar inilah yang merupakan ukuran ketercapaian tujuan pendidikan yang dapat diukur dan dinilai.

Guru dan Kepala Sekolah sebagai agen terdepan dalam mencapai tujuan pendidikan memegang peranan yang sangat penting dan krusial. Kualitas Guru dan Kepala sekolah akan sangat mempengaruhi proses pendidikan yang berlangsung. Guru yang memiliki kompetensi yang baik akan memperlihatkan kinerja yang baik. Kepala sekolah yang memiliki kompetensi sebagai seorang kepala sekolah akan mampu mengantarkan sekolahnya menjadi sekolah yang lebih baik. Guru dan Kepala sekolah keduanya akan berpengaruh terhadap kualitas proses pendidikan. Banyak penelitian memperlihatkan bahwa Kepala sekolah yang berkompentensi tinggi sebagai seorang manajer dalam sebuah sekolah akan berdampak positif terhadap kinerja guru. Demikian sebaliknya.

Dalam Peraturan Pemerintah No 6 tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai kepala Sekolah Pasal 15 (1) Beban kerja Kepala Sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada Guru dan tenaga kependidikan. (2) Beban kerja Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertujuan untuk mengembangkan sekolah dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan 8 (delapan) standar nasional pendidikan.

Pada Permen di atas termaktup dengan jelas bahwa Kepala sekolah pada saat sekarang tidak lagi masuk kelas untuk melaksanakan pembelajaran, namun kepala sekolah sepenuhnya bertindak sebagai seorang manajer, pengembangan kewirausahaan dan supervisi. Ini berarti bahwa fungsi kepala sekolah sepenuhnya sebagai manajerial. Oleh sebab itu, peran dan fungsi kepala sekolah pada masa kini sangat penting. Kualitas sekolah sebagai unit terkecil dalam sistem pendidikan tidak terlepas dari peran kepala sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemegang kebijakan yang mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif dan kepala sekolah juga merupakan motor penggerak bagi semua sumber daya sekolah. Secara lebih spesifik kepala sekolah dituntut untuk mampu menggerakkan guru secara efektif, membina hubungan baik antara warga sekolah agar tercipta suasana yang kondusif, menggairahkan, produktif, kompak serta mampu melaksanakan perencanaan, pelaksanaan, dan pengevaluasian terhadap berbagai kebijakan

dan perubahan yang dilakukan secara efektif dan efisien yang semua diarahkan untuk menghasilkan produk atau lulusan yang berkualitas. Keberhasilan dalam upaya pengembangan kinerja guru juga sangat ditentukan oleh kepala sekolah mulai dari merencanakan, melaksanakan, mengawasi atau mengendalikan serta menyelaraskan semua sumber daya pendidikan.

Karena demikian pentingnya peran kepala sekolah sehingga Dullah dan Nazaruddin berpendapat (2010 : 78) bahwa: *“One of the elements to a school’s success is an experienced leader (whether principal or headmaster), who has a positive attitude and is able to create a school environment that encourages cooperation and communication among staff members, between staff and administration, and between staff members and the pupils. A solid leadership is the most essential key to school success.”*

Kepala sekolah sebagai salah satu kunci kesuksesan sebuah sekolah. Kepala sekolah melalui sikap positifnya akan mampu membuat lingkungan kerja dalam sekolah lebih kooperatif dan komunikatif diantara guru, pegawai dan guru.

Kesuksesan sebuah sekolah adalah hasil upaya seluruh personil sekolah, yang dimulai dari kemampuan kepala sekolah yang terlihat dari perilaku kepemimpinannya, kinerja guru dan seluruh personil sekolah. Karena pentingnya kepemimpinan seorang kepala sekolah sehingga sangat berpengaruh terhadap kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya.

Di samping faktor kepemimpinan, banyak penelitian menunjukkan bahwa kinerja guru turut dipengaruhi oleh kelengkapan sarana dan prasarana sekolah. Sekolah yang memiliki sarana yang lengkap, media pembelajaran yang bagus akan sangat mendukung terjadinya proses pembelajaran yang berkualitas. Sebaliknya sarana dan prasarana sekolah yang tidak mendukung akan berpengaruh negatif terhadap kinerja guru.

Sekolah Menengah Pertama (SMP) yang ada di kecamatan Balocci Kabupaten Pangkep memiliki keunikan dibandingkan sekolah yang ada di kecamatan lainnya. Keunikan SMP yang ada di kecamatan Balocci adalah dari segi kelengkapan sarana dan prasarana sekolah yang sangat variatif dan dapat mewakili kondisi semua sekolah SMP yang ada di Kabupaten Pangkep.

Ada empat SMP yang ada di Kecamatan Balocci yakni SMP Swasta Semen Tonasa I, SMP Negeri 1 Balocci, SMP Negeri 2 Balocci dan SMP Negeri 3 Balocci. Keempatnya memiliki tipikal kepala sekolah dengan perilaku kepemimpinan yang relatif sama secara teoretis namun memiliki perbedaan yang signifikan dari letak geografis serta sarana dan prasarana sekolah.

SMP Swasta Semen Tonasa I merupakan salah satu sekolah swasta yang berada di bawah naungan Yayasan Kesejahteraan Karyawan Semen Tonasa. Sekolah ini terletak di dalam Kompleks Perumahan karyawan. Kendaraan umum maupun pribadi mudah mengakses lokasi sekolah. Guru dan guru SMPS Tonasa I difasilitasi oleh perusahaan dalam bentuk bus sekolah secara gratis.

SMPS Tonasa I memiliki kelengkapan sarana prasarana sekolah yang sangat lengkap dan berkualitas. Sekolah ini memiliki sarana gedung yang lengkap dan berkualitas. Media, bahan dan sumber belajar tersedia lengkap dan mudah diakses oleh semua guru mata pelajaran. Belum lagi sistem rekrutmen guru dan kepala sekolah dilakukan secara profesional dan melalui beberapa tahap.

SMP Negeri 1 Balocci terletak di kompleks Tonasa I. Secara geografis sekolah ini memiliki letak yang sangat strategis. Mudah dijangkau karena relatif berada di pinggir jalan raya dan mudah dijangkau oleh semua jenis kendaraan.

Sebagai sekolah yang pertama berdiri di Kecamatan Balocci, SMP Negeri 1 Balocci memiliki sarana prasarana yang relatif lengkap dan dipergunakan oleh guru dalam proses pembelajaran maupun oleh guru dalam proses belajar mengajar di kelas. Secara umum sekolah ini memiliki kelengkapan ruangan dan gedung serta alat, media dan bahan yang mendukung pembelajaran yang berkualitas.

Di samping sekolah ini telah melaksanakan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) sejak tahun 2017, juga ditunjuk oleh LPMP sebagai sekolah model pengimbasan SPMI ke SMP yang ada di kecamatan Balocci.

SMP Negeri 2 Balocci terletak di jalur jalan menuju kaki Gunung Bulu Saraung. Sekolah ini relatif sulit dijangkau oleh kendaraan umum karena letaknya di daerah pegunungan. Untuk menjangkau sekolah ini, umumnya digunakan kendaraan pribadi. Meskipun demikian umumnya guru dan pegawai yang ditugaskan di sekolah ini menggunakan kendaraan umum dari ibukota kabupaten.

Kelengkapan sarana prasarana sekolah ini relatif kurang lengkap. Dari pengamatan awal diketahui banyak sarana prasarana di sekolah ini yang tidak tersedia, misalnya Ruang BK, ruangan OSIS, ruangan pramuka, kekurangan ruangan kelas serta meja kursi yang sangat dibutuhkan guru.

Demikian halnya media, alat dan bahan yang dibutuhkan dalam pembelajaran kurang tersedia. Ini mengakibatkan adanya hambatan dalam proses pembelajaran di kelas. Juga kemungkinan akan berpengaruh terhadap kinerja guru.

SMP Negeri 3 Balocci adalah sekolah yang berdiri kurang dari 10 tahun. Berada di kaki Gunung Bawakaraeng mengakibatkan sekolah ini tidak dapat diakses oleh kendaraan umum. Kendaraan yang aman untuk digunakan hanya kendaraan roda dua. Demikian halnya guru-guru yang bertempat tinggal di kota Pangkajene yang setiap hari harus berjuang untuk mencapai sekolah tempat tugasnya dan menunjukkan komitmen tinggi sebagai tenaga pengajar.

Sekolah ini didirikan untuk menampung siswa yang berada di kaki gunung Bulusaraung yang kesulitan memperoleh akses pendidikan. Sekolah ini merupakan salah satu SMP SATAP yang ada di Kabupaten Pangkep.

Sebagaimana tipikal SATAP satap pada umumnya, kelengkapan sarana prasarana di sekolah ini sangat terbatas dan serba kekurangan. Mengakibatkan hambatan-hambatan yang ditemui guru dalam melaksanakan pembelajaran sering terjadi. Ini berarti bahwa kinerja guru SMPN 3 Balocci akan turut dipengaruhi oleh sarana prasarana sekolah.

Berdasarkan kelengkapan sarana prasarana SMP yang ada di Kecamatan Balocci yang relatif sangat berbeda satu sekolah dengan lainnya serta sifat kepemimpinan masing-masing kepala sekolah diduga akan berpengaruh terhadap kinerja guru di masing-masing sekolah tersebut.

1. Kepemimpinan Sekolah

Banyak ahli yang mendefinisikan istilah kepemimpinan. Kartono (2002:5) mengartikan kepemimpinan sebagai sebuah relasi antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan tersebut muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis diantara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin (ada relasi interpersonal). Pendapat sejenis dikemukakan oleh Conger (1992:18) bahwa *Leaders are individuals who establish direction for a working group of individuals who gain commitment from this group of members to this direction and who then motivate these members to achieve the direction's outcomes.*

Pendapat ini menekankan pada dua fokus pada hubungan timbal balik antara seorang pemimpin dan orang yang dipimpinnya. Pemimpin menetapkan arah pada bawahan dan bawahan memberikan komitmen pada pemimpin. Ini berarti kepemimpinan akan terjadi jika ada interaksi antara atasan dan bawahan.

Kepemimpinan sebagai sebuah interaksi dikemukakan oleh Bass (1990 : 19-20) bahwa: *Leadership is an interaction between two or more members of a group that often involves a structuring or restructuring of the situation and the perceptions and expectations of members...Leadership occurs when one group member modifies the motivation or competencies of others in the group. Any member of the group can exhibit some amount of leadership...*

Pendapat di atas berarti bahwa kepemimpinan adalah interaksi antara dua atau lebih anggota kelompok yang sering melibatkan penataan atau restrukturisasi situasi dan persepsi dan harapan anggota. Kepemimpinan terjadi ketika satu anggota kelompok memodifikasi motivasi atau kompetensi orang lain dalam kelompok. Setiap anggota kelompok dapat menunjukkan sejumlah kepemimpinan Seorang pemimpin adalah individu yang menetapkan arahan untuk kelompok kerja individu yang mendapatkan komitmen dari kelompok anggota ini ke arah ini dan yang kemudian memotivasi anggota ini untuk mencapai hasil arahan.

Syarat utama menjadi pemimpin adalah kemampuan mempengaruhi (Adair, 2001 : 1). Karena kemampuannya mempengaruhi sehingga seorang pemimpin akan mampu membawa orang lain ke tempat yang tidak akan pernah mereka datangi sendiri (Finzel, 2002 : 13).

Robbins (1991 : 354) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian (tujuan). Pendapat ini memandang semua anggota kelompok/organisasi sebagai suatu kesatuan, sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok/organisasi sehingga bersedia melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama.

Sejalan pendapat di atas, Jaques & Clement (1994 : 4) berpendapat: *Leadership is that process in which one person sets the purpose or direction for one or more other persons and gets them to move along together with him or her and with each other in that direction with competence and full commitment. (Jaques & Clement, 1994: 4)*

Kepemimpinan adalah proses di mana satu orang menentukan tujuan atau arahan untuk satu atau lebih orang lain dan membuat mereka bergerak bersama dengannya dan satu sama lain dalam arah itu dengan kompetensi dan komitmen penuh

Dari berbebagai pendapat di atas diketahui bahwa kemampuan memberi pengaruh kepada orang lain adalah syarat utama yang dimiliki seorang pemimpin. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Tannenbaum, Weschler & Massarik, (1961: 24) bahwa *“Leadership is interpersonal influence, exercised in a situation, and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals.*

Jauh sebelumnya Stogdill, (1950: 3) telah mengemukakan kemampuan mempengaruhi yang menjadi syarat seorang pemimpin. Stogdill menulis *“Leadership may be considered as the process (act) of influencing the activities of an organized group in its efforts toward goal setting and goal achievement.* Kepemimpinan dapat dianggap sebagai proses (tindakan) untuk mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisir dalam upayanya menuju penetapan tujuan dan pencapaian tujuan

Seorang pemimpin tidak saja memiliki kemampuan memotivasi orang lain untuk mengikuti apa yang diinginkannya, namun mampu menjabarkan perintahnya lebih detil agar mudah dilaksanakan oleh bawahan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Yulk (2006 : 133) bahwa: *Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.*

Dari pendapat di atas terlihat jelas bahwa kepemimpinan mencakup proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui kebutuhan apa harus dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi individu dan kolektif upaya untuk mencapai tujuan bersama.

Lebih jauh lagi, Griffin, (2004: 172) membagi pengertian kepemimpinan menjadi dua konsep, yaitu sebagai proses, dan sebagai atribut. Sebagai proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses di mana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi. Adapun dari sisi atribut, kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin dapat didefinisikan sebagai seorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka.

Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. Secara teoritis, kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam menejerial, karena kepemimpinan maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melaksanakan tugasnya.

Dari berbagai pendapat tentang kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dapat terjadi jika memenuhi beberapa syarat berikut: 1) Ada seseorang yang memimpin dan ada orang lain yang dipimpin. 2) Ada interaksi antara pemimpin dan yang dipimpin. Pemimpin memberi pengaruh dan yang dipimpin memberikan komitmen, 3) Ada tujuan yang hendak dicapai bersama.

Kepemimpinan kepala sekolah pada masa ini merupakan variabel yang sangat penting dalam sistem kependidikan di semua negara di dunia. Pont dkk dalam jurnal OECD (2008:3) menulis:

School leadership is now an education policy priority around the world. Increased school autonomy and a greater focus on schooling and school results have made it essential to reconsider the role of school leaders. There is much room for improvement to professionalise school leadership, to support current school leaders and to make school leadership an attractive career for future candidates. The ageing of current principals and the widespread shortage of qualified candidates to replace them after retirement make it imperative to take action.

Dari keterangan di atas terlihat bahwa kepemimpinan kepala sekolah masa kini telah menjadi prioritas kebijakan pendidikan di seluruh dunia. Peningkatan otonomi sekolah dan hasil-hasil pendidikan yang diperoleh dari sekolah membuat kepemimpinan kepala sekolah penting untuk diperhatikan kembali.

Kepemimpinan sekolah berasal dari dua kata, yakni kepemimpinan dan sekolah. Ini berarti kepemimpinan sekolah adalah kepemimpinan yang ruang lingkungannya terjadi di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, guru, orang tua guru, dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Depdikbud, 1998 : 9).

Suharsaputra (2016 : 65) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan mempengaruhi anggota organisasi sekolah (SDM Pendidikan) untuk melakukan aktivitas dalam mencapai tujuan pendidikan sekolah. Kepala sekolah adalah pemimpin yang menjalankan perannya dalam memimpin sekolah sebagai Lembaga pendidikan.

Murni (2010 : 47) mendefinisikan kepala sekolah sebagai manajer mempunyai fungsi dalam mengelola kegiatan sekolah antara lain bekerja dengan dan melalui orang lain; bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan; dengan waktu dan sumberdaya yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan; berpikir secara realistis dan konseptual; sebagai juru penengah; sebagai seorang politisi; sebagai seorang diplomat dan pengambil keputusan. Supaya kepala sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah dapat memahami dan mampu mewujudkan ke dalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung dalam ketrampilan sebagai berikut:

- a. *Technical skills*: menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus, kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus.
- b. *Human skills*: memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motivasi orang lain, kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif
- c. *Conceptual skills*: kemampuan analisis, berpikir rasional, ahli atau cakap dalam berbagai konsepsi, mampu menganalisis berbagai kejadian, mampu memahami berbagai kecenderungan, mampu mengantisipasi perintah, mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problema sosial.

Indrafachruddin (1993:30) menyarankan seorang kepala sekolah sebagai seorang pemimpin pendidikan harus memiliki sifat sebagai berikut:

1. Kesehatan jasmaniah dan rohaniah
2. Memiliki keseharan jasmani dan rohani yang baiuk
3. Berpegang teguh pada tujuan yang hendak dicapai
4. Bersemangat
5. Jujur
6. Cakap dalam memberikan bimbingan
7. Cepat serta bijaksana dalam mengambil keputusan
8. Cerdas

9. Cakap dalam hal mengajar dan meraih kepercayaan kepada yang baik dan berusaha mencapainya.

Definisi peran kepala sekolah menurut Aedi (2016 : 121) bahwa kepala sekolah berperan dalam melaksanakan pengelolaan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah, kepala sekolah sebagai pemimpin bidang pendidikan harus mengetahui dan memahami dan mengaplikasikan tugasnya dengan baik.

Sebagaimana peranan kepemimpinan pada semua organisasi, Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin memiliki tugas pokok untuk membawa sekolah mencapai tujuan yang telah digariskan. Hal ini seperti yang dikemukakan Abdulrasheed et all (2016: 62) *Principal as a leader is the liaison officer that mediates between the school and the society. His role as a principal is to mobilize the teaching and non-teaching staff towards the achievement of school objectives.*

Kepala sekolah sebagai pemimpin adalah petugas penghubung yang menjadi perantara antara sekolah dan masyarakat. Perannya sebagai kepala sekolah adalah memobilisasi staf pengajar dan non-guru untuk mencapai tujuan sekolah

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin di sekolah memegang peranan kunci dalam meningkatkan efektivitas sekolah. The Center for the Future of Teaching and Learning (2011: 2) menulis *school principals as the front-line administrators who manage the scarce remaining resources who hold the keys to maintaining and increasing their schools' effectiveness through this crisis. In addition, principals play a key role in maintaining morale in these tough times; it is up to them to rally teachers, other staff, and the community around common goals.*

Kepala sekolah sebagai administrator garis depan yang mengelola sumber daya yang tersisa yang langka yang memegang kunci untuk mempertahankan dan meningkatkan efektivitas sekolah mereka melalui krisis ini. Selain itu, kepala sekolah memainkan kunci peran dalam menjaga moral di masa-masa sulit ini; terserah mereka untuk mengumpulkan guru, staf lain, dan masyarakat sekitar tujuan bersama.

Depdikbud (1998 : 10) mensyaratkan hal-hal yang dimiliki kepala sekolah untuk mendukung kepemimpinannya antara lain :

- a. Kepribadian yang kuat. Kepala sekolah harus mengembangkan pribadi yang percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial;
- b. Memahami tujuan pendidikan dengan baik. Pemahaman yang baik merupakan bekal utama kepala sekolah agar dapat menjelaskan kepada guru dan staf, guru dan pihak lain, serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya;
- c. Pengetahuan yang luas. Kepala sekolah harus memiliki pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang lain yang terkait;
- d. Keterampilan profesional yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah yaitu :
 1. Keterampilan teknis, misalnya menyusun jadwal pelajaran, mensupervisi pengajaran, dan memimpin rapat.
 2. Keterampilan hubungan kemanusiaan, misalnya kerjasama dengan orang lain, memotivasi, dan mendorong guru dan staf.
 3. Keterampilan konseptual, misalnya mengembangkan konsep pengembangan sekolah, memperkirakan masalah yang akan muncul dan mencari pemecahannya. Kemampuan kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penentu utama pemberdayaan guru dan peningkatan proses dan produk pembelajaran. Kepala sekolah adalah orang yang paling bertanggung jawab terhadap kinerja guru dan karyawan di sekolah. Rambu-rambu penilaian kinerja sekolah

Mengenai tugas kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah, Hargreaves and Frank (2003:693-700) menulis: *State that principals' tasks are divided into two major types, namely instructional and secondly, functional leadership roles. One of the most important roles of instruction is to focus on children's experience and training by creating different activities which are vital to make the children productive citizens, while the role of functional leadership of principals requires the monitoring of teachers and the provision of feedback*

Dari penjelasan di atas diketahui bahwa tugas kepala sekolah dibagi menjadi dua jenis utama, yaitu peran kepemimpinan instruksional dan kedua, fungsional. Salah satu peran pengajaran yang paling penting adalah untuk fokus pada pengalaman dan pelatihan anak-anak dengan menciptakan berbagai kegiatan yang penting untuk membuat anak-anak menjadi warga negara yang produktif, sementara peran kepemimpinan fungsional kepala sekolah memerlukan pemantauan guru dan pemberian umpan balik.

2. Sarana Prasarana Sekolah

Sarana prasarana sekolah merupakan salah satu komponen yang dapat menunjang kelancaran belajar guru. Di samping itu, kelengkapan sarana prasarana juga akan mendukung kinerja guru di sekolah. Mayarani (2014 : 81) menyebutkan bahwa sarana prasarana pendidikan merupakan salah satu komponen pendidikan yang perlu mendapatkan perhatian lebih dari setiap manajer pendidikan. Hal ini dikarenakan, sarana prasarana pendidikan yang terpenuhi dengan baik dapat menunjang penyelenggaraan pendidikan secara efektif dan efisien.

Sarana prasarana pendidikan dapat disimpulkan bahwa, sarana pendidikan adalah alat atau media yang digunakan secara langsung untuk melengkapi kebutuhan sebagai penunjang proses pembelajaran, sehingga kegiatan pembelajaran dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Bukan hanya prasarana, sarana pendidikan juga perlu mendapatkan perhatian, karena jika kelengkapan sarana pendidikan tidak tersedia ketika diperlukan, maka akan menjadi penghambat berlangsungnya proses pembelajaran.

Sedangkan prasarana pendidikan itu sendiri dapat disimpulkan sebagai fasilitas tidak langsung yang dapat menunjang keberhasilan proses pembelajaran, misalnya: halaman sekolah, uks, taman toga, toilet dan lain sebagainya yang ikut serta memperlancar proses pembelajaran di sekolah. Sebagai alat penunjang pembelajaran, sarana prasarana yang disediakan oleh sekolah harus memenuhi standar nasional yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Oleh karena itu, adanya sarana prasarana pendidikan juga perlu mendapatkan perhatian, karena keberhasilan pembelajaran juga

bergantung pada kelengkapan dan pemenuhan sarana prasarana pendidikan yang optimal. Dalam pengelolaan sarana prasarana membutuhkan prosedur yang sistematis agar dapat terwujud sesuai dengan yang telah direncanakan.

Soetjipto dan Kosasih (2004:170) mengartikan sarana prasarana pendidikan adalah semua benda bergerak maupun yang tidak bergerak, yang diperlukan untuk menunjang penyelenggaraan proses belajar mengajar, baik secara langsung maupun tidak langsung. Manajemen sarana prasarana adalah manajemen sarana sekolah dan sarana bagi pembelajaran.

CAF Development Bank Latin (2016) merilis hasil penelitian pengaruh sarana prasarana sekolah dalam pendidikan sebagai berikut: *A review of the most recent literature indicates that investments to improve school infrastructure has effects on the educational quality at least in the following three dimensions:*

1) *Attendance and completion of academic cycles. According to UNESCO, the school drop-out rate in Latin America is 17 percent, and greater in rural areas. Several studies have found that the physical conditions of school buildings positively affects school completion and cycle completion rates, and increases registration. For example, in Peru the World Bank found that investments in school facilities had a very significant positive effect on students' attendance rates.*

2) *Teacher motivation. Evidence in Bangladesh, Ecuador, India, Indonesia, Peru, and Uganda indicates that teachers in schools with good infrastructure have, on average, 10 percent less absenteeism than teachers in schools with deficient infrastructure. In fact, the study found that infrastructure had a greater effect reducing absenteeism than teacher salaries or the effect of the administrative tolerance for absences.*

3) *Learning results. Studies carried out in the United States, such as the one conducted by 21st Century School Fund in 2010, found positive results which are statistically significant between school infrastructure and standardized tests to measure learning processes in many parts of the country. With lower student socio-economic levels, the results were higher.*

3. Komitmen Organisasi

Selama bertahun-tahun, komitmen organisasi didefinisikan dan diukur dalam berbagai pendekatan yang berbeda-beda. Komitmen organisasi secara umum dapat diartikan sebagai keterikatan pegawai pada organisasi dimana pegawai tersebut bekerja. Komitmen dibutuhkan oleh organisasi agar sumber daya manusia yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai pengukur kekuatan pegawai yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi

Menurut Steers dan Porter (1983 : 520), suatu bentuk komitmen kerja yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi kerja yang bersangkutan. Mowday (1982 : 64) mendefinisikan komitmen kerja sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatannya dengan organisasi kerja.

Sementara Mitchell (1982 : 136) memandang komitmen kerja sebagai suatu orientasi nilai terhadap kerja yang menunjukkan bahwa individu sangat memikirkan pekerjaannya, pekerjaan memberikan kepuasan hidup, dan pekerjaan memberikan status bagi individu. Selanjutnya Steers dan Porter (1983 : 525) mengemukakan adanya tiga karakteristik yang bisa digunakan sebagai pedoman telah komitmen kerja, yaitu : a. Adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan serta nilai-nilai yang dimiliki organisasi kerja. b. Terdapatnya keinginan untuk mempertahankan diri agar tetap dapat menjadi anggota organisasi tersebut. c. Adanya kemauan untuk berusaha keras sebagai bagian dari organisasi kerja.

M. Ann Garrison Darrin Jerry A. Krill (2016:236) organisasi adalah “... *a gathering place for Tour hightperforming staf and a place for cross-generational and cross-organizational collaboration*”. Menarik, kita melihat organisasi bukan sebagai tempat asing, melainkan tempat di mana kehidupan berkembang, semua orang berusaha melakukan yang terbaik dengan tujuan yang sama, bahkan kita melihat ada lintas generasi yang dapat dijangkau, sehingga komitmen yang dibangun oleh satu generasi akan memperkokoh komitmen organisasi selanjutnya.

Menurut Michael Armstrong dan Duncan Brown (2006:54) menjelaskan komitmen organisasi adalah “Organizational commitment is about identification with the goals and values of the organization, a desire to belong to the organization and a willingness to display effort on its behalf”. Pandangan ini memperkuat sudut pandang kita soal penerapan komitmen, apa itu? Komitmen soal integritas kita, soal kompetensi kita, soal loyalitas, soal totalitas, dan soal bagaimana kita berkontribusi terhadap tujuan organisasi.

Komitmen organisasi menurut Mayer (dalam Radosavljevic et al, 2017:18) adalah: *Organizational commitment is reflected in at least three general topics: active association with the organization, the predictable costs of leaving the organization and the obligation to remain in the organization. These three approaches are called affective, continual and normative commitment. Common to these three approaches is the attitude that the commitment is a psychological state characterized by the relationship of employees to the organization and implies a decision to continue the work in it. These psychological states also have different implications for the behavior related to the workplace.*

Pada penjelasan Mayer di atas diketahui bahwa komitmen organisasi adalah cerminan dari 3 topik utama yakni (1) Hubungan aktif dengan organisasi (2) Biaya yang dapat diprediksi jika meninggalkan organisasi dan (3) Kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi. Ketiga topik di atas mencerminkan keadaan psikologis yang ditandai dengan hubungan karyawan dengan organisasi dan usaha-usaha untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Komitmen Afektif (Affective Commitment) adalah dimana karyawan merasa ingin tetap tinggal (bekerja di perusahaan). Ini merupakan keterkaitan emosional (emotional attachment) atau psikologis kepada organisasi.

Komitmen Normatif (Normative Commitment) dimana karyawan merasa seharusnya tetap tinggal (bekerja dalam perusahaan) dan merasa mempunyai kewajiban yang seharusnya dilakukan.

Komitmen berkelanjutan (Continuence Commitment) dimana karyawan merasa membutuhkan untuk tetap tinggal (bekerja di perusahaan). Karyawan macam ini merasa terjerat dengan perusahaan karena kurang mempunyai keterampilan (skills), atau tidak ada kesempatan untuk pindah ke perusahaan lain, atau menerima gaji yang sangat tinggi, dan lain sebagainya. Mereka berfikir bahwa meninggalkan perusahaan akan sangat merugikan

Berdasarkan kajian di atas diketahui bahwa komitmen organisasi adalah keterikatan pegawai pada organisasi dimana pegawai tersebut bekerja dan merupakan orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan bahwa individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Komitmen organisasi diukur dari 3 indikator yakni (1) *Affective Commitment*, (2) *Continuance Commitment* dan (3) *Normative Commitment*.

4. Kinerja Guru

Istilah kinerja guru menunjuk pada prestasi kerja yang dicapai oleh seorang guru dalam organisasi pendidikan. Kinerja ditunjuk dengan hasil kerja yang diberikan oleh guru, baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawabnya sebagai guru. Hal ini ditegaskan oleh Widoyoko (2012) bahwa kinerja bukan merupakan karakteristik seseorang, seperti bakat atau kemampuan, tetapi merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri". Pengertian tersebut menekankan kemampuan seorang guru dalam melakukan tugasnya sebagai pengajar.

Kinerja guru merupakan aktivitas atau perilaku yang ditonjolkan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya. Dalam kaitannya dengan kinerja guru, berikut dikemukakan indikator yang menyangkut tugas-tugas guru yakni, (1) mampu menyusun program pengajaran atau praktek; (2) mampu menyajikan program pengajaran atau praktek; (3) mampu melaksanakan evaluasi belajar atau praktek; (4) mampu melaksanakan analisis hasil evaluasi belajar atau praktek; (5) mampu menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan; (6) Mampu membimbing guru dalam kegiatan ekstrakurikuler; (7) mampu membimbing guru dalam proses belajar-mengajar atau pratek bagi guru yang diberi kewenangan untuk

mengarahkan atau membina guru pada jenjang tertentu; (8) mampu menyelenggarakan kegiatan UN/US; (9) Mampu melaksanakan tugas di wilayah terpencil; (10) Dapat membuat karya tulis/ilmiah di bidang pendidikan; (11) mampu membuat alat pelajaran/alat peraga; (13) Mampu menciptakan karya seni; (14) mampu melaksanakan tugas tertentu di sekolah dan; (15) Dapat ikut serta dalam pengembangan kurikulum (Kepmendikbud RI: 025/O/1995).

Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 18 Tahun 2007 tentang sertifikasi bagi guru dalam jabatan, dijelaskan bahwa untuk uji kinerja guru, meliputi empat kompetensi yaitu:

- a. Kompetensi pedagogik, kemampuan yang berkaitan dengan kemampuan pemahaman terhadap peserta didik, merancang dan melaksanakan pembelajaran, melaksanakan evaluasi pembelajaran, mengembangkan potensi peserta didik untuk mengaktualisasi berbagai potensi yang dimilikinya.
- b. Kompetensi profesional, kemampuan yang berkenaan dengan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam. Mencakup penguasaan substansi materi yang diajarkan di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya.
- c. Kompetensi kepribadian, kemampuan personal yang digambarkan sebagai guru yang memiliki kepribadian mantap dan stabil, dewasa, arif dan memiliki akhlak mulia yang dapat menjadi teladan bagi peserta didik.
- d. Kompetensi Sosial, berkomunikasi dan bergaul secara efektif baik dengan peserta didik maupun dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan, serta orang tua murid/wali peserta didik dan masyarakat sekitar (Depdiknas, 2007: 39).

Kualitas kinerja guru sangat berpengaruh terhadap terwujudnya keberhasilan pendidikan sekolah. Seorang guru yang mempunyai kinerja tinggi diharapkan lebih produktif dan keberhasilan kinerja tinggi. Sebaliknya guru yang berkinerja rendah dapat menyebabkan kurang produktif dan keberhasilan kerjanya rendah. Oleh karena itu perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru.

Susanto (2012) menjelaskan bahwa salah satu faktor mendasar yang menentukan ketercapainya tujuan pendidikan nasional adalah guru. Peran guru menjadi salah satu komponen yang penting dan strategis melalui kinerjanya. Kinerja guru sangat penting dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional dan menentukan tinggi rendahnya mutu pendidikan, tetapi kinerja guru ini banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor baik dari dalam maupun dari luar individu yang bersangkutan.

B. METODE

1. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Pemilihan jenis penelitian ini agar dapat dijelaskan secara deskriptif hubungan yang terjadi antara variabel, sehingga diperoleh pengertian yang mendalam tentang objek yang diteliti.

2. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Terdapat tiga variabel dalam penelitian ini yang dikelompokkan menjadi dua yaitu variabel bebas/*independent variable*/predictor dan variabel terikat/*dependent variable*/kriterium. Variabel dipandang sebagai variabel yang diduga mempengaruhi variabel bebas. Variabel bebas terdiri dari kepemimpinan kepala sekolah yang dipersepsikan oleh guru (X_1), sarana prasarana yang dipersepsikan oleh operator sekolah (X_2) dan komitmen organisasi yang dipersepsikan oleh guru (X_3). Sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja guru yang dipersepsikan oleh kepala sekolah (Y).

Terdapat tiga definisi operasional variabel yaitu definisi operasional variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1), sarana prasarana (X_2), dan kinerja guru (Y) sebagai berikut:

a) Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)

Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah pola perilaku kepala sekolah dalam menyelenggarakan dan mengarahkan guru sehingga perilaku tersebut menggambarkan interaksi antara sekolah dengan bawahannya. Data mengenai variabel kepala sekolah diperoleh dari isian kuesioner Kepemimpinan Kepala Sekolah yang dipersepsikan oleh guru yang masuk ke dalam sampel penelitian.

b) Sarana Prasarana (X_2)

Variabel ini didefinisikan sebagai proses kerja sama pendayagunaan semua sarana prasarana pendidikan secara efektif dan efisien yang terdapat pada SMP di Kecamatan Balocci. Data mengenai sarana prasarana diperoleh dari isian kuesioner Standar Sarpras yang dipersepsikan oleh operator sekolah atau kepala sekolah urusan sarpras.

c) Komitmen Organisasi (X_3)

Komitmen organisasi merupakan orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan bahwa seorang guru sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan sekolah tempat tugasnya. Variabel komitmen akan diukur dari indikator (1) *Affective Commitment*, (2) *Continuance Commitment* dan (3) *Normative Commitment*. Data mengenai komitmen organisasi diperoleh dari isian kuesioner Komitmen Organisasi yang diisi oleh guru yang menjadi responden penelitian.

d) Kinerja Guru (Y)

Kinerja guru adalah kemampuan guru atau seorang guru dalam melaksanakan tugasnya dapat diukur dengan 5 indikator sebagai berikut: merencanakan program pembelajaran, menguasai dan mengembangkan bahan ajar, berinisiatif, disiplin dalam mengajar, komunikasi. Data mengenai kinerja guru diperoleh dari instrumen kinerja guru yang diisi oleh kepala sekolah.

3. Populasi dan Sampel

Populasi adalah objek yang secara keseluruhan digunakan untuk penelitian. Jadi apabila ada seseorang yang hendak meneliti semua karakteristik dan elemen dalam suatu wilayah penelitian, tentu saja penelitian tersebut termasuk dalam penelitian populasi. Arikunto (2002 : 205),

Sugiono (2015 : 134), populasi adalah suatu wilayah generalisasi yang di dalamnya terdiri dari karakteristik atau kualitas tertentu yang sudah ditetapkan oleh para peneliti agar bisa dipelajari. Sementara itu, populasi pada dasarnya adalah semua nilai entah pengukuran ataupun perhitungan yang sifatnya kualitatif atau kuantitatif dari ciri-ciri atau karakteristik tertentu terkait dengan sekelompok obyek atau subyek yang jelas.

Berdasarkan definisi di atas maka populasi dari penelitian ini adalah seluruh SMP Negeri dan swasta di kabupaten Pangkep

Teknik dalam pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive proportional random sampling*. Purposive sampling menurut Sugiyono adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012 : 68). Berdasarkan pertimbangan tersebut, dipilih SMP di Kecamatan Balocci sebagai sampel penelitian.

4. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data mengenai ketiga variabel penelitian yaitu kepemimpinan kepala sekolah (X1), sarana prasarana (X2) dan kinerja guru (Y) adalah kuesioner. Kuesioner ditujukan untuk seluruh guru di SMP di Kecamatan Balocci.

Kuesioner penelitian mencakup pernyataan variabel kepemimpinan kepala sekolah, pernyataan variabel sarana prasarana, pernyataan variabel kinerja guru. Keseluruhan jawaban responden diberi nilai sesuai dengan rentang nilai tersebut dan kemudian dirangkum dalam satu tabulasi data untuk membuat unit analisis dengan cara rata-rata jawaban responden mengenai persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dan sarana prasarana terhadap kinerja guru.

Penyusunan kuesioner menggunakan skala Likert dalam 5 rentang yakni : sangat setuju (SS), setuju (S), kurang setuju (KS), tidak setuju (TS), sangat tidak setuju (STS) dengan skor sebagai berikut: sangat setuju (SS)= 5, setuju (S) = 4, kurang setuju (KS)= 3, tidak setuju (TS) = 2, sangat tidak setuju (STS)= 1.

a) Uji Validitas Instrumen

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan/ suatu instrumen. Suatu instrumen yang kurang valid mempunyai validitas rendah. Sedangkan instrumen yang valid mempunyai validitas tinggi. Instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap dan variabel dengan teliti.

Pengujian validitas item dalam penelitian ini menggunakan komputer program SPSS versi 16. Untuk interpretasi terhadap koefisien, apabila diperoleh r hitung $>$ r tabel yang dapat disimpulkan sebuah instrumen itu valid atau tidak.

b) Uji Realibilitas Instrumen

Reliabilitas adalah alat pengukuran yang terbaik tentang seberapa konsisten alat ukur mengukur konsep apa pun yang dapat diukurinya. Reliabel suatu ukuran ditetapkan dengan pengujian untuk kedua konsistensi dan stabilitas. Konsistensi menunjukkan seberapa baik item yang mengukur konsep sebagai satu set. Alpha Cronbach dihitung dalam kaitannya dengan interkorelasi rata-rata di antara item yang mengukur konsep tersebut.

Alpha Cronbach yang lebih dekat adalah 1, semakin tinggi reliabilitas konsistensi internal. Secara umum, reliabilitas kurang dari 0,60 dianggap buruk, yaitu pada kisaran 0,70, dapat diterima, dan yang di atas 0,80 baik. data untuk diuji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan komputer program SPSS versi 16.

5. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan memberikan kuesioner kepada responden penelitian. Pengumpulan data, keterangan dan informasi digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

a) Data Primer

Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli. Metode pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data primer dilakukan dengan cara meminta responden yaitu guru mengisi kuesioner yang dibagikan.

b) Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang tidak secara langsung dari obyek penelitian. Peneliti mendapatkan data dari instansi sekolah. Data tersebut diperoleh dari SMP di Kecamatan Balocci.

6. Metode Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknis analisis data regresi berganda dengan bantuan program SPSS versi 16. Analisis berganda dilakukan untuk mengukur pengaruh antara variabel independen ke variabel dependen. Adapun tahap pelaksanaan analisis meliputi : analisis deskriptif, uji asumsi klasik dan uji hipotesis.

a) Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif ini digunakan untuk mendapatkan gambaran penyebaran data hasil penelitian masing-masing variabel secara katagorial. Skor yang didapatkan dari setiap hasil dibuat kriteria skor menjadi 5 yaitu sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rentang skor ideal yang ada sesuai skala Likert berkisar antara 1 sampai 5 karena ada lima alternatif jawaban. Analisis data menggunakan bantuan program SPSS versi 25.

b) Uji Asumsi Klasik

Penelitian ini menggunakan dua variabel independen dan satu variabel dependen, maka metode statistik yang digunakan adalah regresi linier berganda. Sebelum melakukan analisis regresi linier berganda, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik agar hasil regresi yang digunakan untuk memprediksi variabel terikat tidak membias. Uji asumsi klasik yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu:

a. Uji Normalitas

Uji normalisasi bertujuan untuk mengetahui apakah data yang terkumpul berdistribusi normal atau tidak. Dengan uji normalitas akan diketahui sampel yang diambil berasal dari populasi yang berdistribusi normal atau tidak. Apabila pengujian normal, maka hasil perhitungan statistik dapat digeneralisasikan pada populasinya. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan kolmogorov-smirnov test dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5% dengan bantuan program SPSS, kriterianya adalah:

1. Jika signifikansi > 0.05 maka data tersebut berdistribusi normal.
2. Jika signifikansi $< 0,05$ maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

b. Uji Heterokesdastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas itu dengan melihat grafik scatter plot antara nilai prediksi dengan residualnya. Adapun dasar untuk menganalisisnya adalah :

1. Jika ada pola tertentu (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola tertentu, titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi heterokedastisitas.

3. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan Analisis Regresi Berganda bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh dua atau lebih variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini sebagai berikut:

H₁ : Diduga kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

H₂ : Diduga sarana prasarana sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

H₃ : Diduga komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

H₄ : Diduga kepemimpinan kepala sekolah, sarana prasarana sekolah dan komitmen organisasi secara bersama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Untuk keperluan tersebut dirumuskan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon_1$$

Keterangan:

Y = Kinerja Guru, sebagai variabel dependen

α = Konstanta

$\beta_1 - \beta_3$ = Koefisien regresi variabel independen

X₁ = Kepemimpinan kepala sekolah, sebagai variabel independen

X₂ = Sarana prasarana sekolah, sebagai variabel independen

X₃ = Komitmen organisasi, sebagai variabel independen

ϵ = eror

1. Uji Regresi Linear

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen, yaitu pengaruh dari masing-masing variabel independen yang terdiri atas kepemimpinan kepala sekolah, sarana prasarana dan komitmen organisasi terhadap kinerja guru yang merupakan variabel dependennya. Seperti halnya dengan uji hipotesis secara simultan, pengambilan keputusan uji hipotesis secara parsial juga didasarkan pada nilai probabilitas yang didapatkan dari hasil pengolahan data melalui program SPSS versi 16 pada titik kritis t pada $\alpha = 0,05$ adalah sebagai berikut:

1. Jika probabilitas kesalahan $< 0,05$ dan t hitung $> t$ tabel, maka H_a diterima, artinya kepemimpinan kepala sekolah, sarana prasarana dan komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif terhadap SMP di Kecamatan Balocci.
2. Jika probabilitas kesalahan $> 0,05$ dan t hitung $< t$ tabel, maka H_a ditolak, artinya kepemimpinan kepala sekolah, sarana prasarana dan komitmen organisasi secara parsial tidak berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMP di Kecamatan Balocci.

Pada uji t, nilai probabilitas dapat dilihat pada hasil pengolahan dari program SPSS versi 16 pada tabel coefficients kolom sig atau significance. Dalam penelitian ini peneliti memutuskan untuk menggunakan one tailed, karena hipotesisnya menunjukkan ada pengaruh dan arah yaitu positif dan signifikan.

2. Uji F

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dari regresi dengan menggunakan hipotesis statistik. Pengambilan keputusan didasarkan pada nilai probabilitas yang didapatkan dari hasil pengolahan data melalui program SPSS 16 pada titik kritis F pada $\alpha = 0,05$ dan df adalah sebagai berikut:

1. Jika probabilitas kesalahan $< 0,05$ dan F hitung $> F$ tabel, maka H_a diterima, artinya kepemimpinan kepala sekolah, sarana prasarana dan komitmen organisasi secara bersama berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMP di Kecamatan Balocci.

2. Jika probabilitas kesalahan $> 0,05$ dan F hitung $< F$ tabel, maka H_0 ditolak, artinya Kepemimpinan kepala sekolah dan sarana parasarana dan komitmen organisasi secara bersama tidak berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMP di Kecamatan Balocci.

3. Koefisien determinasi

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel dependen. Nilai koefisien ini antara 0 dan 1, jika hasil lebih mendekati angka 0 berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel amat terbatas. Tapi jika hasil mendekati angka 1 berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

C. PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

a. Deskripsi Skor Kepemimpinan Kepala Sekolah SMP Se- Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan.

Analisis data deskriptif skor kepemimpinan kepala sekolah SMP Se- Kecamatan Balocci Kabupaten Pangkajene Kepulauan seperti pada tabel 1 berikut:

Tabel 1 Deskripsi skor Kepemimpinan Kepala Sekolah SMP Se- Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan

STATISTIK	NILAI STATISTIK
Ukuran Sampel	53
Rata-rata	139.30
Median	139.00
Modus	143
Standar Deviasi	4.135
Varians	17.099
Jangkauan	19
Nilai terendah	131
Nilai tertinggi	150

Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa skor tertinggi Kepemimpinan Kepala Sekolah SMP Se- Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan adalah 150,00 dan skor terendah 131,00 sehingga rentang data skor kepemimpinan berada pada nilai 19,00 dari skor ideal maksimal 175. Rata-rata skor mencapai 139,30 dan modus atau skor terbanyak yakni 143,00. Nilai tengah atau median 139,00.

Jika skor Kepemimpinan Kepala Sekolah SMP Se- Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan yang diperoleh dikelompokkan ke dalam lima kategori dengan menggunakan pedoman Arikunto (2007:245) maka diperoleh distribusi skor frekuensi dan persentase seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.2 berikut:

Tabel 2 Distribusi Frekuensi dan Persentase Skor Kepemimpinan Kepala Sekolah SMP Se- Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan

Skor	Kategori Kemampuan Kepemimpinan Kepala Sekolah	Frekuensi	Persentase
140 – 175	Sangat Tinggi	26	49,05
116 – 139	Tinggi	27	50,95
98 – 115	Cukup/ Sedang	-	-
70 – 97	Rendah	-	-
< 69	Sangat Rendah	-	-
Total			100,00

Sumber: Pedoman Arikunto (2007 : 245)

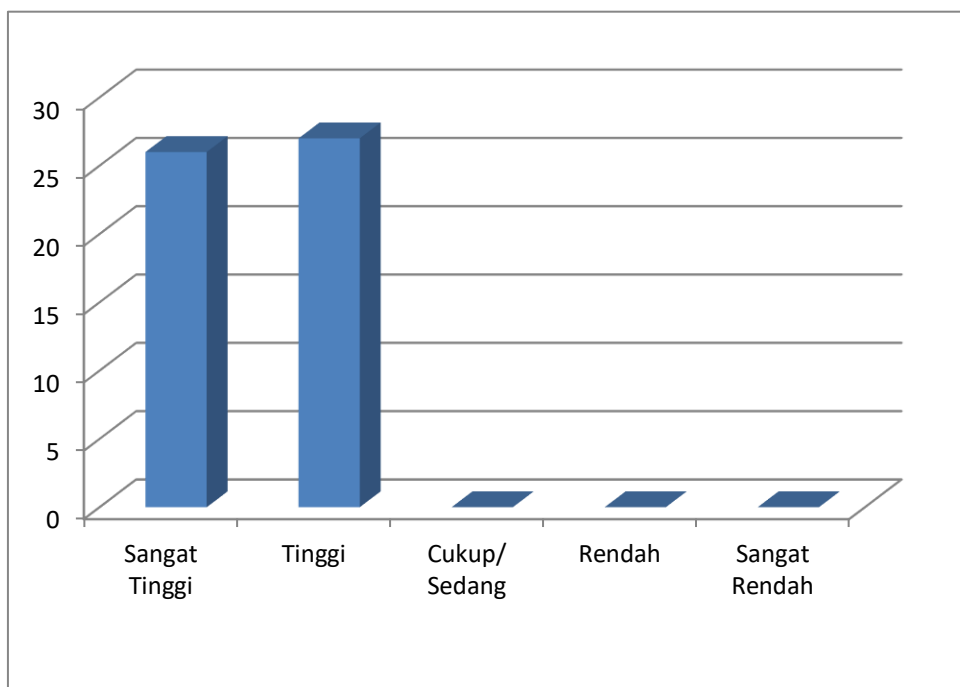
Berdasarkan Tabel 4.2 di atas, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah SMP Se- Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan sebagai berikut:

- Terdapat 26 orang responden guru atau sebesar 49,05% yang menilai kepemimpinan kepala sekolah di sekolahnya dalam kategori sangat tinggi.
- Terdapat 27 orang responden guru atau sebesar 50,95% yang menilai kepemimpinan kepala sekolah di sekolahnya dalam kategori tinggi.

- Tidak seorangpun responden guru yang memberikan penilaian kepemimpinan kepala sekolah di sekolahnya dalam kategori sedang, rendah maupun sangat rendah.

Dari kategorikansasi skor Kepemimpinan Kepala Sekolah SMP Se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan di atas terlihat bahwa jika skor sebesar 139,30 dikonversikan pada tabel 4.2 di atas berada dalam kategori tinggi. Ini berarti bahwa rata-rata skor Kepemimpinan Kepala Sekolah SMP Se- Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan dalam kategori tinggi.

Adapun skor Kepemimpinan Kepala Sekolah SMP Se- Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan dapat diamati dalam gambar diagram berikut:



Gambar 1 Diagram skor Kecakapan Kepemimpinan Kepala Sekolah SMP Se- Kecamatan Balocci

- Deskripsi Skor Kelengkapan Sarana Prasarana SMP se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan.

Analisis data deskriptif skor Kelengkapan Sarana Prasarana SMP se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan seperti pada tabel 4.3 berikut:

Tabel 3 Deskripsi skor Kelengkapan Sarana Prasarana SMP se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan

STATISTIK	NILAI STATISTIK
Ukuran Sampel	53
Rata-rata	145.51
Median	153.00
Modus	153
Standar Deviasi	17.870
Varians	319.332
Jangkauan	59
Nilai terendah	101
Nilai tertinggi	160

Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa skor Kelengkapan Sarana Prasarana SMP se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan tertinggi adalah 160,00 dan skor terendah 101,00 sehingga rentang data skor kepemimpinan berada pada nilai 59,00 dari skor ideal maksimal 160. Rata-rata skor mencapai 145,51 dan modus atau skor terbanyak yakni 153,00. Nilai tengah atau median 153,00.

Jika skor yang diperoleh Kelengkapan Sarana Prasarana SMP se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan dikelompokkan ke dalam lima kategori dengan menggunakan pedoman Arikunto (2007:245) maka diperoleh distribusi skor frekuensi dan persentase seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4 Distribusi Frekuensi dan Persentase Skor Kelengkapan Sarana Prasarana SMP se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan

Skor	Kategori Kelengkapan Sarpras Sekolah	Frekuensi	Persentase
128 – 160	Sangat Lengkap	48	90,56%
106 – 127	Lengkap	-	-
90 – 105	Cukup Lengkap	5	9,44%
64 – 89	Kurang Lengkap	-	-
< 64	Sangat Kurang Lengkap	-	-
Total		53	100,00

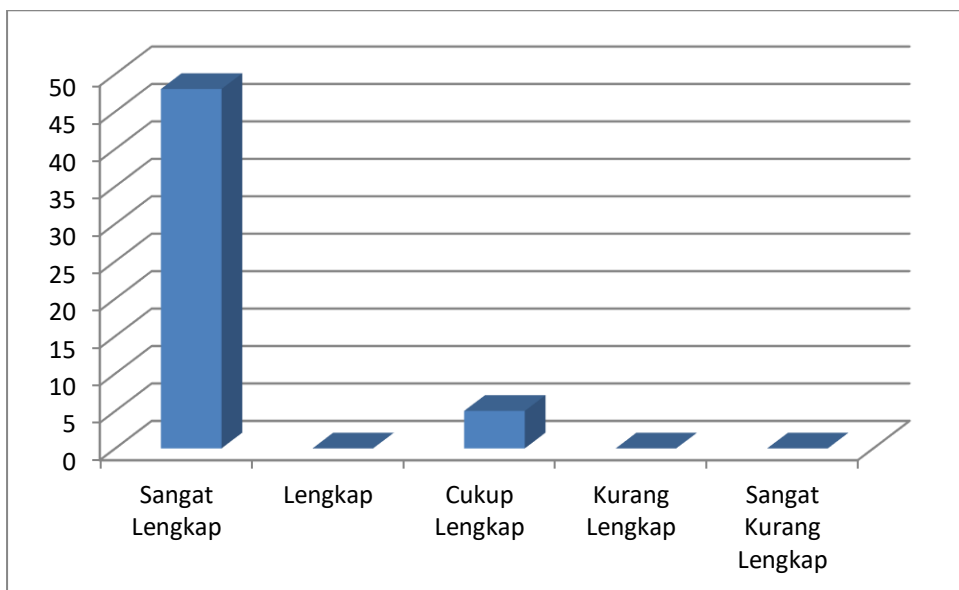
Sumber: Pedoman Arikunto (2007 : 245)

Berdasarkan Tabel 4 di atas, dapat disimpulkan bahwa Kelengkapan Sarana Prasarana SMP se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan sebagai berikut:

- Terdapat 48 orang responden guru atau sebesar 90,56% yang berada dalam sekolah dalam kategori kelengkapan sarpras sangat lengkap.
- Terdapat 5 orang responden guru atau sebesar 9,44% yang berada dalam sekolah dalam kategori kelengkapan sarpras cukup lengkap.

Dari kategorikansasi skor Kelengkapan Sarana Prasarana SMP se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan di atas terlihat bahwa jika skor sebesar 145,51 dikonversikan pada tabel 4.4 di atas berada dalam kategori sangat lengkap. Ini berarti bahwa rata-rata skor Kelengkapan Sarana Prasarana SMP se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan dalam kategori sangat lengkap.

Adapun skor Kelengkapan Sarana Prasarana SMP se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan dapat diamati dalam gambar diagram seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.2 berikut:



Gambar 2 Diagram skor Kelengkapan Sarana Prasarana SMP se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan

c. Deskripsi Skor Komitmen Organisasi Guru SMP se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan.

Analisis data deskriptif skor Komitmen Organisasi Guru SMP se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan seperti pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 5 Deskripsi skor Komitmen Organisasi Guru SMP se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan

STATISTIK	NILAI STATISTIK
Ukuran Sampel	53
Rata-rata	72.79
Median	73.00
Modus	68(a)
Standar Deviasi	5.766
Varians	33.245
Jangkauan	26
Nilai terendah	62
Nilai tertinggi	88

Tabel 5 di atas menunjukkan bahwa skor Komitmen Organisasi Guru SMP se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan tertinggi adalah 88,00 dan skor terendah 62,00 sehingga rentang data skor kepemimpinan berada pada nilai 26,00 dari skor ideal maksimal 120. Rata-rata skor mencapai 72,79 dan modus atau skor terbanyak yakni 68,00. Nilai tengah atau median 73,00.

Jika skor Komitmen Organisasi Guru SMP se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan yang diperoleh dikelompokkan ke dalam lima kategori dengan menggunakan pedoman Arikunto (2007:245) maka diperoleh distribusi skor frekuensi dan persentase seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.6 berikut:

Tabel 6 Distribusi Frekuensi dan Persentase Skor Komitmen Organisasi Guru SMP se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan

Skor	Kategori Komitmen Organisasi	Frekuensi	Persentase
96 – 120	Sangat Tinggi	-	-
79 – 95	Tinggi	8	15%
67 – 78	Cukup/ Sedang	40	75,5%
48 – 66	Rendah	5	9,5%
< 48	Sangat Rendah	-	
Total		53	100,00

Sumber: Pedoman Arikunto (2007 : 245)

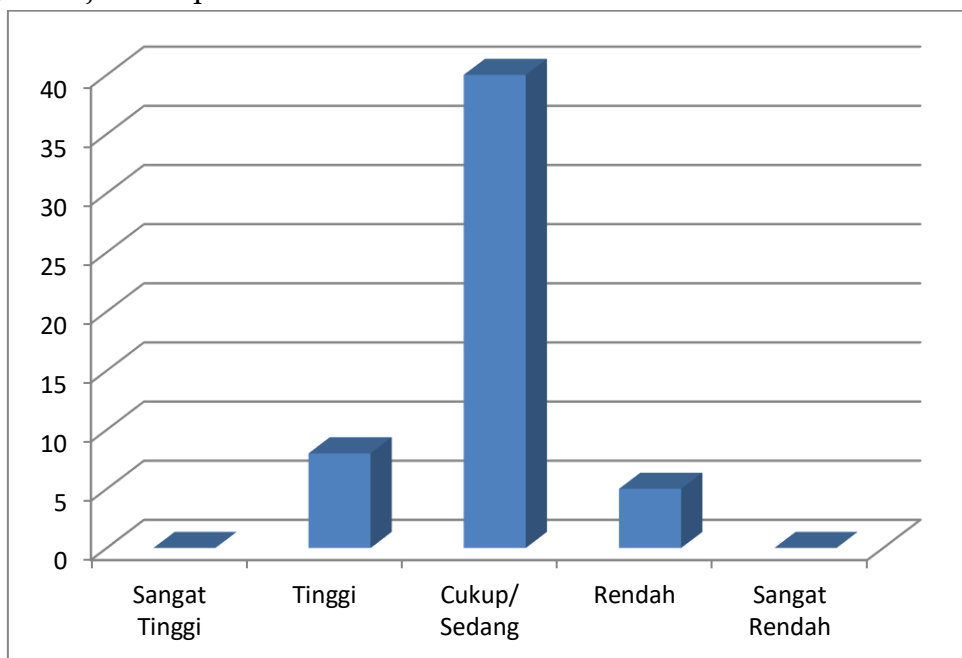
Berdasarkan Tabel 4.6 di atas, dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi Guru SMP se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan sebagai berikut:

- Terdapat 8 orang responden guru atau sebesar 15% yang memiliki skor komitmen organisasi dalam kategori tinggi.
- Terdapat 40 orang responden guru atau sebesar 75,5% yang memiliki skor komitmen organisasi dalam kategori sedang.
- Terdapat 5 orang responden guru atau sebesar 9,5% yang memiliki skor komitmen organisasi dalam kategori rendah.

- Tidak seorang responden guru yang memiliki skor komitmen organisasi dalam kategori sangat tinggi maupun sangat rendah.

Dari kategorikansi skor Komitmen Organisasi Guru SMP se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan di atas terlihat bahwa jika skor sebesar 72,79 dikonversikan pada tabel 4.6 di atas berada dalam kategori sedang. Ini berarti bahwa rata-rata skor Komitmen Organisasi Guru SMP se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan dalam kategori sedang.

Adapun skor Komitmen Organisasi Guru SMP se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan dapat diamati dalam gambar diagram seperti yang ditunjukkan pada Gambar 3 berikut:



Gambar 3 Diagram skor Komitmen Organisasi Guru SMP se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan

d. Deskripsi Skor Kinerja Guru SMP se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan.

Analisis data deskriptif skor Kinerja Guru SMP se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan seperti pada tabel 4.7 berikut:

Tabel 7 Deskripsi skor Kinerja Guru SMP se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan

STATISTIK	NILAI STATISTIK
Ukuran Sampel	53
Rata-rata	139.70
Median	140.00
Modus	134(a)
Standar Deviasi	5.800
Varians	33.638
Jangkauan	28
Nilai terendah	125
Nilai tertinggi	153

Tabel 7 di atas menunjukkan bahwa skor Kinerja Guru SMP se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan tertinggi adalah 153,00 dan skor terendah 125,00 sehingga rentang data skor kepemimpinan berada pada nilai 28,00 dari skor ideal maksimal 200. Rata-rata skor mencapai 139,70 dan modus atau skor terbanyak yakni 134,00. Nilai tengah atau median 140,00. Jika skor Kinerja Guru SMP se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan yang diperoleh dikelompokkan ke dalam lima kategori dengan menggunakan pedoman Arikunto (2007:245) maka diperoleh distribusi skor frekuensi dan persentase seperti yang ditunjukkan pada tabel 8 berikut:

Tabel 8 Distribusi Frekuensi dan Persentase Skor Kinerja Guru SMP se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan

Skor	Kategori Kinerja Guru	Frekuensi	Persentase
160 – 200	Sangat Tinggi	-	-
132 – 169	Tinggi	48	90,57%
112 – 131	Cukup/ Sedang	5	9,43%
80 – 111	Rendah	-	-
< 80	Sangat Rendah	-	-
Total		53	100,00

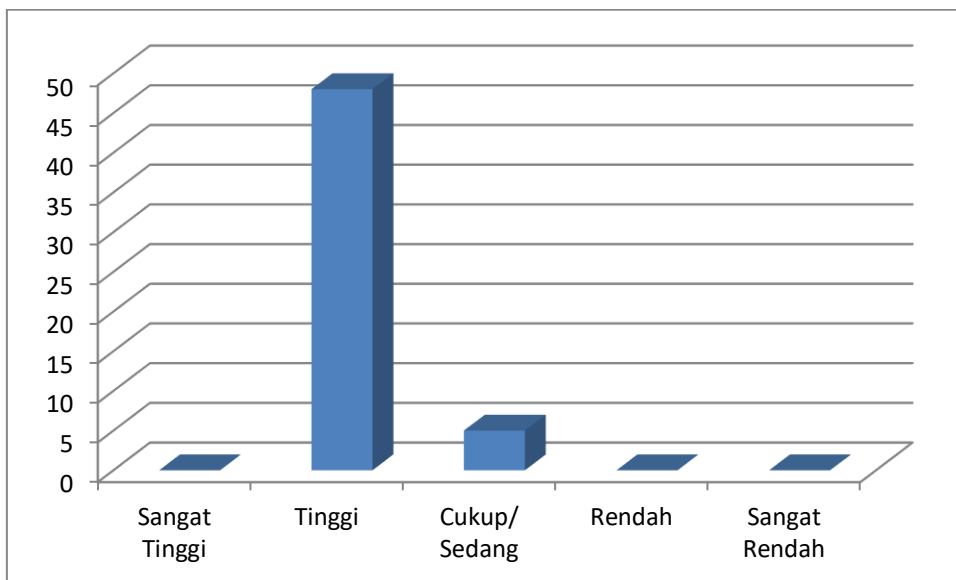
Sumber: Pedoman Arikunto (2007 : 245)

Berdasarkan Tabel 8 di atas, dapat disimpulkan bahwa Kinerja Guru SMP se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan sebagai berikut:

- Terdapat 48 orang responden guru atau sebesar 90,5% yang memiliki skor kinerja dalam kategori tinggi.
- Terdapat 5 orang responden guru atau sebesar 9,5% yang memiliki skor kinerja dalam kategori sedang.
- Tidak seorang responden guru yang memiliki skor kinerja dalam kategori sangat tinggi maupun sangat rendah.

Dari kategorikansasi skor Kinerja Guru SMP se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan di atas terlihat bahwa jika skor sebesar 139,70 dikonversikan pada tabel 4.8 di atas berada dalam kategori rendah. Ini berarti bahwa rata-rata skor Kinerja Guru SMP se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan dalam kategori tinggi.

Adapun skor Kinerja Guru SMP se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan dapat diamati dalam gambar diagram seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4 berikut:



Gambar 4 Diagram skor Kinerja Guru SMP se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan

1. Analisis Statistik Inferensial

Sebelum dilakukan analisis secara inferensial keseluruhan data terlebih dahulu diperiksa untuk memastikan prasyarat analisis terpenuhi yaitu:

1) data yang diperoleh harus berdistribusi normal (*normalitas*) dan 2) data yang diperoleh harus berasal dari sampel yang homogen (*homogenitas*).

a) Uji Linearitas Data

Hasil analisis normalitas data variabel kepemimpinan kepala sekolah (X1), data variabel kelengkapan sapsras (X2), data variabel komitmen organisasi(X3) dan data variabel kinerja guru (Y) dengan menggunakan SPSS 16 seperti pada tabel berikut:

Tabel 9 Statistik Uji Normalitas Data Penelitian

Tests of Normality

Variabel		Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Data Hasil Penelitian	Kepemimpinan Kepala Sekolah	.091	53	.200	.980	53	.498
	Kelengkapan Sapsras	.361	53	.070	.728	53	.240
	Komitmen Organisasi	.120	53	.055	.973	53	.276
	Kinerja Guru	.082	54	.200	.989	54	.896

* This is a lower bound of the true significance.

a Lilliefors Significance Correction

Untuk memperoleh informasi normalitas data penelitian dilihat dari nilai signifikansi atau nilai probabilitas. Pedoman pengambilan keputusan adalah jika nilai signifikan ($sig < 0,05$) data tidak normal dan sebaliknya jika nilai signifikansi ($sig > 0,05$) data dikatakan normal. Alat uji kenormalan distribusi data yang digunakan adalah uji *Kolmogorov smirnov* dan atau dengan uji *Shapiro-Wilk*.

Nilai signifikan skor kepemimpinan kepala sekolah (X1) untuk uji *Kolgomorov Smirnov* sebesar 0,200 dan uji *Shapiro-Wilk* sebesar 0,498. Ini berarti $sig = 0,200 > 0,05$ dan $sig = 0,498 > 0,05$ berarti data skor kepemimpinan kepala sekolah SMP Se-Kecamatan Balocci (X1) berdistribusi normal.

Nilai signifikan skor Kelengkapan sarana prasarana sekolah (X2) *Kolgomorov Smirnov* sebesar 0,70 dan uji *Shapiro-Wilk* sebesar 0,240. Ini

berarti $sig = 0,70 > 0,05$ dan $sig = 0,240 > 0,05$ berarti data skor Kelengkapan sarana prasarana sekolah (X2) berdistribusi normal.

Nilai signifikan skor komitmen organisasi (X3) untuk uji *Kolgomorov Smirnov* sebesar 0,55 dan uji *Shapiro-Wilk* sebesar 0,498. Ini berarti $sig = 0,276 > 0,55$ dan $sig = 0,276 > 0,05$ berarti data skor komitmen organisasi (X3) berdistribusi normal.

Nilai signifikan skor kinerja guru (Y) untuk uji *Kolgomorov Smirnov* sebesar 0,200 dan uji *Shapiro-Wilk* sebesar 0,902. Ini berarti $sig = 0,200 > 0,05$ dan $sig = 0,892 > 0,05$ berarti data skor kinerja guru (Y) berdistribusi normal.

Berdasarkan analisis normalitas di atas diketahui bahwa data variabel kepemimpinan kepala sekolah (X1), data variabel kelengkapan sapsras (X2), data variabel komitmen organisasi(X3) dan data variabel kinerja guru (Y)seluruhnya memenuhi syarat normalitas.

b) Uji Homogenitas Data

Analisis homogenitas data data variabel kepemimpinan kepala sekolah (X1), data variabel kelengkapan sapsras (X2), data variabel komitmen organisasi(X3) dan data variabel kinerja guru (Y) dengan menggunakan SPSS 16 seperti pada Tabel 4.10 berikut:

Tabel 10 Hasil Analisis Uji Homogenitas data variabel kepemimpinan kepala sekolah (X1), data variabel kelengkapan sapsras (X2), data variabel komitmen organisasi(X3) dan data variabel kinerja guru (Y)

Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Data Hasil Penelitian	Based on Mean	41.644	3	209	.124
	Based on Median	10.626	3	209	.064
	Based on Median and with adjusted df	10.626	3	64.731	.140
	Based on trimmed mean	31.438	3	209	.072

Pedoman pengambilan keputusan adalah jika pada *levene statistic* bernilai *signifikansi (sig)* < 0,05 maka data tidak homogen. Sebaliknya jika nilai *signifikansi (sig)* > 0,05 maka data homogen.

Pada Tabel 4.10 diketahui nilai signifikan untuk seluruh data hasil penelitian lebih besar dari taraf signifikan atau *signifikansi (sig)* > 0,05. Ini berarti seluruh data yang diperoleh bersifat homogen. Dengan demikian data dapat diuji secara inferensial.

c) Uji Regresi Data

Uji yang dipergunakan pada analisis inferensial adalah *regresi linear* yang bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian yakni:

H₁ : Diduga kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

H₂ : Diduga sarana prasarana sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

H₃ : Diduga komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

H₄ : Diduga kepemimpinan kepala sekolah, sarana prasarana sekolah dan komitmen organisasi secara bersama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Tabel 11 Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.218(a)	.704	.704	.5832

a Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Standar Sarana Prasarana Sekolah

b Dependent Variable: Kinerja Guru

Tampilan luaran SPSS *model summary* menunjukkan besarnya *adjusted R²* sebesar 0,704, hal ini berarti 70,4% variabel kinerja guru (Y) dapat dijelaskan oleh variasi dari tiga variabel independen yakni Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1), Kelengkapan sarana

prasarana (X2) dan Komitmen Organisasi (X3). Sedangkan sisanya (100%-70,4%=29,6%) dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain.

**Tabel 12 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)
ANOVA(b)**

Mode		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	82.755	3	27.585	17.811	.014(a)
	Residual	1666.414	49	34.008		
	Total	1749.170	52			

a Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Standar Sarana Prasarana Sekolah

b Dependent Variable: Kinerja Guru

Berdasarkan tabel ANOVA atau F test, diperoleh nilai F hitung sebesar 17,811 dengan probabilitas 0,014. Oleh karena probabilitas lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien regresi Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1), Kelengkapan Sarana Prasarana (X2) dan Komitmen Organisasi (X3) tidak sama dengan nol, atau ketiga variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru. Hal ini juga berarti nilai koefisien determinasi R^2 tidak sama dengan nol, atau signifikan.

Dengan demikian hipotesis (1) H_1 : Diduga kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, (2) H_2 : Diduga sarana prasarana sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dan (3) H_3 : Diduga komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru ketiganya terbukti secara statistik.

Untuk menginterpretasikan koefisien parameter variabel independen dapat menggunakan *unstandardized coefficients* maupun *standardized coefficients*.

Tabel 13 *Unstandardized Coefficients dan Standardized Coefficients.*

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	-.226	9.753		-.276	.000
	Kepemimpinan Kepala Sekolah	.039	.196	.027	.196	.045
	Standar Sarana Prasarana Sekolah	.068	.046	-.209	-1.486	.014
	Komitmen Organisasi	.038	.142	-.038	.268	.020

a Dependent Variable: Kinerja Guru

Dari ketiga variabel independen yang dimasukkan dalam model ternyata ketiganya di bawah probabilitas signifikansi 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja kinerja guru (Y) dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah (X1), Kelengkapan sarana prasarana (X2) dan Komitmen Organisasi (X3).

Hasil analisis tersebut di atas juga membuktikan bahwa hipotesis

H₄ : Diduga kepemimpinan kepala sekolah, sarana prasarana sekolah dan komitmen organisasi secara bersama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Terbukti secara statistik

Adapun persamaan matematis sebagai berikut:

$$Y = -226 + 0,39X_1 + 0,68X_2 + 0,38X_3 + \epsilon_1$$

Berdasarkan persamaan regresi di atas dapat dijelaskan bahwa:

1. Koefisien konstanta bernilai negatif menyatakan bahwa dengan mengasumsikan ketiadaan variabel kepemimpinan kepala sekolah (X1), Kelengkapan sarana prasarana (X2) dan Komitmen Organisasi (X3), maka kinerja guru (Y) mengalami penurunan.
2. Koefisien regresi Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) bernilai positif menyatakan bahwa dengan mengasumsikan ketiadaan variabel independen lainnya, maka apabila Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) mengalami peningkatan, maka kinerja guru (Y) cenderung

mengalami peningkatan.

3. Koefisien regresi Kelengkapan sarana prasarana (X2) bernilai positif menyatakan bahwa dengan mengasumsikan ketiadaan variabel independen lainnya, maka apabila Kelengkapan sarana prasarana (X2) mengalami peningkatan, maka kinerja guru (Y) cenderung mengalami peningkatan.
4. Koefisien regresi Komitmen Organisasi (X3) bernilai positif menyatakan bahwa dengan mengasumsikan ketiadaan variabel independen lainnya, maka apabila Komitmen Organisasi (X3) mengalami peningkatan, maka kinerja guru (Y) cenderung mengalami peningkatan.

2. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data deskriptif di atas diketahui bahwa kepemimpinan kepala sekolah SMP Se-Kecamatan Balocci Kab. Pangkajene Kepulauan dalam kategori tinggi. Ini mengindikasikan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 1 Balocci, SMP Negeri 2 Balocci, SMP Negeri SATAP 3 Balocci dan SMPS Semen Tonasa 1 memiliki kecakapan yang tinggi sebagai seorang kepala sekolah.

Dari keseluruhan responden dalam melakukan penilaian terhadap kepala sekolah mereka, sebagian memberikan penilaian dengan kategori sangat tinggi dan setengah responden memberikan penilaian tinggi.

Data ini juga menunjukkan bahwa guru SMP Se- Kecamatan Balocci menganggap kepala sekolah yang memimpin mereka adalah pribadi yang kompeten dalam (1) Kemampuan membuat keputusan, (2) Kemampuan memotivasi, (3) Kemampuan berkomunikasi untuk menyampaikan gagasan, (4) Kemampuan menciptakan lingkungan kerja yang sehat, (5) Kemampuan mendelegasikan wewenang dan (6) Kemampuan bertanggungjawab.

Data kemampuan kepala sekolah ini menjadi menarik jika dihubungkan dengan data kelengkapan sarana dan prasarana sekolah. Berdasarkan data pada tabel 4.4 tergambar dengan jelas adanya jarak yang cukup besar. Terdapat 5 orang atau 9,44% responden yang berada di sekolah yang kelengkapan sarana dan prasarana sekolahnya dalam kategori cukup

sedangkan 90,56% lainnya berada dalam sekolah dengan kategori sangat lengkap.

Secara kasat mata dapat ditebak bahwa dari 4 sekolah yang menjadi sampel penelitian, SMP Negeri 3 SATAP Balocci adalah sekolah yang dalam kategori kelengkapan sapsras yang dimiliki dalam kategori cukup. Ini dapat dimaklumi berhubung sekola ini dalah tipikal sekolah SATAP yang harus berbagi lahan dan alat bantu belajar lainnya dengan Sekolah Dasar dalam satu lokasi. Adapaun SMP Negeri 1 Balocci, SMP Negeri 2 Balocci dan SMPS Tonasa 1 dalam kategori sangat lengkap.

Meskipun terdapat perbedaan yang mencolok namun berdasarkan data diketahui bahwa kelengkapan sarana dan prasarana sekolah tidak mengakibatkan adanya perbedaan kemampuan kepala sekolah dalam memimpin sekolah.

Komitmen organisasi guru SMP Se-Kecamatan Balocci justru masih perlu mendapat perhatian khusus baik dari kepala sekolah maupun dari pemerintah, dalam hal ini Dinas Pendidikan Kabupaten Pangkep. Terdapat 75% guru memiliki komitmen dalam kategori sedang, 15% dalam kategori tinggi dan 9,5% dalam kategori rendah. Data ini perlu dicermati lebih lanjut dan dicari penyebabnya mengapa masih banyak guru SMP di kecamatan Balocci yang memiliki komitmen renda.

Dugaan paling masuk akal adalah kondisi geografis beberapa sekolah yang menjadi sampel penelitian. SMP Negeri 2 Balocci dan SMP Negeri SATAP 3 Balocci adalah sekolah yang berada di bawah bayangan kaki gunung Bulusaraung. Letak kedua sekolah ini jauh dari pusat kota sehingga transportasi serta akses informasi, akses jaringan internet dan akses lainnya menjadi sangat terbatas. Hal ini sangat dirasakan oleh guru-guru yang bertempat tinggal di luar kecamatan Balocci. Mungkin faktor-faktor inilah yang mengakibatkan rendahnya komitmen guru untuk bertahan lebih lama di sekolahnya.

Meskipun sebagai besar komitmen guru belum dalam kategori tinggi, namun ternyata kinerja guru SMP Se-Kecamatan Balocci sangat membanggakan. Berdasarkan hasil penilaian kepala sekolah masing-masing tergambar jelas kinerja guru seperti pada Tabel 4.8. Terdapat 90,57% guru

yang menunjukkan kinerja yang tinggi sedangkan lainnya dalam kategori sedang. Data-data tersebut memperlihatkan bahwa meskipun lebih banyak guru yang belum memiliki komitmen tinggi, namun kinerjanya sudah tinggi.

Untuk melihat bagaimana keterhubungan kinerja guru, kepemimpinan kepala sekolah, kelengkapan sarana prasarana serta komitmen organisasi guru SMP Se-kecamatan Balocci tidak dapat diketahui secara pasti melalui uji statistik deskriptif. Uji inferensial melalui analisis regresi yang mampu menjelaskannya secara detail.

Berdasarkan Tabel 4,11 diketahui bahwa tiangginya kinerja guru SMP Se-Kecamatan Balocci, 70,4% dapat dijelaskan dari pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, kelengkapan sarana prasarana serta komitmen organisasi. Sedangkan masih terdapat 29,6% disebabkan oleh faktor-faktor lainnya di luar ketiga hal di atas. Ini diperkuat dari analisis data seperti pada Tabel 4.11 dan Tabel 4.12 yang membuktikan bahwa:

1. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru.
2. Kelengkapan sarana dan prasarana sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru.
3. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru.
4. Kepemimpinan kepala sekolah, kelengkapan sarana prasarana sekolah dan komitmen organisasi bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru.

D. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP se-Kecamatan Balocci.
2. Terdapat pengaruh signifikan kelengkapan sarana prasarana sekolah terhadap kinerja guru SMP se-Kecamatan Balocci.

3. Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja guru SMP se-Kecamatan Balocci.
4. Terdapat pengaruh bersama yang signifikan anatara kepemimpinan kepala, kelengkapan sarana prasarana sekolah dan komitmen organisasi terhadap kinerja guru SMP se-Kecamatan Balocci.

Berdasarkan kesimpulan di atas, disarankan beberapa hal sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini bisa dijadikan dasar untuk membuat kebijakan oleh Pemerintah Kabupaten Pangkep dalam hal meningkatkan kinerja guru dengan tetap memperhatikan kompetensi kepala sekolah, sarana prasarana sekolah serta komitmen guru terhadap sekolah tempat tugasnya.
2. Perlu ada penelitian lebih lanjut letak geografis sekolah dan tempat tinggal guru terhadap komitmen organisasi.

REFERENSI

- Abdulrasheed Olowoselu, Fauzi Hussin, Muhamad Dzahir Kasa, 2016. *Challenges of Principal Leadership Styles and School Management: A Solution Oriented Approach* Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences Vol. 3 No.4, 61-68 (https://www.researchgate.net/publication/310596470_Challenges_of_Principal_Leadership_Styles_and_School_Management_A_Solution_Oriented_Approach) Diakses pada 19 Februari 2019
- Adair, John 2001. *Bukan Bos tetapi Pemimpin (terjemahan)*. Jakarta: Gramedia
- Aedi, (2016) *Manajemen Pendidikan & Tenaga Pendidikan*. Gosyen Publishing
- Arikunto, (2009). *Manajemen Penelitian*. PT Rineka Cipta, Jakarta
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.
- CAF Development Bank Latin (2016): (<https://www.caf.com/en/currently/news/2016/10/the-importance-of-having-a-good-school-infrastructure/>): Diakses pada 19 Februari 2019
- Conger, J. A. (1992). *Learning to lead*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dalam Pengelolaan Sekolah Dasar (1995). Departemen Pendidikan Nasional
- Departemen Pendidikan Nasional. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Finzel, Hans, 2002. *The Ten Top Misteks Leaders Makes (terjemahan)*. Jakarta: Interaksara
- Griffin 2004. *Komitmen Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Indrafachruddin, Soekarto, 1994. *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah yang Baik*. Jakarta: Galia Indonesia
- Jaques, E., & Clement, S. D. (1994). *Executive leadership: a practical guide to managing complexity*. Cambridge, MA: Carson-Hall.
- Kartono, Kartini. 2002. *Psikologi Umum*. Bandung : Sinar Baru Algies Indonesia
- Mayarani, (2014). Peran Komite Sekolah dalam Pengadaan Sarana Prasarana di SD Negeri Pucang IV Sidoarjo. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, Vol. 4 No. 4, April 2014, hlm. 163-176
- Murni, (2010.) *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru SD Negeri Di Kecamatan Dukuhwaru Kabupaten Tegal*. Semarang: UNNES
- Tannenbaum, R., Weschler, I. R., & Massarik, F. (1961). Leadership and organization. New York: McGraw-Hill.
- Pont Beatriz, Nusche Deborah, Moorman Hunter. 2008. *Improving School Leadership*. Volume 1: Policy And Practice. (<https://www.oecd.org/education/school/44374889.pdf>) diakses pada 20 Februari 2019
- Robbin, Stephen. 1991. *Essentials of Organizational Behavior*. San Diego: State University.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Sugiyono, (2015). *Metode Penelitian dan Pengembangan*. Penerbit Alfabit, Bandung.

- Supranto. (2016). *Statistik Teori dan Aplikasi*. Penerbit Erlangga, Jl. H. Baping Raya No. 100 Ciracas, Jakarta.
- Suwarni, (2011) *Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru Ekonomi*. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran (JPP)* Vol,18, No 2 (2011)
- Suharsaputra, (2016). *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan*. Diterbitkan dan dicetak oleh PT Refika Aditama.
- Soetjipto dan Kosasi, Rafli. 2004. *Profesi Keguruan*. Jakarta : PT Asdi Mahasatya
- Thoha, Miftah. 2001. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada
- Widoyoko, E.P. (2012). *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Steers, RM and Porter, L. W., 1983. *Motivation and Work Behavior*, Accademic Press, New York.
- Susanto, (2012). *Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan*. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, Vol 2, Nomor 2, Juni 2012
- M. Ann Garrison DarrinJerry A. Krill. 2016. *Infusing Innovation Into Organizations: A Systems Engineering Approach*. New York: CRC Press.
- Mitchel T.R., 1982. *People in Organization : in Introduction to Organization Behavior*, MC. Graw Hill Book Comp. Tokyo
- Michael Armstrong dan Duncan Brown. 2006. *Strategic Reward: Making it Happen*. Philadelphia: Kogan Page
- Mowday R.t., 1982. *Employ Organization Linkages : The Psychology of Commitment Abstein, and Turn Over*, Academic, inc, London
- Mulyasa, H. (2013). *Manajemen dan Kemepimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: P.T. Bumi Aksara.
- Sulistiya, (2013). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru*. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Ekonomi IKIP Veteran Semarang*, Vol. 1 No. 2, Oktober 2013.

Sugiyono, (2017). *Metode Penelitian, Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Penerbit Alfabeta

The Center for the Future of Teaching and Learning 2011. *School Leadership: A Key to Teaching Quality* 133 Mission Street, Suite 220 Santa Cruz, CA 95060 (<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED515279.pdf>). Diakses pada tanggal 20 Februari 2019

Wahjosumidjo, (2013). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Devisi Buku Perguruan Tinggi PT RajaGrafindo Persada Jakarta.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.

**PENGARUH KOMPETENSI DAN KEDISIPLINAN
TERHADAP KINERJA APARATUR PENGAWASAN
INTERN PEMERINTAH (APIP) MELALUI KEPUASAN
KERJA PADA KANTOR INSPEKTORAT
KABUPATEN BARRU**

Muhammad Mufti Abyan¹

Oesman Lewangka²

Miah Said³

^{1,2,3}Program Studi Magister Manajemen, Universitas Bosowa

Email: muftyabyan@gmail.com

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi, kedisiplinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja APIP, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, pengaruh kompetensi dan kedisiplinan terhadap kinerja APIP melalui kepuasan kerja. Teknik pengumpulan data melalui kuesioner, observasi, interview dan dokumentasi, dengan teknik analisis data menggunakan analisis jalur, pengujian hipotesis dan analisis sobel test. Hasil penelitian menemukan bahwa kompetensi dan kedisiplinan memberikan pengaruh secara nyata terhadap peningkatan kepuasan kerja, kompetensi dan kedisiplinan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja pegawai. Kepuasan kerja memberikan pengaruh nyata terhadap kinerja APIP. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh secara parsial kompetensi dan kedisiplinan terhadap kinerja APIP.

Kata kunci: Kompetensi, Kedisiplinan, Kepuasan Kerja dan Kinerja APIP

A. PENDAHULUAN

Pengawasan intern pemerintah merupakan fungsi manajemen yang penting dalam penyelenggaraan pemerintah. Melalui pengawasan intern dapat diketahui apakah suatu instansi pemerintah telah melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsinya secara efektif dan efisien, serta sesuai dengan rencana, kebijakan yang telah ditetapkan, dan ketentuan.

Selain itu pengawasan intern atas penyelenggaraan pemerintahan diperlukan untuk mendorong terwujudnya *good governance* dan *clean government* dan mendukung penyelenggaraan pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, akuntabel serta bersih dan bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Oleh karena itu mewujudkan pemerintahan yang baik merupakan suatu keharusan bagi pemerintah, masyarakat dan DPR sebagai pemangku kepentingan dalam suatu negara.

Seiring dengan berubahnya paradigma, pegawai selaku pihak yang terkena dampak dari perubahan dan pelaku perubahan tersebut harus dapat meningkatkan kinerjanya. Peran sebagai Aparatur Pengawas Internal Pemerintah (APIP) dalam melakukan pengawasan dan pembinaan membutuhkan kinerja pegawai yang baik.

Kinerja menurut Mangkunegara (2017:67) adalah prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang, atau dengan kata lain hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Semakin tinggi kinerja pegawai maka semakin baik kinerja organisasi tersebut dalam pencapaian visi dan misi organisasi.

Oleh karena itu berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung keberhasilan dari pada individu atau pegawai pada organisasi itu sendiri dalam menjalankan tugas mereka melalui kepuasan kerja yang dirasakan oleh setiap pegawai dari hasil kerja atau kinerja yang dicapai oleh organisasi. Kinerja pegawai dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai.

Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins (2015:91) bahwa kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu atau karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu sendiri, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.

Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sinambela (2012:255) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan kinerja karyawan.

Untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja APIP, maka dalam penelitian ini difokuskan pada masalah kompetensi dan kedisiplinan. Kompetensi mempengaruhi kepuasan kerja, sesuai teori yang dikemukakan oleh Rivai dan Sagala (2010:856) bahwa kompetensi yang dimiliki oleh karyawan sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi dan memotivasi para karyawan untuk memberikan yang terbaik agar mendapat kepuasan tersendiri dalam melakukan pekerjaannya. Penelitian Ngebu, dkk. (2018) hasil analisis membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Selain kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sebagaimana yang dikemukakan oleh Prawironegoro dan Utari (2016:113) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan perpaduan keterampilan, pengetahuan, kreativitas, dan sikap positif terhadap pekerjaan tertentu yang diwujudkan dalam pencapaian kinerja. Susanto (2016) mengemukakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kemudian disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan, dimana menurut Hamali (2016:214) mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku.

Disiplin kerja merupakan suatu faktor yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karena disiplin merupakan sesuatu yang penting untuk organisasi dalam menciptakan efektifitas terhadap pekerjaan. Seseorang yang mempunyai disiplin kerja yang tinggi akan bekerja dengan baik tanpa adanya pengawasan. Hendra Hadiwijaya (2016) hasil temuan bahwa disiplin kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai.

Kemudian disiplin kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sebagaimana dikemukakan oleh Hartatik (2014:212) bahwa disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya tanggungjawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Jadi, dapatlah dikatakan bahwa disiplin kerja memiliki andil yang sangat besar terhadap kinerja seorang pegawai.

Disiplin merupakan sikap karyawan dalam menghormati, menghargai dan taat terhadap tata tertib organisasi. Disiplin merupakan salah satu hal yang harus terus dijaga dan ditingkatkan secara terus menerus agar karyawan menjadi terbiasa bekerja sesuai aturan. Rizal S, dkk. (2019) hasil temuan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini menentukan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara pengaruh kompetensi terhadap kinerja, dimana kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual pada aspek yang sama. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap pekerjaan yang dirasakan sesuai dengan kompetensi individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap pekerjaan tersebut sehingga berdampak terhadap kinerja karyawan (Rivai dan Sagala, 2018:856).

Penelitian Yulianto (2017) menyatakan bahwa pegawai yang memiliki kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hal ini memperlihatkan bahwa saat kompetensi yang dimiliki pegawai membaik, maka akan semakin baik pula kinerja pegawai sehingga berdampak terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai.

Kemudian kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh antara kedisiplinan terhadap kinerja, sebagaimana dikemukakan oleh Hasibuan (2019:193) bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang karyawan dalam menaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Muamar (2019) dimana temuan penelitian bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Dimana apabila karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin maka tujuan organisasi akan terwujud, sehingga hal ini dapat memberikan kepuasan kerja bagi pegawai.

Pentingnya masalah kompetensi dan kedisiplinan, maka peneliti menentukan obyek penelitian pada Kantor Inspektorat, Kabupaten Barru, sebagai instansi yang memiliki fungsi dalam melakukan pengawasan kinerja Pemerintahan daerah, maka dituntut kinerja kerja yang tinggi. Kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Barru sebagai pengawas internal merupakan hal yang penting, karena mengawasi pelaksanaan tugas SKPD dan Kabupaten/Kota, diantaranya yaitu menentukan apakah prosedur yang ditetapkan oleh manajemen puncak (Gubernur) telah dipatuhi dan berjalan sesuai dengan rencana, menentukan baik atau tidaknya pemeliharaan terhadap kekayaan daerah, menentukan efisiensi dan efektivitas prosedur dan kegiatan pemerintah daerah, serta yang tidak kalah pentingnya adalah menentukan keandalan informasi yang dihasilkan oleh berbagai Unit/Satuan Kerja sebagai bagian yang integral dalam organisasi Pemerintah Daerah. Seluruh pelaksanaan pekerjaan tersebut terwujud dalam output berupa Laporan Hasil Pengawasan.

Salah satu hal yang ingin dicapai adalah mencegah terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan manajemen Pemerintahan daerah. Kemudian fungsi lainnya adalah dengan melakukan pengawasan, pemeriksaan, penilaian dan pengusutan atas dua asas, yaitu : Badan Pengawasan Daerah Provinsi sebagai wujud vertikalnya, dan Bupati sebagai sumber penerimaan tugas, sehingga untuk menunjang pelaksanaan tenaga APIP untuk melaksanakan visinya yakni : Mewujudkan Pemerintahan yang Baik, Pengawasan yang Profesional dan Taat Azas Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah, maka diperlukan kinerja yang tinggi dari masing-masing APIP.

Namun permasalahan yang terjadi bahwa kinerja APIP belum optimal, yang disebabkan karena kurangnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai, kurangnya kompetensi dan kedisiplinan pegawai dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari. Hal ini dapat dilihat dari kurangnya insentif-insentif dan tunjangan kinerja, serta kurangnya kerjasama antara sesama rekan kerja sehingga menyebabkan pegawai APIP kurang puas dalam bekerja, kemudian kurangnya pengetahuan dan kemampuan pegawai terkait dalam hal pengawasan, serta masih tingginya tingkat absensi pegawai APIP, dimana masih banyak yang sering terlambat masuk kantor, sering minta izin dan tidak tepat waktu dalam bekerja.

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia ini merupakan suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan atau semua tenaga kerja yang menopang seluruh aktivitas dari organisasi, lembaga atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bagian yang mengurus sumber daya manusia pada organisasi biasanya disebut departemen SDM atau HRD (Human Resource). Jadi, pada dasarnya manajemen SDM ini adalah salah satu fungsi dalam sebuah perusahaan atau organisasi yang fokus pada kegiatan rekrutmen, pengelolaan dan pengarahan untuk orang-orang yang bekerja dalam perusahaan tersebut. Serta menyediakan pengetahuan demi tercapai tujuan perusahaan. Selain itu, manajemen dan departemen SDM juga bertanggung jawab untuk mengembangkan perusahaan dengan menerapkan seluruh nilai dan budaya perusahaan. Juga memastikan bahwa perusahaan memiliki tim yang baik dan solid dan memahami pemberdayaan karyawan.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini sering disebut manajemen kepegawaian atau manajemen personalia yang diterapkan pada suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Berikut ini beberapa pengertian mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia menurut beberapa ahli, diantaranya menurut

Mangkunegara (2017:2) mengemukakan bahwa : “manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Sutrisno (2019:6) mengartikan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Menurut Hasibuan (2019:4) Berbagai-macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain : adanya yang mencipta-kan Human Resources, ada yang mengartikan sebagai manpower management serta ada yang menyertakan dengan pengertian manajemen sumber daya manusia sebagai personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya). Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

- 1) Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description (pembagian tugas dan tanggung jawab), job specification (spesifikasi pekerjaan), job reqrutment (syarat pekerjaan), dan job evaluation (evaluasi pekerjaan).
- 2) Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas the right man in the right place and the right man in the ringht job (menempatkan karyawan pada tempat dan kedudukan yang tepat).
- 3) Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberitahuan.
- 4) Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- 5) Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.

- 6) Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- 7) Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- 8) Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian produktivitas karyawan.
- 9) Mengatur mutasi karyawan baik vertical maupun horizontal.
- 10) Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat di pahami karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu, sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia diatas maka dapat dilihat bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu penerapan fungsi-fungsi perencanaan, pengelolaan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan dan fungsi tersebut digunakan untuk melaksanakan tindak pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pendayagunaan sumber daya manusia.

Supomo dan dan Nurhayati (2018:6) menyebutkan manajemen sumber daya manusia yaitu suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* dalam setiap aktivitas/ fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrialisasi, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Sukrispiyanto (2019 : 15) manajemen sumber daya manusia menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenaga kerjaan yang baik.

Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusia.

Pengertian lain menurut Rivai (2018:4) mengemukakan bahwa manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

Sulistiyani dan Rosidah (2018:15) menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Dari definisi yang telah dikemukakan di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian ini mencakup dari mulai memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dalam perusahaan (the man on the right place) seperti yang diisyaratkan perusahaan hingga bagaimana agar kualifikasi ini dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu.

Jurdi (2018 : 38) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia bisa didefinisikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni dan proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrialisasi, hingga pemutusan hubungan kerja supaya dapat memperoleh, mengembangkan, memelihara, dan mengembalikannya kepada masyarakat secara utuh agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia mungkin akan dijumpai ada beberapa perbedaan dalam berbagai literatur, hal ini sebagai akibat sudut pandang, akan tetapi dasar pemikirannya relatif sama. Aspek

lain dari Manajemen sumber daya manusia adalah perenannya dalam pencapaian tujuan perusahaan secara terpadu. Manajemen sumber daya manusia tidak hanya memperhatikan kepentingan perusahaan, tetapi juga memperhatikan kebutuhan karyawan dan pemilik tuntutan masyarakat luas. Peranan Manajemen sumber daya manusia adalah mempertemukan atau memadukan ketiga kepentingan tersebut yaitu perusahaan, karyawan dan masyarakat luas, menuju tercapainya efektivitas, efisiensi, produktivitas dan kinerja perusahaan.

Berbagai kegiatan dalam rangka Manajemen sumber daya manusia seperti dikemukakan di atas apabila telah terlaksana secara keseluruhan akan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi perusahaan dan sumber daya manusia yang ada pada perusahaan tersebut. Pelaksanaan berbagai fungsi Manajemen sumber daya manusia sebenarnya bukan hanya dapat menciptakan sumber daya manusia yang produktif mendukung tujuan perusahaan, akan tetapi menciptakan suatu kondisi yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan potensi dan motivasi sumber daya manusia dalam berkarya. Pelaksanaan job analysis, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, penempatan dan pembinaan karier serta pendidikan dan pelatihan yang baik akan meningkatkan potensi sumber daya manusia untuk berkarya karena telah mendapatkan bekal pengetahuan dan keterampilan dan ditempatkan pada kedudukan yang tepat (*the right man on the right place*). Sedangkan pelaksanaan fungsi-fungsi sumber daya manusia lainnya seperti kompensasi, perlindungan, dan hubungan perbutuhan yang baik akan dapat menimbulkan stimulus yang mendorong meningkatnya motivasi kerja sumber daya manusia. Rivai dkk (2015 : 13-14)

Fungsi manajemen sumber daya manusia memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia, yang selanjutnya akan memudahkan dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia. Berikut ini fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Supomo dan Nurhayati (2018:17), yaitu:

- 1) Perencanaan (Planning) Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program

kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

- 2) Pengorganisasian (Organization) Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan.
- 3) Pengarahan (Directing) Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan.
- 4) Pengendalian (Controlling) Suatu kegiatan untuk mengendalikan semua karyawan agar mau menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.
- 5) Pengadaan (Procurement) Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
- 6) Pengembangan (Development) Pengembangan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
- 7) Kompensasi (Compensation) Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya
- 8) Pengintegrasian (Integration) Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

Perusahaan memperoleh laba, sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

- 9) Pemeliharaan (Maintenance) Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.
- 10) Kedisiplinan (Discipline) Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
- 11) Pemberhentian (Separation) Pemberhentian adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab lainnya.

2. Kompetensi

a. Pengertian Kompetensi

Setiap organisasi mengharapkan pegawainya dapat bekerja untuk mencapai tujuan organisasi, sesuai kompetensinya masing-masing dan sesuai pula dengan bidang tugasnya, peranan, fungsi, dan tanggungjawab. Untuk mencapai keberhasilan diperlukan landasan yang kuat berupa kompetensi, kepemimpinan, kompetensi pekerja, dan budaya organisasi yang mampu memperkuat dan memaksimalkan kompetensi. Dengan demikian, kompetensi sangat berguna untuk membantu organisasi menciptakan kinerja tinggi.

Kompetensi sering disamakan dengan kecakapan untuk melakukan sesuatu dan saling mempengaruhi semua aspek dalam organisasi tersebut. Tanpa memiliki kompetensi yang baik, sebuah organisasi akan berjalan tidak lancar ketika hendak mencapai tujuannya.

Menurut Sudaryo (2018 : 177) mengemukakan bahwa kompetensi sebagai kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan, serta

didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh bercirikan profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang penting atau sebagai suatu unggulan. Kompetensi juga merupakan kemampuan seseorang untuk menghasilkan tingkat yang memuaskan di tempat kerja, mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuannya dalam situasi yang baru, serta meningkatkan manfaat yang disepakati.

Dari definisi yang telah dikemukakan di atas maka menurut Sudaryono (2018 : 178) mengemukakan lima tipe elemen karakteristik kompetensi yaitu :

- 1) Motif (motive), yaitu sesuai yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan dan memiliki perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu
- 2) Sifat (trait), yaitu karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Karakteristik seseorang dapat memengaruhi prestasi di tempat kerja, seperti kemampuan mengendalikan emosi, perhatian terhadap hal yang sangat detail, dan sebagainya.
- 3) Konsep diri (self-concept), yaitu sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam berbagai situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
- 4) Pengetahuan (Knowledge) yaitu informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks, karena dapat memprediksi apa yang mampu dilakukan. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.
- 5) Keterampilan (skill), yaitu kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi atau keterampilan kognitif meliputi pemikiran analitis dan konseptual.

Sutrisno (2019:202) secara harafiah, kompetensi berasal dari kata competence yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang. Adapun secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian

atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik.

Kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu. Keterampilan adalah hal-hal yang orang bisa lakukan dengan baik. Pengetahuan adalah apa yang diketahui seseorang tentang sesuatu topik. Peran sosial adalah citra yang ditunjukkan oleh seseorang dimuka publik. Peran sosial mewakili apa yang orang tersebut anggap penting serta peran sosial mencerminkan nilai-nilai dari orang tersebut. Kompetensi dalam organisasi public maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat.

Prawironegoro dan Utari (2016:113) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan perpaduan keterampilan, pengetahuan, kreativitas, dan sikap positif terhadap pekerjaan tertentu yang diwujudkan dalam kinerja. Selanjutnya Moeheriono (2014:5) mendefenisikan arti dari kompetensi yaitu karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kasual atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu.

Sedangkan menurut Edison (2016:17) Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan (knowledge), keahlian (skill), dan sikap (attitude).

Dari definisi yang disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah karakteristik individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang menghasilkan pekerjaan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Rivai, (2018 : 230) mengatakan bahwa kompetensi (competency) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang

berpengaruh langsung terhadap, atau dapat mendeskripsikan, kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang para outstanding performers lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan para average performers.

Menurut Sudarmanto (2015:54) Kompetensi adalah seputar permasalahan bisa atau tidak kompetensi seseorang dapat ditingkatkan atau diperbaiki. Pertanyaan tersebut cukup penting mengingat semua organisasi tentu menginginkan sumber daya manusia mereka memiliki kompetensi yang unggul dan handal, sehingga mampu mendongkrak kinerja organisasi.

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang saling terkait mempengaruhi sebagian besar jabatan (peranan atau tanggung jawab), berkorelasi dengan kinerja pada jabatan tersebut, dan dapat diukur dengan standar-standar yang dapat diterima, serta dapat ditingkatkan melalui upaya-upaya pelatihan dan pengembangan.

Menurut Spencer & Spencer (dalam Srinivas R. Kandula, 2013:6), kompetensi dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu kompetensi dasar (Threshold Competency) dan kompetensi pembeda (Differentiating Competency). Kedua kategori tersebut diklasifikasikan menjadi dimensi-dimensi dan indikator sebagai berikut:

- 1) Indikator pada dimensi pengetahuan, meliputi:
 - Pengetahuan Faktual.
 - Pengetahuan Konseptual.
 - Pengetahuan Prosedural.
- 2) Indikator pada dimensi keterampilan, meliputi:
 - Keterampilan Administratif.
 - Keterampilan Manajerial
 - Keterampilan Teknis.
 - Keterampilan Sosial.
- 3) Indikator pada dimensi motif, meliputi:
 - Dorongan Ekonomi.
 - Dorongan Sosial.
 - Dorongan Psikologis.

b. Manfaat Kompetensi

Manfaat kompetensi dan penggunaannya dalam manajemen sumber daya manusia sangat besar. Saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan sistem remunerasi. Berikut adalah beberapa manfaat dari adanya kompetensi menurut Sutrisno (2019 : 208), yaitu:

1) Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai

Arti manfaat ini adalah dengan adanya kompetensi akan mampu menjawab keterampilan dan pengetahuan sehingga akan diketahui karakteristik orang tersebut dalam bekerja yang didukung oleh bukti perilaku yang berpengaruh langsung dalam kinerja. Kedua hal tersebut akan membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang SDM.

2) Sebagai Alat Seleksi Karyawan

Arti manfaat ini adalah kompetensi dijadikan alat seleksi yang dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan terbaik. Kejelasan perilaku efektif yang diharapkan karyawan dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif dan mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Hal tersebut bisa dilakukan dengan cara mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan pada wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.

3) Dapat Memaksimalkan Produktivitas

Arti manfaat ini adalah tuntutan dalam kompetensi menjadikan suatu organisasi mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasi.

4) Sebagai Dasar untuk Pengembangan Sistem Remunerasi

Arti manfaat ini adalah kompetensi digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan ini akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan (dengan bukti berupa perilaku yang ditampilkan karyawan).

- 5) Dapat Memudahkan Adaptasi terhadap Perubahan
- 6) Arti manfaat ini adalah kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang harus dibutuhkan dalam memenuhi kebutuhan yang selalu berubah atau dinamis.
- 7) Dapat Menyelaraskan Perilaku Kerja dengan Nilai-nilai Organisasi
Arti manfaat ini adalah kompetensi merupakan cara yang paling mudah dalam mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus unjuk karyawan.

Menurut Moehariono (2014:54) kompetensi memberikan beberapa manfaat kepada karyawan dan organisasi. Manfaat-manfaat tersebut, yaitu:

- 1) Karyawan Manfaat-manfaat kompetensi bagi karyawan, yaitu:
 - a) Kejelasan relevansi proses pembelajaran sebagai pemegang jabatan agar mampu untuk mentransfer keterampilan, nilai, kualifikasi dan potensi pengembangan karir.
 - b) Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan program peningkatan kompetensi melalui program-program pengembangan karyawan yang disusun oleh perusahaan.
 - c) Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karir.
 - d) Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pengembangan karyawan itu sendiri.
 - e) Pilihan perubahan karir yang lebih jelas. Untuk berubah pada jabatan baru, karyawan dapat membandingkan kompetensinya dengan persyaratan kompetensi pada jabatan yang baru. Kompetensi baru yang dibutuhkan mungkin hanya berbeda 10% dari yang telah dimilikinya.
 - f) Penilaian kinerja yang lebih objektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.
 - g) Meningkatkan keterampilan dan market ability sebagai karyawan.
- 2) Organisasi Manfaat-manfaat kompetensi bagi organisasi, yaitu:
 - a) Pemetaan yang akurat dan objektif mengenai kompetensi tenaga kerja yang dibutuhkan.

- b) Meningkatkan efektivitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar kerja.
- c) Pendidikan dan pelatihan difokuskan pada kesenjangan keterampilan dan persyaratan keterampilan perusahaan yang lebih khusus.
- d) Akses pada pendidikan dan pelatihan yang lebih efektif dari segi biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia pendidikan dan pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui.
- e) Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki keterampilan yang akan diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan.
- f) Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil pendidikan serta pelatihan akan lebih reliabel dan konsisten.
- g) Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.

3. Disiplin

a. Pengertian Disiplin

Kedisiplinan sering disebut sebagai ketepatan waktu baik pada saat karyawan datang maupun pulang ditempat ia berkerja, tetapi sebenarnya disiplin itu adalah suatu sikap yang menghormati, menghargai dan menaati semua peraturan yang berlaku baik secara tertulis maupun tidak tertulis dan disertai dengan sanksi-sanksi yang sedang berjalan di dalam organisasi dimana ia berkerja, sehingga tercapainya tujuan organisasi yang optimal.

Disiplin adalah sikap atau perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan organisasi tempat ia bekerja. Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Adapun bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Disiplin yang baik mencerminkan

besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Berikut ini pengertian disiplin yang dikemukakan oleh Sutrisno (2019:87) mengemukakan bahwa disiplin mempunyai dua pengertian. Arti yang pertama, melibatkan belajar atau mencetak perilaku dengan menerapkan imbalan atau hukuman. Arti kedua, lebih sempit lagi, yaitu disiplin ini hanya bertalian dengan tindakan hukuman terhadap perilaku kesalahan.

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan, atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik. Dalam arti yang lebih sempit dan lebih banyak dipakai, disiplin berarti tindakan yang diambil dengan penyeliaan untuk mengoreksi perilaku dan sikap yang salah pada sementara karyawan.

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai suatu yang besar manfaat-manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Adapun bagi karyawan akan diperoleh suasana yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi.

Ketidak disiplin dan kedisiplinan dapat menjadi panutan orang lain. Jika lingkungan kerja semuanya disiplin, maka seorang pegawai akan ikut disiplin, tetapi jika lingkungan kerja organisasi tidak disiplin, maka seseorang pegawai juga akan ikut tidak disiplin. Untuk itu sangat sulit bagi lingkungan kerja yang tidak disiplin tetapi ingin menerapkan kedisiplinan pegawai, karena lingkungan kerja yang tidak disiplin tetapi ingin

menerapkan kedisiplinan pegawai, karena lingkungan kerja akan menjadi panutan bagi para pegawai.

Jadi dapat disimpulkan bahwa disiplin pegawai adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis.

Hasibuan (2019:193) mengemukakan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dari definisi diatas peneliti berargumen bahwa disiplin adalah kegiatan manajemen untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang karyawan dalam menaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Sulistiyani dan Rosidah (2018:290) mengemukakan disiplin (discipline) adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi.

Hamali (2016:214) mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa disiplin adalah suatu alat atau sarana bagi organisasi untuk mempertahankan eksistensinya. Dengan disiplin yang tinggi, para karyawan akan menaati semua peraturan yang ada, sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

Kedisiplinan harus ditegaskan dalam suatu organisasi. Tanpa dukungan disiplin pegawai yang baik, sulit organisasi untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Fahmi (2016 : 65) mengemukakan bahwa kedisiplinan adalah tingkat kepatuhan dan ketaatan kepada aturan yang berlaku serta bersedia

menerima sanksi atau hukuman jika melanggar aturan yang ditetapkan dalam disiplin tersebut.

Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan organisasi dan sadar akan tugas dan tanggungjawabnya. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan organisasi baik yang tertulis maupun tidak.

Wirawan (2015: 279) mengatakan bahwa disiplin kerja. Ada dua istilah yang terkait dengan konsep tersebut yaitu perilaku disiplin pegawai dan tindakan pendisiplinan yang dilakukan oleh organisasi. Perilaku disiplin pegawai adalah perilaku pegawai yang memenuhi standar perilaku, kode etik, peraturan kerja, prosedur operasi kerja yang ditetapkan oleh organisasi.

Perilaku pegawai yang tidak sesuai dengan ketentuan tersebut disebut perilaku indiscipliner. Pendisiplinan pegawai adalah tindakan organisasi yang dilakukan organisasi untuk mengoreksi atau menghukum pegawai yang indiscipliner.

Disiplin pegawai merupakan perilaku yang dinamis bukan sesuatu yang statis. Artinya disiplin pegawai dapat berubah dari disiplin tinggi menjadi disiplin rendah dan sebaliknya. Perubahan tersebut dipengaruhi banyak faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Untuk memahami, mengukur, dan melakukan tindakan pendisiplinan,

Indikator-Indikator yang mempengaruhi disiplin kerja menurut Simamora dalam Sari (2013:746) adalah sebagai berikut:

- 1) Kepatuhan pada peraturan Kepatuhan peraturan ini mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Peraturan maupun tata tertib yang tertulis dan tidak tertulis dibuat agar tujuan suatu organisasi dapat dicapai dengan baik, untuk itu dibutuhkan sikap setia dari karyawan terhadap peraturan yang telah ditetapkan tersebut. Kesetiaan disini berarti sikap taat dan patuh pada peraturan perusahaan, atau dalam menjalani peraturan bersama dan tata tertib yang telah ditetapkan. Mampu bekerja sama atau kerja tim demi tercapainya sebuah tujuan yang di inginkan oleh perusahaan. serta bersedia menjalankan perintah yang di tetapkan oleh perusahaan.

- 2) Efektif dalam bekerja Efektif kerja dalam organisasi merupakan usaha untuk mencapai prestasi yang maksimal dengan menggunakan sumber daya yang tersedia dalam waktu yang relative singkat tanpa menunggu keseimbangan tujuan alat dan tenaga serta waktu. Penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang ditentukan, artinya apabila pelaksanaan tugas dinilai baik atau tidak adalah sangat tergantung pada bilamana tugas tersebut diselesaikan.
- 3) Tindakan korektif Disiplin korektif adalah suatu tindakan yang dilakukan setelah terjadinya pelanggaran peraturan. Tindakan ini dimaksudkan untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut sehingga tindakan di masa yang akan datang sesuai dengan standar. Atau dapat juga dikatakan, suatu upaya menggerakkan pegawai menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan agar tetap mematuhi peraturan sesuai pedoman organisasi yang berlaku. Pegawai atau karyawan yang nyata-nyata melakukan pelanggaran atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepada pegawai yang bersangkutan dikenakan sanksi atau tindakan disipliner (disciplinary action). Singkatnya, tindakan disipliner menuntut suatu hukuman terhadap karyawan yang gagal memenuhi sejumlah standar yang ditentukan.
- 4) Kehadiran tepat waktu Kehadiran menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja. Bentuk kedisiplinan dari kehadiran dalam organisasi dapat diukur melalui ketepatan waktu hadir, pemanfaatan waktu istirahat dengan tepat, tidak mengulur-ulur waktu kerja, dan jumlah absen dalam waktu tertentu.
- 5) Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu Penyelesaian pekerjaan tepat waktu adalah sesuatu yang diharapkan dari semua karyawan, yang hanya dapat dicapai jika waktu dikelola secara efisien. Hal ini perlu diterapkan oleh karyawan agar tujuan suatu perusahaan tersebut dapat tercapai

b. Tujuan Disiplin Kerja

Kedisiplinan diartikan bilamana pegawai selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan dilakukan pembinaan disiplin kerja karyawan yang baik maka semangat kerja, moral kerja, efisiensi, dan efektifitas kerja karyawan akan meningkat.

Disiplin kerja sebenarnya dimaksudkan untuk memenuhi tujuan-tujuan dari disiplin kerja itu sendiri, sehingga pelaksanaan kerja menjadi lebih efektif dan efisien. Disiplin kerja bertujuan untuk menciptakan suatu kondisi yang teratur, tertib dan pelaksanaan pekerjaan dapat terlaksana sesuai dengan rencana sebelumnya. Disiplin kerja yang dilakukan secara terus menerus oleh manajemen dimaksudkan agar para pegawai memiliki motivasi untuk mendisiplinkan diri, bukan karena adanya sanksi tetapi timbul dari dalam dirinya sendiri.

Tujuan disiplin baik kolektif maupun perorangan yang sebenarnya adalah untuk mengarahkan tingkah laku pada realita yang harmonis. Untuk menciptakan kondisi tersebut, terlebih dahulu harus di wujudkan keselerasan antara hak dan kewajiban pegawai/pegawai.

Sinambela (2017:243) tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Berbagai aturan yang disusun oleh organisasi adalah tuntunan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Pada saat suatu aturan dilanggar, efektivitas organisasi berkurang sampai pada tingkat tertentu, tergantung pada kerasnya pelanggaran.

Tujuan berikutnya adalah menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya diantara atasan dan bawahannya. Disiplin yang diberlakukan secara tidak tepat dapat menciptakan masalah-masalah seperti moral kerja yang rendah, kemarahan, dan kemauan buruk di antara pengawas dan bawahan-bawahannya. Dalam kondisi seperti ini semua perbaikan dan perilaku pegawai hanya akan berlangsung singkat, dan

pengawas harus mendisiplinkan kembali pegawai dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama.

Pelaksanaan tindakan disiplin yang benar tidak hanya memperbaiki perilaku pegawai, akan tetapi juga akan meminimalkan masalah-masalah pendisiplinan di masa yang akan datang melalui hubungan yang positif di antara bawahan dan atasan. Tindakan pendisiplinan juga dapat membantu pegawai supaya menjadi lebih produktif, dengan demikian dapat mengunggulkannya dalam jangka waktu panjang. Tindakan pendisiplinan yang tepat dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja yang pada akhirnya akan menghasilkan pencapaian individu.

Tujuan utama disiplin kerja adalah demi kelangsungan organisasi atau perusahaan sesuai dengan motif organisasi atau perusahaan yang bersangkutan baik hari ini maupun hari esok. Menurut Sastrohadwiryono (2013:80) secara khusus tujuan disiplin kerja para pegawai, antara lain:

- 1) Agar para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen dengan baik.
- 2) Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- 3) Pegawai dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa organisasi dengan sebaik-baiknya.
- 4) Para pegawai dapat bertindak dan berpartisipasi sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada organisasi.
- 5) Pegawai mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Menurut Siswanto (2015:292) tujuan dari disiplin kerja ada 2 (dua) yaitu tujuan umum dan tujuan khusus :

1) Tujuan umum

Tujuan umum dari disiplin kerja adalah demi kelangsungan instansi perusahaan sesuai dengan motif instansi perusahaan yang bersangkutan, baik hari ini maupun hari esok.

2) Tujuan khusus

- a) Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta melaksanakan perintah manajemen.
- b) Dapat dilaksanakan pekerjaan sabaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan instansi pemerintah sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- c) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan asa perusahaan sabaik-baiknya.
- d) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada instansi pemerintah.

4. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Pemahaman tentang kinerja (performance) memperlihatkan sampai sejauh mana sebuah organisasi; baik pemerintah, swasta, organisasi laba ataupun nirlaba, menafsirkan tentang kinerja sebagai suatu pencapaian yang relevan dengan tujuan organisasi. Sehingga, terdapat dua asumsi umum tentang pemahaman pengertian kinerja. Asumsi pertama, pengertian kinerja yang menitik beratkan pada kinerja individu, sebagai bentuk prestasi yang dicapai individu berdasarkan target kerja atau tingkat pencapaian dari beban kerja yang telah ditargetkan oleh organisasi kepadanya. Asumsi kedua, pengertian kinerja yang dinilai dari pencapaian secara totalitas tujuan sebuah organisasi dari penetapan tujuan secara umum dan terperinci organisasi tersebut. Misalnya pencapaian visi dan misi serta tujuan organisasi dari penjabaran visi dan misi organisasi tersebut. Tetapi ada asumsi lain yang tidak terlalu umum digunakan sebagai titik berangkat dalam pemahaman kinerja, yaitu penilaian kinerja proses.

Pengertian kinerja yang terdapat dalam Mangkunegara (2017 : 67) adalah Istilah kinerja berasal dari job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), atau juga hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Dari definisi diatas kinerja merupakan suatu konsep yang strategis dalam mengelola sumber daya manusia yang memiliki kualitas dan kuantitas dalam diri seorang karyawan yang akan memberikan hasil yang kerja yang baik. Kualitas dan kuantitas bagi seseorang akan mempengaruhi hasil kerja yang diberikan untuk perusahaan baik hasil yang baik maupun buruk

Dari definisi tersebut, peneliti mengemukakan pengertian kinerja sebagai suatu pekerjaan yang mempunyai persyaratan tertentu untuk mendapatkan tujuan perusahaan yang demi kemajuan perusahaannya. Dalam konteks kinerja keuangan organisasi, kinerja adalah ukuran dari perubahan keadaan keuangan organisasi, atau hasil keuangan yang dihasilkan dari keputusan manajemen dan pelaksanaan keputusan-keputusan oleh anggota organisasi. Karena persepsi hasil ini adalah kontekstual, langkah-langkah yang digunakan untuk mewakili kinerja yang dipilih didasarkan pada kondisi organisasi yang diamati. Langkah-langkah yang dipilih merupakan hasil yang dicapai, baik atau buruk.

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang karyawan atau pegawai untuk mencapai tujuan yang diharapkan demi tercapainya tujuan dari organisasi. Pegawai atau karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan secara benar perlu adanya pengawasan dan pembekalan kemampuan dan keahlian pada bidangnya.

Afandi (2018:84) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Wibowo (2016:7), mengatakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Wirawan, (2015:5) mengatakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Menurut Indrasari (2017 : 50) mengatakan bahwa kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.

Pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja ialah hasil kerja individu atau kelompok dalam mencapai tujuan organisasi sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut. Lalu kinerja juga sangat penting sekali dikarenakan apabila kinerja dari pada pegawai tidak baik atau bagus, maka tujuan organisasi tidak akan tepat sasaran atau tidak sesuai tujuan.

Menurut Sudaryo (2018 : 205) mendefinisikan kinerja sebagai salah satu ukuran dari perilaku yang aktual di tempat kerja yang bersifat multidimensional, di mana indikator kinerja meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, waktu kerja dan kerja sama dengan rekan kerja.

1) Kualitas kerja

Bagi perusahaan (baik yang bergerak dibidang manufaktur maupun jasa) penyediaan produk-produk yang berkualitas merupakan suatu tuntutan agar organisasi dapat bertahan hidup dalam berbagai bentuk persaingan. Meningkatkan daya beli dan adanya dukungan konsumen terhadap keberadaan kualitas kerja yang ditawarkan akan semakin meningkatkan keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

2) Kuantitas kerja

Penguasaan pasar merupakan salah satu strategi pemasaran yang harus menjadi pertimbangan utama bagi perusahaan, untuk itu kuantitas produksi akan menentukan kemampuan organisasi guna menguasai pasar dengan menawarkan sebanyak mungkin produk yang mampu dihasilkan. Dengan kuantitas kerja yang dapat dihasilkan, perusahaan

diharapkan mampu memberi kesan positif terhadap posisi produk dalam pasar.

3) Waktu kerja

Kemampuan perusahaan untuk menetapkan waktu kerja yang dianggap paling efisien dan efektif pada semua level dalam manajemen. Waktu kerja merupakan dasar bagi seseorang pegawai dalam menyelesaikan suatu produk atau jasa yang menjadi tanggungjawabnya.

4) Kerja sama

Pada dasarnya, kerja sama merupakan ikatan jangka panjang bagi semua komponen perusahaan dalam melakukan berbagai aktivitas bisnis. Kerja sama merupakan tuntutan bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan adanya kerja sama yang baik akan memberikan kepercayaan (trust) pada berbagai pihak yang berkepentingan, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan. Untuk mewujudkan adanya kerja sama yang baik, perusahaan harus mampu membangun kondisi internal perusahaan yang konstruktif dengan diikuti komitmen dan konsistensi yang tinggi bagi semua azas manajemen.

Berdasarkan pengertian kinerja dan beberapa pendapat, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibenankan kepadanya dan seberapa banyak mereka dapat memberi kontribusi kepada organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

b. Penilaian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan performance atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Menurut Suwatno dan Priansa (2018 : 196) mengatakan bahwa penilaian atau prestasi kerja sebagai suatu kesuksesan yang dihasilkan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Berdasarkan hal tersebut, maka kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut

ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya.

Tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut dengan istilah "Level of performance" atau level kinerja. Karyawan yang memiliki level kinerja yang tinggi merupakan karyawan yang produktivitas kerjanya tinggi, begitupun sebaliknya, karyawan yang memiliki level kinerja tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan, maka karyawan tersebut merupakan karyawan yang tidak produktif. Penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting bagi perusahaan untuk mengetahui level kinerja karyawan yang dimilikinya.

Namun demikian, pelaksanaan penilaian kinerja yang obyektif bukanlah tugas dan proses yang sederhana, mengingat setiap metode yang digunakan dalam penilaian kinerja yang obyektif bukanlah tugas dan proses yang sederhana, mengingat setiap metode yang digunakan dalam penilaian kinerja mengandung bias penilaian. Bias penilaian tersebut, bias menghasilkan hasil penilaian yang tidak cermat dan tidak tepat sasaran bagi perusahaan. Sedangkan disisi yang lain, perusahaan harus memperoleh informasi yang memadai terkait dengan kinerja karyawannya, sebagai bahan pertimbangan pertimbangan bagi keputusan-keputusan strategis perusahaan, baik terkait dengan kebijakan umum perusahaan, maupun terkait dengan kebijakan pengembangan sumber daya manusia.

Penilaian kinerja adalah suatu penilaian untuk menentukan seberapa efektifnya suatu operasi berjalan dalam suatu organisasi berdasarkan criteria yang ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja adalah sebuah penilaian sistematis terhadap karyawan oleh atasannya atau beberapa ahli lainnya yang paham akan pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan atau jabatan itu, dan menurut Simamora (2016:327) penilaian kerja ialah suatu alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan.

Pendapat yang tidak jauh berbeda juga di sampaikan oleh Handoko, (2014:135) mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan, kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia

dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Penilaian kinerja dalam suatu sumber daya manusia sangat penting artinya. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi setiap orang atau pegawai ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari organisasi yang bersangkutan. Menurut Afandi (2018:86), Pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Intinya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang pegawai dan apakah dia bisa berkinerja sama atau lebih pada masa yang akan datang, sehingga pegawai atau karyawan organisasi dan masyarakat memperoleh manfaat.

Pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja itu merupakan suatu penilaian tentang kondisi kerja pegawai yang dilaksanakan secara formal dan dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan organisasi.

Penilaian kinerja merupakan suatu elemen penting guna mengembangkan sebuah organisasi secara efektif dan efisien karena dengan adanya kebijakan penilaian kinerja ini berarti organisasi telah memanfaatkan dengan baik sumber daya manusia yang mereka miliki. Hasibuan (2019:86) mendefenisikan penilaian kinerja sebagai kegiatan manajer untuk mengevaluasi karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Dinyatakan pula bahwa penilaian kinerja adalah rasio hasil kerja nyata dengan kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Dalam proses penilaian kinerja, pihak manajemen yang diberi tugas untuk melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan harus menyiapkan instrumen penilaian dengan indikator-indikator yang sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing karyawan. Banyak metode penilaian yang dapat dipilih dan itu disesuaikan dengan kebutuhan dan kepentingan dari perusahaan. Hasil penilaian selanjutnya dapat dijadikan umpan balik seperti untuk promosi jabatan, penyelenggaraan pelatihan atau pemberian penghargaan. Disamping itu, penilaian kinerja juga dapat dipergunakan untuk membangun dan memantau rencana masa depan dan tujuan

selanjutnya yang akan diraih serta menghargai aspirasi karir karyawan diperusahaan.

5. Kepuasan

a. Teori Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap karyawan akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya.

Karyawan yang puas melakukan pekerjaan lebih baik dalam memenuhi kewajiban seperti tertuang dalam deskripsi pekerjaan. Kenyataan menunjukkan bahwa perasaan positif mendorong kreatifitas, memperbaiki pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Perasaan positif juga memperbaiki ketekunan tugas dan menarik lebih banyak bantuan dan dukungan dari rekan kerja.

Kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya dan sebaliknya apabila karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, karyawan tersebut akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya.

Manusia dalam hidup mempunyai kebutuhan mendasar yang tidak mungkin dapat dihilangkan, karena kebutuhan tersebut mendasari perilaku seseorang. Jika seseorang dalam bekerja merasa kebutuhannya sudah terpenuhi, maka akan timbul kepuasan bekerja dalam diri mereka. Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam salah satu organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif, dan lain-lain, atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi. Untuk lebih jelasnya akan dikemukakan beberapa definisi kepuasan.

Kepuasan kerja sering dijadikan ukuran tingkat kematangan suatu organisasi dalam kehidupan organisasi modern. Hal ini berarti bahwa organisasi dikelola dengan baik yang merupakan hasil manajemen yang

efektif. Terpuaskannya berbagai keinginan dan kebutuhan karyawan sangat menentukan sikap dan perilaku mereka dalam bekerja.

Teori kepuasan kerja ini merupakan bagian dari teori motivasi. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan, kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang, atau dengan kata lain hal-hal yang memotivasi semangat bekerja seseorang untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan materiil maupun non materiil yang diperoleh dari hasil pekerjaannya. Jika kebutuhan dan kepuasannya semakin terpenuhi maka semangat bekerjanya pun akan semakin baik dan sebaliknya bila kebutuhan seseorang belum terpenuhi secara puas maka motivasi dalam dirinya bisa semakin berkurang.

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya dari pada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. (Wibowo, 2016:88).

1) Two-Factor Theory

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa satisfaction (kepuasan) dan dissatisfaction (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu motivators dan hygiene factors. Pada umumnya orang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain), dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor ini mencegah reaksi negatif, dinamakan sebagai hygiene atau maintenance factors.

2) Value Theory

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Semakin sedikit mereka menerima hasil, akan kurang puas. Value theory memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka.

Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh karena itu, cara yang efektif untuk memuaskan pekerja adalah dengan menentukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya.

b. Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai seni atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya.

Afandi (2018:73) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerjaan dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industri, maupun masyarakat. Arti penting kepuasan kerja bagi individu adalah penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja

memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup seseorang. Arti penting kepuasan kerja bagi industri adalah penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Arti penting kepuasan kerja bagi masyarakat adalah bahwa masyarakat yang akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya.

Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

Dampak perilaku kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Beberapa hasil penelitian tentang dampak kepuasan kerja, Sutrisno (2019:80) yaitu :

- 1) Dampak terhadap produktivitas

Pada mulanya orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan menaikkan kepuasan kerja. Hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja sangat kecil. Vroom mengatakan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor moderator di samping kepuasan kerja. Lawler dan Porter mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja jika tenaga kerja

mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik (misalnya, rasa telah mencapai sesuatu) dan ganjaran ekstrinsik (misalnya, gaji) yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan prestasi kerja yang unggul. Jika tenaga kerja tidak memersepsikan ganjaran intrinsik dan ekstrinsik berasosiasi dengan prestasi kerja, maka kenaikan dalam prestasi tak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja.

2) Dampak terhadap ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja

Ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Perilaku ini karena akan mempunyai akibat-akibat ekonomis yang besar, maka lebih besar kemungkinannya ia berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Organisasi melakukan upaya yang cukup besar untuk menahan orang-orang ini dengan jalan menaikkan upah, pujian, pengakuan, kesempatan promosi yang ditingkatkan, dan seterusnya. Justru sebaliknya, bagi mereka yang mempunyai kinerja buruk, sedikit upaya dilakukan oleh organisasi untuk menahan mereka. Bahkan mungkin ada tekanan halus untuk mendorong mereka agak keluar. Menurut Steers dan Rhodes, mereka melihat adanya dua faktor pada perilaku hadir, yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Mereka percaya bahwa motivasi untuk hadir dipengaruhi oleh kepuasan kerja dalam kombinasi dengan tekanan-tekanan internal dan eksternal untuk datang pada pekerjaan.

Ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja atau karyawan dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan selalu mengeluh, membangkang, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka.

3) Dampak terhadap kesehatan

Salah satu temuan yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja, ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan

mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi.

- 4) Meskipun jelas bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kesehatan, hubungan kausalnya masih tidak jelas. Diduga bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling menguatkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain. Kepuasan kerja ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain.

Sudaryo dkk (2018:76) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka. Dari definisi yang telah dikemukakan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan.

Dalam mengukur variabel kepuasan kerja, peneliti menggunakan indikator menurut Meithiana (2017:45) yakni :

- 1) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

Pekerjaan memberikan kesempatan pegawai belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggungjawab. Dalam teori dua faktor diterangkan bahwa pekerjaan merupakan faktor yang akan menggerakkan tingkat motivasi kerja yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi kerjanya yang baik.; Kesempatan belajar sesuai minat dan Kesempatan untuk bertanggungjawab

- 2) Kesempatan terhadap gaji.

Kepuasan kerja pegawai akan terbentuk apabila besar uang yang diterima pegawai sesuai dengan beban kerjanya seimbang dengan pegawai lainnya. (1) Sesuai dengan beban kerja dan (2) Seimbang dengan pegawai lain

3) Kesempatan promosi.

Promosi adalah bentuk penghargaan yang diterima pegawai dalam organisasi. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pegawai dipromosikan atas dasar prestasi kerja yang dicapai pegawai tersebut.

4) Kepuasan terhadap supervisi.

Hal ini ditunjukkan oleh atasan dalam bentuk memperhatikan seberapa baik pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai, menasehati dan membantu pegawai serta komunikasi yang baik dalam pengawasan. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pengawasan yang dilakukan supervisor bersifat memotivasi pegawai.

a) Memperhatikan seberapa baik pekerjaan yang dilakukan pegawai

b) Menasehati dan membantu pegawai

c) Komunikasi yang baik dalam pengawasan

6) Kepuasan terhadap rekan sekerja.

Jika dalam organisasi terdapat hubungan antara pegawai yang harmonis, bersahabat, dan saling membantu akan menciptakan suasana kelompok kerja yang kondusif, sehingga akan menciptakan kepuasan kerja pegawai.

a) Hubungan antara pegawai yang harmonis

b) Bersahabat

c) Saling membantu

d) Menciptakan suasana kelompok kerja yang kondusif

c. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepuasan Kerja

1) Faktor Pendukung

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Sudaryo, dkk. (2018:82) yaitu sebagai berikut :

a) Pemenuhan kebutuhan (Need fulfillment) Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhan.

b) Perbedaan (Discrepancies) Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya.

Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat di atas harapan.

- c) Pencapaian nilai (Value attainment) Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
- d) Keadilan (equity) Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.
- e) Komponen genetik (Genetic components) Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik.

Selain penyebab kepuasan kerja, ada juga faktor penentu kepuasan kerja. Di antaranya dikemukakan oleh Widodo, (2015:176) adalah sebagai berikut :

- 1) Pekerjaan itu sendiri (work it self) Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tentunya sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
 - 2) Hubungan dengan atasan (supervision) Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (consideration). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja
 - 3) Teman sekerja (workers) Teman kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
 - 4) Promosi (promotion) Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.
 - 5) Gaji atau upah (pay) Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.
- 2) Faktor Penghambat

Faktor penghambat kepuasan kerja ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Hasanah (2015:6) yaitu : (1) Kurangnya sosialisai; (2) Kurangnya sarana dan prasarana; dan (3) Lingkungan. Hamali (2016:206) bahwa faktor-faktor yang menjadi penentu kepuasan kerja karyawan adalah :

a) Gaji/imbalan yang adil

Kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan. Uang memang mempunyai arti yang berbeda-beda bagi setiap orang. Uang, di samping merupakan simbol dari pencapaian keberhasilan dan pengakuan/penghargaan, juga mempunyai arti yang berbeda-beda bagi setiap orang, Uang mempunyai kegunaan sekunder. Jumlah gaji yang diperoleh dapat secara nyata mewakili kebebasan untuk melakukan apa yang ingin dilakukan.

b) Kondisi kerja yang menunjang

Ruangan kerja yang sempit, panas, cahaya lampu yang menyilaukan mata akan menimbulkan keengganan untuk bekerja. Karyawan akan mencari alasan untuk sering keluar ruangan kerjanya. Perusahaan dalam hal ini harus menyediakan ruang kerja yang terang, sejuk, dengan peralatan kerja yang nyaman untuk digunakan, seperti meja, kursi yang dapat diatur tinggi rendahnya, mirip tegaknya posisi duduk. Kebutuhan-kebutuhan fisik yang terpenuhi dalam kondisi ini akan memuaskan karyawan dalam bekerja.

c) Hubungan kerja (rekan kerja dan atasan)

Hubungan kerja juga menjadi salah satu faktor penentuan kepuasan kerja karyawan. Hubungan kerja tersebut terdiri dari :

1) Hubungan kerja dengan rekan kerja (jabatan setingkat)

Hubungan yang terjadi antar karyawan adalah hubungan ketergantungan sepihak, yang bercorak fungsional. Kepuasan kerja yang ada pada para karyawan timbul karena karyawan dalam jumlah tertentu, berada dalam satu ruangan kerja, sehingga karyawan dapat saling berbicara (kebutuhan sosial terpenuhi). Corak kepuasan kerja di sini bersifat kepuasan kerja yang tidak

disebabkan peningkatan dari motivasi kerja. Karyawan yang bekerja sebagai satu tim dalam kelompok kerja akan timbul kepuasan kerjanya karena kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggi (kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri) dapat dipenuhi, serta memiliki dampak pada motivasi kerjanya.

2) Hubungan kerja dengan atasan

Kepemimpinan yang konsisten yang berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa. Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu karyawan untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi karyawan itu sendiri. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa. Tingkat kepuasan kerja yang terbesar dengan atasan adalah jika hubungan keduanya adalah positif.

3) Hubungan dengan bawahan

Atasan yang memiliki ciri memimpin yang transformasional dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan motivasi dan sekaligus merasa puas dengan pekerjaannya.

Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi, sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi.

B. METODE

1. Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan peneliti adalah pendekatan kuantitatif, merupakan salah satu jenis kegiatan penelitian yang spesifikasinya adalah sistematis, terencana, dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga

pembuatan desain penelitian, baik tentang tujuan penelitian, subjek penelitian, objek penelitian, sampel data, sumber data, maupun metodologinya (mulai pengumpulan data hingga analisis data). Dalam penelitian ini, peneliti mengarahkan pada kenyataan-kenyataan yang berhubungan dengan kompetensi, kedisiplinan terhadap kinerja APIP melalui kepuasan kerja pada Kantor Inspektorat, Kabupaten Barru

2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Tempat yang digunakan sebagai penelitian adalah pada kantor Inspektorat yang berlokasi di Jalan Sultan Hasanuddin No.29 di Kecamatan Barru Kabupaten Barru. Waktu yang digunakan mulai dari pemasukan judul sampai selesainya penyusunan tesis diperkirakan kurang lebih tiga bulan.

3. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini seluruh pegawai pada Kantor Inspektorat, Kabupaten Barru yakni berjumlah sebesar 34 orang pegawai APIP, sedangkan penarikan sampel dengan menggunakan metode sensus. Menurut Sugiyono (2016:78) adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang, maka jumlah populasi dapat diambil sebagai jumlah keseluruhan populasi yang akan diteliti, sehingga jumlah sampel dalam penelitian ditetapkan sebesar 34 orang.

4. Instrumen Penelitian

Jenis data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah menggunakan data primer. Data primer diperoleh dan bersumber dari hasil penelitian lapangan melalui wawancara langsung, observasi dan kuesioner kepada sejumlah responden. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengadopsi model Skala Likert dikemukakan oleh Sunyoto (2015:30). Model skala Likert terdiri dari lima skala atas pertanyaan-pertanyaan dengan lima alternatif jawaban :

1. SS = Sangat Setuju skor 5
2. S = Setuju skor 4
3. N = Netral skor 3
4. TS = Tidak Setuju skor 2
5. STS = Sangat Tidak Setuju skor 1

5. Variabel Penelitian

Variabel penelitian merupakan konsep yang mempunyai variasi nilai-nilai, yaitu adanya variabel dependent dan independent serta variabel antara. Variabel dependent atau disebut variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau disebabkan adanya variabel independent. Sedangkan variabel independent adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependent. Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah : (a) Variabel X (Variabel Independent) adalah kompetensi dan kedisiplinan; (b) Variabel Y (Variabel Dependent) adalah kinerja APIP; dan (c) Variabel Z (Variabel antara) adalah kepuasan kerja.

6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah menggunakan metode kuesioner. Metode kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a) Questionare

Questionare yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyebarkan selebaran questionare (angket) untuk diisi kepada responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini.

b) Observasi

Teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui hasil pengamatan secara langsung pada obyek penelitian terutama mengenai kompetensi, kedisiplinan terhadap kinerja APIP melalui kepuasan kerja pegawai pada Kantor Inspektorat, Kabupaten Barru.

c) Interview

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan melakukan wawancara dan tanya jawab secara langsung dengan beberapa bagian yang terkait dan sejumlah pegawai yang dijadikan sampel dalam penelitian ini.

d) Dokumentasi

Dokumentasi yakni tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengumpulkan sejumlah data-data tertulis, dokumen-dokumen penting baik yang berasal dari pada Kantor Inspektorat, Kabupaten Barru maupun yang berasal dari sejumlah literatur dan bahan pustaka.

7. Definisi Operasional

Definisi operasional variabel adalah pengertian variabel yang diungkap dalam definisi konsep tersebut, secara operasional, secara praktik, secara nyata dalam lingkup obyek penelitian/obyek yang diteliti. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas dan variabel terikat serta variabel antara yaitu :

Tabel 3.1 Definisi Variabel

Variabel Peneleitian	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
Kompetensi (X1)	Kompetensi sebagai kemampuan untuk melaksana-nakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan	1. Pengetahuan 2. Keterampilan 3. Motif (Srinivas R. Kandula, 2013:6)	Skala Likert dengan bobot score 5 = sangat setuju, 4 = setuju, 3 = netral, 2 = tidak setuju, 1 = sangat tidak setuju.
Kedisiplinan (X2)	Kedisiplinan adalah kesada-ran dan kesediaan sese-orang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.	1. Kepatuhan pada peraturan 2. Efektif dalam bekerja 3. Tindakan korektif 4. Kehadiran tepat waktu 5. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	Skala Likert dengan bobot score 5 = sangat setuju, 4 = setuju, 3 = netral, 2 = tidak setuju, 1 = sangat tidak setuju.
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang karyawan atau pegawai untuk men-capai tujuan yang diharap-kan demi tercapainya tuju-an dari organisasi.	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Waktu kerja 4. Kerja sama Sudaryo (2018 : 205)	Skala Likert dengan bobot score 5 = sangat setuju, 4 = setuju, 3 = netral, 2 = tidak setuju, 1 = sangat tidak setuju.

Kepuasan kerja pegawai (Z)	Kepuasan kerja yaitu sebagai serangkaian perasaan senang atau tidak senang dan emosi seorang karya-wan yang berkenaan de-ngan pekerjaannya sehing-ga merupakan penilaian karyawan terhadap perasa-an menyenangkan atau tidak terhadap pekerjaan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. 2. Kesempatan terhadap gaji. 3. Kesempatan promosi. 4. Kepuasan terhadap supervisi. Meithiana (2017:45)	Skala Likert dengan bobot score 5 = sangat setuju, 4 = setuju, 3 = netral, 2 = tidak setuju, 1 = sangat tidak setuju.
----------------------------	--	--	---

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

Analisis jalur (*path analysis*) yaitu suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung. Dalam pengujian analisis jalur pada penelitian ini maka yang menjadi tujuan penelitian ini yakni menguji pengaruh kompetensi, disiplin kerja terhadap kinerja aparatur pengawasan intern pemerintah (APIP) melalui kepuasan kerja.

Dalam penelitian ini akan dilakukan pengujian jalur dengan menggunakan analiisis regresi linear berganda yang diolah dengan menggunakan SPSS versi 23. Sehingga dalam pengolahan data koefisien jalur dengan SPSS versi 23 maka dari skor jawaban responden melalui penyebaran kuesioner kepada sejumlah pegawai yang bekerja pada Kantor Inspektorat Kabupaten Barru maka akan disajikan hasil regresi linear berganda yang dapat dilihat melalui tabel 4.11 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.11. Regresi Linear Berganda Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.763	.449		1.700	.099
Kompetensi	.553	.125	.563	4.425	.000
Disiplin Kerja	.314	.115	.347	2.731	.010
R	= 0,810		Fhit	= 29,49	
Rsquare	= 0,655		Sign	= 0,000	

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Data diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.11 yakni regresi linear berganda antara kompetensi dengan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja maka persamaan regresi linear pada penelitian ini yaitu :

$$Z = 0,763 + 0,563X_1 + 0,347X_2 + \text{e}$$

Dari persamaan tersebut di atas maka dapat disajikan interpretasi dari persamaan regresi yang telah dikemukakan yaitu :

$\beta_0 = 0,763$ yang artinya tanpa adanya peningkatan kompetensi dan disiplin kerja pada Kantor Inspektorat Kabupaten Barru maka besarnya kepuasan kerja yaitu sebesar 0,763.

$\beta_1X_1 = 0,563$ yang menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 satuan kompetensi maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,563. Semakin tinggi kompetensi kerja pegawai pada Kantor Inspektorat Kabupaten Barru maka akan diikuti oleh adanya peningkatan kepuasan kerja sebesar 0,563.

$\beta_2X_2 = 0,347$ yang dapat diartikan bahwa kenaikan 1 satuan disiplin kerja dapat diikuti oleh adanya peningkatan kepuasan kerja sebesar 0,347. Semakin tinggi disiplin kerja maka akan semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai dalam bekerja pada Kantor Inspektorat Kabupaten Barru.

Kemudian dilihat dari nilai $R = 0,810$, hal ini dapat dikatakan bahwa ada hubungan yang kuat antara kompetensi dan disiplin kerja. Sedangkan dengan nilai $R^2 = 0,655$. Dimana persentase sumbangan pengaruh kompetensi dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 65,50% ($0,655 \times 100$). Sedangkan sisanya sebesar 34,50% dipengaruhi atau ditentukan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Kemudian akan dilakukan pengujian secara parsial antara kompetensi dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

1) Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian parsial yaitu pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja yang diperoleh nilai thitung = 4,425 dan nilai sign = 0,000. Karena dengan nilai sig = $0,000 < 0,05$, hal ini dapat dikatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara empiris menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh secara nyata terhadap peningkatan kepuasan kerja. Semakin tinggi kompetensi pegawai yang bekerja pada Kantor Inspektorat Kabupaten Barru maka akan semakin nyata dalam meningkatkan kepuasan kerja.

2) Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji secara parsial maka besarnya nilai thitung = 2,731 dan nilai sign = 0,000. Karena dengan nilai sign = $0,000 < 0,05$ maka dapat diartikan ada pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pegawai APIP pada Kantor Inspektorat Kabupaten Barru. Sehingga secara empirik menemukan bahwa semakin tinggi disiplin kerja maka secara nyata akan semakin tinggi pula kepuasan kerja.

Kemudian secara simultan (uji F) yaitu pengaruh kompetensi, disiplin kerja terhadap kepuasan kerja maka diperoleh nilai Fhitung = 29,49 dan nilai sign = 0,000, karena dengan nilai sign = $0,000 < 0,05$ maka dapat dikatakan bahwa secara simultan kompetensi dan disiplin kerja berpengaruh secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja.

Kemudian akan disajikan koefisien regresi linear berganda pengaruh kompetensi, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai APIP pada Kantor Inspektorat Kabupaten Barru yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.12. Regresi Linear Berganda Kompetensi, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.109	.363		-.299	.767
Kompetensi	.447	.123	.422	3.618	.001
Disiplin Kerja	.216	.099	.221	2.177	.037
Kepuasan Kerja	.409	.139	.379	2.941	.006
R	= 0,910		Fhitung	= 48,196	
RSquare	= 0,828		Sign	= 0,000	

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai Apip

Sumber : Data diolah, 2021

Tabel 4.12 yakni regresi linear berganda mengenai kompetensi, disiplin kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai APIP maka akan disajikan persamaan regresi linear berganda yaitu :

$$Y = b_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + \epsilon$$

$$Y = -0,109 + 0,422X_1 + 0,221X_2 + 0,379Y$$

Sehingga interaksi dengan persamaan regresi yang telah diuraikan di atas yaitu sebagai berikut :

$b_0 = -0,109$ yang dapat diartikan bahwa tanpa adanya kenaikan kompetensi, disiplin kerja dan kepuasan kerja maka kinerja pegawai APIP menurun sebesar 0,109.

$\beta_1 X_1 = 0,422$, menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 satuan kompetensi dapat diikuti oleh adanya peningkatan kinerja APIP sebesar 0,422. Semakin tinggi kompetensi maka akan semakin tinggi pula kinerja APIP di Kabupaten Barru.

$\beta_{2X2} = 0,221$, yang menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 satuan disiplin kerja maka dapat meningkatkan kinerja APIP sebesar 0,221. Semakin tinggi disiplin kerja maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai APIP.

$\beta_{3X3} = 0,379$, yang dapat diartikan bahwa setiap kenaikan 1 satuan kepuasan kerja dapat diikuti oleh adanya peningkatan kinerja pegawai APIP. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai APIP pada Kantor Inspektorat di Kabupaten Barru.

Sedangkan dilihat dari nilai $R = 0,910$, hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang sangat kuat kompetensi, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai APIP di Kabupaten Barru. Kemudian dilihat dari nilai R^2 sebesar 0,828, yang dapat diartikan bahwa persentase sumbangan pengaruh kompetensi, disiplin kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai APIP sebesar 82,80% ($0,828 \times 100$), sedangkan sisanya sebesar 17,20% ($1 - 0,828 \times 100$) dipengaruhi atau dijelaskan oleh faktor-faktor yang tidak dimasukkan pada model penelitian ini.

Selanjutnya akan dilakukan pengujian parsial dari masing-masing variabel pada penelitian ini yaitu sebagai berikut :

a) Pengaruh kompetensi terhadap kinerja APIP

Berdasarkan hasil analisis data pada penelitian ini yaitu pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai APIP pada Kantor Inspektorat Kabupaten Barru maka diperoleh nilai thitung = 3,618 dan nilai sign sebesar 0,001. Karena dengan nilai $sig = 0,001 < 0,05$ berarti ada pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai APIP. Hal ini dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kompetensi maka secara nyata akan meningkatkan kinerja pegawai APIP pada Kantor Inspektorat Kabupaten Barru.

b) Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai APIP

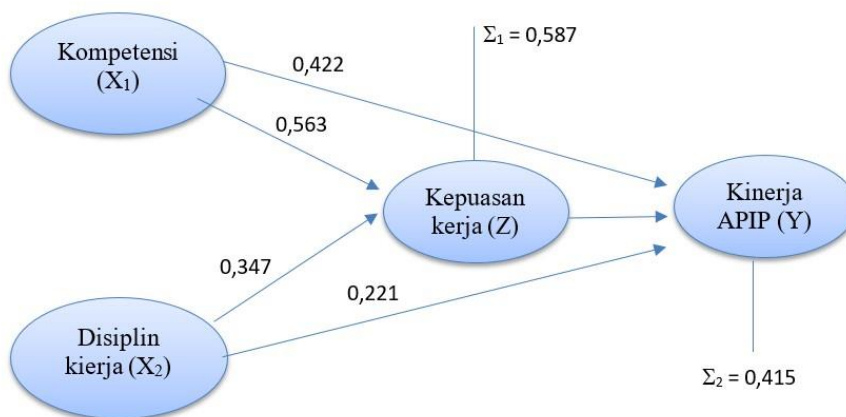
Hasil analisis data pada penelitian ini menunjukkan bahwa dengan nilai thitung = 2,177 dan nilai sign = 0,037. Karena dengan nilai $sign = 0,037 < 0,05$ maka dapat dikatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja APIP, dimana semakin tinggi disiplin kerja maka akan mempengaruhi secara nyata dalam meningkatkan kinerja APIP pada Kantor Inspektorat Kabupaten Barru.

c) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai APIP

Berdasarkan hasil analisis data pada penelitian yaitu pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja APIP, dimana dengan nilai thitung = 2,941 dan nilai sign = 0,006. Karena dengan nilai sign = 0,006 < 0,05 maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja secara nyata dapat meningkatkan kinerja APIP pada Kantor Inspektorat Kabupaten Barru.

Kemudian secara serempak (uji F) dimana diperoleh Fhitung = 48,196 dan nilai sign = 0,000, sehingga dapat dikatakan bahwa kompetensi, disiplin kerja dan kepuasan kerja berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja APIP pada Kantor Inspektorat Kabupaten Barru.

Sebelum dilakukan pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung dalam uji jalur maka dapat disajikan gambar uji jalur yaitu sebagai berikut :



Gambar 4.2
Pengujian jalur pengaruh kompetensi terhadap kinerja

Sumber : Data diolah, 2021

5. Pengujian Pengaruh Langsung (Direct Effect) dan Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

a) Pengaruh Langsung (Direct Effect)

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda yang telah dikemukakan maka dalam uji jalur (path analysis) akan dilakukan hasil pengujian pengaruh langsung, dimana dilihat dari koefisien jalur yaitu $\beta_1 X_1 = 0,422$ yang artinya dengan adanya kompetensi yang dimiliki oleh pegawai APIP maka akan memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja pegawai APIP.

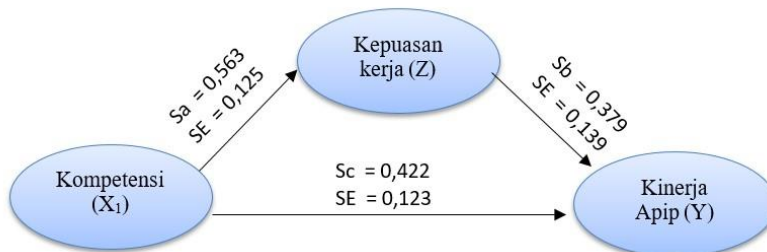
Kemudian $\beta_{2X2} = 0,221$ yang menunjukkan nilai koefisien jalur disiplin kerja terhadap kinerja pegawai APIP. Artinya semakin disiplin pegawai APIP dalam melakukan pekerjaan maka akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja APIP pada Kantor Inspektorat Kabupaten Barru. Sedangkan $\beta_{3Z} = 0,379$ yang artinya kepuasan kerja memberikan kontribusi secara positif dalam meningkatkan kinerja pegawai APIP pada Kantor Inspektorat di Kabupaten Barru. Semakin besar kepuasan yang dirasakan oleh pegawai APIP maka semakin besar pula kinerja pegawai APIP.

b) Pengaruh tidak langsung (Indirect Effect)

Besarnya pengaruh tidak langsung dari setiap variabel bebas yaitu kompetensi, disiplin kerja terhadap kinerja APIP melalui kepuasan kerja maka dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja APIP melalui kepuasan kerja

Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai APIP melalui kepuasan kerja maka akan dilakukan perhitungan. Namun sebelumnya akan dilakukan gambar pengujian jalur yaitu :



Gambar 4.3
Pengujian Jalur Pengaruh Tidak Langsung Kompetensi terhadap Kinerja Apip melalui Kepuasan Kerja

Sumber : Data diolah, 2021

Besarnya pengaruh tidak langsung dan total pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai APIP melalui kepuasan kerja pada Kantor Inspektorat di Kabupaten Barru yang dapat ditentukan melalui perhitungan berikut ini :

Pengaruh Langsung	0,422
Pengaruh tidak langsung	
(0,563 x 0,379).....	0,213
Total Pengaruh.....	0,635

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut di atas maka besarnya pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai APIP melalui kepuasan kerja yaitu sebesar 21,30% ($0,213 \times 100$). Sedangkan untuk menguji apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai APIP maka digunakan uji sobel test dengan menggunakan kalkulator secara online, hal ini dapat dilihat melalui tabel yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.13. Hasil Uji Sobel Test secara Online Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai APIP melalui Kepuasan Kerja

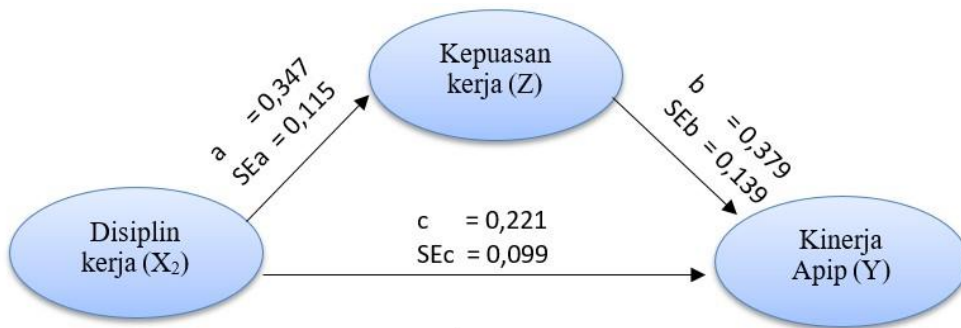
Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.563	Sobel test: 2.33250472	0.09147977	0.01967415
b	0.379	Aroian test: 2.29153795	0.09311519	0.02193232
s _a	0.125	Goodman test: 2.37575024	0.08981458	0.01751331
s _b	0.139	Reset all	Calculate	

Sumber : Data diolah, 2021

Hasil uji sobel test secara online maka diperoleh nilai α value = 0,0196, karena dengan nilai α value = 0,0196 > 0,05 maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai APIP. Temuan empirik dalam penelitian ini membuktikan bahwa kompetensi mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja sehingga berdampak terhadap kinerja pegawai APIP pada Kantor Inspektorat di Kabupaten Barru.

2. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja APIP melalui kepuasan kerja

Besarnya pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai APIP melalui kepuasan kerja pada Kantor Inspektorat di Kabupaten Barru, hal ini dapat disajikan gambar uji jalur yaitu :



Gambar 4.4
Uji Jalur Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Apip melalui Kepuasan Kerja

Sumber : Data diolah, 2021

Berdasarkan hasil uji jalur yang telah dikemukakan di atas maka akan dilakukan hasil perhitungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung yaitu sebagai berikut :

Pengaruh Langsung	0,221
Pengaruh tidak langsung (0,347 × 0,379).....	0,132
Total Pengaruh.....	0,353

Dari hasil perhitungan tersebut di atas maka besarnya pengaruh langsung sebesar 22,10% (0,221 × 100), sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai APIP melalui kepuasan kerja pada Kantor Inspektorat di Kabupaten Barru yaitu sebesar 13,20% (0,132 × 100). Untuk dapat membuktikan apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja APIP maka akan dilakukan pengujian sobel test dengan kalkulator secara online yang dapat disajikan melalui tabel yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.14. Hasil Uji Sobel Test dengan menggunakan secara Online Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja APIP melalui Kepuasan Kerja

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.347	Sobel test: 2.12316685	0.06194191	0.03373987
b	0.379	Aroian test: 2.06820302	0.06358805	0.03862094
s _a	0.125	Goodman test: 2.18275936	0.0602508	0.02905354
s _b	0.115	Reset all	Calculate	

Sumber : Data diolah, 2021

Tabel 4.14 yakni hasil uji sobel test secara online maka diperoleh nilai $p\text{-value} = 0,033$, karena nilai $p\text{-value} = 0,033 < 0,05$ berarti kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai APIP, hal ini dapat diartikan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga dapat memberikan dampak dalam meningkatkan kinerja APIP pada Kantor Inspektorat di Kabupaten Barru.

2. Pembahasan

Pembahasan penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh kompetensi, kedisiplinan pegawai terhadap kinerja APIP melalui kepuasan kerja dengan memilih Kantor Inspektorat di Kabupaten Barru sebagai obyek dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini dilakukan dengan membagi kuesioner kepada semua pegawai APIP di Kantor Inspektorat Kabupaten Barru yaitu sebesar 34 orang.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada pegawai APIP Kantor Inspektorat di Kabupaten Barru maka akan dilakukan pembahasan hasil penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya yaitu sebagai berikut :

a) Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai APIP pada Kantor Inspektorat Kabupaten Barru

Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan maka dapat dikatakan bahwa kompetensi pegawai APIP sudah berada dalam kategori tinggi. Dimana dilihat dari masa kerja pegawai yang berada pada

rentang 5,1 – 10 tahun, hal ini dapat dikatakan bahwa pegawai APIP sudah memiliki pengalaman kerja yang dapat diandalkan dalam melakukan pekerjaan. Selain itu pegawai APIP yang bekerja pada Kantor Inspektorat Kabupaten Barru rata-rata memiliki pendidikan S1, hal ini menunjukkan bahwa pegawai sudah memiliki pengetahuan dalam bidang pekerjaan yang dikerjakan selama ini.

Kemudian dari tanggapan responden mengenai kompetensi pegawai APIP sudah dapat dikatakan bahwa pegawai APIP sudah memiliki pengetahuan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh Kantor Inspektorat Kabupaten Barru dan selain itu tingkat pengetahuan pegawai APIP yang sudah dapat memecahkan masalah terkait dalam pekerjaan yang ditugaskan selama ini. Selanjutnya tanggapan pegawai APIP terlihat dengan keterampilan, dimana sudah dikategorikan tinggi karena keterampilan pegawai sudah sesuai bidang pekerjaan sehari-hari dan dengan keterampilan yang dimiliki pegawai dapat meningkatkan inisiatif dalam penyelesaian pekerjaan.

Tanggapan pegawai mengenai motif, dimana pegawai lebih memiliki motivasi jika ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan bidang kompetensi yang dimiliki pegawai, dan dengan kompetensi yang dimiliki pegawai terdorong untuk bekerja lebih baik. Skor jawaban responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah pengetahuan pegawai dalam melakukan memecahkan masalah dan penempatan pegawai yang sesuai dengan bidang kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Sehingga hal ini yang perlu dipertahankan oleh atasan Kantor Inspektorat Kabupaten Barru untuk lebih meningkatkan kompetensi pegawai. Sedangkan skor jawaban responden yang terendah adalah keterampilan pegawai yang penempatannya sesuai dengan bidang pekerjaan yang dilakukan sehari-hari, dimana masih adanya pegawai APIP yang ditempatkan tidak sesuai dengan bidang kompetensinya. Sehingga hal ini perlu mendapat perhatian atasan agar menempatkan pegawai APIP sesuai dengan bidang kompetensinya.

Hasil analisis data yang telah dilakukan bahwa kompetensi memberikan kontribusi yang positif dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki pegawai APIP sudah dapat meningkatkan kepuasan kerja. Semakin tinggi kompetensi pegawai APIP dengan pekerjaan yang dilakukan sehari-hari maka akan dapat memberikan dampak dengan kepuasan kerja bagi setiap pegawai APIP yang bekerja pada Kantor Inspektorat Kabupaten Barru.

Pendapat yang dikemukakan oleh Rivai dan Sagala (2010:856) bahwa kompetensi yang dimiliki saat ini oleh karyawan sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi dan memotivasi para karyawan untuk memberikan yang terbaik agar mendapatkan kepuasan tersendiri dalam melakukan pekerjaan. Sehingga dalam temuan penelitian yang telah sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Rivai dan Sagala (2010). Selain itu dari beberapa penelitian seperti yang dilakukan oleh Ngebu, dkk (2018), Dhermawan (2012), dan Hadiwijaya (2016) yang telah sesuai dengan ditemukan oleh peneliti bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

b) Pengaruh Kedisiplinan Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis mengenai kedisiplinan terhadap kepuasan kerja khususnya pada Kantor Inspektorat Kabupaten Barru. Dimana dilihat dari tingkat kedisiplinan pegawai sudah berada pada kategori baik. Hal ini dapat dilihat bahwa pegawai yang selalu mentaati peraturan yang telah ditetapkan oleh Kantor Inspektorat Kabupaten Barru, kemudian kerja sama yang baik antar pegawai APIP dengan atasan dan pegawai APIP dengan pegawai APIP lainnya sudah terjalin kerja sama yang baik sehingga dapat menghasilkan efektivitas kerja yang tinggi. Kemudian pegawai APIP yang telah mengambil tindakan korektif atas hasil pekerjaan sehingga dapat meningkatkan hasil kerja yang lebih baik dalam penyelesaian pekerjaan. Selain itu tingkat kehadiran pegawai yang selalu hadir tepat waktu pada jam kantor dan selain itu pegawai telah mampu untuk melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Berdasarkan tanggapan responden mengenai tingkat kedisiplinan pegawai APIP, dimana skor jawaban responden yang terbesar dalam penelitian ini yaitu ketaatan pegawai dengan peraturan yang telah ditetapkan dan selain itu adalah kemampuan pegawai APIP yang telah

melakukan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Sehingga hal ini perlu dipertahankan oleh Kantor Inspektorat Kabupaten Barru guna dapat lebih meningkatkan kedisiplinan pegawai dimasa yang akan datang. Sedangkan skor jawaban responden yang terendah adalah kerja sama pegawai dalam pelaksanaan kerja, sehingga masih perlu ditingkatkan kerja sama baik antar pegawai dengan atasan maupun antar pegawai dengan pegawai lainnya pada Kantor Inspektorat Kabupaten Barru.

Hasil analisis data dalam penelitian ini yang menunjukkan bahwa kedisiplinan pegawai memberikan dampak dalam meningkatkan kepuasan kerja, dimana semakin tinggi kedisiplinan pegawai dalam bekerja maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai APIP dalam bekerja. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kedisiplinan pegawai memberikan dampak terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai APIP khususnya pada Kantor Inspektorat Kabupaten Barru.

Pendapat yang dikemukakan oleh Hasibuan (2019:193) bahwa bila karyawan meningkatkan disiplin kerja yang tinggi, diharapkan akan mampu menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat sehingga timbul kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan yang ditemukan oleh peneliti bahwa disiplin kerja mempengaruhi kepuasan kerja. Sedangkan beberapa penelitian sebelumnya yaitu Hadiwijaya (2016) yang sejalan dengan yang ditemukan peneliti bahwa kedisiplinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai APIP khususnya pada Kantor Inspektorat Kabupaten Barru.

c) Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis data pada penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kompetensi yang dimiliki oleh pegawai APIP, khususnya pada Kantor Inspektorat Kabupaten Barru. Dimana semakin tinggi kompetensi pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan maka akan memberikan pengaruh yang bermakna terhadap peningkatan kinerja pegawai. Sehingga dari hasil pengamatan yang dilakukan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh pegawai memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai APIP khususnya pada Kantor Inspektorat Kabupaten Barru.

Kemudian dari hasil analisis data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat pengetahuan dan keterampilan pegawai APIP khususnya pada Kantor Inspektorat Kabupaten Barru sudah dapat meningkatkan kompetensi pegawai. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Prawironegoro dan Utari (2016) bahwa kompetensi merupakan perpaduan keterampilan, pengetahuan, kreativitas, dan sikap positif terhadap pekerjaan tertentu yang diwujudkan dalam pencapaian kinerja. Sedangkan Susanto (2016) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan pendapat yang dikemukakan oleh Moehariono (2014:8) bahwa kompetensi mempunyai hubungan sebab akibat jika dikaitkan dengan kinerja seorang pegawai, serta kompetensi yang terdiri atas: motif, sifat, konsep diri, keterampilan, dan pengetahuan yang dapat memprediksikan perilaku seseorang, sehingga pada akhirnya dapat memprediksi kinerja orang tersebut. Hal ini dapat disimpulkan bahwa penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh Prawironegoro dan Utari (2016), Susanto (2016), dan Moehariono (2014).

Sedangkan dari beberapa penelitian sebelumnya yaitu Rostarina (2016), Bahari (2019), Susanto (2016), Iskandar dan Enceng (2014) yang sejalan dengan yang diteliti oleh peneliti bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian maka hipotesis telah diuraikan sebelumnya dapat diterima.

d) Pengaruh Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan maka dapat dikatakan bahwa kedisiplinan memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai. Semakin tinggi kedisiplinan pegawai dalam bekerja maka akan memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja pegawai APIP pada Kantor Inspektorat di Kabupaten Barru.

Hasil temuan dalam penelitian ini yang memberikan indikasi faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai APIP adalah kedisiplinan, hal ini sejalan dengan teori kedisiplinan seperti yang dikemukakan oleh Hartatik (2012) bahwa disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya tanggungjawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Jadi, dapatlah dikatakan bahwa disiplin kerja memiliki andil yang sangat

besar terhadap kinerja seorang pegawai, sehingga dari pendapat Hartatik (2014) bahwa disiplin kerja berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Beberapa penelitian sebelumnya yaitu Susanto (2016), Rizal, dkk (2019), dan Hadiwijaya (2016) bahwa kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga dalam penelitian ini yang sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Susanto (2016), Rizal, dkk (2019) dan Hadiwijaya (2016). Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima.

e) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis data dalam penelitian ini yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini didasari dari penempatan pegawai APIP mengenai kepuasan kerja, dimana kepuasan yang dirasakan oleh pegawai selama bekerja pada Kantor Inspektorat di Kabupaten Barru sudah baik. Terkait dengan pekerjaan pegawai yang sesuai dengan harapan pegawai dalam bekerja, hal ini disebabkan karena pegawai yang bekerja sesuai dengan bidang kompetensi pegawai yang dilakukan selama ini dan selain itu gaji pegawai yang sesuai dengan kebutuhan hidup keluarga.

Kemudian kepuasan yang dirasakan oleh pegawai APIP terlihat dengan kebijakan promosi jabatan yang sesuai dengan harapan pegawai. Sedangkan penempatan pegawai, dimana pegawai APIP yang sesuai dengan kesempatan terbuka untuk dapat dipromosikan sesuai sedangkan dari jawaban responden terlihat dengan atasan memberikan pengarahan kepada bawahan dalam bekerja yang telah meningkatkan kepuasan bagi pegawai yang bekerja pada Kantor Inspektorat di Kabupaten Barru. Begitupula dengan umpan balik dari atasan dengan pekerjaan yang telah menimbulkan kepuasan bagi pegawai APIP.

Skor jawaban responden dari setiap item pernyataan yang tertinggi adalah umpan balik dari pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Hal ini perlu dipertahankan oleh atasan Kantor Inspektorat di Kabupaten Barru terkait dengan umpan balik pegawai dengan pekerjaan pegawai. Sedangkan dalam skor jawaban responden yang terendah adalah kepuasan pegawai

dengan promosi jabatan, hal ini perlu ditingkatkan guna dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai APIP pada Kantor Inspektorat di Kabupaten Barru. Hasil analisis data dalam penelitian ini yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh secara nyata dalam meningkatkan kinerja APIP. Hal ini dapat dilihat bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dalam hubungannya dengan uraian tersebut diatas maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai APIP khususnya pada Kantor Inspektorat di Kabupaten Barru.

Beberapa pendapat yang salah satunya dikemukakan oleh Sinambela (2012:255) bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan kinerja pegawai, sedangkan pendapat dari Robbins (2015:91) bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sehingga dari yang ditemukan peneliti yang telah sejalan dengan pendapat Robbins (2015) dan Sinambela (2012), sedangkan dari beberapa penelitian sebelumnya yaitu Dhermawan (2012), Rizal, dkk (2019), dan Hadiwijaya (2016) bahwa kepuasan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan yang ditemukan oleh penelitian sebelumnya. Dalam kaitannya dengan uraian tersebut diuraikan bahwa hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya dapat dikatakan terbukti dan diterima.

f) Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Hasil analisis data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi telah meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hal ini dapat dikatakan bahwa kompetensi dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga memberikan dampak terhadap kinerja APIP khususnya pada Kantor Inspektorat di Kabupaten Barru. Kemudian dalam temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa analisis Sobel test, dimana baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Temuan ini dapat mengindikasikan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi secara parsial pengaruh kompetensi terhadap kinerja APIP pada Kantor Inspektorat di

Kabupaten Barru. Dengan demikian dalam penelitian ini maka hipotesis diterima.

g) Pengaruh Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Hasil analisis data pada penelitian ini yang menunjukkan bahwa kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja APIP melalui kepuasan kerja. Hal ini dapat dikatakan bahwa kedisiplinan dapat memediasi pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja APIP pada Kantor Inspektorat di Kabupaten Barru.

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung kedisiplinan berpengaruh terhadap kinerja APIP melalui kepuasan kerja, sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi secara parsial kedisiplinan terhadap kinerja APIP pada Kantor Inspektorat di Kabupaten Barru.

D. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada penelitian ini maka dapat disajikan beberapa kesimpulan yaitu :

- a. Pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja, dimana temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi memberikan pengaruh secara nyata terhadap peningkatan kepuasan kerja bagi pegawai APIP Kantor Inspektorat di Kabupaten Barru.
- b. Pengaruh kedisiplinan terhadap kepuasan pegawai, hal ini menemukan bahwa secara empirik kedisiplinan memberikan pengaruh secara nyata terhadap peningkatan kepuasan kerja pada Kantor Inspektorat di Kabupaten Barru.
- c. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja APIP, hal ini menunjukkan bahwa kompetensi dapat meningkatkan kinerja APIP khususnya pada kantor inspektorat di kabupaten barru. semakin tinggi kompetensi maka akan semakin tinggi pula kinerja APIP pada Kantor Inspektorat di Kabupaten Barru.

- d. Pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja APIP, temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kedisiplinan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja pegawai. Semakin tinggi kedisiplinan maka semakin tinggi pula kinerja APIP.
- e. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja APIP, temuan dalam penelitian ini dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh yang nyata terhadap kinerja APIP. Semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin tinggi pula dengan kinerja APIP.
- f. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja APIP. Dimana semakin tinggi kompetensi maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja sehingga dapat memberikan dampak terhadap kinerja APIP pada Kantor Inspektorat di Kabupaten Barru.
- g. Kepuasan kerja dapat memediasi secara parsial pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja APIP. Semakin tinggi kedisiplinan maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja sehingga dapat memberikan dampak terhadap kinerja APIP.

2. Saran

Adapun saran-saran dari hasil penelitian ini yang dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Perlu adanya peningkatan keterampilan pegawai APIP guna dapat meningkatkan inisiatif pegawai dalam penyelesaian pekerjaan. Hal ini dilakukan dengan memberikan keterampilan pegawai APIP untuk mengikuti diklat dari setiap pekerjaannya pada Kantor Inspektorat di Kabupaten Barru.
- b. Upaya dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai APIP maka sebaiknya pegawai menjalin kerja sama yang baik dalam melakukan pekerjaan, sehingga diharapkan dapat menghasilkan efektivitas kerja yang tinggi sebagai pegawai APIP.
- c. Perlu adanya peningkatan kepuasan kerja bagi pegawai APIP dalam pelaksanaan pencapaian yaitu dengan memperhatikan penempatan kerja yang sesuai dengan bidang kompetensinya.

- d. Upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai APIP pada Kantor Inspektorat di Kabupaten Barru perlu ditingkatkan ketelitian pekerjaan dalam pelaksanaan pekerjaan.
- e. Disarankan agar perlunya meningkatkan kepuasan APIP dengan promosi jabatan pegawai, hal ini dilakukan dengan jalan memberikan kesempatan pegawai untuk pengembangan jenjang karir selama bekerja pada Kantor Inspektorat di Kabupaten Barru.

REFERENSI

- Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan, (2012) Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen Home Archives*, Vol.6 No.2 (2012)
- Afandi, 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*, Penerbit : Zanafa Publishing, Yogyakarta.
- A.S. Munandar dkk. 2012. *Peran Budaya Organisasi Dalam Peningkatan Untuk Kerja Perusahaan*. Penerbit : Bagian Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, Jakarta
- Bedjo Siswanto. Sastrohadiwiryono. 2012. "Manajemen Tenaga Kerja Indonesia". Penerbit : Bumi Aksara. Jakarta
- Evisastra (2018) Analisis Pengaruh Disiplin, Motivasi, Kompetensi dan Kepemimpinan, Terhadap Kinerja Serta Dampaknya pada Prestasi Kerja dan Kepuasan Kerja. *JEM: Jurnal Ekonomi dan Manajemen STIE Pertiba Pangkalpinang*, Vol 4, No. 1, Edisi Juli 2018, hal 32-52. ISSN: 2443-2164- E-ISSN 2621-2358.
- Edison, Emron, Yohny Anwar dan Imas Komariyah, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit : Alfabeta, Bandung
- Eko, Widodo Suparno. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Penerbit : Pustaka pelajar, Yogyakarta
- Fahmi, Irham. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Penerbit : Alfabeta, Bandung

- Ghozali, Imam, 2018. Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 25. Cetakan kesembilan, edisi kesembilan, Penerbit : Universitas Diponegoro, Semarang
- Hamali, Yusuf Arif. 2016. Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Mengelola Karyawan. Penerbit : CAPS, Jakarta
- Handoko, T. Hani. 2014. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Penerbit : BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi, Cetakan Kedua puluh tiga. Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta
- Hasanah, "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru", Manajer Pendidikan Vol.9 No.1, 2015
- Hendra Hadiwijaya (2016) Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Terhadap Kepuasan Serta Implikasinya Pada Prestasi Kerja Karyawan. Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya Vol. 14, No.3 September (2016).
- Heny Sidarty (2015) Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun, Jurnal Jibeka Universitas PGRI Madiun
- Indrasari, Meithiana, 2017, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan, edisi pertama, Penerbit : Indomedia Pustaka, Yogyakarta
- Irna Anggriana Bahari, (2019) Pengaruh Kompetensi dan Insentif Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bulukumba. Journal of Management, Beranda Vol. 2, No.3 (2019).
- Jurdi Fatullah, 2018, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berkualitas dan Bersaing Saing, cetakan pertama, Penerbit : Intas Publishing, Malang
- Lumentut Mauritz D.S. (2015). Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Karyawan Pada PT. Bank Sulut Cabang Air-madidi. Jurnal EMBA Vol. 3 No. 1. Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Masrin Halawa (2016) Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Smp di Kecamatan Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah. Program Pascasarjana Universitas Terbuka

- Mathis dan Jackson, 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi kelima, Yogyakarta.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu, 2017, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Penerbit : Remaja Rosdakarya, Bandung
- Moetheriono. 2014. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi. Penerbit : Rajagrafindo Persada. Jakarta
- Muamar, (2019) Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja, dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Sulawesi Tengah. e Jurnal Katalogis, Volume 5 Nomor 7, Juli 2017 hlm 9 -16ISSN: 2302-2019
- Muh Rizal S, dkk (2019) Kompetensi, Kedisiplinan, Motivasi dan kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pinsi Business Administration Review Vol. 1, No. 2, September 2019, Hal 93-100 ISSN (Print): 2656-6524. Homepage: <http://ojs.unm.ac.id/index.php/pbar/index>.
- Muhammad Andi Prayogi (2019) Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Prosiding FR/MA (2019). ISSN : 2614-6681.
- Nuraini, Muhammad Aris dan Lilik Siswanto. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. Jurnal Kampus Universitas PGRI Yogyakarta
- Prawironegoro dan Utari. 2016. Manajemen SDM abad 21, edisi revisi. Penerbit : Mitra Wacana Media. Jakarta
- Prabasari, I Gusti Agung Ayu Maya dan I Gusti Salit Ketut Netra, (2013) Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Distribusi Bali. Jurnal Manajemen Home> Vol.2 No.4. EISSN : 2302-8912
- Rina Rostarina, (2016) Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Pelatihan Kesehatan Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Barat. Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Pelatihan Kesehatan Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Barat. Tesis Universitas Pasundan
- Rivai Veithazal, Zainal, H. Mansyur Ramly, Willy Arafah, 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik. Penerbit : Rajawali Pers, Jakarta

- Rivai, Veithzal., dan Sagala Jauvani. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Penerbit : Rajawali Pers. Jakarta
- Satrio Dedy Susanto, (2016) Pengaruh Kompetensi. Disiplin Kerja, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Study Kasus Pada Pegawai PT Safta Tours. Universitas Islam Negeri Sarif Bidayatullah Jakarta.
- Sastrohadiwiryono, 2013, Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, edisi. 2, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2017, Perencanaan Dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan pertama, Penerbit : Refika Aditama, Bandung
- Sentot Iskandar, Enceng Juhana (2014) Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya pada Kinerja Guru di SDN Baros Mandiri 5 Kota Cimahi Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship Vol. 8, No. 2, Oktober 2014, 86-98ISSN2443-0633.
- Simamora, H. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ketiga. Penerbit : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta
- Sinambela, Lijan Poltak. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta
- Siswanto Bedjo, 2015, Manajemen Tenaga Kerja, Penerbit : Sinar Baru, Bandung
- Sudaryo Yoyo, 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik, edisi pertama, Penerbit : Andi Yogyakarta
- Sudarmanto. 2015. Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM Penerbit : Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Sugiyono. 2016. Statistik Untuk Penelitian. Cetakan Kedua Puluh Tujuh, Penerbit : Alfabeta, Bandung.
- Supomo dan Ety Nurhayati, 2018, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk mahasiswa dan Umum, cetakan pertama, Penerbit : Yrama Widya, Bandung
- Sukrispiyanto, 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit Pustaka Indomedia, Jakarta

- Sulistiyani, Teguh Ambar dan Rosidah. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia Pendekatan Teoretik dan Praktik untuk Organisasi Publik. Cetakan Pertama. Penerbit : Gava Media, Yogyakarta
- Siswanto, 2015, Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, edisi. kedua, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta
- Sunyoto, Danang. 2015. Penelitian Sumber Daya Manusia: Teori, Kuesioner, Alat Statistik dan Contoh Riset. Penerbit : CAPS (Center of Academic Publishing Service), Yogyakarta
- Sutrisno. Edy 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi pertama, Cetakan kesepuluh, Penerbit : Prenadamedia Group. Jakarta
- Suwatno& Priansa, D. 2018. Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis. Cetakan keenam, Penerbit : Alfabeta, Bandung
- Wahyu Yulianto, (2018) Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Pendidikan Sebagai Pemoderator Pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Kementerian Kelautan dan Perikanan. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 9 No. 1 September 2018. ISSN : 2503-4413, Hal 37 - 49
- Syarifah Mirazona (2015) Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi, dan Etos Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai BPJS Ketenagakerjaan Wilayah Aceh. Tesis Universitas Syiah Kuala, Darussalam Banda Aceh
- Wibowo. 2016. Manajemen kinerja. Penerbit : Rajawali Pers, Jakarta
- Wilfridus Djaga Ngebu, dkk (2018) Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Pegawai Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 7.12 (2018):2555-2570. ISSN: 2337-3067.
- Wirawan, 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta.
- Yamin, Sofyan. 2014. Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling. Penerbit : Salemba Infotek, Jakarta

PENGARUH MOTIVASI PELAYANAN PUBLIK, PROFESIONALISME TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA DI KANTOR KECAMATAN BINAMU KABUPATEN JENEPONTO

Jerry Alfreth F.¹

Muhlis Ruslan²

Chahyono³

^{1,2,3}Program Studi Magister Manajemen, Universitas Bosowa

Email: rcljery@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi pelayanan publik, profesionalisme terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto. Jenis penelitian yang dikemukakan adalah jenis penelitian kuantitatif, karena penelitian ini disajikan dengan angka-angka, teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan kuesioner terhadap 30 orang, dengan teknik analisis data menggunakan analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik cukup baik oleh karena setiap pegawai yang berkerja di kantor Kecamatan selalu dilibatkan dalam pembuatan kebijakan publik khususnya berkaitan dengan prosedur pelayanan publik. Selanjtnya profesionalisme setiap pegawai sudah memiliki pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman yang cukup tinggi dalam bekerja, selain itu setiap pegawai sudah dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan benar, pencapaian efektifitas kerja pegawai sudah dilaksanakan sesuai standar yang telah ditetapkan.

Hasil temuan dari penelitian ini adalah bahwa motivasi pelayanan publik dan profesionalisme berpengaruh secara nyata terhadap kepuasan kerja, dan kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh secara nyata dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kepuasan kerja dapat memediasi secara parsial pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kinerja pegawai, Kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh antara profesionalisme

terhadap kinerja pegawai, sedangkan profesionalisme hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai

Kata kunci: Motivvasi Pelayanan Publik, Profesionalisme, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

A. PENDAHULUAN

Era globalisasi sekarang ini maka salah satu faktor yang sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa dan karsa).

Semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa SDM sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

Oleh karena itu merupakan sebuah tuntutan akan perbaikan kinerja setiap pegawai atau pemangku jabatan dalam organisasi publik. Organisasi yang berhasil dan efektif merupakan organisasi yang didalamnya memiliki sumber daya manusia atau pegawai yang dipandang sebagai salah satu aset organisasi yang penting dan perlu dikelola serta dikembangkan untuk mendukung kelangsungan hidup organisasi melalui kinerja yang dicapai.

Kinerja merupakan hasil kerja yang mampu di peroleh pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara nyata baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

Kinerja pegawai merupakan kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk dapat mengoptimalkan kinerja pegawai maka perlunya kepuasan kerja pegawai.

Handoko (2014:193) mengemukakan bahwa kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Apabila karyawan puas maka akan nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya agar dapat meningkatkan kinerja kerjanya. Kepuasan kerja merupakan prediktor kinerja, karena kepuasan kerja mempunyai korelasi moderat dengan kinerja. Tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini didasari dari penelitian yang dilakukan oleh Akbar (2014) hasil penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Ada beberapa faktor mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai pemerintahan yang salah satunya dan menjadi fokus penelitian ini adalah motivasi pelayanan publik. Perry, et.al. (2011) mengemukakan bahwa motivasi pelayanan publik sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam mengabdikan dirinya kepada masyarakat karena salah satu bentuk atau bagian khas dari motivasi pelayanan publik adalah untuk mendorong seorang pekerja (pegawai) untuk mementingkan kepentingan organisasi, dan menyumbangkan darma baktinya kepada kesejahteraan organisasi dan masyarakat. Motivasi pelayanan publik (MPP) adalah suatu bentuk dorongan yang dimiliki oleh birokrat untuk melayani masyarakat dengan memiliki kepercayaan, nilai, dan sikap yang melampaui kepentingan pribadi untuk kepentingan organisasi.

Penelitian Prima (2015:5) bahwa pegawai di sektor publik banyak termotivasi oleh ganjaran kerja yang bersifat intrinsik dibanding ganjaran bersifat ekstrinsik. Hal ini berarti para pegawai organisasi publik dalam bekerja lebih termotivasi oleh kepedulian kepada masyarakat dan keinginan untuk kepentingan publik, bukan untuk kepentingan pribadi saja.

Kemudian motivasi pelayanan publik berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, menurut Perry & Wise (2011) bahwa motivasi pelayanan publik lebih mengutamakan usaha ekstra dalam menciptakan kinerja pegawai, sehingga jika pegawai merasa pekerjaan mereka berarti maka akan memberikan kepuasan publik dan memiliki dorongan untuk berkontribusi

kepada masyarakat. Penelitian yang dilakukan Mustapa & Mahmood (2011) menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja.

Selain motivasi pelayanan publik, maka profesionalisme berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja pegawai, Dwiyanto (2011:157) mengatakan paham atau keyakinan bahwa sikap dan tindakan aparatur dalam menyelenggarakan kegiatan pemerintahan dan pelayanan selalu didasarkan pada ilmu pengetahuan dan nilai-nilai profesi aparatur yang mengutamakan kepentingan publik.

Pegawai yang memiliki profesionalisme tinggi dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam pencapaian tujuan organisasi. Secara khusus, profesionalisme diharapkan dapat memberikan dampak bagi peningkatan kinerja bagi pegawai. Hal ini didasari dari penelitian yang dilakukan oleh Cahyasumirat (2006), hasil penelitian menemukan bahwa profesionalisme berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Kemudian profesionalisme berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Badjuri dalam Sulistyawati (2012) bahwa profesionalisme menunjukkan suatu keadaan dimana seorang karyawan atau auditor mempunyai nilai dan tujuan yang sama dengan pekerjaan atau profesi auditor yang dijalankannya, melakukan keterlibatan dalam pencapaian tujuan profesi auditor serta berniat memelihara keanggotaan dalam asosiasi profesi auditor sehingga hal ini memberikan kepuasan bagi pegawai. Penelitian Cahyasumirat (2006) menemukan bahwa profesionalisme berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Peneliti mengambil variabel kepuasan kerja sebagai variabel pemoderasi antara motivasi pelayanan publik, sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Amanda (2017) dimana berdasarkan hasil pengujian menemukan bahwa motivasi pelayanan publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi mediator pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kinerja pegawai.

Begitu pula profesionalisme berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, hal ini didasari dari penelitian Cahyasumirat (2006), hasil penelitian menunjukkan bahwa profesi-onalisme secara positif berpengaruh terhadap kepuasan kerja internal auditor namun tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.

Obyek penelitian ini pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto, sebagai salah satu instansi pemerintahan yang mengemban misi tugas pelayanan di bidang pemerintahan, pembangunan dan pembinaan kemasyarakatan yang bersentuhan langsung dengan masyarakat sehingga dituntut untuk semakin profesional dalam pemberian jasa layanan publik. Sebagai gambaran awal akan disajikan data target dan realisasi pencapaian kinerja pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 1.1. Target dan Realisasi Pencapaian Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto,2020

Bagian (Unit Kerja)	Target	Realisasi Pencapaian Target Pertahun	Persentase Pencapaian (%)
Bagian Pemerintah	6.375	5.288	85,43
Bagian Pemberdayaan Masyarakat Desa (PMD)	10.487	5.643	63,77
Bagian Pelayanan Umum	4.507	2.622	75,23
Bagian Kesejahteraan Sosial (KESOS)	5.644	3.178	71,89
Bagian Keamanan dan Ketertiban Umum (Trantib)	3.236	1.039	68,43
Bagian Perencanaan	1.341	1.018	55,63
Bagian Keuangan dan Perlengkapan	7.054	5.502	82,20
Bagian Umum dan Kepegawaian	3.656	1.943	75,27

Sumber : Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto,2020

Berdasarkan tabel tersebut di atas terlihat bahwa setiap bagian atau unit yang ada di Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto tidak ada yang mencapai target yang ditentukan. Oleh karena itu maka Kantor Kecamatan berupaya untuk meningkatkan kinerja dari masing-masing pegawai dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Namun permasalahan yang ada pada kantor kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto bahwa kinerja pegawai belum optimal sehingga berpengaruh terhadap pelayanan publik yang dirasakan oleh masyarakat.

Hal ini dapat dilihat bahwa masyarakat sering mengeluh mengenai lamanya proses pelayanan yang diberikan oleh pegawai di kantor kecamatan Binamu dan terkesan berbelit-belit, kemudian pelayanan lain yang dikeluhkan yakni tidak jelasnya ketentuan, fasilitas yang kurang memadai, serta lambatnya pelayanan pegawai dalam melayani masyarakat. Begitu pula dalam hal penginputan data, pegawai kurang memiliki kompetensi kerja sehingga pekerjaannya sangat lambat. Oleh karena itu dengan adanya permasalahan yang dihadapi oleh Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto, maka perlunya lebih ditingkatkan lagi kinerja pegawai melalui pemberian motivasi layanan public serta memberikan diklat bagi pegawai, sehingga pegawai professional dalam bekerja.

B. METODE

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dikemukakan adalah jenis penelitian kuantitatif, karena penelitian ini disajikan dengan angka-angka. Hal ini sesuai dengan pendapat (Arikunto, 2014) yang mengemukakan penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan hasilnya. Penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, dan variabel intervening dalam hal ini adalah .pengaruh motivasi pelayanan publik, profesionalisme terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto

2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat atau objek untuk diadakan suatu penelitian. Lokasi penelitian Pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto. Penelitian ini dilakukan dalam jangka waktu kurang lebih 3 bulan dimulai dari bulan September sampai dengan bulan November Tahun 2020.

3. Populasi Dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto berjumlah sebanyak 30 orang pegawai. Sampel. Untuk menentukan jumlah sampel maka menurut Sujarwerni (2016:15) bahwa jika populasinya kurang dari 100 lebih baik diambil semua, sehingga penelitian ini merupakan penelitian populasi atau disebut sensus.

Dari pendapat Sujarwerni maka peneliti menentukan jumlah sampel sebanyak 30 Responden dari populasi yang ada, mengingat jumlah responden sedikit atau kurang dari 100 sehingga jumlah populasi yang ada dapat dijadikan sebagai jumlah keseluruhan sampel dalam penelitian ini.

4. Instrumen Penelitian

Instrumen itu merupakan alat yang digunakan untuk melakukan sesuatu. Sedangkan penelitian memiliki arti pemeriksaan, penyelidikan, kegiatan pengumpulan, pengolahan, analisis dan penyajian data secara sistematis dan objektif. Dengan masing-masing pengertian tersebut di atas maka instrumen penelitian adalah semua alat yang digunakan untuk mengumpulkan, memeriksa, menyelidiki suatu masalah, atau mengumpulkan, mengolah, menganalisa dan menyajikan data-data secara sistematis serta objektif dengan tujuan memecahkan suatu persoalan atau menguji suatu hipotesis. Jadi semua alat yang bisa mendukung suatu penelitian bisa disebut instrumen penelitian. Instrumen ini disusun menggunakan Skala Likert, digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti yaitu :

- SS = Sangat Setuju
- S = Setuju
- CS = Cukup setuju
- TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

5. Variabel Penelitian

Variabel penelitian terdiri atas 2 (dua) macam yaitu : Variabel terikat (dependent variabel) atau variabel yang tergantung pada variabel lainya, dan variabel bebas (independent variabel) atau variabel yang tidak tergantung pada variabel lainya. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- 1) Variabel terkait yaitu kinerja dan kepuasan.
 - a) Kinerja Pegawai (Y)
 - b) Kepuasan kerja (Z)
- 2) Variabel tidak terikat, yaitu :
 - a) Motivasi pelayanan publik (X1)
 - b) Profesionalisme (X2)

6. Jenis dan Sumber Data

Untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini maka digunakan jenis dan sumber data sebagai berikut :

a. Jenis Data

- 1) Data Kualitatif yaitu data yang berupa keterangan-keterangan secara tertulis yaitu data yang diperoleh dalam bentuk informasi, melalui literatur, internet dan jurnal yang mendukung penelitian ini.
- 2) Data Kuantitatif, yaitu data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner berupa angka-angka serta data lainnya yang menunjang penelitian ini.

b. Sumber Data

Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari data:

- 1) Dara primer yaitu data yang diperoleh melalui hasil wawancara dan daftar pernyataan, baik itu secara langsung maupun tidak langsung, pada pegawai di Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto
- 2) Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari berbagai sumber dokumen-dokumen atau laporan tertulis lainnya yang ada Pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto.
- 3)

7. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam rangka melakukan analisis terhadap pembuktian jawaban sementara atau hipotesis dari permasalahan yang dikemukakan dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara sebagai berikut :

a. Wawancara

Wawancara adalah suatu cara untuk mendapatkan keterangan secara lisan dari responden. Teknik wawancara digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh melalui angket dan dokumentasi.

b. Kuesioner

Kuesioner yaitu proses pengumpulan data melalui daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis dan bersifat terbuka artinya responden memberikan jawaban berdasarkan pilihan jawaban yang telah disediakan. Penggunaan angket dimaksudkan agar semua jawaban yang diberikan responden lebih mudah untuk dinilai.

c. Studi pustaka

Bertujuan untuk melengkapi kekurangan-kekurangan yang terjadi dalam pengumpulan data yang berhubungan dengan teori-teori yang ada kaitannya dengan penelitian ini.

d. Dokumentasi yaitu pengumpulan data dengan mempelajari dokumen-dokumen pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto menyangkut mengenai motivasi pelayanan publik, profesionalisme, terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

8. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab hipotesis yang diajukan adalah :

1. Analisis deskriptif adalah suatu analisis yang menguraikan atau menggambarkan mengenai motivasi pelayanan publik, profesionalisme, kepuasan kerja dan kinerja pegawai melalui penyebaran kuesioner kepada sejumlah responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini.
2. Uji instrument penelitian

Uji instrument yang digunakan dalam penelitian ini terbagi atas 2 bagian yakni :

- a. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas dilakukan dengan melakukan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor variabel.
 - b. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Reliabilitas diukur dengan uji statistik *cronbach's alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach' alpha* $> 0,60$.
3. Analisis jalur (*path analysis*) adalah suatu analisis untuk melihat sejauh mana pengaruh motivasi pelayanan publik, profesionalisme terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto dengan menggunakan rumus Asra, dkk (2017:220) yaitu :

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Y_1 + e$$

Keterangan :

Y_1 = Kinerja pegawai

Y_2 = Kepuasan kerja

b_0 = Intercept

b_1 s/d b_2 = Koefisien regresi yang akan dihitung

X_1 = Motivasi pelayanan publik

X_2 = Profesionalisme

e = Standar error.

1. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan dua pengujian yakni uji f (serempak) dan Uji t (parsial) yang dapat diuraikan adalah:

a. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen dalam regresi.

Hipotesa yang digunakan dalam uji ini adalah :

H_0 : Variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen

H_a : Variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen

Dengan tingkat signifikan (α) sebesar 5%, maka :

Jika probabilitas $t < \alpha$, berarti H_0 ditolak

Jika probabilitas $t > \alpha$, berarti H_0 diterima.

b. Uji f

Uji serempak (Uji f) digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel bebasnya secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap variabel terikat. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} pada derajat kesalahan 5% ($\alpha = 0.05$).

2. Koefisien determinasi (*adjusted R²*). Uji R² merupakan uji yang dilakukan terhadap model yang dibentuk dengan tujuan menjelaskan seberapa besar kontribusi dari variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat. Nilai R² mempunyai range antara 0 sampai dengan 1 ($0 \leq R^2 \leq 1$). Semakin besar nilai R² maka semakin bagus model regresi yang digunakan. Sedangkan semakin kecil nilai R² artinya variabel bebas yang digunakan terhadap variabel terikat semakin kecil.

6. Uji Sobel Test

Untuk menguji pengaruh tidak langsung motivasi pelayanan publik dan profesionalisme terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja maka digunakan uji *sobel test*. Perhitungan dalam uji *sobel test* dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen* melalui variabel *intervening*. Rumus yang digunakan untuk menghitung standar error tidak langsung (*indirect effect*) dengan rumus yaitu :

$$Sp_{2p3} = \sqrt{\rho_{32}^2 Sp_{22} + \rho_{23}^2 Sp_{33} + Sp_{22} Sp_{33}}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui *intervening* dengan rumus yaitu :

$$t_{hitung} = \frac{ab}{Sab}$$

Dimana :

a = Koefisien regresi variabel independent terhadap variabel mediasi

b = Koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel *dependent*

Sa = *Standar error of estimated* dengan pengaruh variabel *independent* terhadap variabel mediasi

Sab = Standar error tidak langsung (*indirect effect*)

Sb = Standar *error of estimated* dan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel *independent* terhadap variabel mediasi.

Nilai t_{hitung} dibandingkan dengan t_{tabel} dan jika t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi. Untuk mengetahui pengaruh keputusan uji hipotesis dilakukan dengan cara membandingkan $qvalue$ dan $alpha$ (0,05) dengan ketentuan sebagai berikut :

- Jika $qvalue \geq Alpha$ (0,05) maka H_0 diterima, H_a ditolak artinya tidak ada pengaruh signifikan pengaruh tidak langsung variabel *eksogen* terhadap variabel endogen melalui variabel *intervening*.
- Jika $qvalue \leq Alpha$ (0,05) maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya ada pengaruh signifikan pengaruh tidak langsung variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen* melalui variabel *intervening*.

9. Definisi Operasional

Untuk menyatukan persepsi tentang pengertian variabel-variabel yang diteliti dan dianalisis dalam penelitian ini, maka akan dikemukakan batasan-batasan definisi operasional. Berikut ini merupakan uraian definisi operasional dari variabel-variabel yang dikemukakan sebelumnya, yang dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Motivasi pelayanan publik adalah pemberian jasa, baik oleh pemerintah, pihak swasta atas nama pemerintah, ataupun pihak swasta kepada masyarakat, dengan atau tanpa pembayaran guna memenuhi kebutuhan dan atau kepentingan. Indikator yang digunakan adalah :
 - 1) Ketertarikan untuk membuat kebijakan publik (*attraction to public policy aking*),
 - 2) Tanggung jawab terhadap kepentingan publik dan kewajiban sebagai warga negara (*commitment to public interest and civicduty*),
 - 3) Simpati (*compassion*),
 - 4) Sikap pengorbanan diri (*self-sacrifice*).
- b. Profesionalisme diartikan sebagai komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus-menerus mengembang-kan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan profesinya itu. Indikator yang

- digunakan adalah (1) Kompetensi; (2) Efektivitas; (3) Efisiensi; dan (4) Tanggungjawab.
- c. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pekerja memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Indikator yang digunakan adalah :
- 1) Gaji
 - 2) Promosi
 - 3) Supervisi (hubungan dengan atasan)
 - 4) Tunjangan Tambahan
 - 5) Penghargaan
 - 6) Pekerjaan itu Sendiri
- d. Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja pegawai adalah :
- 1) Kualitas Kerja (*Quality of work*)
 - 2) Ketetapan Waktu (*Pomptnees*)
 - 3) Inisiatif (*Initiative*)
 - 4) Kemampuan (*Capability*)
 - 5) Komunikasi (*Communication*)

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

a. Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik dan Profesionalisme Terhadap Kepuasan Kerja

1) Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda adalah suatu analisis untuk melihat sejauh mana pengaruh motivasi pelayanan publik dan profesionalisme terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto. Sehingga pengujian dalam penelitian ini digunakan analisis

regresi berganda yang diolah dengan menggunakan program SPSS 24 yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 1. Hasil Olahan Data Regresi pengaruh Motivasi pelayanan Publik dan Profesionalisme terhadap Kepuasan kerja

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.030	.147		.202	.841
	Motivasi Pelayanan Publik	.600	.162	.589	3.709	.001
	Profesionalisme	.397	.160	.395	2.490	.019
R = 0,975		Fhitung = 263,471				
R ² = 0,951		Sign. = 0,000				

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Data diolah dengan SPSS release 24

Berdasarkan hasil olahan data regresi dengan menggunakan SPSS release 24 maka akan disajikan persamaan regresi yaitu :

$$Y_1 = 0,589X_1 + 0,395X_2$$

Dari hasil persamaan regresi yang telah diuraikan di atas maka akan disajikan interpretasi dalam penelitian ini yaitu :

$\beta_1X_1 = 0,589$, menunjukkan bahwa koefisien regresi variabel motivasi pelayanan publik sebesar 0,589, hal ini dapat diartikan bahwa setiap kenaikan motivasi pelayanan publik 1 point dapat diikuti oleh kepuasan kerja. Dimana semakin tinggi motivasi pelayanan publik maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto.

$\beta_2X_2 = 0,395$, menunjukkan bahwa koefisien regresi variabel profesionalisme sebesar 0,395, hal ini dapat diartikan bahwa setiap kenaikan profesionalisme sebesar 1 point dapat diikuti oleh kepuasan kerja. Semakin tinggi profesionalisme pegawai maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto.

2) Analisis Korelasi dan Koefisie Determinasi

Dari hasil analisis tersebut di atas maka dapat diketahui hubungan antara motivasi pelayanan publik dan profesionalisme terhadap kepuasan kerja, dimana diperoleh nilai $R = 0,975$ yang diartikan bahwa kekuatan antara motivasi pelayanan publik dan profesionalisme memiliki hubungan yang sangat kuat terhadap kepuasan kerja.

Kemudian dengan nilai $R^2 = 0,951$, hal ini dapat diartikan bahwa motivasi pelayanan publik dan profesionalisme dapat menjelaskan kepuasan kerja yaitu sebesar 95,10%. Sedangkan sisanya sebesar 4,9% ($100 - 95,10 \times 100$) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

3) Pengujian Hiptesis

Untuk menguji pengaruh motivasi pelayanan publik dan profesionalisme terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto maka dapat dilakukan dengan menggunakan 2 pengujian yakni uji parsial dan uji serempak yaitu :

a) Uji parsial (uji t)

Uji parsial (uji t) digunakan dalam menguji pengaruh motivasi pelayanan publik dan profesionalisme terhadap kepuasan kerja yakni dengan cara mem-bandingkan nilai probabilitas dengan nilai standar. Apabila nilai probabilitas lebih kecil dari nilai standar berarti memberikan pengaruh secara signifikan. Dimana hasil olahan data regresi dengan SPSS maka dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja

Hasil uji parsial diperoleh nilai $sig = 0,001$, hal ini dapat dikatakan bahwa nilai $sig = 0,001 < 0,05$ yang berarti dapat dikatakan bahwa motivasi pelayanan publik memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto.

2) Pengaruh profesionalisme terhadap kepuasan kerja

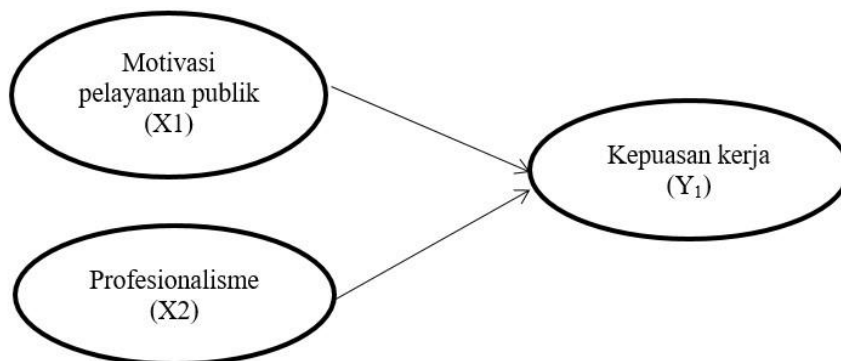
Hasil uji parsial diperoleh nilai $sig = 0,019$, hal ini dapat dikatakan bahwa dengan nilai $sig = 0,019 < 0,05$ yang diartikan bahwa profesionalisme memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto.

b) Uji Serempak (uji f)

Uji serempak yaitu suatu analisis untuk menguji apakah motivasi pelayanan publik dan profesionalisme berpengaruh secara serempak atau bersama-sama terhadap kepuasan kerja pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto dengan cara membandingkan nilai sign dengan nilai standar (0,05), apabila nilai sign. lebih kecil dari nilai standar berarti memberikan pengaruh secara serempak.

Berdasarkan hasil analisis regresi maka diperoleh nilai sign = 0,000, karena nilai sign = 0,000 < 0,05, hal ini dapat dikatakan bahwa motivasi pelayanan publik dan profesionalisme mempunyai pengaruh secara serempak atau bersama-sama terhadap kepuasan kerja pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto.

Berdasarkan hasil uji hipotesis dapat disajikan dalam uji jalur yaitu sebagai berikut :



Sumber : Hasil olahan data,2021

Gambar 1

Hasil Uji Jalur Motivasi Pelayanan Publik dan Profesionalisme terhadap Kepuasan Kerja

b. Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik, Profesionalisme dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

1) Analisis Regresi Linear Berganda

Untuk mengetahui pengaruh motivasi pelayanan publik, profesionalisme dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, maka dapat dilakukan hasil olahan data dengan menggunakan program SPSS release 24 seperti terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2. Olahan Data Regresi Motivasi Pelayanan Publik, Profesionalisme dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.256	.082		3.119	.004
Motivasi Pelayanan Publik	.404	.111	.412	3.650	.001
Profesionalisme	.326	.098	.337	3.314	.003
Kepuasan Kerja	.245	.107	.255	2.290	.030
R	= 0,992		Fhitung	= 543,637	
R ²	= 0,984		Sign	= 0,000	
Adjusted R ²	= 0,982				

Sumber : Data diolah dengan SPSS release 24

Berdasarkan tabel 2 yakni hasil olahan data regresi (model 2) maka dapat disajikan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y_2 = 0,412X_1 + 0,337X_2 + 0,255X_3$$

Dari hasil analisis mengenai persamaan regresi maka dapat diinterpretasikan dari persamaan yaitu :

$\beta_1X_1 = 0,412$, dapat diartikan bahwa koefisien regresi variabel motivasi pelayanan publik sebesar 0,412, hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan motivasi pelayanan publik 1 point dapat diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto.

$\beta_2X_2 = 0,337$, dapat diartikan bahwa koefisien regresi variabel profesionalisme sebesar 0,337, hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan profesionalisme 1 point maka dapat diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto.

$\beta_3X_3 = 0,255$, yang dapat diartikan bahwa koefisien regresi variabel kepuasan kerja sebesar 0,255, yang berarti bahwa setiap kenaikan kepuasna kerja 1 point maka dapat diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto.

2) Analisis Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Dari hasil olahan data regresi maka diperoleh nilai $R = 0,992$, hal ini dapat dikatakan bahwa korelasi atau hubungan antara motivasi pelayanan publik, profesionalisme dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto terdapat hubungan yang kuat atau tinggi.

Sedangkan nilai koefisien determinasi yang dilihat dari nilai adjusted $R\text{square} = 0,982$, hal ini dapat diartikan bahwa variabilitas kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh motivasi pelayanan publik, profesionalisme dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 1,8% ($1 - 0,982 \times 100$) dapat ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

3) Pengujian Hipotesis

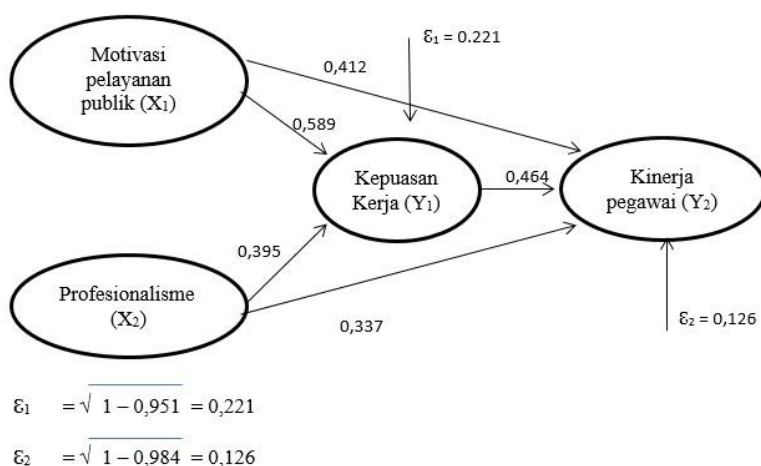
Selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis penelitian yang dapat diuraikan sebagai berikut :

- a) Pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kinerja pegawai
Hasil uji parsial (uji t) mengenai pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai sig 0,001, karena dengan nilai sig = $0,001 < 0,05$ maka dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi pelayanan publik terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto.
- b) Pengaruh profesionalisme terhadap kinerja pegawai
Dari hasil pengujian secara parsial maka diperoleh diperoleh nilai sig untuk profesionalisme sebesar 0,003, karena dengan nilai sig = $0,003 < 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa profesionalisme mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto.
- c) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai
Hasil uji parsial mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai sig. 0,030, karena dengan nilai sig = $0,030 < 0,05$ maka dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto.

c. Analisis Jalur

1) Analisis Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik dan Profesionalisme terhadap Kinerja Pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto

Analisis ini bertujuan untuk menguji apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi pelayanan publik dan profesionalisme terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto, yang dapat disajikan analisis koefisien jalur melalui gambar 2 yaitu :



Gambar 2

Hasil Uji Jalur Motivasi Pelayanan Publik, Profesionalisme dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja pegawai

Berdasarkan uji jalur yang telah disajikan pada Gambar 4.2 maka akan dilakukan hasil analisis data dalam penelitian ini yang di dalamnya meliputi analisis pengaruh langsung (Direct Effect) dan pengaruh tidak langsung (Indirect Effect), hal ini dapat diuraikan sebagai berikut :

a) Pengaruh Langsung (Direct Effect)

Besarnya pengaruh langsung dari setiap variabel penelitian dapat diuraikan sebagai berikut :

Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik Terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kinerja pegawai, khususnya pada kantor kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto yang menunjukkan bahwa dengan adanya dorongan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat maka dapat diikuti oleh adanya peningkatan kinerja pegawai. Sedangkan dari hasil analisis jalur yang telah dilakukan maka secara empiris ditemukan bahwa motivasi pelayanan publik secara nyata berpengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai khususnya pada kantor kecamatan Binamu di Jeneponto.

Pengaruh Profesionalisme Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji jalur mengenai pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai khususnya pada kantor kecamatan Binamu di Kabupaten Jeneponto menemukan bahwa secara empiris profesionalisme dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini dapat dikatakan bahwa profesionalisme yang tinggi dimiliki oleh setiap pegawai dapat diikuti oleh adanya peningkatan kinerja pegawai. Kemudian dari hasil uji parsial dalam uji jalur menemukan bahwa secara empiris menunjukkan profesionalisme secara nyata dapat meningkatkan kinerja kerja pegawai.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap kinerja pegawai

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui hasil uji jalur yang telah diuraikan pada gambar 4.2 yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai, dimana dapat diindikasikan bahwa semakin tinggi kepuasan yang dirasakan oleh pegawai maka akan dapat memberikan dampak dalam meningkatkan kinerja pegawai khususnya pada kantor kecamatan Binamu di Kabupaten Jeneponto. Kemudian dalam hasil uji parsial yang telah dianalisis dengan menggunakan regresi linear berganda menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara nyata dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung dari setiap variabel yang diteliti dalam penelitian ini maka dapat dikatakan bahwa motivasi pelayanan publik, profesionalisme secara nyata berpengaruh secara langsung dalam meningkatkan kinerja pegawai pada kantor kecamatan Binamu di Kabupaten Jeneponto. Selanjutnya variabel yang paling dominan

mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi pelayanan publik. Alasannya karena dari tanggapan responden bahwa pegawai yang bekerja pada Kantor kecamatan Binamu di Kabupaten Jeneponto memberikan anggapan bahwa motivasi pelayanan publik sangat penting untuk diprioritaskan oleh pimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

b) Pengaruh tidak Langsung (Indirect Effect)

Besarnya pengaruh tidak langsung dari setiap variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

Pengaruh tidak langsung motivasi pelayanan publik terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

Hasil uji jalur mengenai pengaruh tidak langsung motivasi pelayanan publik terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja khususnya pada kantor kecamatan Binamu di kabupaten jeneponto yang dapat ditentukan melalui perhitungan berikut ini :

Pengaruh langsung	0,412
Pengaruh Tidak langsung (0,589 x 0,255)	0,150 (+)
Total Pengaruh	0,562

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh tidak langsung motivasi pelayanan publik terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor Kecamatan Binamu di Kabupaten Jeneponto, dimana dapat dilihat bahwa besarnya pengaruh langsung motivasi pelayanan publik terhadap kinerja pegawai sebesar 41,20% (0,412 x 100), sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung motivasi pelayanan publik terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebesar 15% (0,15 x100). Sehingga total pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebesar 56,20%.

Kemudian untuk menguji pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor Kecamatan Binamu di Kabupaten Jeneponto maka digunakan rumus sobel test. Dari hasil uji sobel test yang perhitungannya secara online dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 3. Hasil Uji Sobel test Motivasi Pelayanan Publik Terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

	Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.589	Sobel test:	1.99315891	0.07535526	0.04624405
b	0.255	Aroian test:	1.94243045	0.07732323	0.05208501
S _a	0.162	Goodman test:	2.0480814	0.07333449	0.04055202
S _b	0.107	Reset all	Calculate		

Sumber : Data Diolah, 2021

Berdasarkan hasil uji sobel test motivasi pelayanan publik terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, khususnya pada Kantor Kecamatan Binamu di Kabupaten Jeneponto yang menunjukkan bahwa dengan nilai sobel test sebesar 1,993 dan nilai α value sebesar 0,046. Karena dengan nilai α value $0,046 < 0,05$ maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kinerja pegawai, hal ini dapat diindikasikan bahwa secara empiris menemukan bahwa semakin tinggi motivasi pegawai dalam pemberian pelayanan kepada publik maka akan diikuti oleh adanya peningkatan kepuasan kerja sehingga berdampak dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Binamu di Kabupaten Jeneponto.

2) Pengaruh tidak langsung profesionalisme terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

Hasil uji jalur yang telah dilakukan, maka dalam penelitian ini akan dilakukan pengaruh tidak langsung profesionalisme terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja khususnya pada Kantor Kecamatan Binamu di Kabupaten Jeneponto. Berikut ini akan disajikan perhitungan pengaruh tidak langsung profesionalisme terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja yaitu :

Pengaruh langsung	0,337
Pengaruh Tidak langsung $(0,395 \times 0,255)$	0,100 (+)
Total Pengaruh.....	0,437

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh tidak langsung profesionalisme terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor Kecamatan Binamu di Kabupaten Jeneponto maka besarnya pengaruh langsung profesionalisme terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebesar 33,70% ($0,337 \times 100$), sedangkan besarnya pengaruh tidak langsungnya sebesar 10% ($0,100 \times 100$). Dengan demikian total pengaruh profesionalisme terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebesar 43,70% ($0,437 \times 100$).

Setelah dilakukan hasil perhitungan pengaruh tidak langsung profesionalisme terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja maka akan dilakukan hasil uji sobel test secara online yang dapat disajikan melalui tabel 4. yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Sobel test profesionalisme Terhadap kinerja pegawai melalui Kepuasan Kerja

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.395	Sobel test: 1.7146152	0.05874496	0.0864158
b	0.255	Aroian test: 1.6461356	0.06118876	0.09973584
s _a	0.160	Goodman test: 1.79241988	0.05619498	0.07306573
s _b	0.107	Reset all	Calculate	

Sumber : Data diolah, 2021

Berdasarkan hasil uji sobel test secara online mengenai pengaruh profesionalisme terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor Kecamatan Binamu di Kabupaten Jeneponto, maka besarnya sobel test statistic sebesar 1,714 dan nilai α value 0,086, karena dengan nilai α value sebesar $0,086 > 0,05$ memberikan indikasi bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh profesionalisme terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian memberikan indikasi bahwa profesionalisme hanya dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, namun tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Alasannya karena dalam hal profesionalisme masih adanya pegawai yang merasa kurang dengan kompetensi seperti pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman dalam melaksanakan pekerjaannya. Sehingga hal ini perlu ditingkatkan guna dapat memberikan kepuasan kerja bagi pegawai yang berdampak dalam meningkatkan kinerja kerjanya.

Kemudian dalam hal kepuasan kerja bahwa masih adanya pegawai yang kurang puas dengan pemberian gaji, karena gaji yang diterima masih kurang sesuai dengan beban dan tanggung jawab yang diberikan kepada setiap pegawai khususnya pada Kantor Kecamatan Binamu di Kabupaten Jeneponto. Berdasarkan uraian tersebut di atas maka akan disajikan hasil uji jalur dari setiap hipotesis yaitu :

Tabel 5. Ringkasan hasil uji jalur dalam pengujian hipotesis

Uji Jalur	Pengaruh Langsung	Pengaruh tidak langsung	Total Pengaruh	Sign.	Kesimpulan
Pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja	0,589	-	0,589	0,001	Terbukti
Pengaruh profesionalisme terhadap kepuasan kerja	0,395	-	0,395	0,019	Terbukti
Pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kinerja pegawai	0,412	-	0,412	0,001	Terbukti
Pengaruh profesionalisme terhadap kinerja	0,337	-	0,337	0,003	Terbukti
Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai	0,255	-	0,255	0,030	Terbukti
Motivasi pelayanan publik terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja	0,412	0,150	0,562	0,046	Terbukti
Profesionalisme terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja	0,337	0,100	0,100	0,086	Tidak terbukti

2. Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian dilakukan untuk menguji pengaruh motivasi pelayanan publik, profesionalisme dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto. Setelah dilakukan pengamatan melalui pemberian kuesioner kepada penelitian ini memberikan tanggapan bahwa motivasi pelayanan publik, profesionalisme berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini memberikan indikasi bahwa dalam pengambilan kebijakan, khususnya berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai maka yang perlu dilakukan pimpinan kantor Kecamatan Binamu di Kabupaten Jeneponto adalah motivasi pelayanan publik, profesionalisme dan kepuasan kerja.

Untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini maka akan disajikan pembahasan dari setiap variabel yang diteliti yang dapat diuraikan sebagai berikut :

a) **Pengaruh Motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto**

Hasil pengamatan yang telah dilakukan melalui analisi data motivasi pelayanan publik pada Kantor Kecamatan Binamu di Kabupaten Jeneponto yang menunjukkan motivasi pelayanan publik sudah berada dalam kategori cukup baik, alasannya karena setiap pegawai yang berkerja di kantor Kecamatan selalu dilibatkan dalam pembuatan kebijakan publik khususnya berkaitan dengan prosedur pelayanan publik.

Kemudian pegawai yang bekerja pada Kantor Kecamatan Binamu di Kabupaten Jeneponto menyadari pentingnya tanggung jawab dalam melayani publik. Kemudian dari hasil jawaban responden memberikan indikasi bahwa pegawai yang bekerja pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto memiliki rasa simpati kepada masyarakat walaupun tidak mendapatkan imbalan dan selain itu pegawai selalu mengorbankan waktunya demi untuk kepentingan masyarakat dan selalu mendahulukan tugas kantor untuk kepentingan masyarakat jeneponto.

Dilihat dari hasil jawaban responden yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner nampak bahwa skor yang terendah adalah keterlibatan pegawai dalam pembuatan kebijakan publik, sehingga upaya dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai maka perlunya ditingkatkan yakni dengan melibatkan pegawai saat membuat kebijakan publik, sedangkan skor yang tertinggi adalah tanggung jawab pegawai terhadap kepentingan publik dan pengorbanan pegawai untuk kepentingan masyarakat. Sehingga hal ini perlu dipertahankan oleh pegawai. Hasil analisis data penelitian melalui uji jalur yang telah dilakukan, diperoleh temuan bahwa motivasi pelayanan publik berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini memberikan indikasi bahwa semakin tinggi motivasi pelayanan publik maka akan memberikan dampak dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai, sedangkan dalam pengujian parsial dapat dikatakan ada pengaruh secara nyata motivasi pelayanan publik terhadap kinerja pegawai.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa dengan adanya motivasi pelayanan publik akan memberikan dampak terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai kantor kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto. Teori yang sebagaimana dikemukakan oleh Afandi (2018:77) yang mengatakan bahwa antara motivasi dan kepuasan kerja terdapat hubungan yang positif dan signifikan.

Sedangkan Chung dan Megginson dalam Sudaryo, et al.(2018:63) bahwa motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran, motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan motivasi berkaitan erat dengan kepuasan kerja dan perfomansi pekerjaan. Sehingga dari pendapat yang dikemukakan oleh Afandi (2018), Chung dan Megginson dalam Sudaryo et al. (2018) telah sejalan dengan yang ditemukan oleh peneliti bahwa motivasi pelayanan publik berpengaruh secara nyata dalam peningkatan kepuasan kerja.

Kemudian teori yang dikemukakan oleh Perry & Wise (2011) bahwa motivasi pelayanan publik lebih mengutamakan usaha ekstra dalam menciptakan kinerja pegawai, sehingga jika pegawai merasa pekerjaan mereka berarti maka akan memberikan kepuasan publik dan memiliki dorongan untuk berkontribusi kepada masyarakat sehingga dari teori yang dikemukakan oleh Perry & Wise (2011) telah sejalan yang ditemukan oleh peneliti.

Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan Mustapa dan Mahmood (2011) menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Dari teori yang dikemukakan oleh Perry & Wise (2011) dan penelitian yang dilakukan oleh Mustapa dan Mahmood (2011) telah sejalan dengan temuan yang dilakukan oleh peneliti.

b) Pengaruh Profesionalisme terhadap kepuasan kerja

Hasil analisis data dalam penelitian ini, nampak bahwa tingkat profesionalisme pegawai yang bekerja pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto sudah berada dalam kategori cukup/sedang. Hal ini dapat dilihat dari masa kerja pegawai yang rata-rata telah bekerja 6,1-10 tahun dan umumnya pegawai telah memiliki Pendidikan terakhir sarjana (S.1), sehingga hal ini dapat dikatakan bahwa dengan masa kerja dan Pendidikan terakhir S.1 dapat memberikan kepuasan kerja pegawai.

Tanggapan responden mengenai profesionalisme terlihat bahwa setiap pegawai sudah memiliki pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman yang cukup tinggi dalam bekerja, selain itu setiap pegawai sudah dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan benar, pencapaian efektifitas kerja pegawai sudah dilaksanakan sesuai standar yang telah ditetapkan di tempat pegawai bekerja dan setiap pegawai yang bekerja pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto sudah mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan tanggungjawabnya.

Berdasarkan hasil skor jawaban responden yang telah diamati bahwa skor yang terendah adalah kompetensi pegawai, hal ini perlu ditingkatkan guna dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai yang dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti diklat. Sedangkan skor yang tertinggi adalah tanggung jawab

pegawai dalam penyelesaian pekerjaan, sehingga perlu ditingkatkan untuk peningkatan kepuasan dan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis data mengenai pengujian pengaruh profesionalisme terhadap kepuasan kerja, dimana temuan penelitian ini menunjukkan bahwa dengan adanya peningkatan profesionalisme yang dimiliki pegawai akan dapat diikuti oleh adanya peningkatan kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto. Temuan ini memberikan indikasi bahwa profesionalisme pegawai secara nyata dapat meningkatkan kepuasan kerja yang artinya pegawai profesional dalam bekerja dapat menimbulkan kepuasan dalam bekerja.

Teori kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Sudaryo et al.(2018:82) yang mengemukakan bahwa setiap pekerjaan memerlukan suatu ketrampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Tingkat kesulitan suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja.

Pendapat yang dikemukakan oleh Sudaryo, et.al. (2018) telah sejalan dengan yang ditemukan oleh peneliti bahwa seorang pegawai yang memiliki keahlian maka sudah dianggap profesional dalam bidang pekerjaannya sehingga menimbulkan seorang pegawai memiliki kepuasan dengan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan pendapat yang dikemukakan oleh Afandi (2018:76) bahwa keahlian dalam melakukan pekerjaan akan meningkatkan/mengurangi kepuasan kerja. Pendapat Afandi (2018) sesuai dengan yang ditemukan oleh peneliti.

Penelitian yang dilakukan oleh Cahyasumirat (2006), hasil penelitian menunjukkan bahwa profesionalisme secara positif berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sehingga dalam penelitian oleh Cahyasumirat (2006) telah sesuai dengan yang ditemukan oleh peneliti bahwa profesionalisme berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sehingga pengamatan yang telah dilakukan oleh peneliti telah menguatkan teori bahwa profesionalisme dapat mempengaruhi secara nyata dalam peningkatan kepuasan kerja.

c) Pengaruh Motivasi pelayanan Publik terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil analisis data penelitian ini yang memberikan temuan bahwa motivasi pelayanan publik memberikan dampak secara nyata dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini dapat di indikasikan bahwa semakin besar motivasi yang dimiliki pegawai, khususnya dalam memberikan pelayanan publik maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto.

Sehingga temuan penelitian menunjukkan bahwa dengan adanya dorongan pegawai dalam hal memberikan pelayanan kepada publik dapat memberikan hasil kerja yang lebih tinggi. Teori motivasi kerja yang dikemukakan oleh Busro (2018:50) bahwa motivasi adalah penggerak dari dalam individu untuk melakukan aktivitas tertentu dalam mencapai tujuan. Dengan memberikan motivasi yang tepat, pegawai akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya.

Sedangkan dari pendapat yang dikemukakan oleh Afandi (2018:23) bahwa motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangat dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh sungguh sehingga aktivitas yang dilakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas. Pendapat yang dikemukakan oleh Busro (2018) dan Afandi (2018) telah sejalan yang dilakukan oleh peneliti bahwa motivasi pelayanan publik mempengaruhi kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto.

Sedangkan pendapat yang dikemukakan oleh Perry & Wise (2011) bahwa motivasi pelayanan publik lebih mengutamakan usaha ekstra dalam menciptakan kinerja pegawai, sedangkan dari beberapa peneliti sebelumnya yaitu Pardiman (2015), Atnila (2019) dan Akbar (2014) menemukan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Sehingga dari pendapat yang dikemukakan oleh Perry dan Wise (2011) dan beberapa peneliti sebelumnya telah sesuai dengan yang ditemukan oleh peneliti, bahwa motivasi pelayanan publik berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dengan demikian dalam penelitian ini telah menguatkan teori mengenai hubungan motivasi pelayanan publik terhadap kinerja pegawai.

d) Pengaruh Profesionalisme terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil pengamatan melalui penyebaran kuesioner kepada sejumlah pegawai khususnya pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto, yang menunjukkan bahwa profesionalisme memberikan dampak dalam meningkatkan kinerja pegawai, hal ini dapat dikatakan bahwa semakin tinggi profesionalisme pegawai dengan pelaksanaan pekerjaan maka akan dapat meningkatkan kinerja kerjanya.

Sedangkan secara parsial yang sebagaimana telah dilakukan maka profesionalisme secara nyata dapat meningkatkan kinerja pegawai, dimana dilihat dari masa kerja pegawai yang bekerja pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto antara 6,1-10 tahun dan didukung dengan pendidikan terakhir pegawai yang rata-rata sarjana (S.1) berarti pegawai sudah memiliki pengalaman yang cukup tinggi dan wawasan dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya sehingga dapat memberikan dampak terhadap kinerja pegawai.

Pendapat yang dikemukakan oleh Dwiyanto (2011:157) mengatakan paham atau keyakinan bahwa sikap dan tindakan aparatur dalam menyelenggarakan kegiatan pemerintahan dan pelayanan selalu didasarkan pada ilmu pengetahuan dan nilai-nilai profesi aparatur yang mengutamakan kepentingan publik. Pegawai yang memiliki profesionalisme tinggi dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam pencapaian tujuan organisasi. Secara khusus, profesionalisme diharapkan dapat memberikan dampak bagi peningkatan kinerja bagi pegawai. Sehingga dalam penelitian ini yang sesuai dengan yang temuan peneliti mengenai profesionalisme terhadap kinerja pegawai.

Beberapa peneliti sebelumnya yakni Cahyasumirat (2006), Bolung, (2018), dan Waterkamp, (2017 yang hasil penelitian menemukan bahwa profesionalisme berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Sehingga dari beberapa peneliti sebelumnya yang telah sesuai dengan yang ditemukan oleh peneliti. Temuan penelitian ini mampu menguatkan teori bahwa profesionalisme berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

e) Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil pengamatan yang telah dilakukan yaitu jawaban responden mengenai kepuasan kerja pegawai yang bekerja pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto yang berada dalam kategori cukup/sedang.

Alasannya karena pegawai sudah merasa puas dengan gaji yang diterima karena sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya, sedangkan dilihat dengan kebijakan promosi (pangkat/jabatan) di tempat kerja sudah dirasakan puas oleh pegawai selain itu bahwa cara atasan dalam menilai prestasi kerja sudah memberikan kepuasan pegawai.

Kemudian dalam hal pemberian tunjangan kerja yang diterima pegawai sudah sesuai dengan beban kerja pegawai sehingga memberikan kepuasan kerja bagi setiap pegawai pada Kantor Kecamatan Binamu di Kabupaten Jeneponto. Dan bagi pegawai yang berprestasi selalu mendapatkan penghargaan selain itu pekerjaan sesuai dengan keilmuan pegawai.

Skor jawaban responden yang terendah khususnya dalam hal kepuasan kerja adalah pemberian penghargaan bagi pegawai, hal ini perlu ditingkatkan guna meningkatkan kinerja pegawai sedangkan skor yang tertinggi adalah cara atasan dalam menilai prestasi kerja dan tunjangan kerja bagi pegawai yang bekerja pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto sehingga perlu dipertahankan/ ditingkatkan guna meningkatkan kinerja pegawai.

Kemudian dalam temuan penelitian melalui hasil analisis data maka kepuasan kerja memberikan dampak secara nyata dalam meningkatkan kinerja pegawai, hal ini dapat diindikasikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai maka akan dapat diikuti oleh adanya peningkatan kinerja pegawai.

Temuan penelitian ini memberikan hasil bahwa dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam penyelesaian pekerjaannya maka perlunya pimpinan memperhatikan kepuasan kerja, alasannya karena ketidakpuasan pegawai dalam bekerja dapat diikuti oleh hasil kerja yang rendah dan tidak berkualitas. Hal ini didukung oleh Zami dalam Busro (2018:104) bahwa

kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja, semakin tinggi kepuasan kerja maka hasil kerja dapat ditingkatkan.

Sedangkan Afandi (2018:78) mengatakan bahwa kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja, sehingga pegawai yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja, sehingga pegawai yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan. Dalam kaitannya dengan uraian tersebut di atas maka dari pendapat yang dikemukakan oleh Zami dalam Busro (2018) dan Afandi (2018) sesuai dengan yang ditemukan oleh peneliti.

Beberapa peneliti sebelumnya yaitu Wibowo, dkk. (2017) dan Ristiana M. (2013) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya, dan dengan temuan yang dilakukan oleh peneliti telah dapat menguatkan teori mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

f) Pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

Berdasarkan hasil analisis data penelitian mengenai hasil uji mediasi dengan menggunakan sobel test secara online maka diperoleh temuan dalam penelitian ini bahwa kepuasan kerja dapat memediasi secara parsial antara motivasi pelayanan publik terhadap kinerja pegawai. Alasannya karena secara empiris menunjukkan bahwa baik pengaruh langsung maupun tidak langsung motivasi pelayanan publik terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja khususnya pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto.

Temuan ini dapat diindikasikan bahwa secara empiris bahwa motivasi pelayanan publik dapat meningkatkan kepuasan kerja yang berdampak terhadap kinerja pegawai. Penelitian oleh Amanda (2017) mengatakan bahwa motivasi pelayanan publik terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi mediator pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kinerja pegawai, sehingga dalam penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan peneliti,

g) Pengaruh profesionalisme terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

Berdasarkan hasil analisis data penelitian melalui uji sobel test yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti tidak dapat memediasi pengaruh profesionalisme terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto melainkan hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Hasil uji mediasi dalam penelitian ini maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan full mediation antara profesionalisme terhadap kepuasan kerja, hal ini dapat dikatakan bahwa profesionalisme hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, dan secara tidak berpengaruh terhadap kinerja jika melalui kepuasan kerja.

Alasannya karena dalam hal profesionalisme masih adanya pegawai yang merasa kurang dengan kompetensi seperti pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman dalam melaksanakan pekerjaannya. Sehingga hal ini perlu ditingkatkan guna dapat memberikan kepuasan kerja bagi pegawai yang berdampak dalam meningkatkan kinerja kerjanya. Kemudian dalam hal kepuasan kerja bahwa masih adanya pegawai yang kurang puas dengan pemberian gaji, karena gaji yang diterima masih kurang sesuai dengan beban dan tanggung jawab yang diberikan kepada setiap pegawai khususnya pada Kantor Kecamatan Binamu di Kabupaten Jeneponto.

Bolung, dkk (2018) yang menemukan bahwa secara tidak langsung profesionalisme dan kinerja pegawai melalui kepuasaan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. sehingga dalam penelitian ini telah sejalan dengan peneliti sebelumnya.

Temuan Penelitian dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti memberikan hasil bahwa:

- 1) Motivasi Pelayanan Publik Lebih dominan mempengaruhi kepuasan kerja di dibandingkan dengan Profesionalisme
- 2) Kepuasan Kerja Lebih Dominan mempengaruhi kinerja pegawai dibandingkan dengan Motivasi pelayan public dan Profesionalisme

D. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengamatan yang telah dilakukan melalui analisis data dalam penelitian ini maka dapat disajikan beberapa kesimpulan yaitu :

- a. Motivasi pelayanan publik berpengaruh secara nyata terhadap Kepuasan Kerja pegawai kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto, Maka dapat disimpulkan bahwa rata-rata pegawai sudah memiliki rasa tanggung jawab serta rela berkorban untuk kepentingan masyarakat.
- b. Pengaruh Profesionalisme terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto, dimana dapat diartikan bahwa pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar dan juga memiliki tanggung jawab dalam mengerjakan tugas yang diberikan oleh atasan
- c. Motivasi pelayanan publik berpengaruh secara nyata terhadap Kinerja Pegawai, hal ini dapat dikatakan bahwa semakin tinggi motivasi pelayanan publik maka secara nyata dapat meningkatkan kinerja pegawai khususnya pada Kantor Kecamatan Binamu di Kabupaten Jeneponto
- d. Kepuasan kerja Pegawai berpengaruh secara nyata terhadap Kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto menunjukkan bahwa pegawai merasa puas dengan cara atasan menilai prestasi kerja, tunjangan kerja yang diterima sudah sesuai dengan beban kerja pegawai dan juga pekerjaan yang diberikan kepada pegawai sudah sesuai dengan bidang keilmuannya.
- e. Kinerja pegawai pada kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto menunjukkan bahwa rata-rata pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah di targetkan dan memiliki kemampuan untuk memahami tugas bidang pekerjaan secara detail.
- f. Kepuasan kerja dapat memediasi secara parsial pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kinerja pegawai, dimana dapat diindikasikan bahwa motivasi pelayanan publik dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga memberikan dampak terhadap kinerja pegawai

pada Kantor Kecamatan Binamu di Kabupaten Jeneponto.

- g. Kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh antara profesionalisme terhadap kinerja pegawai, sedangkan profesionalisme hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, alasannya karena adanya pegawai yang merasa kurang puas dengan gaji yang diterima selama ini sehingga hal ini perlu menjadi perhatian pimpinan dengan kebijakan gaji yang diterapkan selama ini sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

2. Saran

Adapun saran dalam penelitian ini yang dapat diuraikan sebagai berikut

- a. Hendaknya setiap pegawai Kantor Kecamatan Binamu Lebih Meningkatkan partisipasi untuk terlibat langsung dalam hal penyusunan kebijakan publik khususnya pada lingkup Kantor Kecamatan Binamu di Kabupaten Jeneponto, seperti prosedur pelayanan publik, dan penyusunan SOP dengan kegiatan pemberian pelayanan public.
- b. diharapkan kepada pegawai Kantor Kecamatan Binamu agar lebih mendahulukan tugas kantor yang sesuai beban kerja masing-masing di bandingkan dengan kepentingan sendiri agar terciptanya pelayanan publik yang efektif dan juga efisien.
- c. Untuk meningkatkan kinerja pegawai pada kantor Kecamatan Binamu di Kabupaten Jeneponto, sebaiknya dilakukan peningkatan pengetahuan dan ketrampilan pegawai melalui penyelenggaraan Diklat yang bekerja sama dengan pemerintah daerah di kabupaten jeneponto.
- d. Disarankan pimpinan lebih memperhatikan dalam hal pemberian gaji, dimana gaji pegawai diberikan hendaknya sesuai dengan beban kerja yang dimiliki oleh pegawai sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai dan juga di harapkan kantor Kecamatan Binamu dapat memberikan penghargaan kepada pegawai yang lebih berprestasi.
- e. Perlunya peningkatan kualitas hasil kerja pegawai dengan selalu berpedoman pada prosedur kerja yang ditetapkan oleh pimpinan.

- f. Perlunya kesadaran dari setiap pegawai untuk memiliki rasa simpati dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat meskipun tidak ada imbalan yang diberikan.
- g. diharapkan para pegawai lebih meningkatkan kesadaran untuk melakukan pekerjaan yang sudah menjadi tugasnya tanpa diperintah atasan kantor Kecamatan Binamu di Kabupaten Jeneponto.

REFERENSI

- Achmad Fadhil, dkk (2018) Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan AJB Bumiputera. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*| Vol. 54 No. 1 Januari 2018| [administrasibisnis. Student journal.ub.ac.id](http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id).
- Afandi, Nur Sadam (2014) *Kepemimpinan dan Profesionalisme Karyawan, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kkerja sebagai variabel intervening: Studi Empiris pada Kantor Kementerian Agama Kota Malang*. thesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Agustia Dian. 2011. *The Influence of Auditor's Professionalism to Turnover Intentions, an Empirical Study on Accounting Firm in Java and Bali, Indonesia*. *Journal of Economics and Engineering*, 2 (1): h:13-17.
- Amanda, Rosalie (2017) Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pada Bagian Training Plan Dan Evaluation di PT Angkasa Pura II. *Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti, Jakarta*
- Andersen, P dan Vandehey, M. (2014). *Career Counseling and Development in Global Economy*. Belmont Amerika:Brooks/ Cole
- Angraeni (2018) Pengaruh Kemampuan, Motivasi dan Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian Kabupaten Bantaeng *Jurnal Mirai Management Volume 3 No.1 2018*. Available : <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai>
- Andi Kusuma Negara, dkk (2019) Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik, Perceived Organizational Support dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik di Kota

Tangerang. *Dynamic Management Journal* Vol. 3 No. 2. Universitas Muhammadiyah Tangerang

Arikunto, Suharsimi. 2014. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Penerbit : Rineka Cipta, Jakarta

Atnila (2019) Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kelurahan Kawatuna. *e Jurnal Katalogis*, Volume 5 Nomor 4, April 2017 hlm 1-8. ISSN: 2302-2019.

Bangun, Wilson. 2012. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Penerbit : Erlangga. Jakarta

Cahyasumirat, Gunawan, (2006) Pengaruh Profesionalisme dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Internal Audit ordengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Internal Auditor PT. BANK ABC). Tesis Program Studi Magister Sains Akuntansi Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang

Clara I. A. Waterkamp, (2017) Pengaruh Profesionalisme, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Manado. *Jurnal EMBA*, Vol.5 No.2 September 2017, Hal.2808-2818. ISSN 2303-1174.

Danim, Sudarwan. 2012. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Penerbit : Pustaka Setia. Bandung

Deswarta, (2017) Pengaruh Kmpetensi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sultan Syarif Kasim Riau. *Jurnal Valuta* Vol. 3 No 1, April 2017 ISSN: 2502-1419.

Dimas Rizky Akbar (2014) Pengaruh Kemampuan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kecamatan Tambaksari Surabaya.. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, Volume 2, Nomor 1, Januari 2014. ISSN-2303-341X.

Dwiyanto, Agus, 2011, *Mengembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi*, Penerbit : Gramedia Pustaka Utama. Jakarta

Edison, Emron. Yohny anwar, Imas komariyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit : Alfabeta, Bandung.

- Eko, Widodo Suparno. 2015. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, Penerbit : Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Fitri Wirjayanti. 2014, Analisis Profesionalisme pegawai Dinas sosial kota Pekanbaru, skripsi, Riau : Fakultas Ekonomi dan ilmu sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim
- Fujianti, Lailah (2012). Pengaruh Profesionalisme Terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Aunatan Pendidik. *Forum Bisnis & Keuangan I, Th. 2012*. Diakses 11 April 2017
- Garusu, Ilham Akbar (2020) Pengaruh Profesionalisme Terhadap Kinerja Auditor Melalui Kepuasan Kerja Pada BPKP Provinsi Sulawesi Tenggara. *Jurnal Progres Ekonomi Pembangunan (JPEP) Volume 5, Nomor 1. Tahun 2020. Page: 34-46* <http://ojs.uho.ac.id/index.php/JPEP>.
- Gerry Richard Bolung, (2018) Pengaruh Profesionalisme dan Keterampilan Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA Vol.6 No.4 September 2018, Hal. 3238 – 3247 ISSN 2303-1174*.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia, Andi, Yogyakarta.
- Ghozali, Imam. 2018. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang
- Hakim Rahmat Budi, 2014, Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : Aswaja Pressindo, Jakarta
- Hamalik, Oemar. 2015. Kurikulum dan Pembelajaran Penerbit : Bumi Aksara. Jakarta
- Handoko, T. Hani, 2014, Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia, edisi revisi, Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Hartatik Puji Indah, 2014, Buku Praktis Mengembangkan MSDM, cetakan pertama, Penerbit : Laksana Yogyakarta
- Hasibuan Malayu S.P. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi revisi, cetakan kedua puluh tiga, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta

- Hery, 2019, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan pertama, Penerbit : Gava Media, Yogyakarta
- Hijja Mardhiya Nasution, dkk (2019) Pengaruh Remunerasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan. *AT-TAWASSUTH: Volume IV No. 1 Januari-Juni 2019:66-88* Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.
- Indrasari Meithiana, 2017 *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, Tinjauan dan Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu dan Karakteristik Pekerjaan*, edisi pertama, Penerbit : Pindomedia Pustaka, Yogyakarta
- James L. Perry and Annie Hondeghem. 2011. *Motivational in Public Management*. Oxford.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Penerbit : Rajagrafindo Persada, Depok
- Kurniawan, Agung, 2015. *Transformasi Pelayanan Publik*. Penerbit Pembaharuan. Yogyakarta
- Lubis, Yusniar, dkk 2018, *Manajemen dan Riset Sumber Daya Manusia*, cetakan pertama, Penerbit : Alfabeta, Bandung
- Luthans, Fred. 2012. *“Perilaku Organisasi”*. Penerbit : Andi. Yogyakarta
- Mahmudi. 2013 *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Unit Penerbit : Dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu manajemen YKPN.
- Merry, Ristiana M. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Karyawan. Surabaya: *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*. Vol. 9, No. 1.
- Moehariono. 2015. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Cetakan kedua., Penerbit : Grafindo Persada, Jakarta
- Moeljono, Djokosantoso. (2005). *Budaya Organisasi dalam Tantangan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & Bottomley, P. 2015. High performance human resource practices and employee outcomes: the mediating role of public service motivation. *Public Administration Review*, 75 (5), 747-757. Diakses pada 10/09/2018 pukul 08.20 WIB di: <https://scholar.google.co.id>

- Pardiman (2015) Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Publik. Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Islam Malang <https://www>.
- Perry, James. L, Annie Hondeghem and Lois Recascino Wise. 2011. “ *Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future*”. Paper prepared for presentation at the International Public Service.
- Priansa, D. J. 2016. *Perencanaan & Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Penerbit : Alfabeta, Bandung
- Puput Tri Komalasari, Moh. Nasih, dan Teguh Prasetyo. (2009). Pengaruh Public Service Motivation dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Organisasi Pemerintahan. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*. Tahun 2, No.2, Agustus
- Ratminto dan Atik, 2013. *Manajemen Pelayanan, Disertai Dengan Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen’s Charter dan Standar Pelayanan Minimal*. Penerbit : Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Rillia Aisyah Haris, (2018) Motivasi Pelayanan Publik (*Public Service Motivation*) Dalam Peningkatan Kinerja Sektor Publik Home Archivies, Vol.13 No.1, Public Corner, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. DOI: <https://doi.org/10.24929/fisip.v12i1.461> ISSN : 2443-0714. (cetak). ISSN : 2621-475X (Online)
- Robbins, S.P. dan T. A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan. Edisi Kedelapan. Jilid dua. Prenhallindo. Jakarta
- Sampara, L. 2014. *Manajemen Kualitas Pelayanan*. Penerbit : STIA LAN Press. Jakarta
- Santosa, Pandji, 2018, *Administrasi Publik Teori dan Aplikasi Good Governance*, Penerbit : Refika Aditama. Bandung
- Sedarmayanti. 2017. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Penerbit : Mandar Maju. Bandung
- Simamora, Henry (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit : STIEY. Yogyakarta

- Sinambela, Lijan Poltak. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta
- Sujarweni, Wiratna, V. 2016, Kupas Tuntas Penelitian Akuntansi dengan SPSS, Penerbit : Pustaka Baru Press, Yogyakarta
- Sulistiyawati, Ambar Teguh dan Rosida. 2003. Manajemen SDM. Graha Ilmu. Yogyakarta
- Sutrisno, Edy. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan kesepuluh Penerbit : Prenada Media Group, Jakarta
- Syamsir. 2014. *“Public Service Motivation And Socio Demographic Antecedents Among Civil Service In Indonesia” International Journal Of Administrative Science And Organization* Januari 2014 Volume 21 No.1
- Titisari, Purnami. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB): Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Tiara Anggia Dewi (2015) *Pengaruh Profesionalisme Guru dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMA Se-Kota Malang*. Jurnal Program Studi Ilmu Ekonomi [Home](#) > [Vol 3, No 1 \(2015\)](#) > [dewi](#) , e-ISSN:2442-9449. P-ISSN:2337-4721
- UNDP. 2014. *Motivation Of Public Service Officials Insight Of Practitioners*
- Wibowo. 2015. *Perilaku Dalam Organisasi*. Penerbit : Rajawali Pers. Jakarta
- Wibowo, Aris. dkk (2017) *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi*. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Vol. 11 No. 1 Juni 2017: 108 – 120.
- Zita Pryma Vera. (2015). *Public Service Motivation (PSM) Pegawai pada Kantor Kecamatan Toapaya Kabupaten Bintan*.

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA DAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA
KANTOR KECAMATAN PANAKKUKANG
KOTA MAKASSAR**

Nurul Oktavia Putri¹

Thamrin Abduh²

Hasanuddin Remmang³

^{1,2,3}Program Studi Magister Manajemen, Universitas Bosowa

Email: nuruloktavia.putri@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh iklim organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior Pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar. Jenis penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang berkarakter probablistik menggunakan analisis jalur path. Metode yang digunakan untuk menganalisis data adalah regresi linier berganda dengan serangkaian uji instrumen dan uji asumsi klasik. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling. Variabel penelitian ini terdiri dari iklim organisasi, kepuasan kerja, Organizational Citizenship Behavior, dan kinerja pegawai. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Pengujian instrumen dalam penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Hasil penelitian menunjukkan Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan.

Kata kunci : Iklim Organisasi, Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat terlepas dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Pada hakikatnya, Sumber Daya Manusia dalam organisasi merupakan penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampunan suatu organisasi sangat bergantung pada ketersediaan dan kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan.

Sumber daya manusia dalam hal ini adalah pegawai memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Masing-masing kegiatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tidak dapat berjalan sendiri-sendiri, tetapi harus dilaksanakan secara berkesinambungan karena kaitan antara satu kegiatan dengan kegiatan lainnya sangat erat. Apabila salah satu kegiatan tidak dapat dijalankan dengan baik, jangan diharapkan tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi dapat tercapai. Dengan demikian, keberhasilan dan tujuan suatu organisasi sangat tergantung pada kinerja pegawainya.

Gibson et al. dalam Baihaqi (2010) kinerja pegawai merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi.

Penilaian kinerja merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai, karena dengan penilaian kinerja akan diketahui seberapa baik seseorang telah bekerja sesuai dengan sasaran yang ingin dicapainya. Kinerja adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Bernardi dalam Sudarmanto (2012) kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (hasilkan) atau fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Sehingga kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Oleh karena itu, kinerja bukan hanya menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang, melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang, dan tidak terlepas dari factor iklim organisasi, kepuasan kerja, dan Organizational Citizenship Behavior.

Iklim organisasi yang tercipta dan terbentuk akan sangat mempengaruhi orang-orang maupun non orang yang berada dalam organisasi. Iklim yang buruk dapat menurunkan kinerja anggota organisasi, hal ini disebabkan komunikasi yang buruk akan menurunkan kinerja anggota organisasi tersebut. Iklim organisasi adalah serangkaian keadaan lingkungan kerja yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh pegawai (Gomes, et.al 2013).

Iklim tersebut mengitari dan mempengaruhi segala hal kerja dalam organisasi. Iklim organisasi terbentuk oleh kumpulan persepsi dan harapan pegawai terhadap sistem yang berlaku. Iklim organisasi juga sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Menurut (Lussier, 2005) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relative dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya. Pegawai dapat melakukan pekerjaannya secara maksimal juga ditentukan oleh iklim organisasi.

Dalam penelitian sebelumnya (Maria Rini Kustrianingsih dan Maria Magdalena Minarsih, 2016) bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin meningkat iklim organisasi maka kinerja karyawan meningkat pula.

Demikian pula dengan (K.Ravishankar, et.al, 2014) bahwa iklim organisasi dan kepuasan kerja memiliki dampak positif pada keterlibatan kerja dan komitmen karyawan. Lingkungan kerja, komunikasi dan kepemimpinan adalah variable penting dari iklim organisasi dan variabel-variabel ini membantu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja organisasi.

Selain iklim organisasi, kepuasan kerja juga sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam bekerja. Allen dalam Heriyanti (2017) menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia akan terpenuhi apabila kepuasan kerja sebagai unsur yang berpengaruh terhadap kinerja dapat tercipta dengan sempurna. Membahas kepuasan kerja tidak akan terlepas dengan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang.

Agar kepuasan pegawai selalu konsisten maka setidaknya-tidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan dimana pegawai melaksanakan tugasnya misalnya rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja sangat penting bagi aktualisasi diri. Pegawai yang mendapat kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaannya dengan baik sedangkan pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya menjadi frustrasi.

Pegawai seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Oleh karena itu kepuasan kerja mempunyai arti penting bagi pegawai dalam menciptakan kinerja yang tinggi didalam lingkungan kerja suatu organisasi Handoko (2014.)

Penelitian yang dilakukan oleh Octaviannand et al. (2017) bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Ini berarti bahwa semakin baik kepuasan kerja dan motivasi pegawai, semakin tinggi kinerja karyawan dan sisi lain, jika pemberian kepuasan kerja dan motivasi rendah, maka akan menurunkan kinerja karyawan.

Penelitian lain menjelaskan Alamdar Husanin Khan & Nawaz (2012) bahwa melalui gaji, promosi, keamanan kerja dan kondisi keamanan kerja, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan secara signifikan

mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai yang berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai dalam bekerja.

Kinerja yang baik menuntut perilaku pegawai yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku in-role tetapi juga perilaku extra-role. Perilaku extra-role ini disebut juga dengan Organizational Citizenship Behavior (Fidiyanti, 2011).

Robbins dan Judge (2015) mengemukakan fakta yang menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai pegawai yang memiliki organizational citizenship behavior (OCB) yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Perilaku positif pegawai akan mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk perkembangan organisasi yang lebih baik, Winardi, et al (2012).

Organizational citizenship behavior (OCB) dianggap sebagai suatu perilaku di tempat kerja yang sesuai dengan penilaian pribadi yang melebihi persyaratan kerja dasar seseorang. OCB juga dapat dijelaskan sebagai perilaku yang melebihi permintaan tugas. Gibson, et al (2011) berpendapat bahwa organizational citizenship behavior sangat penting dalam kelangsungan hidup organisasi. Gibson, et al (2011) lebih lanjut memperinci bahwa perilaku organisasional bisa memaksimalkan efisiensi dan produktivitas pegawai maupun organisasi yang pada akhirnya memberi kontribusi pada fungsi efektif dari suatu organisasi.

Dalam penelitian sebelumnya Teridefira (2017) bahwa hasil test parsial hipotesis menunjukkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini juga merupakan perluasan dari variabel-variabel penelitian yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Menurut Ticoalu (2013) Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Komitmen Organisasi secara bersama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya pegawai yang memiliki OCB dan memiliki komitmen organisasi, akan dapat meningkatkan kinerja pegawai, baik bagi organisasi maupun bagi diri sendiri. Saat ini, isu yang berkaitan dengan aparat birokrasi yang bertanggungjawab yaitu isu good governance pada pengelolaan keuangan daerah.

Pengelolaan tata pemerintahan yang baik atau good governance dapat menghasilkan birokrasi yang handal dan profesional, efisien, produktif, serta memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Akan tetapi, saat ini isu sentral yang menjadi pembicaraan hangat yaitu pembenaan tata kelola keuangan. Setiap pemerintah pasti menginginkan pemerintahannya berjalan dengan baik guna untuk mensejahterakan rakyatnya.

Kantor kecamatan ini melayani kebutuhan masyarakat terkait dengan pelayanan perizinan seperti Penerbitan Izin Usaha Mikro Kecil (IUMK), rekomendasi / pengesahan surat pengantar permohonan SKCK, izin keramaian/penutup jalan, surat keterangan domisili organisasi, legalisasi KTP dan KK, rekomendasi permohonan administrasi kependudukan, pengesahan SPPT, rekomendasi/pengesahan pernyataan penghasilan, surat keterangan miskin, surat keterangan dispensasi menikah, permohonan perceraian, pernyataan belum menikah, penerbitan izin usaha mikro kecil (IUMK) dan lainnya.

Terkait dengan wewenangnya, maka KANTOR KECAMATAN PANAKKUKANG yang merupakan salah satu kecamatan yang ada di Kota Makassar, juga memiliki kapasitas untuk memberikan rekomendasi / pengesahan keterangan waris, wakaf tanah, rekomendasi / pengesahan perubahan penggunaan tanah dan surat terkait pertanahan lainnya.

Kinerja pada ASN terkhusus pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar tentunya harus mendapat perhatian yang khusus. Sehingga diharapkan dalam pelaksanaan tugasnya harus lebih berkompeten sehingga dalam menghasilkan kinerja yang baik. Berikut di sajikan data mengenai kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar:

Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Pegawai

Tahun	Jumlah Pegawai	Penilaian Kinerja
2016	137	Baik
2017	140	Baik
2018	142	Sangat Baik
2019	142	Baik

Sumber: Data Sekunder Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar

Dari tabel 1.1 mengenai penilaian kinerja pegawai Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar, dapat dilihat bahwa pada tahun 2016 sampai Tahun 2017 kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar baik.

Pada tahun 2018 penilaian meningkat menjadi sangat baik, dan pada tahun 2019 mengalami penurunan menjadi baik. Hal ini berdasarkan penilaian yang dilakukan dengan menggunakan indikator penilaian berupa absensi, ketetapan kerja, ketepatan waktu, serta kualitas kerja.

Isu yang berkembang pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar masih dihadapkan pada permasalahan pokok, yang terdiri dari masalah sumber daya manusia, masalah peraturan perundang-undangan, dan masalah infrastruktur. 1). Masalah sumber daya manusia (SDM); masih lemahnya sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pengelolaan keuangan daerah khususnya dalam memahami penggunaan SIMDA. 2). Masalah Peraturan Perundang- undangan; Berbagai peraturan yang berkaitan dengan pelayanan masih mempunyai potensi multi tafsir sehingga menimbulkan banyak persepsi mengenai tata laksana keuangan daerah. 3). Masalah Infrastruktur; penerapan SIMDA memerlukan akses internet yang baik di seluruh wilayah 2 SKPD berada, karena SIMDA secara online mengharuskan seluruh proses keuangan daerah dilaksanakan secara online, untuk itu fasilitas untuk mendukung proses keuangan secara online tersebut harus tersedia dengan baik.

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mangkunegara (2013), "Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi".

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Selanjutnya menurut Stoner yang dikutip oleh Siagian (2013), “Manajemen sumber daya manusia yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya”.

Adapun menurut Hasibuan (2011), “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat”.

b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Jahari dan Sutikno (2008) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut: Salah satu alasan utama berdirinya organisasi adalah untuk mencapai tujuan. Usaha untuk mencapai tujuan tersebut dilaksanakan melalui pelaksanaan berbagai macam tugas. Berbagai macam tugas itu tentu saja berbeda-beda, dan tugas-tugas itu harus dilakukan secara efektif dan efisien untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

Supaya bisa efektif dan efisien, tugas-tugas itu harus dilakukan oleh orang atau pelaksana yang tepat, yang memiliki kemampuan sesuai dengan beban tugas yang harus dilaksanakan, sehingga para pelaksana memiliki dorongan atau motivasi yang tinggi untuk menjalankannya.

Selain dipengaruhi oleh adanya kesesuaian dengan kemampuan, juga harus sesuai dengan ganjaran yang diterima, dan tidak ada hambatan-hambatan yang serius dalam pelaksanaan pekerjaan dan lain-lain.

c. Fungsi Operatif Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mangkunegara (2013), terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

- 1) Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:
 - a) Perencanaan sumber daya manusia
 - b) Analisis jabatan
 - c) Penarikan pegawai
 - d) Penempatan kerja
 - e) Orientasi kerja (job orientation)

- 2) Pengembangan tenaga kerja mencakup:
 - a) Pendidikan dan pelatihan (training and development)
 - b) Pengembangan (karier)
 - c) Penilaian prestasi kerja
- 3) Pemberian balas jasa mencakup:
 - a) Balas jasa langsung terdiri dari gaji/upah dan Insentif
 - b) Balas jasa tak langsung terdiri dari keuntungan (benefit) dan pelayanan/kesejahteraan (services).
- 4) Integrasi mencakup:
 - a) Kebutuhan karyawan
 - b) Motivasi kerja
 - c) Kepuasan kerja
 - d) Disiplin kerja
 - e) Partisipasi kerja
- 5) Pemeliharaan tenaga kerja mencakup :
 - a) Komunikasi kerja
 - b) Kesehatan dan keselamatan kerja
 - c) Pengendalian konflik kerja
 - d) Konseling kerja
- 6) Pemisahan tenaga kerja mencakup pemberhentian pegawai

2. Iklim Organisasi

a. Pengertian Iklim Organisasi

Iklim atau climate berasal dari bahasa Yunani yaitu incline, kata ini tidak hanya memberikan arti yang terbatas pada hal-hal fisik saja seperti temperatur atau tekanan, tetapi juga memiliki arti psikologis bahwa orang-orang yang berada di dalam organisasi menggambarkan tentang lingkungan internal organisasi tersebut. Istilah iklim organisasi (organizational climate) pertama kali dipakai oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an, yang menggunakan istilah iklim psikologi (psychological climate). Kemudian istilah iklim organisasi dipakai oleh R. Tagiuri dan G. Litwin. Tiaguri mengemukakan sejumlah istilah untuk melukiskan perilaku dalam hubungan dengan latar atau tempat (setting) dimana perilaku muncul:

lingkungan (environment), lingkungan pergaulan (milieu), budaya (culture), suasana (atmosphere), situasi (situation), pola lapangan (field setting), pola perilaku (behaviour setting) dan kondisi (conditions)

Definisi mengenai iklim organisasi dikemukakan oleh beberapa ahli. Para ahli Barat mengartikan iklim sebagai unsur fisik, dimana iklim sebagai suatu atribusi dari organisasi atau sebagai suatu atribusi daripada persepsi individu sendiri.

Menurut (Lussier, 2005) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya. Kemudian dikemukakan oleh (Simamora, 2012) bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda.

Keaneka ragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Sedangkan menurut (Stringer, 2002) mendefinisikan iklim sebagai "...collection and pattern of environmental determinant of aroused motivation", iklim organisasi adalah sebagai suatu koleksi dan pola lingkungan yang menentukan motivasi.

(Wirawan, 2015) mendefinisikan iklim secara luas. Ia menjelaskan bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Dari pendapat diatas maka dapat dikatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu konsep yang menggambarkan tentang kualitas lingkungan internal organisasi yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

b. Dimensi Iklim Organisasi

Iklim organisasi yang dirasakan individu secara positif (menyenangkan) akan memberikan tampilan kerja yang baik dan efektif yang akan mempengaruhi pada keberhasilan organisasi. Iklim organisasi terjadi di setiap organisasi dan akan mempengaruhi perilaku organisasi dan diukur melalui persepsi setiap anggota organisasi. Kemudian (Lussier, 2005) mengatakan bahwa dimensi iklim meliputi:

1) Struktur

Merupakan tingkat paksaan yang dirasakan karyawan karena adanya peraturan dan prosedur yang terstruktur atau tersusun. Tujuan organisasi, tingkatan tanggung jawab, nilai-nilai organisasi.

Hal ini penting diketahui oleh karyawan agar mereka tahu apa yang sesungguhnya diharapkan dari mereka dan mereka dapat memberikan kontribusi yang tepat bagi organisasi. Menurut (Steers, 2005) semakin tinggi "penstrukturan" suatu organisasi lingkungannya akan terasa makin kaku, tertutup, dan penuh ancaman. Sementara semakin otonomi dan kebebasan menentukan tindakan sendiri diberikan pada individu dan makin banyak perhatian yang diberikan manajemen terhadap pegawainya akan makin baik iklim kerjanya.

2) Tanggung jawab

Merupakan tingkat pengawasan yang diberlakukan organisasi dan dirasakan oleh para karyawan. Dimana kualitas dan bentuk pengawasan, pengarahan dan pembimbingan yang diterima dari atasan ke bawahan

3) Penghargaan

Merupakan tingkat penghargaan yang diberikan atas usaha karyawan. Karyawan dihargai sesuai dengan kinerjanya. Menurut (Stringer, 2002) pemimpin harus lebih banyak memberikan pengakuan daripada kritikan untuk membantu karyawan meraih puncak prestasi. Kesempatan berkembang harus menggunakan penghargaan dan peningkatan kinerja.

4) Suasana kerja

Berkaitan dengan tingkat kepuasan karyawan yang berkaitan dengan kekaryawananan dalam organisasi. Perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal.

5) Dukungan

Berkaitan dengan dukungan kepada karyawan di dalam melaksanakan tugastugas organisasi. Hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara pimpinan dan karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan.

6) Identitas dan Loyalitas Organisasi

Berkaitan dengan perasaan banggaakan keberadaan dalam organisasi dan kesetiaan yang ditunjukkan selama masa kerjanya. derajat kelayalan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

7) Resiko

Berkaitan dengan karyawan diberi ruang untuk melakukan atau mengambil resiko dalam menjalankan tugas sebagai sebuah tantangan.

c. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi adalah:

1) Karakteristik internal Terdiri dari kondisi dalam organisasi yang diatur dan telah ditetapkan dalam mencapai tujuan organisasi. Karakteristik internal dikenal melalui beberapa dimensi:

- a) Formalisasi, yaitu tingkat penggunaan dokumentasi tertulis
- b) Spesialisasi, yaitu derajat pembagian tugas
- c) Sentralisasi, yaitu berupa pembagian kekuasaan dan proses pengambilan keputusan
- d) Otoritas, yaitu berupa pembagian tugas dan pengambilan keputusan
- e) Profesionalisme, yaitu menggambarkan tingkat pendidikan anggota

- f) Konfigurasi, yaitu menunjukkan pembagian anggota ke dalam bagian-bagian.
- 2) Karakteristik organisasi secara keseluruhan Organisasi sebagai suatu sistem terbuka, dalam upaya pencapaian tujuan memiliki karakteristik tertentu sebagai totalitas dapat dilakukan melalui penelaahan terhadap ukuran organisasi, teknologi yang digunakan dan lingkungan yang dihadapi organisasi, faktor umum organisasi, ukuran organisasi, teknologi dan lingkungan akan mempengaruhi iklim yang dirasakan anggota, karena secara langsung ataupun tidak, anggota pun berinteraksi dengan faktor-faktor tersebut.
 - 3) Karakteristik individu Seperti yang diungkapkan di atas, bahwa iklim organisasi tercipta dari hasil interaksi individu dalam organisasi. iklim merupakan suasana yang dirasakan orang-orang yang terlibat dalam organisasi. Dengan demikian karakteristik individu seperti persepsi, sifat, kemampuan, akan mempengaruhi iklim organisasi. demikian juga dengan pengalaman masa lalu, harapan serta nilai-nilai yang dianut setiap individu akan berpengaruh terhadap proses interaksi. Karakteristik individu yang satu dengan yang lain berbeda, akan memberi warna pada iklim yang terbentuk. Besar kecilnya organisasi ditentukan oleh jumlah anggota yang terlibat dalam proses kegiatan organisasi. Dalam organisasi yang kecil memungkinkan frekuensi tatap muka antara individu menjadi lebih tinggi, sehingga tingkat keakraban menjadi lebih tinggi. Komunikasi lebih intensif sehingga memungkinkan terbentuknya suasana yang berbeda dengan organisasi yang berukuran besar.

Sedangkan menurut (Stringer, 2002) bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi terjadinya iklim suatu organisasi, masing-masing faktor yang mempengaruhi iklim tersebut yaitu:

- 1) Lingkungan Eksternal.

Industri atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang sama.

2) Strategi Organisasi.

Kinerja suatu perusahaan bergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan), energi yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi, dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level energi tersebut. Strategi yang berbeda menimbulkan pola iklim organisasi yang berbeda. Strategi mempengaruhi iklim organisasi secara tidak langsung.

3) Pengaturan organisasi.

Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi.

4) Kekuatan Sejarah.

Semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruh kekuatan sejarahnya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang membentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya.

5) Kepemimpinan.

Perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi karyawan. Motivasi karyawan merupakan pendorong utama terjadinya kinerja.

3. **Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

a. **Pengertian Organizational Citizenship Behavior**

Organ et al. dalam Deww Zhang (2011) mengatakan organizational citizenship behavior (OCB) adalah kebebasan perilaku individu, yang secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi. OCB juga sebagai perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak atau rekompensasi. Contohnya meliputi bantuan pada teman kerja untuk meringankan beban kerja mereka, tidak banyak istirahat, melaksanakan tugas yang tidak diminta, dan membantu orang lain untuk menyelesaikan masalah.

Kontribusi OCB merupakan penyumbang yang mungkin atau tidak mungkin menguntungkan pada masa depan. Intinya adalah penghargaan yang bertambah kepada OCB merupakan tidak langsung dan tidak pasti, dibanding dengan kontribusi formal seperti produktivitas yang tinggi atau teknik yang baik atau solusi yang inovatif Organ et al. dalam Dian (2014) Secara umum, OCB mengacu pada perilaku yang bukan merupakan bagian dari job description karyawan secara formal (misalnya, membantu rekan kerja; sopan kepada orang lain), atau perilaku yang karyawan tidak dihargai secara formal (Jex, 2002).

Bogler dan Somech (2005) mengatakan bahwa organizational citizenship behavior adalah perilaku sekehendak hati yang diarahkan oleh individu atau organisasi secara keseluruhan. Dari beberapa pendapat mengenai OCB dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku sukarela yang melebihi kebutuhan dasar pekerja seperti membantu rekan kerja dan sopan kepada orang lain, yang menguntungkan organisasi dan tidak berkaitan dengan sistem kompensasi.

b. Dimensi Organizational Citizenship Behavior

Dimensi organizational citizenship behavior menurut Organ et al. dalam Deww Zhang (2011), sebagai berikut:

1) *Altruism* merupakan perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

Bukhari et al. dalam Dian (2014) mengatakan jika karyawan dalam suatu organisasi memiliki antusiasme untuk membantu satu sama lain dan tidak mementingkan diri sendiri dalam mencapai tujuan organisasi, secara alami akan meningkatkan OCB dalam organisasi.

Contohnya adalah perilaku seperti membantu seorang rekan yang tidak masuk kerja, membantu orang lain yang memiliki beban kerja berat, memerhatikan perilaku seseorang memengaruhi pekerjaan orang lain, dan menyediakan bantuan dan dukungan untuk karyawan baru merupakan indikasi yang jelas tentang lingkungan kerja.

- 2) *Conscientiousness* adalah perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan, misalnya efisiensi penggunaan waktu dan melampaui harapan, perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas. Seseorang yang sadar akan tanggung jawabnya secara sukarela mengambil tanggung jawab ekstra, tepat waktu, menempatkan kepentingan pada keterperincian dan kualitas tugas, dan secara umum mengerjakan di atas dan jauh melebihi panggilan tugas.
- 3) *Sportsmanship* adalah perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportsmanship akan meningkatkan iklim yang positif di antara karyawan. Karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.
Contoh perilakunya antara lain kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat, tidak mencari-cari kesalahan dalam organisasi, dan tidak mengeluh tentang segala sesuatu, serta tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya.
- 4) *Courtesy* adalah menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memerhatikan orang lain. Contoh perilaku dalam kategori ini adalah secara berkala "menyentuh dasar" rekan kerja untuk mencari tahu bagaimana pekerjaan akan berjalan, atau membiarkan orang lain tahu bagaimana mencapainya.

- 5) *Civic virtue* merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Civic virtue dapat dijelaskan sebagai kesediaan karyawan untuk terlibat dalam hal-hal yang rutin maupun tidak rutin pada organisasi untuk menciptakan kesan baik dari organisasi Bukhari et al. (2009). Contoh perilaku adalah menghadiri pertemuan, membaca dan menjawab email yang berhubungan dengan pekerjaan, dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, Organ et al. (2006).

c. **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior**

Konovsky dan Pugh dalam Dian (2014) menggunakan teori pertukaran sosial untuk berpendapat bahwa ketika karyawan telah puas terhadap pekerjaannya, mereka akan membalasnya. Pembalasan dari karyawan tersebut termasuk perasaan memiliki yang kuat terhadap organisasi dan perilaku seperti *organizational citizenship*.

- 1) Kepribadian dan suasana hati; menurut Elanain (2007), kepribadian individu memainkan peran penting dalam perilaku kerja. Selanjutnya, hasil dari studi ini mempunyai implikasi praktis yang penting dalam proses seleksi karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbukaan terhadap pengalaman, kesadaran, dan stabilitas emosional merupakan ciri-ciri kepribadian yang paling penting dalam memprediksi OCB. Oleh karena itu, penelitian ini menunjukkan bahwa proses seleksi karyawan untuk mendapatkan target pelamar memiliki kepribadian yang baik sehingga dapat meningkatkan staf OCB.

Selain itu menurut Purba dan Seniati (2004), kepribadian memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap OCB. Peneliti melihat dari sisi budaya karyawan Indonesia yang menjunjung tinggi nilai kebersamaan. Dapat dikatakan bahwa makin terikat karyawan tersebut secara emosional dengan perusahaan, maka makin cenderung ia membantu rekan kerja dan atasan dalam hal penyelesaian tugas, pencegahan masalah dalam bekerja, dan pemberian semangat dan penguatan, serta makin cenderung karyawan membantu organisasi secara keseluruhan, dengan cara menoleransi situasi yang kurang ideal dalam bekerja, peduli pada kelangsungan hidup perusahaan, dan patuh pada peraturan dan tata tertib perusahaan.

Dukungan organisasional; studi Shore dan Wayne (1993) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional (Perceived Organizational Support/POS) dapat menjadi prediktor Organizational Citizenship Behavior (OCB). Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung organisasi akan memberikan umpan balik (feedback) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku citizenship.

- 2) Kualitas interaksi atasan dan bawahan; persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan merupakan faktor yang menyebabkan organizational citizenship behavior karyawan. Makin tinggi persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan, maka makin tinggi organizational citizenship behavior karyawan.

Faktor kesediaan atasan menggunakan otoritasnya untuk membantu bawahan memecahkan masalah yang dihadapi bawahan memecahkan masalah yang dihadapi merupakan faktor paling dominan dalam mempengaruhi OCB (Novliadi, 2006). Menurut Wayne, Shore, dan Leden (1997), karyawan yang memiliki kualitas interaksi yang tinggi dengan atasannya dapat mengerjakan pekerjaan selain yang biasa mereka lakukan. Sedangkan karyawan yang memiliki kualitas interaksi yang rendah dengan atasannya lebih cenderung menunjukkan pekerjaan yang rutin saja dari sebuah kelompok kerja.

- 3) Masa kerja; Sommer, Bae, dan Luthans (2010) mengemukakan masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor OCB karena variable-variabel tersebut mewakili “pengukuran” terhadap “investasi” karyawan di organisasi.
- 4) Jenis kelamin; Morrison (2009) membuktikan bahwa ada perbedaan persepsi terhadap OCB antara pria dan wanita. Wanita menganggap OCB merupakan bagian dari perilaku in-role mereka dibanding pria. Bukti-bukti tersebut menunjukkan bahwa wanita cenderung menginternalisasi harapan-harapan kelompok, rasa kebersamaan, dan aktivitas-aktivitas menolong sebagai bagian dari pekerjaan mereka (Diefendorff, Brown, Kamin, & Lord, 2002).

d. Implikasi Organizational Citizenship Behavior

Beberapa penelitian dilakukan para ahli yang mencoba menghubungkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan beberapa aspek seperti kualitas pelayanan, kinerja kelompok, dan turnover. Podsakoff et al. (1997) secara khusus meneliti tentang keterkaitan OCB dengan kualitas pelayanan. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa organisasi yang tinggi tingkat OCB di kalangan karyawannya, tergolong rendah dalam menerima keluhan dari konsumen. Lebih jauh, penelitian tersebut membuktikan ketekaitan yang erat antara OCB dengan kepuasan konsumen. Makin tinggi tingkat OCB di kalangan karyawan sebuah organisasi, maka makin tinggi tingkat kepuasan konsumen pada organisasi tersebut.

Dalam penelitiannya George dan Bettenhausen dalam Dian (2014) menemukan adanya keterkaitan yang erat antara OCB dengan kinerja kelompok. Adanya perilaku altruistik memungkinkan sebuah kelompok bekerja secara kompak dan efektif untuk saling menutupi kelemahan masing-masing. Senada dengan temuan George dan Bettenhausen adalah temuan dari Podsakoff et al. (1997), yang juga menemukan keterkaitan erat antara OCB dengan kinerja kelompok. Keterkaitan erat terutama terjadi antara OCB dengan tingginya hasil kerja kelompok secara kuantitas, sementara kualitas hasil kerja tidak ditemukan keterkaitan yang erat.

4. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Fathoni (2006) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap itu dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Sedangkan menurut Robbins (2008) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Menurut Hasibuan (2011) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Sedangkan menurut Isyandi (2004) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang dapat menyenangkan seseorang dalam bekerja atau yang dapat memberikan pemenuhan nilai-nilai pekerjaan.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif yang dicerminkan oleh karyawan baik didalam maupun diluar pekerjaan. Sikap tersebut seperti kedisiplinan dan prestasi dalam melaksanakan pekerjaan.

Ada beberapa hal yang dapat memberikan kepuasan pada karyawan, Nasution (2003) yaitu:

- 1) Pekerjaan yang tidak monoton.
- 2) Pekerjaan yang dirancang oleh manajemen perusahaan sedemikian rupa sehingga tidak menyia-kan waktu dan tenaga kerja karyawan.
- 3) Karyawan bebas merencanakan sendiri pekerjaan dan tata kerja yang selektif.
- 4) Karyawan memperoleh wewenang yang memadai atas pekerjaannya.
- 5) Karyawan menyelesaikan pekerjaan harus memperoleh pengakuan atas hasil karyanya dan mendapat kesempatan untuk berkembang.
- 6) Karyawan merasa tidak diawasi dengan ketat.
- 7) Pekerjaan menyediakan umpan balik dari atasan tanpa menyebabkan rasa sakit hati dan kecewa.

b. Teori Mengenai Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yukl (2012) teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal yaitu:

1) Teori Perbandingan Intrapersonal (Discrepancy Theory)

Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

2) Teori Keadilan (Equity Theory)

Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan equity atau inequity atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupunditempat lain.

3) Teori Dua – Faktor (Two Factor Theory)

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan Dissatisfier atau hygiene factors dan yang lain dinamakan satisfier atau motivators.

4) Satisfier atau motivators adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, pengakuan, wewenang, tanggungjawab dan promosi. Dikatakan tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas, tetapi kalau ada, akan membentuk motivasi kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh sebab itu faktor ini disebut sebagai pemuas.

5) Hygiene factors adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber kepuasan, terdiri dari gaji, insentif, pengawasan, hubungan pribadi, kondisi kerja dan status. Keberadaan kondisi-kondisi ini tidak selalu menimbulkan kepuasan bagi karyawan, tetapi ketidakterdapatannya dapat menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan. As'ad (2004, p.104). Sebuah kelompok psikolog Universitas Minnesota pada akhir tahun 1950-an membuat suatu program riset yang berhubungan dengan problem umum mengenai penyesuaian kerja. Program ini mengembangkan sebuah kerangka konseptual yang, diberi nama Theory of Work Adjustment (Wayne dan Cascio, 1990, p.277).

Theory of Work Adjustment didasarkan pada hubungan antara individu dengan lingkungan kerjanya. Hubungan tersebut dimulai ketika individu memperlihatkan kemampuan atau keahlian yang memungkinkan untuk memberikan tanggapan terhadap kebutuhan kerja dari suatu lingkungan kerja. Dari lain pihak, lingkungan kerja menyediakan pendorong atau penghargaan tertentu seperti gaji, status, hubungan pribadi, dan lain-lain dalam hubungannya dengan kebutuhan individu.

Jika individu memenuhi persyaratan kerja, maka karyawan akan dianggap sebagai pekerja-pekerja yang memuaskan dan diperkenankan untuk tetap bekerja di dalam badan usaha. Di lain pihak, jika kebutuhan kerja memenuhi kebutuhan individu atau memenuhi kebutuhan kerja, pekerja dianggap sebagai pekerja-pekerja yang puas.

Individu berharap untuk dievaluasi oleh penyelia sebagai pekerja yang memuaskan ketika kemampuan dan keahlian individu memenuhi persyaratan kerja. Apabila pendorong-pendorong dari pekerjaan memenuhi kebutuhan kerja dari individu, mereka diharapkan untuk jadi pekerja yang puas. Seorang karyawan yang puas dan memuaskan diharapkan untuk melaksanakan pekerjaannya.

Jika kemampuan dan persyaratan kerja tidak seimbang, maka pengunduran diri, tingkat pergantian, pemecatan dan penurunan jabatan dapat terjadi. Model Theory of Work Adjustment mengukur 20 dimensi yang menjelaskan 20 kebutuhan elemen atau kondisi penguat spesifik yang penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Dimensi-dimensi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- a. Ability Utilization adalah pemanfaatan kecakapan yang dimiliki oleh karyawan.
- 2) Achievement adalah prestasi yang dicapai selama bekerja.
- 3) Activity adalah segala macam bentuk aktivitas yang dilakukan dalam bekerja.
- 4) Authority adalah wewenang yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan.
- 5) Company Policies and Practices adalah kebijakan yang dilakukan adil bagi karyawan.
- 6) Compensation adalah segala macam bentuk kompensasi yang diberikan kepada para karyawan.
- 7) Co-workers adalah rekan sekerja yang terlibat langsung dalam pekerjaan.
- 8) Creativity adalah kreatifitas yang dapat dilakukan dalam melakukan pekerjaan.
- 9) Independence adalah kemandirian yang dimiliki karyawan dalam bekerja.
- 10) Moral values adalah nilai-nilai moral yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya seperti rasa bersalah atau terpaksa.
- 11) Recognition adalah pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan.
- 12) Responsibility, tanggung jawab yang diemban dan dimiliki.
- 13) Security, rasa aman yang dirasakan karyawan terhadap lingkungan kerjanya.
- 14) Social Service adalah perasaan sosial karyawan terhadap lingkungan kerjanya.
- 15) Social Status adalah derajat sosial dan harga diri yang dirasakan akibat dari pekerjaan.

- 16) Supervision-Human Relations adalah dukungan yang diberikan oleh badan usaha terhadap pekerjanya.
- 17) Supervision-Technical adalah bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan atasan kepada karyawan.
- 18) Variety adalah variasi yang dapat dilakukan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
- 19) Working Conditions, keadaan tempat kerja dimana karyawan melakukan pekerjaannya.

Hipotesis pokok dari Theory of Work Adjustment adalah bahwa kepuasan kerja merupakan fungsi dari hubungan antara sistem pendorong dari lingkungan kerja dengan kebutuhan individu. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja meliputi:

- a) Produktifitas atau kinerja (Unjuk Kerja) Lawler dan Porter mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik dan ganjaran ekstrinsik yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan unjuk kerja yang unggul. Jika tenaga kerja tidak mempersepsikan ganjaran intrinsik dan ekstrinsik yang berasosiasi dengan unjuk kerja, maka kenaikan dalam unjuk kerja tidak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja. Asad (2004, p. 113).
- b) Ketidakhadiran dan Turn Over Porter & Steers mengatakan bahwa ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih bersifat spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mungkin mencerminkan ketidakpuasan kerja. dalam Asad (2004, p.115). Lain halnya dengan berhenti bekerja atau keluar dari pekerjaan, lebih besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Menurut Robbins (1996) ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja atau karyawan dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, membangkang, mencuri barang milik organisasi, menghindari sebagian dari tanggung jawab pekerjaan mereka

c. **Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Hasibuan: 2011) adalah: (1) Balas jasa yang adil dan layak; (2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian; (3) Berat ringannya pekerjaan, (4) Suasana dan lingkungan pekerjaan, (5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, dan (6) Sikap pemimpin dalam kepemimpinannya. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Faktor-faktor kepuasan karyawan (Isyandi, 2004) yaitu:

1) Pergantian pegawai

Kepuasan kerja yang lebih tinggi berkaitan dengan tinggi rendahnya tingkat pergantian karyawan begitu pula sebaliknya karyawan yang kurang puas biasanya pergantian akan tinggi.

2) Ketidak Hadiran

Karyawan yang kurang puas cenderung ketidak hadirannya tinggi dan ketidak hadirannya yang tidak jelas.

3) Usia

4) Cenderung karyawan yang lebih tua merasa puas dari pada karyawan yang berumur yang lebih muda hal ini disebabkan karena karyawan yang berumur lebih tua akan berpengalaman dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaannya, sementara karyawan yang lebih muda biasanya mempunyai harapan yang baik mengenai dunia kerjanya sehingga apabila terdapat kesenjangan dapat menyebabkan mereka tidak puas.

5) Tingkat Pekerjaan

Karyawan yang memiliki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung merasa lebih puas dari pekerjaan ini lebih menunjukkan kemampuan kerja yang lebih baik dan juga mempunyai penghasilan yang lebih baik dan sebaliknya.

6) Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan karena besar kecilny organisasi berhubungan koordinasi, komunikasi dan partisipasi karyawan.

Faktor tersebut dapat membantu memahami bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya Isyandi (2004)

- 1) Faktor pegawai, yaitu kemampuan, cara kerja, minat, kesehatan dan disiplin kerja.
- 2) Faktor lingkungan kerja, yaitu teman sejawat, kompensasi atau imbalan dan keadaan fisik ruangan.
- 3) Pekerjaan itu sendiri, yaitu tugas yang diembankan kepadanya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan menurut Fathoni (2006) yaitu balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pemimpin dalam kepemimpinannya dan sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Herzberg (2005) berpendapat ada empat faktor yang mempengaruhi kepuasankerja seseorang. Faktor-faktor dalam kepuasan kerja, yaitu :

- 1) Faktor Psikologik, berhubungan dengan kejiwaan karyawan, dengan dimensi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
- 2) Faktor Sosial, berhubungan dengan interaksi social, dengan dimensi: interaksi sesama karyawan, interaksi dengan atasan, interaksi dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
- 3) Faktor Fisik, berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, dengan dimensi: jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
- 4) Faktor Finansial, berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, dengan dimensi: sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan/fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

d. Pengaruh dari karyawan yang tidak puas

Menurut Robbins (2008) ada konsekuensi ketika karyawan tidak puas ditempat kerja, meliputi:

- 1) Keluar (Exit), perilaku yang ditunjukkan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.
- 2) Aspirasi (Voice), secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk aktivitas syarikat kerja.
- 3) Kesetiaan (loyalitas), secara pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan memercayai organisasi dan manajemen untuk “melakukan hal yang benar”.
- 4) Pengabaian (neglect), secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih baik, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan.

5. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan Rivai (2014). Sedangkan Wirawan (2015) mengatakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Menurut Mangkunegara (2013) kinerja atau prestasi kerja adalah Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Menurut Simanjuntak (2005) kinerja Individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

Kinerja adalah suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan standart yang telah ditentukan oleh organisasi kepada karyawan sesuai dengan job deskriptipnya Siagian (2013). Pengertian kinerja lainnya yang disampaikan oleh Kartono, mengatakan bahwa kinerja adalah kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standart keberhasilan yang telah ditentukan oleh instansi kepada karyawan sesuai dengan job, yang diberikan kepada masing-masing karyawan Kartono (2002).

Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategic yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan Mulyadi (2007). Kegiatan yang memperbaiki kinerja dari seorang karyawan (Handoko, 2014) adalah sebagai berikut:

- 1) Perbaikan prestasi kerja.
- 2) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
- 3) Keputusan-keputusan penempatan.
- 4) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir.
- 6) Kesempatan kerja yang adil.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Darodjat (2015) yang merumuskan bahwa:

Human Performance = Ability + Motivation

Motivation = Attitude + Situation

Ability = Knowledge + Skill

1) Faktor Kemampuan (Ability)

Secara psikologis, kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya, pemimpin dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2) Faktor Motivasi (Motivation)

Motivasi diartikan suatu sikap (attitude pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud antara lain, hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Sejalan dengan itu, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia menurut Wirawan (2015) meliputi:

1) Faktor internal pegawai.

Yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, ketrampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja;

2) Faktor lingkungan internal organisasi.

Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor internal organisasi antara lain teknologi robot, sistem kompensasi, iklim kerja, strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi;

3) Faktor lingkungan eksternal organisasi.

Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi, misalnya krisis ekonomi.

Selanjutnya menurut Steers dalam Riani (2011) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1) Kemampuan, kepribadian dan minat kerja

2) Kejelasan atau penjelasan peran seorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.

3) Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

c. Indikator Pengukuran Kinerja Pegawai

Ada beberapa indikator pengukuran kinerja pegawai menurut Gomes (2013) adalah sebagai berikut:

a. Quantity of work: Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.

- 2) **Quality of work:** kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 3) **Job Knowledge:** Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- 4) **Creativenes:** Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) **Cooperation:** kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- 6) **Dependability:** Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya.
- 7) **Initiative:** Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 8) **Personal Qualities:** Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

B. METODE

a. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang berkarakter probablistik menggunakan analisis jalur path. Metode yang digunakan untuk menganalisis data adalah regresi linier berganda dengan serangkaian uji instrumen dan uji asumsi klasik. Pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian ini penelusuran pengaruh variabel independen terhadap independen tersebut didapatkan dengan menggunakan metode survey, dimana menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama. Teknik pengumpulan data survey dilakukan dalam ruang alamiah atau bukan buatan dan peneliti melakukan perlakuan dalam pengumpulan data.

Sebagai bahan instrument, penulis menggunakan 2 (dua) variabel independen yaitu diklat dan pengalaman serta 2 (dua) variabel dependen yaitu peningkatan kompetensi dan peningkatan profesionalisme. variabel-variabel dari objek yang diteliti untuk menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan terlepas dari konteks waktu, tempat dan situasi.

b. Lokasi dan Waktu Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar yang berlokasi di Jl. Batua Raya No. 168, Paropo Kecamatan Panakkukang Kota Makassar. Adapun waktu penelitian direncanakan 2 (dua) bulan, yaitu dari bulan November sampai dengan bulan Desember 2020.

c. Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini, populasinya adalah seluruh pegawai pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar yang sampai tahun 2020 totalnya berjumlah 142 orang. Dari populasi ini kemudian akan ditentukan ukuran sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini sebagai responden.

Besarnya ukuran sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin (Ramli, 2017) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

- n = ukuran sampel
- N = ukuran populasi
- e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau digunakan.

Dengan persen kelonggaran ketidaktelitian (e) yang ditetapkan sebesar 10% maka dapat ditetapkan ukuran sampel dalam penelitian ini, yaitu:

$$n = \frac{142}{1 + 142 (0,05)^2}$$

142

$$\begin{aligned} &= \frac{142}{1+142 (0,0025)} \\ &= 105 \end{aligned}$$

Jadi besarnya ukuran sampel yang digunakan sebagai responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 105 orang responden (pegawai).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, yaitu teknik yang digunakan untuk menentukan sampel penelitian dengan beberapa pertimbangan tertentu yang bertujuan agar data yang diperoleh nantinya bisa lebih representative (Sugiyono, 2018).

d. Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, yang kemudian peneliti dapat menarik kesimpulannya. Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. **Iklm Organisasi (X1)**

Iklm organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya (Lussier, 2005). Pada teori ini, indikator yang diukur meliputi ;struktur, tanggung jawab, penghargaan, suasana kerja, dukungan, identitas dan loyalitas organisasi, serta. Resiko.

b. **Kepuasan Kerja (Y1)**

Kepuasan Kerja menurut Hersberg dalam (As'ad, 2001) merupakan keadaan emosional yang menyenangkan dan yang dihasilkan dari persepsi pekerjaan seseorang sebagai pemenuhan nilai-nilai kerja seseorang yang penting. Adapun cara menilai kepuasan kerja karyawan, yaitu dengan meminta kepada individu yang bersangkutan untuk memberikan penilaian sendiri terhadap apa yang ia rasakan mengenai pekerjaannya. Indikator penilaian yang akan di ukur terkait dengan kepuasan fisik, finansial, pshikologi dan sosial karyawan.

c. Organizational Citizenship Behavior(Y2)

Organizational Citizenship Behavior merupakan kebebasan perilaku individu, yang secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi. Indikator yang akan di ukur terkait ketidakegoisan karyawan, sifat berhati-hati dalam bekerja, kesopanan antar karyawan, sifat sportif, dan sosial antara sesama karyawan, Organ dalam Dian (2014)

d. Kinerja Pegawai (Y3)

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada penelitian ini yang akan di ukur adalah pengetahuan tentang pekerjaan, kualitas pekerjaan karyawan, kerja sama antar karyawan dan keteguhan dalam bekerja Gomes (2013).

e. **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Observasi, dilakukan dengan mengumpulkan data melalui pengamatan dan pencatatan secara sistematis tentang fenomena-fenomena yang diteliti secara langsung di lapangan.
- b. Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung kepada beberapa orang yang berkaitan dengan penelitian.
- c. Kuesioner, merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden. Prosedur yang digunakan untuk pengumpulan data yaitu dengan menggunakan skala likert.
- d. Dokumentasi, pengumpulan data yang diambil dari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian ini.

f. Uji Instrumen Penelitian

Pengujian instrumen dalam penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas ini menggunakan Pearson Correlation yaitu dengan cara menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor. Jika korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor mempunyai tingkat signifikansi di bawah 0,05 maka butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid dan sebaliknya.

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang dalam kuesioner konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika memberikan nilai cronbachalpha di atas 0,6.

Mengingat data penelitian yang digunakan adalah primer, maka untuk memenuhi syarat yang ditentukan sebelum uji hipotesis melalui uji t dan uji F maka perlu dilakukan pengujian atas beberapa asumsi klasik yang digunakan yaitu normalitas, multikolinieritas, autokolerasi, dan heteroskedastisitas.

g. Teknik Analisis Data

Metode analisis adalah suatu metode dengan serangkaian tindakan dan pemikiran yang disengaja untuk menelaah sesuatu hal yang secara mendalam ataupun terinci terutama dalam mengkaji bagian-bagian dari suatu totalitas. Maksudnya untuk mengetahui ciri masing-masing bagian, hubungan satu sama lain, serta peranannya dalam totalitas yang dimaksud.

Analisis data dalam penelitian ini dengan menggunakan metode analisis jalur atau Path Analisis dengan menggunakan software PLS 3.0. PLS dapat digunakan pada setiap jenis skala data (nominal, ordinal, interval, dan rasio) serta syarat asumsi yang lebih fleksibel. PLS juga digunakan untuk mengukur hubungan setiap indikator dengan konstraknya. Selain itu, dalam PLS dapat dilakukan uji bootstrapping terhadap struktural model

yang bersifat outer model dan inner model. Data yang diperoleh dari hasil penelitian kemudian diolah menggunakan teknik analisis data yaitu analisis Path dengan metode Partial Least Square (PLS). PLS menurut Wold dalam Ghazali (2016) merupakan metode analisis yang powerful oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi.

Langkah-langkah dalam analisis dengan menggunakan PLS yaitu sebagai berikut :

a. Merancang Model Pengukuran (Outer Model)

Model ini digunakan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas yang menghubungkan indikator dengan variabel latennya. Indikator dalam penelitian ini adalah reflektif karena indikator variabel laten mempengaruhi indikatornya, untuk itu digunakan 3 cara pengukuran menurut Yamin (2011), yaitu:

- 1) Convergent Validity, mengukur besarnya korelasi antara konstruk dengan variabel laten. Dalam evaluasi convergent validity dari pemeriksaan individual item reliability, dapat dilihat dari standardized loading factor. Standardize loading factor menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Korelasi dapat dikatakan valid apabila memiliki nilai $> 0,5$
- 2) Discriminant Validity, evaluasi selanjutnya adalah melihat dan membandingkan antara discriminant validity dan square root of average variance extracted (AVE). Model pengukuran dinilai berdasarkan pengukuran cross loading dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan setiap indikatornya lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka konstruk laten memprediksi indikatornya lebih baik daripada konstruk lainnya.

Jika nilai lebih tinggi daripada nilai korelasi di antara konstruk, maka discriminant validity yang baik tercapai. Menurut Yamin (2011) sangat direkomendasikan apabila $AVE > 0,5$.

Berikut rumus untuk menghitung AVE:

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(e_i)}$$

Dimana: λ_i adalah faktor loading (convergent validity), dan $\epsilon_1 = 1 - \lambda_i^2$. Fornell dan Larcker dalam Ghazali (2016) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan nilai composite reliability (pc).

- 3) Composite Reliability, untuk menentukan composite reliability, apabila nilai composite reliability $> 0,8$ dapat dikatakan bahwa kontrak memiliki reliabilitas yang tinggi atau reliable dan $> 0,6$ dikatakan cukup reliable (Chin, 1998 dalam Yamin 2011). Berikut rumus untuk menghitung composite reliability (pc):

b. Merancang Model Struktural (Inner Model)

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square (R^2) untuk kontrak dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk predictive relevan dan uji t serta signifikan dari koefisien parameter jalur struktural. R^2 dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantive dengan rumus sebagai berikut:

c. Evaluasi Goodness of Fit

Untuk memvalidasi model secara keseluruhan, maka digunakan goodness of fit (GoF). GoF index ini merupakan ukuran tunggal yang digunakan untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model). Nilai GoF index ini diperoleh dari averages communalities index dikalikan dengan R^2 model. Berikut adalah formula GoF index:

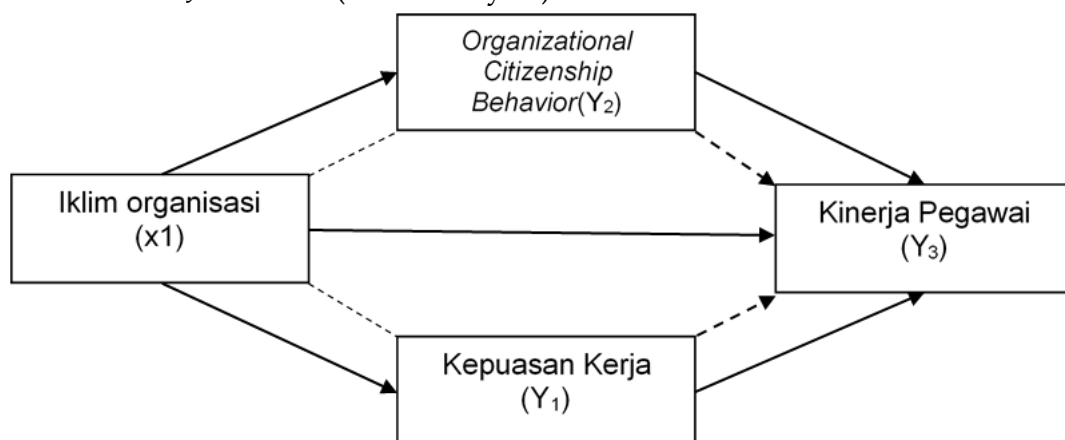
$$GoF = \sqrt{\text{Com} \times R^2}$$

Com bergaris atas adalah averages communalities dan R^2 bergaris atas adalah rata – rata model R^2 . nilai GoF ini terbentang antara 0 – 1 dengan interpretasi nilai ini adalah 0,1 (GoF kecil), 0,25 (GoF moderat), dan 0,36 (GoF besar).

d. Uji Hipotesis (Resampling Bootstraping)

Berdasarkan tujuan-tujuan penelitian, maka rancangan uji hipotesis yang dapat dibuat merupakan rancangan uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan berdasarkan tujuan penelitian. Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95%, sehingga tingkat presisi atau batas ketidakakuratan sebesar $(\alpha) = 5\% = 0,05$. Dan menghasilkan nilai t-tabel sebesar 1.96.

e. Analisis Jalur Path (Path Analysis)



Gambar 3.1 Diagram Jalur Pengaruh Kausalitas

Berdasarkan skema diatas, terdapat tiga rumus struktur analisis jalur yaitu:

$$\begin{aligned}
 Y_1 &= f(x_1) \\
 &= b_1x_1 + e_1 \\
 Y_2 &= f(x_1) \\
 &= b_2x_1 + e_2 \\
 Y_3 &= f(x_1, y_1, y_2) \\
 &= b_1X_1 + b_2y_1 + b_3y_2 + e_3
 \end{aligned}$$

Keterangan :

- X1 = Iklim organisasi
- Y1 = Kepuasan Kerja
- Y2 = Organizational Citizenship Behavior (OCB)
- Y3 = Kinerja Pegawai

- b = Koefisien Jalur
 e = Koefisien Determinasi

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Karakteristik Responden

Responden memiliki berbagai karakteristik, tetapi tidak semua karakteristik responden digunakan sebagai acuan pengambilan informasi. Dalam penelitian ini karakteristik responden diharapkan menggambarkan objek penelitian yang dapat memberikan interpretasi terhadap objektifitas penelian.

Adapun karakteristik dari 105 responden yang representatif untuk dikemukakan sebagai kelayakan responden dalam memberikan informasi terhadap pertanyaan kuisisioner yang diajukan sesuai dengan tingkat pemahaman sebagai berikut:

a) Tingkat Jenis Kelamin

Faktor jenis kelamin seseorang dapat mempengaruhi pemilihan jenis pekerjaan. Produktifitas kerja seseorang dapat pula dipengaruhi oleh faktor jenis kelamin. Umumnya laki-laki mampu bekerja lebih produktif dibandingkan dengan perempuan, hal ini dipengaruhi oleh kondisi fisik yang sangat berbeda antara Laki-laki dengan perempuan. Adapun klasifikasi responden berdasarkan jenis kelamin pada SKPD Kecamatan Panakkukang sebagai berikut:

Tabel 4.1

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

No	Jenis Kelamin	Responden	
		Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	59	56.19
2	Perempuan	46	43.81
Total		105	100

Sumber: Hasil olahan data sekunder, 2021

Dari tabel 4.1 mengenai karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, dapat di lihat bahwa jumlah responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 59 orang atau sebesar 56,19%. Sedangkan responden berjenis

kelamin perempuan sebanyak 46 orang atau sebesar 43,811%, dengan total responden sebanyak 105 orang.

b) Tingkat Usia

Usiar merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kemampuan kerja dan produktifitas seseorang. Seseorang akan mengalami peningkatan kemampuan kerja seiring dengan meningkatnya usia, akan tetapi selanjutnya akan mengalami penurunan kemampuan kerja pada titik usia tertentu. Berdasarkan hal tersebut maka dikenal adanya usia produktif dan umur nonproduktif. Usia produktif adalah usiar dimana seseorang memiliki kemampuan untuk menghasilkan kualitas kerja yang baik.

Chamdi (2013) mengemukakan bahwa usia produktif 20 – 45 tahun masih memiliki semangat yang tinggi dan mudah mengadopsi hal-hal baru. Berbeda dengan petani peternak yang telah berusia lanjut (di atas 50 tahun). Soekartawi (2013) dalam bukunya menyatakan bahwa mereka yang berusia lanjut cenderung fanatik terhadap tradisi dan sulit untuk diberikan pengertian-pengertian yang dapat mengubah cara berfikir, cara kerja dan cara hidupnya.

Berikut disajikan jenis responden berdasarkan tingkat umur pada SKPD Kecamatan Panakkukang:

Tabel 4.2
Karakteristik responden berdasarkan usia

No	Umur	Responden	
		Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	< 25	10	10.99
2	25 - 35	21	23.08
3	36 - 45	46	50.55
4	> 45	14	15.38
Total		105	100

Sumber: Hasil olahan data sekunder, 2021

Dari tabel 4.2 mengenai karakteristik responden berdasarkan usia, dapat di lihat bahwa jumlah terbanyak adalah pada usia 36-45 tahun yaitu sebanyak 46 orang atau sebesar 50,55%. Kemudian pada usia 25-35 tahun sebanyak 21 orang atau sebesar 23,08%. Pada usia dia atas 45 tahun sebanyak

14 orang atau sebesar 15,38% sedangkan usia dibawah 25 tahun sebanyak 10 orang atau sebesar 10,99%. Hal ini menunjukkan bahwa responden pada tingkat usia pada SKPD Kecamatan Panakkukang lebih banyak pada usia produktif.

c) Tingkat Pendidikan

Semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan maka akan semakin tinggi kualitas sumberdaya manusia, yang pada gilirannya akan semakin tinggi pula produktivitas kerja yang dilakukannya. Oleh karena itu, dengan semakin tingginya pendidikan karyawan maka diharapkan kinerja karyawan dapat sampai hasil yang di inginkan. Dari pernyataan tersebut menunjukkan bahwa tingkat pendidikan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi seseorang dalam pekerjaan yang digelutinya. Seseorang yang mempunyai tingkat pendidikan yang tinggi dapat melaksanakan kerjanya dengan baik karena ditunjang dengan ilmu pengetahuan secara konsep yang akan menunjang pengalaman kerjanya.

Berikut disajikan jenis responden berdasarkan tingkat pendidikan pada SKPD Kecamatan Panakkukang:

Tabel 4.3

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Responden	
		Jumlah(orang)	Persentase(%)
1	SMA Sederajat	15	14.29
2	Diploma tiga (D3)	11	10.48
3	Strata satu (S1)	62	59.05
4	Strata dua (S2)	17	16.19
Total		105	100

Sumber: Hasil olahan data sekunder, 2021

Berdasarkan tabel 4.3 mengenai karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan, dapat dilihat bahwa responden yang berpendidikan strata satu (S1) terbanyak dengan jumlah 62 orang atau sebesar 62%. Untuk responden yang berpendidikan stata dua (S2) sebanyak 17 orang atau sebesar 16,19%. Kemudian untuk tingkat pendidikan diploma tiga (D3) dan

SMA sederajat, masing-masing sebanyak 11 dan 15 orang atau sebesar 10,48% dan 14,29%.

2. Deskriptif Variabel

Deskripsi ini merupakan analisa terhadap pengaruh variable iklim organisasi, kepuasan kerja budaya organisasi, keterlibatan kerja, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan kinerja pegawai pada SKPD Kecamatan Panakkukang. Dimana analisa berdasarkan hasil pernyataan responden pada masing-masing pertanyaan variable.

a) Deskripsi Variabel Iklim Organisasi (X)

Iklim organisasi yang dirasakan individu secara positif (menyenangkan) akan memberikan tampilan kerja yang baik dan efektif yang akan mempengaruhi pada keberhasilan organisasi. Iklim organisasi terjadi disetiap organisasi dan akan mempengaruhi perilaku organisasi dan diukur melalui persepsi setiap anggota organisasi. Iklim organisasi sangat penting bagi pegawai, karna akan berdampak secara psikologi sehingga dapat melaksanakan kerjanya sebagaimana mestinya. Seara teori bahwa iklim organisasi seharusnya dapat memberi kenyamanan pegawai dalam bekerja sehingga dapat menjadi sarana untuk meningkatkan kepuasan kerja serta kinerjanya.

Deskripsi terhadap variable budaya organisasi, dilakukan dari hasil jawaban responden mengenai pertanyaan indikator-indikator iklim organisasi dengan nilai rata-rata sebagai berikut:

Tabel 4.4
Tanggapan Responden atas Variabel Iklim Organisasi

C	Jawaban					Kategori
	SS	S	N	TS	STS	
X.1	32	51	16	6	0	Tinggi
%	30,48	48,57	15,24	5,71	0	
X.2	46	53	6	0	0	Tinggi
%	43,81	50,48	5,71	0	0	
X.3	14	57	19	9	6	Tinggi
%	13,33	54,29	18,10	8,57	5,71	
X.4	24	64	13	4	0	Tinggi
%	22,86	60,95	12,38	3,81	0	

C	Jawaban					Kategori
	SS	S	N	TS	STS	
X.5	19	43	28	15	0	Tinggi
%	18,10	40,95	26,67	14,29	0	
X.6	53	36	16	0	0	Tinggi
%	50,48	34,29	15,24	0	0	
X.7	22	58	17	8	0	Tinggi
%	20,95	55,24	16,19	7,62	0	
Jumlah	210	362	115	42	6	Tinggi
%	200,00	344,76	109,52	40,00	5,71	
Rata-rata (%)	28,57	49,25	15,65	8,00	5,71	

Sumber : Hasil dari pengolahan data primer, 2020

Berdasarkan data yang ditunjukkan pada tabel 4.4 mengenai tanggapan responden berdasarkan variabel iklim organisasi, rata-rata responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 49.25%. Berikut dijabarkan jawaban responden berdasarkan indikator yang digunakan sebagai berikut:

- 1) Untuk pertanyaan pertama dengan indikator struktur, bahwa didalam organisasi sudah jelas siapa yang mempunyai wewenang formal untuk mengambil keputusan. Kebanyakan responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 48.57%. Kemudian sangat setuju sebesar 30.48%, selanjutnya netral sebesar 15.24%. Tidak setuju sebesar 5.71%.
- 2) Untuk pertanyaan kedua dengan indikator tanggung jawab, Didalam organisasi sudah jelas mengenai pembagian tanggung jawab terhadap pekerjaan. Tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi terhadap pegawai sangat jelas. Kebanyakan responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 50.48%. Kemudian sangat setuju sebesar 43.81%, selanjutnya netral sebesar 2,2%.
- 3) Untuk pertanyaan ketiga dengan indikator penghargaan, bahwa Instansi memberikan penghargaan kepada pekerja yang sudah berjasa pada instansi. Kebanyakan responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 54.29%. Kemudian sangat setuju sebesar 13.33%, selanjutnya netral sebesar 18.10%. Tidak setuju sebesar 6,59% dan sangat tidak setuju sebesar 8.57%.

- 4) Untuk pertanyaan ke empat dengan indikator susana kerja, bahwa Standar kualitas lingkungan kerja membuat pegawai merasa nyaman dalam bekerja. Kebanyakan responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 60,95%. Kemudian sangat setuju sebesar 22.86%, selanjutnya netral sebesar 9,89%. Tidak setuju sebesar 3.81%.
- 5) Untuk pertanyaan kelima dengan indikator dukungan, bahwa Pegawai selalu didukung dalam berprestasi dan dapat memecahkan masalah sendiri. Kebanyakan responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 40.95%. Kemudian sangat setuju sebesar 18.10%, selanjutnya netral sebesar 26.67%. Tidak setuju sebesar 14.29%.
- 6) Untuk pertanyaan ke enam dengan indikator identitas dan loyalitas organisasi, bahwa Identitas dan loyalitas dalam bekerja, ditunjukkan oleh pegawai dengan kegigihan dan ulet dalam bekerja. Kebanyakan responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 50.48%. Kemudian setuju sebesar 34,29%, selanjutnya netral sebesar 15.24%.
- 7) Untuk pertanyaan ketujuh dengan indikator resiko, bahwa Segala resiko yang terjadi dalam pekerjaan merupakan tanggung jawab bersama dalam organisasi. Kebanyakan responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 55.24%. Kemudian sangat setuju sebesar 20.95%, selanjutnya netral sebesar 16.19%. Tidak setuju sebesar 7.62%.

b) Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y1)

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dapat mendorong seorang pegawai agar melaksanakan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya sehingga dapat meningkatkan kinerja yang diharapkan sebuah instansi. Sebuah pemimpin hendaknya dapat menciptakan kepuasan kerja bagi pegawai sehingga visi dan misi instansi tersebut dapat dicapai semaksimal mungkin. Berikut disajikan tanggapan responden mengenai variabel kepuasan kerja dalam tabel 4.5.

Tabel 4.5
Tanggapan Responden atas Variabel Kepuasan Kerja

Pertanyaan	Jawaban					Kategori
	SS	S	N	TS	STS	
Y1.1	36	55	7	7	0	Tinggi
%	34,29	52,38	6,67	6,67	0	
Y1.2	32	62	5	6	0	Tinggi
%	30,48	59,05	4,76	5,71	0	
Y1.3	34	57	9	5	0	Tinggi
%	32,38	54,29	8,57	4,76	0	
Y1.4	43	49	8	5	0	Tinggi
%	40,95	46,67	7,62	4,76	0	
Jumlah	145	223	29	23	0	Tinggi
%	138,10	212,38	27,62	21,90	0	
Rata-rata (%)	34,52	53,10	6,90	5,48	0	

Sumber : Hasil dari pengolahan data primer, 2021

Berdasarkan dari tanggapan responden mengenai kepuasan kerja pada tabel 4.5, kebanyakan responden memberikan jawaban setuju dengan rata-rata 53.10%. Hal ini dapat dilihat pada setiap indikator pertanyaan yang disajikan mengenai kepuasan kerja dengan jawaban responden sebagai berikut:

- 1) Indikator pertanyaan pertama yaitu Kepuasan Psikologi, bahwa pegawai puas dengan situasi kerja yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai. Rata-rata responden menjawab setuju yaitu sebanyak 55 orang, dengan persentase jawaban sebesar 53.10%.
- 2) Indikator pertanyaan kedua yaitu kepuasan fisik, bahwa Pegawai puas dengan kondisi fisik lingkungan kerja. Rata-rata responden menjawab setuju yaitu sebanyak 62 orang, dengan persentase jawaban sebesar 59.05%.
- 3) Indikator pertanyaan ketiga mengenai kepuasan finansial, bahwa Terpenuhiya keinginan pegawai terhadap kebutuhan finansial yang diterimanya untuk memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari. Rata-rata responden menjawab setuju yaitu sebanyak 57 orang, dengan persentase jawaban sebesar 54.29%.

4) Indikator pertanyaan ke empat yaitu kepuasan sosial, bahwa Pegawai melakukan interaksi sosial baik antara sesama pegawai, dengan atasannya maupun pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya. Rata-rata responden menjawab setuju yaitu sebanyak 49 orang, dengan persentase jawaban sebesar 46.67%.

c) Deskripsi Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y2)

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah kebebasan perilaku individu, yang secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward*, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi. OCB juga sebagai perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak atau rekompensasi. Contohnya meliputi bantuan pada teman kerja untuk meringankan beban kerja mereka, tidak banyak istirahat, melaksanakan tugas yang tidak diminta, dan membantu orang lain untuk menyelesaikan masalah. Makin besar *Organizational citizenship behavior* (OCB) pada pegawai maka makin baik juga kinerja yang akan dicapai pegawai tersebut. Berikut disajikan tanggapan responden mengenai variabel *Organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai berikut:

Tabel 4.6
Tanggapan Responden atas Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Pertanyaan	Jawaban					Kategori
	SS	S	N	TS	STS	
Y2.1	34	51	3	3	0	Tinggi
%	37.36	56.04	3.3	3.3	0	
Y2.2	28	58	2	3	0	Tinggi
%	30.77	63.74	2.2	3.3	0	
Y2.3	30	54	5	2	0	Tinggi
%	32.97	59.34	5.49	2.2	0	
Y2.4	37	45	6	3	0	Tinggi
%	40.66	49.45	6.59	3.3	0	
Y2.5	29	45	12	5	0	Tinggi
%	31.87	49.45	13.19	5.49	0	
Y2.6	47	41	3	0	0	Tinggi
%	51.65	45.05	3.3	0	0	

Y2.7	36	46	6	3	0	Tinggi
%	39.56	50.55	6.59	3.3	0	
Y2.8	37	52	2	0	0	Tinggi
%	40.66	57.14	2.2	0	0	
Y2.9	27	58	4	2	0	Tinggi
%	29.67	63.74	4.4	2.2	0	
Y2.10	31	53	5	2	0	Tinggi
%	34.07	58.24	5.49	2.2	0	
Jumlah	336	503	48	23	0	Tinggi
%	369.24	552.74	52.75	25.29	0	
Rata-rata (%)	36.92	55.27	5.28	2.53	0	

Sumber : Hasil dari pengolahan data primer, 2021

Berdasarkan dari tanggapan responden mengenai *organizational citizenship behavior* (OCB), kebanyakan responden memberikan jawaban setuju dengan rata-rata 55,27%. Hal ini dapat dilihat pada setiap indikator pertanyaan yang disajikan mengenai keterlibatan kerja dengan jawaban responden sebagai berikut:

- 1) Indikator pertanyaan pertama yaitu *Altruism* (ketidakegoisan), bahwa saya selalu siap membantu ketika ada pegawai yang membutuhkan bantuan. Rata-rata responden menjawab setuju yaitu sebanyak 51 orang, dengan persentase jawaban sebesar 56,06%.
- 2) Indikator pertanyaan kedua yaitu *Altruism* (ketidakegoisan), bahwa saya bersedia bekerja lembur untuk membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaannya meskipun saya tidak mendapatkan imbalan. Rata-rata responden menjawab setuju yaitu sebanyak 58 orang, dengan persentase jawaban sebesar 63,74%.
- 3) Indikator pertanyaan ketiga yaitu *Conscientiousness* (sifat berhati-hati), bahwa saya sering datang lebih awal ke kantor, sehingga siap bekerja pada saat jam kerja dimulai. Rata-rata responden menjawab setuju yaitu sebanyak 54 orang, dengan persentase jawaban sebesar 59,34%.
- 4) Indikator pertanyaan ke empat yaitu *Conscientiousness* (sifat berhati-hati), bahwa saya selalu bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepada saya. Rata-rata responden menjawab setuju yaitu sebanyak 45 orang, dengan persentase jawaban sebesar 49,45%.

- 5) Indikator pertanyaan kelima yaitu *Sportmanship* (sikap sportif), bahwa saya lebih menegutamakan kepentingan perusahaan meskipun akan mengorbankan kepentingan saya. Rata-rata jawaban responden setuju sebanyak 45 orang, dengan persentase jawaban sebesar 49,45%.
- 6) Indikator pertanyaan ke enam yaitu *Sportmanship* (sikap sportif), bahwa Saya akan dengan senang hati menerima segala kebijakan yang ditetapkan perusahaan meskipun tidak sesuai dengan harapan saya. Rata-rata jawaban responden sangat setuju sebanyak 47 orang, dengan persentase jawaban sebesar 51,65%.
- 7) Indikator pertanyaan ketujuh yaitu *Courtesy* (kesopanan), bahwa saya selalu mempertimbangkan hal-hal terbaik demi kemajuan perusahaan kedepannya. Rata-rata jawaban responden setuju sebanyak 46 orang, dengan persentase jawaban sebesar 50,55%.
- 8) Indikator pertanyaan kedelapan yaitu *Courtesy* (kesopanan), bahwa saya selalu memiliki semangat yang tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan. Rata-rata jawaban responden setuju sebanyak 52 orang, dengan persentase jawaban sebesar 57,14%.
- 9) Indikator pertanyaan kesembilan yaitu *Civic virtue* (moral kemasyarakatan), bahwa saya selalu mengingatkan rekan kerja agar tidak lupa menyelesaikan tugasnya. Rata-rata jawaban responden setuju sebanyak 58 orang, dengan persentase jawaban sebesar 63,74%.
- 10) Indikator pertanyaan kesepuluh yaitu *Civic virtue* (moral kemasyarakatan), bahwa saya selalu menjaga hubungan baik dengan pegawai sesama perusahaan. Rata-rata jawaban responden setuju sebanyak 53 orang, dengan persentase jawaban sebesar 58,24%.

d) Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y3)

Kinerja merupakan hasil yang diperoleh oleh pegawai atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Setiap instansi pemerintahan tentunya dituntut memberikan kinerja yang baik sebagai kemajuan dari instansi tersebut. Penekanan kinerja yang baik tentunya memberi gambaran keberhasilan atas sistem dan kepemimpinan dalam sebuah instansi. Instansi pemerintahan sebagai pelayan masyarakat harus memberi rasa puas

terhadap masyarakat, sehingga jelas bahwa kinerja harus didorong untuk lebih baik dari hasil yang diperoleh sebelumnya.

Deskripsi terhadap variable kinerja pegawai, dilakukan dari hasil jawaban responden mengenai pertanyaan indikator-indikator komitmen organisasi dengan nilai rata-rata sebagai berikut:

Tabel 4.7
Tanggapan Responden atas Variabel Kinerja Pegawai

Pertanyaan	Jawaban					Kategori
	SS	S	N	TS	STS	
Y3.1	15	46	15	9	6	Tinggi
%	16.48	50.55	16.48	9.89	6.59	
Y3.2	17	48	10	12	4	Tinggi
%	18.68	52.75	10.99	13.19	4.4	
Y3.3	21	39	23	6	2	Tinggi
%	23.08	42.86	25.27	6.59	2.2	
Y3.4	15	43	17	8	8	Tinggi
%	16.48	47.25	18.68	8.79	8.79	
Y3.5	19	48	14	7	3	Tinggi
%	20.88	52.75	15.38	7.69	3.3	
Y3.6	16	44	18	8	5	Sedang
%	17.58	48.35	19.78	8.79	5.49	
Y3.7	13	48	16	8	6	Tinggi
%	14.29	52.75	17.58	8.79	6.59	
Y3.8	19	45	13	8	6	Tinggi
%	20.88	49.45	14.29	8.79	6.59	
Jumlah	135	361	126	66	40	Tinggi
%	148.35	396.71	138.45	72.52	43.95	
Rata-rata (%)	18.54	49.59	17.31	9.07	5.49	

Sumber : Hasil dari pengolahan data primer, 2021

Berdasarkan dari tanggapan responden mengenai kinerja pegawai, kebanyakan responden memberikan jawaban setuju dengan rata-rata 45,97%. Hal ini dapat dilihat pada setiap indikator pertanyaan yang disajikan mengenai kinerja pegawai dengan jawaban responden sebagai berikut:

- 1) Indikator pertanyaan pertama yaitu kualitas pekerja, bahwa pegawai harus menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar kualitas yang

- telah di tetapkan. Rata-rata responden menjawab setuju yaitu sebanyak 46 orang, dengan persentase jawaban sebesar 50,55%.
- 2) Indikator pertanyaan kedua yaitu kuantitas pekerjaan, bahwa Pekerjaan pegawai harus selesai tepat waktu, agar tidak terjadi penumpukan pekerjaan. Rata-rata responden menjawab setuju yaitu sebanyak 48 orang, dengan persentase jawaban sebesar 52,75%.
 - 3) Indikator pertanyaan ketiga yaitu pengetahuan kerja, bahwa Pegawai harus memiliki pengetahuan mengenai pekerjaan yang diberikan. Rata-rata responden menjawab setuju yaitu sebanyak 39 orang, dengan persentase jawaban sebesar 42,86%.
 - 4) Indikator pertanyaan ke empat yaitu kerja sama, bahwa dalam pelaksanaan kerja, pegawai dituntut dapat bekerja sama agar pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan aturan yang berlaku. Rata-rata responden menjawab setuju yaitu sebanyak 43 orang, dengan persentase jawaban sebesar 47,25%.
 - 5) Indikator pertanyaan kelima yaitu keteguhan, bahwa pegawai harus memiliki keteguhan dalam bekerja, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Rata-rata jawaban responden setuju sebanyak 48 orang, dengan persentase jawaban sebesar 52,75%.
 - 6) Indikator pertanyaan ke enam yaitu kemandirian, bahwa dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan, pegawai hendaknya dapat mandiri, sehingga tidak tergantung pada pimpinan pada proses penyelesaian tugasnya. Rata-rata jawaban responden setuju sebanyak 44 orang, dengan persentase jawaban sebesar 48,35%.
 - 7) Indikator pertanyaan ketujuh yaitu komitmen kerja, bahwa pegawai harus memiliki komitmen dalam bekerja, sebagai bentuk keseriusan dalam mengemban tanggung jawab yang diberikan. Rata-rata jawaban responden setuju sebanyak 48 orang, dengan persentase jawaban sebesar 52,75%.
 - 8) Indikator pertanyaan kedelapan yaitu ketetapan waktu, bahwa dalam bekerja, hendaknya pegawai memperhatikan waktu agar dapat disiplin dalam bekerja. Rata-rata jawaban responden setuju sebanyak 45 orang, dengan persentase jawaban sebesar 49,45%.

3. Pengujian Intrumen Penelitian

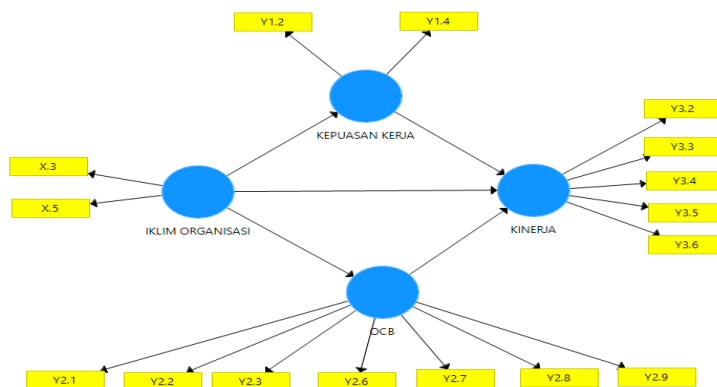
Pengujian intrumen penelitian bertujuan untuk mengukur tingkat validitas serta reabilitas alat ukur yang digunakan. Pengujian ini mengukur indikator-indikator yang digunakan.

a) Analisis Data Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian model pengukuran akan dilakukan untuk menunjukkan hasil uji validitas dan reliabilitas. Pada penelitian ini, uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah konstruk sudah memenuhi syarat untuk dilanjutkan sebagai penelitian atau tidak. Pada uji validitas ini, ada tiga macam evaluasi yang akan dilakukan, yaitu:

1) *Convergent Validity*

Convergent Validity model pengukuran dengan item yang memiliki nilai berdasarkan korelasi antara skor item dan nilai konstruk. Berikut adalah hasil uji outer model yang menunjukkan nilai outer loading dengan menggunakan alat analisis SmartPLS v 3.2.6 yang dijelaskan pada gambar Gambar 4.2 Hasil Uji Outer Model dibawah yaitu sebagai berikut :



Gambar 4.2 Hasil Uji Outer Model

Sumber: Data SmartPLS (2021)

Dari hasil analisis yang ditunjukkan oleh gambar diatas menunjukkan bahwa sebanyak 29 instrumen dari keseluruhan variabel, sebanyak 16 yang memiliki nilai lebih besar dari 0.7. Untuk melihat nilai *loading factor*, data konstruk iklim organisasi, Kepuasan kerja, OCB dan Kinerja dapat dilihat dalam tabel dibawah yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.8
Hasil Outer Loading Koefisien Indikator

	Iklm Organisasi (X)	Kepuasan Kerja (Y1)	OCB (Y2)	Kinerja Pegawai (Y3)
X.3	0.912			
X.5	0.859			
Y1.2		0.887		
Y1.4		0.832		
Y2.1			0.735	
Y2.2			0.817	
Y2.3			0.811	
Y2.6			0.805	
Y2.7			0.743	
Y2.8			0.795	
Y2.9			0.799	
Y3.2				0.754
Y3.3				0.757
Y3.4				0.731
Y3.5				0.796
Y3.6				0.835

Sumber: Data SmartPLS (2021)

Berdasarkan hasil estimasi *loading factor* pada tabel diatas, nilai item yang dihasilkan oleh konstruk iklim organisasi, Kepuasan kerja, OCB dan Kinerja telah memenuhi nilai standar *convergent validity* karena semua faktor bernilai lebih dari 0.7. dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk adalah valid.

2) *Discriminant Validity*

Discriminant Validity Merupakan nilai cross loading faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai yang lain. Dengan standar nilai untuk setiap konstruk harus lebih besar dari 0.7. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat dijelaskan hasil yang diperoleh berdasarkan tabel dibawah yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.9
Hasil Nilai Discriminant Validity

	IKLIM ORGANISASI	KEPUASAN KERJA	OCB	KINERJA
IKLIM ORGANISASI	0.886			
KEPUASAN KERJA	0.859	0.860		
KINERJA	0.745	0.918		0.775
OCB	0.910	0.804	0.787	0.738

Sumber: Data SmartPLS (2021)

Berdasarkan Tabel diatas nilai *cross loading* pada setiap konstruk memiliki nilai lebih dari 0.7. hal ini menunjukkan bahwa variabel *manifest* dalam penelitian ini telah tepat menjelaskan variabel latennya dan membuktikan bahwa seluruh item tersebut valid. Adapun indikator tersebut diatas yang terdapat pada tabel loading Factor adalah sebagai berikut:

- *Composite Reliability*

Pengukuran realibilitas suatu konstruk dalam PLS-Path Analisis dengan aplikasi SmartPLS, digunakan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite reliability*. Namun, penilaian menggunakan *Cronbach's Alpha* memberikan nilai yang lebih rendah sehingga disarankan untuk menggunakan *composite reliability* dan nilainya harus lebih dari 0.7. Berikut dijelaskan konstruk realibilitias dan validitas pada tabel dibawah yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.10
Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
IKLIM ORGANISASI	0.730	0.754	0.880	0.785
KEPUASAN KERJA	0.750	0.765	0.850	0.740
KINERJA	0.836	0.853	0.883	0.601
OCB	0.898	0.910	0.919	0.619

Sumber: Data SmartPLS (2021)

Pada tabel 4.10 di atas, dapat dilihat bahwa semua nilai variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan Cronbach's Alpha maupun composite reliability memiliki nilai di atas 0.7, dan pengujian validitas menggunakan AVE dengan nilai lebih dari 0.5. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel yang diujikan valid dan reliabel, sehingga dapat dilakukan pengujian model struktural.

- Analisis Data Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model sktruktural bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten berdasarkan pada teori substantif model sktruktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen. Pengujian R-Square (R^2).

R-Square digunakan untuk mengukur kekuatan prediksi dari model sktruktural. R-Squares menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hasil pengujian R-Square yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.11
Hasil Pengujian R-Square

	R Square	R Square Adjusted
KEPUASAN KERJA	0.738	0.735
KINERJA	0.857	0.853
OCB	0.828	0.826

Sumber: Data SmartPLS (2021)

Berdasarkan sajian data pada tabel di atas, dapat diketahui nilai R-Square untuk model pertama yaitu variabel Kepuasan kerja sebagai variabel endogen adalah 0,738. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa presentase besarnya Kinerja dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja sebagai variabel eksogen sebesar 73,8% adalah variabel eksogen yang tidak diteliti dalam menjelaskan variabel kepuasan kerja.

Sedangkan untuk model kedua yaitu variabel kinerja sebagai variabel endogen adalah 0,865. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa

presentase besarnya kinerja dapat dijelaskan oleh OCB sebesar 82,8 % adalah variabel eksogen yang tidak diteliti dalam menjelaskan variabel kinerja.

b) Analisis Data Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Analisis inner model dilakukan dengan mengestimasi koefisien jalur hubungan antar konstruk. Nilai path coefficient pada hubungan antar variabel menjadi acuan dalam melakukan estimasi. Nilai positif mengindikasikan adanya pengaruh positif dan sebaliknya nilai negatif mengindikasikan adalah pengaruh negatif. Semakin besar nilai path coefficient, maka semakin besar pengaruh antar variabel tersebut.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dijelaskan juga pengaruh variabel penelitian yang dilihat dari hasil pengujian path coefficient yang dijelaskan pada tabel dibawah yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.12
Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
IKLIM ORGANISASI - > KEPUASAN KERJA	0.859	0.862	0.021	41.429	0.000
IKLIM ORGANISASI - > KINERJA	0.844	0.835	0.126	2.727	0.007
IKLIM ORGANISASI - > OCB	0.910	0.909	0.020	45.300	0.000
KEPUASAN KERJA -> KINERJA	1.040	1.020	0.102	10.170	0.000
OCB -> KINERJA	0.215	0.227	0.105	2.046	0.041

Sumber: Data SmartPLS (2021)

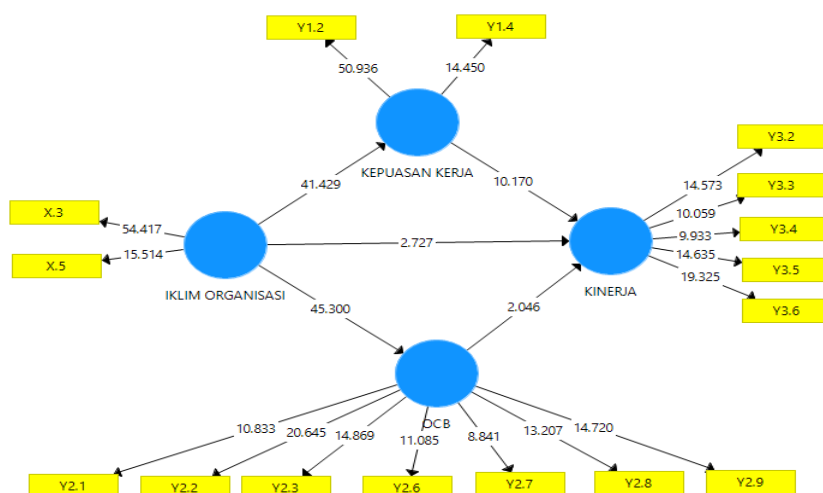
Tabel 4.12 menunjukkan bahwa variable Iklim Organisas 0.021 terhadap variabel kepuasan kerja dengan nilai T-statistik sebesar 41,429 dan p-values sebesar 0,000. Variabel Iklim Organisasi memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,126 terhadap variabel Kinerja dengan nilai T-statistik sebesar 2,727 dan p-values sebesar 0,007. Variabel Iklim Organisasi memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,020 terhadap variabel OCB dengan nilai T-statistik sebesar 45,300 dan p-values sebesar 0,000. Variabel Kepuasan Kerja memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,102 terhadap

variabel Kinerja dengan nilai T-statistik sebesar 10,170 dan p-values sebesar 0,000. Variabel OCB memberikan kontribusi sebesar 0,105 terhadap Variabel Kinerja dengan T-statistik sebesar 2,046 dan p-values sebesar 0,041. Dalam penelitian ini Variabel Iklim Organisasi memberikan kontribusi pengaruh paling besar terhadap Variabel OCB dibandingkan dengan variabel lainnya.

4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan pengujian untuk melihat sejauhmana hipotesis sesuai dengan teori yang dikembangkan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian diuji secara statistik dengan menggunakan metode bootstrap pada SmartPLS 3.0. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai koefisien path atau inner model yang menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien path atau inner model yang ditunjukkan oleh nilai T-statistic harus lebih besar dari nilai t-table pengujian satu arah (>1.98) dengan $\alpha = 5\%$.

Sedangkan skor koefisien path atau inner model yang ditunjukkan oleh nilai p-values harus di bawah $\alpha = 0,05$, sehingga hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian dapat diterima.



Gambar 4.3 Inner Model

Sumber: Data SmartPLS (2021)

a. Hubungan Langsung

Gambar 4.3 menunjukkan bahwa pengaruh masing-masing variabel adalah positif tetapi ada yang signifikan dan ada yang tidak

signifikan. Hasil tersebut terangkum dalam Tabel 4.13 Pengujian Hipotesis sebagai berikut.

Tabel 4.13
Pengujian Hipotesisi

No	Hipotesisi	Koefisien Jalur	t-statistik > 1,98	P Values	Hasil
1	IKLIM ORGANISASI berpengaruh positif signifikan terhadap KEPUASAN KERJA	0.021	41.429	0.000	Diterima
2	IKLIM ORGANISASI berpengaruh positif signifikan OCB	0.020	45.300	0.000	Diterima
3	IKLIM ORGANISASI berpengaruh positif signifikan KINERJA	0.126	2.727	0.007	Diterima
4	KEPUASAN KERJA berpengaruh positif signifikan KINERJA	0.102	10.170	0.000	Diterima
5	OCB berpengaruh positif signifikan KINERJA	0.105	2.046	0.041	Diterima

Sumber : hasil output PLS (diolah 2021)

Tabel 4.13 berdasarkan hasil pengujian hipotesis dijelaskan sebagaiberikut:

- 1) Iklim Organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar Selatan 0.021 dengan nilai t-hitung sebesar 41.429 ($< 1,98$) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar **0.000** ($> 0,05$) dengan demikian, hipotesis pertama (H1) dalam penelitian ini diterima.
- 2) Iklim Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar 0.126 dengan nilai t-hitung sebesar 2.727 ($> 1,98$) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0,007 ($< 0,05$) dengan demikian, hipotesis kedua (H2) dalam penelitian ini diterima
- 3) Iklim Organisasi secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap OCB pegawai Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar 0.020 dengan nilai t-hitung sebesar 45.300 ($< 1,98$) dan nilai

signifikansi (p-values) sebesar 0,000 ($> 0,05$) dengan demikian, Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) dalam penelitian ini diterima.

- 4) Kepuasan Kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar 0.102 dengan nilai t-hitung sebesar 10.170 ($>1,98$) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0,000 ($< 0,05$) dengan demikian, hipotesis keempat (H4) dalam penelitian ini diterima.
- 5) OCB secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar 0.105 dengan nilai t-hitung sebesar 2.046 ($>1,98$) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0,000 ($< 0,05$) dengan demikian, hipotesis pertama (H5) dalam penelitian ini diterima.

b. Hubungan Tidak Langsung (uji efek mediasi)

Metode variance accounted for (VAF) yang dikembangkan oleh Preacher dan Hayes serta bootstrapping dalam distribusi pengaruh tidak langsung adalah pendekatan paling tepat untuk PLS yang menggunakan metode resampling dan mempunyai statistical power yang lebih tinggi dari metode Sobel (Hair et al., 2013).

Langkah pertama dalam prosedur pengujian efek mediasi adalah pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen harus signifikan. Dapat terlihat pada tabel 4.13 bahwa Langkah pertama dalam prosedur pengujian efek mediasi adalah pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen harus signifikan. Dapat terlihat pada tabel 4.13 bahwa pengaruh langsung Iklim Organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar Selatan 0.021 dengan nilai t-hitung sebesar 41.429 ($< 1,98$) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0.000 ($> 0,05$), Iklim Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar 0.126 dengan nilai t-hitung sebesar 2.727 ($>1,98$) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0,007 ($< 0,05$), Iklim Organisasi secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap OCB pegawai Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar 0.020 dengan nilai t-hitung sebesar

45.300 ($< 1,98$) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0,000 ($> 0,05$), Kepuasan Kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sulawesi Selatan 0.102 dengan nilai t-hitung sebesar 10.170 ($>1,98$) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0,000 ($< 0,05$), OCB secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar 0.105 dengan nilai t-hitung sebesar 2.046 ($>1,98$) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0,000 ($< 0,05$). Dengan demikian, langkah pertama dalam prosedur pengujian efek mediasi untuk variabel Iklim Organisasi terpenuhi dan dapat dilanjutkan ke tahap kedua, sedangkan langkah pertama untuk variabel Kepuasan Kerja dan OCB terpenuhi dan dapat disimpulkan kepuasan kerja dan OCB dapat dijadikan sebagai mediator dalam pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja.

Langkah kedua dalam prosedur pengujian efek mediasi adalah pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel mediasi harus signifikan. Dapat terlihat bahwa pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja dengan nilai t-hitung sebesar 10.170 ($>1,98$) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0,000 ($< 0,05$), pengaruh langsung OCB terhadap Kinerja dengan nilai t-hitung sebesar 2.046 ($>1,98$) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0,000 ($< 0,05$). Dengan demikian, langkah kedua dalam prosedur pengujian efek mediasi untuk variabel komitmen organisasi terpenuhi.

Langkah ketiga adalah melakukan kalkulasi nilai VAF untuk melihat besarnya variansi pada variabel dependen yang mampu dijelaskan oleh variabel independen melalui variabel mediator. Nilai VAF diperoleh dengan membandingkan besarnya pengaruh tidak langsung terhadap pengaruh total. Kalkulasi nilai *Variance Accounted For* (VAF). Nilai VAF dihitung dengan formula sebagai berikut:

$$\text{VAF} = \frac{h}{h} 100\%$$

Kriteria penilaian efek mediasi didasarkan pada nilai VAF. Apabila nilai VAF $> 80\%$ maka variabel mediasi bersifat full mediation, apabila

20% ≤ VAF ≤ 80% maka variabel mediasi bersifat partial mediation, dan apabila VAF < 20% maka variabel mediasi bukan bersifat sebagai mediator. Besarnya nilai VAF untuk variabel bauran pemasaran dapat dilihat pada Tabel 4.14 berikut:

Tabel 4.14
Hasil Pengujian VAF

Pengaruh	Indirect effect	Total effect	VAF	Jenis Mediasi
IKLIM ORGANISASI ->KEPUASAN KERJA -> KINERJA	0,893	0,745	1,198	Full Mediation
IKLIM ORGANISASI -> OCB -> KINERJA	0,196	0,910	0,215	Partial Mediation

Sumber : hasil output PLS (diolah 2021)

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja bersifat sebagai mediator full dalam pengaruh antara Iklim Organisasi terhadap Kinerja pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar dimana perolehan nilai VAF sebesar 1,198% (20% ≤ VAF ≤ 80%) dan variabel OCB bersifat sebagai mediator full dalam pengaruh antara Iklim Organisasi terhadap Kinerja pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar dimana perolehan nilai VAF sebesar 0,215% (20% ≤ VAF ≤ 80%) .Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini Kepuasan Kerja dan OCB bersifat sebagai partial mediation.

6. Pembahasan

a. Pengaruh Langsung Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima dikarenakan Iklim Organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar Selatan 0.021 dengan nilai t-hitung sebesar 41.429 (< 1,98) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0.000 (> 0,05) dengan demikian, hipotesis pertama (H1) dalam penelitian ini diterima.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan teori Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan, hal tersebut sesuai dengan pernyataan dikemukakan oleh Rahmawati & Supartha, 2015 yang menyatakan bahwa iklim organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang dimaksudkan di sini adalah iklim organisasi yang kondusif”.

Hal tersebut senada dengan pendapat Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dari karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah, rekan kerja, kesempatan karir, hubungan dengan karyawan lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, dan mutu pegawai.

Adapun hasil observasi yang dilakukan terhadap pegawai SKPD Kecamatan Panakkukang Kota Makassar membuktikan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar.

b. Pengaruh Langsung Iklim Organisasi Terhadap OCB

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua diterima dikarenakan Iklim Organisasi secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap OCB pegawai Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar 0.020 dengan nilai t-hitung sebesar 45.300 ($< 1,98$) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0,000 ($> 0,05$) dengan demikian, Dengan demikian, hipotesis ketiga (H2) dalam penelitian ini diterima.

Kondisi ini sesuai dengan pendapat Bersona dan Avilio (Brahmana & Sofyan, 2007) yang menemukan dalam beberapa penelitian bahwa salah satu faktor penting yang membentuk OCB adalah iklim organisasi. Iklim organisasi akan menentukan apakah seseorang melaksanakan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan prosedur yang ditetapkan atau tidak. Jika iklim organisasi dipersepsikan secara positif, maka individu sebagai

anggota organisasi akan sukarela melaksanakan pekerjaannya dalam organisasi melebihi apa yang diharapkan dan dilaksanakan.

c. Pengaruh Langsung Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis Kedua diterima dikarenakan Iklim Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai SKPD Kecamatan Panakkukang Kota Makassar 0.126 dengan nilai t-hitung sebesar 2.727 ($>1,98$) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0,007 ($< 0,05$) dengan demikian, hipotesis kedua (H3) dalam penelitian ini diterima.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan teori Hasil penelitian Litwin & Stringer (1968 : 188) mengungkapkan bahwa iklim membentuk tentang konsekuensi apa yang akan mengikuti suatu aktivitas tertentu. Dengan kata lain, persepsi terhadap iklim organisasi memberikan kesempatan pada karyawan level pelaksana untuk mengantisipasi kondisi yang dihadapinya dalam lingkungan kerja. Kondisi yang dihadapi oleh karyawan level pelaksana akan menimbulkan asosiasi antara kondisi kerja dengan perasaan mengenai kondisi-kondisi tersebut. Hal ini dapat menimbulkan dorongan atau kekuatan bagi karyawan level pelaksana untuk menampilkan tingkah laku kerja.

Pengujian hipotesis yang dilakukan mendukung penelitian oleh Kiki Cahaya Setiawan(2015), Christine Chely Karundeng (2012) yang menyatakan bahwa Iklim Organisasi mempengaruhi Kinerja. Adapun hasil observasi yang dilakukan terhadap pegawai SKPD Kecamatan Panakkukang Kota Makassar membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

d. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat diterima dikarenakan Kepuasan Kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar 0.102 dengan nilai t-hitung sebesar 10.170 ($>1,98$) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0,000 ($< 0,05$) dengan demikian, hipotesis keempat (H4) dalam penelitian ini diterima.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional atau perasaan yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan (Hasibuan, 2017, p. 202). Kinerja karyawan dikatakan baik, apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga semakin baik. Dengan kata lain, kinerja karyawan yang baik dapat dipengaruhi kepuasan kerja pada diri karyawan. Dengan demikian kepuasan kerja dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan untuk mendongkrak kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat diperoleh berupa gaji pokok, kompensasi, peluang kenaikan gaji, peluang promosi jabatan, penghargaan, perjalanan ke luar negeri, hubungan kerja, dan lain-lain.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Ali, Idris dan Kalalinggi (2013) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian Ali, Idris dan Kalalinggi (2013) senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Rosita dan Yuniati (2016) serta Febriyana (2015) yang juga menunjukkan hasil yaitu kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Adapun hasil observasi yang dilakukan terhadap pegawai SKPD Kecamatan Panakkukang Kota Makassar membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

e. Pengaruh Langsung OCB Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis kelima diterima dikarenakan OCB secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar 0.105 dengan nilai t-hitung sebesar 2.046 ($>1,98$) dan nilai signifikansi (p -values) sebesar 0,000 ($< 0,05$) dengan demikian, hipotesis pertama (H_5) dalam penelitian ini diterima.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan teori Hasil penelitian ielsen dan Sundstrom (2003) telah melakukan studi lapangan untuk menguji pengaruh dari OCB dan task interdependence terhadap kinerja. Hasilnya menunjukkan bahwa OCB berkorelasi secara positif terhadap

kinerja. Pengujian hipotesis yang dilakukan mendukung penelitian oleh Puput Tri Komalasari, Moh. Nasih, dan Teguh Prasetyo (2009).

Adapun hasil observasi yang dilakukan terhadap pegawai Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar membuktikan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

f. Pengaruh Tidak Langsung Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis keenam diterima dikarenakan iklim organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar dengan nilai Variance Accounted For (VAF) sebesar 1,198 dan dengan demikian, hipotesis pertama (H6) dalam penelitian ini diterima. Kepuasan Kerja bersifat sebagai mediator full dalam pengaruh antara Iklim Organisasi terhadap Kinerja pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar

g. Pengaruh Tidak Langsung Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui OCB

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis keenam diterima dikarenakan iklim organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar dengan nilai Variance Accounted For (VAF) sebesar 0.215 dan dengan demikian, hipotesis pertama (H7) dalam penelitian ini diterima. Kepuasan Kerja bersifat sebagai mediator parsial dalam pengaruh antara Iklim Organisasi terhadap Kinerja pada Kantor Kecamatan Panakkukang Kota Makassar.

D. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Dari hasil pembahasan yang tersaji dalam penelitian ini mengenai analisis pengaruh iklim organisasi melalui kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Gowa, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Gowa. Jadi berarti jika iklim organisasi ditingkatkan dalam hal positif akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Begitupun sebaliknya, jika iklim organisasi mengalami penurunan maka akan mengakibatkan penurunan terhadap kepuasan kerja.
- b. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Gowa. Jadi berarti jika iklim organisasi ditingkatkan dalam hal positif akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*. Begitupun sebaliknya, jika iklim organisasi mengalami penurunan maka akan mengakibatkan penurunan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
- c. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Gowa. Jadi berarti jika iklim organisasi ditingkatkan dalam hal positif akan meningkatkan kinerja pegawai. Begitupun sebaliknya, jika iklim organisasi mengalami penurunan maka akan mengakibatkan penurunan terhadap kinerja pegawai.
- d. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Gowa. Jadi berarti jika kepuasan ditingkatkan dalam hal positif akan meningkatkan kinerja pegawai. Begitupun sebaliknya, jika kepuasan kerja mengalami penurunan maka akan mengakibatkan penurunan terhadap kinerja pegawai.
- e. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Gowa. Jadi berarti jika *Organizational Citizenship Behavior* ditingkatkan dalam hal positif akan meningkatkan kinerja pegawai. Begitupun sebaliknya, jika *Organizational Citizenship Behavior* mengalami penurunan maka akan mengakibatkan penurunan terhadap kinerja pegawai.

- f. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui variabel kepuasan kerja pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Gowa.
- g. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Gowa.

2. Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan yang dikemukakan, maka adapun saran yang dapat diberikan sehubungan dengan hasil penelitian ini untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Gowa adalah sebagai berikut:

- a. Dalam iklim organisasi, pimpinan instansi hendaknya memperhatikan indikator yang dapat mempengaruhi iklim organisasi yaitu struktur, tanggung jawab, penghargaan, suasana kerja, dukungan, identitas dan loyalitas organisasi, serta resiko. Hendaknya lebih memperhatikan dukungan kepada pegawai dalam menciptakan iklim organisasi yang baik serta presitasi pegawai dalam menjalankan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya.
- b. Dalam kepuasan kerja, pimpinan instansi hendaknya memperhatikan kepuasan psikologik, kepuasan sosial, kepuasan fisik, dan kepuasan finansial untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai sehingga dapat berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Lebih memprioritaskan kondisi fisik lingkungan kerja agar tercipta kenyamanan saat bekerja bagi pegawai.
- c. Dalam *organizational citizenship behavior* (OCB), pimpinan hendaknya memperhatikan sikap-sikap *altruism* (ketidakegoisan), *conscientiousness* (sifat berhati-hati), *sportmanship* (sikap sportif), *courtesy* (kesopanan), dan *civic virtue* (moral kemasyarakatan). Meningkatkan kesadaran bagi pegawai untuk lebih berorientasi terhadap kepentingan instansi. Membangun hubungan yang lebih harmonis antara sesama pegawai dalam satu instansi sehingga tercipta kinerja yang baik secara kolektif maupun individual. Menekan tingkat konflik antara sesama pegawai agar tidak berdampak pada pekerjaan instansi secara umum.

- d. Penelitian ini diharapkan menjadi bahan referensi dan perbandingan untuk peneliti yang melakukan penelitian serupa, maka dari itu diharapkan para pembaca dapat memberikan kritik maupun saran yang membangun, agar dapat hasil dari penelitian ini dapat bermanfaat bagi siapapun yang membaca.

REFERENSI

- Alamdard Hussain Khan, et al. (2012). Impact Of Job Satisfaction On Employee Performance: An Empirical Study Of Autonomous Medical Institutions Of Pakistan. *African Journal of Business Management*. 6 (7). 2697-2705. DOI:10.5897/AJBM11.2222 ISSN 1993-8233 ©2012 Academic Journals.
- As'ad, 2011, *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*, Yogyakarta : Liberty.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hei International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 10, September: 124-135.
- Baihaqi, M.F. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Bogler, R., dan Somech, A. (2015). "Organizational Citizenship Behavior in School. How Does it Relate to Participation in Decision Making?" *Journal of Educational Administration*. Vol 43 No. 5, 2005 pp 420-438.
- Darodjat, Tubagus Achmad. 2015. *Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia-Masa Kini*. Bandung: PT Refika.
- Dian Anggraini, (2014). *Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada Perusahaan*. Jurnal. Dipublikasikan .

- Diefendorff, J. M., Brown, D J., Kamin, A. M., & Lord, R. G. 2002. Examining The Roles of Job Involvement and Work Centrality In Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23: 93-108.
- Elanain, H. (2017). Relationship Between Personality and Organizational Citizenship Behavior: Does Personality Influence Employee Citizenship?. <http://www.bizsearchpapers.com>.
- Fathoni. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rineka. Cipta.
- Fidiyanti, Novi, 2018. Pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku Citezenship, kepuasan kerja dan Komitmen organisasional. *Jurnal. Universitas Muhammadiyah Surakarta*.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8)*. Cetakan ke VIII. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, Ivancevich, Donnely. 2011. *Organizations (Terjemahan)*. Cetakan Keempat. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Handoko, T. Hani. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* Yogyakarta: BPFE.
- Heriyanti, Dewita (2017). Analisis pengaruh budaya organisasi, Kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan Terhadap kinerja karyawan dengan Komitmen organisasional sebagai variable Intervening (studi PT.PLN (persero) APJ Semarang). Pasca Sarjana, Universitas Diponegoro. Dipublikasikan.
- Hasibuan, Malayu. 2011. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: PT Bumi. Aksara.
- Isyandi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Global*. Pekanbaru: unri press.
- Jex, Steve M. 2013. *Organizational Psychology: A Scientist Practitioner Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Juliansyah, Noor, 2015. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Kencana.

- Kartono, Kartini, 2014. Kamus Lengkap Psikologi. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- K.Ravishankar, A Mahadevan, M. B. H. (2014). Influence of organizational climate on the performance of cement industry. *International Journal of Economic Research*, 11(1), 151–166.
- Lussier, N. R. 2015. *Human Relations in Organization Applications and Skill Building*. New York: Mc Graw Hill.
- Mangkunegara, Anwar Prabu AA. 2013. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Maria Rini Kustrianingsih, Maria Magdalena Minarsih, L. B. H. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang. *Management*, 02(02), 1–13.
- Mulyadi. 2017. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat: Jakarta.
- Nasution. 2013. *Berbagai Pendekatan dalam Proses Belajar dan Mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Novliadi, Ferry. 2016. Organizational Citizenship Behavior Karyawan Ditinjau dari Persepsi Terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Persepsi Dukungan Organisasional. *Psikologia*. Vol. 2. No. 1. Hal 42-50.
- Octaviannand, Ramona; Pandjaitan, Nurmala K.; Kuswanto, Sadikin. (2017). Effect of Job Satisfaction and Motivation towards Employee's Performance in XYZ Shipping Company. *Journal of Education and Practice* www.iiste.org ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online) Vol.8, No.8 .
- Purba, Debora Eflina & Seniati, A.N.L. (2014). Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenzhip Behavior. *Sosial Humaniora*, Vol. 8 No. 3 : 105-111. Depok : Makara.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2018. *Perilaku Organisasi Edisi ke- 12*, Jakarta: Salemba Empat.
- Riani, A. 2011. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Ria Mardiana, et al (2016). The Influence of Occupational Safety and Health on Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables (Study on the Production Employees in PT. Mahakarya Rotanindo, Gresik). *American Journal of Economics* June 2012, Special Issue: 136-140 DOI: 10.5923/j.economics.20120001.30.
- Rivai, Veitzal, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (6th ed.). Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Siagian, S. P, 2013. *Teori dan Praktek Kepemimpinan* (cetakan kelima). Jakarta: Rineka Cipta.
- Simanjuntak, Payaman J. 2015. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI .
- Siregar, Syofian. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: PT Fajar Interpratama Mandiri.
- Steers, R, 2015. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Stringer, R, 2012. *Leadership and Organizational Climate: The Cloud Chamber Effect*. New Jersey: Prentice Hall
- Sudarmanto. 2017. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sutikno, Sobry M, 2018. *Pemimpin Dan Gaya Kepemimpinan*, Edisi Pertama. Lombok: Holistica.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V dan Poly Endrayanto. 2012. *Statistika untuk Penelitian*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sunyoto, Danang, 2013. *Metodologi Penelitian Akuntansi*. Bandung: PT Refika Aditama Anggota Ikapi.
- Teridefira (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap OCB dengan Iklim Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada Kanwil DJKN Lampung*. Tesis. Dipublikasikan.
- Ticoalu, Linda (2013). *OCB dan Komitmen Organisasi pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan*. Dipublikasikan

- Winardi, Jasman J. Ma'ruf dan Said Musnadi (2012). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Dinas Pengairan Provinsi Aceh). *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol. I, Tahun I, No. 1, Mei 2012 (sesuaikan).
- Wirawan, 2015. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wei Zheng, Mian Zhang, Hai Li, (2012) "Performance appraisal process and organizational citizenship behavior", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 27 Iss: 7, pp.732 – 752
- Yamin, Sofyan, 2011. *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling*, Jakarta: Salemba Infotek.
- Zhang, Deww (2011). *Organizational Citizenship Behavior*. Psysych761 White paper. Di 77 akses di [https://cdn.auckland.ac.nz/assets/psych/about/our-people/documents/ Deww% 20Zhang%20- %20Organisational %20Citizenship%20Behaviour%20- %20White%20Paper.pdf](https://cdn.auckland.ac.nz/assets/psych/about/our-people/documents/Deww%20Zhang%20-%20Organisational%20Citizenship%20Behaviour%20-%20White%20Paper.pdf)