

ISSN: 2808-9650 (CETAK)
ISSN: 2808-9219 (ONLINE)



JURNAL PENDIDIKAN DASAR DAN SOSIAL HUMANIORA

Vol.1 No.10 Agustus 2022

JUNI 2022
BY BAJANG INSTITUTE

JPDSH: Jurnal Pendidikan Dasar dan Sosial Humaniora
Vol.1 No.10 Agustus 2022

SUSUNAN REDAKSI

Penanggung Jawab

Ketua Bajang Institute
Lalu Masyhudi

Pimpinan Redaksi

Kasprihardi

Editor In Chef/Pelaksana

Edith Prasetiadi

Section Editor

Firman Septi Utomo

Reviewer

[Ilham Syahrul Jiwandono, M.Pd](#), Universitas Mataram, Scopus Id: 57222336720
[Hijatul Qamariah, M.Pd., M.TESOL](#), Universitas Bina Bangsa Getsempena, Scopus
Id:57218559998

[FX Anjar Tri Laksono, S.T., M.Sc](#), Universitas Jenderal Soedirman, Scopus Id: [57221225628](#)

[Baiti Hidayati, S.T., M.T](#), POLITEKNIK SEKAYU, Scopus Id: [57217136885](#)

[Rahmad Bala, M.Pd](#), STKIP Biak, Scopus Id: [57214800254](#)

[Yusvita Nena Arinta, M. Si](#), IAIN SALATIGA Scopus Id: [57219157407](#)

Copy Editor

[Dr. Sunarno, S.Si, M.Si](#), Diponegoro University

Layout Editor

[Yusvita Nena Arinta, M. Si](#), IAIN SALATIGA Scopus Id: [57219157407](#)

Proofreader

[Gatot Iwan Kurniawan, SE., MBA., CRA., CSF., CMA](#), STIE Ekuitas

PANDUAN PENULISAN NASKAH
JPDSH: JURNAL PENDIDIKAN DASAR DAN SOSIAL HUMANIORA

JUDUL NASKAH PUBLIKASI MAKSIMUM 12 KATA DLM BHS.IND

Oleh

First Author, Second Author & Third Author

^{1,2}Institution/affiliation author 1,2; adres, telp/fax of institution/affiliation

³Institution/affiliation author 3; adres, telp/fax of institution/affiliation

Email: ¹xxxx@xxxx.xxx, ²xxx@xxxx.xxx, ³xxx@xxxx.xxx

Abstrak

Abstrak Maksimal 200 kata berbahasa Indonesia/English dengan Times New Roman 12 point. Abstrak harus jelas, deskriptif dan harus memberikan gambaran singkat masalah yang diteliti. Abstrak meliputi alasan pemilihan topik atau pentingnya topik penelitian, metode penelitian dan ringkasan hasil. Abstrak harus diakhiri dengan komentar tentang pentingnya hasil atau kesimpulan singkat.

Kata Kunci: 3-5 kata kunci, istilah A, istilah B & kompleksitas

PENDAHULUAN

Pendahuluan menguraikan latar belakang permasalahan yang diselesaikan, isu-isu yang terkait dengan masalah yg diselesaikan, ulasan penelitan yang pernah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain yg relevan dengan penelitian

LANDASAN TEORI

Pengacuan pustaka dilakukan dengan menuliskan [nomor urut pada daftar pustaka] mis. [1], [1,2], [1,2,3]. Sitasi kepastakaan harus ada dalam Daftar Pustaka dan Daftar Pustaka harus ada sitasinya dalam naskah. Pustaka yang disitasi pertama kali pada naskah [1], harus ada pada daftar pustaka no satu, yg disitasi ke dua, muncul pada daftar pustaka no 2, begitu seterusnya. Daftar pustaka urut kemunculan sitasi, bukan urut nama belakang. Daftar pustaka hanya memuat pustaka yang benar benar disitasi pada naskah.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian meliputi analisa, arsitektur, metode yang dipakai untuk menyelesaikan masalah, implementasi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan terhadap hasil penelitian dan pengujian yang diperoleh disajikan dalam bentuk uraian teoritik, baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Hasil percobaan sebaiknya ditampilkan dalam berupa grafik atau pun tabel.

PENUTUP

Kesimpulan

Kesimpulan harus mengindikasi secara jelas hasil-hasil yang diperoleh, kelebihan dan kekurangannya, serta kemungkinan pengembangan selanjutnya. Kesimpulan dapat berupa paragraf, namun sebaiknya berbentuk point-point dengan menggunakan numbering atau bullet.

Saran

Saran-saran untuk untuk penelitian lebih lanjut untuk menutup kekurangan penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- **Buku** dengan urutan penulisan: Penulis, tahun, *judul buku* (harus ditulis miring) volume (jika ada), edisi (jika ada), nama penerbit dan kota penerbit .
- [1] Castleman, K. R., 2004, *Digital Image Processing*, Vol. 1, Ed.2, Prentice Hall, New Jersey.
- **Pustaka dalam bentuk artikel dalam majalah ilmiah:**
Urutan penulisan: Penulis, tahun, judul artikel, *nama majalah* (harus ditulis miring sebagai singkatan resminya), nomor, volume dan halaman.
- [3] Yusoff, M, Rahman, S.,A., Mutalib, S., and Mohammed, A. , 2006, Diagnosing Application Development for Skin Disease Using Backpropagation Neural Network Technique, *Journal of Information Technology*, vol 18, hal 152-159.
- **Pustaka dalam bentuk Skripsi/Tesis/Disertasi** dengan urutan penulisan: Penulis, tahun, judul skripsi, *Skripsi/Tesis/Disertasi* (harus ditulis miring), nama fakultas/ program pasca sarjana, universitas, dan kota.
- [4] Prasetya, E., 2006, Case Based Reasoning untuk mengidentifikasi kerusakan bangunan, *Tesis*, Program Pasca Sarjana Ilmu Komputer, Univ. Gajah Mada, Yogyakarta.
- **Pustaka dalam bentuk Laporan Penelitian:**
Urutan penulisan: Peneliti, tahun, judul laporan penelitian, *nama laporan penelitian* (harus ditulis miring), nama proyek penelitian, nama institusi, dan kota.
- [5] Ivan, A.H., 2005, Desain target optimal, *Laporan Penelitian Hibah Bersaing*, Proyek Multitahun, Dikti, Jakarta.

Daftar Pustaka hanya memuat semua pustaka yang diacu pada naskah tulisan, bukan sekedar pustaka yang didaftar.

JPDSH
Jurnal Pendidikan Dasar dan Sosial Humaniora
Vol.1 No.10 Agustus 2022

DAFTAR ISI

1	PENGARUH UKURAN PERUSAHAAN TERHADAP NILAI PERUSAHAAN DENGAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE SEBAGAI VARIABEL MODERASI Oleh: Dewi Kusuma Wardani, Wilhelmus Wagener Kaleka	2019-2026
2	PENERAPAN MODEL PEMBELAJARAN <i>SEARCH SOLVE CREATE SHARE</i> (SSCS)UNTUK MENINGKATKAN MOTIVASI BELAJAR MATEMATIKA SISWA SMP N 6 PASAMAN Oleh : Ismet	2027-2036
3	STRATEGI PEMASARAN DAN PELAYANAN JASA PENDIDIKAN DALAM MENINGKATKAN MINAT MASYARAKAT DI SEKOLAH DASAR ISLAM TERPADU Oleh: Fairuz Atiyah, Anis Fauzi, Abdul Mu'in	2037-2056
4	PENGARUH UKURAN PERUSAHAAN TERHADAP PENGHINDARAN PAJAKDENGAN <i>CORPORATE GOVERNANCE</i> SEBAGAI VARIABEL MODERASI Oleh: Dewi Kusuma wardani, Julianti	2057-2062
5	KAJIAN PERLINDUNGAN HUKUM BAGI PEMBELI BERITIKAD BAIK BERDASARKAN KONSEP PEMISAHAN HORIZONTAL BIDANG AGRARIA Oleh: Achmad Fitriani	2063-2076
6	PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI, LATAR BELAKANG PENDIDIKAN DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP ETOS KERJA KARYAWAN DI KOPERASI SIMPAN PINJAM CREDIT UNION DHARMA PRIMA KITA YOGYAKARTA Oleh: Gervasius Lasang	2077-2086
7	PERAN MEDIASI KEPUASAN KERJA ATAS PENGARUH PENGALAMAN KERJA DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA (Studi Pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan) Oleh: Erwin Krissanto, Sodik, Kuncoro	2087-2102
8	PERAN MEDIASI KEPUASAN KERJA ATAS PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN KINERJA PEGAWAI (Studi pada Pegawai Inspektorat Kota Pasuruan) Oleh: Agus Sudarmanto, Muryati, Nasharuddin Mas	2103-2118
9	PENGARUH LEADERSHIP DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP JOB PERFORMANCE MELALUI JOB SATISFACTION(Pada Sekretariat Daerah Kota Pasuruan) Oleh: Khasbullah, Kuncoro, Sodik	2119-2134
10	PERAN JOB SATISFACTION DALAM MEMEDIASI HUBUNGAN ANTARA TAMBAHAN PENGHASILAN PEGAWAI DAN WORK ABILITY TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KOPERASI DAN USAHA MIKRO KOTA PASURUAN Oleh: Farid Hamdany, Muryati, Survival	2135-2150

11	PENGARUH <i>LEARNING ORGANIZATION</i> DAN <i>SELF EFFICACY</i> TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIMEDIASI <i>KNOWLEDGE SHARING</i> PADA DINAS TENAGA KERJA KOTA PASURUAN Oleh: Heny Diane Yusnita, Sodik, T. Kuncoro	2151-2166
12	PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN BUDAYA KERJA TERHADAP QUALITY OF WORK LIFE SERTA DAMPAKNYA PADA KEPUASAN KERJA PEGAWAI(Studi Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan) Oleh: Yanita Dwi Hartanti, Muryati	2167-2184
13	PERAN TEKNOLOGI E-RETRIBUSI QRIS SEBAGAI MODERASI ATAS PENGARUH KOMPENSASI DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DISPERINDAG KOTA PASURUAN Oleh: Wahyu Fitri Nucifera, Muryati, Nasharuddin Mas	2185-2202
14	ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI (STUDY DI WILAYAH KEC.PURWOREJO KOTA PASURUAN) Oleh: Sumarno, Muryati, Kuncoro	2203-2222
15	PENGARUH <i>CORPORATE GOVERNANCE</i> TERHADAP PENGHINDARAN PAJAK DENGAN RISIKO PERUSAHAAN SEBAGAI VARIABEL <i>INTERVENING</i> Oleh: Dewi Kusuma Wardani, Maria Elvira Trifonia Dawa	2223-2236
16	PENGGUNAAN ALAT PERAGA <i>AREA OF TRIANGLE</i> PADA MATERI SEGITIGA DI KELAS VII Oleh: Perdiansyah, Widiawati, Neni lismareni	2237-2244
17	EFEKTIFITAS MODEL PBL PADA MATERI GARIS SINGGUNG DUA LINGKARAN DENGAN KONTEKS <i>CASSETTE TAPE</i> TERHADAP KEMAMPUAN BERFIKIR KRITIS MATEMATIKA Oleh: Rama Riski, Helni Indrayati, Widiawati	2245-2251

PENGARUH UKURAN PERUSAHAAN TERHADAP NILAI PERUSAHAAN DENGAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE SEBAGAI VARIABEL MODERASI

Oleh

Dewi Kusuma Wardani¹, Wilhelmus Wagener Kaleka²

^{1,2} Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta

E-mail:¹ d3wikusuma@gmail.com, ² wagnerkaleka26@gmail.com

Article History:

Received: 01-07-2022

Revised: 11-07-2022

Accepted: 25-08-2022

Keywords:

Company Size, Firm Value,
Good Corporate Governance

Abstract: *This study aims to determine the effect of company size on firm value with good corporate governance as a moderation variable. This study used the population of manufacturing companies listed on the Indonesia Stock Exchange (IDX). Sampling uses the purposive sampling method, which is sampling with certain considerations and based on the interests and objectives of the study. This study used multiple linear regression analysis. The results of this study found that the company size has a positive effect on firm value. Good corporate governance as a moderation variable is able to strengthen the positive influence of the company size on the value of the company.*

PENDAHULUAN

Persaingan di dunia bisnis yang rumit saat ini membuat perusahaan harus berjuang untuk bertahan dan terus maju. Setiap perusahaan tentu saja memiliki tujuan yang jelas untuk perkembangan perusahaannya. Tujuan dari sebuah perusahaan didirikan adalah untuk mendapatkan keuntungan sepenuhnya atau laba yang sebesar-besarnya sehingga dapat menyejahterakan para pemilik perusahaan maupun pemegang saham. Adapun pendapat lain yang menyatakan bahwa tujuan dari sebuah perusahaan adalah untuk memaksimalkan nilai perusahaan yang dapat dilihat pada harga saham perusahaan (Arifianto & Chabachib, 2016).

Nilai perusahaan merupakan persepsi investor terhadap perusahaan, yang sering dikaitkan dengan harga saham. Semakin tinggi harga saham semakin tinggi juga nilai perusahaan. tingginya harga saham menjadi keinginan para pemilik perusahaan, sebab dengan nilai perusahaan yang tinggi menggambarkan kemakmuran para pemegang saham yang tinggi juga (Wardani & Juliani, 2018).

Kasus yang terkait nilai perusahaan terjadi pada PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk mengalami penurunan pada tahun 2020 sebesar 0,51%. Harga saham ICBP sudah mengalami penurunan sejak tahun 2019 yaitu sebesar 14,19%. Bursa Efek Indonesia (BEI) mencatat total nilai transaksi saham ICBP mencapai Rp 206,39 miliar, sedangkan volume saham yang di transaksikan mencapai 21.280.100 lot (Kontan.co.id, 2020).

Nilai perusahaan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya yaitu ukuran perusahaan. Ukuran perusahaan dapat dilihat berdasarkan total asetnya (Hardianti & Anwar, 2019). Semakin besar perusahaan maka akan semakin tinggi nilai perusahaannya, sehingga akan semakin tinggi pula minat investor untuk berinvestasi di perusahaan

2020

JPDSH

Jurnal Pendidikan Dasar Dan Sosial Humaniora

Vol.1, No.10 Agustus 2022

tersebut. Dengan begitu akan semakin mudah perusahaan memiliki akses untuk memperoleh sumber pendanaan baik internal maupun eksternal yang dapat digunakan untuk tujuan operasional perusahaan (Indriyani, 2017). Sehingga dengan demikian ukuran perusahaan berpengaruh positif terhadap nilai perusahaan.

Penelitian yang mendukung ukuran perusahaan berpengaruh positif terhadap nilai perusahaan dilakukan oleh Ramdhonah *et al* (2019) dan Novari & Lestari (2016). Hal ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rai Prastuti & Merta Sudiartha (2016) yang menyatakan bahwa ukuran perusahaan berpengaruh negatif terhadap nilai perusahaan.

Perusahaan dengan ukuran perusahaan yang besar tentu membutuhkan *Good corporate governance* yang baik untuk mengelola perusahaan. Dengan adanya sistem *good corporate governance* yang mengatur bagaimana cara organisasi dioperasikan dan dikontrol dengan baik dengan tujuan meningkatkan nilai perusahaan dan untuk menarik para investor untuk menanamkan modalnya pada perusahaan. Jadi dianggap mampu memberikan dampak yang positif bagi perusahaan (Wasista & Putra, 2019). Hal ini dapat meningkatkan ukuran perusahaan karena semakin banyak investor yang menanamkan modalnya di perusahaan tersebut, dengan meningkatnya ukuran perusahaan maka nilai perusahaan juga akan meningkat (Imron *et al.*, 2013). Dengan demikian *good corporate governance* dapat memperkuat pengaruh positif ukuran perusahaan terhadap nilai perusahaan.

LANDASAN TEORI

Teori sinyal (*Signaling Theory*)

Teori sinyal adalah suatu kondisi dimana manajer dan pemegang saham tidak memiliki akses informasi perusahaan yang sama atau salah satu pihak mempunyai informasi yang lebih dari pihak lain. Biasanya ada informasi yang tidak diketahui oleh pemegang saham dan hanya diketahui oleh manajer. Teori sinyal menjelaskan tentang bagaimana manajer memberi sinyal - sinyal kepada investor yang digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Manajemen akan memberikan informasi yang di inginkan oleh investor atau *good news*. Dengan berita baik tersebut dapat meningkatkan minat investor untuk melakukan investasi (Indriyani, 2017).

Sesuai dengan teori sinyal nilai perusahaan yang stabil dan meningkat memberikan dampak untuk pemegang saham sehingga dapat mempertahankan modalnya dan memberikan sinyal bagi para investor untuk menambahkan atau menanamkan modalnya di perusahaan tersebut (Apriada & Suardikha, 2016).

Hubungan teori sinyal dan ukuran perusahaan dapat dilihat dari bagaimana perusahaan memberikan informasi atau sinyal - sinyal kepada investor mengenai besar kecilnya perusahaan, besarnya ukuran perusahaan akan meningkatkan kemauan investor untuk menanamkan

Nilai Perusahaan

Nilai perusahaan merupakan pandangan investor terhadap tingkat keberhasilan perusahaan yang sering dikaitkan dengan harga saham. Tingginya harga saham, akan mempengaruhi nilai perusahaan yang semakin tinggi pula. Nilai perusahaan dapat dicerminkan dari harga saham, yang berfungsi untuk investasi perusahaan pendanaan dan

keputusan deviden. Indikator nilai perusahaan dapat diambil atau dilihat dari harga saham yang diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BEI) perusahaan yang telah *go public* (Wardani & Susilowati, 2020). Nilai perusahaan tahun ke tahun diharapkan terus mengalami peningkatan. Tapi kenyataannya tidak sesuai yang diperkirakan, perusahaan – perusahaan yang ada di Indonesia rata – rata memiliki nilai perusahaan yang cenderung rendah dan dapat mempengaruhi harga sahamnya yang mengalami penurunan setiap tahun. Dampak yang diterima dari hal tersebut bagi perusahaan yaitu menyebabkan kurangnya daya tarik investor pada perusahaan tersebut, dan hilangnya daya tarik dipasar saham (Subowo, 2014). Dalam meningkatkan nilai perusahaan, perusahaan harus mampu memaksimalkan keuntungannya. Perusahaan juga harus mampu menyejahterakan pemegang saham. Jika nilai perusahaan meningkat maka perusahaan mampu memaksimalkan kemakmuran pemegang sahamnya. Dengan semakin tingginya harga saham maka nilai perusahaan tersebut juga semakin tinggi (Putra & Lestari, 2016).

Ukuran Perusahaan

Ukuran perusahaan merupakan besar atau kecilnya suatu perusahaan dan dapat dilihat dari besarnya ekuitas, penjualan maupun total aktiva perusahaan. Total aktiva yang semakin besar dapat mengartikan bahwa perusahaan tersebut sudah mencapai tahap kedewasaan. Perusahaan yang memiliki arus kas positif dan diperkirakan dapat menguntungkan perusahaan diwaktu yang cukup lama merupakan contoh dari kedewasaan perusahaan (Suwardika & Mustanda, 2017). Ukuran perusahaan merupakan ukuran yang dipakai untuk memcerminkan perusahaan yang mendasarkan pada total dari aset perusahaannya. Sebuah perusahaan yang besar memiliki kondisi yang stabil dan biasanya memiliki resiko yang lebih rendah dibandingkan perusahaan yang terbilang kecil. Perusahaan yang memiliki ukuran perusahaan yang besar maka akan menjadi perhatian dari para investor sehingga semakin mempermudah perusahaan untuk memperoleh sumber pendanaan baik pendanaan dari dalam maupun pendanaan dari luar yang dapat dimanfaatkan untuk tujuan operasional perusahaan. Dengan banyaknya investor yang menanamkan modalnya di perusahaan dengan sendirinya saham perusahaan akan naik atau meningkat (Putra & Lestari, 2016).

Good Corporate Governance

Good corporate governance atau tata kelola perusahaan merupakan tata cara atau aturan yang digunakan untuk mengontrol semua kegiatan operasional perusahaan agar berjalan dengan baik. Tujuan dari *good corporate governance* adalah untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan kinerja perusahaan yang terkontrol dengan baik, dapat meningkatkan nilai perusahaan. Tata kelola perusahaan yang sangat baik dapat mempengaruhi atau memperkuat posisi kompetitif perusahaan dan memperkuat kepercayaan para pemegang saham (Ulfa & Asyik, 2018).

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh Ukuran Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan

Ukuran perusahaan merupakan cerminan total dari total aset atau besar harta perusahaan. Ukuran perusahaan dapat mempengaruhi nilai perusahaan karena semakin besar ukuran perusahaan maka semakin mudah perusahaan memperoleh sumber pendanaan dalam tujuan untuk mencapai tujuan perusahaan (Indriyani, 2017). Ukuran perusahaan yang besar dan terus tumbuh dapat mencerminkan tingkat keuntungan

2022

JPDSH

Jurnal Pendidikan Dasar Dan Sosial Humaniora

Vol.1, No.10 Agustus 2022

mendatang, kemudahan pembiayaan ini dapat mempengaruhi nilai perusahaan dan menjadi informasi yang baik bagi para investor. Informasi mengenai ukuran perusahaan sangat baik dan bermanfaat bagi para investor. Dengan ukuran perusahaan yang besar akan menarik investor untuk menanamkan modalnya pada perusahaan tersebut (Putra & Lestari, 2016). Penelitian yang mendukung ukuran perusahaan berpengaruh positif terhadap nilai perusahaan dilakukan oleh Ramdhonah *et al* (2019) dan Novari & Lestari (2016).

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu maka hipotesis yang diajukan adalah :

H1: Ukuran perusahaan berpengaruh positif terhadap nilai perusahaan.

Pengaruh Moderasi *Good Corporate Governance* Terhadap Hubungan antara Ukuran Perusahaan dengan Nilai Perusahaan

Perusahaan dengan ukuran perusahaan yang besar memerlukan *good corporate governance* untuk mengelola perusahaan tersebut. *Good corporate governance* merupakan suatu sistem yang mengatur bagaimana organisasi dioperasikan dan dikontrol dengan baik untuk meningkatkan nilai perusahaan serta citra perusahaan, dengan tujuan untuk menarik para investor membeli saham di perusahaan tersebut. Dengan banyaknya investor yang menanamkan modalnya pada perusahaan, akan meningkatkan nilai perusahaan (Imron *et al.*, 2013). Pemanfaatan *good corporate governance* yang baik pada perusahaan dapat memperkuat pengaruh positif ukuran perusahaan terhadap nilai perusahaan. Dengan ukuran perusahaan yang besar tidak dapat dipungkiri bahwa perusahaan tersebut memiliki masalah keagenan yang besar pula, sehingga perusahaan membutuhkan *good corporate governance* yang baik, karena dianggap mampu memperkuat pengaruh positif ukuran perusahaan terhadap nilai perusahaan. Dengan pengaruh positif tersebut akan meningkatkan nilai perusahaan (Wasista & Putra, 2019). Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu hipotesis yang diajukan adalah :

H2 : *Good corporate governance* dapat memperkuat pengaruh positif ukuran perusahaan terhadap nilai perusahaan.

METODE PENELITIAN

Data yang digunakan pada penelitian ini yaitu jenis data sekunder. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah laporan keuangan tahunan perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) periode tahun 2016 - 2020. Pengumpulan data dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 30 perusahaan. Analisis data menggunakan regresi berganda dan *moderated regression analysis*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Data

Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi berganda untuk membuktikan hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen dan untuk variabel moderasi menggunakan uji selisih mutlak. Hasil uji SPSS dibuktikan pada tabel sebagai berikut:

1. Analisis Regresi Linear Berganda
Uji Model (*Goodnes of Fit*)

Tabel 1. Hasil Uji F

Model		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1	<i>Regression</i>	69,099	2	34,550	7,147	,001 ^b
	<i>Residual</i>	710,582	147	4,834		
	<i>Total</i>	779,681	149			

a. *Dependent Variable*: Nilai Perusahaan

b. *Predictors*: (*Constant*)Ukuran Perusahaan

Berdasarkan tabel 1 hasil uji model dalam penelitian ini menunjukkan bahwa F-hitung 7,147 dan nilai signifikan sebesar $0,001 < 0,05$ artinya model tersebut dinyatakan signifikan, hipotesis dapat diterima.

Tabel 2. Hasil Uji Koefisien (R^2)

Model	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	,298 ^a	,089	,076	2,19861

a. *Predictors*: (*Constant*), Ukuran Perusahaan

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (*Adjusted R²*) sebesar 0,076. Hal ini dapat disimpulkan bahwa ukuran perusahaan mempengaruhi nilai perusahaan.

Tabel 3. Hasil Uji T

Model		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>			
1	(<i>Constant</i>)	-33,189	11,411		-	,004
	Ukuran Perusahaan	10,036	3,370	,235	2,909 3,978	,003

a. *Dependent Variable*: Nilai Perusahaan

Berdasarkan tabel 3 menunjukkan bahwa variabel ukuran perusahaan memperoleh T-hitung sebesar 3,978 dan B sebesar 10,036 dengan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima yang menyatakan ukuran perusahaan berpengaruh positif terhadap nilai perusahaan.

2. Uji Analisis *Moderated Regression Analysis (MRA)*
 Uji Model (*Goodness of Fit*)

Tabel 4. Hasil Uji F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	157,099	3	52,366	12,280	,000 ^b
	Residual	622,581	146	4,264		
	Total	779,681	149			

a. *Dependent Variable*: Nilai Perusahaan

b. *Predictors*: (*Constant*), SIZE*GCG, Ukuran Perusahaan, *Good Corporate Governance*

Berdasarkan tabel 4 hasil uji model penelitian ini menunjukkan F-hitung sebesar 12,280 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Hal ini dapat disimpulkan bahwa $\text{sig} < 0,05$ maka hipotesis dapat diterima. Artinya variabel independen ukuran perusahaan memiliki pengaruh terhadap *good corporate governance*.

Tabel 5. Hasil Uji Koefisien (R²)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,449 ^a	,201	,185	2,06501

a. *Predictors*: (*Constant*), SIZE*GCG, Ukuran Perusahaan, *Good Corporate Governance*

Berdasarkan tabel 5 menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (R²) sebesar 0,185. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel *good corporate governance* dapat dijelaskan oleh variabel ukuran perusahaan sebesar 0,185 atau sebesar 18,5% dan sisanya 81,5% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Tabel 6. Hasil Uji Statistik T

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(<i>Constant</i>)	-43,989	10,961		-4,013	,000
	Ukuran Perusahaan	13,092	3,224	,306	4,061	,000
	<i>Good Corporate Governance</i>	-6,902	1,332	-,700	-5,183	,000

SIZE*GCG	1,571	,351	,604	4,473	,00
					0

a. *Dependent Variable*: Nilai Perusahaan

Berdasarkan tabel 6 menunjukkan bahwa variabel ukuran perusahaan memperoleh nilai T-hitung sebesar 4,472 dan B sebesar 1,571 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Berdasarkan hasil tersebut dimana nilai signifikan lebih kecil dari 0,05. Hal ini dapat disimpulkan bahwa ukuran perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap nilai perusahaan dan dimoderasi oleh *good corporate governance*. Moderasi *good corporate governance* dapat memperkuat pengaruh ukuran perusahaan terhadap nilai perusahaan.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh ukuran perusahaan terhadap nilai perusahaan dengan *good corporate governance* sebagai variabel moderasi. Berdasarkan hasil uji dalam penelitian ini menunjukkan bahwa ukuran perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap nilai perusahaan. Hal ini sesuai dengan teori sinyal yang menjelaskan tentang bagaimana manajer memberi sinyal - sinyal kepada investor yang digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan, dengan nilai perusahaan yang stabil dan meningkat memberikan dampak untuk pemegang saham sehingga dapat mempertahankan modalnya dan memberikan sinyal bagi para investor untuk menambahkan atau menanamkan modalnya di perusahaan tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramdhonah *et al* (2019) dan Novari & Lestari (2016) yang menyatakan bahwa ukuran perusahaan berpengaruh positif terhadap nilai perusahaan.

Hasil dari uji *Good corporate governance* yang diproksikan oleh dewan komisaris independen dapat memperkuat pengaruh positif ukuran perusahaan terhadap nilai perusahaan. Dengan ukuran perusahaan yang besar tidak dapat dipungkiri perusahaan memiliki masalah keagenan yang besar pula, sehingga perusahaan membutuhkan *good corporate governance* agar perusahaan tersebut selalu terkontrol dan terarah dengan begitu kualitas perusahaan akan semakin baik dan tinggi dan juga akan menarik para investor sehingga meningkatkan nilai perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Imron *et al* (2013) dan Sarah (2021) yang menyatakan bahwa *good corporate governance* dapat memperkuat pengaruh positif ukuran perusahaan terhadap nilai perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Arifianto, M., & Chabachib, M. (2016). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Nilai Perusahaan (*Studi Kasus Pada Perusahaan Yang Terdaftar Pada*. 5(2013), 1–12.
- [2] Citra Hardianti, D., & Anwar. (2019). Pengaruh Ukuran Perusahaan, Leverage Dan Profitabilitas Terhadap Corporate Social Responsibility, 8(September), 1–17.
- [3] Indriyani, E. (2017). Pengaruh Ukuran perusahaan dan profitabilitas terhadap nilai perusahaan. September, 333–348. <https://doi.org/10.15408/akt.v10i2.4649>
- [4] Ryangga, R., Chomsatu S, Y., & Suhendro, S. (2020). Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Nilai Perusahaan Dan Return Saham. *Jurnal Akuntansi*, 9(2), 150–159. <https://doi.org/10.37932/ja.v9i2.112>

- [5] Indriyani, E. (2017). Pengaruh Ukuran Perusahaan dan Profitabilitas Terhadap Nilai Perusahaan. *Akuntabilitas*, 10(2), 333–348. <https://doi.org/10.15408/akt.v10i2.4649>
- [6] Kontan.co.id. (2020). Saham ICBP sudah turun 3 hari, cek valuasi sahamnya.
- [7] Hermuningsih, S., & Wardani, D. K. (2009). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Malaysia dan Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Siasat Bisnis*, 13, 173–183.
- [8] Novari, P. M., & Lestari, P. V. (2016). Pengaruh Ukuran Perusahaan, Leverage, dan Profitabilitas Terhadap Nilai Perusahaan pada Sektor Properti dan *Real Estate*. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(9), 5671–5694.
- [9] Ningrum, U. N., & Asandimitra, N. (2017). Pengaruh Kinerja Keuangan, Struktur Modal dan Ukuran Perusahaan terhadap Nilai Perusahaan dengan GCG dan CSR sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(2016), 1–14.
- [10] Sarah, (2021). Pengaruh profitabilitas dan ukuran perusahaan terhadap nilai perusahaan dengan *good corporate governance* sebagai variabel moderasi.
- [11] Wardani, D. K., & Juliani. (2018). Pengaruh Tax Avoidance Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Corporate Governance Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Nominal*, VII(2).
- [12] Wardani, D. K., & Susilowati, W. T. (2020). Pengaruh *Agency Cost* Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Transparansi Informasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Akuntansi Maranatha*, 12(1), 1–12. <https://doi.org/10.28932/jam.v12i1.2289>
- [13] Wasista, I. P. P., & Putra, I. N. W. A. (2019). Pengaruh Profitabilitas dan Ukuran Perusahaan Pada Nilai Perusahaan Dengan *Good Corporate Governance* Sebagai Variabel Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi*, 29(3), 928. <https://doi.org/10.24843/eja.2019.v29.i03.p02>

**PENERAPAN MODEL PEMBELAJARAN *SEARCH SOLVE CREATE SHARE* (SSCS)
UNTUK MENINGKATKAN MOTIVASI BELAJAR MATEMATIKA SISWA SMP N 6
PASAMAN**

Oleh
Ismet
Guru SMP N 6 Pasaman, Kab. Pasaman Barat
Email : Ismetta6679@gmail.com

Article History:

Received: 02-07-2022

Revised: 12-07-2022

Accepted: 23-08-2022

Keywords:

Model Pembelajaran Search
Solve Create Share (SSCS),
Motivasi Belajar

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi belajar matematika siswa kelas IX-1 SMP 6 Pasaman melalui penerapan model pembelajaran Search Solve Create Share (SSCS). Subjek dalam penelitian ini adalah siswa kelas IX-1 SMPN 6 Pasaman tahun pelajaran 2021/2022, dan jumlah siswa sebanyak 27 orang. Sedangkan objek penelitian ini adalah penerapan model pembelajaran Search Solve Create Share (SSCS) untuk meningkatkan motivasi belajar matematika siswa kelas IX-1 SMPN 6 Pasaman. Penelitian ini dilakukan dalam dua siklus. Siklus pertama terdiri dari dua pertemuan dan siklus kedua terdiri dari dua pertemuan. Agar penelitian tindakan kelas ini berjalan dengan baik tanpa hambatan yang mengganggu penelitian, peneliti menyusun tahapan-tahapan yang dilalui dalam penelitian tindakan kelas, yaitu: perencanaan/persiapan tindakan, tindakan, observasi dan refleksi. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa penelitian ini dapat meningkatkan motivasi belajar matematika siswa kelas IX-1 SMPN 6 Pasaman. Rata-rata motivasi belajar siswa secara klasikal pada pertemuan sebelum tindakan adalah 23,49 %, sedangkan pada siklus I rata-rata peningkatan motivasi belajar matematika siswa menjadi 64,75 %; dan siklus II meningkat menjadi 82,1 %. Dari hal tersebut, penerapan model pembelajaran Search Solve Create Share (SSCS) dapat meningkatkan motivasi belajar matematika siswa kelas IX-1 SMPN 6 Pasaman.

PENDAHULUAN

Pendidikan memegang peran penting dalam mencerdaskan kehidupan bangsa karena pendidikan merupakan penentu kemajuan suatu bangsa, maju mundurnya suatu bangsa tergantung pada pengetahuan dan keterampilan warga negaranya, oleh karena itu mutu pendidikan perlu ditingkatkan terus menerus. Motivasi belajar merupakan bagian terpenting yang tidak dipisahkan dari berhasilnya suatu proses pendidikan untuk mencapai mutu pendidikan yang diinginkan. Motivasi belajar mempunyai peranan yang sangat

penting untuk mencapai keberhasilan belajar (Nurmalia, Alzaber dan Helina, 2019). Belajar merupakan kegiatan fundamental dalam proses pendidikan di sekolah.

Matematika merupakan salah satu mata pelajaran yang menunjang kegiatan pendidikan. Matematika merupakan ilmu universal yang mendasari perkembangan teknologi, mempunyai peran penting dalam berbagai disiplin ilmu dan memajukan daya pikir manusia (Depdiknas, 2006). Matematika juga merupakan kegiatan pembelajaran yang diselenggarakan untuk memfasilitasi, meningkatkan intensitas dan kualitas belajar pada diri siswa (Winataputra dkk, 2007). Pelajaran matematika diberikan kepada siswa berjenjang mulai dari sekolah dasar sampai perguruan tinggi.

Motivasi siswa dalam belajar masih rendah hal ini diketahui melalui observasi siswa saat pembelajaran bahwa siswa kurang berminat dengan matematika, kurang perhatian, suka bermain, bosan, suka ijin keluar masuk kelas saat pelajaran berlangsung. Motivasi berpangkal dari kata motif yang yang dapat diartikan sebagai daya penggerak yang ada di dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi tercapainya suatu tujuan. Sedangkan motivasi diartikan dengan kondisi psikologis yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu (Fathurrohman dan Sutikno, 2011,p.19). Selanjutnya motivasi belajar dengan suatu daya, dorongan atau kekuatan, baik yang datang dari diri sendiri maupun dari luar yang mendorong peserta didik untuk belajar (Lestari dan Mokhammad, 2017, p.93). Kemudian motivasi belajar adalah dorongan internal dan eksternal pada peserta didik yang sedang belajar untuk mengadakan perubahan perilaku (Suprijono, 2012, 163). Oleh karena itu yang dimaksud dengan motivasi belajar adalah dorongan atau kekuatan yang menggerakkan seseorang untuk melaksanakan kegiatan belajar.

Motivasi dibagi menjadi dua yaitu 1) motivasi intrinsik yaitu motivasi yang timbul dari dalam individu sendiri tanpa ada paksaan dorongan orang lain, tetapi atas dasar kemauan sendiri, sedangkan 2) motivasi ekstrinsik yaitu motivasi yang timbul sebagai akibat pengaruh dari luar individu (Fathurrohman dan Sutikno, 2011, p.19-20). Sedangkan untuk indikator motivasi belajar sebagai berikut: 1) adanya dorongan dan kebutuhan belajar, 2) menunjukkan perhatian dan minat terhadap tugas-tugas yang diberikan, 3) tekun menghadapi tugas, 4) ulet menghadapi kesulitan, 5) adanya hasrat dan keinginan berhasil (Lestari dan Mokhammad, 2017, p.93).

Motivasi belajar adalah suatu daya, dorongan atau kekuatan baik yang datang dari diri sendiri maupun dari luar yang mendorong siswa untuk belajar (Sumartono & Normalina, 2015). Indikator motivasi belajar siswa dapat diklasifikasikan sebagai berikut: a) adanya dorongan dan kebutuhan belajar, b) menunjukkan perhatian dan minat terhadap tugas yang diberikan, c) tekun menghadapi tugas, d) ulet menghadapi kesulitan, e) adanya hasrat dan keinginan berhasil (Lestari & Yudhanegara, 2017).

Salah satu penyebab rendahnya motivasi belajar matematika siswa adalah penggunaan model pembelajaran yang kurang tepat. Oleh karena itu, salah satu model pembelajaran yang tepat untuk meningkatkan motivasi belajar matematika siswa adalah model pembelajaran *Search Solve Create Share (SSCS)*. Model pembelajaran *Search Solve Create Share (SSCS)* adalah model pembelajaran yang melibatkan siswa dalam setiap tahapannya yaitu: tahap *Search* (tahap pencarian), tahap *Solve* (tahap pemecahan masalah), tahap *Create* (tahap menyimpulkan), dan tahap *Share* (tahap menampilkan). Model

pembelajaran ini dinamakan model pembelajaran SSCS yang dikemukakan oleh Edward L. Pizzini seorang ahli pendidikan dari pusat pendidikan ilmu pengetahuan Universitas IOWA.

Keunggulan model pembelajaran ini adalah meningkatkan kemampuan bertanya siswa, memperbaiki interaksi antar siswa, meningkatkan rasa tanggung jawab siswa terhadap cara belajar mereka. Menurut Li (2009), pembelajaran model SSCS memberikan peranan yang besar bagi siswasehingga mendorong siswa untuk berpikir kritis, kreatif, dan mandiri. Dengan demikian akan meningkatkan motivasi belajar siswa yang pada akhirnya akan mempengaruhi hasil belajar matematika siswa.

Model SSCS ini bisa menjadi alternatif atau pilihan pendekatan belajar bagi siswa, sehingga dapat mengatasi kesulitan dalam memahami pelajaran matematika. Mereka dibiasakan berusaha secara mandiri untuk menemukan atau mencari penyelesaian dari soal-soal yang diajukan oleh guru matematika tersebut.

Pembelajaran *Search Solve Create Share* (SSCS) yaitu pembelajaran yang melibatkan siswa dalam setiap tahapannya yaitu: tahap *Search* (tahap pencarian), tahap *Solve* (tahap pemecahan masalah), tahap *Create* (tahap menyimpulkan), dan tahap *Share* (tahap menampilkan).

Langkah-langkah dalam metode pembelajaran *Search Solve Create Share*(SSCS) yaitu sebagai berikut:

- a. *Search*, Tahap ini berperan untuk mendorong peran aktif siswa dalam mengajukan pertanyaan yang akan dicarisolusinya.
- b. *Solve*, Tahap ini bertujuan untukmendorong peran aktif siswa dalam
- c. mencari alternatif yang tepat dalammenyelesaikan permasalahan
- d. *Create*, Tahap ini bertujuan untuk mendorong peran aktif siswa dalam kegiatan diskusi dan menyimpulkan alternatif jawaban dari permasalahan
- e. *Share*, Tahap ini bertujuan untuk mendorong peran aktif siswa dalam mempresentasikan dan saling bertukarinformasi yang mereka peroleh.

Model pembelajaran SSCS mempunyai beberapa keunggulan, di antaranya mempelajari dan memperkuat dasar ilmu pengetahuan dan konsep matematika dalam suatu pemahaman yang lebih baik, meningkatkan kemampuan bertanya siswa, meningkatkan dan memperbaiki interaksi antar siswa, siswa dapat berkomunikasi secara efektif baik tulisan maupun lisan.

Dari uraian-uraian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah "Apakah Penerapan Model Pembelajaran *Search Solve Create Share* (SSCS) dapat Meningkatkan Motivasi Belajar Matematika Siswa Kelas IX-1 SMP Negeri 6 Pasaman ?".

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk meningkatkan motivasi belajar matematika pada materi pokok Bilangan Berpangkat dan Bentuk Akar siswa kelas IX-1 SMP Negeri 6 Pasaman melalui penerapan pembelajaran *Search Solve Create Share* (SSCS).

METODE PENELITIAN

Bentuk penelitian ini adalah penelitian tindakan kelas kolaboratif (Suharsimi Arikunto, 2009). Artinya peneliti berperan sebagai guru yang melakukan tindakan untuk meningkatkan motivasi belajar matematika dengan penerapan model pembelajaran *Search Solve Create Share* (SSCS). Penelitian ini dilaksanakan di SMP Negeri 6 Pasaman Tahun Pelajaran 2021/2022. Subjek dalam penelitian ini adalah siswa kelas IX-1 yang berjumlah

27 orang siswa, terdiri dari 14 orang siswa laki-laki dan 13 orang siswa perempuan. Sedangkan objek dalam penelitian ini adalah penerapan *Search Solve Create Share* (SSCS) untuk meningkatkan motivasi belajar matematika siswa kelas IX-1 SMP Negeri 6 Pasaman.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah observasi. Observasi digunakan untuk mengamati perkembangan motivasi belajar matematika siswa selama penerapan model pembelajaran *Search Solve create Share (SSCS) berlangsung*.

Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis, Analisis data yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis inferensial.

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan motivasi belajar siswa selama proses pembelajaran. Analisis data motivasi ini dilakukan dengan melihat kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan tindakan. Analisis data ini dilakukan perindividu subjek secara keseluruhan, baik dari data selama pembelajaran tanpa penerapan maupun selama proses pembelajaran dengan penerapan.

2. Analisis Statistik Inferensial

Analisis statistik inferensial digunakan untuk keberhasilan tindakan. Untuk menguji keberhasilan, yaitu dengan membandingkan skor rata-rata dari motivasi dengan pemberian tindakan dengan skor rata-rata dari motivasi siswa tanpa tindakan. Untuk menguji apakah pembelajaran *Search Solve Create Share* (SSCS) dapat meningkatkan motivasi belajar matematika siswa kelas IX-1 SMP Negeri 6 Pasaman semester genap tahun pelajaran 2021/2022, digunakan rumus sebagai berikut:

$$P = \frac{F}{N} \times 100\%$$

Dengan:

F = Frekuensi yang sedang di cari persentasenya

N = *Number of Cases* (jumlah frekuensi/ banyaknya individu)

P = Angka persentase

Kriteria yang digunakan untuk mengetahui motivasi belajar siswa, yakni sebagai berikut.

Tabel 1. Kriteria Motivasi Belajar Siswa

Presentase Motivasi	Kategori
76% - 100%	Baik Sekali
56 % - 75 %	Baik
26 % - 55 %	Cukup
0 % - 25 %	Kurang

HASIL DAN PEMBEHASAN**1. Motivasi Belajar Sebelum Tindakan**

Pada saat proses pembelajaran sebelum penerapan pembelajaran *Search Solve Create Share* (SSCS) berlangsung, guru dan pengamat mengamati aktivitas siswa dan mengisi lembar pengamatan terhadap motivasi belajar siswa selama proses pembelajaran berlangsung. Hasil observasi motivasi belajar siswa sebelum tindakan dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Hasil Observasi Motivasi Belajar Siswa Sebelum Tindakan

No	Indikator	Persentase
1	Kenyamanan dalam belajar	37,04 %
2	Keberanian dalam mengemukakan pendapat	11,11 %
3	Keberanian dalam mengajukan pertanyaan	7,41 %
4	Keinginan memperoleh pengetahuan yang	22,22 %
5	Belajar yang menyenangkan	37,04 %
6	Keinginan memperoleh penghargaan dalam belajar	18,52 %
7	Keinginan dalam menyelesaikan tugas dengan baik	37,04 %
8	Keinginan untuk meraih prestasi yang tinggi	22,22 %
9	Keinginan memperoleh nilai sesuai dengan usaha yang dilakukan	18,52 %
Rata-rata		23,49 %

Dari tabel 2 hasil observasi motivasi belajar siswa dapat diketahui bahwa motivasi siswa sebelum penerapan pembelajaran *Search Solve Create Share* (SSCS) masih rendah, rata-rata persentase yang diperoleh siswa sebelum tindakan sebesar 23,49 %. Hal ini menyebabkan peneliti melakukan penelitian dengan menerapkan model pembelajaran *Search Solve Create Share* (SSCS).

2. Siklus I**a. Hasil Observasi Aktivitas Guru**

Observasi terhadap aktivitas guru dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan tindakan yang dilakukan oleh pengamat. Jumlah aktivitas guru yang diamati sebanyak 15 aktivitas berdasarkan langkah-langkah pada rencana pelaksanaan pembelajaran yang telah ditetapkan. Berikut disajikan hasil observasi aktivitas guru pada pertemuan pertama, pertemuan kedua pada rekapitulasi siklus I.

Tabel 3. Hasil Observasi Aktivitas Guru Siklus I

No	Aktivitas Guru	Alternatif Penilaian					
		Pert-I			Pert-II		
		KB	CB	B	KB	CB	B
1	Jumlah	5	16	6	0	24	12
2	Skor Total	27			36		
3	Kriteria	Cukup Baik			Cukup Baik		

Keterangan

SKOR	KRITERIA
1,0 - 1,5	Kurang Baik
1,6 - 2,5	Cukup Baik
2,6 - 3,0	Baik

Dari hasil observasi aktivitas guru siklus I pada tabel 3 dapat diketahui perbandingan pertemuan I dan pertemuan II siklus I. Terjadi peningkatan skor dari 27 menjadi 36, yang kriterianya cukup baik. Jadi, dapat disimpulkan bahwa terjadi peningkatan pada siklus I.

b. Hasil Observasi Aktivitas Siswa

Observasi aktivitas siswa dilakukan pada saat proses pembelajaran berlangsung. Aktivitas siswa yang diobservasi sebanyak 9 aktivitas yang relevan dengan aktivitas yang dilakukan oleh guru. Lebih jelasnya hasil observasi aktivitas siswa dapat diketahui pada tabel 4.

Tabel 4. Hasil Observasi Motivasi Belajar Siswa Siklus I

No	Indikator	Persentase Pert-I	Persentase Pert-II
1	Kenyamanandalam belajar	44,44 %	51,85 %
2	Keberanian dalam mengemukakan pendapat	51,85 %	62,96 %
3	Keberanian dalam mengajukan pertanyaan	43,24 %	51,85 %
4	Keinginan memperoleh pengetahuan bermanfaat	66,67 %	74,07 %
5	Belajar yang menyenangkan	62,96 %	77,78 %
6	Keinginan memperoleh penghargaan dalam belajar	74,07 %	66,67 %
7	Keinginan dalam menyelesaikan tugas dengan baik	77,78 %	77,78 %
8	Keinginan untuk meraih prestasi yang tinggi	66,67 %	66,67 %
9	Keinginan memperoleh nilai sesuai dengan usaha yang dilakukan	70,37 %	77,78 %
Rata-rata		62,01%	67,49 %
Rata-rata Siklus I		64,75 %	

Berdasarkan tabel 4 aktivitas belajar siswa pada siklus I secara klasikal memiliki kriteria cukup baik, hal ini dapat terlihat dari rata-rata pada siklus I sebesar 64,75 %.

c. Refleksi Siklus I

Dari hasil kegiatan dan analisis data pada siklus I ditemukan beberapa permasalahan antara lain:

1. Pada awal pelaksanaan tindakan terlihat siswa belum maksimal mengikuti pembelajaran. Hal ini disebabkan siswa baru mengenal pembelajaran *Search Solve*

Create Share (SSCS). Siswa dalam keadaan penyesuaian.

2. Dalam proses pembelajaran, masih sedikit siswa yang punya keberanian dalam mengajukan pertanyaan dan mengemukakan ide atau pendapat.

Dari hasil refleksi ini maka dilakukan kembali perencanaan untuk mengatasi permasalahan yang ditemui pada siklus I. Tindak lanjut dari refleksi adalah sebagai berikut.

- a. Menjelaskan langkah-langkah penerapan pembelajaran *Search Solve Create Share* (SSCS). Pada pembelajaran *Search Solve Create Share* (SSCS) pembelajaran berpusat pada siswa sehingga siswa harus aktif
- b. Pada siklus berikutnya, siswa didorong dan lebih ditegaskan lagi untuk belajar di rumah dan memberitahukan materi yang akan dibahas pada pertemuan selanjutnya agar siswa dapat mengemukakan ide lain untuk menyelesaikan LKS tanpa harus takut salah atau malu.
- c. Hasil analisis ini dan perencanaan akan diterapkan kembali pada siklus II dengan harapan pencapaian yang lebih sempurna.

3. Siklus II

a. Hasil Observasi Aktivitas Guru

Aktivitas guru pada siklus II sudah jauh lebih baik dibandingkan pertemuan-pertemuan pada siklus I. Hasil observasi aktivitas guru pada siklus II dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 5. Hasil Observasi Aktivitas Guru Siklus II

No	Aktivitas Guru	Alternatif Penilaian					
		Pert-I			Pert-II		
		KB	CB	B	KB	CB	B
1	Jumlah	0	12	27	0	6	36
2	Skor Total	39			42		
3	Kriteria	Baik			Baik		

Dari tabel 5 rekapitulasi aktivitas guru pada siklus II termasuk ke dalam kriteria baik. Total aktivitas yang dilakukan guru pada siklus II pertemuan I sebanyak 39, pertemuan II sebanyak 42 dan pertemuan terlihat peningkatan pada tiap pertemuan di siklus II. Observasi aktivitas guru pada siklus II ini sudah sangat sesuai dengan yang diharapkan, sehingga peneliti menghentikan penelitian pada siklus II ini.

b. Hasil Observasi Aktivitas Siswa

Observasi aktivitas siswa dilakukan pada saat proses pembelajaran berlangsung. Aktivitas siswa yang diobservasi sebanyak 9 aktivitas yang relevan dengan aktivitas yang dilakukan oleh guru. Lebih jelasnya hasil observasi aktivitas siswa dapat diketahui pada tabel 6.

Tabel 6. Hasil Observasi Motivasi Belajar Siswa Siklus II

No	Indikator	Persentase	Persentase
1	Kenyamanan dalam belajar	85,19 %	85,19 %
2	Keberanian dalam mengemukakan pendapat	66,67 %	74,07 %

3	Keberanian dalam mengajukan pertanyaan	74,07 %	74,07 %
4	Keinginan memperoleh pengetahuan bermanfaat	77,78 %	85,19 %
5	Belajar yang menyenangkan	85,19 %	85,19 %
6	Keinginan memperoleh penghargaan dalam belajar	77,78 %	77,78 %
7	Keinginan dalam menyelesaikan tugas dengan baik	81,48 %	88,89 %
8	Keinginan untuk meraih prestasi yang tinggi	88,89 %	85,19 %
9	Keinginan memperoleh nilai sesuai dengan usaha yang dilakukan	96,29 %	88,89 %
Rata-rata		81,48 %	82,72 %
Rata-rata Siklus II		82,1 %	

Berdasarkan tabel 6, diketahui bahwa aktivitas siswa pada siklus II tergolong baik dengan rata-rata 82,1 %. Hal ini merupakan peningkatan dari siklus sebelumnya.

c. Hasil Observasi Motivasi Belajar Siswa

Siklus II terdiri dari pertemuan pertama dan pertemuan. Peningkatan motivasi belajar siswa pada siklus II ini dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 7. Hasil Observasi Motivasi Belajar Siswa Pada Siklus II

No	Indikator Motivasi	Pert-I	Pert-II
Rata-rata		81,48 %	82,72 %

Motivasi belajar siswa meningkat dari pertemuan pertama, dan pertemuan kedua hampir pada semua indikator. Siswa sudah termotivasi untuk mengikuti proses pembelajaran matematika. Hal ini disebabkan siswa sudah mulai terbiasa dengan cara belajar melalui penerapan pembelajaran *Search Solve Create Share* (SSCS).

d. Refleksi Siklus II

Berdasarkan tindakan yang telah dilakukan pada siklus I dan siklus II dapat dinyatakan sebagai berikut.

- 1) Terjadi peningkatan motivasi belajar siswa dalam mengikuti proses pembelajaran matematika secara signifikan pada setiap siklus. Walaupun ada beberapa siswa yang mengalami penurunan atau tidak ada peningkatan. Namun secara klasikal terdapat peningkatan yang baik dalam hal motivasi belajar matematika siswa.
- 2) Siswa telah mampu bekerja sama dengan baik.
- 3) Siswa telah terbiasa dengan langkah- langkah pembelajaran *Search Solve Create Share* (SSCS) yang diterapkan.
- 4) Dari setiap motivasi yang diperoleh oleh siswa dapat meningkatkan dan menerapkan dalam kegiatan pembelajaran yang akan dilaksanakan selanjutnya.

Dari temuan yang telah dikemukakan pada laporan penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa pembelajaran *Search Solve Create Share* (SSCS) dapat

meningkatkan motivasi belajar matematika siswa. Pada siklus II, perencanaan merupakan perbaikan dari siklus I dan juga melaksanakan langkah-langkah pembelajaran *Search Solve Create Share*(SSCS).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa penerapan pembelajaran *Search Solve Create Share* (SSCS) dapat meningkatkan motivasi belajar matematika siswa kelas IX-1 SMP Negeri 6 Pasaman semester genap Tahunpelajaran 2021/2022 pada materi pokok Bilangan Berpangkat dan Bentuk Akar.

Berdasarkan hasil dan temuan penelitian, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Diharapkan kepada guru SMP Negeri 6 Pasaman dapat menerapkan pembelajaran *Search Solve Create Share* (SSCS) sebagai salah satu alternatif model pembelajaran yang dapat digunakan untuk memperbaiki proses pembelajaran dan meningkatkan motivasi belajar siswa pada materi yang cocok.
2. Bagi guru yang hendak menerapkan pembelajaran *Search Solve Create Share* (SSCS) agar dapat menegaskan siswa untuk membaca terlebih dahulu tentang materi yang akan dibahas pada pertemuan selanjutnya, agar siswa dapat mengemukakan ide lain untuk menyelesaikan tugas yang diberikan guru. Sehingga siswa tidak terpusat hanya pada langkah- langkah penyelesaian soal yang diberikan guru pada LKS.
3. Bagi guru yang hendak menerapkan pembelajaran *Search Solve Create Share*(SSCS) agar dapat mengevaluasi jawaban dari siswa lebih detail lagi agar siswa dapat memahami materi pelajaran dengan lebih mendalam lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] (Depdiknas 2006, Sudibyoy 2006, Winataputra 2007, Li 2009, Suharsimi 2009, Fathurrohman and Sutikno 2011, Suprijono 2012, Sumartono and Normalina 2015, Lestari and Yudhanegara 2017, Herlina 2019)
- [2] Depdiknas, R. (2006). "Peraturan Mendiknas Nomor 22 Tahun 2006 Tentang Standar Isi." Jakarta: Depdiknas.
- [3] Fathurrohman, P. and M. Sutikno (2011). Strategi Belajar Mengajar Melalui Penanaman Konsep Umum dan Konsep Islami Cet. Ke5, Bandung: PT Rifeka Aditama.
- [4] Herlina, S. (2019). "Penerapan Model Pembelajaran Kooperatif Tipe Make a Match Untuk Meningkatkan Motivasi Belajar Matematika Siswa Kelas XI MIPA 1 SMA Negeri 1 Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi." AKSIOMATIK: Jurnal Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran Matematika 7(1): 70-78.
- [5] Lestari, K. E. and M. R. Yudhanegara (2017). "Penelitian Pendidikan Matematika (; Anna, ed.)." Bandung: PT Refika Aditama.
- [6] Li, T. (2009). "Teaching Problem Solving View of Science Teacher In Singapore Primary School." Online <http://www.aare.edu.au/www.google.co.id>. Diakses tanggal 11.
- [7] Sudibyoy, B. (2006). "Pelaksanaan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 22 tahun 2006 tentang standar Isi untuk satuan pendidikan Dasar dan Menengah dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 23 Tahun 2006 Tentang Standar Kompetensi Lulusan untuk satuan pendidikan Dasar dan Menengah."
- [8] Suharsimi, A. (2009). "Penelitian tindakan kelas (PTK)." Jakarta: PT Bumi Aksara, hal 16.

- [9] Sumartono, S. and N. Normalina (2015). "Motivasi dan hasil belajar siswa dalam pembelajaran matematika dengan menggunakan model pembelajaran kooperatif tipe Scramble di SMP." EDU-MAT: Jurnal Pendidikan Matematika 3(1).
- [10] Suprijono, A. (2012). "Cooperative Learning Teori & Aplikasi PAIKEM cet ke-7." Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- [11] Winataputra, U. S. (2007). "dkk. 2007." Teori belajar dan pembelajaran.

STRATEGI PEMASARAN DAN PELAYANAN JASA PENDIDIKAN DALAM MENINGKATKAN MINAT MASYARAKAT DI SEKOLAH DASAR ISLAM TERPADU

Oleh

Fairuz Atiyah¹, Anis Fauzi², Abdul Mu'in³

^{1,2,3}UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten

Email:¹ fairuzathiyah@gmail.com, ² anis.fauzi@uinbanten.ac.id,

³ abdul.mu'in@uinbanten.ac.id

Article History:

Received: 03-07-2022

Revised: 13-07-2022

Accepted: 25-08-2022

Keywords:

Strategi pemasaran, layanan pendidikan, minat masyarakat, sekolah dasar Islam terpadu

Abstract: Sekolah swasta rata-rata menggunakan strategi marketing yang berbeda dari sekolah negeri dalam menarik minat siswa. Sekolah-sekolah tersebut memberikan penawaran fasilitas dan keunggulan dengan melakukan promosi yang bervariasi, berlomba-lomba dalam menarik siswa. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Sumber data dalam penelitian berupa informasi yang diperoleh melalui wawancara dengan kepala sekolah dan guru yang menjadi ketua panitia PPDB. Sumber data yang bersifat dokumen tertulis berupa profil, keadaan tenaga pendidik, keadaan siswa, serta fasilitas sekolah. Strategi pemasaran jasa pendidikan di SD Islam Tirtayasa dan Assa'adah Global Islamic School dilakukan secara langsung dengan cara promosi dan publikasi menggunakan media sosial Instagram, twitter, facebook, penyebaran brosur ke sekolah TK, pemasangan spanduk dan banner. Jika tidak menggunakan strategi pemasaran jasa pendidikan yang matang, pengembangan kualitas yang semakin baik, serta pelayanan yang memuaskan, maka lambat laun akan tertinggal dengan lembaga baru yang menawarkan berbagai kelebihan.

PENDAHULUAN

Kebutuhan akan pendidikan mengikuti perkembangan ilmu dan teknologi. Kemajuan di semua bidang memunculkan persaingan, tak terkecuali lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan sekolah saat ini semakin maju sehingga menimbulkan persaingan. Persaingan dunia pendidikan saat ini sudah mulai dirasakan di semua jenjang, terutama jenjang Sekolah Dasar (SD). Dalam memilih sekolah dasar, orang tua bukan hanya mempertimbangkan letak yang dekat dengan rumah. Orang tua memilih sekolah yang mempunyai kredibilitas, mutu, serta menggunakan metode pengajaran yang baik. Meskipun lembaga sekolah merupakan lembaga nonprofit (*nonprofit organization*), namun dalam pengelolaannya dibutuhkan keterampilan agar menghasilkan keluaran dalam hal ini lulusan yang berkualitas sehingga mampu bersaing di tingkat global.

Produk jasa yang dihasilkan dari lembaga pendidikan sekolah merupakan lembaga nonprofit (*nonprofit organization*). Oleh karenanya hasil dari proses pendidikan bersifat

kasat mata. Bentuk layanan jasa pada lembaga pendidikan sekolah diberikan secara langsung oleh pengelola lembaga kepada penerima layanan. Layanan jasa berfokus pada mutu dan bersifat relatif disesuaikan dengan keinginan dan kebutuhan pihak yang berkepentingan dengan jasa pendidikan.

Pemasaran yang dilakukan oleh sekolah-sekolah selain untuk mengkomunikasikan dan menyampaikan nilai yang dimiliki sekolah juga sebagai cara untuk menarik minat siswa. Persaingan dalam memilih jasa pendidikan tak terelakkan. Saat ini bermunculan sekolah-sekolah baru yang menawarkan fasilitas dan keunggulan. Karakteristik pendidikan yang dapat dipasarkan adalah pendidikan yang memiliki persyaratan berikut : (1) memiliki produk sebagai komoditas; (2) produknya memiliki standar, spesifikasi, dan kemasan; (3) memiliki sasaran yang jelas; (4) memiliki jaringan dan media; (5) memiliki tenaga pemasaran.

Pemasaran produk atau jasa dibutuhkan adanya strategi. Strategi merupakan cara atau trik yang digunakan agar tepat sasaran sesuai dengan tujuan. Strategi dalam pemasaran lazim digunakan di dunia bisnis. Fokus dari *marketing* adalah kepuasan konsumen : Jika konsumen tidak puas, dapat dikatakan *marketingnya* gagal. Hal tersebut bisa berlaku pada lembaga pendidikan, jika lembaga tidak bisa memberikan kepuasan pada pelanggan sesuai harapan, akan sulit untuk terus eksis bahkan mungkin akan ditinggalkan. Dapat dilihat dari jumlah siswa yang mendaftar atau yang berminat ke sekolah.

Jadi, jika lembaga sekolah ingin menarik minat siswa, maka harus melakukan strategi. Sekolah perlu mengupayakan peningkatan kualitas pelayanan baik berupa fasilitas pendidikan, model dan metode pembelajaran, serta kualifikasi pengajar agar dapat melakukan promosi dan didukung dengan pendekatan *marketing*. Konsep pemasaran sudah banyak diterapkan di lembaga pendidikan, sehingga menimbulkan persaingan. Lembaga pendidikan harus berupaya memiliki keunggulan dalam memberikan pelayanan sehingga dapat menghasilkan *output* yang berkualitas. Kualitas pelayanan berpengaruh terhadap kepercayaan peminat. Lembaga yang mampu memberikan kualitas pelayanan yang semakin baik, maka peminat akan semakin meningkat memilih lembaga pendidikan tersebut.

Sekolah swasta rata-rata menggunakan strategi marketing yang berbeda dari sekolah negeri dalam menarik minat siswa. Sekolah-sekolah tersebut memberikan penawaran fasilitas dan keunggulan dengan melakukan promosi yang bervariasi, berlomba-lomba dalam menarik siswa. Melihat banyaknya persaingan lembaga pendidikan di Kota Serang, maka lembaga pendidikan dituntut menyusun strategi pemasaran yang baik. Terlebih semakin bermunculannya lembaga pendidikan dengan sistem sejenis dan menjadikannya sebagai kompetitor. Jika tidak menggunakan strategi pemasaran jasa pendidikan yang matang, pengembangan kualitas yang semakin baik, serta pelayanan yang memuaskan, maka lambat laun akan tertinggal dengan lembaga baru yang menawarkan berbagai kelebihan. Maka hal itu harus disertai dengan pemasaran dan kualitas pelayanan yang baik serta tenaga pendidikan yang cukup berkompeten dalam menyusun semua strategi yang disiapkannya.

Saat ini bermunculan sekolah-sekolah baru di Kota Serang. SD Islam Tirtayasa adalah salah satu sekolah swasta favorit di kecamatan Cipocok Jaya. Meskipun saat ini banyak sekolah-sekolah swasta baru berbasis Islam, namun minat masyarakat untuk memilih SD

Islam Tirtayasa terus meningkat. SD Islam Tirtayasa juga dikenal sebagai sekolah yang mencetak siswa-siswa berprestasi. Persaingan antar sekolah di Kota Serang tidak menurunkan animo pendaftar di SD Islam Tirtayasa. Kemunculan Assa'adah Global Islamic School (AGIS) mampu menyedot minat masyarakat. Sekolah baru, namun mampu menarik minat masyarakat. Setiap tahunnya pendaftar di AGIS terus meningkat.

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis membuat permasalahan masalah sebagai berikut: Pertama, Bagaimana strategi pemasaran jasa pendidikan di SD Islam Tirtayasa dan Assa'adah Global Islamic School (AGIS) dalam meningkatkan minat masyarakat. Kedua, Bagaimanakah pelayanan jasa pendidikan di SD Islam Tirtayasa dan Assa'adah Global Islamic School (AGIS); Ketiga, apa saja faktor penghambat dan pendukung dalam mengimplementasikan strategi pemasaran jasa dan kualitas pelayanan di SD Islam Tirtayasa dan Assa'adah Global Islamic School (AGIS)?

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan ini menekankan pada penggalian data agar data yang diperoleh dari penelitian berkualitas. Dapat dikatakan, pendekatan ini merupakan penelitian yang memfokuskan pada deskripsi penyusunan kalimat secara rinci dan terstruktur diawali dari pengumpulan data sampai menguraikan dan membuat laporan hasil penelitian. Oleh karenanya Burhan Bungin menyatakan, pendekatan kualitatif merupakan penelitian yang dilakukan dengan terbatasnya sasaran, akan tetapi kedalaman datanya tak terbatas. Kualitas data yang diperoleh atau dikumpulkan semakin dalam, maka kualitas penelitian semakin baik (Bungin).¹ Lebih rinci pendekatan kualitatif merupakan cara kerja yang mengacu pada nilai subjektif dan bukan statistik. Kualitas data dinilai bukan dari angka atau skor. Penelitian ini menggambarkan variabel berkenaan fokus masalah dan digunakan untuk mengeksplorasi atau mengklarifikasi kejadian-kejadian maupun fenomena yang ingin diteliti. Dalam penelitian ini peneliti bermaksud memperoleh penjelasan tentang strategi pemasaran pendidikan dalam meningkatkan minat pendidikan. Secara hasil, penggunaan pendekatan kualitatif memberikan panduan yang sangat spesifik dan rinci terhadap hasil penelitian.

Penelitian ini merupakan riset sosial atau lingkungan manusia atau budaya, maka dinamakan situasi sosial (*social setting*). Setting penelitian adalah SD Islam Tirtayasa dan Assa'adah Global Islamic School yang berlokasi di Kota Serang.

Subyek dalam penelitian ini adalah Kepala SD Islam Tirtayasa dan Kepala Assa'adah Global Islamic School beserta guru di sekolah tersebut yang dianggap dibutuhkan dalam penelitian baik secara langsung maupun tidak langsung. Sementara yang menjadi *Key Informans* atau informasi kunci adalah kepala sekolah yang menjabat di SD Islam Tirtayasa dan Assa'adah Global Islamic School.

Data yang diperlukan oleh peneliti untuk mencapai tujuan penelitian yang telah ditetapkan di bab terdahulu, peneliti memerlukan dua jenis data yaitu:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya tanpa adanya perantara. Pengumpulan data dapat diperoleh melalui instrument, dapat juga dilakukan melalui observasi secara langsung kepada subjek penelitian. Data primer dalam

¹ Ibrahim, 2018. Metodologi Penelitian Kualitatif. Jakarta. Alfabeta : hlm.52

penelitian ini berupa hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan Kepala Sekolah guru dan guru yang berkaitan dengan penerimaan siswa baru.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui pengumpulan atau pengolahan data berupa dokumen baik bersifat dokumen pribadi, kelembagaan, referensi atau peraturan-peraturan. Sumber data sekunder digunakan oleh peneliti untuk menguji, menafsirkan, dan meramalkan masalah penelitian. Peneliti menggunakan data sekunder berupa profil, keadaan tenaga pendidik, keadaan siswa, fasilitas sekolah SD Islam Tirtayasa dan Assa'adah Global Islamic School dilihat dari jumlah, kualifikasi dan kompetensi, serta dokumentasi (semua dokumen yang berkaitan dengan penelitian).

Sumber data dalam penelitian berupa informasi yang diperoleh melalui wawancara dengan kepala sekolah dan guru yang menjadi ketua panitia PPDB. Sementara itu sumber data yang bersifat dokumen tertulis berupa profil, keadaan tenaga pendidik, keadaan siswa, serta fasilitas SD Islam Tirtayasa dan Assa'adah Global Islamic School dilihat dari jumlah, kualifikasi dan kompetensi, dokumentasi (semua dokumen yang berkaitan dengan penelitian), dan suasana (situasi di SD Islam Tirtayasa dan Assa'adah Global Islamic School).

Pengumpulan data dilakukan peneliti untuk memperoleh informasi data yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan penelitian, berikut teknik pengumpulan data yang peneliti lakukan:

a. Observasi

Teknik observasi dimaksudkan untuk mengamati perbuatan, sikap dan tingkah laku informan. Teknik observasi yang peneliti lakukan dalam penelitian ini adalah mengamati secara langsung bagaimana proses strategi pemasaran jasa dan kualitas pelayanan pendidikan dalam meningkatkan minat masyarakat di SD Islam Tirtayasa dan Assa'adah Global Islamic School.

b. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data secara langsung kepada informan dengan meminta keterangan atau jawaban terkait fokus dan tujuan penelitian melalui pertanyaan-pertanyaan yang diajukan. Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur, dimana peneliti menetapkan sendiri pertanyaan yang akan diajukan sesuai dengan fokus dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Wawancara dilakukan terhadap kepala sekolah, dan guru yang ditugaskan sebagai ketua panitia PPDB SD Islam Tirtayasa dan Assa'adah Global Islamic School. Peneliti menemui para informan secara langsung menyampaikan tujuan kedatangan kemudian membuat kesepakatan waktu dan tempat dengan para informan untuk bisa melakukan wawancara terkait fokus dan tujuan penelitian.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data melalui dokumentasi baik berupa profil, peraturan, data-data tertulis lainnya. Dokumentasi yang dikumpulkan berbentuk profil, keadaan tenaga pendidik; dilihat dari jumlah, kualifikasi dan kompetensi, keadaan siswa, dan dokumentasi; semua dokumen yang berkaitan dengan penelitian, suasana, (situasi di SD Islam Tirtayasa dan Assa'adah Global Islamic School).

d. Triangulasi

Trianggulasi data adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan suatu yang lain di luar data. Jadi dalam hal ini peneliti menggunakan triangulasi data dengan mengecek kembali derajat kepercayaan atau informasi yang diperoleh dan membandingkannya melalui waktu atau alat yang berbeda. Trianggulasi dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi dengan metode.

e. Catatan Lapangan

Peneliti kualitatif mengandalkan pengamatan dan wawancara dalam pengumpulan data di lapangan. Saat di lapangan peneliti membuat catatan, setelah pulang kerumah atau tempat tinggal barulah menyusun catatan lapangan. Catatan berupa coretan seperlunya yang sangat dipersingkat, berisi kata-kata kunci, frasa pokok-pokok isi pembicaraan atau pengamatan, mungkin gambar, sketsa, diagram dan lain-lain. Catatan lapangan itu berguna hanya sebagai alat perantara yaitu antara apa yang dilihat, didengar, dirasakan dan diraba dengan catatan sebenarnya dalam bentuk catatan lapangan. Proses itu dilakukan setiap kali selesai mengadakan pengamatan atau wawancara, tidak boleh dilalaikan karena akan tercampur dengan informasi lain dan ingatan seseorang itu sifatnya terbatas. Catatan lapangan pada penelitian ini bersifat deskriptif. Artinya bahwa catatan lapangan ini berisi gambaran tentang latar pengamatan, orang, tindakan dan pembicaraan tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan fokus penelitian. Dan bagian deskriptif tersebut berisi beberapa hal, diantaranya adalah gambaran diri fisik, rekonstruksi dialog, deskripsi latar fisik, catatan tentang peristiwa khusus, gambaran kegiatan dan perilaku pengamatan². Dalam menuliskan catatan lapangan, penulis juga menggunakan alat perekam agar jawaban yang diberikan oleh informan sesuai dengan saat diwawancarai.

Analisis data merupakan hal penting dalam penelitian. Berkaitan dengan analisis data, dalam penelitian kualitatif terdapat beberapa kegiatan yang harus dilakukan, yaitu memproses satuan data, mengkategorikan, dan menerjemahkan data. Dapat dikatakan analisis data adalah kegiatan yang dilakukan oleh peneliti dalam menafsirkan data secara sistematis, rasional dan argumentatif. Artinya dilakukan secara berurut sesuai ketentuan, dan didukung oleh data, fakta, dan pustaka. Pada dasarnya analisis data dalam penelitian kualitatif mencocokkan antara data, teori, dan penafsiran.

Bentuk analisis data yang digunakan yaitu analisis data model interaktif. Model ini dikonseptkan oleh Miles dan Hubberman (1994), terdiri dari kegiatan reduksi data, penyajian data, dan penarikan serta pengujian kesimpulan.³

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan rumusan masalah, bagaimana strategi pemasaran dan pelayanan jasa pendidikan di SD Islam Tirtayasa dan Assa'adah Global Islamic School (AGIS) dalam meningkatkan minat masyarakat, bagaimanakah implementasi strategi pemasaran dan pelayanan jasa pendidikan di SD Islam Tirtayasa dan Assa'adah Global Islamic School (AGIS), apa saja faktor penghambat dan pendukung dalam mengimplementasikan strategi pemasaran dan layanan jasa di SD Islam Tirtayasa dan Assa'adah Global Islamic School

² Lexy.J. Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT Remaja Rosdakarya: hal.153

³Ibid., 109

(AGIS). Penelitian ini difokuskan pada strategi pemasaran dan pelayanan jasa pendidikan oleh kepala sekolah dan tenaga pendidik dalam meningkatkan minat masyarakat di SD Islam Tirtayasa dan Assa'adah Global Islamic School (AGIS).

Hasil penelitian yang dilakukan peneliti di SD Islam Tirtayasa dan Assa'adah Global Islamic School (AGIS) dengan menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Peneliti menyajikan data hasil observasi dan data hasil wawancara dengan para informan, terkait dengan strategi pemasaran jasa pendidikan dan kualitas pelayanan dalam meningkatkan minat masyarakat di SD Islam Tirtayasa dan Assa'adah Global Islamic School (AGIS). Informan yang terkait adalah Kepala Sekolah SD Islam Tirtayasa dan Kepala Sekolah Assa'adah Global Islamic School, serta Ketua Panitia Penerimaan Siswa Baru (PPDB). Berikut peneliti uraikan data hasil penelitian berdasarkan fokus penelitian:

1. Strategi pemasaran jasa pendidikan di SD Islam Tirtayasa dan Assa'adah Global Islamic School (AGIS)

Strategi pemasaran dikatakan sebagai langkah yang dilakukan dalam upaya mencapai kepuasan pelanggan dalam hal ini tentu saja dengan menggunakan rencana dan taktik yang matang, sehingga pemasaran disebut sebagai penghubung produsen dan konsumen.

a. Strategi pemasaran jasa pendidikan di SD Islam Tirtayasa

Strategi pemasaran jasa pendidikan di SD Islam Tirtayasa dengan penyebaran brosur ke TK, dan melalui media sosial. Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh Kepala Sekolah SD Islam Tirtayasa yaitu bapak H.Ihsan, M.Pd.:

"Strategi yang dilakukan dengan penyebaran brosur ke TK sekitar, dan melalui media sosial"⁴

Hal serupa disampaikan oleh ketua panitia PPDB, yaitu ibu Watiyah, S.Pd.:

"Mengaktifkan akun media sosial seperti IG, Twitter, FB, memposting setiap kegiatan dan dikemas secara menarik agar masyarakat mengetahui kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh SD Islam Tirtayasa, dan alhamdulillah guru-guru tergerak untuk bekerjasama meningkatkan kualitas sekolah dengan pembinaan-pembinaan Ekstra kurikuler, untuk mengikuti olimpiade. Kami juga melibatkan alumni yang sudah mempunyai nama seperti yang kuliah di Mesir, yang kuliah di Kedokteran. Mereka membuat seperti testimoni yang kemudian di share. Selain alumni, meminta testimoni wali murid yang anaknya lebih dari 1 menyekolahkan di SD Islam Tirtayasa. Seperti dosen, atau ortu yang sudah punya nama. Ketika pandemi mengalami penurunan, dan banyaknya sekolah-sekolah di lingkungan Cipocok Jaya. Penyebaran ke TK. Pada masa pandemi karena TK juga belajar daring, penyebaran hanya dilakukan melalui media sosial. Terakhir jumlah 60 di kelas 1 saat ini.

PPDB tahun ini sudah 64 siswa, menunggu sampai registrasi. Semoga 3 kelas sampai Juni. Penyebaran dilakukan ke TK juga dengan memasang spanduk banner di komplek-komplek. Yang membedakan dengan sekolah-sekolah lain pelibatan alumni karena SD Islam Tirtayasa sudah mengeluarkan banyak alumni. Tidak ada test baca, hanya test psikologi

⁴Wawancara dengan bapak H.Ihsan, M.Pd. Kepala Sekolah SD Islam Tirtayasa pada tgl 25 April 2022 pukul 11.30 WIB

untuk melihat kematangan siswa dan test pengenalan huruf. Untuk catatan, siswa pendiam atau aktif.”⁵

Berdasarkan pemaparan kepala sekolah dan ketua panitia PPDB, menjelaskan peran media sosial sangatlah membantu dalam proses publikasi kegiatan sekolah. Media sosial yang digunakan yaitu Instagram (IG), twitter, facebook. Media tersebut digunakan sebagai tempat mempublikasi kegiatan-kegiatan sekolah yang dikemas semenarik mungkin agar masyarakat mengetahui kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh SD Islam Tirtayasa. Selain menggunakan akun sekolah, guru-guru berperan aktif menggunakan akun pribadi media sosialnya untuk turut serta mempublikasi kegiatan sekolah. Materi yang dipublikasi berupa prestasi siswa seperti misalnya pemenang olimpiade, dan melibatkan alumni yang berkuliah di luar negeri (Mesir) dan perguruan tinggi ternama. Alumni berperan dalam memberikan testimoni kesan dan pesan serta ajakan untuk bersekolah di SD Islam Tirtayasa. Testimoni alumni ini merupakan poin plus yang membedakan SD Islam Tirtayasa dengan sekolah lain di kecamatan Cipocok Jaya. Karena berdirinya SD Islam Tirtayasa lebih dulu dibandingkan sekolah-sekolah sekitar. Selain melibatkan alumni, orang tua juga berperan dalam memberikan testimoni. Terutama orang tua yang menyekolahkan anaknya lebih dari 1 di SD Islam Tirtayasa, dan orang tua yang memiliki jabatan strategis di ruang publik. Sehingga diharapkan mampu menaikkan nilai jual SD Islam Tirtayasa.

Proses strategi pemasaran yang dilakukan oleh SD Islam Tirtayasa dengan membentuk kepanitiaan PPDB. Di tahun ini berbeda dengan tahun-tahun sebelumnya, karena kepanitiaan digabung dengan TK dan SMP. Jadi dalam satu tim kepanitiaan di dalamnya beranggotakan TK, SD, SMP Islam Tirtayasa. Pembentukan panitia dilaksanakan pada bulan Agustus. Setelah pembentukan kepanitiaan, hal pertama yang dilakukan oleh panitia adalah pembuatan brosur yang kemudian dilakukan penyebaran ke TK-TK sekitar Cipocok Jaya. Dalam melakukan penyebaran brosur meminta bantuan kepada orang tua siswa. Selain penyebaran brosur, panitia juga memasang spanduk dan banner di beberapa titik strategis yang mudah dilihat masyarakat.

Pembukaan pendaftaran dibagi menjadi 3 gelombang:

- 1) Gelombang 1 : Oktober s.d Desember
- 2) Gelombang 2 : Januari s.d Maret
- 3) Gelombang 3 : April s.d Juni

Sesuai dengan yang disampaikan oleh ketua PPDB SD Islam Tirtayasa, ibu Watiyah, S.Pd. “Kepanitiaan digabung TK, SD, SMP ada perwakilan. Pembuatan brosur penyebaran. Gelombang 1 Oktober s.d Desember baru mendapatkan 20 siswa, namun tetap dijalankan untuk test psikologi sebagai daya tarik. Dan meminta orang tua untuk menyebarkan Test psikologi dilaksanakan secara santai menggunakan pernak-pernik, seperti topi-topi lucu. Gelombang 2 Januari-Maret, 34 siswa Gelombang 3 sampai Juni. Agustus sudah pembentukan panitia”⁶

Mencari informasi sekolah lain juga merupakan salah satu strategi yang dilakukan SD Islam Tirtayasa. Informasi yang dibutuhkan adalah kapan sekolah lain mulai melakukan

⁵Wawancara dengan Ibu Watiyah, Ketua PPDB SD Islam Tirtayasa pada tgl 25 April 2022 Pukul 12.03 WIB

pembukaan pendaftaran.

Strategi lain yang dilakukan oleh SD Islam Tirtayasa adalah melalui potongan biaya pendaftaran menjadi Rp.150.000,- dari biaya pendaftaran Rp.250.000,-, selain potongan biaya registrasi juga terdapat potongan wakaf pembangunan bagi yang cash dan sudah melunasi. Strategi ini dirasa efektif untuk menarik minat masyarakat.

Tidak dipungkiri, persaingan sekolah-sekolah di kecamatan Cipocok Jaya membuat panitia ekstra bekerja keras untuk menarik minat masyarakat. Banyaknya sekolah swasta baru di kecamatan Cipocok Jaya menawarkan fasilitas lebih baik dari SD Islam Tirtayasa. Sekolah negeri saat ini di kecamatan Cipocok Jaya juga banyak yang berprestasi. Sehingga minat masyarakat terpecah ke sekolah negeri.

Berdasarkan pemaparandiatas, model strategi pemasaran yang digunakan oleh SD Islam Tirtayasa mengacu pada tritunggal pemasaran, yaitu pemasaran internal (*internal marketing*), pemasaran eksternal (*eksternal marketing*), dan pemasaran interaktif (*interactive marketing*).

Pemasaran internal dilakukan dengan cara sekolah menyiapkan konsep-konsep seperti materi-materi yang akan dipromosikan, menentukan harga jasa pendidikan, kemudian mempromosikan jasa pendidikan kepada pelanggan jasa pendidikan melalui media sosial dan penyebaran brosur.

Pemasaran eksternal merupakan usaha sekolah membangun harapan pelanggan jasa pendidikan dan membangun komitmen proses penyampaian jasa pendidikan. Unsur penting pemasaran jasa eksternal adalah guru dan staf yang mengkomunikasikan jasa pendidikan.

Pemasaran interaktif menjabarkan kepiawaian warga sekolah dalam memberikan pelayanan pendidikan. Pelanggan jasa pendidikan tidak hanya menilai kualitas jasa pendidikan berdasarkan kualitas jasa pendidikan, tetapi juga kualitas fungsional jasa pendidikan sehingga pemasar jasa pendidikan harus memberikan sentuhan dan teknologi pendidikan yang tinggi.

Jasa sebagai sebuah sistem terdiri dari sistem operasi jasa, sistem penyampaian jasa yang diwujudkan dalam bauran pemasaran jasa. Elemen-elemen bauran pemasaran jasa pendidikan diuraikan sebagai berikut :

1) *Product* (Produk)

Produk layanan pendidikan yang ditawarkan oleh SD Islam Tirtayasa adalah program sekolah yang merupakan kombinasi kurikulum dinas dan kurikulum yayasan serta prestasi yang diraih oleh siswa-siswa SD Islam Tirtayasa.

2) *Price* (Harga)

Strategi penentuan harga bukanlah hal yang mudah. *Price* atau harga yang terjangkau bagi semua kalangan mempengaruhi minat terhadap lembaga pendidikan. Jika sekolah berkualitas baik dengan harga relatif murah akan menjadi pertimbangan bahkan menjadi pilihan semua kalangan. Hal ini sesuai dengan SD Islam Tirtayasa dengan biaya yang relatif terjangkau, biaya SPP paling tinggi Rp.300.000,-

3) *Place* (Lokasi/Tempat)

Lokasi/tempat menjadi salah satu pertimbangan orang tua dalam memilih lembaga pendidikan. Lokasi SD Islam Tirtayasa termasuk strategis, bersebelahan dengan kampus UNTIRTA. Mudah dijangkau oleh kendaraan. Selain itu, SD Islam

Tirtayasa menyediakan layanan antar jemput siswa.

4) *Promotion* (Promosi)

Promotion atau promosi dapat dilakukan melalui berbagai media sebagai sarana untuk beriklan. Media sosial digunakan sebagai tempat untuk mempromosikan kegiatan-kegiatan SD Islam Tirtayasa. Selain itu penyebaran brosur ke TK-TK masih efektif sebagai bagian dari kegiatan promosi.

5) *People* (Orang/Sumber Daya Manusia)

People adalah orang-orang yang ada di lingkungan jasa. Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan profesional di lingkungan lembaga pendidikan mempengaruhi persepsi konsumen. Guru-guru di SD Islam Tirtayasa merupakan guru yang melalui proses seleksi yang ketat. Sehingga menghasilkan kualitas guru yang professional.

6) *Process* (Proses)

Proses adalah faktor utama bauran pemasaran jasa, dan konsumen yang akan menikmati sistem penyampaian sebagian atau keseluruhan jasa tersebut. Proses pemasaran jasa pendidikan yang dilakukan SD Islam Tirtayasa secara terkonsep, dimulai dari pembentukan panitia, penjadwalan penyebaran brosur, penjadwalan pengunggahan ke media sosial dan waktu pendaftaran.

7) *Physical evidence* (Sarana Fisik)

Physical evidence yaitu sejumlah sarana dan prasarana yang dimiliki lembaga pendidikan dalam menjalankan aktivitasnya, sarana fisik ini dapat dijadikan tawaran bagi pasar sasaran yang dituju. Layanan pendidikan yang ditawarkan oleh SD Islam Tirtayasa ruang belajar yang nyaman, perpustakaan, lab computer, musholla, koperasi sekolah, ruang olah raga, ruang UKS, aula, kantin, halaman parker, lapangan basket, ruang seni, ruang AVA, dan asrama guru.

b. Strategi pemasaran jasa pendidikan di Assa'adah Global Islamic School (AGIS)

Strategi pemasaran yang dilakukan oleh AGIS dengan cara mempublikasi konsep sekolah melalui media sosial. Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh Kepala Sekolah AGIS yaitu Abdurrahman, S.E. :

“Pada saat awal berdirinya AGIS, strategi pemasaran dilaksanakan dengan bekerjasama dengan konsultan selama 1 tahun ajaran 2016-2017 (Januari s.d Desember 2016). Biaya konsultan lumayan besar, karena memang sasaran pasar AGIS menengah keatas. Kemudian kami melakukan introspeksi, punya PR besar untuk mendapatkan peserta didik selanjutnya. Dengan modal yang didapatkan dari konsultan ada beberapa yang memang belum konsultan sampaikan. Kami mempunyai impian untuk menarik peserta didik yang lebih banyak dengan mendirikan gedung-gedung yang luar biasa dan fasilitas sudah luar biasa seperti ini. Maka ada konsep “*School is not Place, but School is Concept*” yang artinya sekolah bukan tempat, tapi sekolah adalah konsep. Dari situlah kami membentuk PPDB, diawali di tahun 2017. Cara yang dilakukan dengan memberikan informasi ke TK tentang pendidikan yang akan dilaksanakan di AGIS. Membuat konsep dari awal masuk sampai pulang, dan sudah tertata dengan kurikulum yang ada. Dan untuk kurikulum di *redesain* ulang, tidak 100% dari dinas. AGIS mempunyai keunggulan tersendiri :

- 1) Akademik, menggunakan kata global. Kenapa global bukan internasional, karena internasional materi-materi yang disampaikan harus berbahasa Inggris. Sedangkan global masih bisa kami tangani. Bukan hanya keagamaan yang ditonjolkan tapi juga tentang sejarah-sejarah umum.
- 2) ICT (*Information Communication and Technology*), keunggulan anak-anak diberikan pengetahuan tentang teknologi. Maka muncul ketertarikan untuk menarik anak dengan menyelenggarakan ekskul Robotik. Dan menjadi icon di sekolah (Robot Transformer).
- 3) *Language*, 2 bahasa yang ditonjolkan yaitu Bahasa Inggris dan Bahasa Arab, penerapannya dilaksanakan per dua pekan secara bergantian, Bahasa Inggris dan Bahasa Arab.
- 4) Tahfidz, metode yang digunakan adalah metode Tilawati untuk mempercepat bacaan siswa

Empat modal diatas untuk menjadi konsep, agar calon peserta didik tertarik ke AGIS. Konsep PPDB di AGIS dengan mempublikasikan konsep sekolah.

Di awal pendirian sempat melaksanakan sosialisasi antar jemput ke TK di tahun 2016. Yaitu dengan mengundang dan mengunjungi ke TK. Mengumpulkan ortu dan anak, presentasi kemudian mengundang mereka ke AGIS. AGIS juga sempat mengadakan even *open house*. Setelah itu, Kepsek memberikan SK untuk mengangkat guru penambahan jabatan sebagai tim *official* yang memegang dokumentasi berbagai acara dan kegiatan kemudian mempublikasikan. Tim *official* ini yang akan mengolah dan mempublikasikannya. Tim *official* adalah tim khusus bukan tim PPDB, namun bisa saja menjadi anggota dalam tim PPDB. Kepanitiaan PPDB dibentuk setiap tahunnya dengan diberikan SK oleh Kepala Sekolah pada saat Rapat Kerja di awal tahun”⁷

Hal serupa disampaikan oleh ketua panitia PPDB, yaitu Imas Gumelar, S.Pd. strategi pemasaran dilaksanakan menggunakan media sosial:

“Strategi pemasaran lebih ke media sosial, kegiatan-kegiatan anak seperti ada even dibuat video singkat dan di upload. Mungkin itu menjadi ketertarikan dari berbagai wali murid, ternyata AGIS seperti ini. Karena aktif di medsos, mungkin wali murid itu rata-rata melihat di media sosial. Kemudian dari wali murid sendiri membantu pemasaran, dari mulut ke mulut. Rata-rata yang datang mengetahui AGIS dari temannya, saudara. Mereka membantu pemasaran. Karena anaknya yang bersekolah disini bisa merasakan pembelajaran di AGIS sehingga mereka seperti memberikan testimoni. Mereka membantu kami mempromosikan AGIS. Rata-rata yang kesini mengetahui dari media sosial dan sambung lidah dari mulut ke mulut. Jadi, dari orang tua siswa yang memberikan informasi keluar”⁸

Dari paparan di atas dapat dipahami bahwa strategi pemasaran jasa yang dilakukan oleh AGIS memfokuskan pada media sosial. Semua kegiatan yang dilaksanakan oleh AGIS, baik *event* (PHBI, PHBN, kegiatan-kegiatan siswa) maupun kegiatan pembelajaran dibuat dalam bentuk video maupun foto yang kemudian di unggah ke media

⁷Wawancara dengan Mr.Abdurrahman, S.E. Kepala Sekolah Assa’adah Global Islamic School pada tanggal 13 Mei 2022 Pukul 14.32

⁸Wawancara dengan Ms.Imas Gumelar Ketua PPDB Assa’adah Global Islamic School pada tanggal 19 Mei 2022 Pukul08.36

sosial milik AGIS, seperti You Tube, website. Proses pengunggahan video dilakukan oleh tim khusus yang disebut *tim official*, yang mengumpulkan mengedit kemudian mengemas dalam bentuk video maupun foto semenarik mungkin. Tentu saja sebelum proses pengunggahan terlebih dahulu melalui proses persetujuan oleh kepala sekolah. Selain mengunggah kegiatan-kegiatan, unggahan berisi konsep sekolah. Sehingga khalayak dapat lebih memahami dan mengenal AGIS.

Saat ini, tidak bisa ditolak keberadaan media sosial sangat besar dirasakan manfaatnya terutama untuk kepentingan pemasaran jasa sekolah. Banyak sekolah-sekolah yang menggunakan media sosial sebagai bagian dari strategi dalam melakukan pemasaran jasa pendidikan. Namun, terdapat perbedaan strategi pemasaran jasa yang dilakukan AGIS dalam menggunakan media sosial dengan sekolah lain. Kepala sekolah AGIS mengungkapkan :

“Ada kemiripan di langkah awal, memang sekolah lain masih belum terbuka di media sosial dan konsep pembelajaran maupun konsep manajemen yang ada. Rata-rata sekolah lain menggunakan strategi pemasaran mengundang sekolah lain mengikuti perlombaan. Padahal yang dilihat konsep pembelajaran dan guru yang profesional serta sistem sekolah yang sudah dibentuk. AGIS tidak menggunakan brosur, hanya menggunakan media sosial sejak 2017. Hanya saat awal saja saat menggunakan jasa konsultan AGIS membuat brosur. Karena kami yakin brosur sekolah adalah guru, anak-anak, wali murid. 3 komponen tidak bisa terpisahkan. Dan harus dipahami oleh ketiganya sehingga paham menjadi kesatuan inilah brosur sekolah. Sekolah punya ciri khas untuk bisa merangkul masyarakat bisa sama-sama belajar di AGIS. Langkahnya AGIS harus punya konsep, konsep rekrutmen seperti apa, konsep pembelajarannya seperti apa, dan konsep orang tua nya seperti apa. Dalam menerapkan konsep tersebut, di setiap semester ada 2 kegiatan akbar : pertama tentang parenting disampaikan beberapa hal tentang konsep AGIS sampai bagaimana cara membentuk peran ortu menangani anak-anak *golden age* dimasanya agar bisa satu persepsi dan sefrekuensi sama-sama ini pendidiakan yang sesungguhnya, mau tidak mau ortu harus bisa menjadi brosur sekolah. Dan juga ada *project class* melibatkan wali murid, guru-guru, dan anak-anak untuk bisa mengikuti. Sifatnya variatif disesuaikan tema setiap tahunnya. Yang lebih efektif memang pastinya setiap sekolah dalam satu tahun ada kegiatan dan kegiatan itu di ekspose ke medsos, termasuk AGIS menerapkan seperti itu. Di bulan lalu, ada kegiatan Ramadhan *camp*, setelah selesai tim *official* harus mengekspose ke media sosial. Semua guru dituntut menguasai IT karena konsep ICT AGIS, bagi guru-guru yang belum mumpuni ada pelatihan. Setiap bulan ada 2 rapat, pengembangan upgrading guru dan kedinasan tentang ke AGIS an. Terlebih pada saat pandemi guru-guru menggunakan media you tube, kinemaster, dan media lain yang mendukung pembelajaran”

Kepala sekolah AGIS memaparkan sekolah lain masih belum terbuka dalam media sosial, belum mempublikasikan konsep pembelajaran maupun konsep manajemen. Menurutnya, saat ini masih banyak sekolah yang menggunakan strategi lama dengan mengundang sekolah lain mengikuti perlombaan. Padahal yang dilihat konsep pembelajaran dan guru yang profesional serta sistem sekolah yang sudah dibentuk. Strategi yang seperti itu dirasa tidak efektif.

Selain itu, menariknya AGIS tidak membuat brosur yang lazim digunakan oleh sekolah-sekolah. Karena menurut Mr.Abdurrahman kepala sekolah AGIS, brosur sekolah adalah guru, anak-anak (siswa), dan wali murid. 3 komponen tidak bisa terpisahkan. Dan harus dipahami oleh ketiganya sehingga paham menjadi kesatuan inilah brosur nya sekolah. Pemahaman kepada wali murid dapat dilakukan dengan mengadakan kegiatan *parenting* di setiap semester. Orang tua diberikan pemahaman tentang konsep AGIS. Selain itu juga diberikan pemahaman bagaimana peran orang tua dalam menangani anak-anak yang notabene nya di masa *golden age*. Kegiatan ini dimaksudkan agar orang tua memiliki persepsi yang sama tentang konsep sekolah.

Project class juga merupakan salah satu kegiatan akbar selain *parenting* yang melibatkan wali murid, guru-guru, dan anak-anak untuk bisa mengikuti. Sifatnya variatif disesuaikan tema setiap tahunnya. Kegiatan-kegiatan akbar tersebut dapat menjadi bahan untuk di ekspose ke media sosial, sebagai publikasi konsep sekolah.

Model yang digunakan oleh AGIS mengacu pada tritunggal pemasaran, yaitu pemasaran internal (*internal marketing*), pemasaran eksternal (*eksternal marketing*), dan pemasaran interaktif (*interactive marketing*).

Pemasaran internal dilakukan dengan cara sekolah menyiapkan konsep-konsep seperti program pendidikan yang akan dilaksanakan sekolah, menentukan harga jasa pendidikan, kemudian mempromosikan jasa pendidikan kepada pelanggan jasa pendidikan melalui media sosial.

Pemasaran eksternal merupakan usaha sekolah membangun harapan pelanggan jasa pendidikan dan membangun komitmen proses penyampaian jasa pendidikan. Unsur penting pemasaran jasa eksternal adalah guru dan staf yang mengkomunikasikan jasa pendidikan.

Pemasaran interaktif menjabarkan kepiawaian warga sekolah dalam memberikan pelayanan pendidikan. Pelanggan jasa pendidikan tidak hanya menilai kualitas jasa pendidikan berdasarkan kualitas jasa pendidikan, tetapi juga kualitas fungsional jasa pendidikan sehingga pemasar jasa pendidikan harus memberikan sentuhan dan teknologi pendidikan yang tinggi. Pemasar interaktif berusaha memastikan apakah janji ditepati atau dilanggar oleh karyawan sekolah. Jika janji tidak ditepati, pelanggan jasa pendidikan akan merasa tidak puas sehingga dapat meninggalkan sekolah.

Jasa sebagai sebuah sistem terdiri dari sistem operasi jasa, sistem penyampaian jasa yang diwujudkan dalam bauran pemasaran jasa. Elemen-elemen bauran pemasaran jasa pendidikan diuraikan sebagai berikut :

1) *Product* (Produk)

Produk layanan pendidikan yang ditawarkan oleh AGIS, memiliki sarana dan prasarana yang memadai seperti lingkungan sekolah yang asri, ruang kelas full AC, lapangan sekolah, perpustakaan, aula, laboratorium komputer, fasilitas olahraga, fasilitas seni, mushola, kantin, dan dapur. Selain itu AGIS memiliki keunggulan tersendiri :

- a) Akademik, kurikulum sudah di redesain tidak mengikuti dinas 100% akan tetapi ada muatan-muatan pendukung. Bukan hanya keagamaan yang ditonjolkan tapi juga tentang sejarah-sejarah umum.

- b) ICT (*Information Communication and Technology*), keunggulan anak-anak diberikan pengetahuan tentang teknologi. Maka muncul ketertarikan untuk menarik anak dengan menyelenggarakan ekskul Robotik. Dan menjadi icon di sekolah (Transformer).
- c) Language, 2 bahasa yang ditonjolkan Bahasa Inggris dan Bahasa Arab, penerapannya per dua pecan secara bergantian, Bahasa Inggris dan Bahasa Arab.
- d) Tahfidz, metode yang digunakan Tilawati untuk mempercepat bacaan siswa

2) *Price* (Harga)

Strategi penentuan harga bukanlah hal yang mudah. Biasanya *price* atau harga yang terjangkau bagi semua kalangan mempengaruhi minat terhadap lembaga pendidikan. Orang tua dengan penghasilan menengah ke atas akan cenderung memilih sekolah terbaik walaupun dengan harga yang relatif lebih mahal. Hal ini sesuai dengan konsep sekolah AGIS yang mengusung kata global dan membidik pasar menengah keatas. Biaya pangkal AGIS saat ini Rp.11.500.000,- dengan SPP Rp.700.000,- perbulan. Sudah termasuk mendapatkan hak makan siang di sekolah.

3) *Place* (Lokasi/Tempat)

Lokasi/tempat menjadi salah satu pertimbangan orang tua dalam memilih lembaga pendidikan. Lokasi AGIS dapat dikatakan strategis, karena terletak dipinggir jalan utama, sehingga memudahkan orang tua mengantar/menjemput. Selain itu, AGIS juga menyediakan layanan antar jemput siswa.

4) *Promotion* (Promosi)

Promotion atau promosi dapat dilakukan melalui berbagai media sebagai sarana untuk beriklan. AGIS menggunakan media sosial untuk mempromosikan lembaga pendidikan. . Kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh AGIS, baik *event* (PHBI, PHBN, kegiatan-kegiatan siswa) maupun kegiatan pembelajaran dibuat dalam bentuk video maupun foto yang kemudian di unggah ke media sosial milik AGIS, seperti You Tube, Website.

5) *People* (Orang/Sumber Daya Manusia)

People adalah orang-orang yang ada di lingkungan jasa. Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan profesional di lingkungan lembaga pendidikan mempengaruhi persepsi konsumen. Dalam perekrutan guru melalui beberapa tahapan test, hal tersebut dilakukan agar bisa betul-betul melihat sumber daya manusia yang fokus ke pendidikan. Untuk mendukung SDM yang memadai, setiap bulan dilaksanakan 2 rapat : rapat pengembangan/*upgrading* guru dan rapat kedinasan tentang ke AGIS an.

6) *Process* (Proses)

Proses adalah faktor utama bauran pemasaran jasa, dan konsumen yang akan menikmati sistem penyampaian sebagian atau keseluruhan jasa tersebut. Di awal pendirian sempat melaksanakan sosialisasi ke TK-TK antar jemput ke TK di tahun 2016. Mengundang dan mengunjungi ke TK. Mengumpulkan orang tua dan siswa TK, kemudian melakukan presentasi dan mengundang ke AGIS. Sempat juga mengadakan *open house* (menyelenggarakan event). Namun, strategi tersebut dirasa kurang efektif. Setelah itu, Kepsek memberikan SK untuk mengangkat guru

penambahan jabatan sebagai tim *official* yang memegang dokumentasi semua *aktivitas* yang kemudian mempublikasikannya. Tim *official* adalah tim khusus bukan tim PPDB, akan tetapi dalam melaksanakan tugasnya berkaitan dengan PPDB tim ini berkoordinasi dengan panitia PPDB. Strategi melalui media sosial inilah yang digunakan sampai saat ini.

7) *Physical evidence* (Sarana Fisik)

Physical evidence yaitu sejumlah sarana dan prasarana yang dimiliki lembaga pendidikan dalam menjalankan aktivitasnya, sarana fisik ini dapat dijadikan tawaran bagi pasar sasaran yang dituju. Layanan pendidikan yang ditawarkan oleh AGIS, memiliki sarana dan prasarana yang memadai seperti lingkungan sekolah yang asri, ruang kelas full AC, lapangan sekolah, perpustakaan, aula, laboratorium komputer, fasilitas olahraga, fasilitas seni, mushola, kantin, dan dapur.

2. Kualitas Pelayanan Pendidikan di SD Islam Tirtayasa dan Assa'adah Global Islamic School).

Kualitas atau mutu suatu produk/jasa merupakan prioritas utama bagi keberhasilan sebuah perusahaan atau lembaga. Kualitas atau mutu merupakan salah satu jaminan atas kesetiaan pelanggan (*customer loyalty*), menjadikannya sebagai pertahanan terkuat untuk menghadapi persaingan.

a. Kualitas Pelayanan Pendidikan di SD Islam Tirtayasa.

Kualitas pelayanan pendidikan di SD Islam Tirtayasa mengedepankan pelayanan yang dilakukan oleh guru dan staf dalam melayani siswa.

Selanjutnya untuk mengkaji pelayanan jasa yang diberikan termasuk dalam jasa pendidikan berkualitas, maka diperlukan adanya unsur-unsur yang dipenuhi sebagai bahan acuan. Pendekatan kualitas jasa yang sering digunakan sebagai acuan riset pemasaran adalah model SERVQUAL (*Service Quality*) yang dikembangkan oleh Zeithaml, Berry, dan Parasuraman. Model SERVQUAL diterapkan dengan melakukan perbandingan terhadap dua faktor utama yang memengaruhi kualitas jasa, yaitu persepsi pelanggan terhadap jasa nyata yang diterima (*Perceive Service*) dan persepsi pelanggan terhadap jasa yang sesungguhnya diharapkan (*expected service*). Lima dimensi SERVQUAL, yang dikenal dengan istilah RATER dan dapat diterapkan dalam dunia pendidikan dan terdiri atas unsur-unsur berikut :

1) *Reliability* (keandalan)

Reliability (keandalan) adalah kemampuan sekolah untuk menyediakan jasa pendidikan sesuai dengan janji secara akurat dan terpercaya. SD Islam Tirtayasa selalu berusaha menyediakan pelayanan jasa sesuai dengan yang sudah ditawarkan. Meskipun terjadi kendala, akan tetap terus diupayakan.

2) *Assurance* (jaminan)

Assurance (jaminan) adalah pengetahuan, kesopansantunan, dan kemampuan karyawan sekolah untuk menumbuhkan tingkat kepercayaan pelanggan jasa pendidikan terhadap sekolah, meliputi komunikasi guru dan staf terhadap siswa, orang tua siswa maupun pihak luar, kepercayaan

orang tua “menitipkan” anaknya untuk dididik di SD Islam Tirtayasa, keamanan lingkungan sekolah, kompetensi yang dimiliki guru, terbukti dengan banyaknya prestasi yang diraih oleh siswa SD Islam Tirtayasa dan sopan santun.

3) *Tangibel* (berwujud)

Tangibel (berwujud) adalah kemampuan sekolah untuk menunjukkan keberadaan dirinya pada pihak eksternal sekolah, meliputi fasilitas fisik (gedung, gudang, dan lain-lain), perlengkapan dan peralatan pendidikan yang digunakan, serta penampilan karyawan sekolah.

SD Islam Tirtayasa menunjukkan eksistensinya di lingkungan Cipocok Jaya dengan sering digunakan sebagai tempat kegiatan kedinasan.

4) *Empathy* (empati)

Empathy (empati) adalah sekolah mampu memberikan perhatian yang tulus dan pribadi ke pelanggan jasa pendidikan dengan memahami keinginan pelanggan jasa pendidikan. Pelayanan yang diberikan kepada siswa, guru mengawasi siswa selama di sekolah. Sekolah juga mengakomodir masukan-masukan dari orangtua siswa.

5) *Responsiveness* (ketanggapan)

Responsiveness (ketanggapan) adalah kebijakan untuk membantu serta memberikan jasa pendidikan yang cepat dan tepat kepada pelanggan pendidikan.

b. Kualitas Pelayanan Pendidikan Assa’adah Global Islamic School (AGIS).

Kualitas pelayanan pendidikan di AGIS tidak terlepas dari 8 standar pendidikan. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh kepala sekolah AGIS Mr. Abdurrahman, S.E.

Tidak terlepas dari 8 standar :

Fasilitas sudah terlihat, dari gedung dan fasilitas sudah mumpuni. Proses dan isi : punya poin tersendiri, ada kurikulum tersendiri yang dimiliki oleh AGIS merujuk penamaan GLOBAL hampir sama dengan GIS yang ada di Tangerang. Kurikulum berbasis project. Siswa lebih cepat memahami pembelajaran yang ada. Setiap semester ditampilkan dan dikemas ditampilkan diketahui oleh wali murid. Pembiayaan, setiap tahun ajaran baru mengalami peningkatan di awal 6.5 jt sampai saat ini 11,5jt, SPP mulai 450rb dan saat ini 700rb. SPP sudah termasuk makan, bukan dibahasakan catering sudah dipenuhi hak makan.

Selanjutnya untuk mengkaji pelayanan jasa yang diberikan termasuk dalam jasa pendidikan berkualitas, maka diperlukan adanya unsur-unsur yang dipenuhi sebagai bahan acuan. Pendekatan kualitas jasa yang sering digunakan sebagai acuan riset pemasaran adalah model SERVQUAL (*Service Quality*) yang dikembangkan oleh Zeithaml, Berry, dan Parasuraman. Model SERVQUAL diterapkan dengan melakukan perbandingan terhadap dua faktor utama yang memengaruhi kualitas jasa, yaitu persepsi pelanggan terhadap jasa nyata yang diterima (*Perceive Service*) dan persepsi pelanggan terhadap jasa yang

sesungguhnya diharapkan (*expected service*). Lima dimensi SERVQUAL, yang dikenal dengan istilah RATER dan dapat diterapkan dalam dunia pendidikan dan terdiri atas unsur-unsur berikut :

1) *Reliability* (keandalan)

Reliability (keandalan) adalah kemampuan sekolah untuk menyediakan jasa pendidikan sesuai dengan janji secara akurat dan terpercaya. AGIS selalu berusaha menyediakan pelayanan jasa sesuai dengan yang sudah ditawarkan. Meskipun terjadi kendala, akan tetap terus diupayakan. Misalnya saja pernah terjadi kendala penyediaan seragam yang tidak tepat waktu karena terkendala di konveksi, namun pihak sekolah menekan pihak konveksi agar segera menyelesaikan. Begitu juga dengan penyediaan buku, pernah terjadi kendala karena terhambatnya ekspedisi, akan tetapi sekolah terus mengupayakan agar pembagian buku tepat waktu. Seragam dan buku adalah hal terpenting yang diberikan di awal tahun ajaran.

2) *Assurance* (jaminan)

Assurance (jaminan) adalah pengetahuan, kesopansantunan, dan kemampuan karyawan sekolah untuk menumbuhkan tingkat kepercayaan pelanggan jasa pendidikan terhadap sekolah, meliputi komunikasi, kepercayaan, keamanan, kompetensi, dan sopan santun.

Assurance (jaminan) yang dilakukan oleh AGIS dengan mengadakan rapat setiap bulan dilaksanakan 2 rapat : rapat pengembangan/*upgrading* guru dan rapat kedinasan tentang ke AGIS an.

3) *Tangibel* (berwujud)

Tangibel (berwujud) adalah kemampuan sekolah untuk menunjukkan keberadaan dirinya pada pihak eksternal sekolah, meliputi fasilitas fisik (gedung, gudang, dan lain-lain), perlengkapan dan peralatan pendidikan yang digunakan, serta penampilan karyawan sekolah.

AGIS menunjukkan eksistensinya di lingkungan Cipocok Jaya dengan sering digunakan sebagai tempat kegiatan kedinasan karena memiliki aula yang memadai.

4) *Empathy* (empati)

Empathy (empati) adalah sekolah mampu memberikan perhatian yang tulus dan pribadi ke pelanggan jasa pendidikan dengan memahami keinginan pelanggan jasa pendidikan. Sekolah juga diharapkan memiliki pengertian dan pengetahuan mengenai pelanggan jasa pendidikan, memahami kebutuhan pelanggan jasa pendidikan secara khusus, serta memiliki waktu operasi jasa pendidikan yang nyaman bagi pelanggan jasa pendidikan.

5) *Responsiveness* (ketanggapan)

Responsiveness (ketanggapan) adalah kebijakan untuk membantu serta memberikan jasa pendidikan yang cepat dan tepat kepada pelanggan pendidikan.

SERVQUAL telah banyak digunakan, tetapi terdapat beberapa keterbatasan dari metode penggunaan ini. Oleh karena itu, sebagian peneliti yang menggunakan SERVQUAL menghilangkan, menambah, atau mengubah daftar pernyataan yang dimaksudkan untuk mengukur kualitas pelayanan. Penelitian lain menunjukkan bahwa SERVQUAL terutama meneliti pengukuran dari dua faktor : kualitas pelayanan intrinsik (mirip dengan apa yang Gronroos sebut sebagai kualitas fungsional) dan kualitas ekstrinsik (yang mengacu pada aspek nyata dari pelayanan, dan mirip dengan apa yang Gronroos sebut sebagai "kualitas teknis"). Temuan berbeda ini tidak mengurangi nilai Zeithaml, Berry, dan Parasuraman dalam mengidentifikasi beberapa kunci yang mendasari konstruksi dalam kualitas pelayanan. Sebaliknya, mereka menyoroti kesulitan dalam mengukur persepsi pelanggan akan kualitas, dan kebutuhan untuk menyesuaikan dimensi dan ukuran dalam konteks penelitian.⁹

3. Faktor Penghambat dan Pendukung dalam Mengimplementasikan Strategi Pemasaran dan Kualitas Pelayanan Jasa Pendidikan

a. Faktor penghambat dan pendukung dalam mengimplementasikan strategi pemasaran dan kualitas pelayanan jasa pendidikan di SD Islam Tirtayasa

1) Faktor penghambat

Faktor penghambat mengimplementasikan strategi pemasaran yang dilakukan saat ini adalah sulitnya mencari waktu yang sesuai untuk melakukan koordinasi antar panitia TK, SD, dan SMP. Selain itu, kendala di lapangan tidak diizinkannya pemasangan spanduk dan banner.

Faktor penghambat kualitas pelayanan jasa pendidikan memerlukan fasilitas yang lebih lengkap lagi dan renovasi atau dilakukan pengecatan gedung agar terlihat lebih menarik.

2) Faktor pendukung

Faktor pendukung dalam mengimplementasikan strategi pemasaran dan kualitas pelayanan adalah dukungan dari komite yang selalu berkontribusi dalam kegiatan-kegiatan sekolah termasuk pada kegiatan PPDB.

b. Faktor penghambat dan pendukung dalam mengimplementasikan strategi pemasaran dan kualitas pelayanan jasa pendidikan di Assa'adah Global Islamic School (AGIS)

1) Faktor penghambat

Faktor penghambat mengimplementasikan strategi pemasaran yang dilakukan saat ini adalah semangat yang naik turun dari tim PPDB. Butuh selalu dimotivasi agar bisa bergerak bersama-sama.

2) Faktor pendukung

Faktor pendukung dalam strategi pemasaran dan kualitas pelayanan yang dilakukan di AGIS, selain secara internal terdapat pihak lain yang bekerja sama yaitu ACT (Aksi Cepat Tanggap). Bentuk kerjasama berupa kegiatan kemanusiaan yang mendukung kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di AGIS.

⁹ Christopher Lovelock. 2010. Pemasaran Jasa; manusia, teknologi, strategi, Erlangga : hlm.184

KESIMPULAN

Penelitian ini membahas tiga pokok bahasan, strategi pemasaran jasa pendidikan di SD Islam Tirtayasa dan Assa'adah Global Islamic School (AGIS) dalam meningkatkan minatmasyarakat, pelayanan jasa pendidikan di SD Islam Tirtayasa dan Assa'adah Global Islamic School (AGIS), faktor penghambat dan pendukung dalam mengimplementasikan strategi pemasaran jasa dan kualitas pelayanan di SD Islam Tirtayasa dan Assa'adah Global Islamic School (AGIS).

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Strategi pemasaran jasa pendidikan di SD Islam Tirtayasa dan Assa'adah Global Islamic School (AGIS) dalam meningkatkan minatmasyarakat.

Strategi pemasaran jasa pendidikan di SD Islam Tirtayasa dilakukan secara langsung dengan cara promosi dan publikasi menggunakan media sosial Instagram (IG), twitter, facebook, penyebaran brosur ke sekolah TK, pemasangan spanduk dan banner. Selain itu pelibatan alumni dan orang tua sebagai poin plus yang tidak dimiliki oleh sekolah lain.

Strategi pemasaran jasa pendidikan di Assa'adah Global Islamic School (AGIS) memfokuskan pada media sosial. Semua kegiatan yang dilaksanakan oleh AGIS, baik *event* (PHBI, PHBN, kegiatan-kegiatan siswa) maupun kegiatan pembelajaran dibuat dalam bentuk video maupun foto yang kemudian di unggah ke media sosial milik AGIS, seperti You Tube, website.

Model yang digunakan oleh kedua sekolah tritunggal pemasaran yaitu pemasaran hubungan (*relationship marketing*) atau dikenal juga sebagai pemasaran relasional. Konsep ini menyatakan bahwa organisasi yang kecil (semua sekolah merupakan organisasi yang kecil) tidak hanya menjual produk atau jasa, tetapi juga menjalin hubungan berdasarkan kemitraan, saling percaya, dan kepercayaan. Dan juga melibatkan elemen-elemen bauran pemasaran jasa pendidikan seperti *Product* (Produk), *Price* (Harga), *Place* (Lokasi/Tempat), *Promotion* (Promosi), *People* (Orang/Sumber Daya Manusia), *Process* (Proses), *Physical evidence* (Sarana Fisik)

2. Pelayanan jasa pendidikan di SD Islam Tirtayasa dan Assa'adah Global Islamic School (AGIS)

Pelayanan jasa pendidikan yang dilakukan oleh SD Islam Tirtayasa maupun AGIS tidak terlepas dari 8 standar pendidikan. Pengukuran pelayanan kualitas pelayanan dapat dilihat melalui lima dimensi SERVQUAL, yang dikenal dengan istilah RATER :

Reliability (keandalan) adalah kemampuan sekolah untuk menyediakan jasa pendidikan sesuai dengan janji secara akurat dan terpercaya. SD Tirtayasa dan AGIS selalu berusaha menyediakan pelayanan jasa sesuai dengan yang sudah ditawarkan.

Assurance (jaminan) adalah pengetahuan, kesopansantunan, dan kemampuan karyawan sekolah untuk menumbuhkan tingkat kepercayaan pelanggan jasa pendidikan terhadap sekolah, meliputi komunikasi guru dan staf terhadap siswa, orang tua siswa maupun pihak luar, kepercayaan orang tua "menitipkan" anaknya untuk dididik di SD Islam Tirtayasa, keamanan lingkungan sekolah, kompetensi yang dimiliki guru, terbukti dengan banyaknya prestasi yang

diraih oleh siswa SD Islam Tirtayasa dan sopan santun. *Assurance* (jaminan) yang dilakukan oleh AGIS dengan mengadakan rapat setiap bulan dilaksanakan 2 rapat : rapat pengembangan/*upgrading* guru dan rapat kedinasan tentang ke AGIS an.

Tangibel (berwujud), AGIS menunjukkan eksistensinya di lingkungan Cipocok Jaya dengan sering digunakan sebagai tempat kegiatan kedinasan karena memiliki aula yang memadai. Begitupun dengan SD Islam Tirtayasa, sering digunakan sebagai tempat kegiatan kedinasan.

Empathy (empati) adalah sekolah mampu memberikan perhatian yang tulus dan pribadi ke pelanggan jasa pendidikan dengan memahami keinginan pelanggan jasa pendidikan. Pelayanan yang diberikan oleh SD Islam Tirtayasa dan AGIS kepada siswa, guru mengawasi siswa selama di sekolah. Sekolah juga mengakomodir masukan-masukan dari orangtua siswa.

Responsiveness (ketanggapan) adalah kebijakan untuk membantu serta memberikan jasa pendidikan yang cepat dan tepat kepada pelanggan pendidikan. SD Islam Tirtayasa dan AGIS cepat tanggap dalam menangani keluhan-keluhan yang disampaikan oleh orang tua siswa.

3. Faktor penghambat dan pendukung dalam mengimplementasikan strategi pemasaran jasa dan kualitas pelayanan di SD Islam Tirtayasa dan Assa'adah Global Islamic School (AGIS).

Faktor penghambat mengimplementasikan strategi pemasaran di SD Islam Tirtayasa dan AGIS diantaranya faktor internal sulitnya mencari waktu yang sesuai untuk melakukan koordinasi antar panitia dan naik turunnya semangat tim PPDB.

Faktor penghambat kualitas pelayanan jasa pendidikan bagi SD Islam Tirtayasa yaitu memerlukan fasilitas yang lebih lengkap lagi dan renovasi atau dilakukan pengecatan gedung agar terlihat lebih menarik.

Faktor pendukung dalam mengimplementasikan strategi pemasaran dan kualitas pelayanan adalah dukungan dari komite yang selalu berkontribusi dalam kegiatan-kegiatan sekolah termasuk pada kegiatan PPDB.

Faktor pendukung dalam strategi pemasaran dan kualitas pelayanan yang dilakukan di AGIS, selain secara internal terdapat pihak lain yang bekerja sama yaitu ACT (Aksi Cepat Tanggap). Bentuk kerjasama berupa kegiatan kemanusiaan yang mendukung kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di AGIS.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Adam, Muhammad. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Bandung : Alfabeta, 2015
- [2] Ahmadi, Abu. *Ilmu Pendidikan*. Jakarta : Rineka Cipta, 2015.
- [3] Alma, Buchari. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung : Alfabeta, 2016.
- [4] Antoro, Qamarudin. *Manajemen Pemasaran Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu di MI Muhammadiyah Basin Kebonarum Klaten*. Tesis. UIN Sunan Kalijaga. 2015
- [5] Fahmi, Irham, *Perilaku Konsumen Teori dan Aplikasi*, Bandung : Alfabeta, 2016.
- [6] Fahmi, Irham, *Manajemen Strategis, Teori dan Aplikasi*, Bandung : Alfabeta, 2017
- [7] Fauzi, Anis. *Fenomena Pendidikan Dalam Perspektif Global*. Google Cendekia, 2020.
- [8] Fradito, Aditia. *Strategi Pemasaran Pendidikan dalam Meningkatkan Citra Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multikasus di SDI Surya Buana dan MIN Malang 2)*. Tesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim : 2016

- [9] Ibrahim. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2018.
- [10] Kompri. *Manajemen Pendidikan 3*. Bandung : Alfabeta, 2014.
- [11] Kotler, Philip. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta : Pearson Education, edisi ketiga belas, 2019.
- [12] Lovelock, Christoper. *Pemasaran Jasa; Manusia, Teknologi, Strategi*. Jakarta : Erlangga, 2010.
- [13] Moleong, Lexy. *Metode Penelitian Kualitatif* . Bandung : Remaja Rosdakarya, 2012.
- [14] Nasution, Nur. *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2015.
- [15] Nitisusastro, Mulyadi, *Perilaku Konsumen dalam Perspektif Kewirausahaan*, Bandung : Alfabeta, 2013.
- [16] Rusdiana. *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung : Pustaka Setia, 2013.
- [17] Siagian, Sondang. *Manajemen Stratejik*. Jakarta : Bumi Aksara, 2018.
- [18] Sutisna. *Perilaku Konsumen & Komunikasi Pemasaran*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002.
- [19] Tjiptono, Fandy. *Strategi Pemasaran Edisi-4*. Yogyakarta : ANDI, 2019.
- [20] Ulwan, Abdullah. *Pendidikan Anak dalam Islam* . Jakarta: Pustaka Amani, 2009
- [21] Wijaya, David. *Pemasaran Jasa Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara, 2016.
- [22] Qamar, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta : Rineka Cipta, 2010.
- [23] Perreault, William. *Basic Marketing, A Marketing Strategy Planning Approach*. New York : McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., 2009.
- [24] Nurrakhim, Wheni. *Manajemen Strategi Pemasaran Pendidikan untuk Meningkatkan Daya Saing di MIT Nurul Ammal Parang Magetan (Studi Kasus dan Perspektif Manajemen Strategik Generik Michael Porter)*. Tesis, IAIN Ponorogo : 2019
- [25] <https://referensi.data.kemdikbud.go.id>,

**PENGARUH UKURAN PERUSAHAAN TERHADAP PENGHINDARAN PAJAK DENGAN
CORPORATE GOVERNANCE SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

Oleh

Dewi Kusuma wardani¹, Julianti²

^{1,2}Universitas Sarjanawiyata Tamanasiswa Yogyakarta

E-mail:¹ d3wikusuma@gmail.com, ² juliantihaeruddin@gmail.com

Article History:

Received: 04-07-2022

Revised: 14-07-2022

Accepted: 24-08-2022

Keywords:

CompanySize,
taxavoidanceCorporateGovernance

Abstract: *This study aims to determine the effect of firm size on tax avoidance with good corporate governance as a moderating variable. This study uses a population of mining companies listed on the Indonesia Stock Exchange (IDX). Sampling was done by purposive sampling method, namely taking samples with certain considerations and objectives of the study. This study uses multiple regression analysis techniques. The results of this study found that firm size did not have a positive effect on tax avoidance. Meanwhile, corporate governance can weaken the positive influence of firm size on tax avoidance.*

PENDAHULUAN

Definisi pajak menurut UU Nomor 28 Tahun 2007 adalah kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan undang-undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Dari definisi di atas, setiap masyarakat harus membayar pajak. Walaupun setiap masyarakat harus membayar pajak, nyatanya ada juga orang yang tidak membayar pajak. Definisi pajak menurut UU Nomor 28 Tahun 2007 adalah kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan undang-undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Dari definisi di atas, setiap masyarakat harus membayar pajak. Walaupun setiap masyarakat harus membayar pajak, nyatanya ada juga orang pribadi ataupun badan yang belum membayar pajak secara tepat (Kusuma Wardani & Pratiwi Wijayanti, 2022)

Upaya perusahaan dalam mengurangi utang pajak dilakukan dengan berbagai cara seperti penghindaran pajak (*tax avoidance*) yang tidak melanggar undang-undang dan bersifat legal (*lawful*). *Tax avoidance* sebagai suatu strategi pajak yang agresif dalam meminimalkan beban pajak, yang dapat menimbulkan resiko bagi perusahaan seperti denda dan buruknya reputasi di mata publik. Persoalan penghindaran pajak ini menjadi rumit karena di satu sisi penghindaran pajak ini bersifat legal, tetapi di sisi lain pemerintah tidak menginginkan penghindaran pajak ini terjadi (Wardani & Puspitasari, 2022)

Fenomena lain yaitu PT. Bentoel Internasional Investama Tbk, Lembaga *Tax Justice Network* pada 08 Mei 2020 melaporkan bahwa perusahaan tembakau milik *British American Tobacco (BAT)* telah melakukan penghindaran pajak yang dampaknya negara bisa menderita kerugian US\$14 juta pertahun. Adapun jumlah itu didapatkan dari strategi pinjaman intra

perusahaan yang merugikan Indonesia sebesar US\$ 11 juta per tahun dan pembayaran pajak royalty sebesar US\$ 1 juta per tahun, pajak perusahaan US\$ 1,3 juta per tahun dan pajak biaya IT sebesar US\$ 0,4 juta per tahun (kontan.co.id).

Penghindaran pajak juga dipengaruhi oleh faktor ukuran perusahaan. Ukuran perusahaan adalah skala atau nilai yang dapat mengklasifikasikan suatu perusahaan ke dalam kategori besar atau kecil berdasarkan total Asset. Ukuran perusahaan umumnya dibagi dalam 3 kategori, yaitu *large firm*, *medium firm*, dan *small firm* (Kusufiyah & Anggraini, 2018). Semakin besar total aset mengindikasikan semakin besar pula ukuran perusahaan tersebut. Semakin besar ukuran perusahaannya, maka transaksi yang dilakukan akan semakin kompleks. Jadi terdapat lebih banyak celah yang memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan celah-celah yang ada untuk melakukan tindakan penghindaran pajak dari setiap transaksi (Suryani, 2020).

Penelitian yang mendukung ukuran perusahaan berpengaruh positif terhadap penghindaran pajak dilakukan oleh Kusufiyah & Anggraini (2018) dan Dewi Kusuma Wardani *et al* (2021). Hal ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Waluyo *et al* (2015) yang menyatakan bahwa ukuran perusahaan berpengaruh negatif terhadap penghindaran pajak.

Corporate Governance memperlemah pengaruh ukuran perusahaan terhadap penghindaran pajak. Ketika suatu perusahaan memiliki *corporate governance* yang baik maka semakin meningkatnya ukuran perusahaan yang ditandai dengan total asetnya. Hal tersebut terjadi karena perusahaan yang asetnya besar akan memiliki kestabilan dan operasi yang dapat diprediksi lebih baik Seri *et al* (2021). Adanya laba yang diperoleh dari pihak luar maka sebuah perusahaan besar akan mempertimbangkan kembali untuk melakukan penghindaran pajak, dikarenakan dapat memperburuk citra perusahaan dimata para investor dan perusahaan akan kehilangan kepercayaan para investor untuk menanam saham kembali (Fitriani & Sulistyawati, 2020). Hal tersebut menyebabkan *corporate governance* memperlemah pengaruh positif ukuran perusahaan terhadap penghindaran pajak.

LANDASAN TEORI

Teori Sinyal

Hubungan teori sinyal dengan ukuran perusahaan adalah perusahaan dapat memberikan sinyal kepada calon investor mengenai besar kecilnya perusahaan, dimana besar kecilnya perusahaan menunjukkan kekayaan yang dimiliki perusahaan, semakin besar ukuran perusahaan maka akan lebih banyak investor yang berminat untuk menanamkan modalnya pada perusahaan sehingga akan meningkatkan nilai perusahaan. (Adityamurti & Ghozali, 2017).

Ukuran perusahaan

Ukuran perusahaan adalah besar kecilnya suatu perusahaan yang dapat dilihat dari total aktiva, nilai pasar, penjualan dan lain-lain. Semakin besar suatu perusahaan menggambarkan pengelolaan perusahaan yang baik. Ukuran perusahaan dapat dijadikan penilaian terhadap informasi yang disajikan pada laporan keuangan perusahaan, dimana umumnya perusahaan besar akan memberikan informasi yang lebih banyak daripada perusahaan kecil (Suryani, 2020).

Penghindaran pajak (*Tax Avoidance*)

Menurut (Adityamurti & Ghozali, 2017), *tax avoidance* merupakan segala bentuk kegiatan yang memberikan efek terhadap kewajiban pajak, baik kegiatan diperbolehkan oleh pajak atau kegiatan khusus untuk mengurangi pajak. Praktek *tax avoidance* biasanya memanfaatkan kelemahan-kelemahan hukum pajak dan tidak melanggar hukum perpajakan.

Corporate Governance

Hutapea (2019) menyatakan *Corporate Governance* adalah suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ perusahaan (Pemegang Saham/Pemilik Modal, Komisaris/dewan Pengawas dan Direksi) untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder lainnya, berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika. Nanang & Tanusdjaja, (2019) mengemukakan terdapat lima prinsip yang mendasari dan menjadi aspek penting dalam *Corporate Governance*, antara lain: *transparency* (transparansi), *accountability* (akuntabilitas), *Responsibility* (pertanggungjawaban), *independency* (independensi), *fairness* (kesetaraan dan kewajaran).

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan pertambangan yang terdaftar dalam Bursa Efek Indonesia pada tahun 2016 - 2020. Sampel yang digunakan pada penelitian ini yaitu laporan keuangan tahunan pada perusahaan pertambangan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2016-2020. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 15 perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN**Hasil Analisis Data**

Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi berganda untuk membuktikan hubungan antara variable independent terhadap variable dependen dan untuk variable moderasi menggunakan MRA dengan hasil spss yang dibuktikan pada variabel sebagai berikut:

Uji Regresi Linear Berganda**1. Uji Signifikansi Parameter Individual (Statistik T)****Tabel 1. Hasil Uji T**

Model		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>		<i>Sig.</i>
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>	<i>T</i>	
1	(Constant)	-4,832	5,710		-,846	,400
	Ukuran Perusahaan	,026	,191	,016	,136	,892

a. *Dependent Variable: ABS_RES*

Sumber: Data Sekunder, 2022. Diolah

Ukuran perusahaan berpengaruh positif terhadap CETR atau ukuran perusahaan berpengaruh negatif terhadap penghindaran pajak karena signifikan sebesar $0,553 > 0,05$ dengan B $-0,008$. Hal ini dapat disimpulkan ukuran perusahaan tidak berpengaruh terhadap penghindaran pajak. Maka hipotesis ketiga yang menyatakan yang menyatakan ukuran perusahaan berpengaruh positif terhadap penghindaran pajak tidak didukung.

2. Uji Analisis *Moderated Regression Analysis* (MRA)

Tabel 2. Hasil Uji T

Model		Coefficients ^a		Standardize d Coefficients	t	Sig.
		Unstandardized				
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,293	,384		,762	,449
	Ukuran Perusahaan	,025	,013	,193	1,879	,065
	Ukuran Perusahaan*Corporate Governance	-,053	,015	-,936	-3,638	,001

a. Dependent Variable: Penghindaran Pajak

Variabel Ukuran perusahaan **Corporate Governance* memperoleh T-hitung sebesar $-3,638$ dan nilai koefisien sebesar $-0,053$ dengan nilai signifikan sebesar $0,001$. Berdasarkan hasil tersebut dimana nilai signifikan lebih kecil dari $0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 6 yang menyatakan bahwa *corporate governance* dapat memperlemah pengaruh positif ukuran perusahaan terhadap penghindaran pajak didukung.

KESIMPULAN

Perelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh ukuran perusahaan terhadap penghindaran pajak dengan *corporate governance* sebagai variabel moderasi. Berdasarkan hasil uji T dalam penelitian ini menunjukkan ukuran perusahaan tidak berpengaruh terhadap penghindaran pajak Hal ini sejalan dengan teori sinyal yang menyatakan bahwa perusahaan dapat memberikan sinyal kepada calon investor mengenai besar kecilnya perusahaan. semakin besar ukuran perusahaan maka akan lebih berminat untuk menanamkan modalnya pada perusahaan sehingga akan meningkatkan nilai perusahaan. perusahaan besar pasti akan mendapat perhatian yang lebih besar dari pemerintah terkait dengan laba yang diperoleh, sehingga mereka sering menarik perhatian fiskus untuk dikenai pajak yang sesuai dengan aturan yang berlaku. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wardani & Juliani, (2018) dan Hutapea, (2019) yang menyatakan bahwa ukuran perusahaan berpengaruh negatif terhadap penghindaran pajak.

Corporate Governance dapat memperlemah pengaruh positif ukuran perusahaan terhadap penghindaran pajak Hal ini perkuat dengan adanya teori agensi. Teori agensi mengatur hubungan antara principal dan agent. Hal tersebutlah yang akhirnya menimbulkan terbenturnya tujuan yang berbeda antara pemegang saham dengan manajemen. Pihak pemegang saham selalu memandang dari hasil/output perusahaan yang diharapkan selalu meningkat, sedangkan agen mengharapkan usaha yang dilakukan juga dinilai oleh atasannya Nanang & Tanusdjaja, (2019). Sehingga jika perusahaan menerapkan *corporate governance* yang baik maka penghindaran pajak juga akan menurun. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kusufiyah & Anggraini, (2018) yang menyatakan bahwa *Corporate Governance* dapat memperlemah pengaruh positif ukuran perusahaan terhadap penghindaran pajak.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Adityamurti, E., & Ghozali, I. (2017). Pengaruh Penghindaran Pajak dan Biaya Agensi terhadap Nilai Perusahaan. *Diponegoro Journal of Accounting*, 6, No 3(2010), 1–12.
- [2] Dewi Kusuma Wardani, Anita Primastiwi, & Elsa Ayu Agustin. (2021). Corporate Social Responsibility Sebagai Pemoderasi Pengaruh Ukuran Perusahaan Terhadap Tax Aggressiveness (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2015-2019). *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Finansial Indonesia*, 4(2), 15–24. <https://doi.org/10.31629/jiafi.v4i2.3249>
- [3] Fitriani, A., & Sulistyawati, A. I. (2020). Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Terjadinya Tax Avoidance Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Solusi*, 18(2), 143–161. <https://doi.org/10.26623/slsi.v18i2.2296>
- [4] Hutapea, H. (2019). Pengaruh Corporate Governance dan Corporate Social Responsibility terhadap Kualitas Laba dan Nilai Perusahaan. *Journal of Applied Accounting and Taxation*, 4(1), 79–86. <https://doi.org/10.30871/jaat.v4i1.913>
- [5] Kusufiyah, Y. V., & Anggraini, D. (2018). Dampak tax avoidance terhadap harga saham dengan corporate governance dan ukuran perusahaan sebagai variabel moderating. *Jurnal Pundi*, 2(1), 1–16. <https://doi.org/10.31575/jp.v2i1.47>
- [6] Kusuma Wardani, D., & Pratiwi Wijayanti, A. (2022). Pengaruh Corporate Social Responsibility terhadap Tax Aggressiveness dengan Ukuran Perusahaan sebagai Variabel Moderasi. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 4(3), 616–627. <https://doi.org/10.47476/reslaj.v4i3.842>
- [7] Nanang, A. P., & Tanusdjaja, H. (2019). Pengaruh Corporate Governance (Cg) Terhadap Kualitas Laba Dengan Manajemen Laba Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bei Periode 2015-2017. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 3(2), 267. <https://doi.org/10.24912/jmieb.v3i2.2909>
- [8] Seri, N. K., Dewi, S., Nyoman, N., Suryandari, A., Putu, A. A., Bagus, G., & Susandya, A. (2021). Pengaruh Good Corporate Governance, Keputusan Investasi dan Ukuran Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan. *Karya Riset Mahasiswa Akuntansi*, 1(2), 576–585.
- [9] Suryani, S. (2020). Pengaruh Ukuran Perusahaan, Return On Asset, Debt To Asset Ratio dan Komite Audit terhadap Penghindaran Pajak. *Jurnal Online Insan Akuntan*, 5(1), 83. <https://doi.org/10.51211/joia.v5i1.1322>
- [10] Waluyo, T. M., Basri, Y. M., & Rusli, R. (2015). *Pengaruh Return on Asset , Leverage , Ukuran Perusahaan , Kompensasi Rugi Fiskal dan Kepemilikan Institusi Terhadap Penghindaran Pajak*. 1–25.

- [11] Wardani, D. K., & Juliani, J. (2018). Pengaruh Tax Avoidance Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Corporate Governance Sebagai Variabel Pemoderasi. *Nominal, Barometer Riset Akuntansi Dan Manajemen*, 7(2). <https://doi.org/10.21831/nominal.v7i2.21349>
- [12] Wardani, D. K., & Puspitasari, D. M. (2022). *Volume 19 Issue 1 (2022) Pages 89-94 KINERJA : Jurnal Ekonomi dan Manajemen ISSN : 1907-3011 (Print) 2528-1127 (Online) Ukuran perusahaan terhadap penghindaran pajak dengan umur perusahaan sebagai variabel moderasi*. 19(1), 89–94. <https://doi.org/10.29264/jkin.v19i1.10814>

**KAJIAN PERLINDUNGAN HUKUM BAGI PEMBELI BERITIKAD BAIK BERDASARKAN
KONSEP PEMISAHAN HORIZONTAL BIDANG AGRARIA**

Oleh
Achmad Fitriani
Pascasarjana Universitas Jayabaya
Email: fitriani.achmad@gmail.com

Article History:

Received: 05-07-2022

Revised: 15-07-2022

Accepted: 24-08-2022

Keywords:

Perlindungan hukum,
Pembeli Beritikad Baik, Asas
Pemisah Horizontal

Abstract: *Asas pemisah horisontal (horizontale scheidung) merupakan asas dalam hukum pertanahan yang diatur dalam hukum adat, tersirat dalam Pasal 5 dan Pasal 44 ayat (1) UUPA. Berdasarkan asas pemisah horisontal di dalam UUPA tersebut (berupa sewa tanah, HGB, HGU dan Hak Pakai), maka tanah terlepas dari segala benda yang melekat padanya, seperti bangunan dan pepohonan. Dalam kata lain, UUPA tidak terdapat ketentuan yang mengatur status bangunan atau rumah ataupun tanaman. Namun kenyataan yang sering terjadi di masyarakat pedesaan, masih ditemukan adanya praktek jual beli tanah yang mengindahkan / mengabaikan asas pemisah horisontal, contohnya salah satu pihak menginginkan keseluruhan objek yang berada di atas tanah untuk disewa atau dijual atau bahkan dibeli. Hal ini tentunya bertentangan dengan bunyi Pasal 5 dan Pasal 44 ayat (1) UUPA, yang pada akhirnya timbul konflik setelah mengetahui dan memahami bunyi dari kedua pasal tersebut. Kondisi ini mencerminkan adanya kekosongan hukum mengenai praktek jual beli atau sewa objek berupa tanah, bangunan dan tanaman, yang berada di atas tanah. Karenanya dari permasalahan yang ditemui di lingkungan masyarakat (das sein) penelitian ini, maka penulis akan mengkajinya ke dalam Jurnal Hukum Bisnis berskala Internasional. Permasalahan-permasalahan dimaksud yaitu pertama, Bagaimana eksistensi terkait asas pemisah horisontal pada sistem hukum di Indonesia? Kedua, Bagaimana pemerintah memberikan konsep perlindungan hukum terhadap pembeli beritikad baik terhadap objek tanah dalam jaminan?. Metode penelitian yang digunakan dalam jurnal hukum bisnis ini adalah metode penelitian sosiologi hukum, dengan pendekatan empiris yang didukung dengan wawancara ke berbagai narasumber terkait. Dari hasil penelitian diketahui bahwa keberadaan asas pemisah horisontal pada sistem hukum di Indonesia belum sepenuhnya diketahui dan dipahami oleh masyarakat Indonesia terutama masyarakat*

pedesaan, hanya sebagian masyarakat yang memahaminya terutama kalangan akademisi dan praktisi hukum. Karenanya, untuk memberikan perlindungan hukum bagi pembeli beritikad baik, pemerintah hendaknya mengeluarkan Peraturan Pemerintah mengenai perlindungan hukum baik itu perlindungan hukum secara preventif maupun represif yang ditinjau dari aspek struktur, substansi dan kultur hukum dari masyarakat Indonesia.

PENDAHULUAN

Asas pemisah horisontal (*horizontale scheidung*) adalah kebalikan dari asas pelekatan yang mengatakan bangunan dan tanaman merupakan satu kesatuan dengan tanah. Sebaliknya, asas pemisah horisontal menyatakan bangunan dan tanaman bukan merupakan bagian dari tanah. Konsekuensinya hak atas tanah tidak dengan sendirinya meliputi pemilikan bangunan dan tanaman yang ada di atasnya. Berdasarkan asas pemisah horisontal, dimungkinkan dalam satu bidang tanah yang sama terdapat beberapa hak kepemilikan atas tanah secara bersamaan. Misalnya ada tanah hak milik individu, di atasnya dibuat perjanjian dengan pihak konstruktor agar dapat dibangun gedung perkantoran yang dilekatkan Hak Guna Bangunan (HGB) selama 30 tahun dan bisa diperpanjang 20 tahun. Jadi dalam sebidang tanah, ada dua hak yang melekat. Hak primer yaitu hak milik (individu ataupun hak menguasai negara), dan Hak sekunder (Hak Pakai, Hak Pengelolaan, Hak Guna Bangunan, Hak Guna Usaha, dan lain-lain).

Asas pemisah horisontal diatur dalam Pasal 44 ayat (1) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1960 tentang Peraturan Dasar Pokok-Pokok Agraria (UUPA), yaitu "Seseorang atau suatu badan hukum mempunyai hak sewa atas tanah, apabila ia berhak menggunakan tanah milik orang lain untuk keperluan bangunan, dengan membayar kepada pemiliknya, sejumlah uang sebagai uang sewa". Implementasi dari asas pemisah horisontal adalah hak sewa untuk bangunan yaitu seseorang atau badan hukum menyewa tanah hak milik orang lain yang kosong atau tidak ada bangunannya dengan membayar sejumlah uang sebagai uang sewa yang besarnya ditetapkan atas dasar kesepakatan, untuk jangka waktu tertentu, dan penyewa diberi hak mendirikan bangunan yang digunakan untuk jangka waktu tertentu yang disepakati oleh kedua belah pihak.¹

Secara teoritis, sengketa jual beli tanah antara pemilik asal, melawan pembeli beritikad baik, dapat diasumsikan sebagai perselisihan antara doktrin '*nemo plus iuris transferre (ad alium) potest quam ipse habet*' (seseorang tidak dapat mengalihkan sesuatu melebihi dari apa yang dimilikinya) yang membela gugatan pemilik asal berhadapan dengan asas '*bona fides*' (itikad baik) yang melindungi pembeli beritikad baik. Posisi hukumnya memang sepertinya dilematis, karena menempatkan dua belah pihak yang pada dasarnya tidak bersalah untuk saling berhadapan di pengadilan dan meminta untuk dimenangkan, akibat ulah pihak lain (penjual) yang mungkin beritikad buruk. Jika dalil pembeli dikabulkan, maka dia akan dianggap sebagai pemilik (baru), meskipun penjualan

¹ <http://artikelddk.com/asas-pemisahan-horizontal-hukum-agrariauupa/>

dilakukan oleh pihak yang (semestinya) tidak berwenang, sementara jika dalil tersebut tidak dapat dibenarkan, maka peralihan hak akan dianggap tidak sah dan pemilik asal akan tetap menjadi pemilik sahnya.²

Salah satu kasus asas pemisah horisontal yaitu apabila setelah Hak sekunder dari penyewa tanah berakhir, pemegang hak milik tanah (Hak Primer) ingin menguasai tanah tersebut sendiri. Sementara ada sebuah gedung yang berdiri tegak di atas tanahnya. Dalam proses pembangunan gedung, permukaan tanah tadi sebelumnya pasti sudah digali untuk ditancapkan tiang pancang dan berbagai beton sebagai pondasi bangunan. Bukankah selama tidak mengganggu orang lain dan tidak melanggar hukum seharusnya pemegang hak milik dapat melakukan apa saja terhadap tanah kepunyaannya? Tapi tentu pilihan yang dapat diperbuat terhadap tanah tersebut akan sangat terbatas mengingat ada sebuah bangunan besar berdiri. Apabila bangunan tersebut dibongkar sebagaimana dikatakan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2002 tentang Bangunan Gedung, tindakan semacam ini serta usaha untuk mereklamasi tanah akan memakan banyak biaya, sehingga tidak efisien.³

Pemberlakuan asas pemisahan horisontal di dalam hukum pertanahan Indonesia memberikan pemisahan antara kepemilikan tanah dengan apa yang melekat di bawahnya dan berada di bawahnya, hanya yang langsung berhubungan dengan penggunaan tanah saja yang dapat dimanfaatkan. Hal ini membatasi kewenangan pemilik hak atas tanah dalam memanfaatkan tanah yang dimilikinya, karena pemanfaatan apa yang terkandung di dalam tanah dan yang melekat di atasnya harus dapat dibuktikan bahwa memang dan hanya yang berkaitan dengan penggunaan tanah tersebut. Sebagai hasil dari pemberlakuan asas pemisahan horisontal ini, di Indonesia dikenal berbagai macam hak untuk pemanfaatan atas tanah yang terpisah dari kepemilikan atas tanah yang dimanfaatkan tersebut, yaitu :⁴

1. Dalam Pasal 28 sampai dengan Pasal 34 UUPA dikenal Hak Guna Usaha (HGU) yang memberikan hak untuk mempergunakan tanah negara dalam perusahaan tanah di bidang perikanan, pertanian, perkebunan dan peternakan. Hak ini diberikan lewat penetapan pemerintah yang berlaku paling lama 35 tahun dan dapat diperpanjang lagi selama 25 tahun.⁵ HGU membolehkan pemegang hak untuk membangun bangunan di atas tanah negara yang berkaitan dengan pemanfaatan usaha tersebut, hanya saja, bangunan dan benda lain yang ada di atasnya harus dibongkar dalam waktu satu tahun setelah masa berlakunya hak tersebut habis dan tanah tersebut telah kembali menjadi tanah negara. Jika hal itu tidak dilakukan, bangunan tersebut akan dibongkar oleh Pemerintah dengan biaya yang dibebankan kepada pemilik bangunan. Apabila bangunan tersebut masih diperlukan, kepada pemilik bangunan tersebut mendapatkan ganti rugi yang bentuk dan besarnya didasarkan pada kesepakatan para pihak.⁶
2. Dalam Pasal 35 sampai dengan Pasal 40 UUPA terdapat yang disebut dengan Hak Guna Bangunan (HGB) yang memberikan hak untuk mendirikan dan/atau memiliki bangunan

² Dr. Widodo Dwi Putro, dkk., *Penjelasan Hukum Pembeli Beritikad Baik, Perlindungan Hukum bagi Pembeli yang Beritikad Baik Dalam Sengketa Berobyek Tanah*, Jakarta, 2016, hlm.11.

³<https://www.hukumonline.com/berita/baca/hol16703/beberapa-pemikiran-tentang-asas-pemisahan-horisontal-dalam-pertanahan/>

⁴ Ires Amanda Putri, *Asas Pemisahan Horizontal Dalam Pemanfaatan Ruang Bawah Tanah Berdasarkan Hukum Pertanahan Indonesia*, 2013, Artikel bebas, hlm.522.

⁵ Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1960 tentang Peraturan Dasar Pokok-Pokok Agraria (UUPA), Pasal 29.

⁶ Peraturan Pemerintah tentang Hak Milik, Hak Guna Usaha, dan Hak Guna Bangunan. PP Nomor 40 Tahun 1996, Pasal 37.

diatas tanah yang bukan miliknya dalam jangka waktu paling lama 30 tahun dan dapat diperpanjang dengan waktu paling lama 20 tahun.⁷

3. Terdapat Hak Pakai yang memberikan hak untuk memungut hasil dari tanah negara ataupun hak milik individu.
4. Hak Pengelolaan yang memberikan hak untuk merencanakan dan menggunakan tanah untuk kepentingan menjalankan fungsi Negara, maka dari itu hak ini hanya dapat diberikan kepada Birokrat Pemerintahan.⁸

Dalam sengketa jual beli atau penyewaan lahan tanah sebagaimana dimaksud di atas, dengan satu contoh kasus yaitu setelah masa berakhir penyewaan sebidang lahan tanah, pemilik tanah berkeinginan tanah yang dimilikinya tersebut akan digunakan sendiri, sementara di atas tanah tersebut berdiri sebuah bangunan atau gedung yang berdiri kokoh dan tidak mungkin untuk dirubuhkan atau disamaratakan dengan tanah. Dengan demikian, dikaji dari contoh kasus ini pemilik bangunan / gedung tersebut (pembeli beritikad baik) tentunya merasa dirugikan dengan adanya keinginan dari pemilik tanah untuk menguasai tanah miliknya. Dari sisi inilah penulis akan mengangkat dan membahasnya kedalam sebuah Jurnal Hukum Bisnis tingkat internasional, mengingat perkara perdata tanah ini menarik dan perlu adanya perlindungan hukum bagi pembeli yang beritikad baik. Karenanya, di dalam hak sewa untuk bangunan ada pemisahan secara horisontal antara pemilikan tanah dengan pemilikan bangunan yang ada di atasnya, yaitu tanah milik pemilik tanah (Hak Primer), sedangkan bangunannya milik penyewa tanah (Hak Sekunder), sebagaimana diatur di dalam Pasal 44 ayat (1) UUPA.

Identifikasi, Batasan Masalah dan Tujuan Penelitian

Ada beberapa masalah yang dapat diidentifikasi di dalam tulisan ini, diantaranya adalah permasalahan mengenai penerapan asas pemisahan horisontal (*horizontale scheidung*) yakni praktek jual beli pepohonan/tanaman tidak beserta dengan tanahnya atau membeli tanahnya tidak beserta dengan pepohonan yang berada di atas tanah. Dimana jual beli ini dilakukan hanya dengan selebar kwitansi, meskipun hal ini tidak dilarang namun nantinya tidak menutup kemungkinan dalam proses pembuatan sertifikat hak milik akan mengalami kesulitan.

Berkenaan dengan penerapan asas pemisah horisontal melalui praktek jual beli tanah tidak beserta dengan pepohonan di atasnya tidak diatur dalam UUPA. Namun, penerapan asas pemisah horisontal yang diatur dalam UUPA Agrarian hanyalah sewa tanah, Hak Guna Bangunan, Hak Guna Usaha dan Hak Pakai. Ini artinya bahwa, sebenarnya ada kekosongan hukum mengenai praktek jual beli pepohonan tidak beserta dengan tanahnya atau menjual tanahnya tidak beserta dengan pepohonan. Praktek jual beli seperti ini sudah menjadi suatu kebiasaan masyarakat Indonesia, yang tidak diketahui kapan awal mulanya praktek jual beli tersebut.

Berpedoman pada identifikasi masalah tersebut, mendorong penulis untuk membatasi permasalahan hanya pada 2 (dua) permasalahan, yaitu kesatu, bagaimana eksistensi terkait asas pemisah horisontal pada sistem hukum di Indonesia ?. Kedua, bagaimana pemerintah memberikan konsep perlindungan hukum terhadap pembeli beritikad baik atas objek tanah dalam jaminan ?.

⁷ Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1960 tentang Peraturan Dasar Pokok-Pokok Agraria (UUPA), Pasal 40.

⁸ Pasal 42-43.

Tujuan dari penelitian ini adalah kesatu, khususnya penulis dan umumnya para akademisi lainnya agar lebih mengetahui dan memahami permasalahan-permasalahan yang terkait asas pemisah horisontal sebagaimana diatur dalam Pasal 44 ayat (1) UUPA, sehingga pemahamannya tersebut dapat dipraktikkan di lingkungan masyarakat. Kedua, terkait dengan kerugian yang akan timbul bagi pembeli beritikad baik, maka pemerintah dan instansi terkait perlu merumuskan bagaimana solusi terbaik untuk memberikan perlindungan hukum bagi pembeli yang beritikad baik tersebut.

LANDASAN TEORI

Pengertian-pengertian yang terkait jurnal hukum bisnis tingkat Internasional ini, meliputi :

1. Definisi Perlindungan Hukum

Ada beberapa pengertian perlindungan hukum menurut para ahli, sebagai berikut :⁹

- a. Satjipto Raharjo, mendefinisikan Perlindungan Hukum adalah memberikan pengayoman kepada hak asasi manusia yang dirugikan orang lain dan perlindungan tersebut diberikan kepada masyarakat agar mereka dapat menikmati semua hak-hak yang diberikan oleh hukum.
- b. Philipus M. Hadjon, berpendapat bahwa Perlindungan Hukum adalah perlindungan akan harkat dan martabat, serta pengakuan terhadap hak-hak asasi manusia yang dimiliki oleh subyek hukum berdasarkan ketentuan hukum dari kesewenangan.
- c. CST Kansil, Perlindungan Hukum adalah berbagai upaya hukum yang harus diberikan oleh aparat penegak hukum untuk memberikan rasa aman, baik secara pikiran maupun fisik dari gangguan dan berbagai ancaman dari pihak manapun.
- d. Philipus M. Hadjon, Perlindungan Hukum adalah sebagai kumpulan peraturan atau kaidah yang akan dapat melindungi suatu hal dari hal lainnya. Berkaitan dengan konsumen, berarti hukum memberikan perlindungan terhadap hak-hak pelanggan dari sesuatu yang mengakibatkan tidak terpenuhinya hak-hak tersebut.
- e. Muktie, A. Fadjar, Perlindungan Hukum adalah penyempitan arti dari perlindungan, dalam hal ini hanya perlindungan oleh hukum saja. Perlindungan yang diberikan oleh hukum, terkait pula dengan adanya hak dan kewajiban, dalam hal ini yang dimiliki oleh manusia sebagai subyek hukum dalam interaksinya dengan sesama manusia serta lingkungannya. Sebagai subyek hukum manusia memiliki hak dan kewajiban untuk melakukan suatu tindakan hukum.

2. Definisi Pembeli Beritikad Baik

Pembeli yang beritikad baik adalah pembeli yang tidak mengetahui dan tidak dapat dianggap sepatutnya telah mengetahui adanya cacat cela dalam proses peralihan hak atas tanah yang dibelinya. Peraturan yang berlaku (UUPA dan Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 1997) tidak memberikan penjelasan apa pengertian 'itikad baik' dan putusan-putusan juga tidak selalu menguraikannya dalam konteks ini. Penegasan tersebut disimpulkan dari ketentuan KUH Perdata, literatur,

⁹ <http://tesishukum.com/pengertian-perlindungan-hukum-menurut-para-ahli/>.

dan putusan-putusan terkait. Dalam hal ini, standar yang seharusnya digunakan bukan hanya tahu atau tidaknya pembeli berdasarkan pengakuannya sendiri (subyektif), namun juga apakah pembeli telah melakukan upaya untuk mencari tahu (obyektif), baik secara formil (dengan melakukan transaksi di depan PPAT, atau Kepala Desa jika transaksinya adalah tanah adat), maupun secara materiil.¹⁰

Pembeli dapat dianggap beritikad baik, jika ia telah memeriksa secara seksama fakta material (data fisik) dan keabsahan peralihan hak (data yuridis) atas tanah yang dibelinya, sebelum dan pada saat proses peralihan hak atas tanah. Jika pembeli mengetahui atau dapat dianggap sepatutnya telah mengetahui cacat cela dalam proses peralihan hak atas tanah (misalnya ketidakwenangan penjual), namun ia tetap meneruskan jual beli, pembeli tidak dapat dianggap beritikad baik. Literatur hukum Indonesia lebih menyoroti pengertian pembeli beritikad baik dari sisi hukum perikatan, kemungkinan besar disebabkan oleh tidak berlakunya lagi ketentuan hukum kebendaan dalam KUH Perdata terkait obyek tanah. Namun, dalam putusan-putusan peradilan disebutkan juga bahwa pembeli harus cermat dan hati-hati untuk menunjukkan adanya itikad baik, sebagaimana telah disepakati pula dalam Rapat Pleno Kamar Perdata tahun 2014 yang mendasarkannya pada konsep itikad baik dalam hukum perjanjian. Selain itu, Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 1997 telah mengatur kewajiban PPAT dan Kepala Kantor Pertanahan untuk memeriksa data yuridis dalam proses jual beli dan pendaftaran.¹¹

Kesepakatan ini dapat ditemui, antara lain dalam pendapat-pendapat berikut ini :

1. Pembeli yang beritikad baik diartikan pembeli yang sama sekali tidak mengetahui bahwa ia berhadapan dengan orang yang sebenarnya bukan pemilik.¹²
2. 'Pembeli yang beritikad baik adalah seseorang yang membeli barang dengan penuh kepercayaan bahwa si penjual benar-benar pemilik dari barang yang dijualnya itu.¹³
3. Pembeli yang beritikad baik adalah orang yang jujur dan tidak mengetahui cacat yang melekat pada barang yang dibelinya itu.¹⁴

Pemaknaan itikad baik di dalam literatur kemudian dibagi lagi menjadi 2 (dua) kategori, yakni itikad baik subyektif dan itikad baik obyektif, meskipun dalam hal pembeli beritikad baik ini literatur di Indonesia hanya mengacu pada pengertian subyektifnya saja. Itikad baik subyektif diartikan sebagai kejujuran pembeli yang tidak mengetahui adanya cacat cela dalam peralihan hak, sedangkan itikad baik obyektif diartikan sebagai kepatutan, di mana tindakan seseorang (misalnya pembeli) juga harus sesuai dengan pandangan umum masyarakat.¹⁵

3. Definisi Asas Pemisahan Horisontal

Asas pemisahan horizontal (*horizontale scheidung*) menurut Pasal 44 ayat (1) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1960 tentang Peraturan Dasar Pokok-Pokok Agraria (UUPA), yaitu "Seseorang atau suatu badan hukum mempunyai hak sewa atas tanah, apabila ia berhak mempergunakan tanah milik orang lain untuk keperluan bangunan,

¹⁰ Dr. Widodo Dwi Putro, dkk., *Op.cit.*, hlm.14.

¹¹ *Ibid.*, hlm.15.

¹² R. Subekti, *Aneka Perjanjian*, Bandung, PT Aditya Bakti, 2014.

¹³ Ridwan Khairandy, *Hukum Kontrak Indonesia Dalam Perspektif Perbandingan*, Yogyakarta, UII Press, 2013.

¹⁴ J. Andy Hartanto, *Hukum Pertanahan, Karakteristik Jual Beli Tanah Yang Belum Terdaftar Hak Atas Tanahnya*, Surabaya, LaksBang Justitia, 2014.

¹⁵ Dr. Widodo Dwi Putro, dkk., *Op.cit.*, hlm.17.

dengan membayar kepada pemiliknya sejumlah uang sebagai sewa".¹⁶

Asas pemisahan horisontal ini adalah asas yang saat ini diberlakukan dalam Hukum Pertanahan Nasional, mengesampingkan asas perlekatan. Dalam asas pemisahan horisontal, bangunan dan tanaman yang ada di atas tanah bukanlah merupakan bagian dari tanah sehingga kepemilikan bangunan dan tanaman di atas sebidang tanah tidak serta merta jatuh kepada si pemilik tanah. Perbuatan hukum mengenai tanah tidak dengan sendirinya meliputi bangunan dan tanaman milik si pemilik tanah di atasnya. Jika perbuatan hukum terhadap tanah dimaksudkan untuk meliputi pula bangunan dan tanamannya, maka hal ini harus secara tegas dinyatakan dalam akta yang membuktikan dilakukannya perbuatan hukum yang bersangkutan.¹⁷

Penerapan asas pemisahan horisontal terdapat dalam Hak Sewa untuk Bangunan dimana seseorang atau badan hukum menyewa tanah yang merupakan milik orang lain dalam keadaan tanah tersebut kosong atau tidak ada bangunannya dengan membayar sejumlah uang sebagai uang sewa yang besarnya ditetapkan atas dasar kesepakatan bersama dan untuk jangka waktu tertentu, dimana dalam jangka waktu tersebut si penyewa diberikan hak untuk mendirikan bangunan.¹⁸

4. Definisi Tanah dan Bangunan

Tanah atau lahan adalah permukaan daratan dengan kekayaan benda padat, cair dan gas, sedangkan tanah (*soil*) yang dimaksud dalam hal ini adalah benda yang berwujud padat, cair dan gas yang tersusun oleh bahan organik dan anorganik yang terdapat dalam tanah. Tanah banyak dijadikan sebagai barang investasi yang menguntungkan dan sekaligus mendorong untuk melakukan spekulasi karena di satu aspek ketersediaan lahan tersebut, sedangkan di aspek lain permintaan akan lahan semakin bertambah terus, sehingga mengakibatkan nilai tanah menjadi mahal terutama bila berdekatan dengan pusat-pusat kota.¹⁹ Tanah mempunyai kekuatan ekonomis dimana nilai atau harga tanah sangat tergantung pada penawaran dan permintaan. Dalam jangka pendek penawaran sangat inelastis, ini berarti harga tanah pada wilayah tertentu akan tergantung pada faktor permintaan, seperti kepadatan penduduk dan tingkat pertumbuhannya, tingkat kesempatan kerja dan tingkat pendapatan masyarakat serta kapasitas sistem transportasi dan tingkat suku bunga.

Bangunan adalah struktur buatan manusia yang terdiri atas dinding dan atap yang didirikan secara permanen di suatu tempat. Bangunan juga biasa disebut dengan rumah dan gedung, yaitu segala sarana, prasarana atau infrastruktur dalam kebudayaan atau kehidupan manusia dalam membangun peradabannya. Bangunan memiliki beragam bentuk, ukuran, dan fungsi, serta telah mengalami penyesuaian sepanjang sejarah yang disebabkan oleh beberapa faktor, seperti bahan bangunan, kondisi cuaca, harga, kondisi tanah, dan alasan estetika.²⁰

Menurut Marihot P. Siahaan 2003, yang dikutip oleh Fahirah F, dkk., bahwa

¹⁶ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1960 Tentang Peraturan Dasar Pokok-Pokok Agraria, Pasal 44 ayat (1).

¹⁷ Dyah Devina, *Kriteria Pemisahan Asas Horisontal terhadap Penguasaan Tanah dan Bangunan*, dalam Yuridika: Volume 32 No. 2, Mei-Agustus 2017, hlm.252.

¹⁸ *Ibid.*,

¹⁹ Fahirah F, dkk., *Identifikasi Faktor yang Mempengaruhi Nilai Jual Lahan dan Bangunan pada Perumahan Tipe Sederhana*, dalam Jurnal SMARTek, Vol. 8 No. 4. Nopember 2010, hlm.252.

²⁰ <https://id.wikipedia.org/wiki/Bangunan>

tanah dan bangunan sebagai benda yang dapat memenuhi kebutuhan hidup manusia memiliki nilai yang membuatnya menjadi berarti bagi manusia. Nilai tanah dan bangunan bagi manusia dapat ditandai adanya 5 (lima) ciri tanah dan bangunan, yang dapat disingkat sebagai DUST + V. Ciri ini meliputi adanya permintaan akan tanah dan bangunan (*demand*), adanya kegunaan tanah dan bangunan bagi pemiliknya (*utility*), tanah dan bangunan memiliki kelangkaan (*scarcity*), tanah dan bangunan dapat dipindahtangankan atau dialihkan (*transferability*), serta tanah dan bangunan dapat dinilai dengan uang (*valuable*).²¹

METODE PENELITIAN

Dalam penulisan jurnal hukum bisnis tingkat internasional mengenai “perlindungan hukum bagi pembeli yang beritikad baik dalam pembelian objek jaminan berdasarkan asas pemisah horisontal”, penulis menggunakan metode penelitian sosiologi hukum, dengan melakukan pendekatan empiris yang didukung dengan kegiatan wawancara. Pendekatan ini dimaksudkan agar lebih mengetahui fakta yang sebenarnya terjadi di lingkungan masyarakat terkait dengan perkara sengketa tanah, yang melanggar Pasal 44 ayat (1) UUPA.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Fakta Yuridis

Dalam praktek pelekatan dua hak berbeda seperti ini dapat diperjanjikan bahwa pemegang Hak sekunder akan menyerahkan gedung kepada pemegang hak milik ketika masa berlaku Hak sekunder berakhir. Namun, pemilik tanah tetap kekurangan pilihan terhadap apa yang dapat dilakukan terhadap benda miliknya tersebut. Selain itu, mencerminkan ketidakadilan terhadap pemilik gedung lama apabila dia yang telah bersusah payah dan mengeluarkan biaya, waktu dan tenaga untuk mendirikan serta merawat gedung, pada akhirnya harus kehilangan hak tadi. Bagi sebagian orang pemikiran semacam ini terkesan dipengaruhi oleh paham kapitalisme. Sebenarnya penulis hanya menempatkan diri pada posisi pemilik Hak Sekunder. Seandainya tidak dipaksa oleh keadaan melalui peraturan perundang-undangan pertahanan, maka tidak ada seorang pun yang bersedia begitu saja menyerahkan gedung miliknya kepada orang lain hanya karena Hak sekunder habis masa berlakunya. Misalnya saja Hotel Hilton yang beralih kepemilikannya kepada Hotel Sultan yang karena tidak efisiennya hukum pertahanan nasional, maka HGBnya menjadi tidak dapat diperpanjang.²²

Status hukum dari sebuah bangunan gedung yang telah habis jangka waktu Hak sekundernya juga harus dipikirkan. Jurisprudensi Mahkamah Agung mengatakan pemegang Hak sekunder lama akan diberikan prioritas terhadap perpanjangan Hak sekunder tersebut. Namun *loop hole* terhadap kewajiban perpanjangan ini dapat saja terjadi. Apabila ada seseorang yang bertikad buruk kemudian mengajukan

²¹ Fahirah F, dkk., *Op.cit.*, hlm.253.

²² <https://www.hukumonline.com/berita/baca/hol16703/beberapa-pemikiran-tentang-asas-pemisahan-horizontal-dalam-pertanahan/>.

permohonan perpanjangan Hak sekunder tersebut atas nama sendiri, dan mengingat masih kurang tertatanya sistem pendaftaran tanah di Indonesia, maka keluarnya sertifikat Hak sekunder atas nama orang yang bertikad buruk tadi bukanlah sesuatu yang luar biasa. Permasalahan muncul, apabila bangunan gedung tadi dimaksudkan sebagai rumah susun/kondominium ataupun pertokoan, yang kemudian dibagi menjadi unit-unit apartemen atau kios-kios. Masing-masing pemilik unit apartemen memegang hak yang dinamakan *strata title* yang berdasarkan hukum, kekuatannya sama dengan hak milik pada rumah biasa. Seharusnya tidak ada yang boleh mencabut hak tersebut, kecuali terbukti hak tersebut diperoleh secara melawan hukum ataupun pencabutan dilakukan untuk kepentingan sosial. Dalam perkara ini, Pemda memutuskan untuk tidak memberikan perpanjangan terhadap Hak sekunder (misalnya hak pakai, karena tanah negara hanya dapat dilekatkan hak pakai atau hak pengelolaan) tersebut. Dengan pertimbangan bahwa Pemda bermaksud untuk mendayagunakan tanah dan bangunan tersebut sendiri atau ada investor yang dapat membayar untuk pemberian Hak sekunder tersebut dengan harga yang lebih tinggi dari yang ditawarkan pengelola q/q Perhimpunan Penghuni/pemilik kios, pada akhirnya pengelola yang lama akan kehilangan haknya atas gedung.

Apabila terjadi kasus seperti ini, maka developer apartemen atau toko dan Pemda setempat dapat digugat oleh perhimpunan penghuni atau pemilik kios. Dasar hukumnya adalah telah melakukan perbuatan melawan hukum karena memperdaya konsumen dengan menjual unit kios/apartemen dengan *strata title*, padahal unit tersebut berada pada tanah hak pakai. Setidaknya contoh perkara ini dapat memperlihatkan asas pemisahan horisontal lebih banyak mudaratnya daripada manfaatnya, karena keberadaannya dapat digunakan sebagai alat memperdaya pihak yang bertikad baik.

2. Pembahasan

1. Keberadaan Asas Pemisah Horisontal pada Sistem Hukum di Indonesia

Salah satu aspek yang penting di dalam hukum tanah adalah tentang hubungan hukum antara tanah dengan benda lain yang melekat padanya. Kepastian hukum akan kedudukan hukum dari benda yang melekat pada tanah itu sangat penting karena hal ini mempunyai pengaruh yang luas terhadap segala hubungan hukum yang menyangkut tanah dan benda yang melekat padanya.²³ Di dalam hukum tanah dikenal ada 2 (dua) asas yang satu sama lain bertentangan yaitu yang dikenal dengan asas pelekatan Vertikal (*verticale accessie beginsel*) dan asas pemisahan Horisontal (*horizontale scheidig beginsel*).²⁴

Sejak berlakunya KUHPerduta, kedua asas ini diterapkan secara berdampingan sesuai dengan tata hukum yang berlaku dewasa itu (masih dualistis). Sejak berlakunya UUPA maka ketentuan Buku II KUHPerduta sepanjang mengenai bumi, air serta kekayaan di dalamnya telah dicabut, kecuali tentang hipotik. Asas pelekatan vertikal yaitu asas yang mendasarkan pemilikan tanah dan segala benda yang melekat padanya sebagai suatu kesatuan yang

²³ Djuhaendah Hasan, *Lembaga Jaminan Kebendaan bagi Tanah dan Benda Lain yang Melekat pada Tanah dalam Konsepsi Penerapan Asas Pemisahan Horisontal*, (Bandung: PT. Citra Aditya Bakti, 1996), hlm.65.

²⁴ *Ibid.*,

tertancap menjadi satu.²⁵ Dalam hukum tanah Negara-negara yang menggunakan apa yang disebut Asas *Accessie* atau Asas pelekatan, bangunan dan tanaman yang ada di atas dan merupakan satu kesatuan dengan tanah, merupakan bagian dari tanah yang bersangkutan. Hak atas tanah dengan sendirinya, karena hukum, meliputi juga pemilikan bangunan dan tanaman yang ada di atas tanah. Kecuali kalau ada kesepakatan lain dengan pihak yang membangun atau menanamnya (Pasal 500 dan 571 KUHPerdara).²⁶ Perbuatan hukum mengenai tanah dengan sendirinya meliputi tanaman dan bangunan yang ada di atasnya. Umumnya bangunan dan tanaman yang ada di atas tanah adalah milik yang punya tanah.²⁷

Dalam hukum Indonesia dimungkinkan pemilikan secara pribadi bagian-bagian bangunan, karena hukum Indonesia menggunakan asas pemisahan horisontal, yaitu asas hukum adat yang merupakan dasar Hukum Tanah Nasional.²⁸ Berdasarkan asas pemisahan horisontal pemilikan atas tanah dan benda-benda yang berada di atas tanah itu adalah terpisah. Pemilikan atas tanah terlepas dari benda-benda yang ada di atas tanah, sehingga pemilik hak atas tanah dan pemilik atas bangunan yang berada di atasnya dapat berbeda.²⁹

Asas pemisahan horisontal ini adalah asas yang sedang diberlakukan dalam Hukum Pertanahan Nasional, mengesampingkan asas perlekatan. Dalam asas pemisahan horisontal, bangunan dan tanaman yang ada di atas tanah bukanlah merupakan bagian dari tanah sehingga kepemilikan bangunan dan tanaman di atas sebidang tanah tidak serta merta jatuh kepada si pemilik tanah. Perbuatan hukum mengenai tanah tidak dengan sendirinya meliputi bangunan dan tanaman milik si pemilik tanah di atasnya. Jika perbuatan hukum terhadap tanah dimaksudkan untuk meliputi pula bangunan dan tanamannya, maka hal ini harus secara tegas dinyatakan dalam akta yang membuktikan dilakukannya perbuatan hukum yang bersangkutan.³⁰

Penerapan asas pemisahan horisontal terdapat dalam Hak Sewa untuk Bangunan dimana seseorang atau badan hukum menyewa tanah yang merupakan milik orang lain dalam keadaan tanah tersebut kosong atau tidak ada bangunannya dengan membayar sejumlah uang sebagai uang sewa yang besarnya ditetapkan atas dasar kesepakatan bersama dan untuk jangka waktu tertentu, dimana dalam jangka waktu tersebut si penyewa diberikan hak untuk mendirikan bangunan.

Dalam contoh di atas, terdapat pemisahan secara horisontal antara kepemilikan tanah dengan kepemilikan bangunan yang ada di atasnya, dimana tanahnya merupakan milik pemilik tanah dan bangunannya merupakan milik si penyewa tanah selaku orang yang mendirikan bangunan tersebut. Majelis hakim

²⁵ *Ibid.*, hlm.66.

²⁶ Boedi Harsono, *Hukum Agraria Indonesia, Sejarah Pembentukan Undang-Undang Pokok Agraria, Isi dan Pelaksanaannya, Jilid 1*, (Jakarta: Djambatan, 2014), hlm. 20.

²⁷ *Ibid.*,

²⁸ *Ibid.*,

²⁹ Imam Sudiyat, *Hukum Adat Sketsa Asas*, (Yogyakarta: Liberty, 2011), hlm.54.

³⁰ Urip Santoso, *Hukum Agraria: Kajian Komprehensif*, (Jakarta: Kencana, 2012), hlm.12.

dalam putusannya Nomor 337/ Pdt/2014/PT.Smg, hakim memutuskan untuk tidak menerima gugatan perlawanan Para Pembanding dengan pertimbangan bahwa para Pembanding bukanlah pelawan yang benar di mata hukum karena sekalipun ada asas pemisahan horisontal yang memisahkan antara tanah dengan bangunan di atasnya, telah dinyatakan dalam putusan sebelumnya bahwa para pembanding dahulu para pelawan adalah orang-orang yang tidak berhak untuk menempati tanah obyek eksekusi dan karena itulah majelis menilai bahwa para pelawan adalah pihak yang harus mengosongkan dan menyerahkan tanah obyek eksekusi kepada pemohon eksekusi. Dengan demikian, ketika seseorang mendirikan bangunan di atas sebidang tanah dan telah menempati bangunan tersebut selama bertahun-tahun lamanya ketika tanah tersebut disengketakan di kemudian hari dan ia kalah dalam sengketa tanah tersebut, maka ia menjadi pihak yang harus melaksanakan putusan dengan menyerahkan tanah sengketa. Meskipun terdapat asas pemisahan horisontal yang memisahkan tanah sengketa dengan bangunan yang telah ia bangun yang mana seharusnya bangunan tersebut menjadi haknya, ia tetap menjadi pihak yang tidak dapat dibenarkan karena telah mendirikan bangunan diatas tanah yang mana ia tidak berhak atas tanah tersebut, sehingga ia harus mengosongkan dan menyerahkan tanah itu kepada pihak yang berhak.³¹

Penerapan asas pemisahan horisontal dalam putusan hakim memberikan poin-poin penting, yakni bahwa asas pemisahan horisontal yang dianut hukum Indonesia menyatakan bahwa bangunan dan tanaman bukan merupakan bagian dari tanah, yang mengakibatkan hak atas tanah tidak dengan sendirinya meliputi kepemilikan bangunan dan tanaman yang ada di atasnya; walaupun seseorang mendirikan bangunan di atas sebidang tanah dan telah menempati bangunan tersebut selama bertahun-tahun lamanya, ketika tanah tersebut disengketakan dikemudian hari dan ia kalah dalam sengketa tanah tersebut maka ia harus menyerahkan tanah sengketa karena ia menjadi pihak yang tidak dapat dibenarkan atas dasar telah mendirikan bangunan di atas tanah yang bukan haknya. Sedangkan pihak yang terbukti memiliki hak milik atas tanah masih belum tentu dapat dibuktikan sebagai pemilik sah atas bangunan rumah di atas tanah miliknya sendiri, sekalipun seseorang memegang sertifikat HGB namun kemudian ditemukan fakta bahwa bukan ia yang membangun bangunan tersebut melainkan pemegang HGB sebelumnya, maka tidak dapat dibuktikan bahwa ia adalah pemilik sah dari bangunan itu karena pemilik dari bangunan tersebut adalah pihak yang membangun bangunan tersebut.

2. Perlindungan Hukum Pemerintah terhadap Pembeli Beritikad Baik Atas Objek Tanah dalam Jaminan

75 Perlindungan hukum terhadap pembeli yang beritikad baik dilandasi pada Surat Edaran Mahkamah Agung Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pemberlakuan Rumusan Hasil Rapat Pleno Kamar Mahkamah Agung Tahun 2016 sebagai Pedoman Pelaksanaan Tugas bagi Pengadilan, sebagai berikut :

- a. Melakukan jual beli atas objek tanah tersebut dengan tata cara/prosedur dan

³¹ Dyah Devina, *Op.cit.*, hlm.256.

dokumen yang sah sebagaimana telah ditentukan peraturan perundang-undangan yaitu:

1. Pembelian tanah melalui pelelangan umum atau
2. Pembelian tanah dihadapan Pejabat Pembuat Akta Tanah (sesuai dengan ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 1997 atau
3. Pembelian terhadap tanah milik adat/yang belum terdaftar yang dilaksanakan menurut ketentuan hukum adat, yaitu :
 - a. dilakukan secara tunai dan terang (dihadapan/ diketahui Kepala Desa/Lurah setempat).
 - b. didahului dengan penelitian mengenai status tanah objek jual beli dan berdasarkan penelitian tersebut menunjukkan bahwa tanah objek jual beli adalah milik penjual
4. Pembelian dilakukan dengan harga yang layak

Melakukan kehati-hatian dengan meneliti hal-hal berkaitan dengan objek tanah yang diperjanjikan antara lain:

- a. Penjual adalah orang yang berhak/memiliki hak atas tanah yang menjadi objek jual beli, sesuai dengan bukti kepemilikannya, atau
- b. Tanah/objek yang diperjualbelikan tersebut tidak dalam status disita, atau
- c. Tanah objek yang diperjualbelikan tidak dalam status jaminan/hak tanggungan, atau
- d. Terhadap tanah yang bersertifikat, telah memperoleh keterangan dari BPN dan riwayat hubungan hukum antara tanah tersebut dengan pemegang sertifikat.

Syarat huruf a dan b di atas bersifat kumulatif, jadi harus dilaksanakan dua-duanya, tidak boleh hanya salah satu saja. Dalam kata lain, seseorang bisa dikatakan pembeli yang beritikad baik apabila ia membeli tanah sesuai prosedur/ peraturan perundang-undangan dan sebelumnya telah memeriksa secara seksama fakta material (data fisik) dan keabsahan peralihan hak (data yuridis) atas tanah yang dibelinya, sebelum dan pada saat proses peralihan hak atas tanah. Jika kriteria pembeli yang beritikad baik ini telah terpenuhi, meski dikemudian hari diketahui tanah tersebut dibeli dari orang yang tidak berhak (penjual yang tidak berhak), maka tanah yang sudah dibeli oleh pembeli yang beritikad baik tidak dapat diganggu gugat oleh siapapun.

Pemilik tanah yang asli hanya dapat mengajukan gugatan ganti rugi kepada penjual yang tidak berhak, bukan kepada pembeli yang beritikad baik. Hal tersebut sebagaimana diatur dalam Surat Edaran Mahkamah Agung (SEMA) Nomor 7 Tahun 2012. Di dalam butir ke-IX dirumuskan bahwa :

1. Perlindungan harus diberikan kepada pembeli yang beritikad baik sekalipun kemudian diketahui bahwa penjual adalah orang yang tidak berhak (obyek jual beli tanah).
2. Pemilik asal hanya dapat mengajukan gugatan ganti rugi kepada Penjual yang tidak berhak.

KESIMPULAN

Keberadaan asas pemisah horisontal diatur dalam Pasal 44 ayat (1) Undang-Undang Pokok-pokok Agraria (UUPA). Sebagai peraturan hukum pertanahan di Indonesia, UUPA harus bersifat nasional dari segi formil maupun materil. Dari segi formal, hukum tanah nasional harus dibentuk oleh perumus undang-undang di Indonesia, dibuat di Indonesia, disusun dalam bahasa Indonesia, berlaku bagi semua wilayah di Indonesia dan meliputi semua tanah yang ada di Indonesia⁹. Sedangkan dari segi materiil, bentuk tujuan, konsepsi, asas-asas, sistem dan isi UUPA harus bersifat nasional.

Perlindungan hukum terhadap pembeli beritikad baik, pada dasarnya adalah perlindungan hukum yang diberikan kepada pembeli, karena dia memperoleh hak kebendaan dengan didasari itikad baik. Artinya, ia tidak mengetahui cacat atau cela dari (proses perolehan) barang tersebut, sebagaimana diatur di dalam Pasal 531 KUHPertdata. Perlindungan ini diberikan, sekalipun penjual bukanlah orang yang berhak untuk mengalihkan hak kebendaan tersebut kepada Pembeli sebagaimana yang diatur dalam Pasal 551 KUHPertdata.

Saran

Asas pemisahan horisontal yang sekarang ini sedang digalakan dinilai cukup optimal diterapkan dalam sistem hukum di Indonesia, namun sebaiknya implementasi ini lebih optimal disosialisasikan ke seluruh lapisan masyarakat, agar dalam praktek jual beli ataupun sewa tanah, masyarakat dapat mengetahui keberadaan asas pemisahan horisontal tersebut, dengan dasar hukum yang jelas yaitu Pasal 44 ayat (1) UUPA.

Bagi pembeli yang dinilai beritikad baik, hendaknya lebih menerapkan Prinsip Kehati-hatian sebelum melaksanakan transaksi jual beli ataupun sewa tanah (baik HGU, HGB, ataupun Hak Pakai) agar kedepannya setelah masa sewa tanah berakhir, dan saat masa perpanjangan sewa tanah, pemilik Hak Primer atas tanah tidak semena-mena untuk menguasai tanah yang menjadi Hak primernya, tentunya hal ini akan merugikan itikad baik dari pembeli yang beritikad baik.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Boedi Harsono, 2014, *Hukum Agraria Indonesia, Sejarah Pembentukan Undang-Undang Pokok Agraria, Isi dan Pelaksanaannya, Jilid 1*, Jakarta: Djambatan.
- [2] Djuhaendah Hasan, 1996, *Lembaga Jaminan Kebendaan bagi Tanah dan Benda Lain yang Melekat pada Tanah dalam Konsepsi Penerapan Asas Pemisahan Horisontal*, Bandung: PT. Citra Aditya Bakti.
- [3] Dyah Devina, 2017, Kriteria Pemisahan Asas Horisontal terhadap Penguasaan Tanah dan Bangunan, dalam *Yuridika: Volume 32 No. 2*, Mei-Agustus.
- [4] Fahirah F, dkk., 2010, Identifikasi Faktor yang Mempengaruhi Nilai Jual Lahan dan Bangunan pada Perumahan Tipe Sederhana, dalam *Jurnal SMARTek*, Vol. 8 No. 4. Nopember.
- [5] Imam Sudiyat, 2011, *Hukum Adat Sketsa Asas*, Yogyakarta: Liberty.
- [6] Ires Amanda Putri, 2013, Asas Pemisahan Horizontal Dalam Pemanfaatan Ruang Bawah Tanah Berdasarkan Hukum Pertanahan Indonesia, Artikel bebas.
- [7] J. Andy Hartanto, 2014, *Hukum Pertanahan, Karakteristik Jual Beli Tanah Yang Belum Terdaftar Hak Atas Tanahnya*, Surabaya, LaksBang Justitia.

- [8] R. Subekti, 2014, Aneka Perjanjian, Bandung, PT Aditya Bakti.
- [9] Ridwan Khairandy, 2013, Hukum Kontrak Indonesia Dalam Perspektif Perbandingan, Yogyakarta, UII Press.
- [10] Urip Santoso, 2012, Hukum Agraria: Kajian Komprehensif, Jakarta: Kencana.
- [11] Widodo Dwi Putro, dkk., 2016, Penjelasan Hukum Pembeli Beritikad Baik, Perlindungan Hukum bagi Pembeli yang Beritikad Baik Dalam Sengketa Berobyek Tanah, Jakarta.
- [12] UUD 1945.
- [13] Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1960 tentang Peraturan Dasar Pokok-pokok Agraria (UUPA).
- [14] Peraturan Pemerintah tentang Hak Milik, Hak Guna Usaha, dan Hak Guna Bangunan. PP Nomor 40 Tahun 1996.
- [15] Surat Edaran Mahkamah Agung Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pemberlakuan Rumusan Hasil Rapat Pleno Kamar Mahkamah Agung Tahun 2016 Sebagai Pedoman Pelaksanaan Tugas Bagi Pengadilan.
- [16] Surat Edaran Mahkamah Agung (SEMA) Nomor 7 Tahun 2012.
- [17] <http://artikelddk.com/asas-pemisahan-horizontal-hukum-agrariauupa/>
- [18] <https://www.hukumonline.com/berita/baca/hol16703/beberapa-pemikiran-tentang-asas-pemisahan-horizontal-dalam-pertanahan/>
- [19] <http://tesishukum.com/pengertian-perlindungan-hukum-menurut-para-ahli/>.
- [20] <https://id.wikipedia.org/wiki/Bangunan>
- [21] <https://www.hukumonline.com/berita/baca/hol16703/beberapa-pemikiran-tentang-asas-pemisahan-horizontal-dalam-pertanahan/>.

PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI, LATAR BELAKANG PENDIDIKAN DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP ETOS KERJA KARYAWAN DI KOPERASI SIMPAN PINJAM CREDIT UNION DHARMA PRIMA KITA YOGYAKARTA

Oleh

Gervasius Lasang

Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta

Email: gervasiuslasang@gmail.com

Article History:

Received: 06-07-2022

Revised: 16-07-2022

Accepted: 23-08-2022

Keywords:

dukungan organisasi, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, etos kerja.

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh dukungan organisasi (X_1), latar belakang pendidikan (X_2), dan pengalaman kerja (X_3) terhadap etos kerja karyawan (Y) di Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Dharma Prima Kita. Penelitian ini dilakukan pada bulan Juni 2022. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan data primer sebagai acuan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 50 karyawan. Teknik pengumpulan data menggunakan angket yang terdiri dari 29 pernyataan secara keseluruhan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Hasil uji T pada variabel X_1 diperoleh nilai signifikansi $0,018 < 0,05$ dengan presentase sebesar 0,256 atau 25,6%, maka keputusannya adalah H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya dukungan organisasi berpengaruh signifikansi terhadap etos kerja karyawan. (2) Hasil uji T pada variabel X_2 diperoleh nilai signifikansi $0,376 > 0,05$ dengan presentase sebesar 0,116 atau 11,6%, maka keputusannya H_0 diterima dan H_2 ditolak. Artinya latar belakang pendidikan tidak berpengaruh signifikan terhadap etos kerja karyawan. (3) Hasil uji T pada variabel X_3 diperoleh nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ dengan presentase sebesar 0,550 atau 55%, maka keputusannya adalah H_0 ditolak dan H_3 diterima. Artinya pengalaman kerja berpengaruh signifikansi terhadap etos kerja karyawan. (4) Berdasarkan hasil uji F, variabel X_1 , X_2 , dan X_3 secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap etos kerja karyawan karena nilai $F_{hitung} (19,952) > F_{tabel} (2,57)$. Sehingga H_0 ditolak dan H_4 diterima.

PENDAHULUAN

MSDM merupakan salah satu peran yang sangat dibutuhkan dalam sebuah perusahaan atau organisasi yang fokus pada kegiatan rekrutmen, pengolahan, dan pengarahan untuk orang-orang yang bekerja dalam perusahaan tersebut. Peran MSDM penting dalam perusahaan karena dapat mengembangkan perusahaan tersebut dan dapat bersaing dengan perusahaan yang lain. Kegiatan-kegiatan yang ada dalam perusahaan

dilakukan oleh MSDM dan akan mendapatkan hasil yang baik. Dalam hal ini, kualitas MSDM juga perlu diperhatikan karena dengan kualitas MSDM yang tinggi maka dapat berdampak positif bagi perusahaan dimana perusahaan akan terus berkembang sesuai dengan tuntutan zaman karena ide-ide atau rencana kegiatan yang dirancang oleh MSDM (Hadiansyah & Yanwar, 2017). Jika MSDM lemah, maka perkembangan perusahaan terhambat dan perusahaan tidak dapat bersaing baik dalam skala lokal, regional, maupun global. Dengan adanya sumber daya manusia yang tinggi dan berkualitas, maka akan mempengaruhi etos kerjanya.

Etos kerja karyawan diperlukan dalam suatu perusahaan karena etos kerja ini adalah kunci keberhasilan perusahaan. Dalam hal ini, jika etos kerja karyawan tinggi maka akan mempengaruhi perusahaan atau organisasi tersebut untuk selalu berkembang (Fitriyani et al., 2019). Etos kerja karyawan ini berdasarkan setiap individu yang memiliki keinginan untuk bekerja dengan baik. Karyawan di suatu organisasi atau perusahaan tidak memiliki etos kerja yang sama. Selain itu, di perusahaan atau organisasi memiliki karyawan yang latar pendidikan dan pengalaman kerja yang tidak sama serta dukungan organisasi kepada karyawan itu sama tetapi bagaimana karyawan tersebut menerimanya.

Sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki etos kerja yang baik dapat dipengaruhi dari dukungan organisasi, latar belakang pendidikan, dan pengalaman kerja. Faktor yang mempengaruhi etos kerja yang baik adalah yang pertama dukungan organisasi. Dukungan organisasi untuk karyawan sangat penting karena dapat mensejahterakan karyawannya dimana akan berpengaruh terhadap etos kerja. Dengan adanya dukungan organisasi ini, karyawan merasa termotivasi dalam bekerja. Sesuatu yang mereka butuhkan untuk keperluan kerja sudah difasilitasi oleh organisasi atau perusahaan tersebut. Dengan ini, suatu organisasi atau perusahaan mengharapkan etos kerja karyawan yang tinggi.

Faktor kedua yang mempengaruhi etos kerja adalah latar belakang pendidikan. Masyarakat meyakini bahwa orang yang latar belakang pendidikannya tinggi maka keterampilannya juga bagus (Basyit et al., 2020). Latar belakang pendidikan seseorang tidak menjamin keterampilannya baik. Banyak orang memiliki keterampilan bagus walaupun latar belakang pendidikannya rendah. Hal ini terjadi karena adanya kemauan dari dalam diri untuk terus mengasah kemampuan yang dimilikinya tidak harus menempuh pendidikan yang tinggi.

Selain latar belakang pendidikan, pengalaman kerja juga mempengaruhi etos kerja. Pengalaman kerja berkaitan dengan lama atau tidaknya bekerja di suatu tempat. Pengalaman kerja dari karyawan yang telah memiliki keahlian pada pekerjaannya yang banyak dan diharapkan akan mempunyai pengalaman dalam memecahkan berbagai masalah, sesuai dengan kemampuan pribadi masing-masing karyawan (Wahyuni et al., 2018). Pengalaman kerja dapat mempengaruhi tingkat kerja dari setiap karyawan. Semakin lama pengalaman kerja seorang karyawan maka semakin tinggi kemampuan kerjanya.

Berdasarkan hasil wawancara kepada salah satu karyawan di Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Dharma Prima Kita pada Sabtu, 23 Oktober 2021 bahwa karyawan-karyawan yang bekerja di koperasi ini ada yang lulusan SMK, SMA, dan S1. Dari berbagai latar belakang pendidikan karyawan tersebut, penulis ingin mengetahui etos kerjanya. Selain itu, pengalaman kerja di setiap karyawan tidak sama. Terdapat karyawan yang sudah lama bekerja dan ada juga yang baru masuk kerja. Selain itu, dukungan dari Koperasi

tersebut berlaku untuk semua karyawan. Dalam hal ini, penulis juga ingin mengetahui apakah dukungan organisasi ini dapat berpengaruh kepada setiap karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik mengangkat judul **“Pengaruh Dukungan Organisasi, Latar Belakang Pendidikan, dan Pengalaman Kerja terhadap Etos Kerja Karyawan di Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Dharma Prima Kita”**.

TINJAUAN PUSTAKA

Dukungan Organisasi

Menurut Rhoades & Eisenberger, dukungan organisasi merupakan sumber paling penting untuk karyawan karena dapat meningkatkan kemampuan kerja karyawan (2012, dalam Novitasari & Winarsih, 2020). Adanya dukungan organisasi tersebut membuat karyawan merasa bahwa diperhatikan oleh organisasi dan hal itu secara tidak langsung memotivasi karyawan untuk meningkatkan keterlibatan dalam organisasi.

Menurut Robbins & Judge, menyatakan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan ialah sejauh mana organisasi menghargai dan peduli dengan karyawan terutama kesejahteraan karyawan dan jika karyawan tidak yakin adanya dukungan organisasi maka akan berpengaruh juga terhadap hasil kerja karyawan yang tidak efektif untuk organisasi (2008, dalam Ramdhani & Ratnasawitri, 2017). Menurut Mathis & Jackson, dukungan organisasi ialah dukungan yang diterima karyawan berupa pelatihan, sarana dan prasarana, harapan-harapan, dan tim kerja yang berkualitas (2001: 84, dalam Indarjanti & Bodroastuti, n.d.).

Dari beberapa pengertian di atas, dapat diketahui bahwa dukungan organisasi adalah upaya suatu organisasi dalam mendukung dan memotivasi karyawan dalam bekerja. Dukungan organisasi dapat berupa sarana dan prasarana, perhatian, dan apersepsi untuk karyawan yang bertujuan untuk kesejahteraan karyawan. Sarana dan prasarana yang sudah disediakan oleh organisasi dapat membantu kerja karyawan, tidak mengalami kesulitan jika bekerja. Perhatian dan apersepsi organisasi untuk karyawan dapat meningkatkan usaha dan kemampuan karyawan karena karyawan akan merasa bahwa diperlukan, tidak merasa hanya sebatas pekerja tetapi sebuah keluarga yang bersama-sama mewujudkan cita-cita organisasi. Suatu organisasi yang menjamin kesejahteraan karyawan memberikan dampak positif bagi kerja karyawan. Dalam organisasi, jika tidak memberikan kenyamanan dan kesejahteraan untuk karyawan maka karyawan akan merasa tidak diperhatikan oleh organisasi. Oleh karena itu, dukungan dari organisasi untuk karyawan sangat penting untuk keberhasilan atau cita-cita organisasi tersebut.

Menurut Eisenberger et al., dukungan organisasi dapat diukur dari beberapa indikator, yaitu sebagai berikut (1986, dalam Sudarma & Murniasih, 2016).

a. Penghargaan

Indikator penghargaan berkaitan dengan sejauh mana organisasi menghargai usaha karyawan. Menghargai usaha karyawan bisa dengan memberikan sesuatu berupa hadiah sebagai tanda penghargaan bagi karyawan yang memberikan hasil kerja yang baik untuk organisasi.

b. Dukungan atasan

Dukungan atasan ini berupa memberikan kepercayaan penuh kepada karyawan semua pekerjaan di bidang masing-masing tetapi tetap dalam pengawasan pimpinan.

c. Kondisi kerja

Indikator kondisi kerja berkaitan dengan hubungan antara pimpinan dengan karyawan yaitu menjalin komunikasi yang baik dimana berpengaruh pada kenyamanan karyawan dalam menjalankan tugas-tugas.

d. Kesejahteraan karyawan

Kesejahteraan karyawan bukan hanya memberikan gaji atau upah yang cukup melainkan organisasi dapat memberikan kenyamanan bekerja untuk karyawan.

Latar Belakang Pendidikan

Menurut Ihsan (2013), pendidikan adalah suatu usaha untuk mengetahui hal-hal yang baru, pembentukan karakter dan kemampuan anak untuk mengenal lingkungan yang dibimbing oleh para guru. Pendidikan merupakan unsur yang paling penting dalam kehidupan manusia karena dengan seseorang menempuh pendidikan akan membentuk karakter, mendapatkan pengalaman baru, dan mendapatkan hal-hal yang baru dimana sebelumnya tidak diketahui serta belajar untuk menghadapi situasi lingkungan.

Seseorang yang menempuh pendidikan tinggi memiliki sumber daya manusia (SDM) yang tinggi pula maka semakin tinggi kualitas sumber daya manusia orang tersebut karena memberikan dampak positif yaitu aspek sikap, pemahaman, dan kemampuan setelah mendapatkan pengalaman baru (Pitriyani & Halim, 2020). Latar belakang pendidikan membantu seseorang untuk masuk dalam dunia kerja. Manusia yang sudah menempuh pendidikan yang tinggi mempunyai kualitas sumber daya manusia yang baik sehingga untuk masuk ke dunia kerja sangat mudah.

Menurut Tirtarahardja, indikator latar belakang pendidikan adalah sebagai berikut (2005, dalam Priatama, 2020).

a. Jenjang pendidikan

Jenjang pendidikan formal terdiri dari (Ignatia, 2010):

1) Pendidikan dasar

Pendidikan dasar adalah jenjang pendidikan yang melandasi pendidikan menengah. Pendidikan dasar ini merupakan masa pertama sekolah anak-anak selama sembilan tahun yaitu SD selama 6 tahun dan SMP selama 3 tahun.

2) Pendidikan menengah

Pendidikan menengah merupakan jenjang pendidikan lanjutan pendidikan dasar.

3) Pendidikan tinggi

Pendidikan tinggi merupakan jenjang pendidikan lanjutan pendidikan menengah yang mencakup program pendidikan diploma, sarjana, magister spesialis, dan doctor yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi.

b. Kesesuaian jurusan

Kesesuaian jurusan adalah sebelum karyawan direkrut terlebih dahulu, perusahaan melihat jurusan pendidikan karyawan agar nantinya dapat ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

Pengalaman Kerja

Menurut Johnson, pengalaman kerja adalah perjalanan seseorang untuk mengasah kemampuannya karena berbagai pengalaman yang sudah dijalankannya (2007: 228, dalam Indrawan, 2017). Pengalaman yang didapatkan sebagai pengetahuan baru dan pelajaran bagi seseorang dalam menyikapi sesuatu. Pengalaman kerja menurut Manulang ialah proses pengasahan kemampuan dan penambahan pengetahuan baru oleh karyawan tentang cara

suatu pekerjaan, misalkan mengenai cara mengatasi masalah dalam pekerjaan dan lain sebagainya (2005: 15, dalam Ardika Sulaeman, 2014).

Pengalaman kerja seseorang menentukan jenis-jenis persoalan yang dihadapinya dalam suatu pekerjaan dan memberikan peluang yang besar bagi orang tersebut dalam mendapatkan pekerjaan yang baik serta perusahaan atau organisasi meyakini bahwa semakin tinggi pengalaman kerja maka semakin bagus pola pikir dan terampil dalam pekerjaan serta sikap untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi tersebut (Wahyuni et al., 2018).

Indikator pengalaman kerja menurut Hani Handoko (2012, dalam Pitriyani & Halim, 2020), yaitu:

- a. Lama waktu kerja.
Lama waktu seseorang menjalankan suatu pekerjaan telah melewati berbagai persoalan tentang pekerjaan dan mengalami proses belajar yang baik tentang pekerjaan sesuai bidangnya
- b. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.
Pengetahuan mencakup konsep, prinsip, prosedur, dan informasi lain yang dibutuhkan oleh pegawai. Pengetahuan juga berkaitan dengan kemampuan untuk menganalisa pada pekerjaan. Sedangkan keterampilan berkaitan dengan tindakan apa yang baik untuk suatu permasalahan sehingga bisa dicari solusi atau penyelesaiannya.
- c. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan.
Penguasaan terhadap pekerjaan sangat penting agar mampu menjalankan tugas dengan pemahaman yang cukup, tidak sembarang mengambil tindakan. Penguasaan terhadap peralatan juga diperlukan agar bisa menggunakan teknologi dengan baik untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, tidak merusak teknologi dalam perusahaan.

Etos Kerja Karyawan

Etos kerja ialah perilaku baik, seperti disiplin, jujur, tanggung jawab, tekun, ulet, sabar yang harus diterapkan dalam tempat kerja dan menjadikan suatu kebiasaan (Saleh & Utomo, 2018). Menurut Sinamo, etos kerja adalah semua sikap positif yang dimiliki karyawan agar tercapainya tujuan atau cita-cita perusahaan atau organisasi yang berpedoman pada kesadaran, keyakinan, prinsip, dan komitmen pada pekerjaan (2005: 2, dalam Saleh & Utomo, 2018). Etos kerja yang baik dapat mempengaruhi hasil kerjanya.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa etos kerja yang dimiliki karyawan dapat mempengaruhi keberhasilan pekerjaannya tersebut. Ketika melakukan pekerjaan, tidak hanya kemampuan dan pengetahuan yang dapat diandalkan tetapi etos seseorang juga sangat diperlukan. Etos menunjukkan sikap, pola pikir, atau kebiasaan dalam bekerja, bagaimana cara menyikapi pekerjaan. Pada dunia kerja, pasti menemukan masalah-masalah baik itu masalah tentang pekerjaan atau masalah dengan teman kerja. Karyawan harus bisa menyikapi masalah-masalah tersebut dan mampu memberikan solusi yang baik sehingga pekerjaan yang dijalani, terlaksana dengan baik dan mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Menurut Sinamo, ada beberapa indikator etos kerja karyawan (2005: 151, dalam Saleh & Utomo, 2018), yaitu:

- a. Penuh tanggung jawab
Menjalankan pekerjaan dengan tanggung jawab menjadikan karyawan dengan kualitas sumber daya manusia yang baik.

- b. Semangat kerja yang tinggi
Mempunyai semangat kerja yang tinggi membuat hari-hari yang dijalankan sangat mudah dan merasa tempat kita bekerja membuat nyaman.
- c. Berdisiplin
Disiplin dalam bekerja juga penting, seperti tepat waktu masuk kantor atau perusahaan, disiplin dalam menyikapi masalah, dan lain-lain. Karyawan yang disiplin dalam bekerja mencerminkan diri karyawan tersebut.
- d. Tekun dan serius
Karyawan yang bekerja semakin tekun dan serius maka akan semakin cepat sampai ke tujuan dan cita-cita perusahaan.
- e. Menjaga martabat dan kehormatan
Karyawan yang bekerja dengan pekerjaan yang baik dan layak akan dihormati dan menjaga martabatnya karena di dunia terdapat banyak pekerjaan yang tidak layak.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini adalah total seluruh karyawan yakni 50 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah total sampling dimana jumlah sampel sama dengan jumlah populasi (Sasmita et al., 2019). Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan model analisa regresi berganda dengan program SPSS, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi yaitu uji normalitas, multikolinieritas, dan Heteroskedastisitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dukungan organisasi, latar belakang pendidikan, dan pengalaman kerja terhadap etos kerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Dharma Prima Kita, dibuktikan dengan nilai $F_{hitung} = 19,952 > F_{tabel} = 2,57$ dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ dengan menggunakan taraf signifikansi 5% atau 0,05. Maka, keputusannya adalah H_0 ditolak dan H_a diterima dengan nilai determinasi (R^2) sebesar 0,565 atau 56,5%. Besarnya nilai koefisien determinasi tersebut menunjukkan bahwa variabel bebas yang terdiri dari dukungan organisasi (X_1), latar belakang pendidikan (X_2), dan pengalaman kerja (X_3) mampu menjelaskan variabel terikat yaitu etos kerja karyawan (Y) di Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Dharma Prima Kita, sebesar 56,5% sedangkan sisanya sebesar 43,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori bahwa etos kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya: agama, budaya, sosial politik, kondisi lingkungan atau geografis, pendidikan, struktur ekonomi, dan motivasi intrinsik individu (Novliadi, 2009 dalam Fitriyani et al., 2019).

Variabel dukungan organisasi menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu sebesar $2,454 > 2,011$ dengan tingkat signifikansi $0,018 < 0,05$, maka dukungan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap etos kerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan etos kerja. Hal ini sesuai dengan teori dimana karyawan Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Dharma Prima Kita diberikan dukungan dalam bentuk penghargaan,

kenaikan pangkat, sarana dan prasarana yang mendukung, dan lain sebagainya sehingga menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan dapat memotivasi karyawan. Karyawan tersebut akan merasa dibutuhkan atau dihargai usahanya oleh Koperasi tersebut. Dengan adanya dukungan organisasi tersebut maka membawa pengaruh terhadap etos kerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Dharma Prima Kita.

Variabel latar belakang pendidikan menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu sebesar $0,894 < 2,011$ dengan tingkat signifikansi $0,376 > 0,05$. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel latar belakang pendidikan bukan merupakan salah satu faktor meningkatkan etos kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan teori dimana seseorang yang menempuh pendidikan tinggi akan memiliki sumber daya manusia (SDM) yang tinggi pula maka semakin tinggi kualitas sumber daya manusia orang tersebut karena memberikan dampak positif yaitu aspek sikap, pemahaman, dan kemampuan setelah mendapatkan pengalaman baru (Pitriyani & Halim, 2020). Dengan demikian, latar belakang pendidikan tidak membawa pengaruh yang positif dan signifikan terhadap etos kerja karyawan di Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Dharma Prima Kita sehingga hipotesis kedua ditolak.

Variabel pengalaman kerja menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu sebesar $4,331 > 2,011$ dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa ada hubungan positif pengalaman kerja terhadap etos kerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Dharma Prima Kita. Artinya jika seseorang memiliki pengalaman kerja yang lama akan memungkinkan bahwa etos kerjanya baik atau mengalami peningkatan. Begitu pun sebaliknya. Hasil penelitian tersebut sesuai dengan teori dimana semakin tinggi pengalaman kerja seseorang akan menyebabkan tingginya pemahaman orang tersebut (Sulaeman, 2014).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data, maka dapat disimpulkan dari hasil penelitian ini, adalah sebagai berikut.

- Berdasarkan hasil uji T terkait pengaruh dukungan organisasi (X_1) terhadap etos kerja (Y), dapat diketahui bahwa dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap etos kerja karyawan di Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Dharma Prima Kita. Hasil tersebut dapat diketahui dengan melihat perolehan dari hasil uji T, dimana diperoleh nilai signifikan $0,018 < 0,05$ dengan presentase sebesar $0,256$ atau $25,6\%$. Jadi dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima.
- Berdasarkan hasil uji T terkait latar belakang pendidikan (X_2) terhadap etos kerja (Y), dapat diketahui bahwa latar belakang pendidikan tidak berpengaruh signifikan terhadap etos kerja karyawan di Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Dharma Prima Kita. Hasil tersebut dapat diketahui dengan melihat perolehan dari hasil uji T, dimana diperoleh nilai signifikan $0,376 > 0,05$ dengan presentase sebesar $0,116$ atau $11,6\%$. Jadi dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_2 ditolak.
- Berdasarkan hasil uji T terkait pengalaman kerja (X_3) terhadap etos kerja (Y), dapat diketahui bahwa pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap etos kerja karyawan di Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Dharma Prima Kita. Hasil tersebut dapat diketahui dengan melihat perolehan dari hasil uji T, dimana diperoleh nilai

signifikan $0,000 < 0,05$ dengan presentase sebesar 0,550 atau 55%. Jadi dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_3 diterima.

- d. Berdasarkan hasil uji F, variabel dukungan organisasi (X_1), latar belakang pendidikan (X_2), dan pengalaman kerja (X_3) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap etos kerja karyawan di Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Dharma Prima Kita. Hasil tersebut dapat diketahui dengan melihat perolehan dari hasil uji F dimana diperoleh nilai $F_{hitung} (19,952) > F_{tabel} (2,57)$. Sehingga H_0 ditolak dan H_4 diterima.

Saran

Berdasarkan penelitian, maka peneliti memberikan saran agar penelitian selanjutnya dilaksanakan dengan baik, yaitu sebagai berikut.

- a. Bagi Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Dharma Prima Kita diharapkan agar terus meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang baik dan didukung oleh etos kerja yang tinggi agar tujuan yang sudah ditetapkan dapat tercapai.
- b. Bagi penulis sendiri, diharapkan dengan adanya hasil penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan dalam hal dukungan organisasi, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dan etos kerja.
- c. Bagi peneliti selanjutnya, agar penelitian ini dijadikan bahan referensi sebagai acuan penelitian di masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Basyit, A., Sutikno, B., & Dwiharto, J. (2020). Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EMA*, 5(1), 12–20.
- [2] Fitriyani, D., Sundari, O., & Dongoran, J. (2019). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Etos Kerja Pegawai Kecamatan Sidorejo Salatiga. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 8(1), 24.
- [3] Hadiansyah, A., & Yanwar, R. P. (2017). Pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. AE. *Jurnal Al-Azhar Indonesia Seri Humaniora*, 3(2), 150.
- [4] Ignatia, M. H. (2010). Latar Belakang Pendidikan, Pelatihan dan Jiwa (Ignatia MH & M. Muchson) 27. *Riset Ekonomi Dan Bisnis Vol.10*, 10(1), 27–36.
- [5] Ihsan, F. (2013). *Dasar-Dasar Kependidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- [6] Indarjanti, P., & Bodroastuti, T. R. I. (n.d.). Pengaruh Kemampuan, Usaha, dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja. *HH V Performance*. 64–83.
- [7] Indrawan, M. I. (2017). Pengaruh Etika Kerja, Pengalaman Kerja dan Budaya Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai Kecamatan Binjai Selatan. *Journal Abdi Ilmu*, 10(2), 1851–1858.
- [8] Novitasari, M. R., & Winarsih, T. (2020). Pengaruh Dukungan Organisasi, Karakteristik Pekerjaan, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah *Journal Management and ...*, 1, 12–23.
- [9] Pitriyani, P., & Halim, A. (2020). Pengaruh Pengalaman Kerja, Latar Belakang Pendidikan, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian Persero Cabang. *Ekonomi Bisnis Manajemen dan Akuntansi (EBMA)*, 1(1), 60–68.
- [10] Priatama, B. (2020). Pengaruh Latar Belakang Pendidikan dan Seleksi terhadap Kompetensi dan Kinerja di Moderasi Pengawasan Pada Program BSPS Provinsi Riau. *Jurnal Akuntansi Dan Ekonomika*, 10(2), 178–187.
- [11] Ramdhani, G. F., & Ratnasawitri, D. (2017). Hubungan Antara Dukungan Organisasi dengan Keterikatan Kerja pada Karyawan Pt. X Di Bogor. *Empati*, 6(1), 199–205.

- [12] Saleh, A. R., & Utomo, H. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Etos Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Di PT. Inko Java Semarang. *Among Makarti*, 11(1), 28–50.
- [13] Sasmita, N. A., Mustika, M. D., Psikologi, F., & Indonesia, U. (2019). *Jurnal Diversita*. 5(2), 105–114.
- [14] Sudarma, K., & Murniasih, E. (2016). Komitmen Afektif 3 “Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Kompensasi pada Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Afektif.” *Management Analysis Journal*, 5(1), 24–35.
- [15] Sulaeman, A. (2014). Pengaruh Upah dan Pengalaman Kerja terhadap Produktivitas Karyawan Kerajinan Ukiran Kabupaten Subang. *Trikonomika*, 13(1), 91–100.
- [16] Wahyuni, S. S., Haris, H., Baharuddin, A., Aslinda, A., & Rizal, M. (2018). Pengaruh Motivasi dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pusat PT. Prima Karya Manunggal di Kabupaten Pangkep.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN

**PERAN MEDIASI KEPUASAN KERJA ATAS PENGARUH PENGALAMAN KERJA DAN
MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA
(Studi Pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan)**

Oleh

Erwin Krissanto¹, Sodik², Kuncoro³

^{1,2,3}Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email:¹ ojolali401@gmail.com, ² sodik@gmail.com, ³ kuncoro@gmail.com

Article History:

Received: 07-07-2022

Revised: 17-07-2022

Accepted: 24-08-2022

Keywords:

Work Experience,
Achievement Motivation, Job
Satisfaction, Work
Productivity, National Unity
and Political Institution.

Abstract: *This study aims to obtain empirical evidence of the ability of work experience and achievement motivation in encouraging increased work productivity, either directly or through job satisfaction mediation. This type of research is quantitative with the SEM-SmartPLS method. Data were obtained through questionnaires which were distributed to 35 employees of the National Unity and Political Institution of Pasuruan City. Empirical evidence shows that both work experience is able to motivate achievement, both are able to encourage an increase in job satisfaction, but only achievement motivation is able to strongly encourage an increase in work productivity, while work experience has a weak effect. The mediating role of job satisfaction is proven to be strong, because although the direct relationship between work experience and productivity is weak, if you neglect mediation, the effect will be strong. This finding is supported by the descriptive of the four variables, all of which received high responses, including work requiring previous work experience, proficient and quality results, thorough and correct work performance assessment, liking team work, adequate facilities, salary according to workload, trying to meet or exceed targets, as well as following the work program*

PENDAHULUAN

Menurut Peraturan Walikota Pasuruan Nomor 39 Tahun 2015 tentang Perubahan Atas Peraturan Walikota Pasuruan Nomor 66 Tahun 2011 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kesatuan Bangsa dan Politik. Organisasi ini mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan daerah di bidang Kesatuan Bangsa dan Politik (pasal 2). Untuk melaksanakan tugas tersebut, Badan Kesatuan Bangsa dan Politik mempunyai fungsi sebagai berikut (pasal 3): (1) Penyusunan perencanaan bidang kesatuan bangsa dan politik, (2) Perumusan kebijakan teknis bidang kesatuan bangsa dan politik, (3) Pembinaan, pengendalian, fasilitasi, dan pelaksanaan kegiatan bidang pembinaan kesatuan bangsa dan pembinaan politik, (4) Pelaksanaan fasilitasi penyelenggaraan pemilihan umum, (5) Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan bidang kesatuan bangsa dan politik, (6) Pelaksanaan

kegiatan penatausahaan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik, (7) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya (Menurut Renstra Strategis Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan, Periode 2021-2026).

Dalam melaksanakan fungsi tersebut, lembaga pemerintah inimasih perlu mencermati beberapa angka atau jumlah kasus yang terlihat tinggi, diantaranya kasus narkoba sebesar 21 kejadian. Selain itu, potensi konflik yang berhasil dicegah terlihat prosentasenya masih relatif kecil. Identifikasi beberapa permasalahan yang dihadapi lembaga kesatuan bangsa ini, mencerminkan masih perlunya mengkaji masalah sumber daya manusia di lembaga stabilitas keamanan di Pasuruan ini, seperti produktivitas kerja, kepuasan kerja, pengalaman kerja, serta motivasi berprestasi. Penelitian ini melihat bahwa pengalaman kerja dan motivasi berprestasi yang tinggi diperkirakan dapat menunjang produktivitas kerja pegawai.

Peneliti sebelumnya yang telah mendedikasikan diri dalam mengkaji hubungan antara pengalaman kerja dengan produktifitas kerja, diantaranya Ernin & Rosnaida (2017), Salju & Lukman (2018), Crossman & Abou-Zaki, (2003), Singh & Das (2013). Mereka semuanya telah menemukan adanya pengaruh kuat antara pengalaman kerja dengan produktivitas kerja.

Sedangkan peneliti yang telah menemukan hubungan kuat antara motivasi berprestasi dengan produktivitas kerja diantara Pang et al. (2018), Kalhor, et al. (2017), Yanuar (2017), Ariningtyas (2016).

Selain itu, penelitian ini juga ingin melihat peran dari mediasi kepuasan kerja atas pengaruh kedua variabel independen tersebut terhadap produktivitas kerja. Beberapa peneliti sebelumnya yang telah mendedikasikan diri dalam mengkaji hubungan antara kepuasan kerja dengan produktifitas kerja, diantaranya Itafia, dkk. (2014), Sri Indarti, dkk., (2017), Siengthai, et.al., (2016), Pawirosumarto, et al. (2017), Gu & Siu, (2009). Mereka semuanya telah menemukan adanya pengaruh kuat antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja.

Berdasarkan uraian diatas, serta gap dari beberapa penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik untuk melakukan analisis tentang kemampuan pengalaman kerja dan motivasi berprestasi dalam mendorong peningkatan produktivitas kerja, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Hubungan Pengalaman Kerja dengan Kepuasan Kerja

Pengalaman kerja yang dimiliki oleh pegawai akan menunjang terciptanya produktivitas kerja yang optimal Sutrisno (2011). Hal ini akan berkebalikan jika pegawai pengalaman kerjanya kurang maka untuk mencapai produktivitas kerja yang optimal akan sulit. Dengan pengalaman yang didapat seseorang akan lebih cakap dan terampil serta mampu melaksanakan tugas pekerjaannya. Sinambela (2020), telah menemukan bahwa pengalaman kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Farera (2020), juga menemukan bahwa kepuasan kerja meningkat seiring bertambahnya pengalaman kerja karyawan. Selanjutnya, Sabtohad, dkk. (2019), menemukan bahwa pengalaman kerja secara signifikan mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai Kantor Camat Sebulu.

Hipotesis 1: Pengalaman kerja mampu berperan signifikan dalam mengoptimalkan kepuasan kerja pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan.

Hubungan Motivasi Berprestasi dengan Kepuasan Kerja

Taylor (2008), telah menemukan bahwa: (1) Motivasi (PSM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction. García-Chas, et.al., (2016), menemukan bahwa efek HPWS (sistem kerja berkinerja tinggi) via pos pada kepuasan kerja lebih kuat diantara para insinyur dengan motivasi intrinsik rendah daripada insinyur dengan motivasi intrinsik yang tinggi. Triantie, dkk., (2016), menemukan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru SMP di Pontianak Kalimantan. Irawan (2010), menemukan bahwa besarnya total pengaruh motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja bagi pemeriksa pajak pada KPP Badora Dua, Jakarta adalah 46,47% dengan arah positif. Artinya, motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya kepuasan kerja.

Hipotesis 2: Motivasi berprestasi mampu berperan signifikan dalam mengoptimalkan kepuasan kerja pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan

Hubungan Pengalaman Kerja dengan Produktivitas Kerja

Ernin & Rosnaida (2017), telah menemukan bahwa pengalaman kerja, kepuasan kerja, dan insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PDAM Tirta Kualo Kota Tanjungbalai. Salju & Lukman (2018), menemukan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara motivasi dan pengalaman terhadap produktivitas kerja karyawan PT Comindo Mitra Sulawesi Cabang Palopo. Crossman & Abou-Zaki (2003), menemukan bahwa masa kerja mampu meningkatkan produktivitas kerja atau kinerja. Selanjutnya, Singh & Das, (2013), menemukan bahwa tenaga penjualan yang memiliki pengalaman bekerja dengan penjualan berorientasi pelanggan memiliki kinerja yang lebih baik

Hipotesis 3: Pengalaman kerja mampu berperan signifikan dalam mengoptimalkan produktivitas kerja pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan

Hubungan Motivasi Berprestasi dengan Produktivitas Kerja

Keberhasilan organisasi salah satunya ditandai dengan meningkatnya produktivitas, Produktivitas sangat tergantung pada motivasi dan akan tercapai bila terdapat motivasi yang tinggi dan moral yang baik dari sumber daya manusianya. Motivasi ini akan tercermin dalam etos kerja yang akan mempengaruhi produktivitas Pang et al. (2018), telah menemukan bahwa remunerasi keuangan dan prestasi kerja berpengaruh positif terhadap dimensi kinerja seperti pengembalian aset, tingkat pertumbuhan omset, dan profitabilitas saat bekerja, lingkungan dan otonomi pekerjaan memiliki efek positif pada dimensi kinerja non-keuangan, seperti: layanan pelanggan, produktivitas karyawan, dan kualitas layanan. Kalhor, et al. (2017), menemukan bahwa (1) Motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerjaan karyawan bank komersial di Pakistan, dan (2) Motivasi Intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerjaan karyawan bank komersial di Pakistan. Yanuar (2017), menemukan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ariningtyas (2016), menemukan bahwa motivasi berprestasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap produktivitas kerja.

Hipotesis 4: Motivasi berprestasi mampu berperan signifikan dalam mengoptimalkan produktivitas kerja pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan
Hubungan Kepuasan Kerja dengan Produktivitas Kerja

Umar (2005), mengemukakan bahwa kepuasan kerja tampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya. Kemudian Kreitner & Kinicki (2005), mengemukakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi produktivitas kerja yang tinggi pula. Luthans (2006), mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang pasti di dalam kepuasan dan produktivitas pegawai. Robbins dan Judge (2008), pekerjaan yang bahagia cenderung lebih produktif, organisasi yang mempunyai pegawai yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan organisasi yang mempunyai pegawai kurang puas. Pegawai yang merasa kurang puas akan mengakibatkan rendahnya produktivitas kerja pegawai dalam organisasi.

Itafia, dkk. (2014), kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan pada industri tenun di Desa Kalianget. Sri Indarti, dkk., (2017), menemukan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja semakin tinggi kinerja. Siengthai, et.al., (2016), kepuasan kerja ditemukan secara positif dan signifikan terkait dengan kinerja karyawan. Gu & Siu, (2009), menemukan bahwa keterampilan interpersonal yang biasa-biasa saja adalah kelemahan utama angkatan kerja dan kepuasan kerja secara signifikan berkorelasi dengan kinerja pekerjaan.

Tetapi, Pawirosumarto, et al. (2017), menemukan sebaliknya yakni kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh signifikan dan positif pada kinerja karyawan.

Hipotesis 5: Kepuasan kerja mampu berperan signifikan dalam mengoptimalkan produktivitas kerja pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan
Peranan Mediasi Kepuasan Kerja

Harinoto & Iman (2018), telah menemukan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi mediasi yang kuat pada pengaruh kompensasi maupun motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Ingsih, et al. (2021), juga telah menemukan bahwa work satisfaction mampu menjadi mediasi yang kuat atas pengaruh work environment, training, dan competency terhadap employee performance. Sembiring, et al. (2021), menemukan bahwa Kepuasan kerja mampu menjadi mediasi yang kuat pada pengaruh motivasi terhadap work performance. Marbun, dkk. (2022), menemukan bahwa Kepuasan kerja mampu menjadi mediasi yang kuat pada pengaruh dukungan organisasi maupun lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Kemie & Purba (2019), menemukan bahwa Kepuasan kerja mampu menjadi mediasi yang kuat pada pengaruh keterikatan kerja maupun manajemen karir terhadap keinginan untuk tetap tinggal di dalam organisasi.

Manalo, et al. (2020), juga telah menemukan bahwa job Satisfaction mampu secara signifikan memediasi hubungan antara motivation dengan kinerja organizational guru di Metro-Manila Filipina. Yanti & Dahlan (2017), menemukan bahwa job satisfaction mampu secara signifikan memediasi hubungan antara Leadership: Styles & Behaviors dengan Organizational performance.

Hipotesis 6: Kepuasan kerja mampu berperan signifikan sebagai mediasi atas pengaruh pengalaman kerja terhadap produktivitas kerja pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan

Hipotesis 7: Kepuasan kerja mampu berperan signifikan sebagai mediasi atas pengaruh motivasi berprestasi terhadap produktivitas kerja pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Ada empat variabel yang dianalisis, yaitu pengalaman kerja, motivasi berprestasi, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan, yang juga menjadi lokasi penelitian, dan memiliki pegawai sebanyak 35 orang (populasi). Populasi ini sekaligus menjadi sampel 35 orang pegawai (sensus). Metode analisis data menggunakan SEM Smart PLS. Berikut ditampilkan definisi operasional variabel penelitian:

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM	
Pengalaman Kerja (X ₁) Model Bill Foster (Foster, (2001))	Lama Waktu/Masa Kerja (X ₁₁)	X ₁₁ ₁	Pekerjaan membutuhkan pengalaman kerja sebelumnya
		X ₁₁ ₂	Menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif
		X ₁₁ ₃	Mampu membuat pertimbangan dan keputusan
	Tingkat pengetahuan dan Keterampilan yang Dimiliki (X ₁₂)	X ₁₂ ₁	Mahir dan hasil berkualitas
		X ₁₂ ₂	Memiliki inisiatif
		X ₁₂ ₃	Pekerjaan tepat waktu
	Penguasaan terhadap pekerjaan dan Peralatan (X ₁₃)	X ₁₃ ₁	Menguasai pekerjaan secara komprehensif
		X ₁₃ ₂	Tidak melakukan kesalahan
		X ₁₃ ₃	Menguasai penggunaan peralatan yang ada
	Motivasi Berprestasi (X ₂) David McClelland dalam	<i>Need for Achievement</i> (X ₂₁)	X ₂₁₁
X ₂₁₂			Prestasi kerja mendapatkan pujian dan apresiasi
X ₂₁₃			Pekerjaan menantang
<i>Need for Affiliation</i> (X ₂₂)		X ₂₂₁	Hubungan kerja cair dan tidak kaku
		X ₂₂₂	Menyukai team work

Mangkunegara (2013)	<i>Need for Power</i> (X ₂₃)	X ₂₂₃	Hubungan baik juga diluar jam kerja
		X ₂₃₁	Dilibatkan dalam proses pembuatan keputusan
		X ₂₃₂	Memberikan saran rekan kerja
		X ₂₃₃	Persuasif dikedepankan
Kepuasan Kerja (Z) Robbins & Judge (2009)	Kepuasan terhadap Pekerjaan (Z ₁₁)	Z ₁₁₁	Pekerjaan sesuai keinginan
		Z ₁₁₂	Pekerjaan sesuai pendidikan
		Z ₁₁₃	Fasilitas memadai
	Kepuasan terhadap Imbalan (Z ₁₂)	Z ₁₂₁	Puas gaji pokok
		Z ₁₂₂	Puas tunjangan-tunjangan
		Z ₁₂₃	Gaji sesuai beban kerja
	Kepuasan terhadap Rekan Kerja (Z ₁₃)	Z ₁₃₁	Suasana kekeluargaan baik
		Z ₁₃₂	Kebutuhan sosial terpenuhi
		Z ₁₃₃	Rekan kerja siap membantu
	Kesempatan Promosi (Z ₁₄)	Z ₁₄₁	Kesempatan naik jabatan terbuka luas
		Z ₁₄₂	Prestasi baik dapat promosi
		Z ₁₄₃	Tidak ada diskriminasi kenaikan jabatan
	Produktivitas Kerja (Y) Sutrisno (2011)	Meningkatkan Hasil yang Dicapai (Y ₁₁)	Y ₁₁₁
Y ₁₁₂			Berusaha memenuhi atau melampaui target
Y ₁₁₃			Menghindari terjadinya kesalahan
Mutu (Y ₁₂)		Y ₁₂₁	Meningkatkan kualitas kerja
		Y ₁₂₂	Mengikuti program kerja
		Y ₁₂₃	Mutu selalu sesuai standar yang ditetapkan
Efisiensi (Y ₁₃)		Y ₁₃₁	Efisiensi waktu
		Y ₁₃₂	Tidak melebihi batas waktu yang ditetapkan
		Y ₁₃₃	Memanfaatkan sumber daya yang ada

Sumber: Foster (2001), David McClelland dalam Mangkunegara (2013), Robbins & Judge (2009), Sutrisno (2011).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 2. Karakteristik responden

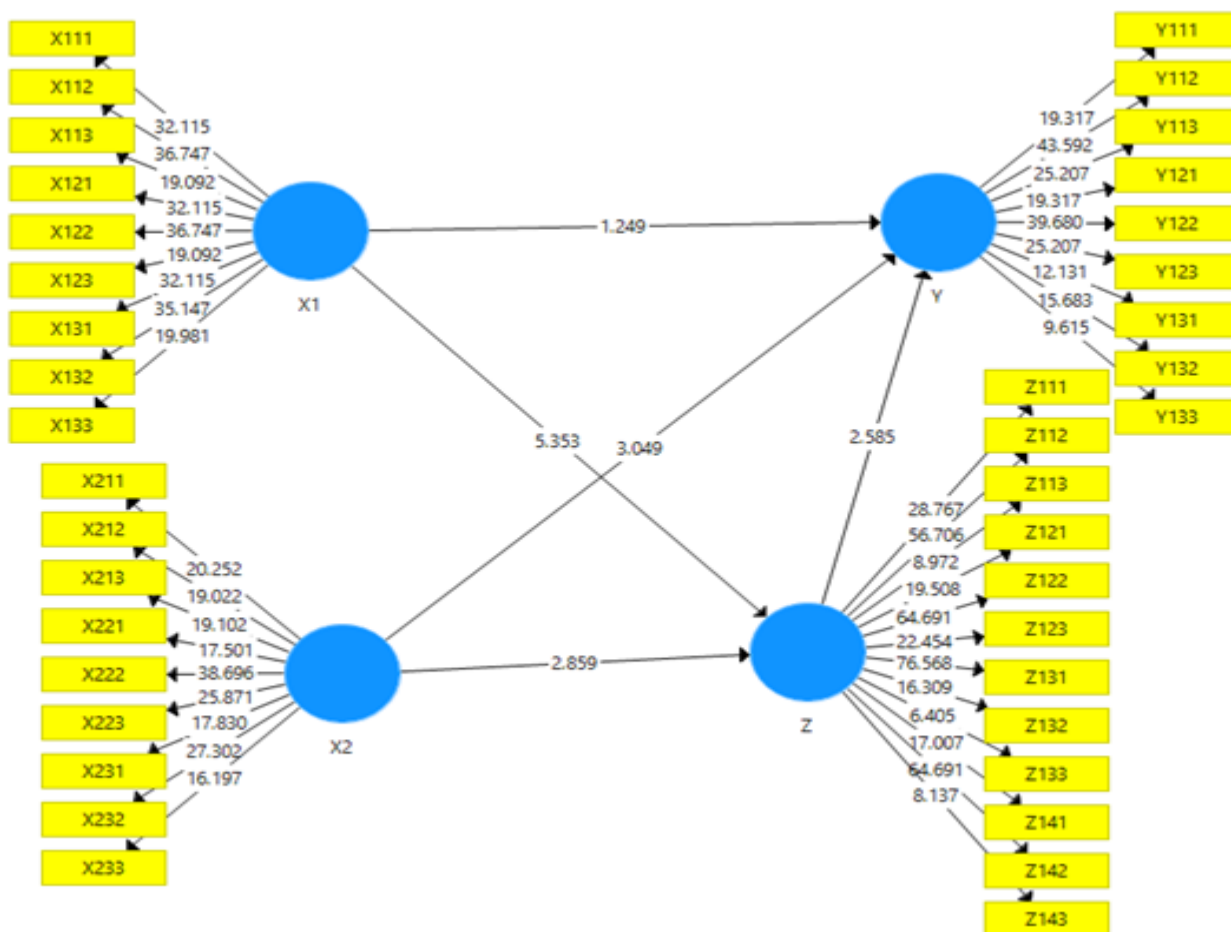
No.	Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	24	70 %

2	Wanita	11	30 %
Jumlah		35	100%
Pendidikan			
1	Strata 2/S2	5	14 %
2	Strata 1/S1	9	26 %
3	Diploma	9	26 %
4	SMA	8	23 %
5	SMP	4	11 %
Jumlah		35	100%
Kepangkatan			
1	Juru Tk.I/Id	4	11%
2	Pengatur Muda/Iia	-	-
3	Pengatur Muda Tk I/Iib	5	14 %
4	Pengatur/Iic	5	14 %
5	Pengatur Tk I/IId	-	-
6	Penata Muda/IIIa	4	11 %
7	Penata Muda Tk I/IIIb	3	2 %
8	Penata/IIIc	4	11 %
9	Penata Tk I/IIId	6	17 %
10	Pembina/IVa	3	9 %
11	Pembina Tk I/IVb	1	3 %
Jumlah		35	100%
Usia			
1	25 - 30	3	9 %
2	31 - 35	5	14 %
3	36 - 40	6	17 %
4	41 - 45	8	23%

5	46 - 50	8	23%
6	51 - 55	5	14 %
Jumlah		35	100%
Masa Kerja			
1	0 - 5	3	8 %
2	6 - 10	5	14 %
3	11 - 15	7	20 %
4	16 - 20	10	29 %
5	20 >	10	29 %
Jumlah			100%

Sumber: Data diolah, 2022

Hasil Analisis



Gambar 1 Hasil SEM-PLS (Inner Model)
 Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2022.

Hasil Pengujian Hipotesis**Tabel 3. Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung & tidak Langsung)**

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signifikan t	Keputusan
1	Pengalaman Kerja -> Kepuasan Kerja	0,667	5,313	0,000	Hipotesis 1 diterima
2	Motivasi Berprestasi ->Kepuasan Kerja	0,345	2,815	0,005	Hipotesis 2 diterima
3	Pengalaman Kerja ->Produktivitas Kerja	-0,370	1,387	0,166	Hipotesis 3ditolak
4	Motivasi Berprestasi ->Produktivitas Kerja	0,398	3,167	0,002	Hipotesis 4diterima
5	Kepuasan Kerja ->Produktivitas Kerja	0,832	2,902	0,004	Hipotesis 5 diterima
6	Pengalaman Kerja -> Kepuasan Kerja-> Produktivitas Kerja	0,555	2,465	0,014	Hipotesis 6 diterima
7	Motivasi Berprestasi ->Kepuasan Kerja-> Produktivitas Kerja	0,287	2,258	0,024	Hipotesis 7diterima

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2021.

PEMBAHASAN**Pengalaman kerja mampu berperan kuat dalam mengoptimalkan kepuasan kerja pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan**

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan adanya pengaruh pengalaman kerja terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, pengalaman kerja mampu berperan kuat dalam mengoptimalkan kepuasan kerja pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Sinambela (2020), yang telah menemukan bahwa pengalaman kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Begitu juga dengan Farera (2020), yang telah menemukan bahwa kepuasan kerja meningkat seiring bertambahnya pengalaman kerja karyawan. Selanjutnya, Sabtohadhi, dkk. (2019), juga telah menemukan hal yang sama yakni pengalaman kerja secara signifikan mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai Kantor Camat Sebulu.

Temuan empiris ini juga didukung oleh hasil analisis statistik deskriptif pengalaman kerja yang mendapatkan tanggapan tinggi, diantaranya pekerjaan membutuhkan pengalaman kerja sebelumnya dalam indikator lama waktu/masa; mahir dan hasil berkualitas dalam indikator tingkat pengetahuan dan keterampilan; serta menguasai pekerjaan secara komprehensif dalam indikator penguasaan pekerjaan dan peralatan.

Motivasi berprestasi mampu berperan kuat dalam mengoptimalkan kepuasan kerja pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan

Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan adanya pengaruh motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi

pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, motivasi berprestasi mampu berperan kuat dalam mengoptimalkan kepuasan kerja pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Taylor (2008), yang telah menemukan bahwa motivasi dalam hal ini public service motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction. Begitu juga dengan García-Chas, et.al., (2016), juga telah menemukan bahwa efek HPWS (sistem kerja berkinerja tinggi) via pos pada kepuasan kerja lebih kuat diantara para insinyur dengan motivasi intrinsik rendah daripada insinyur dengan motivasi intrinsik yang tinggi. Kemudian, Triantie, dkk., (2016), juga telah menemukan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru SMP di Pontianak Kalimantan. Hal yang sama juga ditemukan oleh Irawan (2010), bahwa besarnya total pengaruh motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja bagi pemeriksa pajak pada KPP Badora Dua, Jakarta adalah 46,47% dengan arah positif. Artinya, motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya kepuasan kerja.

Temuan empiris ini juga didukung oleh hasil analisis statistik deskriptif motivasi berprestasi yang mendapatkan tanggapan tinggi, diantaranya penilaian prestasi kerja teliti dan benar dalam indikator need for achievement; menyukai team work dalam indikator need for affiliation; serta memberikan saran rekan kerja dalam indikator need for power.

Pengalaman kerja tidak mampu berperan kuat dalam mengoptimalkan produktivitas kerja pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan pengalaman kerja tidak mampu secara kuat mengoptimalkan produktivitas kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi t yang diperoleh lebih besar daripada 0,05, serta nilai t hitung lebih kecil daripada 1,960. Artinya, pengalaman kerja tidak mampu berperan kuat dalam mengoptimalkan produktivitas kerja pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini tidak mendukung berbagai studi empiris sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Ernin & Rosnaida (2017), yang telah menemukan bahwa pengalaman kerja, kepuasan kerja, dan insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PDAM Tirta Kualo Kota Tanjungbalai. Kemudian, Salju & Lukman (2018), juga menemukan hasil bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara motivasi dan pengalaman terhadap produktivitas kerja karyawan PT Comindo Mitra Sulawesi Cabang Palopo. Secara parsial hasil analisis menunjukkan motivasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Selanjutnya, Crossman & Abou-Zaki (2003), juga telah menemukan hal yang sama yakni masa kerja mampu meningkatkan produktivitas kerja atau kinerja. Begitu juga dengan Singh & Das, (2013), menemukan bahwa tenaga penjualan yang memiliki pengalaman bekerja dengan penjualan berorientasi pelanggan memiliki kinerja yang lebih baik.

Motivasi berprestasi mampu berperan kuat dalam mengoptimalkan produktivitas pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan

Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan adanya pengaruh motivasi berprestasi terhadap produktivitas kerja. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, motivasi berprestasi

mampu berperan kuat dalam mengoptimalkan produktivitas kerja pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Pang et al. (2018), yang telah menemukan bahwa remunerasi keuangan dan prestasi kerja berpengaruh positif terhadap dimensi kinerja seperti pengembalian aset, tingkat pertumbuhan omset, dan profitabilitas saat bekerja, lingkungan dan otonomi pekerjaan memiliki efek positif pada dimensi kinerja non-keuangan, seperti: layanan pelanggan, produktivitas karyawan, dan kualitas layanan. Begitu juga dengan Kalhor, et al. (2017), yang juga telah menemukan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerjaan karyawan bank komersial di Pakistan, serta motivasi Intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerjaan karyawan bank komersial di Pakistan. Hal yang sama juga telah ditemukan oleh Yanuar (2017), bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ariningtyas (2016), juga telah menemukan motivasi berprestasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Motivasi berprestasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan dan terdapat korelasi positif terhadap produktivitas kerja. Tetapi, Ariningtyas (2016) juga menemukan tidak terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara motivasi berprestasi dengan produktivitas kerja melalui komitmen organisasional namun terdapat korelasi positif.

Kepuasan kerja mampu berperan kuat dalam mengoptimalkan produktivitas pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan

Hasil pengujian hipotesis 5 menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, kepuasan kerja mampu berperan kuat dalam mengoptimalkan produktivitas pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Itafia, dkk. (2014), yang telah menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan pada pengalaman kerja dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan, pengalaman kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, pengalaman kerja terhadap produktivitas kerja karyawan, serta kepuasan kerja karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan pada industri tenun di Desa Kalianget. Begitu juga dengan Sri Indarti, dkk., (2017), yang juga menemukan bahwa semakin tinggi kepribadian, komitmen organisasi dan kepuasan kerja semakin tinggi kinerja, dan jika dimediasi OCB, ternyata lebih tinggi. Siengthai, et.al., (2016), kepuasan kerja ditemukan secara positif dan signifikan terkait dengan kinerja karyawan.

Tetapi temuan dari Pawirosumarto, et al. (2017), tidak searah dengan hasil yang diperoleh, mereka menemukan bahwa kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh signifikan dan positif pada kinerja karyawan.

Kepuasan kerja mampu berperan secara kuat sebagai mediasi atas pengaruh pengalaman kerja terhadap produktivitas kerja pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan

Hasil pengujian hipotesis 6 menunjukkan adanya kemampuan mediasi kepuasan kerja atas pengaruh pengalaman kerja terhadap produktivitas kerja. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat

(signifikan). Artinya, kepuasan kerja mampu berperan secara kuat sebagai mediasi atas pengaruh pengalaman kerja terhadap produktivitas kerja pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Ingsih, et al. (2021), menemukan bahwa work satisfaction mampu menjadi mediasi yang kuat atas pengaruh work environment, training, dan competency terhadap employee performance. Begitu juga dengan Kemie & Purba (2019), yang telah menemukan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi mediasi yang kuat pada pengaruh keterikatan kerja (pengalaman kerja) maupun manajemen karir terhadap keinginan untuk tetap tinggal di dalam organisasi.

Temuan empiris ini juga didukung oleh hasil analisis statistik deskriptif variabel produktivitas kerja yang mendapatkan tanggapan tinggi, diantaranya berusaha memenuhi atau melampaui target dalam indikator meningkatkan hasil yang dicapai; mengikuti program kerja dalam indikator mutu; serta tidak melebihi batas waktu yang ditetapkan dalam indikator efisiensi.

Kepuasan kerja mampu berperan secara kuat sebagai mediasi atas pengaruh pengalaman kerja terhadap produktivitas kerja pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan

Hasil pengujian hipotesis 7 menunjukkan adanya kemampuan mediasi kepuasan kerja atas pengaruh motivasi berprestasi terhadap produktivitas kerja. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, kepuasan kerja mampu berperan secara kuat sebagai mediasi atas pengaruh motivasi berprestasi terhadap produktivitas kerja pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Harinoto & Iman (2018), yang telah menemukan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi mediasi yang kuat pada pengaruh kompensasi maupun motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, Marbun, dkk. (2022), juga telah menemukan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi mediasi yang kuat pada pengaruh dukungan organisasi maupun lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Kemudian, Sembiring, et al. (2021), menemukan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi mediasi yang kuat pada pengaruh motivasi terhadap work performance. Manalo, et al. (2020), menemukan bahwa job Satisfaction mampu secara signifikan memediasi hubungan antara motivation dengan kinerja organizational guru di Metro-Manila Filipina. Selanjutnya, Yanti & Dahlan (2017), menemukan bahwa job satisfaction mampu secara signifikan memediasi hubungan antara Leadership: Styles & Behaviors dengan Organizational performance.

Implikasi Penelitian

Terdapat satu hipotesis yang tidak berhasil dibuktikan, yaitu pengaruh langsung (direct effect) kemampuan c dalam mendorong peningkatan atau mengoptimalkan produktivitas kerja. Tetapi, bilamana melalui variabel mediasi kepuasan kerja, maka pengalaman memiliki kemampuan kuat mempengaruhi produktivitas kerja. Ini mencerminkan kuatkan peranan mediasi kepuasan kerja. Sehingga, pihak Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan benar-benar perlu memperhatikan masalah kepuasan kerja para pegawainya. Beberapa item yang kuat dari kepuasan kerja, diantaranya fasilitas

memadai, gaji sesuai beban kerja, suasana kekeluargaan baik, serta kesempatan naik jabatan terbuka luas. Namun demikian, dilain sisi, Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan juga perlu mencermati, katakanlah warning, beberapa item yang lemah pada kepuasan kerja, diantaranya pekerjaan sesuai pendidikan, puas gaji pokok, kebutuhan sosial terpenuhi, serta prestasi baik dapat promosi.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini hanya didasarkan hasil isian angket sehingga dimungkinkan adanya unsur kurang obyektif dalam proses pengisian seperti adanya saling bersamaan dalam pengisian angket. Kemudian, dalam pengisian angket diperoleh adanya sifat responden sendiri seperti kejujuran dan ketakutan dalam menjawab kuesioner dengan sebenarnya. Mereka juga dalam memberikan jawaban tidak berfikir jernih (hanya asal selesai dan cepat) karena faktor waktu dan pekerjaan. Selain itu, faktor yang digunakan untuk mengungkap tanggapan pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan tentang produktivitas kerja dan kepuasan kerja terbatas hanya pada faktor pengalaman kerja dan motivasi berprestasi saja, sehingga perlu dilakukan penelitian lain yang lebih luas untuk mengungkap tanggapan pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan terhadap kepuasan kerja maupun terhadap produktivitas kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Abdillah, W., & Jogiyanto. 2015. Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis. Edisi ke-1. Yogyakarta: Andi
- [2] Ahmadi, Djauzak. 2004. Peningkatan Mutu Pendidikan Sebagai Sarana Pembangunan Bangsa, Jakarta: Balai Pustaka.
- [3] Alwi, Syafarudin. 2001. MSDM, Yogyakarta: BPFE.
- [4] Amstrong, M. 2006. A Handbook of Human Resource Management Practice, Tenth Edition, London: Kogan Page Publishing.
- [5] Ardhana, I Komang, Ni Wayan Mujiati & I Wayan Mudhiarta Utam. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- [6] Arikunto, S. (2013). Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta
- [7] Ariningtyas, Candhra Kartika. 2016. Motivasi berprestasi: pengaruhnya terhadap komitmen organisasional dan produktivitas kerja (studi pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan). Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Vol 2 No 1.
- [8] As'ad, Moh. 2004. Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri, Cetakan Kesembilan, Yogyakarta: Liberty.
- [9] Bungin, B. (2014). Penelitian Kualitatif. Jakarta: Kencana Prenada Media
- [10] Eisingerich, A.B., & Rubera, G. 2010. Drivers of Brand Commitment: A Cross-National Investigation. *Journal of International Marketing*. 18(2), pp. 64-79
- [11] Ernin & Rosnaida. 2017. Pengaruh pengalaman kerja, kepuasan kerja dan insentif terhadap produktivitas kerja karyawan di PDAM Tirta Kualo Kota Tanjungbalai. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Asahan*, p-ISSN : 2685-8754, e-ISSN : 2686-0759.
- [12] Farera, Gebby Gita. 2020. Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Pengalaman Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. PP London Sumatra Indonesia, Tbk Turangie Palm Oil Mill. <https://jurnal.pancabudi.ac.id/index.php/jurnalfasosa/article/view/2944>
- [13] Foster, Bill. 2001. Pembinaan Untuk Peningkatan Kinerja Karyawan, Jakarta: PPM.
- [14] Geisser, S. 1975. The Predictive Sample Reuse Method with Applications. *Journal of the*

- American Statistical Association. 70(350), pp. 320-328
- [15] George, J.M. & G.R. Jones. 2008. *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Fifth Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- [16] Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi ke-4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- [17] Gibson, J.L., J.M. Ivancevich, Donnelly Jr. 2009. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Bahasa Indonesia, Tangerang: Bina Rupa Aksara.
- [18] Griffin, Ricky W. 2003. *Management*, New York: Houghton Mifflin Company.
- [19] Hair Jr.J.F., Black, W.C., Babin, B.C., & Anderson, R.E. 2010. *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition. USA: Pearson Prentice Hall
- [20] Handoko, Hani T. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- [21] Handoko, T. Hani. 2008. *Dasar-Dasar Manajemen Operasi dan Produksi*, Cetakan Kesepuluh, Yogyakarta: BPFE.
- [22] Hariandja, Marihot T.E. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Grasindo.
- [23] Harinoto, Harinoto & Iman, Hilmi. 2018. *The Role of Job Satisfaction Mediation of Compensation and Work Motivation for Employee Performance*. ANCOSH 2018 - Annual Conference on Social Sciences and Humanities.
- [24] Hartono, Jogiyanto. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*. Yogyakarta: BPFE.
- [25] Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara.
- [26] Ingsih, Kusni, Nelis Riskawati, Agus Prayitno, & Shujahat Ali. 2021. *The role of mediation on work satisfaction to work environment, training, and competency on employee performance*. *Journal of Applied Management (JAM)* Volume 19 Number 3, September 2021.
- [27] Irawan, Arry. 2010. *Pengaruh budaya organisasi dan motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap kinerja pemeriksa pajak (Studi Kasus pada Aparatur Pemeriksa Pajak di Kantor Pelayanan Pajak Badora Dua Jakarta)*. *Sigma-Mu* Vol.2 No.2 – September 2010.
- [28] Itafia, Yanti, Wayan Cipta, Fridayana Yudiaatmaja. 2014. *Pengaruh pengalaman kerja dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada industri tenun*. *e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*. (Volume 2 Tahun 2014).
- [29] Itafia, Yanti, Cipta, Wayan, & Yudiaatmaja, Fridayana. 2014. *Pengaruh pengalaman kerja dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada industri tenun*. *e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*, (Volume 2 Tahun 2014).
- [30] Kemie, Silvester Sedu & Purba, Sylvia Diana. 2019. *Efek mediasi kepuasan kerja pada pengaruh keterikatan kerja dan manajemen karir terhadap keinginan untuk tetap tinggal di dalam organisasi (studi terhadap para pengajar di Akademi ATCKR)*. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi* Volume 15, Nomor 1, April 2019. Hal 177-194
- [31] Kreitner, Robert., dan Angelo Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jilid 1. Edisi Lima. Terjemahan Oleh: Erly Suandy. Jakarta: Salemba Empat.
- [32] Luthans, J. Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Terjemahan Oleh: Vivin Andhika Yuwono, dkk. Yogyakarta: Andi.
- [33] Malhotra, N. (2007). *Marketing Research: An Applied Orientation*. 5th Edition. USA:

- Pearson Education, Inc
- [34] Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Cetakan Kesebelas, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- [35] Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- [36] Manulang, M. 2005. Dasar-dasar Manajemen, Yogyakarta: Gajah Mada Univ. Press.
- [37] Marbun, Hendra Sutrisno & Jufrizen. 2022. Peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh dukungan organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, Vol 5 No 1, Januari 2022, E-ISSN : 2599-3410 | P-ISSN : 2614-3259, DOI : <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.617>.
- [38] Mardalis. 2008. Metode Penelitian: Suatu Pendekatan Proposal. Jakarta: Bumi Aksara
- [39] Martoyo, Susilo. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 4, Yogyakarta: BPFE.
- [40] Mathis, Robert L, & John H. Jackson. 2011. Human Resource Management, Jakarta: Salemba Empat.
- [41] Mauled, Mulyono. 2004. Penerapan Produktivitas Dalam Organisasi, Jakarta: Bumi Aksara.
- [42] Muhadjir, N. (2011). Metodologi Penelitian. Edisi ke 6. Yogyakarta: Rake Sarasin
- [43] Nur Hidayat, Burhanuddin, Tahir, Nurbiah. 2020. Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai Kerja di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/index>, Volume 1, Nomor 3, Desember 2020.
- [44] Pang, Kelvin & Shan Lu, Chin. 2018. Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, Vol. 3 No. 1, 2018, pp. 36-52, Emerald Publishing Limited 2397-3757, DOI 10.1108/MABR-03-2018-0007.
- [45] Rami Shani, A.B., James B. Lau. 2009. Behavior in Organization an Experimental Approach, New York: McGraw Hill International Edition.
- [46] Rivai, Veitzhal. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Jakarta: Rajawali Press.
- [47] Robbins, Stephen P, & Timothy A Judge. 2009. Organizational Behavior, Thirteenth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- [48] Robbins, Stephen P, & Timothy A. Judge. 2008. Perilaku Organisasi, Edisi 12 Jakarta: Salemba Empat.
- [49] Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. 2008. Perilaku Organisasi. Jilid 1. Edisi 12. Terjemahan Oleh: Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- [50] Sabtohadhi, Joko, Ratna Wati, & Johansyah Johansyah. 2019. Pengaruh Karakteristik Individu Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Kantor Camat Sebulu. *Jurnal Ekonomi & Manajemen Indonesia*: Vol. 19 No. 1 (2019).
- [51] Salju & Lukman, Muhammad. 2018. Pengaruh Motivasi dan Pengalaman Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Comindo Mitra Sulawesi Cabang Palopo. *Jurnal Manajemen*, Desember 2018, Halaman : 1-7 ISSN : 2339-1510, Vol. 4, No. 2.
- [52] Santoso, S. (2014). Statistik Multivariat. Edisi Revisi. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- [53] Sarwono, J. (2006). Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif. Yogyakarta: Graha Ilmu
- [54] Sedarmayanti. 2009. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas. Bandung: CV. Mandar Maju.
- [55] Sembiring, Veramika BR, Siregar, Pandapotan Na Uli Sun & Fahlevi, Mochammad. 2021. The Role Of Job Satisfaction Mediation Variables On The Performance. *JKBM (Jurnal*

- Konsep Bisnis dan Manajemen), 8 (1) November 2021: 104-113
- [56] Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Cetakan Pertama. Yogyakarta: STIE YKPN.
- [57] Sinambela, Ella Anastasya. 2020. Pengaruh pendidikan, kompetensi dan pengalaman kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, Vol 3 No 2 (2020): Vol 3 No 2 (2020): DOI: <https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v3i2.48>.
- [58] Sinungan, Muchdarsyah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- [59] Sinungan, Muchdarsyah. 2005. *Produktivitas: Apa dan Bagaimana*, Jakarta: Bumi Aksara.
- [60] Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*, Edisi 1, Yogyakarta; Andi.
- [61] Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*, Edisi I, Yogyakarta: Andi Offset.
- [62] Stone, M. 1974. Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*. 36(2), pp. 111-147
- [63] Sudjarwo & Basrowi. (2009). *Manajemen Penelitian Sosial*. Bandung: Mandar Maju
- [64] Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- [65] Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- [66] Sutrisno, Edy. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta; Prenada Media Grup.
- [67] Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta; Kencana.
- [68] Triantie, Annisa, Chiar Chiar, & Fadillah Fadillah. 2016. Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Kompetensi Profesional terhadap Kepuasan Kerja Guru. <https://www.neliti.com/id/publications/214933/pengaruh-motivasi-berprestasi-dan-kompetensi-profesional-terhadap-kepuasan-kerja>
- [69] Umar, Husein. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- [70] Urbach, N., & Ahlemann, F. 2010. Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*. 11(2), pp. 5-40
- [71] Willy, Susilo. 2001. *Audit SDM: Perpaduan Komprehensif Auditor dan Praktisi Manajemen Sumber Daya Manusia Serta Pimpinan Organisasi Perusahaan*, Bandung: Percetakan Gema Amini.
- [72] Yamin, S., & Kurniawan, H. 2011. *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling: Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS*. Jakarta: Salemba Infotek.

PERAN MEDIASI KEPUASAN KERJA ATAS PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN KINERJA PEGAWAI (Studi pada Pegawai Inspektorat Kota Pasuruan)

Oleh

Agus Sudarmanto¹, Muryati², Nasharuddin Mas³

^{1,2,3}Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email:¹ inisiale.agus@gmail.com,² muryati@gmail.com,

³ nasharuddinmas@gmail.com

Article History:

Received: 08-07-2022

Revised: 18-07-2022

Accepted: 25-08-2022

Keywords:

Work Motivation, Job

Satisfaction, Organizational

Commitment, Employee

Performance, Pasuruan City

Inspectorate.

Abstract: *This study aims to obtain empirical evidence of the ability of work motivation in optimizing employee commitment and performance, either directly or through job satisfaction mediation. This type of research is quantitative with the SEM-SmartPLS method. Data were obtained through questionnaires which were distributed to 35 employees of the Pasuruan City Inspectorate. Empirical evidence shows that work motivation is able to optimize employee performance, either directly or through job satisfaction mediation. However, work motivation is not able to optimize organizational commitment, if it is directly related, but if through job satisfaction mediation, this variable is able to increase organizational commitment supported by descriptions of the four variables, all of which are expected, they feel responsible for their responsibilities, are encouraged to develop their potential, challenging work, superiors praise well, be part of the family, leave the agency, achievement of performance, and based on the main tasks and functions*

PENDAHULUAN

Pegawai Inspektorat Kota Pasuruan merupakan bagian dari Aparatur Sipil Negara (ASN). Dengan berlakunya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang menyatakan bahwa untuk memenuhi tuntutan nasional dan tantangan global dalam mewujudkan Aparatur Sipil Negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi, maka Pemerintah Pusat merasa perlu menetapkan Aparatur Sipil Negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola, mengembangkan diri serta wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya. Kinerja bagi ASN merupakan sesuatu hal yang penting bagi terciptanya good governance dan sebagai wujud tanggungjawabnya sebagai seorang pelayan masyarakat. Salah satu landasan prinsip ASN sebagai profesi adalah komitmen (Pasal 3 UU No.5 tahun 2014).

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Masalah motivasi pada individu tertentu dan keadaan pekerjaan telah menjadi masalah dasar dalam suatu organisasi (Tentama & Pranungsari, 2016). Motivasi kerja

merupakan kekuatan atau dorongan yang ada pada diri karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dan mencapai tujuan organisasi. Menurut Sirait (2006). Penelitian terkait motivasi kerja dan komitmen organisasi telah dilakukan oleh penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Sagituly dan Guo (2021), Frastika dan Franksiska (2021), dan Eliyana at al. (2018) tentang pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian yang berbeda dari yang dikemukakan oleh Sihombing et al. (2017), Suharto (2017), dan Kurniawan (2017) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

Selama tahun 2020 pelaksanaan program dan kegiatan dalam rangka menjalankan tugas pokok dan fungsi serta untuk mewujudkan target kinerja yang ingin dicapai Inspektorat Kota Pasuruan dianggarkan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kota Pasuruan dengan total nilai keseluruhan adalah sebesar Rp6.453.896.226,00 (enam milyar empat ratus lima puluh tiga juta delapan ratus Sembilan puluh enam ribu dua ratus dua puluh enam rupiah) dengan serapan anggaran sebesar Rp5.716.427.243,00 (lima milyar tujuh ratus enam belas juta empat ratus dua puluh tujuh ribu dua ratus empat puluh tiga rupiah) atau sebesar 88,57%.

Pengaruh motivasi terhadap kinerja pernah diteliti oleh peneliti terdahulu yaitu Frastika dan Franksiska (2021), Dewi et al. (2019) dan Angelita et al. (2021) dengan simpulan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya, Penelitian dengan hasil berbeda dilakukan oleh Purnamasari (2019), Aryanta et al. (2019) dan Eliyana at al. (2018) dengan kesimpulan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Dewi et al. (2019), Aryanta et al. (2019), dan Angelita et al. (2021) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, Abrori dan Hidayati (2020), dan Saleem et al. (2010) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas serta gap dari beberapa penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik untuk melakukan analisis kemampuan motivasi kerja dalam mengoptimalkan komitmen organisasi maupun kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Hubungan Motivasi Kerja dengan Komitmen Organisasi

Menurut Mar'at (2000), bahwa komitmen seseorang pegawai dipengaruhi beberapa faktor seperti motivasi. Jika motivasi kerja karyawan tinggi, maka secara positif juga akan meningkatkan komitmen kerja karyawan

Penelitian terkait motivasi kerja dan komitmen organisasi telah dilakukan oleh penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Sagituly dan Guo (2021), Frastika dan Franksiska (2021), dan Eliyana at al. (2018) tentang pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hipotesis 1: Motivasi kerja mampu mengoptimalkan komitmen organisasi pegawai Inspektorat Kota Pasuruan.

Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja

Menurut Hasibuan (2007) motivasi penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Jelaslah bahwa motivasi yang menjadi dasar utama bagi seseorang memasuki berbagai organisasi adalah dalam rangka usaha orang yang bersangkutan memasuki berbagai kebutuhannya baik yang bersifat politik, ekonomi, sosial dan berbagai kebutuhan lainnya yang semakin kompleks.

Motivasi adalah tindakan sekelompok faktor yang menyebabkan individu berperilaku dalam cara-cara tertentu. Motivasi mengajarkan bagaimana caranya mendorong semangat kerja bawahan agar mereka mau bekerja lebih giat dengan menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya untuk dapat memajukan dan mencapai tujuan perusahaan. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pernah diteliti oleh peneliti terdahulu yaitu Frastika dan Franksiska (2021), Dewi et al. (2019) dan Angelita et al. (2021) dengan simpulan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Hipotesis 2: Motivasi kerja mampu mengoptimalkan kinerja pegawai Inspektorat Kota Pasuruan

Hubungan Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja

Apabila karyawan bekerja mereka tidak merasakan kenyamanan, kurang dihargai, tidak bisa mengembangkan segala potensi yang mereka miliki, maka karyawan tidak dapat fokus dan berkonsentrasi secara penuh terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat dilihat bahwa pekerjaan tidak hanya sekedar melakukan pekerjaan, tetapi terkait juga dengan aspek lain seperti melakukan interaksi dengan teman sekerja, atasan, mengikuti aturan-aturan dan lingkungan kerja tertentu yang seringkali tidak memadai atau kurang disukai (Marihot, 2009)

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Dewi et al. (2019), Aryanta et al. (2019), dan Angelita et al. (2021) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis 3: Motivasi Kerja mampu mengoptimalkan Kepuasan Kerja pegawai Inspektorat Kota Pasuruan

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi

Kepuasan kerja adalah sikap emosional seseorang yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Hasibuan, 2007). Kepuasan kerja harus tetap dipertahankan untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi. Rivai (2006), menganjurkan untuk mengacu pada Job Descriptive Index (JDI), menurut indeks ini, kepuasan kerja dibangun atas dasar lima dimensi, yaitu bekerja pada tempat yang tepat, pembayaran yang sesuai, organisasi dan manajemen, penyelia dan hubungan dengan rekan sekerja. Sopiha (2008), menyatakan bahwa komitmen organisasional (organizational commitment) merupakan tingkat keyakinan karyawan untuk menerima tujuan organisasi sehingga berkeinginan untuk tetap tinggal dan menjadi bagian dari organisasi tersebut. Karyawan yang berkomitmen cenderung lebih bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan. Berbagai studi penelitian menunjukkan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen terhadap organisasi (Mathis dan Jackson, 2011). Luturlean dan Prasetyo

(2019), Sihombing et al. (2017), dan Suharto (2017) mengatakan terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.

Hipotesis 4: Kepuasan kerja mampu mengoptimalkan komitmen organisasi pegawai Inspektorat Kota Pasuruan

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai

Robbins & Judge (2014), menjelaskan dari tinjauan atas 300 studi menyatakan terdapat korelasi yang cukup kuat antara kepuasan kerja dan kinerja. Oleh karena itu, upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Hasil penelitian Dewi et al. (2019), Aryanta et al. (2019), dan Angelita et al. (2021) menyimpulkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Kepuasan kerja bagi seorang pegawai merupakan faktor yang amat penting karena kepuasan yang diperolehnya akan turut menentukan sikap positif terhadap pekerjaan. Perasaan puas dalam bekerja dapat menimbulkan dampak positif terhadap perilaku, seperti misalnya tingkat kedisiplinan dan semangat kerja yang cenderung meningkat. Kepuasan kerja juga berhubungan dengan outcomes seperti kinerja, sehingga apabila kepuasan kerja semakin tinggi maka akan menimbulkan semangat dalam bekerja. Dengan demikian seseorang akan lebih mudah mencapai tingginya kinerja. Beberapa penelitian seperti Budiwati et al. (2020), Thamrin (2012), Rifai dan Susanti (2021), Rivaldo (2021), dan Raka et al. (2018) menghasilkan temuan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Hipotesis 5: Kepuasan kerja mampu mengoptimalkan kinerja pegawai Inspektorat Kota Pasuruan

Hubungan Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian Sagituly dan Guo (2021) menemukan efek mediasi kepuasan kerja pada hubungan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi. Sementara itu, Elinarsih et al. (2019), dan Setiani (2019) telah meneliti peran mediasi kepuasan kerja atas pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian mereka menyimpulkan kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi

Hipotesis 6: Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi Inspektorat Kota Pasuruan.

Hubungan Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian Dewi et al. (2019), Aryanta et al. (2019), dan Angelita et al. (2021) menghasilkan temuan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Hipotesis 7: Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kota Pasuruan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Ada empat variabel yang dianalisis, yaitu motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai Inspektorat Kota Pasuruan, yang juga menjadi lokasi penelitian, dan memiliki pegawai sebanyak 35 orang (populasi). Populasi ini sekaligus menjadi sampel 35 orang pegawai (sensus). Metode analisis data menggunakan SEM Smart PLS. Berikut ditampilkan definisi operasional variabel penelitian:

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM	
Motivasi Kerja (X) Robbins (2009)	Motivasi intrinsik (X1.1)	X1.1.1	Memperoleh prestasi kerja
		X1.1.2	Ingin pengakuan dari pimpinan
		X1.1.3	Ingin pengakuan dari rekan kerja
		X1.1.4	Menyukai pekerjaan
		X1.1.5	Merasa bertanggung jawab
		X1.1.6	Terdorong mengembangkan potensi
	Motivasi ekstrinsik (X1.2)	X1.2.1	Instansi memberikan gaji yang sesuai
		X1.2.2	Instansi memberikan tambahan gaji (tunjangan)
		X1.2.3	Kondisi kerja menyenangkan
		X1.2.4	Kebijakan standart instansi
		X1.2.5	Sistem administrasi memudahkan bekerja
		X1.2.6	Hubungan antar pegawai harmonis
Kepuasan Kerja (Z) Schermerhorn <i>et al.</i> (2005)	Pekerjaan itu sendiri (Z1.1)	Z1.1.1	Pekerjaan menantang
		Z1.1.2	Pekerjaan sesuai harapan
	Pengawas/atasan (Z1.2)	Z1.2.1	Atasan yang mendukung
		Z1.2.2	Atasan memperlakukan dengan baik
	Rekan kerja (Z1.3)	Z1.3.1	Rekan kerja yang memberikan dukungan
		Z1.3.2	Rekan kerja yang saling membantu
	Kesempatan promosi (Z1.4)	Z1.4.1	Dasar yang digunakan untuk promosi
		Z1.4.2	Penilaian promosi berdasarkan prestasi
	Gaji (Z1.5)	Z1.5.1	Instansi memberikan gaji sesuai standar
		Z1.5.2	Instansi memberikan gaji mencukupi
Komitmen Organisasi (Y1) Allen & Meyer (2013)	<i>Affective commitment</i> (Y1.1)	Y1.1.1	Berbahagia menghabiskan sisa karir
		Y1.1.2	Masalah instansi menjadi masalah saya juga
		Y1.1.3	Menjadi bagian keluarga
<i>Continuance commitment</i>	Y1.2.1	Sulit meninggalkan instansi karena takut	

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM	
	(Y1.2)	Y1.2.2	Merugikan untuk meninggalkan instansi
		Y1.2.3	Sulit mendapatkan pekerjaan lain
	Normative commitment (Y1.3)	Y1.3.1	Instansi banyak berjasa
		Y1.3.2	Belum memberikan kontribusi
		Y1.3.3	Instansi layak mendapatkan kesetiaan
Kinerja (Y2) Sudarmanto (2009) dan LKjIP Inspektorat Kota Pasuruan Tahun 2020	Meningkatnya efektivitas kinerja (Y2.1)	Y2.1.1	Sesuai target kinerja pimpinan
		Y2.1.2	Hasil kerja jadi tolok ukur
		Y2.1.3	Berdasarkan tugas pokok dan fungsi
		Y2.1.4	Orientasi pengembangan
		Y2.1.5	Capaian kinerja berdasarkan indikator pegawai
		Y2.1.6	Mampu koordinasi juga jadi kinerja
		Y2.1.7	Kontribusi pada capaian kinerja
		Y2.1.8	Inspektorat membangun SMART
		Y2.1.9	Azas kebersamaan
		Y2.1.10	Pimpinan memberikan arahan
		Y2.1.11	Inspektorat mampu evaluasi
		Y2.1.12	Unit kerja mampu memfasilitasi
	Y2.1.13	Pekerjaan tuntas prakarsa sendiri	
	Efektivitas sumber daya pegawai (Y2.2)	Y2.2.1	Telah menyelesaikan pekerjaan dengan tepat
		Y2.2.2	Telah menjalankan tugas dengan konsisten
Y2.2.3		Telah bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang mengalami kendala	

Sumber: Robbins (2009), Schermerhorn *et al.* (2005), Allen & Meyer (2013), Sudarmanto (2009), LKjIP Inspektorat Kota Pasuruan Tahun 2020.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

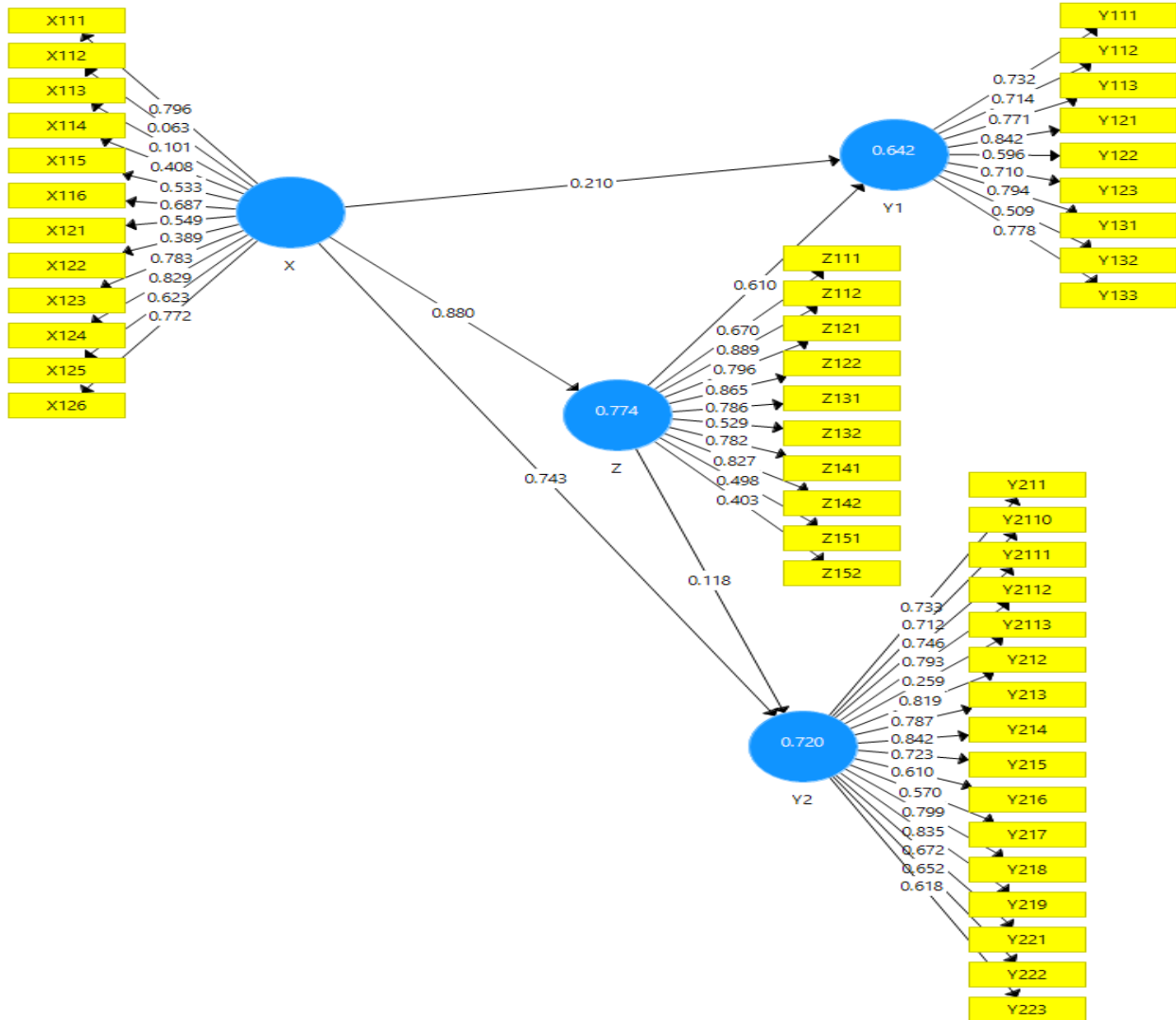
Tabel 2. Karakteristik responden

No.	Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	18	51,4 %
2	Wanita	17	48,6 %

Jumlah		35	100%
Pendidikan			
1	Strata 2/S2	8	22,99 %
2	Strata 1/S1	21	60 %
3	Diploma	2	5,7 %
4	SMA	4	11,4 %
5	SMP	0	0 %
Jumlah		35	100%
Usia			
1	20 - ≤ 30 tahun	8	22,9 %
2	30 - ≤ 40 tahun	6	17,1 %
3	40 - ≤ 50 tahun	15	42,9 %
4	> 50 tahun	6	17,1 %
Jumlah		35	100%
Masa Kerja			
1	≤ 1 tahun	6	17,1 %
2	> 1 - ≤ 5 tahun	5	14,3 %
3	> 5 - ≤ 10 tahun	0	0 %
4	> 10 - ≤ 20 tahun	17	48,6 %
5	> 20 tahun	7	20 %
Jumlah			100%

Sumber: Data diolah, 2022

Hasil Analisis



Gambar 1 Hasil SEM-PLS (Inner Model)
 Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2022.

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 3. Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung & tidak Langsung)

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signifikansit	Keputusan
1	Motivasi Kerja ->Komitmen Organisasi	0,127	1,051	0,294	Hipotesis 1 ditolak
2	Motivasi Kerja ->Kinerja Pegawai	0,800	10,281	0,000	Hipotesis 2 diterima
3	Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0,607	8,825	0,000	Hipotesis 3 diterima

4	Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi	0,734	6,348	0,000	Hipotesis 4 diterima
5	Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,251	2,693	0,007	Hipotesis 5 diterima
6	Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi	0,446	4,794	0,000	Hipotesis 6 diterima
7	Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,152	2,364	0,018	Hipotesis 7 diterima

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2021.

PEMBAHASAN

Motivasi kerja tidak mampu mengoptimalkan komitmen organisasi pegawai Inspektorat Kota Pasuruan

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan lemahnya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Probabilitas lebih besar daripada 0,05, dan t statistik lebih besar daripada t tabel 1,960. Artinya, motivasi kerja tidak mampu mengoptimalkan komitmen organisasi pegawai Inspektorat Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini tidak mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Mar'at (2000), mengatakan bahwa komitmen seseorang pegawai dipengaruhi beberapa faktor seperti motivasi.

Begitu juga dengan Sagituly & Guo (2021), Frastika dan Franksiska (2021), dan Eliyana at al. (2018), mereka semua telah menemukan adanya pengaruh motivasi kerja secara signifikan terhadap komitmen organisasi, sehingga tidak sepadan dengan hasil yang diperoleh dalam penelitian ini.

Motivasi kerja mampu mengoptimalkan kinerja pegawai Inspektorat Kota Pasuruan

Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, motivasi kerja mampu mengoptimalkan kinerja pegawai Inspektorat Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Frastika & Franksiska (2021), Dewi et al. (2019), serta Angelita et al. (2021), mereka telah menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Temuan empiris ini juga didukung oleh hasil analisis statistik deskriptif motivasi kerja yang mendapatkan tanggapan tinggi, diantaranya merasa bertanggung jawab, terdorong mengembangkan potensi, memperoleh prestasi kerja, instansi memberikan gaji yang sesuai, instansi memberikan tambahan gaji (tunjangan), serta hubungan antar pegawai harmonis

Motivasi Kerja mampu mengoptimalkan Kepuasan Kerja pegawai Inspektorat Kota Pasuruan

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, motivasi kerja mampu mengoptimalkan kepuasan kerja pegawai Inspektorat Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan

penelitian, diantaranya Dewi et al. (2019), Aryanta et al. (2019), dan Angelita et al. (2021), yang kesemuanya menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Sopiah (2008), mengartikan motivasi sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Sedangkan Ardana dkk (2012), menjelaskan bahwa motivasi kerja merupakan pendorong semangat kerja, dimana lebih lanjut membagi motivasi ke dalam beberapa jenis sebagai berikut: Material Incentive, semi material incentive, non material incentive. Kemudian Rivai (2009), mengatakan motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Stanford dalam Mangkunegara (2013), mengatakan "Motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class" (Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu). Kemudian Shani & Lau (2009), berpendapat bahwa motivasi kerja adalah suatu rangkaian tenaga energik yang berasal dari keduanya baik yang dikerjakan dari dalam atau dari luar manusia secara individu (work motivation is a set of energetic forces that originates both within as well as beyond an individuals being). Sedangkan menurut Robbins & Timothy (2008), motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai sesuatu untuk mencapai suatu tujuan.

Kepuasan kerja mampu mengoptimalkan komitmen organisasi pegawai Inspektorat Kota Pasuruan

Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, kepuasan kerja mampu mengoptimalkan komitmen organisasi pegawai Inspektorat Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Luturlean & Prasetyo (2019), Sihombing et al. (2017), dan Suharto (2017), mereka semua telah menemukan hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Begitu juga dengan Mathis dan Jackson (2011), yang menemukan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen terhadap organisasi.

Temuan empiris ini juga didukung oleh hasil analisis statistik deskriptif kepuasan kerja yang mendapatkan tanggapan tinggi, diantaranya pekerjaan menantang, atasan memperlakukan dengan baik rekan kerja yang saling membantu, penilaian promosi berdasarkan prestasi, serta instansi memberikan gaji sesuai standar.

Kepuasan kerja mampu mengoptimalkan kinerja pegawai Inspektorat Kota Pasuruan

Hasil pengujian hipotesis 5 menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, Kepuasan kerja mampu mengoptimalkan kinerja pegawai Inspektorat Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Dewi et al. (2019), Aryanta et al. (2019), serta Angelita et al. (2021), mereka semua telah membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap

kinerja karyawan.

Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi Inspektorat Kota Pasuruan

Hasil pengujian hipotesis 6 menunjukkan kemampuankepuasankerja berperan sebagai mediasi atas pengaruh motivasi kerja terhadapkomitmen organisasi. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dancukup kuat (signifikan). Artinya, kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi Inspektorat Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Sagituly & Guo (2021), yang telah menemukan efek mediasi kepuasan kerja pada hubungan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi. Tetapi hasil penelitian ini tidak mendukung temuan dari Elinarsih et al. (2019), maupun Setiani (2019), yang telah meneliti peran mediasi kepuasan kerja atas pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian mereka menyimpulkan kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi.

Temuan empiris ini juga didukung oleh hasil analisis statistik deskriptif komitmen organisasi yang mendapatkan tanggapan tinggi, diantaranya menjadi bagian keluarga, sulit meninggalkan instansi, sertainstansi layak mendapatkan kesetiaan..

Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kota Pasuruan

Hasil pengujian hipotesis 7 menunjukkan kemampuankepuasankerja berperan sebagai mediasi atas pengaruh motivasi kerja terhadapkinerja pegawai. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dancukup kuat (signifikan). Artinya, kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Dewi et al. (2019), Aryanta et al. (2019), dan Angelita et al. (2021), mereka semua telah membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Temuan empiris ini juga didukung oleh hasil analisis statistik deskriptif kinerja pegawai yang mendapatkan tanggapan tinggi, diantaranya capaian kinerja, berdasarkan tugas pokok dan fungsi, kontribusi pada capaian kinerja, azas kebersamaan, orientasi pengembangan, serta telah menjalankan tugas dengan konsisten.

Implikasi Penelitian

Terdapat satu hipotesis yang tidak berhasil dibuktikan, yaitu pengaruh langsung (direct effect) kemampuan motivasi kerja dalam mendorong peningkatan atau mengoptimalkan komitmen organisasi. Tetapi, bilamana melalui variabel mediasi kepuasan kerja, maka motivasi kerja memiliki kemampuan kuat mempengaruhi komitmen organisasi. Ini mencerminkan kuatkan peranan mediasi kepuasan kerja. Sehingga, pihak Inspektorat Kota Pasuruan benar-benar perlu memperhatikan masalah kepuasan kerja para pegawainya. Beberapa item yang kuat dari kepuasan kerja, diantaranya atasan memperlakukan pegawai dengan baik, rekan kerja yang saling membantu, penilaian promosi berdasarkan prestasi kerja. Namun demikian, dilain sisi, Inspektorat Kota Pasuruan juga perlu mencermati, katakanlah warning, beberapa item yang lemah, diantaranya pekerjaan sesuai harapan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini hanya didasarkan hasil isian angket sehingga dimungkinkan adanya unsur kurang obyektif dalam proses pengisian seperti adanya saling bersamaan dalam pengisian angket. Kemudian, dalam pengisian angket diperoleh adanya sifat responden sendiri seperti kejujuran dan ketakutan dalam menjawab kuesioner dengan sebenarnya. Mereka juga dalam memberikan jawaban tidak berfikir jernih (hanya asal selesai dan cepat) karena faktor waktu dan pekerjaan. Selain itu, faktor yang digunakan untuk mengungkap tanggapan pegawai Inspektorat Kota Pasuruan tentang komitmen organisasi dan kinerja pegawaisangat terbatas pada faktor motivasi kerja dan kepuasan kerja saja, sehingga perlu dilakukan penelitian lain yang lebih luas untuk mengungkap tanggapan pegawai Inspektorat Kota Pasuruan terhadap komitmen organisasi maupun terhadap kinerja pegawai..

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Abdillah, W., & Jogiyanto. 2015. Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis. Edisi ke-1. Yogyakarta: Andi.
- [2] Abrori, I., dan Hidayati, N. (2020). Compensation, Work Discipline and Work Motivation Relationship to Employee Job Satisfaction. *Jurnal Ilmu Manajemen Advantage*, Volume 4, Nomor 1, 32-39.
- [3] Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2013). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization*. Terjemahan. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- [4] Angelita, D., Sutanto, A.T., Matondang, S., Edward, Y.R., dan Ginting, R.R. (2021). Analysis on The Effect of Work Motivation, Compensation and Organizational Culture on Employees' Performance with Job Satisfaction as The Intervening Variable at Brastagi Supermarket Gatot Subroto Medan. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, Vol. 24, Issue 3, 138-145.
- [5] Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- [6] Aryanta, I.K., Sitiari, N.W., dan Yasa, P.N.S. (2019). Influence of Motivation on Job Stress, Job Satisfaction and Job Performance at Alam Puri Villa Art Museum and Resort Denpasar. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Jagaditha*, Volume 6, Nomor 2, 113-120.
- [7] Baron, Reuben M., dan Kenny, David A, 1986, The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, Volume 51.
- [8] Bungin, B. (2014). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- [9] Cherrington, D. J. (1989). *The Management of Human Resources*. Second Edition. New York, Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc.
- [10] Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- [11] Dewi, P., Fikri, K., dan Fitrio, T. (2019). The Effect of Work Motivation on Employees' Performance Mediated by Job Satisfaction at PT. Bank Rakyat Indonesia TBK Rengat Branch Office. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, Volume 07, Issue 09, 1344-1358.
- [12] Eisingerich, A.B., & Rubera, G. 2010. Drivers of Brand Commitment: A Cross-National Investigation. *Journal of International Marketing*. 18(2), pp. 64-79.
- [13] Elinarsih., Herawati, J., dan Kurniawan, I.S. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap

- Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Komitmen Organisasional Pada Pegawai Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kulon Progo Yogyakarta. Publikasi Karya Ilmiah. Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta.
- [14] Eliyana, A., Sawitri, D., dan Bramantyo, H. (2018). Is Job Performance Affected by Job Motivation and Job Satisfaction? *KnE Social Sciences*, 3(10), 911-920.
- [15] Flippo, Edwin B. 2012. *Personel Management (Manajemen Personalia)*. Edisi VII, Jilid II, Terjemahan Alponso S. Jakarta: Erlangga.
- [16] Frastika, A., dan Franksiska, R. (2021). The Impact of Motivation and Environment on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variable. *International Journal of Social Science and Business*, Volume 5, Number 4, 551-560.
- [17] Geisser, S. 1975. The Predictive Sample Reuse Method with Applications. *Journal of the American Statistical Association*. 70(350), pp. 320-328.
- [18] Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi ke-4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [19] Gomes, Faustino Cardoso. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- [20] Greenberg, Jerald & Robert A. Baron. 2003. *Behavior In Organizations*. Eight Edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- [21] Hair Jr.J.F., Black, W.C., Babin, B.C., & Anderson, R.E. 2010. *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition. USA: Pearson Prentice Hall.
- [22] Handoko, T. H. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan IX, Jilid I. Yogyakarta: BPFE UGM.
- [23] Hartono, Jogiyanto. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*. Yogyakarta: BPFE.
- [24] Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Bumi Aksa.
- [25] Hoyle, R. H. (2014). *Handbook of Structural Equation Modeling*. THE GUILFORD PRESS.
- [26] Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi (Orgaizational Behavior)*. Jakarta: Salemba Empat.
- [27] Kurniawan, D. (2017). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Pada PT. Trio Kencana Abadi Bandar Lampung*. Publikasi Karya Ilmiah. IBI Darmajaya, Bandar Lampung.
- [28] LKjIP Inspektorat Kota Pasuruan Tahun 2020.
- [29] Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: ANDI.
- [30] Luturlean, B.S., dan Prasetio, A.P. (2019). Antecedents of Employee's Affective Commitment the Direct Effect of Work Stress and the Mediation of Job Satisfaction. *Journal of Applied Management (JAM)*, Volume 17 Number 4, 697-712.
- [31] Malhotra, N. (2007). *Marketing Research: An Applied Orientation*. 5th Edition. USA: Pearson Education, Inc.
- [32] Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- [33] Mar'at. 2000. *Sikap Manusia: Pembahasan dan Pengukurannya*. Jakarta: Ghalia.
- [34] Mardalis. 2008. *Metode Penelitian: Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [35] Marihot, Tua Efendi Hariandja. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompesasian, Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grafindo.
- [36] Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 5, Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE.

-
- [37] Mathis, R.L., dan Jackson, J.H. 2011. Human Resource Management (edisi 10). Jakarta: Salemba Empat.
- [38] Moehariono. 2012. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- [39] Mowday, R. T., Porter, L. W., dan Steeras, R. (1982). Organizational Linkages: the Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. San Diego, California: Academic Press.
- [40] Muhadjir, N. (2011). Metodologi Penelitian. Edisi ke 6. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- [41] Munandar, Ashar Sunyoto. 2008. Psikologi Industri dan Organisasi. Jakarta: UI-Press.
- [42] Notoatmodjo. 2012. Metode Penelitian Kesehatan. Jakarta: Rineka Cipta.
- [43] Ouchi, W. G. (1981). Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. New York: Publisher of Bard, Camelot, Discuss and Flare Book.
- [44] Purnamasari, W. (2019). Effect of Work Environment, Motivation of a Work and Organizational Commitments to Performance of Employees in Puskesmas. Paradigma Accountancy, Vol. 2, No. 1, 1-7.
- [45] Rivai, Veithzal. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik. Edisi Pertama. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- [46] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- [47] Robbins, Stephen P. 2009. Perilaku Organisasi: Organizational Behavior. Buku 1, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- [48] Sagituly, G., dan Guo, J. (2021). The Influence of Work Motivation on Organizational Commitment Among Civil Servants of Kazakhstan: Analyzing the Mediating Role of Job Satisfaction. Lex localis - Journal of Local Self-Government, Vol 19 No 3, 543-567.
- [49] Saleem, R., Mahmood, A., dan Mahmood, A. (2010). Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan. International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 11, 213-222.
- [50] Sarwono, J. (2006). Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- [51] Schermerhorn, J. D., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2005) Organizational Behaviour. New York: John Willey and Son Inc.
- [52] Sedarmayanti. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Refika Aditama.
- [53] Setiadi. (2013). Konsep dan Praktik Penulisan Riset Keperawatan. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- [54] Siagian, S. P. (2001) Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- [55] Sihombing, I.H.H., Supartha, I.W.G., Subudi, M., dan Dewi, I.G.A.M. (2017). The Role of Organizational Commitment Mediating Job Satisfaction and Work Motivation with Knowledge-Sharing Behavior in 4 Star Hotels in Badung Regency, Bali. Global Business & Finance Review, Volume. 22 Issue. 3, 61-76.
- [56] Sirait, J.T. 2006. Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi. Jakarta: Grasindo.
- [57] Sopiah. (2008) Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Andi Offset.
- [58] Steers, R. M., & Porter, L. W. (2011). Motivation and Work Behaviour. New York: Accademic Press.
- [59] Stone, M. 1974. Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological). 36(2), pp. 111-147.
- [60] Sudarmanto. 2009. Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi Dalam Organisasi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- [61] Sudjarwo & Basrowi. (2009). *Manajemen Penelitian Sosial*. Bandung: Mandar Maju.
- [62] Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [63] Suharto. (2017). *Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan (Studi Kasus Pada Kantor DPRD Prov. D.I. Yogyakarta)*. Publikasi Karya Ilmiah. Universitas Mercu Buana Yogyakarta.
- [64] Tentama, F., & Pranungsari, D. (2016). The roles of teachers' work motivation and teachers' job satisfaction in the organizational commitment in extraordinary schools. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 5(1), 39–45.
- [65] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- [66] Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- [67] Yamin, S., & Kurniawan, H. 2011. *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling: Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS*. Jakarta: Salemba Infotek.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN

PENGARUH LEADERSHIP DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP JOB PERFORMANCE MELALUI JOB SATISFACTION(Pada Sekretariat Daerah Kota Pasuruan)

Oleh

Khasbullah¹,Kuncoro²,Sodik³

^{1,2,3}Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email:¹ masezz@gmail.com,² kuncoro@gmail.com,³ sodik@gmail.com

Article History:

Received: 09-07-2022

Revised: 19-07-2022

Accepted: 24-08-2022

Keywords:

Leadership, Employee

Engagement, Job

Satisfaction, Job

Performance, Pasuruan City

Regional Secretariat

Abstract: *This study aims to obtain empirical evidence of leadership abilities and employee engagement in encouraging increased job performance, either directly or through job satisfaction mediation. This type of research is quantitative with the SEM-SmartPLS method. Data were obtained through questionnaires which were distributed to 60 employees of the Pasuruan City Regional Secretariat. Empirical evidence shows that both leadership and employee engagement are able to strongly encourage increased job performance. The mediating role of job satisfaction is also strong, both in mediating the influence of leadership on job performance and on the effect of employee engagement on job performance. This finding is supported by the descriptive of the four variables, all of which received high responses, including superiors who can be good role models for their subordinates and are able to give pride to subordinates, employees already have high sacrifices for the organization, such as doing a good job and being able to do overtime. if needed, employees have received gai in accordance with regional standards and sufficient to meet the needs of the family, and employees often reach the target given by the company.*

PENDAHULUAN

Sekretariat Daerah Kota Pasuruan merupakan gabungan dari bagian-bagian ruangan administrasi di bawah naungan Sekretaris Daerah. Sekretariat Daerah mempunyai tugas dan kewajiban membantu Walikota dalam menyusun kebijakan dan mengoordinasikan dinas daerah dan lembaga teknis daerah (Perwali Kota Pasuruan Nomor 24 Tahun 2011). Dalam RPJMD Kota Pasuruan tahun 2016-2121, salah satu sasaran strategisnya adalah meningkatnya akuntabilitas kinerja. Untuk mencapai dan mengukur pencapaian kinerja tersebut diperlukan Indikator Kinerja Utama (IKU)

Peran seorang pemimpin (leadership) dalam mempengaruhi bawahannya sangatlah penting bagi kemajuan organisasi tersebut. Keberadaan seorang pemimpin dalam organisasi dibutuhkan untuk membawa organisasi kepada tujuan yang telah ditetapkan (Koesmono, 2007). Kreitner & Kinicki (2005), mengungkapkan bahwa kepemimpinan atau

leadership didefinisikan sebagai suatu proses pengaruh sosial dimana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Thoha (2010), mengungkapkan bahwa dengan mempergunakan kepemimpinan maka pemimpin akan mempengaruhi persepsi bawahan dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan pegawai pada kejelasan tugas, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif. Hal ini sesuai dengan Robbins & Coulter (2007), yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sasaran. Kemampuan pegawai untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi tersebut merupakan pencerminan dari kinerja pegawai.

Salah satu aset yang tak luput menjadi perhatian adalah sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan. Manusia menjadi aset yang unik, karena merupakan satu-satunya aset yang bernyawa, sehingga diperlukan treatment khusus untuk menjaga loyalitasnya kepada perusahaan. Employee engagement merupakan salah satu cara untuk membuat pegawai memiliki loyalitas yang tinggi, seperti pendapat Macey & Schneider (2008) yang menyatakan bahwa employee engagement membuat pegawai memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela.

Employee engagement sendiri merupakan keadaan psikologis di mana pegawai merasa berkepentingan dalam keberhasilan perusahaan dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja ke tingkat yang melebihi job requirement yang diminta (Mercer et al., 2007). Lebih lanjut dikatakan employee engagement dianggap sebagai sesuatu yang dapat memberikan perubahan pada individu, tim, dan perusahaan.

Namun demikian, tidak semua pegawai dapat memberikan pelayanan yang baik bagi organisasi. Hal ini berkaitan dengan tingkat kepuasan pegawai atau yang biasa disebut kepuasan kerja terhadap perusahaan dan pekerjaannya. Apabila seorang pegawai tidak puas dengan pekerjaan yang diberikan ataupun terhadap kondisi lingkungan perusahaan maka pegawai tersebut tentunya tidak mampu memberikan pelayanan yang baik. Bulgarella (2005) menyatakan bahwa pegawai yang berinteraksi dengan pelayanan berada dalam posisi untuk membangun kesadaran dan respon kepada tujuan dan kebutuhan pelayanannya. Memberi kepuasan kepada pegawai memiliki energi yang tinggi dan kemauan bagi mereka untuk memberikan pelayanan yang baik, sehingga mereka akan memberikan pandangan yang positif tentang pelayanan yang tersedia. Pegawai yang merasa terpuaskan akan memiliki sumber emosional yang cukup untuk menunjukkan empati, pengertian, respek, dan perhatian kepada pelayanannya. Dampaknya adalah, pegawai akan bekerja dengan sebaik-baiknya dan selalu berusaha memberikan yang terbaik. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai tersebut tinggi.

Adanya peningkatan kepuasan kerja pada pegawai tentu berdampak pada kinerja yang ditunjukkannya. Dessler (2015) mengemukakan ada perbedaan antara pegawai yang memiliki kepuasan kerja dengan yang tidak. Pegawai yang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya cenderung memiliki catatan kehadiran dan ketaatan terhadap peraturan lebih baik, namun kurang aktif berpartisipasi dalam kegiatan serikat pekerja.

Pegawai ini juga biasanya memiliki prestasi yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki kepuasan dalam pekerjaannya. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki arti penting bagi pegawai maupun

perusahaan, khususnya demi terciptanya keadaan positif di lingkungan kerja. Robbins & Judge (2015) juga menyatakan mengenai dampak kepuasan kerja pada kinerja pegawai, bahwa pegawai yang merasa puas akan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk membicarakan hal-hal positif tentang organisasinya, membantu yang lain, dan berbuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal.

Berdasarkan uraian di atas, serta gap dari beberapa penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik untuk melakukan analisis tentang kemampuan leadership dan employee engagement dalam mendorong peningkatan job performance, dengan job satisfaction sebagai variabel mediasi.

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Pengaruh Leadership Terhadap Job Performance

Seorang pemimpin harus dapat menunjukkan kemampuannya untuk memotivasi pegawainya. Motivasi yang diberikan pimpinan kepada para pegawai dapat berupa dukungan kerja, pemberian penghargaan ataupun bentuk lain yang memberikan nilai kepuasan pegawai terhadap pemimpin yang menjadi atasannya. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kinerja. Seorang pegawai akan menunjukkan kinerja yang baik bila pegawai tersebut menilai pimpinannya seorang yang baik dan mau mendukung, serta menjadi pendengar yang baik bagi bawahannya. Hal lainnya, karena rasa simpatinya kepada pimpinannya, maka pegawai itu akan melakukan pekerjaannya dengan baik tanpa paksaan dari pihak mana pun dan melaksanakannya dengan senang hati. Hal sebaliknya akan terjadi, bila seorang pemimpin tidak disukai oleh pegawainya, umumnya akan bekerja hanya untuk kehadiran saja. Sikap pegawai menjadi tidak peduli dengan program kerja yang ditetapkan, lebih banyak berada di luar kantor, tidak tepat waktu dan banyak hal-hal tidak baik lainnya. Tentunya kinerja pegawai menjadi buruk, karena kepemimpinan yang dinilai tidak baik.

Hutagalung (2021) dalam penelitiannya menyebutkan kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Begitu juga dengan hasil penelitian Putra et al. (2021), bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

H1: Leadership berperan dalam meningkatkan Job Performance.

Pengaruh Employee Engagement Terhadap Job Performance

Keterikatan adalah kemauan untuk berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan, yaitu pegawai mau berusaha keras menuntaskan pekerjaannya dan menggunakan segenap pikiran dan energinya bahkan rela untuk lembur agar kinerja yang diberikan untuk perusahaan semakin membaik. Keterikatan kerja dapat dihubungkan dengan kesuksesan perusahaan seperti kualitas lebih tinggi, rendahnya tingkat turnover, dan kinerja pegawai menjadi lebih baik. Dengan demikian keterikatan kerja memiliki hubungan bersifat positif terhadap kinerja pegawai.

Pitaloka & Putri (2021) dalam penelitiannya mengatakan, keterikatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Satata (2021) menyimpulkan employee engagement berpengaruh terhadap prestasi kerja individu sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

H2: Employee Engagement berperan dalam meningkatkan Job Performance. Pengaruh Leadership Terhadap Job Satisfaction

Kepuasan kerja diartikan sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya atau dapat juga diartikan sebagai perbedaan antara jumlah imbalan/penghargaan yang diterima oleh pegawai dan jumlah seharusnya mereka dapatkan (Robbins & Judge, 2015). Menurut Locke (1976) kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional positif dan menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja adalah perasaan yang dimiliki oleh pegawai tentang kondisi tempat kerja mereka saat ini. Kepemimpinan merupakan kemampuan dari manajemen puncak untuk membangun, mempraktekkan serta memimpin suatu visi jangka panjang bagi perusahaan. Martoyo (2000), mendefinisikan kepemimpinan adalah keseluruhan aktifitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama untuk mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin adalah orang yang berada di garda terdepan dalam kemajuan organisasi. Sebaliknya pegawai sebagai pihak operasional harus mampu menerima perubahan sebagai upaya peningkatan kinerja. Di samping kepemimpinan yang akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah pengembangan karir pegawai.

Hasil penelitian Sugiono & Tobing (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Peningkatan kepuasan kerja akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Iman & Lestari (2019), menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

H3: Leadership berperan dalam meningkatkan Job Satisfaction. Pengaruh Employee Engagement Terhadap Job Satisfaction

Employee engagement merupakan gagasan multidimensi secara emosi, kognitif ataupun fisik. Engagement terjadi ketika seseorang secara sadar waspada dan secara emosi terhubung dengan orang lain. Ketika pegawai sudah terikat (engaged) pegawai memiliki suatu kesadaran terhadap tujuan perannya untuk memberikan layanannya sehingga membuat pegawai akan memberikan seluruh kemampuan terbaiknya. Pegawai yang mempunyai engagement yang tinggi akan merasa nyaman dalam lingkungan kerjanya sehingga menurunkan keinginan untuk berpindah (Khan, 1990).

Kepuasan kerja merupakan hal yang penting yang harus ditumbuhkan pada setiap pegawai. Hal ini disebabkan pegawai yang engage akan memiliki keterikatan yang tinggi kepada perusahaan. Keterikatan yang tinggi mempengaruhi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan (cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan) dan akan berdampak pada rendahnya keinginan untuk meninggalkan pekerjaan (Scheimann, 2010).

Tamrin (2021), hasil penelitian yang diperoleh memperlihatkan terdapat pengaruh positif antara employee engagement terhadap kepuasan kerja. Penelitian Noerchayyo et al. (2021) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H4: Employee Engagement berperan dalam meningkatkan Job Satisfaction. Pengaruh Job Satisfaction Terhadap Job Performance

Perusahaan bisa menjaga kinerja pegawainya agar tetap produktif dengan menimbulkan rasa nyaman di tempat bekerja. Bukan hanya segelintir pegawai yang merasakannya, namun untuk semua pegawai yang bekerja di perusahaan. Hubungan antara

pegawai haruslah kondusif sehingga timbul situasi yang menambah semangat kerja.

Robbins & Judge (2015) kepuasan pegawai merupakan perasaan yang positif saat bekerja dari hasil evaluasi dari pekerjaan yang sudah dilakukan. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas, ketidakhadiran, dan pergantian pegawai. Kepuasan kerja mempengaruhi efisiensi organisasi, meningkatkan profitabilitas dan keunggulan kompetitif (Robbins & Judge, 2015).

Fonataba & Marchyta (2021), hasil pengujian hipotesis penelitian menunjukkan job satisfaction mempengaruhi employe performance. Kemudian Bakan et al. (2014), juga menyimpulkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap prestasi kerja.

H5: Job Satisfaction berperan dalam meningkatkan Job Performance.

Pengaruh Leadership terhadap Job Performance melalui Job Satisfaction

Hasil penelitian sebelumnya menyebutkan leadership berpengaruh terhadap job satisfaction (Sugiono & Tobing, 2021; Iman & Lestari, 2019). Begitu juga ada pengaruh yang signifikan job satisfaction terhadap job performance (Andra & Utami, 2018; Nurrachman et al., 2019).

H6: Leadership berperan dalam meningkatkan Job Satisfaction dimediasi Job Performance

Pengaruh Employee Engagement terhadap Job Performance melalui Job Satisfaction

Hasil penelitian sebelumnya menyebutkan employee engagement berpengaruh terhadap job satisfaction (Tamrin, 2021; Noercahyo et al., 2021). Begitu juga ada pengaruh yang signifikan job satisfaction terhadap job performance (Andra & Utami, 2018; Nurrachman et al., 2019).

H7: Employee Engagement berperan dalam meningkatkan Job Satisfaction dimediasi Job Performance

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Ada empat variabel yang dianalisis, yaitu leadership, employee engagement, job satisfaction, job performance pegawai Sekretariat Daerah Kota Pasuruan, yang juga menjadi lokasi penelitian, dan memiliki pegawai sebanyak 60 orang (populasi). Populasi ini sekaligus menjadi sampel 60 orang pegawai (sensus). Metode analisis data menggunakan SEM Smart PLS. Berikut ditampilkan definisi operasional variabel penelitian:

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Dimensi	Indikator/Manifest	
1.	Leadership (X1)	<i>Idealized Influence</i> (X1.1)	X1.1.1	Pemimpin merupakan panutan
			X1.1.2	Pemimpin memberikan petunjuk
			X1.1.3	Pemimpin menanamkan rasa bangga
	Bass & Stogdill (1990)	<i>Inspirational motivation</i> (X1.2)	X1.2.1	Pemimpin memberikan motivasi
			X1.2.2	Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri
			X1.2.3	Pemimpin memberikan keyakinan
		<i>Intellectual</i>	X1.3.1	Pemimpin mendorong kreativitas

No.	Variabel	Dimensi	Indikator/Manifest	
		<i>stimulation</i> (X1.3)	X1.3.2	Pemimpin mendorong inovatif
			X1.3.3	Pemimpin mendengarkan ide
		<i>Individualized consideration</i> (X1.4)	X1.4.1	Pemimpin meningkatkan pengembangan diri
			X1.4.2	Pemimpin memperlakukan sebagai individu
			X1.4.3	Pemimpin mendengarkan kesulitan
		2.	<i>Employee Engagement</i> (X2) Schaufeli <i>et al.</i> (2002)	<i>Vigor</i> (X2.1)
X2.1.2	Berusaha memberikan yang terbaik			
X2.1.3	Bersedia kerja lembur			
<i>Dedication</i> (X2.2)	X2.2.1			Bersedia melakukan pekerjaan yang tidak berhubungan langsung
	X2.2.2			Bersedia membantu rekan kerja
	X2.2.3			Selalu memberikan keterampilan
<i>Absorption</i> (X2.3)	X2.3.1			Tertantang pekerjaan yang mengeksplorasi
	X2.3.2			Merasa waktu berlalu dengan cepat
	X2.3.3			Dapat menyelesaikan target pekerjaan
3.	<i>Job Satisfaction</i> (Z) Gibson, <i>et al.</i> (2003)	Pembayaran (Z1.1)	Z1.1.1	Gaji sesuai standar
			Z1.1.2	Gaji mencukupi kebutuhan
		Pekerjaan yang menantang (Z1.2)	Z1.2.1	Pekerjaan yang menarik
			Z1.2.2	Senang dengan pekerjaan
		Kesempatan promosi (Z1.3)	Z1.3.1	Senang dengan dasar promosi
			Z1.3.2	Senang dengan promosi sering terjadi
		Atasan (Z1.4)	Z1.4.1	Atasan memberikan dukungan
			Z1.4.2	Atasan mempunyai motivasi kerja
		Rekan sekerja (Z1.5)	Z1.5.1	Rekan kerja yang memberikan dukungan
			Z1.5.2	Rekan kerja yang saling membantu
4.	<i>Job Performance</i> (Y) PP Nomor 30 Tahun 2019	Kuantitas (Y1.1)	Y1.1.1	Pekerjaan sesuai dengan target capaian kinerja
			Y1.1.2	Selalu berusaha mencapai target kerja
		Kualitas (Y1.2)	Y1.2.1	Mengerjakan dengan penuh perhitungan
			Y1.2.2	Sesuai dengan yang diharapkan atasan
		Waktu (Y1.3)	Y1.3.1	Pekerjaan diselesaikan sesuai waktu

No.	Variabel	Dimensi	Indikator/Manifest	
			Y1.3.2	Mempergunakan waktu semaksimal mungkin
		Biaya (Y1.4)	Y1.4.1	Selalu mencari alternatif pola kerja terbaik
			Y1.4.2	Mampu belajar cepat bidang pekerjaan baru

Sumber: Bass & Stogdill (1990), Schaufeli *et al.* (2002), Gibson, *et al.* (2003), PP Nomor 30 Tahun 2019.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

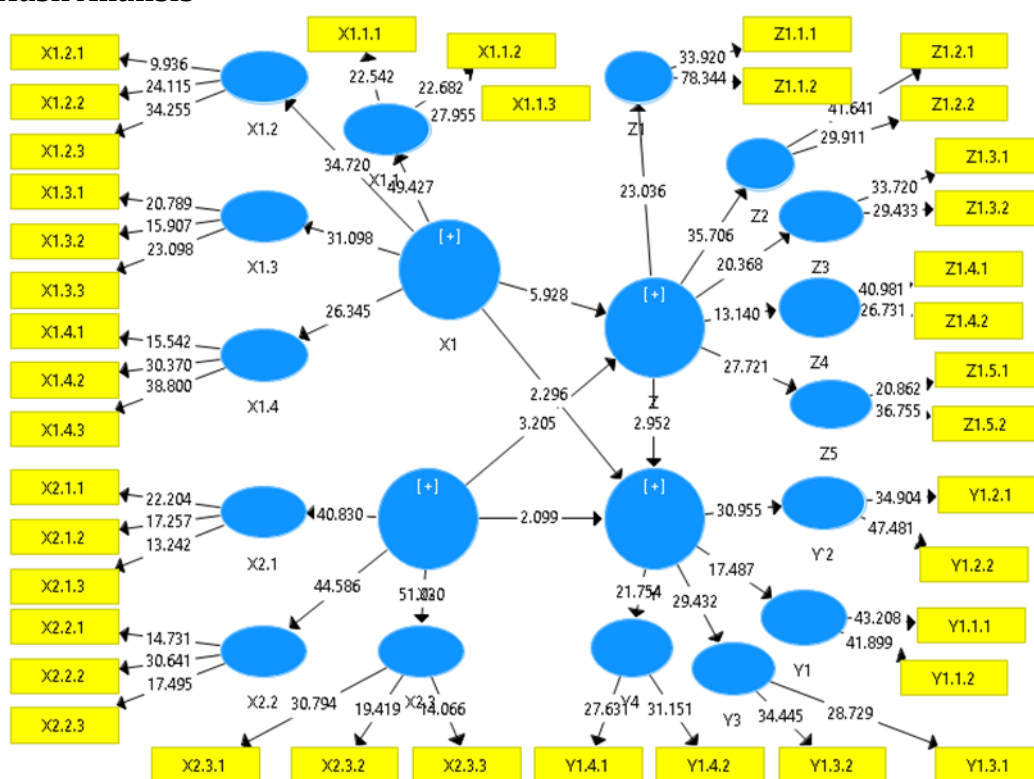
Tabel 2. Karakteristik responden

No.	Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	39	65
2	Wanita	21	35
Jumlah		60	100%
Pendidikan			
1	SMA	39	65.00
2	D3	5	8.33
3	S1	16	26.67
4	S2	-	-
Jumlah		60	100%
Usia			
1	21 - 30 Tahun	34	56.67
2	31 - 40 Tahun	18	30.00
3	41 - 50 Tahun	8	13.33
4	51 - 60 Tahun	-	-
Jumlah		60	100%
Masa Kerja			
1	0 - 5 Tahun	25	41.67

2	6 - 10 Tahun	23	38.33
3	11 - 15 Tahun	7	11.67
4	16 - 20 Tahun	3	5.00
5	diatas 20 Tahun	2	3.33
Jumlah		60	100%

Sumber: Data diolah, 2022

Hasil Analisis



Gambar 1 Hasil SEM-PLS (Inner Model)

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2022.

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 3. Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung & tidak Langsung)

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signifikan t	Keputusan
1	Leadership -> Job Performance	0.327	2.296	0.022	Hipotesis 1 diterima
2	Employee Engagement -> Job Performance	0.205	2.099	0.036	Hipotesis 2 diterima
3	Leadership -> Job Satisfaction	0.601	5.928	0.000	Hipotesis 3 diterima

4	Employee Engagement ->Job Satisfaction	0.338	3.205	0.001	Hipotesis 4 diterima
5	Job Satisfaction->Job Performance	0.410	2.952	0.003	Hipotesis 5 diterima
6	Leadership ->Job Satisfaction->Job Performance	0.139	2.189	0.029	Hipotesis 6 diterima
7	Employee Engagement ->Job Satisfaction->Job Performance	0.247	2.470	0.014	Hipotesis 7 diterima

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2021.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Variabel Leadership terhadap Variabel Job Performance

Bedasarkan hasil analisis statistik menggunakan metode analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel Leadership memiliki pengaruh positif terhadap Job Performance menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur ialah sebesar 0,327. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika semakin baik Leadership maka Job Performance juga akan semakin meningkat. Hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,022 dengan alpha 0,05 ($0,022 < 0,05$) membuktikan bahwa H_0 ditolak. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa variabel Leadership berpengaruh signifikan terhadap variabel Job Performance.

Seorang pemimpin harus dapat menunjukkan kemampuannya untuk memotivasi pegawainya. Motivasi yang diberikan pimpinan kepada para pegawai dapat berupa dukungan kerja, pemberian penghargaan ataupun bentuk lain yang memberikan nilai kepuasan pegawai terhadap pemimpin yang menjadi atasannya. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kinerja. Seorang pegawai akan menunjukkan kinerja yang baik bila pegawai tersebut menilai pimpinannya seorang yang baik dan mau mendukung, serta menjadipendengar yang baik bagi bawahannya. Hal lainnya, karena rasa simpatinya kepada pimpinannya, maka pegawai itu akan melakukan pekerjaannya dengan baik tanpa paksaan dari pihak mana pun dan melaksanakannya dengan senang hati. Hal sebaliknya akan terjadi, bila seorang pemimpin tidak disukai oleh pegawainya, umumnya akan bekerja hanya untuk kehadiran saja. Sikap pegawai menjadi tidak peduli dengan program kerja yang ditetapkan, lebih banyak berada di luar kantor, tidak tepat waktu dan banyak hal-hal tidak baik lainnya. Tentunya kinerja pegawai menjadi buruk, karena kepemimpinan yang dinilai tidak baik.

Hutagalung (2021) dalam penelitiannya menyebutkan kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Begitu juga dengan hasil penelitian Putra et al. (2021), bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Variabel Employee Engagement terhadap Variabel Job Performance

Bedasarkan hasil analisis statistik menggunakan metode analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel Employee Engagement memiliki pengaruh positif terhadap Job Performance menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur ialah sebesar 0,205. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika semakin baik Employee Engagement maka Job Performance juga akan semakin meningkat. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,036 dengan alpha 0,05 ($0,036 < 0,05$) membuktikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Kesimpulan yang dapat diambil

adalah bahwa bahwa variabel Employee Engagement berpengaruh signifikan terhadap variabel Job Performance dimana semakin baik Employee Engagement, maka semakin tinggi Job Performance.

Keterikatan adalah kemauan untuk berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan, yaitu pegawai mau berusaha keras menuntaskan pekerjaannya dan menggunakan segenap pikiran dan energinya bahkan rela untuk lembur agar kinerja yang diberikan untuk perusahaan semakin membaik. Keterikatan kerja dapat dihubungkan dengan kesuksesan perusahaan seperti kualitas lebih tinggi, rendahnya tingkat turnover, dan kinerja pegawai menjadi lebih baik. Dengan demikian keterikatan kerja memiliki hubungan bersifat positif terhadap kinerja pegawai.

Pitaloka & Putri (2021) dalam penelitiannya mengatakan, keterikatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Satata (2021) menyimpulkan employee engagement berpengaruh terhadap prestasi kerja individu sehingga tujuan organisasi dapat tercapai

Pengaruh Variabel Leadership terhadap Variabel Job Satisfaction

Bedasarkan hasil analisis statistik menggunakan metode analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel Leadership memiliki pengaruh positif terhadap Job Satisfaction menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur ialah sebesar 0,01 Arah hubungan yang positif menunjukkan jika semakin baik Leadership maka Job Satisfaction juga akan semakin meningkat. hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,000 dengan alpha 0,05 ($0,000 < 0,05$) membuktikan bahwa H_0 ditolak. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa bahwa variabel Leadership berpengaruh signifikan terhadap variabel Job Satisfaction.

Kepuasan kerja diartikan sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya atau dapat juga diartikan sebagai perbedaan antara jumlah imbalan/penghargaan yang diterima oleh pegawai dan jumlah seharusnya mereka dapatkan (Robbins & Judge, 2015). Menurut Locke (1976) kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional positif dan menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja adalah perasaan yang dimiliki oleh pegawai tentang kondisi tempat kerja mereka saat ini. Kepemimpinan merupakan kemampuan dari manajemen puncak untuk membangun, mempraktekkan serta memimpin suatu visi jangka panjang bagi perusahaan. Martoyo (2000), mendefinisikan kepemimpinan adalah keseluruhan aktifitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama untuk mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin adalah orang yang berada digarda terdepan dalam kemajuan organisasi. Sebaliknya pegawai sebagai pihak operasional harus mampu menerima perubahan sebagai upaya peningkatan kinerja. Di samping kepemimpinan yang akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah pengembangan karir pegawai.

Hasil penelitian Sugiono & Tobing (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Peningkatan kepuasan kerja akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Iman & Lestari (2019), menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

Pengaruh Variabel Employee Engagement terhadap Variabel Job Satisfaction

Bedasarkan hasil analisis statistik menggunakan metode analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel Employee Engagement memiliki pengaruh positif terhadap Job Satisfaction menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur ialah sebesar 0,338. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika semakin baik Employee Engagement maka Job Satisfaction juga akan semakin meningkat. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,001 dengan alpha 0,05 ($0,001 < 0,05$) membuktikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa variabel Employee Engagement berpengaruh signifikan terhadap variabel Job Satisfaction dimana semakin baik Employee Engagement, maka semakin tinggi Job Satisfaction.

Employee engagement merupakan gagasan multidimensi secara emosi, kognitif ataupun fisik. Engagement terjadi ketika seseorang secara sadar waspada dan secara emosi terhubung dengan orang lain. Ketika pegawai sudah terikat (engaged) pegawai memiliki suatu kesadaran terhadap tujuan perannya untuk memberikan layanannya sehingga membuat pegawai akan memberikan seluruh kemampuan terbaiknya. Pegawai yang mempunyai engagement yang tinggi akan merasa nyaman dalam lingkungan kerjanya sehingga menurunkan keinginan untuk berpindah (Khan, 1990).

Kepuasan kerja merupakan hal yang penting yang harus ditumbuhkan pada setiap pegawai. Hal ini disebabkan pegawai yang engage akan memiliki keterikatan yang tinggi kepada perusahaan. Keterikatan yang tinggi mempengaruhi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan (cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan) dan akan berdampak pada rendahnya keinginan untuk meninggalkan pekerjaan (Scheimann, 2010).

Tamrin (2021), hasil penelitian yang diperoleh memperlihatkan terdapat pengaruh positif antara employee engagement terhadap kepuasan kerja. Penelitian Noercahyo et al. (2021) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Variabel Job Satisfaction terhadap Variabel Job Performance

Bedasarkan hasil analisis statistik menggunakan metode analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel Job Satisfaction memiliki pengaruh positif terhadap Job Performance menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur ialah sebesar 0,410 Arah hubungan yang positif menunjukkan jika semakin baik Job Satisfaction maka Job Performance juga akan semakin meningkat. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,003 dengan alpha 0,05 ($0,003 < 0,05$) membuktikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa variabel Job Satisfaction berpengaruh signifikan terhadap variabel Job Performance dimana semakin baik Job Satisfaction, maka semakin tinggi Job Performance.

Perusahaan bisa menjaga kinerja pegawainya agar tetap produktif dengan menimbulkan rasa nyaman di tempat bekerja. Bukan hanya segelintir pegawai yang merasakannya, namun untuk semua pegawai yang bekerja di perusahaan. Hubungan antara pegawai haruslah kondusif sehingga timbul situasi yang menambah semangat kerja.

Robbins & Judge (2015) kepuasan pegawai merupakan perasaan yang positif saat bekerja dari hasil evaluasi dari pekerjaan yang sudah dilakukan. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas, ketidakhadiran, dan pergantian pegawai. Kepuasan kerja mempengaruhi efisiensi organisasi, meningkatkan profitabilitas dan keunggulan

kompetitif (Robbins & Judge, 2015).

Fonataba & Marchyta (2021), hasil pengujian hipotesis penelitian menunjukkan job satisfaction mempengaruhi employe performance. Kemudian Bakan et al. (2014), juga menyimpulkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap prestasi kerja.

Pengaruh Variabel Leadership terhadap Variabel Job Performance dengan Job Satisfaction sebagai variabel intervening

Bedasarkan hasil analisis statistik menggunakan metode analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel Leadership memiliki pengaruh positif terhadap Job Performance dengan Job Satisfaction sebagai variabel intervening menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur ialah sebesar 0,139. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika semakin baik Leadership maka Job Performance juga akan semakin meningkat. hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,029 dengan alpha 0,05 ($0,029 < 0,05$) membuktikan bahwa H_0 ditolak. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa bahwa variabel Leadership berpengaruh signifikan terhadap variabel Job Performance dengan Job Satisfaction sebagai variabel intervening.

Hasil penelitian sebelumnya menyebutkan leadership berpengaruh terhadap job satisfaction (Sugiono & Tobing, 2021; Iman & Lestari, 2019). Begitu juga ada pengaruh yang signifikan job satisfaction terhadap job performance (Andra & Utami, 2018; Nurrachman et al., 2019).

Pengaruh Variabel Employee Engagement terhadap Variabel Job Performance dengan Job Satisfaction sebagai variabel intervening

Bedasarkan hasil analisis statistik menggunakan metode analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel Employee Engagement memiliki pengaruh positif terhadap Job Performance dengan Job Satisfaction sebagai variabel intervening menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur ialah sebesar 0,247. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika semakin baik Job Satisfaction dalam memediasi, maka hubungan Employee Engagement terhadap Job Performance juga akan semakin meningkat. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,014 dengan alpha 0,05 ($0,014 < 0,05$) membuktikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa bahwa variabel Employee Engagement berpengaruh signifikan terhadap variabel Job Performance dengan Job Satisfaction sebagai variabel intervening.

Hasil penelitian sebelumnya menyebutkan employee engagement berpengaruh terhadap job satisfaction (Tamrin, 2021; Noercahyo et al., 2021). Begitu juga ada pengaruh yang signifikan job satisfaction terhadap job performance (Andra & Utami, 2018; Nurrachman et al., 2019).

Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini menghasilkan bahwa Job Satisfaction mempunyai efek mediasi penuh (full mediation) untuk hubungan (pengaruh) Leadership dan Employee Engagement terhadap Job Performance. Artinya Job Satisfaction memegang peranan penting dalam mempengaruhi Job Performance pada Sekretariat Daerah Kota Pasuruan. Dengan kala lain, apabila lembaga pemerintahan ini mampu menampilkan Leadership yang baik, dan juga mampu meningkatkan Employee Engagement pegawainya, maka Job Performance dapat ditingkatkan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu: (1) Penelitian ini hanya menggunakan perspektif dari beberapa teori yang menjelaskan tentang pengaruh antar variabel namun sebenarnya masih banyak teori-teori lain yang memberikan pandangan berbeda mengenai topik yang diteliti dengan beragam variabel lain yang mempengaruhi; (2) cakupan objek maupun subjek penelitian; (3) hanya meneliti 60 responden dari suatu organisasi saja, serta (4) cross sectional yaitu hanya diteliti dalam satu waktu yang terbatas dan hanya untuk membuktikan kondisi yang terjadi pada waktu penelitian dan perubahan yang mungkin sudah dan akan terjadi tidak dapat diamati

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu pendekatan Praktek*. Edisi Revisi V. Jakarta: Rineka Cipta.
- [2] Azhari, Z., Resmawan, E., & Ikhsan, M. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Forum Ekonomi*, 23(2), 187-193.
- [3] Bakan, I, Buyukbese, T., Ersahan, B., & Sezer, B. (2014). Effects of Job Satisfaction on Job Performance and Occupational Commitment. *International Journal of Management & Information Technology*, 9(1), 1472-1480.
- [4] Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Position paper, Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- [5] Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- [6] Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Applications*. 3th Edition. New York: Free Press.
- [7] Bulgarella, C. C. (2005). *Employee Satisfaction & Customer Satisfaction: Is There a Relationship?* Guidestar Research White Paper, 1-6.
- [8] Byars, L. L., & Rue, L. W. (2006). *Human Resource Management*. 8th Edition. New York: McGraw-Hill.
- [9] Chin, W. W. (1998). *The partial Least Square Approach to Structural Equation Modeling*. Lawrence Erlbaum Associates, Publisher. University of Huston.
- [10] Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Pendekatan, Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka pelajar.
- [11] Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- [12] Dharma, S. (2012). *Manajemen Kinerja: Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- [13] Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
- [14] Fonataba, D., & Marchyta, N. K. (2021). Pengaruh Job Satisfaction Terhadap Employee Performance Melalui Work Motivation Pada PT Wellgan Gemilang Group. *AGORA*, 9(2), 1-7.
- [15] Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling:Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

-
- [16] Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2003). *Struktur Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- [17] Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- [18] Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. America: SAGE Publication, Inc.
- [19] Handoko. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Bandung: Pustaka Setia.
- [20] Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keempatbelas. Jakarta: Bumi Aksara.
- [21] Hewitt, et al. (2008). *Leadership Opportunities: Increased BottomLine Results Through Improve Staff Engagement*. Science Direct. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- [22] Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2009). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. 6th Edition. Singapore: McGraw-Hill International Edition.
- [23] Hutagalung, P. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perijinan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Tapanuli Tengah. *LITERATUS: literature for social impact and cultural studies*, 3(1), 55-58.
- [24] Iman, N., & Lestari, W. (2019). The effect of leadership on job satisfaction, work motivation and performance of employees: *Studies in AMIK Yapennas Kendari*. *African Journal of Business Management*, 13(14), 465-473.
- [25] Istianto, B. (2011). *Manajemen Pemerintah Dalam Perspektif Pelayanan Publik*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- [26] Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- [27] Koesmono, H. T. (2007). Pengaruh Kepemimpinan dan Tuntutan Tugas Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 9(1), 30-40.
- [28] Kreitner, R., & Kinicki, A. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- [29] Kruse, K. (2012). What Is Employee Engagement. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/?sh=3126625f7f37> (Diakses 15 November 2021).
- [30] Kusumawati, R. A. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Program Diploma III di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. *Jurnal Maksipreneur*, 6(2), 1-17.
- [31] LKJIP Kota Pasuruan 2020. *Laporan Kinerja Pemerintah*. Kota Pasuruan Tahun 2020.
- [32] Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. New York: John Wiley and Sons.
- [33] Lockwood, N. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role. *HR Magazine*, 52(3) Special section, 1-11.
- [34] Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- [35] Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- [36] Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K., & Young, S. A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. London, England: Blackwell.

-
- [37] Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- [38] Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key To Improving Performances. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96.
- [39] Martoyo, S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: BPFE-JogJakarta.
- [40] Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- [41] Maylett, T., & Warner, P. (2014). *MAGIC: Five Keys to Unlock the Power of Employee Engagement*. Texas: Decision Wise, Inc.
- [42] Mercer, M., Carpenter, G., & Wyman, O. (2007). Engaging employees to drive global business success. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- [43] Muhadjir, N. (1996). *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- [44] Noercahyo, U. S., Maarif, M. S., & Sumertajaya, I. M. (2021). The Role of Employee Engagement on Job Satisfaction and its Effect on Organizational Performance. *Journal of Applied Management (JAM)*, 19(2), 296-309.
- [45] Notoatmodjo, S. (2010). *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta : Rineka Cipta.
- [46] Padmanabhan, S. (2021). The impact of locus of control on workplace stress and job satisfaction: A pilot study on private-sector employees. *Current Research in Behavioral Sciences*, 2(February), 100026. <https://doi.org/10.1016/J.Crbeha.2021.100026>
- [47] Peraturan Daerah Kota Pasuruan Nomor 24 Tahun 2011 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah, Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dan Staf Ahli Kota Pasuruan.
- [48] Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor: PER/09/M.PAN/5/2007 Tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah.
- [49] Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2015 Tentang Pedoman Evaluasi Atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- [50] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- [51] Pitaloka, E., & Putri, F. M. (2021). The Impact of Employee Engagement and Organizational Commitment on Employee Performance. *Business Management Journal*, 17(2), 117-133.
- [52] Poltak, L. S. (2005). *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [53] Prabowo, T. S., Noermijati., & Irawanto, D. W. (2018). The Influence of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction. *Journal of Applied Management (JAM)*, 16(1), 171-178.
- [54] Putra, M. F. E., Indarti, S., & Ganarsih, R. L. (2021). The Influence of Leadership and Organizational Culture on Work Motivation and Employee Performance PT. Bank Riau Kepri, Pekanbaru Branch. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(1), 17-26.
- [55] Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). *Manajemen*. Edisi Kedelapan, Jakarta: Indeks.
- [56] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta. Salemba Empat.
- [57] Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004) *The Drivers of Employee Engagement Report 408*. Institute for Employment Studies, UK.

-
- [58] Rucky, A. S. (2010). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [59] Rusu, G., Avasilcăi, S., & Huțu, C.-A. (2016). Organizational Context Factors Influencing Employee Performance Appraisal: A Research Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 57-65. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.090>
- [60] Satata, D. B. M. (2021). Employee Engagement as An Effort to Improve Work Performance: Literature Review. *Ilomata International Journal of Social Science (IJSS)*, 2(1), 41-49.
- [61] Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Rom, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71-92.
- [62] Schultz, D., & Schultz, S. E. (2006). *Psychology & Work Today*. 9th Edition. New Jersey : Pearson Education. Inc.
- [63] Seema, Choudhary, V., & Saini, G. (2021). Effect of Job Satisfaction on Moonlighting Intentions: Mediating Effect of Organizational Commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100137. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.100137>
- [64] Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis Pendekatan Pengembangan-Keahlian*. Jakarta. Salemba Empat.
- [65] Stogdill, R. M. (1974). *Hanbook of Leadership*. New York: The Free Press.
- [66] Sugiono, E., & Tobing, G. I. L. (2021). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 4(2), 389-400.
- [67] Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [68] Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- [69] Tamrin, A. P. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Employee Engagement Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai PT. Arthaasia Finance. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 12(1), 47-54.
- [70] Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito V. V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural Equation modeling. *Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting*. Vol. Contributed Papers, CLEUP, Padova, 739-742.
- [71] Thoaha, M. (2010). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- [72] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik.
- [73] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- [74] Wahyudi, I. (2012). *Pengembangan Pendidikan Strategi Inovatif & Kreatif dalam Mengelola Pendidikan Secara Komprehensif*. Jakarta: Prestasi Pustakarya.
- [75] Wellins, R., Benthall, P., & Phelps, M. (2006). *Employee Engagement: The Key to Realizing Competitive Advantage*. Development Dimensions International, Inc.
- [76] Wexley, K. N., & Yukl, G. A. (1977). *Organization Behavior & Personal Psychology*. Illinois: Homewood.
- [77] Wibowo. (2014). *Prilaku Dalam Organisasi*. Edisi Kedua. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- [78] Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. 7th Edition. New York: Pearson

PERAN JOB SATISFACTION DALAM MEMEDIASI HUBUNGAN ANTARA TAMBAHAN PENGHASILAN PEGAWAI DAN WORK ABILITY TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KOPERASI DAN USAHA MIKRO KOTA PASURUAN

Oleh

Farid Hamdany¹, Muryati², Survival³

^{1,2,3}Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email:¹ faridhamdany@gmail.com,² muryati@gmail.com,³ survival@gmail.com

Article History:

Received: 10-07-2022

Revised: 20-07-2022

Accepted: 25-08-2022

Keywords:

Additional Employee Income, Work Ability, Job Satisfaction, Employee Performance, Pasuruan City Cooperative and Micro Business Office.

Abstract: *This study aims to obtain empirical evidence of the ability of additional employee income and work ability in encouraging employee performance improvement, either directly or through job satisfaction mediation. This type of research is quantitative with the SEM-SmartPLS method. Data were obtained through questionnaires which were distributed to 34 employees of the Pasuruan City Cooperatives and Micro Business Office. Empirical evidence shows that both additional employee income and work ability are not able to strongly encourage an increase in employee performance, but to job satisfaction both are strong. The role of job satisfaction as a mediation is very strong, both in mediating the effect of additional employee income on employee performance and on the effect of work ability on employee performance. This finding is supported by the descriptive of the four variables, all of which received high responses, including being able to meet the needs of life, being able to solve problems, assessing promotions, and having a commitment to the responsibilities given..*

PENDAHULUAN

Dalam PP Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah pada Pasal 58 yang menyatakan bahwa Pemerintah Daerah dapat memberikan tambahan penghasilan kepada Pegawai Negeri Sipil daerah berdasarkan pertimbangan yang obyektif dengan memperhatikan kemampuan keuangan daerah dan memperoleh persetujuan DPRD sesuai dengan kewenangannya. Dalam PP tersebut juga diberikan penjelasan bahwa penghasilan tambahan diberikan berdasarkan prestasi kerja, tempat bertugas, kondisi kerja dan kelangkaan profesi.

Pemerintah Kota Pasuruan juga menerbitkan Perwali Pasuruan Nomor. 43 Tahun 2022 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Bagi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Pasuruan. Penghasilan tambahan diberikan dalam rangka peningkatan kesejahteraan pegawai berdasarkan beban kerja, tempat bertugas, kondisi kerja, kelangkaan profesi, prestasi kerja dan atau pertimbangan objektif lainnya. Tambahan pendapatan berdasarkan beban kerja diberikan kepada pegawai yang dibebani pekerjaan untuk menyelesaikan tugas yang dianggap di luar beban kerja normal. Penghasilan

tambahan berdasarkan kondisi kerja diberikan kepada pegawai yang dalam melaksanakan tugasnya berada di lingkungan kerja yang berisiko tinggi.

Davis & Newstrom (2004), menyebutkan bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Jika ada sesuatu yang tidak memadai, kinerja itu akan terpengaruh oleh hal-hal negatif. Sehingga kecerdasan dan keterampilan harus diperhatikan selain motivasi jika ingin menggambarkan dan memprediksi kinerja pegawai secara akurat. Kinerja dipengaruhi oleh interaksi peluang kinerja, motivasi, dan kemampuan kerja pegawai (Van Iddekinge et al., 2018). Selain tambahan penghasilan, salah satu aspek yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepuasan kerja, dan masalah kepuasan ini tidak terlepas dari tambahan penghasilan dan work ability atau kemampuan kerja dari pegawai.

Robbins (2001), mendefinisikan work ability sebagai kemampuan dalam diri seseorang dan kapasitas seorang individu untuk melakukan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan kerja pegawai yang rendah merupakan aspek penyebab turunnya kinerja pegawai (Iqbal et al., 2015).

Semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang didapat. Demikian pula sebaliknya, semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang tidak sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, semakin rendah tingkat kepuasan yang didapat. Kepuasan kerja pegawai merupakan sikap umum seseorang untuk bekerja (Robbins et al., 2017 dan Matthews et al., 2018). Kepuasan kerja berkaitan dengan seseorang yang mengungkapkan perasaannya tentang pekerjaan yang telah dilakukannya. Kepuasan kerja pegawai juga menjadi tolak ukur bagi organisasi untuk menentukan produktivitas kerja pegawai dan sebagai jaminan, bagi organisasi untuk melihat seberapa loyal pegawai terhadap organisasi.

Kepuasan kerja memberikan rasa kepuasan kepada kemajuan dan mendapatkan penghargaan serta kepuasan pegawai yang telah terpenuhi atau sesuai harapan akan meningkatkan kinerja pegawai dan mencapai tujuan organisasi. Husni & Faisal (2018) mengemukakan kepuasan kerja saat ini diyakini berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi kinerja organisasi

Berdasarkan uraian di atas, serta gap dari beberapa penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik untuk melakukan analisis tentang kemampuan tambahan penghasilan pegawai dan work ability dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai, dengan job satisfaction sebagai variabel mediasi.

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Pengaruh Tambahan Penghasilan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

Kebijakan tambahan penghasilan bagi pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Kota Pasuruan diharapkan tidak hanya berdampak kepada peningkatan kesejahteraan pegawai, akan tetapi terhadap peningkatan kinerja pegawainya. Pemberian tambahan penghasilan tersebut bersifat rutin diterima pegawai setiap bulannya, sehingga memberi semangat atau motivasi kerja yang lebih baik lagi, serta berdampak terhadap kinerja yang dihasilkan. Disisi lain pemberian tambahan penghasilan pegawai ini diarahkan agar seluruh pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Kota Pasuruan termasuk

pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Pasuruan agar dapat meningkatkan kinerjanya dan dapat memberikan kualitas layanan kepada masyarakat sesuai harapan/memuaskan.

Madjid (2016) dalam penelitiannya menyebutkan tambahan penghasilan pegawai berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Begitu juga dengan hasil penelitian Arie (2019), bahwa Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H1: Tambahan Penghasilan Pegawai yang tinggi dapat meningkatkan Kinerja Pegawai.

Pengaruh Work Ability Terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang sangat dominan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Betapa hebat dan canggihnya peralatan dan teknologi serta modal yang besar, tetapi bila unsur manusianya tidak memiliki kemampuan untuk bekerja secara efektif dan efisien, tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Kemampuan yang tinggi akan membantu pegawai dalam mengerjakan berbagai tugas, sehingga memudahkan pekerjaan mereka. Sedangkan kemampuan yang rendah mengakibatkan pegawai menjadi pasif.

Arini et al. (2015) dalam penelitiannya mengatakan, kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Efawati (2020) menyimpulkan tingkat kemampuan kerja dan kinerja pegawai memiliki hubungan yang erat.

H2: Work Ability yang tinggi dapat meningkatkan Kinerja Pegawai.

Pengaruh Tambahan Penghasilan Pegawai Terhadap Job Satisfaction

Tambahan penghasilan pegawai merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada pegawai yang dapat bersifat financial maupun non financial, pada periode yang tetap. Sistem yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi pegawai dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan para pegawainya. Tambahan penghasilan pegawai akan memberikan kepuasan kerja tersendiri untuk pegawai, apabila seorang pegawai mendapatkan penghasilan yang pantas atas apa yang sudah dikerjakan pada perusahaan maka pegawai tersebut juga akan mendapatkan kepuasan kerja yang baik.

Hasil penelitian Widia & Rusdianti menunjukkan bahwa tambahan penghasilan pegawai berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Peningkatan kepuasan kerja akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Bakan & Buyukbese (2013), menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat pendapatan pegawai dengan kepuasan kerja pegawai.

H3: Tambahan Penghasilan Pegawai yang tinggi dapat meningkatkan Job Satisfaction.

Pengaruh Work Ability Terhadap Job Satisfaction

Kemampuan kerja merupakan salah satu unsur dalam kematangan yang berkaitan dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan, dan suatu pengalaman. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki oleh seseorang untuk melaksanakan pekerjaan dan bukan yang ingin dilakukannya. Kemampuan kerja adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan merupakan potensi yang ada dalam diri seseorang untuk berbuat sesuatu sehingga memungkinkan seseorang untuk dapat

melakukan pekerjaan atau tidak dapat melakukan pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Pegawai yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada pegawai yang tidak puas yang tidak menyukai situasi kerjanya. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Priadana & Ruswandi (2013), hasil penelitian yang diperoleh memperlihatkan kemampuan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian Jasyah et al. (2018) menunjukkan bahwa kemampuan secara parsial berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.

H4: Work Ability yang tinggi dapat meningkatkan Job Satisfaction. Pengaruh Job Satisfaction Terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja pegawai adalah suatu fenomena yang perlu dicermati oleh pimpinan organisasi. Kepuasan kerja pegawai berhubungan erat dengan kinerja pegawai. Seseorang yang puas dalam pekerjaannya akan memiliki motivasi, komitmen pada organisasi dan partisipasi kerja yang tinggi sehingga akan terus memperbaiki kinerja mereka. Selain itu, ketidakpuasan kerja pegawai dapat diidentifikasi dari rendahnya produktivitas pegawai, tingginya kemangkiran dalam pekerjaan dan rendahnya komitmen pada organisasi.

Golonggom et al. (2016), hasil penelitian menunjukkan job satisfaction berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian Egenius et al. (2020), juga menyimpulkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H5: Job Satisfaction yang tinggi dapat meningkatkan Kinerja Pegawai.

Pengaruh Tambahan Penghasilan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Job Satisfaction

Hasil penelitian Widia & Rusdianti menunjukkan bahwa tambahan penghasilan pegawai berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Peningkatan kepuasan kerja akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Bakan & Buyukbese (2013), menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat pendapatan pegawai dengan kepuasan kerja pegawai. Begitu juga dengan penelitian Golonggom et al. (2016), hasil penelitian menunjukkan job satisfaction berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian Egenius et al. (2020), juga menyimpulkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H6: Job Satisfaction yang tinggi dapat memediasi hubungan antara Tambahan Penghasilan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh Work Ability Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Job Satisfaction

Priadana & Ruswandi (2013), hasil penelitian yang diperoleh memperlihatkan kemampuan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian Jasyah et al. (2018) menunjukkan bahwa kemampuan secara parsial berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Begitu juga dengan penelitian Golonggom et al. (2016), hasil penelitian menunjukkan job satisfaction berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian Egenius et al.

(2020), juga menyimpulkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H7: Job Satisfaction yang tinggi dapat memediasi hubungan antara Work Ability terhadap Kinerja Pegawai

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Ada empat variabel yang dianalisis, yaitu tambahan penghasilan pegawai, work ability, job satisfaction, kinerja pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Pasuruan, yang juga menjadi lokasi penelitian, dan memiliki pegawai sebanyak 34 orang (populasi). Populasi ini sekaligus menjadi sampel 34 orang pegawai (sensus). Metode analisis data menggunakan SEM Smart PLS. Berikut ditampilkan definisi operasional variabel penelitian:

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Dimensi	Indikator/Manifest	
1.	Tambahan Penghasilan Pegawai (X1)	Kelas Jabatan (X1.1)	X1.1.1	Sesuai dengan kelas jabatan
			X1.1.2	Sesuai dengan yang diharapkan
			X1.1.3	Sesuai dengan berat ringannya pekerjaan
			X1.1.4	Memenuhi peraturan dan perundang-undangan
			X1.1.5	Lebih dapat memenuhi kebutuhan hidup
	Perwali Kota Pasuruan No. 43 Tahun 2022	Tingkat Kehadiran (X1.2)	X1.2.1	Kehadiran selalu diprioritaskan
			X1.2.2	Hadir tepat waktu
			X1.2.3	Pulang sesuai dengan jam kantor
			X1.2.4	Penghitungan tingkat kehadiran
			X1.2.5	Pemotongan tingkat kehadiran
2.	Work Ability (X2)	Technical Skills (X2.1)	X2.1.1	Mampu bekerja sesuai tupoksi
			X2.1.2	Mampu mengoperasikan ms office dan IT lain
			X2.1.3	Mampu menyelesaikan masalah
	Littlefield & Peterson (1956)	Human Skills (X2.2)	X2.2.1	Mampu menjalin hubungan rekan kerja
			X2.2.2	Mampu beradaptasi
			X2.2.3	Mampu saling membantu
		Conceptual Skill (X2.3)	X2.3.1	Memiliki pengetahuan
			X2.3.2	Mampu membuat perencanaan
			X2.3.3	Memiliki gagasan atau ide
3.	Job Satisfaction (Z)	Pengawasan (supervision) (Z1.1)	Z1.1.1	Atasan memberikan dukungan
			Z1.1.2	Atasan mau mendengarkan
	Riggio	Gaji (wage atau salary) (Z1.2)	Z1.2.1	Gaji yang sesuai
			Z1.2.2	Dapat mencukupi kebutuhan

No.	Variabel	Dimensi	Indikator/Manifest	
	(2000)	Promosi (Z1.3)	Z1.3.1	Dasar yang digunakan
			Z1.3.2	Penilaian untuk promosi
		Kerjasama (Z1.4)	Z1.4.1	Rekan kerja memberikan dukungan
			Z1.4.2	Rekan kerja saling membantu
		Pekerjaan itu sendiri (Z1.5)	Z1.5.1	Pekerjaan sesuai dengan harapan
			Z1.5.2	Pekerjaan sesuai dengan kemampuan
4.	Kinerja Pegawai (Y) PP Nomor 30 Tahun 2019	Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) (Y1.1)	Y1.1.1	Mampu menyelesaikan Pekerjaan sesuai Target
			Y1.1.2	Merealisasikan beban kerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya
		Perilaku Kerja (Y1.2)	Y1.2.1	Mampu memberikan pelayanan yang baik untuk meningkatkan kualitas organisasi
			Y1.2.2	Mempunyai komitmen terhadap tanggung jawab yang diberikan
			Y1.2.3	Mempunyai inisiatif kerja tanpa menunggu perintah
			Y1.2.4	Mampu bekerjasama dengan rekan kerja
			Y1.2.5	Mempunyai jiwa Kepemimpinan untuk berkomunikasi dengan rekan kerja bawahan dan atasan

Sumber: Perwali Kota Pasuruan No. 43 Tahun 2022, Littlefield & Peterson (1956), Riggio (2000), PP Nomor 30 Tahun 2019.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

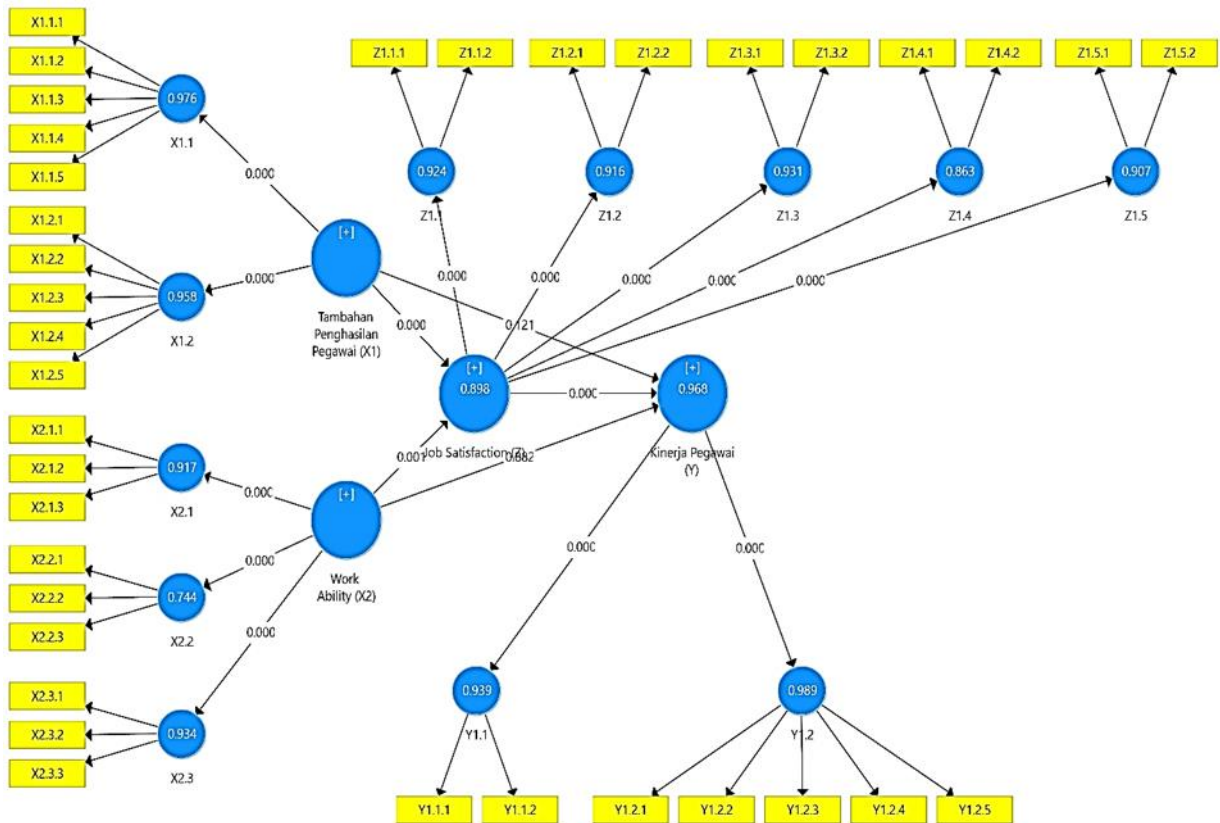
Tabel 2. Karakteristik responden

No.	Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	17	50
2	Wanita	17	50
Jumlah		34	100%
Pendidikan			
1	SMA	12	35.3
2	S1	18	52.9

3	S2	4	11.8
Jumlah		34	100%
Usia			
1	<31	7	20.6
2	31-40	12	35.3
3	41-50	9	26.5
4	51-60	6	17.6
Jumlah		34	100%
Masa Kerja			
1	0-5 tahun	8	23.5
2	6-10 tahun	5	14.7
3	11-15 tahun	8	23.5
4	16-20 tahun	6	17.6
5	> 20 tahun	7	20.6
Jumlah		34	100%

Sumber: Data diolah, 2022

Hasil Analisis



G

ambar 1 Hasil SEM-PLS (Inner Model)
 Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2022.

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 3. Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung & tidak Langsung)

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signifikansi t	Keputusan
1	Tambahan Penghasilan Pegawai -> Kinerja Pegawai	0.166	1.551	0.121	Hipotesis 1 ditolak
2	Work Ability -> Kinerja Pegawai	0.012	0.149	0.882	Hipotesis 2 ditolak
3	Tambahan Penghasilan Pegawai -> Job Satisfaction	0.538	4.066	0.000	Hipotesis 3 diterima
4	Work Ability -> Job Satisfaction	0.437	3.338	0.001	Hipotesis 4 diterima
5	Job Satisfaction -> Kinerja Pegawai	0.817	7.459	0.000	Hipotesis 5 diterima
6	Tambahan Penghasilan Pegawai -> Job Satisfaction -> Kinerja Pegawai	0.452	3.570	0.000	Hipotesis 6 diterima
7	Work Ability -> Job Satisfaction -> Kinerja Pegawai	0.401	3.047	0.000	Hipotesis 7 diterima

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2021.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Tambahan Penghasilan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

Variabel Tambahan Penghasilan Pegawai memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.20 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju terhadap tambahan penghasilan yang diberikan berdasarkan pertimbangan beban kerja, tempat bertugas, kondisi kerja, kelangkaan profesi, prestasi kerja yang tinggi dan/atau inovasi serta pertimbangan objektif lainnya. Variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.23 yang menunjukkan bahwa responden “sangat setuju”. Artinya secara menyeluruh responden sangat setuju dengan hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit kerja perangkat daerah.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Tambahan Penghasilan Pegawai berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian terdahulu seperti Arie (2019), bahwa Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kemudian Madjid (2016), bahwa pendapatan pegawai memiliki pengaruh positif dan pengaruh yang signifikan pada kinerja mereka.

Ketidaksignifikanan tersebut lebih disebabkan karena Tambahan Penghasilan Pegawai lebih besar pengaruhnya terhadap Job Satisfaction (variabel mediasi) daripada terhadap Kinerja Pegawai. Dilihat nilai path coefficients, maka nilai path coefficients Tambahan Penghasilan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0.166. Sementara nilai path coefficients Tambahan Penghasilan Pegawai terhadap Job Satisfaction sebesar 0.538. Sehingga dapat dikatakan pengaruh Tambahan Penghasilan Pegawai terhadap Job Satisfaction lebih signifikan daripada pengaruh Tambahan Penghasilan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai. Hal tersebut juga didukung dengan hasil penelitian Hanifah (2017) yang menunjukkan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh negatif pada kinerja pegawai.

Pengaruh Work Ability Terhadap Kinerja Pegawai

Variabel Work ability memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.19 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan total semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan. Variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.23 yang menunjukkan bahwa responden “sangat setuju”. Artinya secara menyeluruh responden sangat setuju dengan hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit kerja perangkat daerah.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Work Ability berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu seperti Arini et al. (2015), yang menunjukkan bahwa kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kemudian Efawati (2020), bahwa tingkat kemampuan kerja dan kinerja pegawai memiliki hubungan yang erat.

Ketidaksignifikanan tersebut lebih disebabkan karena Work Ability lebih besar pengaruhnya terhadap Job Satisfaction (variabel mediasi) daripada terhadap Kinerja Pegawai. Dilihat nilai path coefficients, maka nilai path coefficients Work Ability terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0.012. Sementara nilai path coefficients Work Ability terhadap Job Satisfaction sebesar 0.437. Sehingga dapat dikatakan pengaruh Work Ability terhadap Job

Satisfaction lebih signifikan daripada pengaruh Work Ability terhadap Kinerja Pegawai. Hal tersebut juga didukung dengan hasil penelitian Pratama & Wardani (2017) yang menunjukkan bahwa kemampuan kerja (work ability) secara parsial tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Tambahan Penghasilan Pegawai Terhadap Job Satisfaction

Variabel Tambahan Penghasilan Pegawai memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.20 yang menunjukkan bahwa responden "setuju". Artinya secara menyeluruh responden setuju terhadap tambahan penghasilan yang diberikan berdasarkan pertimbangan beban kerja, tempat bertugas, kondisi kerja, kelangkaan profesi, prestasi kerja yang tinggi dan/atau inovasi serta pertimbangan objektif lainnya. Variabel Job Satisfaction memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.21 yang menunjukkan bahwa responden "sangat setuju". Artinya secara menyeluruh responden sangat setuju dengan perasaan dan perilaku individu berkenaan dengan pekerjaannya, semua aspek dari pekerjaan yang baik maupun buruk, positif maupun negatif akan berperan menciptakan perasaan kepuasan.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Tambahan Penghasilan Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu seperti Widia & Rusdianti (2018) yang menyimpulkan bahwa tambahan penghasilan pegawai berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kemudian juga dengan hasil penelitian Bakan & Buyukbese (2013), yang menyebutkan terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat pendapatan pegawai dengan kepuasan kerja pegawai.

Tambahan Penghasilan Pegawai atau insentif sebagai sarana motivasi yang mendorong para pegawai untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan sebagai pendapatan ekstra di luar gaji yang telah ditentukan. Pemberian tambahan penghasilan pegawai atau insentif dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para pegawai dan keluarga mereka. Tambahan penghasilan pegawai atau insentif dapat diartikan sebagai balas jasa yang memadai kepada pegawai yang prestasinya melebihi standar yang telah ditetapkan. Tambahan penghasilan pegawai atau insentif merupakan suatu faktor pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih baik agar kinerja pegawai dapat meningkat.

Kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh sarana pendukung yang berkaitan dengan kesejahteraan pegawai secara finansial. Salah satu caranya dengan memberikan insentif bagi pegawai. Handoko (2014) mengemukakan bahwa insentif adalah perangsang yang ditawarkan kepada para pegawai untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang telah ditetapkan. Sehingga, pemberian insentif diharapkan dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik dalam melaksanakan perannya sehingga menghasilkan kinerja individu yang maksimal. Salah satu bentuk insentif yang diberikan pemerintah adalah tambahan penghasilan. Tambahan penghasilan diberikan kepada pegawai negeri sipil dengan pertimbangan objektif dan memperhatikan kemampuan keuangan daerah. Pemberian tambahan penghasilan pegawai juga ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai dan meningkatkan kinerja pegawai.

Pengaruh Work Ability Terhadap Job Satisfaction

Variabel Work Ability memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.19 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan total semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan. Variabel Job Satisfaction memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.21 yang menunjukkan bahwa responden “sangat setuju”. Artinya secara menyeluruh responden sangat setuju dengan perasaan dan perilaku individu berkenaan dengan pekerjaannya, semua aspek dari pekerjaan yang baik maupun buruk, positif maupun negatif akan berperan menciptakan perasaan kepuasan.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Work Ability berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu seperti Priadana & Ruswandi (2013) yang menyimpulkan bahwa kemampuan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kemudian juga dengan hasil penelitian Jasiyah et al. (2018), bahwa kemampuan secara parsial berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.

Robbins (2001) mengatakan bahwa kemampuan kerja adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Lebih jauh beliau mengatakan salah satu faktor yang sangat penting dan berpengaruh terhadap keberhasilan pegawai di dalam melaksanakan suatu pekerjaan adalah kemampuan kerja. Kemampuan merupakan potensi yang ada dalam diri seseorang untuk berbuat sehingga memungkinkan seseorang untuk dapat melakukan pekerjaan ataupun tidak dapat melakukan pekerjaan tersebut.

Pengaruh Job Satisfaction Terhadap Kinerja Pegawai

Variabel Job Satisfaction memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.21 yang menunjukkan bahwa responden “sangat setuju”. Artinya secara menyeluruh responden sangat setuju dengan perasaan dan perilaku individu berkenaan dengan pekerjaannya, semua aspek dari pekerjaan yang baik maupun buruk, positif maupun negatif akan berperan menciptakan perasaan kepuasan. Variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.23 yang menunjukkan bahwa responden “sangat setuju”. Artinya secara menyeluruh responden sangat setuju dengan hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit kerja perangkat daerah.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Job Satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu seperti Golonggom et al. (2016) yang menyimpulkan bahwa secara parsial job satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian juga dengan hasil penelitian Egenius et al. (2020), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Setiap manusia mempunyai kebutuhan dalam hidupnya. Adanya keinginan untuk memenuhi kebutuhan itulah yang mendorong manusia melakukan berbagai aktivitas. Kebutuhan yang dimiliki manusia sangatlah beragam. Kepuasan seseorang antara satu dengan yang lainnya akan berbeda-beda. Jadi, kepuasan itu bersifat individual. Menurut Abdurrahmat (2006) kepuasan kerja merupakan suatu bentuk sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan yang digelutinya.

Job Satisfaction memediasi hubungan antara Tambahan Penghasilan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Variabel Tambahan Penghasilan Pegawai memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.20 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju terhadap tambahan penghasilan yang diberikan berdasarkan pertimbangan beban kerja, tempat bertugas, kondisi kerja, kelangkaan profesi, prestasi kerja yang tinggi dan/atau inovasi serta pertimbangan objektif lainnya. Variabel Job Satisfaction memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.21 yang menunjukkan bahwa responden “sangat setuju”. Artinya secara menyeluruh responden sangat setuju dengan perasaan dan perilaku individu berkenaan dengan pekerjaannya, semua aspek dari pekerjaan yang baik maupun buruk, positif maupun negatif akan berperan menciptakan perasaan kepuasan. Variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.23 yang menunjukkan bahwa responden “sangat setuju”. Artinya secara menyeluruh responden sangat setuju dengan hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit kerja perangkat daerah.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Job Satisfaction signifikan memediasi hubungan antara Tambahan Penghasilan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai sobel test sebesar 3.57003543 yang lebih besar dari nilai $z = 1.96$.

Job Satisfaction memediasi hubungan antara Work Ability terhadap Kinerja Pegawai

Variabel Work Ability memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.19 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan total semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan. Variabel Job Satisfaction memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.21 yang menunjukkan bahwa responden “sangat setuju”. Artinya secara menyeluruh responden sangat setuju dengan perasaan dan perilaku individu berkenaan dengan pekerjaannya, semua aspek dari pekerjaan yang baik maupun buruk, positif maupun negatif akan berperan menciptakan perasaan kepuasan. Variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.23 yang menunjukkan bahwa responden “sangat setuju”. Artinya secara menyeluruh responden sangat setuju dengan hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit kerja perangkat daerah.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Job Satisfaction signifikan memediasi hubungan antara Work Ability terhadap Kinerja Pegawai. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai sobel test sebesar 3.04682302 yang lebih besar dari nilai $z = 1.96$.

Implikasi Penelitian

Temuan yang diperoleh menunjukkan bahwatambahan penghasilan pegawai maupun work ability, keduanya tidak mampu secara kuat mendorong peningkatan kinerja pegawai, tetapi apabila melalui mediasi job satisfaction keduanya mampu secara kuat. Ini menunjukkan peran job satisfaction sebagai mediasi sangat kuat. Artinya, jika Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Pasuruan mengharapkan adanya peningkatan kinerja pegawai, maka faktor job satisfaction merupakan urgen untuk diperhatikan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu: (1) Penelitian ini hanya menggunakan perspektif dari beberapa teori yang menjelaskan tentang pengaruh antar variabel namun

sebenarnya masih banyak teori-teori lain yang memberikan pandangan berbeda mengenai topik yang diteliti dengan beragam variabel lain yang mempengaruhi; (2) cakupan objek maupun subjek penelitian; (3) hanya meneliti 60 responden dari suatu organisasi saja, serta (4) cross sectional yaitu hanya diteliti dalam satu waktu yang terbatas dan hanya untuk membuktikan kondisi yang terjadi pada waktu penelitian dan perubahan yang mungkin sudah dan akan terjadi tidak dapat diamati.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Edisi Kesatu. Yogyakarta: Andi.
- [2] Abdurrahmat, F. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rineka Cipta.
- [3] Arie, A. N. (2019). Effect of E-Performance and Granting of Additional Performance Income on Employees Performance at the Regional Environment Secretariat of Lamongan District, Indonesia. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 90(6), 238-251.
- [4] Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu pendekatan Praktek*. Edisi Revisi V. Jakarta: Rineka Cipta.
- [5] Arini, K. R., Mukzam, M. D., & Ruhana, I. (2015). Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai PT Perkebunan Nusantara X (Pabrik Gula) Djombang Baru). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 22(1), 1-9.
- [6] Assauri, S. (2013). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Rajawali Pers.
- [7] Bagis, F., Kusumo, U. I., & Hidayah, A. (2021). Job Satisfaction as a Mediation Variables on The Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Employee Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(2), 424-434.
- [8] Bakan, I., & Buyukbese, T. (2013). The Relationship between Employees' Income Level and Employee Job Satisfaction: An Empirical Study. *International Journal of Business and Social Science*, 4(7), 18-25.
- [9] Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- [10] Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- [11] Bartol, K. M., & Martin, D. C. 1991. *Management*. New York: McGraw Hill Inc.
- [12] Blanchard, K. H., & Hersey, P. (2013). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Terjemahaan Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- [13] Calculation for the Sobel Test. (2022). Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests. Kristopher J. Preacher (Vanderbilt University) & Geoffrey J. Leonardelli (University of Toronto). <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> (Diakses 4 Mei 2022).
- [14] Chin, W. W. (1998). *The partial Least Square Approach to Structural Equation Modeling*. Lawrence Erlbaum Associates, Publisher. University of Huston.
- [15] Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Bussines Research Methods*. 12th Edition. New York: McGraw Hill.
- [16] Creswell, J. W. (2014). *Reseach Design: Pendekatan, Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka pelajar.
- [17] Daft, R. L. (2011). *Era Baru Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- [18] Davis, K., & Newstrom, J. W. (2004). *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi 7. Jakarta:

Erlangga.

- [19] Dessler, G. (2012). *Human Resource Management*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- [20] Durianto, D., Sugiarto., & Sitinjak, T. (2001). *Strategi Menaklukan Pasar: melalui Riset Ekuitas dan Perilaku Merek*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- [21] Efawati, Y. (2020). The Influence of Working Conditions, Workability and Leadership on Employee Performance. *International Journal Administration, Business and Organization*, 1(3), 8-15.
- [22] Egenius, S., Triatmanto, B., & Natsir, M. (2020). The Effect of Job Satisfaction on Employee Performance Through Loyalty at Credit Union (CU) Corporation of East Kutai District, East Kalimantan. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(10), 480-489.
- [23] Frempong, L. N., Agbenyo, W., & Darko, P. A. (2018). The Impact of Job Satisfaction on Employees' Loyalty and Commitment: A Comparative Study Among Some Selected Sector in Ghana. *European Journal of Business Management*, 10(12), 95-105.
- [24] George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing: Organizational Behavior*. Sixth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- [25] Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [26] Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly Jr. J. H., Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Fourteenth Edition. New York: McGraw-Hill.
- [27] Golonggom, I. S. M. P., Lengkong, V. P. K., & Trang, I. (2016). Pengaruh Kompensasi dan Job Satisfaction Terhadap Kinerja Pegawai Pada Matahari Department Store Tbk. Mega Mall Manado. *Jurnal EMBA*, 4(1), 332-343.
- [28] Gomes, F. C. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- [29] Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. America: SAGE Publication, Inc.
- [30] Handoko, T. H. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- [31] Hanifah, Y. (2017). Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai di Jawa Timur. *Bisma: Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 11(2), 187-193.
- [32] Hasibuan, M. S. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuhbelas. Jakarta: Bumi Aksara.
- [33] Howell, W. C., & Dipboye, R. L. (1986). *Essentials of Industrial and Organizational Psychology*. 3rd Ed. Chicago Illinois: Dorsey Press.
- [34] Husni, S. M., & Faisal. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Terhadap Loyalitas Kerja Pegawai Rutan di Provinsi Aceh (Studi Kasus pada Rutan Klas IIB Banda Aceh dan Rutan Klas IIB Jantho. *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah*.
- [35] Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1-6.
- [36] Jasiyah, R., Ramli, H. M., Sinring, H. B., & Sukmawati, S. (2018). The effect of ability and motivation on job satisfaction and employee performance. *Archives of Business Research*, 6(12), 12-23.
- [37] Johnson, E. B. (2011). *Contextual Teaching and Learning: Menjadikan Kegiatan Belajar*

- Mengajar Mengasyikkan dan Bermakna. Bandung: Kaifa.
- [38] KBBI. (2022). Kemampuan & Kerja. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Kamus versi online/daring (dalam jaringan). <https://kbbi.web.id/mampu> & <https://kbbi.web.id/kerja> (Diakses 4 Mei 2022).
- [39] Littlefield, C. L., & Peterson, R. L. (1956). *Modern Office Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- [40] Locke, E. A., Mento, A. J., & Katcher, B. L. (1978). The interaction of ability and motivation in performance: An exploration of the meaning of moderators. *Personnel Psychology*, 31(2), 269-280.
- [41] Maciariello, J. A., & Kirby, C. J. (1994). *Management Control Systems-Using Adaptive Systems to Attain Control*. New Jersey: Prentice Hall.
- [42] Madjid, M. (2016). Pengaruh Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan, Penelitian dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Morowali. *e-Jurnal Katalogis*, 4(8), 85-93.
- [43] Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- [44] Matthews, B., Daigle, J., & Houston, M. (2018). A Dyadic of Employee Readiness and Job Satisfaction: Does There Exist a Theoretical Precursor to The Satisfaction-Performance Paradigm? *International Journal of Organizational Analysis*, 26(5), 842-857.
- [45] Mondy, R. W., & Noe, R. M. (1993). *Human Resource Management*. United State of America: A Division of Simon & Schuster, Inc.
- [46] Muchlas, M. (2005). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- [47] Muhadjir, N. (1996). *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- [48] Nawawi, H. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- [49] Notoatmodjo, S. (2010). *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- [50] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2019 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- [51] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- [52] Peraturan Walikota Pasuruan Nomor 4 Tahun 2016 Tentang Perubahan Atas Peraturan Walikota Pasuruan Nomor 76 Tahun 2015 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Kelas Jabatan di Lingkungan Pemerintah Kota Pasuruan.
- [53] Peraturan Walikota Pasuruan Nomor 76 Tahun 2015 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Kelas Jabatan di Lingkungan Pemerintah Kota Pasuruan.
- [54] Pratama, A. A. N., & Wardani, A. (2017). Pengaruh Kemampuan Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal). *Jurnal Muqtasid*, 8(2), 119-129.
- [55] Priadana, S., & Ruswandi, I. (2013). Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 7(2), 52-63.
- [56] Riggio, R. E. (2000). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. 3 rd. ed. New Jersey: Prentice Hall.
- [57] Robbins, S. P. (2001). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Edisi Kedelapan. Jakarta: Prenhallindo.
- [58] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

-
- [59] Robbins, S. P., Coutler, M., & De Cenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of Management*. 10th ed. Boston, MA: Pearson.
- [60] Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Cetakan Kelima. Bandung: Refika Aditama.
- [61] Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis Pendekatan Pengembangan-Keahlian*. Jakarta. Salemba Empat.
- [62] Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- [63] Sofyandi, H., & Garniwa, I. (2007). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- [64] Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [65] Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- [66] Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito V. V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural Equation modeling. *Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting*. Vol. Contributed Papers, CLEUP, Padova, 739-742.
- [67] Timpe, A. D. (2013). *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja*. Cetakan Kelima. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- [68] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- [69] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- [70] Van Den Berg, T. I. J., Elders, L. A. M., De Zwart, B. C. H., & Burdorf, A. (2008). The effects of work-related and individual factors on the Work Ability Index: a systematic review. *Occup Environ Med.*, 66(4), 211-20.
- [71] Van Iddekinge, C. H., Aguinis, H., Mackey, J. D., & DeOrtentiis, P. S. (2018). A MetaAnalysis of the Interactive, Additive, and Relative Effects of Cognitive Ability and Motivation on Performance. *Journal of Management*, 44(1), 249-279.
- [72] Widia, A., & Rusdianti, E. (2018). Pengaruh Displin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Tambahan Penghasilan Pegawai Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 11(3), 191-219.
- [73] Wijono, S. (2012) *Psikologi Industri dan Organisasi*. Edisi Revisi. Jakarta: Kencana Prenada Group.
- [74] Wirawan. (2013). *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

**PENGARUH *LEARNING ORGANIZATION* DAN *SELF EFFICACY* TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DIMEDIASI *KNOWLEDGE SHARING* PADA DINAS TENAGA KERJA KOTA
PASURUAN**

Oleh

Heny Diane Yusnita¹, Sodik², T. Kuncoro³

^{1,2,3}Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email:¹henydianeyusnita2009@gmail.com,²sodik@gmail.com,³kuncoro@gmail.com

Article History:

Received: 02-07-2022

Revised: 11-07-2022

Accepted: 23-08-2022

Keywords:

Learning Organization, Self Efficacy, Knowledge Sharing, employee performance, Pasuruan City Manpower Office.

Abstract: *This study aims to obtain empirical evidence of the ability of learning organization and self-efficacy in encouraging employee performance improvement, either directly or through knowledge sharing mediation. This type of research is quantitative with the SEM-SmartPLS method. Data were obtained through questionnaires which were distributed to 37 employees of the Pasuruan City Manpower Office. Empirical evidence shows that both learning organization and self-efficacy are both able to strongly encourage increased knowledge sharing, but on employee performance, learning organization has a weak effect, and self-efficacy can strongly improve employee performance. The role of knowledge sharing as a mediation is very strong, both in mediating the influence of learning organization on employee performance and on the effect of self-efficacy on employee performance. This finding is supported by the description of the four variables, all of which received high responses, including observing and thinking in a system, full of pressure, telling colleagues, and according to targets*

PENDAHULUAN

Nilai persentase pencapaian kinerja Dinas Tenaga Kerja di Kota Pasuruan dari tahun 2016 sampai tahun 2020 mengalami fluktuasi peningkatan terutama pada Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT), dikarenakan adanya pandemi covid-19 yang sangat berpengaruh terhadap dunia usaha dan tenaga kerja. Sedangkan untuk Tingkat Kesempatan Kerja (TKK) di Kota Pasuruan masih tergolong rendah, dan ini menandakan bahwa rendahnya Tingkat Kesempatan Kerja (TKK) berdampak terbalik terhadap Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) yang cukup tinggi yaitu sebesar 6,33%. Untuk presentase transmigran yang ditempatkan mengalami penurunan dikarenakan adanya covid-19 pemerintah pusat tidak meniadakan sehingga daerahpun tidak data melaksanakan kegiatan transmigran. Sedangkan untuk persentase perusahaan yang menerapkan UMK menurun dikarenakan beberapa perusahaan jenis usahanya kecil serta perusahaan terdampak covid-19.

Faktor yang dekat mempengaruhi kinerja pegawai adalah knowledge sharing. Morling & Yakhlef (1999), menyatakan bahwa yang akan menentukan keberhasilan perusahaan adalah kemampuan perusahaan dalam mengelola aset pengetahuan.

Perusahaan tidak dapat menciptakan pengetahuan tanpa tindakan dan interaksi darikaryawan. Disinilah bisa dilihat pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja. Namun demikian, baik *knowledge sharing* maupun kinerja pegawai juga dapat dipengaruhi oleh learning organization dan self efficacy.

Dekoulou & Trivellas (2015), menyatakan bahwa operasi yang berorientasi pembelajaran (learning-oriented) adalah prediktor penting dari kepuasan kerja karyawan dan kinerja individu. Begitu juga dengan hasil penelitian Karim & Rahman (2018) mengungkapkan dampak learning organization terhadap kinerja secara keseluruhan dan kepuasan kerja. Ditemukan pula hasil penelitian yang berbeda bahwa learning organization berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Pudjowati, et al., 2020).

Moorhead & Griffin (2013) berpendapat bahwa orang-orang yang memiliki self efficacy yang tinggi meyakini bahwa mereka dapat berkinerja baik pada tugas tertentu. Sebaliknya, bagi orang-orang yang memiliki self efficacy rendah akan meragukan kemampuan dirinya untuk melaksanakan tugas yang spesifik. Sedangkan menurut Lee & Bobko (1994) menyatakan bahwa individu yang memiliki self efficacy tinggi akan mencurahkan seluruh usaha dan perhatian untuk mencapai tujuan dan kegagalan yang terjadi serta membuatnya berusaha lebih giat lagi.

Selain itu, penelitian lain juga menyarankan bahwa self efficacy mungkin terkait dengan harga diri (self esteem) berbasis tugas (Carson, et al., 1997). Hal ini selanjutnya ditegaskan kembali oleh Haycock, et al., (1998) dalam penelitian lain. Dengan mengembangkan dan membangun harga diri, karyawan dapat meningkatkan kekuatan mereka dalam menghadapi frustrasi dan mendapatkan konfirmasi diri (Tjosvold & Tjosvold, 1995). Dengan demikian dapat dilihat bahwa self efficacy berperan penting dalam mengubah dan mempengaruhi perilaku individu.

Cherian & Jacob (2013) terlihat bahwa teori self efficacy dapat diterapkan untuk kinerja terkait pekerjaan dalam hal memotivasi aspek terkait karyawan yang berbeda serta pengejaran organisasi. Dalam studi ini peneliti telah berusaha untuk menilai pengaruh self efficacy pada kinerja individu di tempat kerja dan mekanisme dimana self efficacy individu menentukan kinerja terkait pekerjaannya dan motivasi. Hasil penelitian Turay, et al., (2019) juga menyimpulkan bahwa self efficacy berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun dalam penelitian Razak (2021) menyebutkan semakin tinggi self efficacy, semakin tinggi kecemasan dan semakin tinggi kinerja, tetapi dampaknya tidak signifikan. Selanjutnya, semakin baik self efficacy, semakin tinggi motivasi intrinsik dan kinerja kerja yang lebih tinggi, tetapi dampaknya juga tidak signifikan.

Berdasarkan uraian diatas, serta gap dari beberapa penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik untuk melakukan analisis tentang kemampuan learning organization dan self efficacy dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai, dengan knowledge sharing sebagai variabel mediasi.

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Pengaruh Learning Organization Terhadap Kinerja Pegawai

Sebuah organisasi dituntut untuk terus belajar dan belajar agar mampu membenahi diri dan meningkatkan kualitasnya termasuk meningkatkan kualitas karyawan. Learning

organization merupakan suatu konsep yang cocok untuk diterapkan organisasi agar mampu meningkatkan kualitas karyawannya. Learning organization ini merupakan suatu konsep dimana organisasi dianggap mampu untuk terus-menerus melakukan proses pembelajaran mandiri sehingga organisasi tersebut memiliki kecepatan berpikir dan bertindak dalam merespon beragam perubahan yang muncul.

Dekoulou & Trivellas (2015) dalam penelitiannya menyebutkan operasi berorientasi pembelajaran (learning organization) adalah prediktor penting dari kinerja individu. Begitu juga dengan hasil penelitian Karim & Rahman (2018), bahwa praktik learning organization yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

H1: Learning organization berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai Pengaruh Self Efficacy Terhadap Kinerja Pegawai

Self efficacy merupakan keyakinan dan harapan mengenai kemampuan individu untuk menghadapi tugasnya. Individu yang memiliki self efficacy yang rendah merasa tidak memiliki keyakinan bahwa mereka dapat menyelesaikan tugas, maka dia berusaha untuk menghindari tugas tersebut. Self efficacy yang rendah tidak hanya dialami oleh individu yang tidak memiliki kemampuan untuk belajar, tetapi memungkinkan dialami juga oleh individu berbakat.

Individu yang mempunyai tingkat self efficacy yang tidak mudah menyerah, maka akan lebih sedikit mengalami keraguan pada dirinya sendiri dan menyenangkan aktivitas baru yang akan lebih menantang, karena semakin tinggi self efficacy yang dimiliki seseorang dimana dia yakin akan kemampuannya untuk mendapatkan hasil terbaik dari pekerjaannya, dan semakin tinggi pula peluangnya untuk maju atau berhasil.

Cherian & Jacob (2013) dalam penelitiannya mengatakan, teori self efficacy dapat diterapkan untuk kinerja terkait pekerjaan dalam hal memotivasi aspek terkait karyawan yang berbeda serta pengejaran organisasi. Turay et al., (2019) menyimpulkan self efficacy berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H2: Self efficacy berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai Pengaruh Learning Organization Terhadap Knowledge Sharing

Learning organization atau organisasi pembelajar merupakan sebuah konsep dimana sebuah organisasi dianggap mampu untuk belajar sehingga organisasi memiliki kecepatan berfikir dan bertindak dalam merespon berbagai perubahan yang muncul. Dalam konteks learning organization maka perusahaan diharapkan memiliki sebuah sistem yang memungkinkan semua karyawan dapat terus-menerus belajar. Hal ini karena learning organization merupakan sebuah sistem integratif yang diterapkan di lingkungan dan tempat kerja untuk mendukung proses belajar karyawan.

Knowledge sharing berperan penting dalam meningkatkan kompetensi individu dalam organisasi, karena dengan melalui knowledge sharing, pengetahuan yang bersifat tacit dan explicit dapat disebarkan, di implementasikan dan dikembangkan dengan baik. Peran knowledge sharing pada organisasi akan memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Safitriet al., (2018) menunjukkan bahwa learning organization berpengaruh signifikan terhadap knowledge sharing. Meitiana et al., (2020), menunjukkan bahwa organisasi pembelajaran (organizational learning) berpengaruh positif signifikan terhadap knowledge sharing.

H3: Learning organization berperan dalam meningkatkan knowledge sharing Pengaruh Self Efficacy Terhadap Knowledge Sharing

Perilaku berbagi pengetahuan (knowledge sharing) individu didorong oleh partisipasi individu dalam kegiatan berbagi pengetahuan. Partisipasi individu dalam kegiatan tersebut dipengaruhi oleh keyakinan individu (self efficacy) terhadap pengetahuan yang dimilikinya sehingga individu mau untuk membagikan pengetahuannya.

Irianto & Sudibjo (2019), hasil penelitian yang diperoleh memperlihatkan bahwa self efficacy mempengaruhi knowledge sharing behavior secara positif. Penelitian Yunita (2021) menunjukkan bahwa efikasi diri berdampak positif pada berbagi pengetahuan.

H4: Self efficacy berperan dalam meningkatkan knowledge sharing Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Pegawai

Tantangan yang dihadapi oleh perusahaan ketika berhubungan dengan pengetahuan adalah bagaimana cara mengelola agar knowledge yang berada dalam pikiran dan perilaku individu karyawan (tacit knowledge) dapat terdokumentasi dan terpelihara agar selalu tersedia untuk pembelajaran di masa yang akan datang, karena bukan hal mustahil bahwa pengetahuan yang ada hanya dimiliki orang karyawan saja. Disinilah diperlukannya penerapan knowledge management dalam suatu perusahaan, agar ketika seorang karyawan meninggalkan perusahaan tidak terjadi knowledge loss, yaitu suatu keadaan dimana karyawan tersebut membawa pergi semua pengetahuan yang dimilikinya yang tentu saja merugikan perusahaan tersebut. Dalam knowledge management, cara yang dapat digunakan untuk mengembangkan sumber daya manusia (SDM) adalah dengan melakukan knowledge sharing dalam interaksi sehari-hari di lingkungan kerja.

Jika knowledge sharing mampu diterapkan dengan baik, maka dapat memperbaiki kinerja karyawan maupun organisasi, karena knowledge sharing akan mampu menghasilkan karyawan yang memiliki pengetahuan yang baik.

Andra & Utami (2018), hasil pengujian hipotesis penelitian menunjukkan ada pengaruh yang signifikan knowledge sharing terhadap kinerja karyawan. Kemudian Nurrachman et al., (2019), juga menyimpulkan knowledge sharing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H5: Knowledge sharing berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai Pengaruh Learning Organization terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Knowledge Sharing

Hasil penelitian sebelumnya menyebutkan learning organization berpengaruh terhadap knowledge sharing (Safitriet al., 2018; Meitianaet al., 2020). Begitu juga ada pengaruh yang signifikan knowledge sharing terhadap kinerja karyawan (Andra & Utami, 2018; Nurrachman et al., 2019).

H6: Learning organization berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai dimediasi knowledge sharing

Pengaruh Self Efficacy terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Knowledge Sharing

Hasil penelitian sebelumnya menyebutkan self efficacy berpengaruh terhadap knowledge sharing (Irianto & Sudibjo, 2019; Yunita, 2021). Begitu juga ada pengaruh yang signifikan knowledge sharing terhadap kinerja karyawan (Andra & Utami, 2018; Nurrachman et al., 2019).

H7: Self efficacy berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai dimediasi knowledge sharing**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Ada empat variabel yang dianalisis, yaitu *learning organization*, *self efficacy*, *knowledge sharing*, dan kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan, yang juga menjadi lokasi penelitian, dan memiliki pegawai sebanyak 37 orang (populasi). Populasi ini sekaligus menjadi sampel 37 orang pegawai (sensus). Metode analisis data menggunakan SEM Smart PLS. Berikut ditampilkan definisi operasional variabel penelitian:

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Indikator	Item	
1.	<i>Learning Organization</i> (X1) Senge (1990)	<i>System Thinking</i> (X1.1)	X1.1.1	Memahami permasalahan secara keseluruhan
			X1.1.2	Mencermati dan berfikir secara system
		<i>Mental Models</i> (X1.2)	X1.2.1	Menerima keterbukaan
			X1.2.2	Memiliki kepribadian yang luwes
		<i>Personal Mastery</i> (X1.3)	X1.3.1	Memiliki rasa tanggung jawab
			X1.3.2	Mampu bersikap obyektif
		<i>Team Learning</i> (X1.4)	X1.4.1	Kemampuan memotivasi
			X1.4.2	Mampu membina hubungan
		<i>Building Shared Vision</i> (X1.5)	X1.5.1	Mampu memberikan gagasan
			X1.5.2	Mampu memberikan respon
2.	<i>Self Efficacy</i> (X2)	<i>Level/Magnitude</i> (X2.1)	X2.1.1	Unsur keaburan
			X2.1.2	Tidak dapat diprediksi
			X2.1.3	Penuh dengan tekanan
	<i>Strength</i> (X2.2)	X2.2.1	Memiliki ketahanan diri	
		X2.2.2	Memiliki kemantapan	
		X2.2.3	Memiliki keteguhan	
	<i>Generality</i> (X2.3)	X2.3.1	Memiliki keyakinan diri	
		X2.3.2	Mampu bertanggung jawab	
		X2.3.3	Dapat mengatasi tugas-tugas	
3.	<i>Knowledge Sharing</i> (Z)	<i>Knowledge Donating</i> (Z1.1)	Z1.1.1	Belajar sesuatu yang baru
			Z1.1.2	Berbagi informasi
			Z1.1.3	Berpikir penting
			Z1.1.4	Mengatakan kepada rekan
	Hooff & Ridder (2004)	<i>Knowledge Collection</i> (Z1.2)	Z1.2.1	Mebutuhkan pengetahuan tertentu
			Z1.2.2	Ingin mengetahui

No.	Variabel	Indikator	Item	
4.	Kinerja Pegawai(Y) PP Nomor 30 Tahun 2019	Kuantitas (Y1.1)	Z1.2.3	Bertanya kepada rekan
			Z1.2.4	Meminta untuk mengajarkan
		Kualitas (Y1.2)	Y1.1.1	Sesuai dengan target
			Y1.1.2	Berusaha mencapai target
		Waktu (Y1.3)	Y1.2.1	Penuh perhitungan, cermat dan teliti
			Y1.2.2	Sesuai dengan yang diharapkan
		Biaya (Y1.4)	Y1.3.1	Sesuai dengan waktu
			Y1.3.2	Waktu semaksimal mungkin
		Y1.4.1	Selalu mencari alternatif pola kerja	
		Y1.4.2	Mampu belajar dengan cepat	

Sumber: Senge (1990), Bandura (1994; 1997), Hooff & Ridder (2004), Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

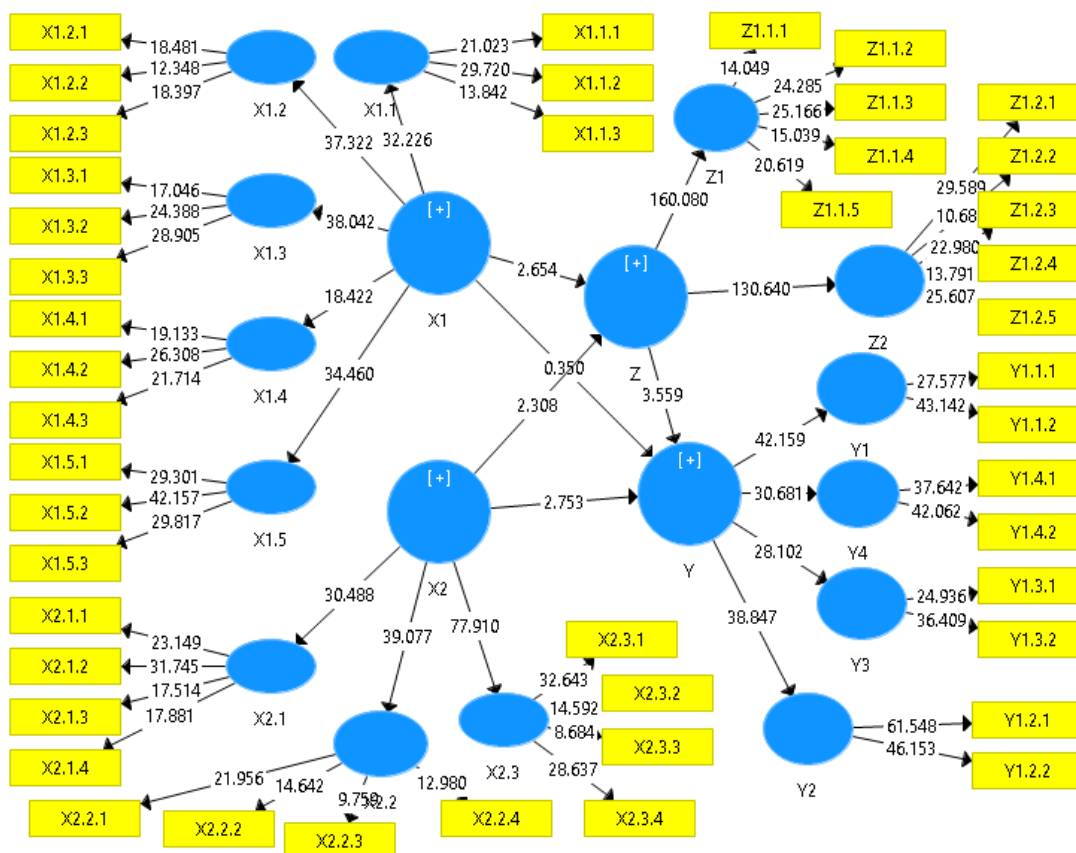
Tabel 2. Karakteristik responden

No.	Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	24	64.86
2	Wanita	13	35.14
Jumlah		37	100%
Pendidikan			
1	SMA	18	48.65
2	S1	17	45,95
3	S2	2	5.4
Jumlah		37	100%
Usia			
1	21 - 30 Tahun	11	29.73
2	31 - 40 Tahun	9	24.32
3	41 - 50 Tahun	9	24.32

4	51 - 60 Tahun	8	21.62
Jumlah		37	100%
Masa Kerja			
1	0 - 5 Tahun	14	37.84
2	6 - 10 Tahun	1	2.70
3	11 - 15 Tahun	12	32.43
4	16 - 20 Tahun	5	13.51
5	Diatas 20 Tahun	5	13.51
Jumlah		37	100%

Sumber: Data diolah, 2022

Hasil Analisis



Gambar 1 Hasil SEM-PLS (Inner Model)

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2022.

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 3. Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung & tidak Langsung)

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signifikan t	Keputusan
1	Learning Organization ->Kinerja Pegawai	0.050	0.350	0.726	Hipotesis 1 ditolak
2	Self Efficacy ->Kinerja Pegawai	0.382	2.753	0.006	Hipotesis 2 diterima
3	Learning Organization ->Knowledge Sharing	0.504	2.654	0.008	Hipotesis 3 diterima
4	Self Efficacy ->Knowledge Sharing	0.418	2.308	0.021	Hipotesis 4 diterima
5	Knowledge Sharing ->Kinerja Pegawai	0.534	3.559	0.000	Hipotesis 5 diterima
6	Learning Organization ->Knowledge Sharing ->Kinerja Pegawai	0.269	2.056	0.040	Hipotesis 6 diterima
7	Self Efficacy ->Knowledge Sharing ->Kinerja Pegawai	0.223	2.029	0.043	Hipotesis 7 diterima

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2021.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Variabel Learning Organization terhadap Variabel Kinerja Pegawai

Bedasarkan hasil analisis statistik menggunakan metode analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel Learning Organization memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur ialah sebesar 0,050. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika semakin baik Learning Organization maka Kinerja Pegawai juga akan semakin meningkat. Hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,726 dengan alpha 0,05 ($0,726 > 0,05$) membuktikan bahwa H_0 diterima. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa variabel Learning Organization berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai.

Sebuah organisasi dituntut untuk terus belajar dan belajar agar mampu membenahi diri dan meningkatkan kualitasnya termasuk meningkatkan kualitas karyawan. Learning organization merupakan suatu konsep yang cocok untuk diterapkan organisasi agar mampu meningkatkan kualitas karyawannya. Learning organization ini merupakan suatu konsep di mana organisasi dianggap mampu untuk terus menerus melakukan proses pembelajaran mandiri sehingga organisasi tersebut memiliki kecepatan berpikir dan bertindak dalam merespon beragam perubahan yang muncul.

Dekoulou & Trivellas (2015) dalam penelitiannya menyebutkan operasi berorientasi pembelajaran (learning organization) adalah prediktor penting dari kinerja individu. Begitu juga dengan hasil penelitian Karim & Rahman (2018), bahwa praktik learning organization yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

Pengaruh Variabel Self Efficacy terhadap Variabel Kinerja Pegawai

Bedasarkan hasil analisis statistik menggunakan metode analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel Self Efficacy memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur ialah sebesar 0,382. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika semakin baik Self Efficacy maka Kinerja Pegawai juga akan semakin meningkat. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,006 dengan alpha 0,05 ($0,006 < 0,05$) membuktikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa variabel Self Efficacy berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai dimana semakin baik Self Efficacy, maka semakin tinggi Kinerja Pegawai.

Self efficacy merupakan keyakinan dan harapan mengenai kemampuan individu untuk menghadapi tugasnya. Individu yang memiliki self efficacy yang rendah merasa tidak memiliki keyakinan bahwa mereka dapat menyelesaikan tugas, maka dia berusaha untuk menghindari tugas tersebut. Self efficacy yang rendah tidak hanya dialami oleh individu yang tidak memiliki kemampuan untuk belajar, tetapi memungkinkan dialami juga oleh individu berbakat.

Dengan begitu self efficacy merupakan tolak ukur tinggi rendahnya kemampuan yang ada pada diri sendiri untuk menyelesaikan masalah dalam pekerjaannya. Keyakinan dalam self efficacy tersebut memengaruhi dan berkaitan dengan penilaian bagaimana sebaiknya seseorang untuk melakukan tindakan-tindakan tertentu dalam proses pengerjaan tugasnya dalam perusahaan.

Individu yang mempunyai tingkat self efficacy yang tidak mudah menyerah, maka akan lebih sedikit mengalami keraguan padadirinya sendiri dan menyenangi aktivitas baru yang akan lebih menantang, karena semakin tinggi self efficacy yang dimiliki seseorang dimana dia yakin akan kemampuannya untuk mendapatkan hasil terbaik dari pekerjaannya, dan semakin tinggi pula peluangnya untuk maju atau berhasil.

Cherian & Jacob (2013) dalam penelitiannya mengatakan, teori self efficacy dapat diterapkan untuk kinerja terkait pekerjaan dalam hal memotivasi aspek terkait karyawan yang berbeda serta pengejaran organisasi. Turay et al. (2019) menyimpulkan self efficacy berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Variabel Learning Organization terhadap Variabel Knowledge Sharing

Bedasarkan hasil analisis statistik menggunakan metode analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel Learning Organization memiliki pengaruh positif terhadap Knowledge Sharing menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur ialah sebesar 0,504. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika semakin baik Learning Organization maka Knowledge Sharing juga akan semakin meningkat. Hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,008 dengan alpha 0,05 ($0,008 < 0,05$) membuktikan bahwa H_0 ditolak. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa variabel Learning Organization berpengaruh signifikan terhadap variabel Knowledge Sharing.

Learning organization atau organisasi pembelajar merupakan sebuah konsep dimana sebuah organisasi dianggap mampu untuk belajar sehingga organisasi memiliki kecepatan berfikir dan bertindak dalam merespon berbagai perubahan yang muncul. Dalam konteks learning organization maka perusahaan diharapkan memiliki sebuah system yang memungkinkan semua karyawan dapat terus menerus belajar. Hal ini karena learning

organization merupakan sebuah sistem integratif yang diterapkan di lingkungan dan tempat kerja untuk mendukung proses belajar karyawan.

Knowledge sharing berperan penting dalam meningkatkan kompetensi individu dalam organisasi, karena dengan melalui knowledge sharing, pengetahuan yang bersifat tacit dan explicit dapat disebarkan, diimplementasikan dan dikembangkan dengan baik. Peran knowledge sharing pada organisasi akan memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Safitri et al. (2018) menunjukkan bahwa learning organization berpengaruh signifikan terhadap knowledge sharing. Meitiana et al. (2020), menunjukkan bahwa, organisasi pembelajaran (organizational learning) berpengaruh positif signifikan terhadap knowledge sharing.

Pengaruh Variabel Self Efficacy terhadap Variabel Knowledge Sharing

Berdasarkan hasil analisis statistik menggunakan metode analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel Self Efficacy memiliki pengaruh positif terhadap Knowledge Sharing. Menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur ialah sebesar 0,418. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika semakin baik Self Efficacy maka Knowledge Sharing juga akan semakin meningkat. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,021 dengan alpha 0,05 ($0,021 < 0,05$) membuktikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa variabel Self Efficacy berpengaruh signifikan terhadap variabel Knowledge Sharing dimana semakin baik Self Efficacy, maka semakin tinggi Knowledge Sharing.

Perilaku berbagi pengetahuan (knowledge sharing) merupakan proses interaksi individu untuk mempertukarkan idenya sehingga menciptakan ide baru dan melakukan suatu proses dengan lebih baik. Keberhasilan penerapan kegiatan berbagi pengetahuan dalam organisasi membentuk perilaku berbagi pengetahuan antar individu.

Perilaku berbagi pengetahuan (knowledge sharing) individu didorong oleh partisipasi individu dalam kegiatan berbagi pengetahuan. Partisipasi individu dalam kegiatan tersebut dipengaruhi oleh keyakinan individu (self efficacy) terhadap pengetahuan yang dimilikinya sehingga individu mau untuk membagikan pengetahuannya.

Irianto & Sudibjo (2019), hasil penelitian yang diperoleh memperlihatkan bahwa self efficacy mempengaruhi knowledge sharing behavior secara positif. Penelitian Yunita (2021) menunjukkan bahwa efikasi diri berdampak positif pada berbagi pengetahuan.

Pengaruh Variabel Knowledge Sharing terhadap Variabel Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis statistik menggunakan metode analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel Knowledge Sharing memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur ialah sebesar 0,534. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika semakin baik Knowledge Sharing maka Kinerja Pegawai juga akan semakin meningkat. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,000 dengan alpha 0,05 ($0,000 < 0,05$) membuktikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa variabel Knowledge Sharing berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai dimana semakin baik Knowledge Sharing, maka semakin tinggi Kinerja Pegawai.

Tantangan yang dihadapi oleh perusahaan ketika berhubungan dengan pengetahuan adalah bagaimana cara mengelola agar knowledge yang berada dalam pikiran dan perilaku

individu karyawan (tacit knowledge) dapat terdokumentasi dan terpelihara agar selalu tersedia untuk pembelajaran di masa yang akan datang, karena bukan hal mustahil bahwa pengetahuan yang ada hanya dimiliki oleh beberapa orang karyawan saja. Disinilah diperlukan penerapan knowledge management dalam suatu perusahaan, agar ketika seorang karyawan meninggalkan perusahaan tidak terjadi knowledge loss, yaitu suatu keadaan dimana karyawan tersebut membawa pergi semua pengetahuan yang dimilikinya yang tentu saja merugikan perusahaan tersebut. Dalam knowledge management, cara yang dapat digunakan untuk mengembangkan sumber daya manusia (SDM) adalah dengan melakukan knowledge sharing dalam interaksi sehari-hari di lingkungan kerja. Jika knowledge sharing mampu diterapkan dengan baik, maka dapat memperbaiki kinerja karyawan maupun organisasi, karena knowledge sharing akan mampu menghasilkan karyawan yang memiliki pengetahuan yang baik.

Andra & Utami (2018), hasil pengujian hipotesis penelitian menunjukkan ada pengaruh yang signifikan knowledge sharing terhadap kinerja karyawan. Kemudian Nurrachman et al. (2019), juga menyimpulkan knowledge sharing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Variabel Learning Organization terhadap Variabel Kinerja Pegawai dengan Knowledge Sharing sebagai variabel intervening

Bedasarkan hasil analisis statistik menggunakan metode analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel Learning Organization memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai dengan Knowledge Sharing sebagai variabel intervening menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur ialah sebesar 0,269. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika semakin baik Learning Organization maka Kinerja Pegawai juga akan semakin meningkat. Hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,040 dengan alpha 0,05 ($0,040 < 0,05$) membuktikan bahwa H_0 ditolak. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa variabel Learning Organization berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai dengan Knowledge Sharing sebagai variabel intervening.

Hasil penelitian sebelumnya menyebutkan learning organization berpengaruh terhadap knowledge sharing (Safitri et al., 2018; Meitiana et al., 2020). Begitu juga ada pengaruh yang signifikan knowledge sharing terhadap kinerja karyawan (Andra & Utami, 2018; Nurrachman et al., 2019).

Pengaruh Variabel Self Efficacy terhadap Variabel Kinerja Pegawai dengan Knowledge Sharing sebagai variabel intervening

Bedasarkan hasil analisis statistik menggunakan metode analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel Self Efficacy memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai dengan Knowledge Sharing sebagai variabel intervening menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur ialah sebesar 0,223. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika semakin baik Knowledge Sharing dalam mediasi, maka hubungan Self Efficacy terhadap Kinerja Pegawai juga akan semakin meningkat. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,043 dengan alpha 0,05 ($0,043 < 0,05$) membuktikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa variabel Self Efficacy berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai dengan Knowledge Sharing sebagai variabel intervening.

Hasil penelitian sebelumnya menyebutkan self efficacy berpengaruh terhadap knowledge sharing (Irianto & Sudibjo, 2019; Yunita, 2021). Begitu juga ada pengaruh yang

signifikan knowledge sharing terhadap kinerja karyawan (Andra & Utami, 2018; Nurrachman et al., 2019).

Implikasi Penelitian

Terdapat satu hipotesis yang tidak berhasil dibuktikan, yaitu pengaruh langsung (direct effect) peranan learning organization dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan, yang hasilnya lemah. Tetapi, bilamana melalui variabel mediasi knowledge sharing, maka learning organization memiliki kemampuan kuat mempengaruhi kinerja pegawai. Ini mencerminkan menguatkan peranan mediasi knowledge sharing. Sehingga, pihak Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan benar-benar perlu memperhatikan masalah knowledge sharing para pegawainya. Beberapa item yang kuat dari knowledge sharing, diantaranya mengatakan kepada rekan, serta bertanya kepada rekan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini hanya didasarkan hasil isian kuesioner sehingga dimungkinkan adanya unsur kurang obyektif dalam proses pengisian seperti adanya saling bersamaan dalam pengisian kuesioner. Kemudian, dalam pengisian kuesioner diperoleh adanya sifat responden sendiri seperti kejujuran dan ketakutan dalam menjawab kuesioner dengan sebenarnya. Mereka juga dalam memberikan jawaban tidak berfikir jernih (hanya asal selesai dan cepat) karena faktor waktu dan pekerjaan. Selain itu, faktor yang digunakan untuk mengungkap tanggapan pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan tentang kinerja pegawai terbatas hanya pada faktor learning organization, self efficacy, dan knowledge sharing saja, sehingga perlu dilakukan penelitian lain yang lebih luas untuk mengungkap tanggapan pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan terhadap kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Alwisol.(2012). Psikologi Kepribadian. Edisi Revisi. Cetakan Sebelas. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.
- [2] Amstrong, M., & Baron, F. (2016). Manajemen Kinerja. Cetakan Ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- [3] Andra, R. S., & Utami, H. N. (2018). Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Malang Kawi). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), 61(2), 30-37.
- [4] Arikunto, S. (2010). Prosedur Penelitian: Suatu pendekatan Praktek. Edisi Revisi V. Jakarta: Rineka Cipta.
- [5] Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), Encyclopedia of human behavior (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press. <http://www.uky.edu/~eushe2/Bandura/BanEncy.html>
- [6] Bandura, A. (1997). Self-Efficacy: The Exercise of Control. New York: W. H. Freeman.
- [7] Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173-1182.
- [8] Baron, R., A., & Byrne, D. (2012). Psikologi Sosial. Jakarta: Erlangga.
- [9] Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. Journal of Leadership and Organization Studies, 9(1), 64-76.

-
- [10] Bernardin, H.J., & Russel J. E. A.(2010). Human Resource Management. New York: McGraw-Hill.
- [11] BPS Kota Pasuruan.(2021). Statistik Daerah Kota Pasuruan 2021.Badan Pusat Statistik Kota Pasuruan.
- [12] Carson, K. D., Carson, P. P., Lanford, H., & Roe, C. W. (1997). The effects of organization-based self-esteem on work place outcomes: an examination of emergency medical technicians. *Pub. Pers. Manage.*, 26(1),139-155.
- [13] Cherian, J., & Jacob, J. (2013). Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees. *International Journal of Business and Management*, 8(14), 80-88.
- [14] Chin, W. W. (1998). The partial Least Square Approach to Structural Equation Modeling. Lawrence Erlbaum Associates, Publisher.University of Huston.
- [15] Creswell, J. W. (2014). *Reseach Design: Pendekatan, Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka pelajar.
- [16] Cyert, R.M., & March, J.G. (1963). *A Behavioral Theory of The Firm*. New York: Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- [17] Dale, M. (2003). *Developing Management Skill*.Terjemahan. Jakarta: Gramedia.
- [18] Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- [19] Dekoulou, P., & Trivellas, P. (2015). Measuring the Impact of Learning Organization on Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector.*Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 367-375.
- [20] Desouza, K. C., & Paquette, S. (2011). *Knowledge Management: An Introduction*. London: Facet Publishing.
- [21] Dixon, N. M.(1998). The Responsibilities of Members in an Organization that is Learning. *The Learning Organization: A Review and Evaluation*, 5(4), 161-167.
- [22] Fang, S-C., & Wang, J-F. (2006). Effects of Organizational Culture and Learning on Manufacturing Strategy Selection: An Empirical Study. *International Journal of Management*, 23, 503-514.
- [23] Farago, J., & Skyrme, D. (1995). The Learning Organization. *Management Insight*, 3(3), 31-39.
- [24] Feist, J., & Feist, G. J. (2014). *Teori Kepribadian*. Edisi 7.Jakarta: Salemba Humanika.
- [25] Garvin, D. A. (2000). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. USA-Boston: Harvard Business School Press.
- [26] Garvin, D. A. (1993).Building a Learning Organization.*Harvard Business Review*, 71, 78-91.
- [27] Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [28] Ghufron, N., & Rini, R. (2011). *Teori-Teori Psikologi*. Jakarta: Ar-ruzz Media.
- [29] Goh, S. C., & Richards, G. (1997). Benchmarking The Learning Capability of Organizations. *European Management Journal*, Elsevier, 15(5), 575-583.
- [30] Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primier On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. America: SAGE Publication, Inc.
- [31] Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). *Management*. New Delhi: Tata McGraw Hill.
- [32] Hasibuan, M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [33] Haycock, L. A., McCarthy, P., & Skay, C. L. (1998). Procrastination in college students: the role of self-efficacy and anxiety. *Journal of Counseling & Development*, 76, 317-324.

-
- [34] Hooff, B. V. D., & Ridder, J.A. D. (2004). Knowledge Sharing in Context: The influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC use on Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.
- [35] Hooff, B. V.D., & Weenen, F. D. L. V. (2004). Committed to Share: Commitment and CMC Use as Antecedents of Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management*, 11(1), 13-24.
- [36] Irianto, J. S., & Sudibjo, N. (2019). Knowledge Sharing Behavior Guru Ditinjau Dari Transformational Leadership dan Self-Efficacy. *POLYGLOT: Jurnal Ilmiah*, 15(2), 255-269.
- [37] Jones, G. R., & George, J. M. (2007). *Essentials of Contemporary Management*. Boston: McGraw-Hill.
- [38] Karim, Z., & Rahman, Md. M. (2018). The Impact of Learning Organization on the Performance of Organizations and Job Satisfaction of Employees: An Empirical Study on Some Public and Private Universities in Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 10(8), 142-151.
- [39] Khunsoonthornkit, A., & Panjakajornsak, V. (2018). Structural Equation Model to Assess the Impact of Learning Organization and Commitment on the Performance of Research Organizations. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(3), 457-462.
- [40] Kim, S., & Lee, H. (2006). The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities. *Public Administration Review*, 66(3), 370-385.
- [41] Kline, P., & Saunders, B.L. (1995). Ten Steps to a Learning Organization. *EIPecutive EIPcellence*, April, 20-31.
- [42] Lee, C., & Bobko, P. (1994). Self-Efficacy Belief: Comparison of Five Measures. *Journal of Applied Psychology*, 79, 364-369.
- [43] Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*. Ninth Edition. New York: McGraw Hill.
- [44] Mangkunegara, A. A. A. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- [45] Marquardt, M. J. (1996). *Building Learning organization (a systems approach to quantum improvement and global success)*. USA: McGraw-Hill.
- [46] Marquardt, M.J. (2002). *Building the Learning Organization: Mastering 5 Element for Corporate Learning*. California: Davies-Black Publishing.
- [47] McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2012). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for The Real World*. New York: The McGrawHill Company.
- [48] Meitiana., Murniati, T. M., & Maruwan, S. (2020). Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Knowledge Sharing dan Kinerja Karyawan PT. Sentana Adidaya Pratama (Wilmar-Group) Sampit. *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi*, 1(1), 40-49.
- [49] Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2013). *Prilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- [50] Morling, M.S., & Yakhlef, A. (1999). *The Intellectual Capital: Managing by Measure*. New York: City University of New York.
- [51] Muhadjir, N. (1996). *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- [52] Nitisemito, A. S. (1996). *Manajemen Personalialia: Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- [53] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*. New York: Oxford University Press.

- [54] Noor, N. M., & Salim, J. (2011). Factors Influencing Employee Knowledge Sharing Capabilities in Electronic Government Agencies in Malaysia. *IJ CSI International Journal of Computer Science Issues*, 8(4), 1694-0814.
- [55] Notoatmodjo, S. (2010). *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta : Rineka Cipta.
- [56] Nurrachman, Q., Hermanto, B., & Chan, A. (2019). The Effect of Knowledge Sharing on Employee Performance at PT Tama Cokelat Indonesia. *Archives of Business Research*, 7(5), 155-163.
- [57] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- [58] Pervin, L.A., & Jhon, O.P. (2001). *Personality Theory and Research*. New York: Jhon Wiley & Sons Inc.
- [59] Prawirosentono, S. (2008). *MSDM: Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- [60] Pudjowati, J., Wahyuni, S. T., & Ladi.(2020). The Effect of The Application of Tacit Knowledge and Explicit Knowledge on Improving Employee Performance With Learning Organization as an Intervening Variable (Study at Regional Office II of Surabaya State Civil Service Agency). 1st International Conference on Business & Social Sciences (ICOBUSS), October 3rd – 4th, 655-669.
- [61] Raskov, V. E. (2007). *Knowledge Creation and Knowledge Sharing: Synergy or Discrepancy?* Melbourne: Desember ACKMIDS.
- [62] Razak, N. (2021). How Self-Efficacy Drives Job Performance: The Role of Job Anxiety and Intrinsic Motivation. *Jurnal Manajemen*, 25(2), 190-205.
- [63] Safitri, C. L., Setyanti, S. W. L. H., & Sudarsih. (2018). Knowledge Sharing sebagai Mediasi Pengaruh Learning Organization Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*, 2(1), 79-90.
- [64] Saragih, S. P. T., & Harisno. (2015). Influence of Knowledge Sharing and Information Technology Innovation on Employees Performance at Batamindo Industrial Park. *CommIT (Communication & Information Technology) Journal*, 9(2), 45-49.
- [65] Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis Pendekatan Pengembangan-Keahlian*. Jakarta. Salemba Empat.
- [66] Senge, P.M. & Sterman, J.D. (1992). *Systems Thinking and Organizational Learning: Acting Locally and Thinking Globally in the Organization of Future*. *European Journal of Operational Research*, 59(1), 137-150.
- [67] Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.
- [68] Simamora, H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Yogyakarta: STIE YKPN Yogyakarta.
- [69] Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [70] Sunawan. (2013). Beberapa Bentuk Perilaku Underachievement Perspektif Teori Self Regulated Learning. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 12(2), 128-142.
- [71] Swift, P. E., & Hwang, A. (2013). The Impact of Affective and Cognitive Trust on Knowledge Sharing and Organizational Learning. *Learning Organization*, 20(1), 20-37. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1005964>
- [72] Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito V. V. 2004. A global goodness-of-fit index for PLS structural Equation modeling. *Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting*. Vol. Contributed Papers, CLEUP, Padova, 739-742.

- [73] Timpe, A. D.(1993). *Kinerja*. Terjemahan.Jakarta: Gramedia.
- [74] Tjosvold, D., & Tjosvold, M. M. (1995). Cooperation theory, constructive controversy, and effectiveness: Learning from crises. In Guzzo, R. A., & Salas, E. (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 79-112). San Francisco: Jossey-Bass.
- [75] Turay, A. K., Salamah, S., & Riani, A. R. (2019). The Effect of Leadership Style, Self-Efficacy and Employee Training on Employee Performance at the Sierra Leone Airport Authority. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 6(2), 760-769.
- [76] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.
- [77] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- [78] Wang, Y., & Lo, H-P. (2003). Customer-focused Performance and the Dynamic Model for Competences Building and Leveraging: A Resource-based View. *Journal of Management Development*, 22(6), 483-526.
- [79] Wibowo.(2012). *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- [80] Wikipedia (2021). Organizational learning. https://en.m.wikipedia.org/wiki/Organizational_learning
- [81] Yadav, S., & Agarwal, V. (2016). Benefits and Barriers of Learning Organization and its five Discipline. *IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM)*, 18(12), 18-24.
- [82] Yuniawan, A., & Udin, U. (2020). The Influence of Knowledge Sharing, Affective Commitment, and Meaningful Work on Employee's Performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 8(3), 72-82.
- [83] Yunita, T. (2021). Self-Efficacy, Organizational Culture, And Quality Of Innovation Related To Student Sharing Knowledge.*INQUISITIVE*, 1(2), 88-102.

PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN BUDAYA KERJA TERHADAP QUALITY OF WORK LIFE SERTA DAMPAKNYA PADA KEPUASAN KERJA PEGAWAI(Studi Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan)

Oleh

Yanita Dwi Hartanti¹, Muryati²,

^{1,2,3}Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email:¹ yanitadwi.hartanti@gmail.com, ² muryati@gmail.com

Article History:

Received: 03-07-2022

Revised: 15-07-2022

Accepted: 24-08-2022

Keywords:

Servant Leadership, Work Culture, Quality of Work Life, Job Satisfaction, Department of Industry and Trade.

Abstract: *This study aims to obtain empirical evidence of servant leadership abilities and work culture in encouraging increased job satisfaction, either directly or through the mediation of quality of work life. This type of research is quantitative with the SEM-SmartPLS method. Data were obtained through questionnaires which were distributed to 79 employees of the Industry and Trade Office of Pasuruan City. Empirical evidence shows that both servant leadership and work culture are not able to strongly encourage increased job satisfaction, but to the quality of work life both are strong enough. The role of quality of work life as a mediation is very strong, both in mediating the influence of servant leadership on job satisfaction and on the influence of work culture on job satisfaction. This finding is supported by the descriptions of the four variables, all of which received high responses, including indicators of vision and trust, values and beliefs, work integration, growth and development, co-workers, and supervisors.*

PENDAHULUAN

Salah satu model kepemimpinan yang sedang dikembangkan untuk mengatasi perubahan tersebut adalah servant leadership, yaitu suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani. Pilihan yang berasal dari suara hati itu kemudian menghadirkan hasrat untuk menjadi pemimpin (Greenleaf, 1970). Dennis (2004), servant leadership dapat diukur melalui Servant Leadership Assessment Instrument (SLAI), yang juga telah banyak digunakan dalam penelitian. Sementara itu karakteristik utama yang membedakan servant leadership dengan kepemimpinan model yang lainnya, menurut (Spears, 2010), adalah keinginan untuk melayani hadir sebelum adanya keinginan untuk memimpin. Selanjutnya mereka yang memiliki kualitas kepemimpinan akan menjadi pemimpin, sebab itulah cara paling efektif untuk melayani.

Servant leadership yang efektif akan menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan, kepuasan kerja karyawan sangatlah penting bagi perusahaan. Schermerhorn et al. (2005) menjelaskan kepuasan kerja merupakan sebuah sikap yang mencerminkan perasaan positif atau negatif dari seseorang terhadap pekerjaan, rekan kerja dan lingkungan kerja. Menurut

(Hasibuan, 2009) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja (job satisfaction) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, dan kedisiplinan karyawan meningkat.

Budaya kerja yang berlaku di sebuah organisasi merupakan wujud nyata dari aktualisasi budaya organisasi dimana merupakan suatu program yang komprehensif dalam melakukan percepatan dalam upaya pembaharuan kegiatan operasional secara lebih efisien dan efektif. Ndraha (2003) mendefinisikan budaya kerja sebagai sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat. Aspek budaya kerja adalah nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam organisasi, sehingga anggota organisasi mampu memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku (Susanto, 1997). Apabila budaya kerja tersebut berjalan dengan baik maka akan memperoleh produktivitas dan kepuasan pegawai yang baik pula.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan, diketahui faktor-faktor yang dapat menunjang dan menghambat pelaksanaan kegiatan pembangunan yang direncanakan, sehingga dengan adanya analisis lingkungan organisasi dan faktor kunci keberhasilan, pemerintah dapat merancang strategi yang dipakai dalam pelaksanaan kegiatan pembangunan, yaitu menyangkut tiga hal, kekuatan, kelemahan, dan pasar ber SNI.

Disamping itu, ada banyak hal lain yang dapat dilakukan pegawai untuk membuat pegawai nyaman dan betah diorganisasinya antara lain dengan memperhatikan kepuasan kerja pegawai yang dapat dilihat dengan cara memerhatikan kualitas hidup kerja (quality of work life) pegawai itu sendiri. Walton (1974) mengatakan bahwa quality of work life merupakan efektivitas organisasi dalam memberikan respon pada kebutuhan karyawan. Karena apabila organisasi tidak memerhatikan kebutuhan dan kepuasan kerja maka organisasi bisa saja kehilangan pegawai-pegawainya dan organisasi akan mengalami turnover pegawai. Dengan adanya tingkat turnover yang tinggi maka akan berdampak negatif terhadap organisasi antara lain organisasi perlu melakukan rekrutmen kembali untuk mencari pegawai yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan dengan begitu organisasi harus mengeluarkan biaya kembali yaitu biaya proses rekrutasi, biaya untuk pelatihan pegawai baru, dan waktu yang diluangkan (Lefiandra & Suwarsi, 2019). Maka dari itu organisasi harus memerhatikan kualitas hidup kerja (quality of work life) pegawai agar berdampak positif terhadap kepuasan kerja pegawai yang berdampak pula terhadap kesetiaan pegawai pada organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, serta gap dari beberapa penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik untuk melakukan analisis tentang kemampuan servant leadership dan budaya kerja dalam mendorong peningkatan quality of work life, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Pengaruh Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja

Seseorang dengan kepuasan kerja tinggi tentu akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan tersebut, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya

akan menimbulkan dampak negatif terhadap pekerjaan itu. Menciptakan kepuasan kerja pegawai pada suatu organisasi/ instansi tentu tidaklah mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta karena dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya gaya kepemimpinan salah satunya adalah servantleadership. Bentuk kepemimpinan yang melayani (servantleadership) ini merupakan salah satu bentuk kepemimpinan alternative yang dapat diterapkan di dalam lembaga formal salah satunya organisasi milik pemerintah, hal ini dikarenakan kriteria dari konsep servantleadership ini adalah konsep pemimpin yang berorientasi kepada manusia.

Mikeletal. (2021) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Begitu juga dengan hasil penelitian Hasanuddin etal. (2021), menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis 1: Servant Leadership berperan dalam meningkatkan Kepuasan Kerja.

Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan yang juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan kinerja dan kepuasannya untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang.

Hanafia (2021) dalam penelitiannya mengatakan, adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. PhamThietal. (2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan.

Hipotesis 2: Budaya Kerja berperan dalam meningkatkan Kepuasan Kerja

Pengaruh ServantLeadership terhadap QualityofWork Life

Pemimpin membentuk strategi dalam organisasi meliputi pelaksanaan dan efektivitas. Pengelolaan sumberdaya manusia yang baik akan mendorong karyawan menjadi lebih produktif dan menikmati pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Terdapat pengaruh langsung servantleadership terhadap qualityofworklife pada karyawan di perusahaan. Servantleadership berfungsi dalam proses menghargai sumber daya manusia dan berusaha untuk mempertahankannya.

Hasil penelitian Ardiyanti etal. (2021) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari kepemimpinan pelayan terhadap kualitas kehidupan kerja. Merdiatyetal. (2021), menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani secara langsung dapat mempengaruhi kualitas kehidupan kerja

Hipotesis 3: Servant Leadership berperan dalam meningkatkan Quality of Work Life

Pengaruh Budaya Kerja terhadap Quality of Work Life

Budaya kerja pada dasarnya merupakan nilai-nilai yang menjadi kebiasaan seseorang dan menentukan kualitas seseorang dalam bekerja. Nilai-nilai dapat berasal dari adat kebiasaan, ajaran agama, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat, dari definisi tersebut, jelas bahwa seseorang yang memiliki budi pekerti, taat pada agama, dan memiliki nilai-nilai luhur akan mempunyai kinerja yang baik dalam arti mau bekerja keras, jujur, serta selalu berupaya memperbaiki kualitas hasil pekerjaannya demi kemajuan organisasi.

Jalil & Gamal (2021), hasil penelitian yang diperoleh memperlihatkan menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap quality of work life. Penelitian Ali et al. (2021) menunjukkan bahwa anteseden yang telah diidentifikasi (salah satunya adalah budaya kerja) ditemukan memiliki pengaruh yang signifikan pada kualitas kehidupan kerja

Hipotesis 4: Budaya Kerja berperan dalam meningkatkan Quality of Work Life

Pengaruh Quality of Work Life terhadap Kepuasan Kerja

Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut ialah kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan ada manusia, efektivitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karier, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya.

Prasetyawati & Kusnudin (2016), hasil pengujian hipotesis penelitian menunjukkan variabel quality of work life memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian Arief et al. (2021), juga menyimpulkan quality work of life meningkat maka kepuasan kerja juga akan meningkat.

Hipotesis 5: Quality of Work Life berperan dalam meningkatkan Kepuasan Kerja

Pengaruh Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja melalui Quality of Work Life

Hasil penelitian sebelumnya menyebutkan servant leadership berpengaruh terhadap quality of work life (Ardiyanti et al., 2021; Merdiaty et al., 2021; Suyanto et al., 2020; Budiyanto et al., 2014). Begitu juga ada pengaruh yang signifikan quality of work life terhadap kepuasan kerja (Prasetyawati & Kusnudin, 2016; Arief et al., 2021; Suyanto et al., 2020; Budiyanto et al., 2014).

Hipotesis 6: Servant Leadership berperan dalam meningkatkan Kepuasan Kerja melalui Quality of Work Life

Pengaruh Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja melalui Quality of Work Life

Hasil penelitian sebelumnya menyebutkan employee engagement berpengaruh terhadap job satisfaction (Jalil & Gamal, 2021; Ali et al., 2021; Suyanto et al., 2020; Budiyanto et al., 2014). Begitu juga ada pengaruh yang signifikan quality of work life terhadap kepuasan kerja (Prasetyawati & Kusnudin, 2016; Arief et al., 2021; Suyanto et al., 2020; Budiyanto et al., 2014).

Hipotesis 7: Budaya kerja berperan dalam meningkatkan Kepuasan Kerja melalui Quality of Work Life

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Ada empat variabel yang dianalisis, yaitu servant leadership, budaya kerja, kepuasan kerja, dan quality of work life pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan, yang juga menjadi lokasi penelitian, dan memiliki pegawai sebanyak 79 orang (populasi). Populasi ini sekaligus menjadi sampel 79 orang pegawai (sensus). Metode analisis data menggunakan SEM Smart PLS. Berikut ditampilkan definisi operasional variabel penelitian:

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Indikator	Item	
1.	<i>ServantLeadership</i> (X1) Dennis (2004)	Kasih Sayang (X1.1)	X1.1.1	Pemimpin tertarik sebagai pribadi
			X1.1.2	Pemimpin menunjukkan belas kasihan
		Pemberdayaan (X1.2)	X1.2.1	Pemimpin memberdayakan
			X1.2.2	Pemimpin membuat Bapak/Ibu mengambil keputusan
		Visi (X1.3)	X1.3.1	Pemimpin memasukkan visi pegawai
			X1.3.2	Pemimpin mendorong Bapak/Ibu untuk berperan
		Kerendahan hati (X1.4)	X1.4.1	Pemimpin tidak melebih-lebihkan kelebihannya
			X1.4.2	Sikap pemimpin adalah kerendahan hati
		Kepercayaan (X1.5)	X1.5.1	Pemimpin menunjukkan kepercayaan
			X1.5.2	Pemimpin menanamkan kepercayaan
2.	Budaya Kerja (X2) Ndraha (2003)	Kebiasaan (X2.1)	X2.1.1	Menyepakati
			X2.1.2	Sadar posisi
		Peraturan (X2.2)	X2.2.1	Memiliki peraturan (tupoksi)
			X2.2.2	Memahami peraturan (tupoksi)
		Nilai-nilai (X2.3)	X2.3.1	Mematuhi nilai-nilai
			X2.3.2	Kerjasama tim
3.	<i>Quality of Work Life</i> (Z) Walton (1974)	Pertumbuhan dan Pengembangan (Z1.1)	Z1.1.1	Kesempatanmendapatkan pendidikan
			Z1.1.2	Kesempatanmenduduki posisi
		Partisipasi (Z1.2)	Z1.2.1	Terlibat pengambilan keputusan
			Z1.2.2	Ikut serta dalam menyumbangkan ide
		Lingkungan Kerja (Z1.3)	Z1.3.1	Kondisi lingkungan kerja aman dan sehat
			Z1.3.2	Kondisi fisik lingkungan baik dan memadai
		Supervisi (Z1.4)	Z1.4.1	Dukungan dari atasan
			Z1.4.2	Atasan memiliki kepedulian
		Gaji dan Tunjangan (Z1.5)	Z1.5.1	Gaji menyejahterakan kehidupan sehari-hari
			Z1.5.2	Merasa diberi penghargaan
		Hubungan Sosial (Z1.6)	Z1.6.1	Waktu untuk bekerja dan keluarga
			Z1.6.2	Merasa bangga

No.	Variabel	Indikator	Item	
		Integrasi Kerja (Z1.7)	Z1.7.1	Mampu bekerja sama
			Z1.7.2	Rekan kerja saling mendukung
4.	Kepuasan Kerja (Y) Schermerhorn <i>et al.</i> (2005)	Pekerjaan itu Sendiri (Y1.1)	Y1.1.1	Puas dengan pekerjaan yang sesuai
			Y1.1.2	Puas dengan tanggung jawab
		Pengawas (Supervisi) (Y1.2)	Y1.2.1	Puas dengan dukungan atasan
			Y1.2.2	Puas dengan perlakuan atasan
		Rekan Kerja (Y1.3)	Y1.3.1	Puas dengan rekan kerja saling membantu
			Y1.3.2	Puas dengan yang harmonis
		Kesempatan Promosi (Y1.4)	Y1.4.1	Puas dengan kesempatan promosi
			Y1.4.2	Puas dengan dasar promosi
		Pembayaran (Y1.5)	Y1.5.1	Puas dengan penghasilan mencukupi
			Y1.5.2	Puas dengan penghasilan sesuai dengan harapan

Sumber: Dennis (2004), Ndraha (2003), Walton (1974), Schermerhorn *et al.* (2005).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

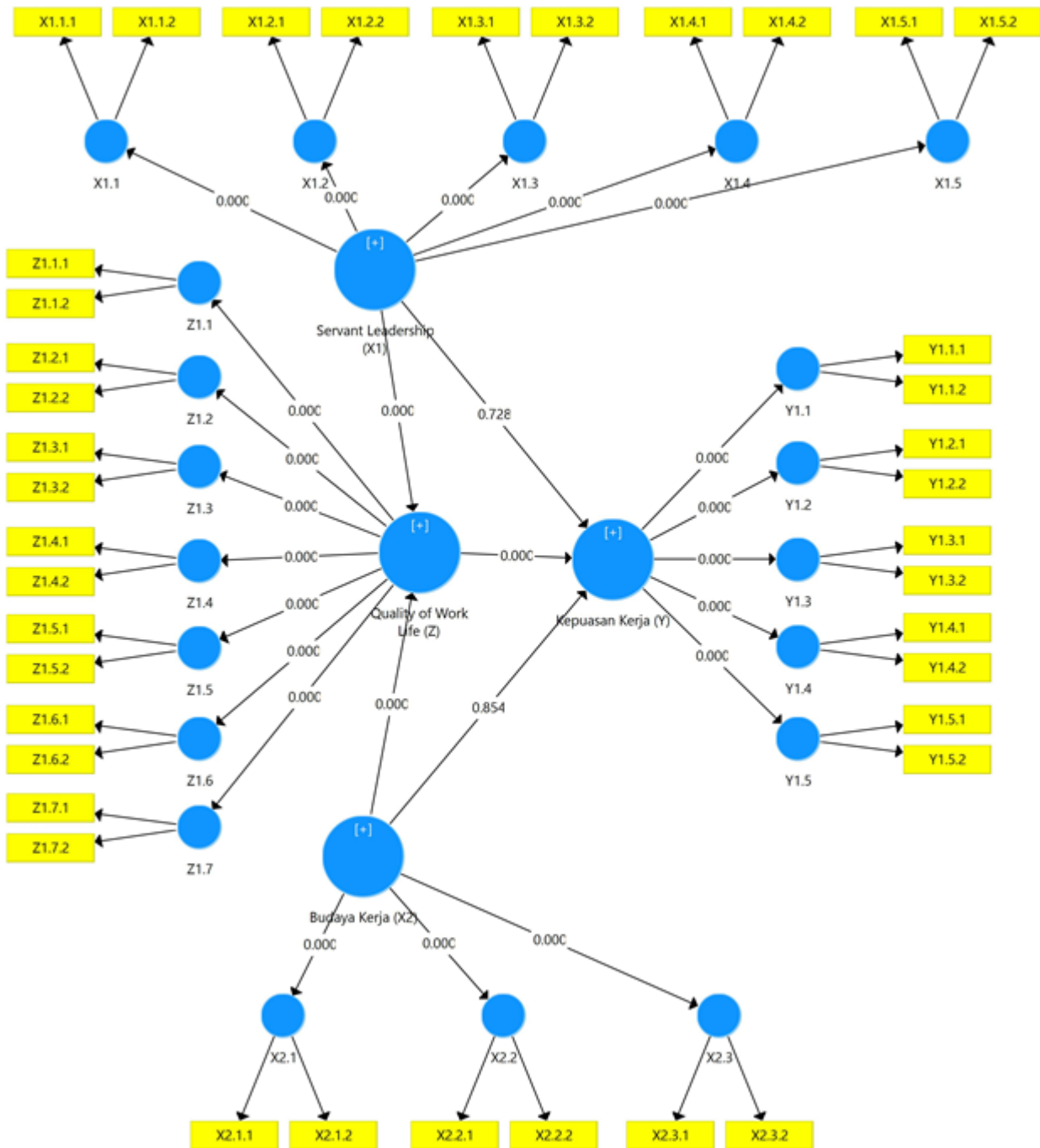
Tabel 2. Karakteristik responden

No.	Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	46	58.2
2	Wanita	33	41.8
Jumlah		79	100%
Pendidikan			
1	SMA	22	27.8
2	D3	7	8.9
3	S1	47	59.5
4	S2	3	3.8
Jumlah		79	100%
Usia			

1	<20	2	2.5
2	20-30	28	35.4
3	31-40	28	35.4
4	41-50	18	22.8
5	>50	3	3.8
Jumlah		79	100%
Masa Kerja			
1	0-5	31	39.2
2	6-10	6	7.6
3	11-15	24	30.4
4	16-20	11	13.9
5	>20	7	8.9
Jumlah		79	100%

Sumber: Data diolah, 2022

Hasil Analisis



Gambar 1 Hasil SEM-PLS (Inner Model)
 Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2022.

Hasil Pengujian Hipotesis**Tabel 3.Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung& tidak Langsung)**

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signifi- kansi t	Keputusan
1	Servant Leadership -> Kepuasan Kerja	0.044	0.348	0.728	Hipotesis 1 ditolak
2	Budaya Kerja -> Kepuasan Kerja	0.020	0.184	0.854	Hipotesis 2 ditolak
3	Servant Leadership -> Quality of Work Life	0.597	10.436	0.000	Hipotesis 3ditolak
4	Budaya Kerja -> Quality of Work Life	0.414	6.487	0.000	Hipotesis 4diterima
5	Quality of Work Life -> Kepuasan Kerja	0.651	4.333	0.000	Hipotesis 5 diterima
6	Servant Leadership -> Kepuasan Kerja->Quality of Work Life	0,555	4,000	0,000	Hipotesis 6 diterima
7	Budaya -> Kepuasan Kerja->Quality of Work Life	0,287	3,603	0,000	Hipotesis 7diterima

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2021.

HASIL DAN PEMBAHASAN**Pengaruh Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel Servant Leadership memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.26 yang menunjukkan bahwa responden “sangat setuju”. Artinya secara menyeluruh responden sangat setuju terhadap konsep kepemimpinan yang timbul dari perasaan tulus dalam hati untuk menjadi pihak pertama yang melayani orang lain. Variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.24 yang menunjukkan bahwa responden “sangat setuju”. Artinya secara menyeluruh responden sangat setuju dengan sikap yang mencerminkan perasaan positif terhadap pekerjaan, rekan kerja dan lingkungan kerja.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Servant Leadership berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian terdahulu seperti Hasanuddin et al. (2021), bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian Mikel et al. (2021), bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Ketidaksignifikanan tersebut lebih disebabkan karena Servant Leadership lebih besar pengaruhnya terhadap Quality of Work Life (variabel mediasi) daripada terhadap Kepuasan Kerja. Dilihat nilai path coefficients, maka nilai path coefficients Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0.044. Sementara nilai path coefficients Servant Leadership terhadap Quality of Work Life sebesar 0.597. Sehingga dapat dikatakan pengaruh Servant Leadership terhadap Quality of Work Life lebih signifikan daripada pengaruh Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja. Hal tersebut juga didukung dengan hasil penelitian Rahman et al. (2021) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Variabel Budaya Kerja memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.36 yang menunjukkan bahwa responden “sangat setuju”. Artinya secara menyeluruh responden sangat setuju dengan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat. Variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.24 yang menunjukkan bahwa responden “sangat setuju”. Artinya secara menyeluruh responden sangat setuju dengan sikap yang mencerminkan perasaan positif terhadap pekerjaan, rekan kerja dan lingkungan kerja.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Budaya Kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu seperti Pham Thi et al. (2021), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan. Kemudian Hanafia (2021), bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Ketidaksignifikanan tersebut lebih disebabkan karena Budaya Kerja lebih besar pengaruhnya terhadap Quality of Work Life (variabel mediasi) daripada terhadap Kepuasan Kerja. Dilihat nilai path coefficients, maka nilai path coefficients Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0.020. Sementara nilai path coefficients Budaya Kerja terhadap Quality of Work Life sebesar 0.414. Sehingga dapat dikatakan pengaruh Budaya Kerja terhadap Quality of Work Life lebih signifikan daripada pengaruh Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Hal tersebut juga didukung dengan hasil penelitian Khuzaeni et al. (2013), yang menyebutkan budaya kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Servant Leadership terhadap Quality of Work Life

Variabel Servant Leadership memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.26 yang menunjukkan bahwa responden “sangat setuju”. Artinya secara menyeluruh responden sangat setuju terhadap konsep kepemimpinan yang timbul dari perasaan tulus dalam hati untuk menjadi pihak pertama yang melayani orang lain. Variabel Quality of Work Life memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.25 yang menunjukkan bahwa responden “sangat setuju”. Artinya secara menyeluruh responden sangat setuju dengan efektivitas organisasi dalam memberikan respon pada kebutuhan karyawan.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Quality of Work Life. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu seperti Ardiyanti et al. (2021) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari kepemimpinan pelayan terhadap kualitas kehidupan kerja. Kemudian juga dengan hasil penelitian Merdiaty et al. (2021), yang menyebutkan kepemimpinan yang melayani secara langsung dapat mempengaruhi kualitas kehidupan kerja.

Servant leadership dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan mendorong serta melibatkan karyawan mengambil inisiatif dan menentukan cara kerja. Perusahaan yang memperhatikan kesejahteraan karyawan dan memberikan kesempatan untuk tumbuh dapat membuat mereka terlibat dan efektif saat bekerja (Harju et al., 2018). Ketika kesejahteraan karyawan menjadi prioritas, mereka akan terlibat secara efektif saat bekerja sehingga dapat mencapai quality of work life yang baik di tempat kerjanya. Perusahaan yang memberikan respon efektif pada kebutuhan-kebutuhan karyawan dalam

pengembangan mekanisme untuk turut terlibat dan menjadi bagian dari perusahaan akan dapat mewujudkan *quality of work life* karyawan (Avianti & Kartika, 2017). Karyawan generasi milenial misalnya, tidak menginginkan atasan yang memiliki pola sebagai pengontrol dan suka memerintah. *Servant leadership* membentuk suasana kerja yang saling menghormati dan menginginkan kerja sama tim dalam penyelesaian pekerjaan maupun masalah.

Pengaruh Budaya Kerja terhadap Quality of Work Life

Variabel Budaya Kerja memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.36 yang menunjukkan bahwa responden “sangat setuju”. Artinya secara menyeluruh responden sangat setuju dengan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat. Variabel *Quality of Work Life* memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.25 yang menunjukkan bahwa responden “sangat setuju”. Artinya secara menyeluruh responden sangat setuju dengan efektivitas organisasi dalam memberikan respon pada kebutuhan karyawan.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Quality of Work Life*. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu seperti Ali et al. (2021) yang menyimpulkan bahwa budaya kerja ditemukan memiliki pengaruh yang signifikan pada kualitas kehidupan kerja. Kemudian juga dengan hasil penelitian Jalil & Gamal (2021), bahwa budaya kerja berpengaruh langsung terhadap *quality of work life*.

Budaya organisasi merupakan keyakinan dan prinsip etika anggota organisasi yang berperan penting dalam sistem manajemen organisasi (Ramezan, 2016). Schein (1992), budaya organisasi sebagai pola asumsi mendasar yang dipahami bersama dalam suatu organisasi, terutama dalam memecahkan masalah yang dihadapi pola tersebut menjadi sesuatu yang pasti dan disosialisasikan kepada anggota baru dalam organisasi.

Sementara itu, kualitas kehidupan kerja adalah tingkat di mana anggota suatu organisasi mampu memenuhi kebutuhan pribadi yang penting melalui pengalaman dalam melakukan pekerjaan di organisasi. Menurut Cascio (2006), kualitas kehidupan kerja adalah persepsi karyawan dimana mereka menginginkan rasa aman, kepuasan dan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang seperti yang dilakukan manusia. Kualitas kehidupan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu pengawasan, kondisi kerja, gaji, tunjangan, dan desain pekerjaan.

Persepsi asosiasi antara budaya organisasi dan *quality of work life* didasarkan pada gagasan bahwa budaya tempat kerja memiliki kemampuan untuk membatasi atau memfasilitasi *quality of work life* seorang karyawan (Casper et al., 2018). Ada banyak literatur yang memastikan bahwa budaya organisasi adalah alat yang efisien untuk keberhasilan *quality of work life* dari banyak perspektif lain seperti perspektif politik dan gagasan “menang-menang” atau “keuntungan Bersama” (Tharmalingam & Bhatti, 2014).

Pengaruh Quality of Work Life terhadap Kepuasan Kerja

Variabel *Quality of Work Life* memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.25 yang menunjukkan bahwa responden “sangat setuju”. Artinya secara menyeluruh responden sangat setuju dengan efektivitas organisasi dalam memberikan respon pada kebutuhan karyawan. Variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.24 yang menunjukkan bahwa responden “sangat setuju”. Artinya secara menyeluruh responden

sangat setuju dengan sikap yang mencerminkan perasaan positif terhadap pekerjaan, rekan kerja dan lingkungan kerja.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Quality of Work Life berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu seperti Prasetyawati & Kusnudin (2016) yang menyimpulkan bahwa variabel quality of work life memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian juga dengan hasil penelitian Arief et al. (2021), yang mengatakan bahwa quality work of life (QWL) meningkat maka kepuasan kerja juga akan meningkat. Quality of work life merupakan konsep yang multidimensional yang meliputi berbagai aspek yang ada dalam kerja yang berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan (Arief et al., 2021).

Kepuasan kerja akan ditunjukkan melalui sikap umum dari individu terhadap pimpinan dan pekerjaan dalam suatu organisasi (Greenberg & Baron, 2000). Menurut Greenberg & Baron (2000) ada dua faktor yang mempengaruhi dalam kepuasan kerja yaitu: bersifat organisasional dan personal. Hal tersebut dimaksudkan agar berdampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Arief et al., 2021).

Quality of Work Life memediasi hubungan antara Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Quality of Work Life signifikan memediasi hubungan antara Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai sobel test sebesar 4.00177664 yang lebih besar dari nilai $z = 1.96$.

Selanjutnya untuk melihat apakah efek mediasi tersebut bersifat penuh (full mediation) atau sebagian (partial mediation), maka digunakan pendapat Baron & Kenny (1986). Menurut Baron & Kenny (1986), apabila efek a (pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi), efek b (pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen), dan efek c pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen) signifikan, maka mediasi terbukti secara parsial atau terjadi mediasi parsial pada model (partial mediation). Sedangkan apabila efek a (pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi) dan efek b (pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen) adalah signifikan, sementara efek c (pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen) tidak signifikan, maka mediasi terbukti secara penuh atau terjadi mediasi penuh pada model (full mediation).

Quality of Work Life memediasi hubungan antara Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Quality of Work Life signifikan memediasi hubungan antara Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai sobel test sebesar 3.6031362 yang lebih besar dari nilai $z = 1.96$.

Selanjutnya untuk melihat apakah efek mediasi tersebut bersifat penuh (full mediation) atau sebagian (partial mediation), maka digunakan pendapat Baron & Kenny (1986). Menurut Baron & Kenny (1986), apabila efek a (pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi), efek b (pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen), dan efek c pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen) signifikan, maka mediasi terbukti secara parsial atau terjadi mediasi parsial pada model (partial mediation). Sedangkan apabila efek a (pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi) dan efek b (pengaruh variabel mediasi terhadap variabel

dependen) adalah signifikan, sementara efek c (pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen) tidak signifikan, maka mediasi terbukti secara penuh atau terjadi mediasi penuh pada model (full mediation).

Implikasi Penelitian

Hasibuan (2009), mengatakan bahwa kepuasan merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sehingga pengukurannya pun sangat bervariasi. Selain itu tolak ukur yang mutlak dalam mengukur tingkat kepuasan tidak ada. Oleh karena itu diperlukan suatu cara dalam mengukur tingkat kepuasan karyawan suatu perusahaan. Salah satu cara dalam mengukur tingkat kepuasan karyawan adalah dengan mengetahui perasaan karyawan terhadap aspek-aspek pekerjaannya. Quality of work life merupakan upaya untuk mencapai kinerja yang unggul, produktivitas yang tinggi dan upaya untuk mencapai kepuasan diri dan lingkungan kerja yang optimal. Salah satu tujuan Quality of Work Life (QWL) adalah untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu dengan mengetahui QWL diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai tingkat kepuasan karyawan (Arifin, 1999).

Hasil penelitian ini menghasilkan bahwa Quality of Work Life mempunyai efek mediasi penuh (full mediation) untuk hubungan (pengaruh) Servant Leadership dan Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Artinya Quality of Work Life memegang peranan penting dalam mempengaruhi Kepuasan Kerja pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan. Dengan kata lain, apabila Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan mampu meningkatkan Servant Leadership dan juga mampu menjaga budaya kerjanya, namun peningkatan tersebut harus juga berdampak (mampu) meningkatkan kepuasan kerja bagi pegawainya. Tanpa adanya peningkatan kepuasan pegawai, maka kepuasan kerja pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan juga tidak akan mengalami peningkatan yang berarti.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu: (1) Penelitian ini hanya menggunakan perspektif dari beberapa teori yang menjelaskan tentang pengaruh antar variabel namun sebenarnya masih banyak teori-teori lain yang memberikan pandangan berbeda mengenai topik yang diteliti dengan beragam variabel lain yang mempengaruhi; (2) cakupan objek maupun subjek penelitian; (3) hanya meneliti 79 responden dari suatu organisasi saja, serta (4) cross sectional yaitu hanya diteliti dalam satu waktu yang terbatas dan hanya untuk membuktikan kondisi yang terjadi pada waktu penelitian dan perubahan yang mungkin sudah dan akan terjadi tidak dapat diamati

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015). Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis. Edisi Kesatu. Yogyakarta: Andi.
- [2] Ahmed, N., Rasheed, A., & Jehanzeb, K. (2012). An Exploration of Predictor of Organizational Citizenship Behaviour and Its Significant Link to Employee Engagement. International Journal of Business, Humanities and Technology, 2(4), 99-106.
- [3] Ali, A., Allam, Z., & Malik, A. (2021). Antecedents and Consequences of Work- Life

- Balance: A Study on Selected Organizational Factors Among Women Bank Employees. *Review of International Geographical Education (RIGEO)*, 11(8), 933-947.
- [4] Anas, K. (2013). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Karya Mitra Muda. *Jurnal Manajemen*, 34(1), 1-11.
- [5] Anugrah, M., Ngadiman., & Sohidin. (2013). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasional Karyawan di PT. Sari Warna Asli Garment-Surakarta. *Jupe UNS*, 2(2), 148-158.
- [6] Ardiyanti, B. W. A., Hasanati, N., & Prabowo, A. (2021). Pengaruh servant leadership terhadap quality of work life pada karyawan generasi milenial. *Cognicia*, 9(1), 53-61.
- [7] Arief, N. R., Purwana, D., & Saptono, A. (2021). Effect of Quality of Work of Life (QWL) and Work-Life Balance on Job Satisfaction through Employee Engagement as Intervening Variables. *The International Journal of Social Sciences World*, 3(1), 259-269.
- [8] Arifin, N. (1999). *Ilmu Sosial Dasar*. Bandung: Pustaka Setia.
- [9] Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu pendekatan Praktek*. Edisi Revisi V. Jakarta: Rineka Cipta.
- [10] As'ad, M. (2005). *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- [11] Avianti, D. A., & Kartika, L. (2017). Analisis quality of work life pada generasi X dan Y alumni fakultas ekonomi dan manajemen ipb. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Fakultas Ekonomi UNIAT*, 2(2), 95-106.
- [12] Bakotic, D., & Babic, T. (2013). Relationship Between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2), 206-212.
- [13] Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- [14] Brown, S., & Huning, T. (2010). Intrinsic Motivation and Job Satisfaction: The Intervening Role of Goal Orientation. *Proceedings of The Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 15(1), 1-5.
- [15] Calculation for the Sobel Test. (2022). Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests. Kristopher J. Preacher (Vanderbilt University) & Geoffrey J. Leonardelli (University of Toronto). <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> (Diakses 15 Mei 2022).
- [16] Cascio, W. F. (2006). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work-Life, Profits*. 2nd Edition. New York: McGraw-Hill.
- [17] Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. (2018). The jingle-jangle of work-nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 182-214.
- [18] Chin, W. W. (1998). *The partial Least Square Approach to Structural Equation Modeling*. Lawrence Erlbaum Associates, Publisher. University of Huston.
- [19] Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods*. 12th Edition. New York: McGraw Hill.
- [20] Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Pendekatan, Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka pelajar.

- [21] Davis, K., & Newstrom, J. W. (1993). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- [22] DePree, M. (2003). *Leadership*. New York: Random House LLC.
- [23] Dennis, R. (2004). *Development of the Servant Leadership Assessment Instrument*. Dissertation Abstract International, 05, 18-57.
- [24] Durianto, D., Sugiarto, & Sitinjak, T. (2001). *Strategi Menaklukan Pasar: melalui Riset Ekuitas dan Perilaku Merek*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- [25] George, J., & Jones, G.R. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 4th Edition. New York: Pearson Prentice Hall.
- [26] Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [27] Gibson, J., Ivancevich, J.M., & Donnelly. (2005). *Organisasi*. Alih Bahasa: Nunuk Adiarni. Edisi Kedelapan. Jakarta: Binarupa Aksara.
- [28] Gray, E. R., & Smeltzer, L. R. (1990). *An Analysis of Quality of Work Life (QWL) and Career Related Variable*. American Journal of Applied Sciences, 3(12), 2151-2159.
- [29] Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prentice Hall.
- [30] Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. The Robert K Greenleaf Center. Indianapolis.
- [31] Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- [32] Günay, G., & Boylu, A. A. (2014). *Moderator Effects of Quality of Life on Job Satisfaction of The Academic Staff in University*. International Journal of Arts & Sciences, 7(6), 659-669.
- [33] Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. America: SAGE Publication, Inc.
- [34] Hanafia, M. Y. (2021). *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Disiplin Kerja, Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Ma'had Abu Ubaidah Bin Al Jarrah Medan*. Jurnal AKMAMI (Akutansi, Manajemen, Ekonomi), 2(1), 32-42.
- [35] Handoko, T. H. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- [36] Harju, L. K., Schaufeli, W. B., & Hakanen, H. J. (2018). *A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting*. Journal of Managerial Psychology, 33(1), 2-14.
- [37] Hasanuddin, B., Mustainah, M., & Buntuang, P. C. D. (2021). *The influence of servant leadership on job satisfaction with individual character as a moderating variable*. Problems and Perspectives in Management, 19(1), 445-455.
- [38] Hasibuan, M. S. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- [39] Jalil, M., & Gamal, A. (2021). *Effect of Competence and Organizational Culture on Quality of Work Life and Employee Performance*. Global Scientific Journals, 9(1), 2242-2252.
- [40] Khuzaeni, Idrus, M. S., Djumahir, & Solimun. 2013. *The Influence of Work Culture, Work Stress to the Job Satisfaction and Employees Performance in the State Treasury Service Office in Jakarta, Indonesia*. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 9(2), 49-54.
- [41] Koentjaraningrat. (2004). *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- [42] Kreitner, R., & Kinicki, A. (2005). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- [43] Lantu, D., Pesiwari, E., & Rumahorbo, A. (2007). *Servant Leadership: The Ultimate Calling to Fulfill Your Life's Greatness*. Yogyakarta: Grafindia Mediatama.
- [44] Lee, J-S., Back, K-J., & Chan, E. S. W. (2015). Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees: A self-determination and needs satisfaction theory approach. *International Journal of Contemporary Hospitality*, 27(5), 768-789.
- [45] Lefiandra, A. N., & Suwarsi, S. (2019). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Prosiding Manajemen*, 5(1), 542-546.
- [46] Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of multidimensional measure and multilevel assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- [47] Lisbijanto, H. (2014). Pengaruh Servant Leadership dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pada Koperasi Karyawan di Surabaya. Disertasi. Program Doktor Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA), Surabaya.
- [48] Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. Twelfth Edition. New York: McGraw-Hill.
- [49] Merdiaty, N., Aldrin, N., & Runtu, D. Y. N. (2019). Role of servant leadership on quality of work life (QWL) and work conflict with adversity quotient as mediator. *International Journal of Research In Business and Social Science*, 8(6), 88-95.
- [50] Mikel, Putra, A. N. J., & Setiawan, B. (2021). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci. *Jurnal Administrasi Nusantara Mahasiswa (JAN Maha)*, 3(1), 28-38.
- [51] Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (1996). *Human Resource Management*. 5th Edition. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- [52] Muhadjir, N. (1996). *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- [53] Nawawi, H. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- [54] Ndraha, T. (2003). *Teori Budaya Organisasi*. Cetakan Kedua. Jakarta: Rineka Cipta.
- [55] Notoatmodjo, S. (2010). *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- [56] Obasan, K. A. (2011). Effect of Compensation Strategy on Corporate Performance: Evidence from Nigerian Firms. *Research Journal of Finance and Accounting*, 3(7), 37-44.
- [57] Peltier, J., & Dahl, A. (2009). The Relationship between Employee Satisfaction and Hospital Patient Experiences. *Forum: For People Performance Management and Measurement*, April 2009, pp. 1-31. University of Wisconsin - Whitewater, Frank Mulhern, Northwestern University.
- [58] Peraturan Daerah Kota Pasuruan Nomor 25 Tahun 2011 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kota Pasuruan.
- [59] Peraturan Walikota Pasuruan Nomor 46 Tahun 2017 Tentang Perubahan Atas Peraturan Walikota Pasuruan Nomor 66 Tahun 2016 Tentang Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Perindustrian dan Perdagangan.
- [60] Peraturan Walikota Pasuruan Nomor 66 Tahun 2016 Tentang Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Perindustrian dan Perdagangan.
- [61] Pham Thi, T. D., Ngo, A. T., Duang, N. T., & Pham, V. K. (2021). The

- Influence of Organizational Culture on Employees' Satisfaction and Commitment in SMEs: A Case Study in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 1031–1038.
- [62] Prabowo, V. C., & Setiawan, R. (2013). Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Organisasional Karyawan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Blue Bird Group Surabaya. *Agora*, 1(3), 1-12.
- [63] Prasetya, T. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [64] Prasetyawati, M., & Kusnudin. (2016). Pengaruh Quality of Work Life Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Gemala Kempa Daya. *Jurnal Teknologi*, 8(1), 9-16.
- [65] Rahman, A., Mire, M. S., & Cahyadinata, I. T. (2021). The Influence of Career Development and Servant Leadership towards Job Satisfaction and Employee Performance on PDAM Tirta Kencana Samarinda. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 4(3), 6279-6294.
- [66] Ramezan, M. (2016). Examining the Impact of Organizational Culture on Social Capital in a Research Based Organizations. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46(3), 411-426.
- [67] Riggio, R. E. (2000). *Introduction to Industrial Organizational Psychology*. Third Edition. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- [68] Robbins, S. P. (2002). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima, Jakarta: Erlangga.
- [69] Rose, R. C., Kumar, N., & Pak, O. G. (2009). The Effect of Organizational Learning on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Work Performance. *Journal of Applied Business Research*, 25(6), 55-65.
- [70] Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- [71] Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Second Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- [72] Schermerhorn, J. D., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2005). *Management*. 8th Edition. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- [73] Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis Pendekatan Pengembangan-Keahlian*. Jakarta. Salemba Empat.
- [74] Sowmya, K. R., & Panchanatham, N. (2011). Factors influencing organizational commitment of banking sector employees. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2(1), 19-25.
- [75] Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *Journal of Virtues & Leadership*, 1(1).
- [76] Stoner, J. A. F. (2002). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jilid Kedua. Edisi Ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- [77] Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [78] Supriyadi, G., & Guno, T. (2001). *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*. Jakarta: LAN.
- [79] Susanto, A. B. (1997). *Budaya Perusahaan Manajemen dan Persaingan Bisnis*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- [80] Suyanto, U. Y., Brahmasari, I. A., & Ratih, I. A. B. Pengaruh Servant Leadership, Budaya Kerja Kaizen dan Iklim Organisasi Terhadap Quality of Work Life, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit "Tipe B" di Kabupaten Lamongan. *Repository Untag Surabaya*, 1-15. Master thesis, STIE KH Ahmad Dahlan Lamongan. <http://repository.untag->

sby.ac.id/cgi/search/simple?q=suyanto&_action_search=Search&_action_search=Search&_order=bytitle&basic_srctype=ALL&_satisfyall=ALL

- [81] Tenenhaus, M., Amato, S., &Esposito V. V. (2004). A global goodnessof-fit indexfor PLS structuralEquation modeling. Proceedingsofthe XLII SIS ScientificMeeting. Vol. ContributedPapers, CLEUP, Padova, 739-742.
- [82] Tharmalingam, S. D., &Bhatti, M. A. (2014). Work-familyconflict: An investigationonjobinvolvement, roleambiguityandjobdemand: Moderatedbysocialsupport. Journalof Human Resource Management, 2(3), 52-62.
- [83] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2004 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.
- [84] Walton, R. E. (1974). ImprovingtheQualityofWork Life. Harvard Business Review, 52(3), 1-12.
- [85] Wexley, K.N., &Yukl, L.A. (2012). Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia. Alih Bahasa: Muh Shobaruddin. Jakarta: Rineka.
- [86] Widagdho, D. (2004). Ilmu Budaya Dasar. Cetakan Kesembilan. Jakarta: Bumi Aksara.
- [87] Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., &Cheng, T. C. E. (2008). The impactofemployeesatisfactiononqualityandprofitability in high-contactserviceindustries. JournalofOperationsManagement, 26(5), 651-668.

**PERAN TEKNOLOGI E-RETRIBUSI QRIS SEBAGAI MODERASI ATAS PENGARUH
KOMPENSASI DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DISPERINDAG
KOTA PASURUAN**

Oleh

Wahyu Fitri Nucifera¹, Muryati², Nasharuddin Mas³

^{1,2,3}Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email:¹wahyufitrynucifera@gmail.com,²muryati@gmail.com,

³nasharuddinmas@gmail.com

Article History:

Received: 05-07-2022

Revised: 17-07-2022

Accepted: 24-08-2022

Keywords:

Compensation, Work Ability,
QRIS E-Retribution
Technology, Employee
Performance, Pasuruan City
Industry and Trade
Department.

Abstract: *This study aims to obtain empirical evidence about the role of compensation and work ability in encouraging the improvement of Employee Performance of Department Industry and Trade of Pasuruan City. In addition, to obtain empirical evidence of the moderating ability of QRIS e-retribution technology. This type of research is quantitative with the SEM method. The data was obtained through a questionnaire which was distributed to 62 employees of Department Industry and Trade of Pasuruan City. Empirical evidence obtained is that work ability can play a strong role in encouraging employee performance improvement, but compensation cannot. However, if through the moderation of the QRIS e-retribution technology, both work ability and compensation, both play a strong role in improving the Employee Performance of Department Industry and Trade of Pasuruan City. This finding is supported by education that can develop talent, the longer the employee works the more able to understand his duties, the salary is in accordance with the regulations, obtains a pension fund, is able to learn quickly, QRIS increases productivity and enhances work effectiveness*

PENDAHULUAN

Peningkatan kinerja pegawai di instansi pemerintahan dapat ditempuh dengan beberapa cara, salah satunya adalah melalui pemberian kompensasi (Sedarmayanti, 2013). Menurut Sedarmayanti (2013), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Sistem imbalan yang baik atau kompensasi adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara dan mempekerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi (Siagian, 2014). Simamora (2016), menyatakan untuk memenuhi kebutuhannya, para karyawan mendambakan kinerjanya berkorelasi dengan kompensasi yang diperoleh dari organisasi.

Wang et al. (2021), menemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja. Kemudian Kassahun (2021) juga menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kompensasi dan penghargaan, dan kinerja karyawan. Tetapi, Troiano et al. (2019), menemukan sebaliknya bahwa efek kompensasi memiliki pengaruh yang lemah terhadap kinerja. Begitu juga dengan Durrant et al. (2020), menemukan bukti lemah untuk peningkatan abnormal dalam kompensasi berbasis kinerja.

Peningkatan kinerja juga dapat dilakukan dengan meningkatkan kemampuan kerja pegawai. Mangkunegara (2011), menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya adalah kemampuan kerja. Kinerja karyawan dapat tercapai apabila didukung dengan kemampuan kerja dan motivasi kerja yang tinggi. Ivancevich et al. (2007), menyatakan kemampuan kerja dan motivasi untuk bekerja saling berinteraksi dalam menentukan kinerja karyawan. Jika motivasi tinggi dengan didukung oleh kemampuan yang tinggi maka kinerja karyawan juga tinggi (Sulistiyani dan Rosidah, 2003). Hasibuan (2012), kemampuan kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Sementara menurut Kreitner dan Kinicki (2005) yang dimaksud dengan kemampuan adalah karakteristik stabil yang berkaitan dengan kemampuan maksimum fisik dan mental seseorang.

Berdasarkan penjelasan para ahli dan beberapa rujukan penelitian terdahulu tentang kaitan antara kompensasi dan kemampuan kerja dengan kinerja pegawai, maka dapat dikatakan bahwa, baik kompensasi maupun kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini juga semakin diperkuat dengan hasil yang telah diperoleh Muhtadi et al. (2021), kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Astuti (2021), ada pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai. Tetapi, Sari et al., (2021) dan Marzuca-Nassr et al., (2021), menghasilkan temuan yang berbeda, yaitu kemampuan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, instansi pemeritahan memerlukan sumber daya manusia yang mempunyai pengetahuan dan mahir dalam mengoperasikan komputer sebagai tuntutan untuk menghasilkan pelayanan yang berkualitas, dalam bidang ini instansi pemerintahan Kantor Disperindag Kota Pasuruan menerapkan Tata Cara Pembayaran E-Retribusi Melalui Quick Response Code Indonesia Standart (QRIS) sebagai bentuk pelayanan yang terbuka, efisiensi dan akurat bagi Pemerintah Kota Pasuruan. Pembayaran dilakukan melalui scan pada barcode yang ditempel di los maupun kios pedagang pasar, dengan bantuan alat M-POS. Untuk meningkatkan pemahaman publik pada umumnya, dan pedagang pasar pada khususnya, gambar di bawah ini menunjukkan tata cara pembayaran E-Retribusi melalui Quick Response Code Indonesia Standart (QRIS).

Dukungan perangkat keras dan perangkat lunak yang semakin baik memunculkan suatu kecenderungan sistem desentralisasi yang memungkinkan divisi dalam suatu organisasi mempunyai komputer mereka sendiri (Davis, 2012:6). Dalam hal ini, perkembangan teknologi pembayaran melalui E-Retribusi QRIS di Disperindag Kota pasuruan sangat dipengaruhi oleh kemampuan sumber daya manusia dalam memahami komponen teknologi informasi itu sendiri, seperti perangkat keras dan perangkat lunak yang merupakan komponen dari sebuah perangkat komputer.

Penelitian tentang pengaruh pemanfaatan informasi teknologi telah dilakukan oleh Park dan Li (2021), bahwa teknologi blockchain memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja keberlanjutan rantai pasokan. Begitu juga dengan Mikalef et al. (2021), bahwa dampak kapabilitas dinamis yang didukung teknologi informasi akan memperkuat kinerja kompetitif. Berseberangan dengan kedua peneliti tersebut, Akbar et al. (2010), bahwa pemanfaatan teknologi informasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal sama juga dikemukakan Purwanti et al. (2021), bahwa digital marketing berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Penelitian ini mencoba menguji kemampuan teknologi e-retribution QRIS, apakah cara pembayaran retribusi pasar yang baru ini mampu berperan sebagai moderasi yang kuat atas pengaruh kompensasi maupun kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai Disperindag Kota Pasuruan?

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Hubungan Kompensasi dengan Kinerja Pegawai

Manajemen kompensasi adalah proses pengembangan dan penerapan strategi, kebijakan, serta sistem kompensasi yang membantu organisasi untuk mencapai sasarannya dengan mendapatkan dan mempertahankan orang yang diperlukan dan dengan meningkatkan motivasi serta komitmen mereka (Cahayani, 2005). Armstrong & Baron (2016), menyebutkan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen, dan memberi kontribusi pada ekonomi. Ketika pemberian kompensasi berjalan dengan lancar dan sesuai dengan perencanaannya, maka tahapan selanjutnya yang diharapkan akan terjadi adalah peningkatan kinerja pegawai. Ketika kinerja pegawai telah tercapai maka organisasi dapat mengukur sejauh mana peningkatan kinerja yang mereka capai. Penelitian yang dilakukan Wang et al. (2021) kompensasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja. Kemudian Kassahun (2021) juga menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kompensasi dan penghargaan, dan kinerja pegawai.

Hipotesis 1: Kompensasi berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai Disperindag Kota Pasuruan

Hubungan Kemampuan Kerja dengan Kinerja Pegawai

Kinerja individu merupakan pondasi kinerja organisasi. Faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi adalah adanya pegawai yang mampu dan terampil serta mempunyai semangat kerja yang tinggi, sehingga dapat diharapkan suatu hasil kerja yang memuaskan. Kemampuan (*ability*) yang dimaksudkan ini adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu kegiatan. Kemampuan adalah sebuah penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang (Marwansyah, 2010). Kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja, dan sesuai dengan penelitian terdahulu Muhtadi et al. (2021) yang menunjukkan bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Astuti (2021) hasil penelitiannya juga menunjukkan bahwa ada pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 2: Kemampuan kerja berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai Disperindag Kota Pasuruan

Peran Teknologi E-Retribusi QRIS Sebagai Moderasi Atas Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Pemanfaatan teknologi informasi menurut Thomson et al (1991) dalam Wijana (2007) merupakan manfaat yang diharapkan oleh pengguna sistem informasi dalam melaksanakan tugasnya atau perilaku dalam menggunakan teknologi pada saat melakukan pekerjaan. Komitmen organisasional dapat diartikan sebagai kelekatan emosi, identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sistem tanggapan yang disediakan oleh organisasi terkadang kurang mendapat perhatian dari para pegawai untuk lebih menumbuhkan sikap loyal terhadap pegawai, hal ini disebabkan adanya rasa khawatir dari para pegawai akan mendapatkan sanksi bila menyampaikan keluhannya. Pemanfaatan teknologi informasi dalam organisasi harus didukung oleh komitmen organisasi pegawainya agar dapat menghasilkan kinerja maksimal.

Pemanfaatan teknologi informasi dalam organisasi diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Anggota organisasi diharapkan mampu menggunakan teknologi untuk berkomunikasi dan mempercepat proses pertukaran atau arus informasi antar bagian sehingga hasil kinerja menjadi lebih bagus. Adnan et al. (2021) menyebutkan bahwa akuntabilitas (proksi dari pemanfaatan teknologi) memoderasi hubungan kompensasi dengan kinerja pegawai. Ismail et al. (2021) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa dukungan manajemen (proksi dari pemanfaatan teknologi) memoderasi hubungan kompensasi dengan kinerja pegawai. Hasil lain menunjukkan bahwa aplikasi *online* memperlemah hubungan antara kinerja pegawai dan kinerja organisasi (Tarmidi dan Arsajah, 2019).

Hipotesis 3: Teknologi e-retribusi QRIS berperan memperkuat kompensasi terhadap kinerja pegawai Disperindag Kota Pasuruan

Peran Teknologi E-Retribusi QRIS Sebagai Moderasi Atas Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Penerapan teknologi informasi sangat diperlukan oleh suatu organisasi sebagai sarana untuk menunjang aktivitas operasi dan administrasi. Teknologi informasi membantu seorang manajer dalam meramal kejadian di masa mendatang, menentukan sumber daya ekonomi, serta melakukan pengawasan. Suatu organisasi membutuhkan informasi yang berkualitas. Kuntum (2019) mendefinisikan informasi sebagai data yang diproses menjadi bentuk yang lebih bermanfaat bagi penerima dan dapat digunakan untuk pengambilan keputusan.

Kemampuan teknik personal dapat diartikan sebagai kemampuan individu dalam mengolah data menjadi informasi yang tepat, akurat, berkualitas, serta dapat dipercaya. Perkembangan teknologi informasi memacu organisasi untuk mengadopsi teknologi yang dapat membantu kegiatan operasional (Ayoobkhan & Asirvatham, 2018). Sistem dengan kecanggihan informasional yang baik akan menghasilkan informasi yang cepat dan akurat. Pengguna sistem harus memiliki kemampuan teknik personal sehingga dapat mengoperasikan dan merasakan manfaat dari sistem tersebut. Semakin tinggi kemampuan teknik personal, maka semakin baik kinerja individu dan berdampak pada kinerja sistem informasi, begitu pula sebaliknya. Pattiasina et al. (2021) mengatakan sistem informasi memoderasi kemampuan teknis aparatur terhadap kinerja sistem informasi. Utami dan Widhiyani

(2021), hasil analisisnya menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan (proksi dari kemampuan kerja) memperkuat pengaruh kemampuan teknik personal pada kinerja sistem informasi. Marina dan Wati (2021) menyimpulkan bahwa penggunaan teknologi informasi tidak bersifat moderasi dalam hubungan *locus of control* (proksi dari kemampuan kerja) dengan kinerja pegawai.

Hipotesis 4: Teknologi e-retribusi QRIS memperkuat pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai Disperindag Kota Pasuruan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Ada empat variabel yang dianalisis, yaitu kompensasi, kemampuan kerja, teknologi e-retribusi QRIS, dan kinerja pegawai Disperindag Kota Pasuruan, yang juga menjadi lokasi penelitian, yang memiliki pegawai sebanyak 62 orang (populasi). Populasi ini sekaligus menjadi sampel 62 orang pegawai (sensus). Metode analisis data menggunakan SEM Smart PLS. Berikut ditampilkan definisi operasional variabel penelitian:

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM	
Kompensasi (X1) Werther & Davis (2003)	Kompensasi langsung (X1.1)	X1.1.1	Gaji memenuhi kebutuhan keluarga
		X1.1.2	Gaji sesuai dengan peraturan
		X1.1.3	Tunjangan diberikan yang berprestasi
		X1.1.4	Tunjangan memberikan semangat yang lebih
		X1.1.5	Tunjangan diberikan yang mencapai target
		X1.1.6	Tunjangan yang diberikan sesuai kedisiplinan
	Kompensasi tidak langsung (X1.2)	X1.2.1	Asuransi kesehatan memberikan rasa aman
		X1.2.2	Asuransi kesehatan memberikan kepastian
		X1.2.3	Organisasi memberikan tunjangan cuti
		X1.2.4	Menggunakan tunjangan cuti untuk beristirahat
		X1.2.5	Memperoleh dana pensiun
		X1.2.6	Dana pensiun memberikan kepuasan bekerja
Kemampuan Kerja (X2) Robbins & Judge (2013)	Kesanggupan Kerja (X2.1)	X2.1.1	Sanggup memahami bidang pekerjaan
		X2.1.2	Sanggup mandiri melaksanakan tugas
		X2.1.3	Sanggup mengatasi masalah-masalah
	Pendidikan	X2.2.1	Pendidikan meningkatkan

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM	
	(X2.2)		kemampuan
		X2.2.2	Pendidikan mengembangkan bakat
		X2.2.3	Pendidikan meningkatkan keterampilan
	Masa Kerja (X2.3)	X2.3.1	Semakin lama, semakin mampu memahami
		X2.3.2	Semakin lama, semakin tinggi kepuasan kerja
		X2.3.3	Pangkat/golongan mempengaruhi tugas
Teknologi E-Retribusi QRIS (Z)	Manfaat (Z1.1)	Z1.1.1	Menjadikan pekerjaan lebih mudah
		Z1.1.2	Bermanfaat dalam waktu dan biaya
		Z1.1.3	Menambah produktivitas
Chin dan Todd (1995)	Efektivitas (Z1.2)	Z1.2.1	Mempertinggi efektivitas kerja
		Z1.2.2	Dapat mengembangkan kinerja instansi
Kinerja Pegawai (Y) PP No. 30 Tahun 2019	Kuantitas (Y1.1)	Y1.1.1	Pekerjaan sesuai dengan target capaian
		Y1.1.2	Berusaha mencapai target kerja yang ditetapkan
	Kualitas (Y1.2)	Y1.2.1	pekerjaan penuh perhitungan, cermat dan teliti
		Y1.2.2	Pekerjaan sesuai yang diharapkan pimpinan
	Waktu (Y1.3)	Y1.3.1	Pekerjaan selesai sesuai waktu ditentukan
		Y1.3.2	Mempergunakan waktu semaksimal
	Biaya (Y1.4)	Y1.4.1	Selalu mencari alternatif pola kerja
		Y1.4.2	Mampu belajar dengan cepat

Sumber: Werther & Davis (2003), Robbins & Judge (2013), Chin dan Todd (1995), PP No. 30 Tahun 2019.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 2. Karakteristik responden

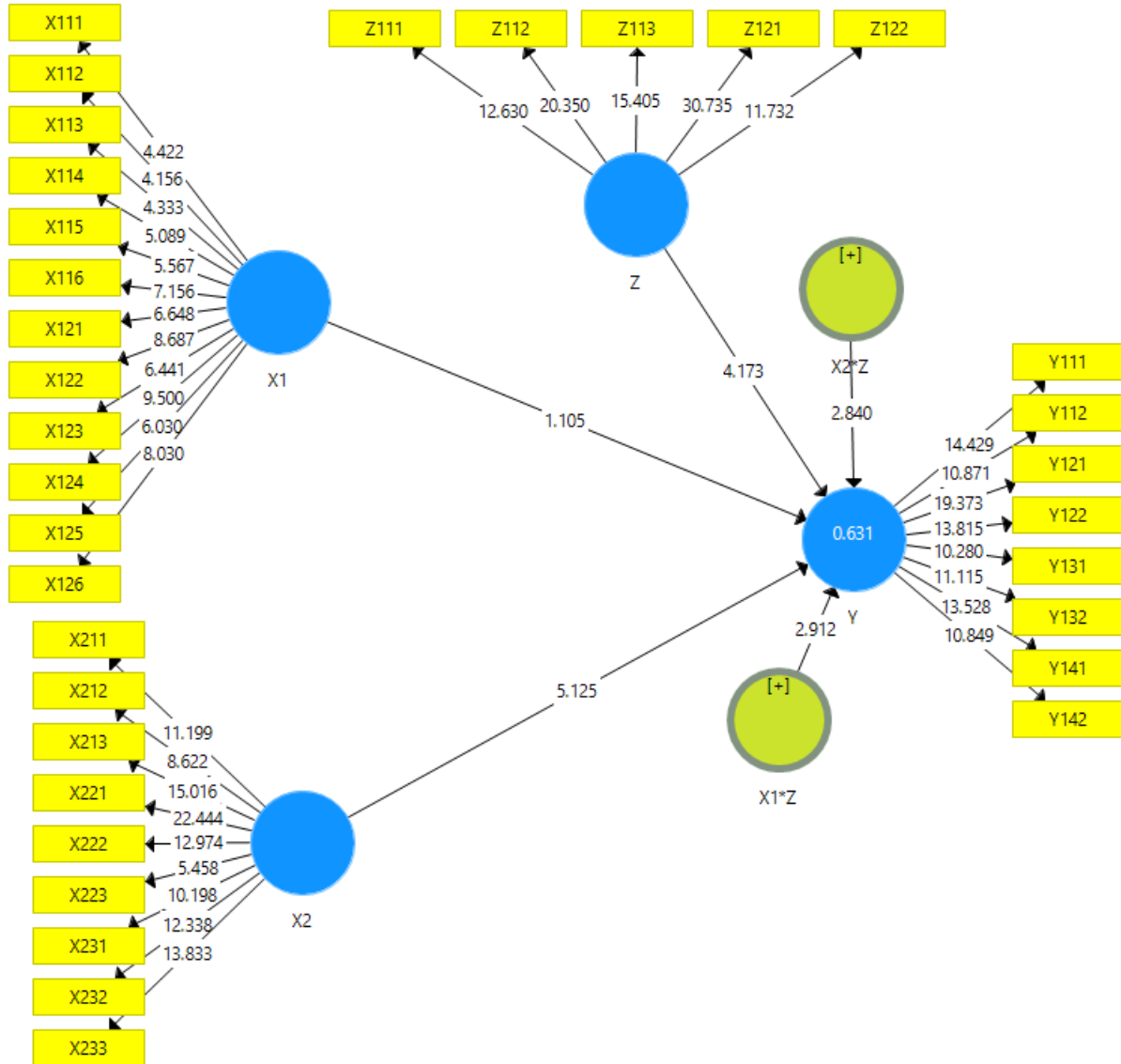
No.	Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	44	71%

2	Wanita	18	29%
Jumlah		62	100%
Kepangkatan			
1	Juru Tk.I/Id	4	7 %
2	Pengatur Muda/IIa	-	-
3	Pengatur Muda Tk I/IIb	5	8 %
4	Pengatur/IIc	5	8 %
5	Pengatur Tk I/IIId	25	40 %
6	Penata Muda/IIIa	4	7 %
7	Penata Muda Tk I/IIIb	3	5 %
8	Penata/IIIc	6	9 %
9	Penata Tk I/IIId	6	9 %
10	Pembina/IVa	3	5 %
11	Pembina Tk I/IVb	1	2 %
Jumlah		62	100%
Pendidikan			
1	Strata 2/S2	4	6 %
2	Strata 1/S1	16	26 %
3	Diploma	3	5 %
4	SMA	30	48 %
5	SMP	9	15 %
Jumlah		62	100%
Usia			
1	25 - 30	7	11
2	31 - 35	5	8
3	36 - 40	12	19
4	41 - 45	18	29

5	46 - 50	6	10
6	51 - 55	14	23
Jumlah		62	100%
Masa Kerja			
1	0 - 5	8	13 %
2	6 - 10	5	8 %
3	11 - 15	20	32 %
4	16 - 20	12	19 %
5	20 >	17	28 %
Jumlah		62	100%

Sumber: Data diolah, 2022

Hasil Analisis



Gambar 1
Hasil SEM-PLS (Inner Model)
Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2022.

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 2. Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung & tidak Langsung)

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signifikan t	Keputusan
1	Kompensasi ->Kinerja Pegawai	0,144	1,105	0,270	Hipotesis 1 ditolak

2	Kemampuan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,609	5,125	0,000	Hipotesis 2 diterima
3	Kemampuan Kerja ->Teknologi E-Retribusi QRIS->Kinerja Pegawai	0,271	2,912	0,004	Hipotesis 3 diterima
4	Teknologi E-Retribusi QRIS->Kinerja Pegawai	0,422	2,840	0,005	Hipotesis 4diterima

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2021.

Penelitian ini menjelaskan model hubungan antara kinerja yang dikaitkan dengan kompensasi dan kemampuan kerja, dengan moderasi teknologi e-retribusi QRIS pada pegawai Disperindag Kota Pasuruan. Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, selanjutnya adalah pembahasan terhadap hasil analisis. Pembahasan yang dilakukan, pertama, pembahasan hasil pengujian atas indikator dari masing-masing variabel penelitian. Kedua, pembahasan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan teori-teori ataupun hasil penelitian empiris sebelumnya, apakah teori atau hasil penelitian empiris tersebut mendukung atau bertentangan dengan hasil pengujian hipotesis, dan yang ketiga adalah dukungan dari statistik deskriptif dan pendukung lainnya.

Kemampuan Kompensasi dalam mendukung Peningkatan Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan kompensasi tidak cukup kuat dalam meningkatkan kinerja pegawai Disperindag Kota Pasuruan. Probabilitas lebih besar daripada 0,05 dan t statistik yang diperoleh lebih kecil daripada t tabel 1,960. Dengan demikian, kompensasi tidak mampu berperan secara kuat dalam meningkatkan kinerja pegawai Disperindag Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini tidak mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Wang et al. (2021), yang telah menemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja. Begitu juga dengan Kassahun (2021), yang juga menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kompensasi dan penghargaan terhadap kinerja pegawai.

Kemampuan kerja berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai Disperindag Kota Pasuruan

Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan adanya peranan kuat kemampuan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, kemampuan kerja mampu berperan secara kuat dalam meningkatkan kinerja pegawai Disperindag Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Muhtadi et al. (2021), yang telah menemukan bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Begitu juga dengan Astuti (2021), yang menemukan bahwa ada pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai.

Begitu juga dengan Harris & Fleming (2017), yang menemukan bahwa sifat kesadaran memiliki pengaruh yang konsisten terhadap kecenderungan produktivitas. Lebih penting lagi, temuan mengungkapkan bahwa kecenderungan produktivitas mempengaruhi ambiguitas peran, kepuasan kerja dan kinerja layanan yang dinilai sendiri dan bahwa

penambahan konstruk ke dalam studi kepribadian secara signifikan meningkatkan kemampuan penjelas model kepribadian. Sungu et al. (2019), juga menemukan bahwa POS meningkatkan AOC yang pada gilirannya, secara positif memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja, dan yang terpenting, hasil menunjukkan bahwa kemampuan kinerja memoderasi efek langsung dan tidak langsung (melalui AOC) dari POS terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Dengan demikian, kemampuan pegawai untuk tugas tidak hanya signifikan untuk sumber daya timbal balik yang diinvestasikan oleh organisasi pada pegawai, tetapi juga meningkatkan kesejahteraan pegawai.

Robbins dan Judge (2008), menjelaskan kemampuan (ability) adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Sedangkan, Kreitner dan Kinicki (2003), menjelaskan bahwa kemampuan diartikan sebagai karakteristik tanggung jawab yang stabil pada tingkat prestasi yang maksimal. Pegawai yang memiliki kemampuan memadai akan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan waktu atau target yang telah ditetapkan dalam program kerja. Begitu juga dengan Hasibuan (2005), kemampuan kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan, Swasto (2003), kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki seorang pegawai untuk melaksanakan pekerjaan. Katz dan Rosenweigh dalam Thoha (1998), mengatakan bahwa kemampuan bergantung pada keterampilan dan pengetahuan (ability depends upon both skill and knowledge), dua unsur yaitu pengetahuan dan keterampilan merupakan pencerminan dari kemampuan yang diperoleh dari pendidikan formal, dan non formal yang dapat menunjang peningkatan kecakapan. Melalui pendidikan akan membentuk dan menambah pengetahuan seseorang untuk mengerjakan sesuatu dengan lebih cepat dan tepat.

Wijaya (1993), mengemukakan bahwa keterampilan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan sangat dipengaruhi oleh kuantitas dan kualitas latihan yang telah dialaminya. Sedangkan Zainun (1996), menyatakan bahwa kemampuan kerja antara lain ditentukan oleh mutu pekerjaan yang dapat digambarkan melalui tingkat dan jenis pendidikan. Selain pendidikan, latihan juga dapat membentuk dan meningkatkan keterampilan kerja. Gibson, et al. (1996), mendefinisikan kemampuan sebagai potensi yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan pekerjaan maupun tugas-tugas sehingga hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan.

Robbins dan Judge (2008), mengatakan terdapat dua macam kemampuan kerja yaitu: (1) Kemampuan Intelektual, yakni kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental, berfikir, menalar, dan memecahkan masalah. Tujuh dimensi yang paling sering disebutkan yang membentuk kemampuan intelektual adalah kecerdasan angka, pemahaman verbal, kecepatan persepsi, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi spasial, dan mengingat, dan yang (2) Kemampuan Fisik, yakni kemampuan melaksanakan tugas-tugas yang menuntut stamina, ketangkasan fisik, atau bakat-bakat serupa yang membutuhkan manajemen kemampuan fisik pegawai. Sedangkan, Hersey & Blanchard dalam Dharma (1995), mengatakan bahwa kemampuan kerja merupakan suatu keadaan yang ada pada diri pekerja yang secara sungguh-sungguh berdaya guna dan berhasil dalam bekerja sesuai bidang pekerjaannya. Dalam pembentukannya, kemampuan

kerja mengacu kepada beberapa indikator, menurut Hersey dan Blanchard antara lain: (1) Kemampuan Teknis, (2) Kemampuan Konseptual, dan (3) Kemampuan Sosial.

Hasil penelitian ini didukung oleh hasil analisis statistik deskriptif kemampuan kerja yang memperoleh tanggapan tinggi, diantaranya gaji sesuai dengan peraturan dalam indikator kesanggupan; pendidikan mengembangkan bakat dalam indikator pendidikan; serta semakin lama, semakin mampu memahami dalam indikator masa kerja.

Namun demikian, pihak manajemen Disperindag Kota Pasuruan juga perlu mencermati beberapa item tanggapan responden yang lemah, diantaranya sanggup mandiri melaksanakan tugas dalam indikator kesanggupan; pendidikan meningkatkan keterampilan dalam indikator pendidikan, serta semakin lama, semakin tinggi kepuasan kerja dalam indikator masa kerja

Teknologi e-retribusi QRIS berperan memperkuat kompensasi terhadap kinerja pegawai Disperindag Kota Pasuruan

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan adanya peranan moderasi teknologi e-retribusi QRIS dalam menguatkan pengaruh kompensasi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, teknologi e-retribusi QRIS berperan sebagai moderasi atas pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai Disperindag Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Adnan et al. (2021), menyebutkan bahwa akuntabilitas (proksi dari pemanfaatan teknologi) memoderasi hubungan kompensasi dengan kinerja pegawai. Begitu juga dengan Ismail et al. (2021), yang menemukan bahwa dukungan manajemen (proksi dari pemanfaatan teknologi) memoderasi hubungan kompensasi dengan kinerja pegawai. Hasil lain menunjukkan bahwa aplikasi online memperlemah hubungan antara kinerja pegawai dan kinerja organisasi (Tarmidi & Arsjah, 2019).

Thomson et all (1991) dalam Wijana (2007) merupakan manfaat yang diharapkan oleh pengguna sistem informasi dalam melaksanakan tugasnya atau perilaku dalam menggunakan teknologi pada saat melakukan pekerjaan.

Penggunaan e-retribusi dipandang sebagai jawaban atas transaksi pembayaran digital yang semakin masif. Saat ini, telah banyak penyedia layanan pembayaran digital yang bisa digunakan. Selain itu, e-retribusi juga dapat menjadikan kegiatan pembayaran retribusi semakin efektif dan efisien. Hadirnya pembayaran retribusi secara digital menjadi sangat penting karena dapat menjadi alat pembayaran yang sesuai dengan protokol kesehatan dalam rangka membantu mengurangi transaksi secara uang langsung atau tunai. Penerapan digitalisasi bisa meningkatkan produktivitas tanpa harus meninggalkan lapak dagangan. Selain itu, semua transaksi tercatat dan tersimpan dengan baik. Program pembayaran secara elektronik ini memiliki beberapa tujuan seperti membangun kepercayaan pedagang kepada pemerintah, efisiensi karcis retribusi, dan efisiensi waktu.

Temuan empiris ini juga didukung oleh hasil analisis statistik deskriptif variabel teknologi e-retribusi QRIS yang memperoleh tanggapan tinggi, diantaranya menambah produktivitas dalam indikator manfaat, serta mempertinggi efektivitas kerja dalam indikator efektivitas.

Namun demikian, manajemen Disperindag Kota Pasuruan juga perlu mencermati

beberapa item dari teknologi e-retribusi QRIS yang mendapatkan tanggapa lemah, diantaranya bermanfaat dalam waktu dan biaya dalam indikator manfaat; serta dapat mengembangkan kinerja instansi dalam indikator efektivitas.

Teknologi e-retribusi QRIS berperan memperkuat kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai Disperindag Kota Pasuruan

Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan adanya peranan moderasi teknologi e-retribusi QRIS dalam menguatkan pengaruh kemampuan kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, teknologi e-retribusi QRIS berperan sebagai moderasi atas pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai Disperindag Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Kuntum (2019), menyebutkan bahwa informasi sebagai data yang diproses menjadi bentuk yang lebih bermanfaat bagi penerima dan dapat digunakan untuk pengambilan keputusan. Begitu juga dengan Ayoobkhan & Asirvatham (2018), mengatakan bahwa perkembangan teknologi informasi memacu organisasi untuk mengadopsi teknologi yang dapat membantu kegiatan operasional. Sistem dengan kecanggihan informasional yang baik akan menghasilkan informasi yang cepat dan akurat. Pengguna sistem harus memiliki kemampuan teknik personal sehingga dapat mengoperasikan dan merasakan manfaat dari sistem tersebut. Semakin tinggi kemampuan teknik personal, maka semakin baik kinerja individu dan berdampak pada kinerja sistem informasi, begitu pula sebaliknya. Selanjutnya, Pattiasina et al. (2021) mengatakan sistem informasi memoderasi kemampuan teknis aparatur terhadap kinerja sistem informasi.

Utami & Widhiyani (2021), menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan (proksi dari kemampuan kerja) memperkuat pengaruh kemampuan teknik personal pada kinerja sistem informasi. Selanjutnya, Marina & Wati (2021), menyimpulkan bahwa penggunaan teknologi informasi tidak bersifat moderasi dalam hubungan locus of control (proksi dari kemampuan kerja) dengan kinerja pegawai.

Temuan empiris ini didukung oleh hasil analisis statistik deskriptif variabel kinerja organisasi yang memperoleh tanggapan tinggi, diantaranya kuantitas; pekerjaan penuh perhitungan, cermat dan teliti dalam indikator kualitas; mempergunakan waktu semaksimal dalam indikator waktu; mampu belajar dengan cepat dalam indikator biaya (efisiensi).

Namun juga perlu dicermati oleh manajemen Disperindag Kota Pasuruan tentang item-item dari kinerja pegawai yang mendapat tanggapan lemah diantaranya pekerjaan sesuai dengan target capaian dalam indikator kuantitas; pekerjaan sesuai yang diharapkan pimpinan dalam indikator kualitas; pekerjaan selesai sesuai waktu ditentukan dalam indikator waktu; selalu mencari alternatif pola kerja dalam indikator biaya (efisiensi).

Implikasi Penelitian

Salah satu hipotesis yang diajukan ditolak, yakni hipotesis 1, tentang pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, bilamana dimoderasi oleh teknologi e-retribusi QRIS, pengaruh tersebut menjadi kuat. Artinya, teknologi e-retribusi QRIS sangat kuat fungsinya sebagai moderasi. Sebagaimana dipahami bahwa sifat dari moderasi adalah memperkuat atau memperlemah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam hal ini, jika kompensasi diuji secara langsung terhadap kinerja

pegawai, kemampuannya tidak kuat atau tidak signifikan, tetapi bilamana melalui teknologi e-retribusi QRIS hubungan ini menjadi kuat. Dengan demikian, penerapan teknologi e-retribusi QRIS menjadi solusi bagi Disperindag Kota Pasuruan dalam hal memicu peningkatan pendapatan daerah dan kinerja para pegawainya.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini hanya didasarkan hasil isian angket sehingga dimungkinkan adanya unsur kurang obyektif dalam proses pengisian seperti adanya saling bersamaan dalam pengisian angket. Kemudian, dalam pengisian angket diperoleh adanya sifat responden sendiri seperti kejujuran dan ketakutan dalam menjawab kuesioner dengan sebenarnya. Mereka juga dalam memberikan jawaban tidak berfikir jernih (hanya asal selesai dan cepat) karena faktor waktu dan pekerjaan. Selain itu, faktor yang digunakan untuk mengungkap tanggapan pegawai Disperindag Kota Pasuruan tentang kinerja pegawai sangat terbatas pada faktor kompensasi, kemampuan kerja, dan teknologi e-retribusi QRIS (moderasi) saja, sehingga perlu dilakukan penelitian lain yang lebih luas untuk mengungkap tanggapan pegawai terhadap kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Abdillah, W., & Jogiyanto. 2015. Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis. Edisi ke-1. Yogyakarta: Andi.
- [2] Adnan, M., Zarrar, S., dan Zafar, K. (2021). Employee Empowerment and Compensation as A Consequence on Employee Job Performance with the Moderating Role of Employee Accountability. *iRASD Journal of Management*, Volume 3, Number 3, 218-232.
- [3] Akbar, N., Ratnawati, V., & Novita, V. (2010). Pengaruh Pengetahuan Teknologi Informasi, Pemanfaatan Teknologi Informasi, dan Faktor Kesesuaian Tugas-Teknologi Terhadap Kinerja Akuntan Internal. *Jurnal Ekonomi*, Volume 18, Nomor 2, 79-91.
- [4] Amstrong, M dan Baron F. 2016. Manajemen Kinerja. Cetakan Ketujuh, Jakarta: Erlangga.
- [5] Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- [6] Astuti, R. (2021). The Effect of Work Discipline and Work Ability on Employee Performance at PT. PLN (Persero) Rayon Medan Selatan. *International Journal of Economic, Technology and Social Sciences*, 2(1), 121-132.
- [7] Ayoobkhan, A. L. M., & Asirvatham, D. (2018). A Study on The Adoption of Software as a Service (SaaS) in Online Business SMEs in Sri Lanka. *Asian Journal of Research in Computer Science*, 2:2, 1-13.
- [8] Bungin, B. (2014). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- [9] Cahyani, Ati. 2005. *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- [10] Chin, W.C. dan Todd, P.A. 1995. On the Use, Usefulness and Ease of Use of Structural Equation Modelling in MIS Research: A Note of Caution. *MIS Quarterly*, Vol. 19 No. 2, 237-46.
- [11] Dessler, G. 2011. *Human Resource Management*. Thirteenth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- [12] Durrant, J., Gong, J, J., & Howard, J. (2020). In the Nick of Time: Performance-Based Compensation and Proactive Responses to the Tax Cuts and Jobs Act. *Journal of Management Accounting Research*, 33 (1): 53-74. <https://doi.org/10.2308/JMAR-19-060>
- [13] Eisingerich, A.B., & Rubera, G. 2010. Drivers of Brand Commitment: A Cross-National

- Investigation. *Journal of International Marketing*. 18(2), pp. 64-79.
- [14] Geisser, S. 1975. The Predictive Sample Reuse Method with Applications. *Journal of the American Statistical Association*. 70(350), pp. 320-328.
- [15] Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi ke-4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [16] Hair Jr.J.F., Black, W.C., Babin, B.C., & Anderson, R.E. 2010. *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition. USA: Pearson Prentice Hall.
- [17] Handoko. 2013. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 3. Yogyakarta: BPFE.
- [18] Hartono, Jogiyanto. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*. Yogyakarta: BPFE.
- [19] Hasibuan, Malayu S.P, 2012. *Manajemen SDM*. Edisi Revisi, Cetakan Ke Tigabelas. Jakarta: Bumi Aksara.
- [20] <http://216.10.241.171/ijcrr.info/index.php/ijcrr/article/view/901>
- [21] <https://doi.org/10.1007/s00420-021-01674-2>
- [22] <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1666262>
- [23] Ismail, A.I., Majid, A.H.A., dan Jibrin-Bida, M. (2021). Moderating Effect of Management Support on the Relationship Between HR Practices and Employee Performance in Nigeria. *Global Business Review*, Vol 22, Issue 1, 132-150.
- [24] Ivancevich, John, M., Robert, Konopaske. dan Michael, T. Matteson. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jakarta: Erlangga.
- [25] Kassahun, Z. (2021). The Effect of Compensation and Reward on Employee Performance: The Case of Wegagen Bank, Addis Ababa City Branches. A Thesis Submitted To St.Mary's University School of Graduate Studies in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Business Administration (MBA).
- [26] Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*. edisi 5 Alih bahasa Erly Suandy. Jakarta: Salemba Empat.
- [27] Kuntum, C. (2019). Effect of Implementation of Enterprise Resource Planning System on Quality of Accounting Information. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 3:87, 15–20.
- [28] Malhotra, N. (2007). *Marketing Research: An Applied Orientation*. 5th Edition. USA: Pearson Education, Inc.
- [29] Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Organisasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- [30] Mardalis. 2008. *Metode Penelitian: Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [31] Marina, N.K.D., dan Wati, N.W.A.E. (2021). Penggunaan Teknologi Informasi Memoderasi Pengaruh Locus of Control dan Efektivitas Sistem Informasi Akuntansi Terhadap Kinerja Karyawan. *Hita Akuntansi dan Keuangan*, Universitas Hindu Indonesia, Edisi April 2021, 141-167.
- [32] Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Bandung: ALFABETA.
- [33] Marzuca-Nassr, G.N., Soto-Rodríguez, F.J., Bascour-Sandoval, C., et al. (2021). Influence of age on functional capacity and work ability in Chilean workers: a cross-sectional study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, volume 94, 1307–1315.
- [34] Mathis, Robert L., dan John H. Jackson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1, Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu. Prawira Hie. Jakarta: Salemba Empat.

- [35] Mikalef, P., Pateli, A., & van de Wetering, R. (2021). IT architecture flexibility and IT governance decentralisation as drivers of IT-enabled dynamic capabilities and competitive performance: The moderating effect of the external environment. *European Journal of Information Systems*, Vol. 30, No. 5, 512–540.
- [36] Milkovich, George T., dan Boudreau, John W. (1997). *Human Resources Management*. 8th Edition. Chicago: Richard D. Irwin.
- [37] Mondy, R. Wayne, and Robert M. Noe. 2005. *Human Resource Management*. Ninth Edition. USA: Prentice Hall.
- [38] Muhadjir, N. (2011). *Metodologi Penelitian*. Edisi ke 6. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- [39] Muhtadi, A., Sujana, I.W., & Widnyana, I.W. (2021). The Effect of Education and Job Training on Employee Performance with Motivation and Work Ability as Intervening Variables at The Airport Personnel of PT. JAS International Airport Branch I Gusti Ngurah Rai Bali. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 12(6), 20409–20419.
- [40] Musanef. 2008. *Manajemen Kepegawaian Indonesia*. Jilid II, Jakarta: Gunung Agung.
- [41] Notoatmodjo. 2012. *Metode Penelitian Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- [42] Nurjaman, Kadar. 2014. *Manajemen Personalialia*. Bandung: Pustaka Setia.
- [43] Paramitha, D.A., dan Kusumaningtyas, D. (2020). *QRIS*. Kediri: Penerbit Fakultas Ekonomi, Universitas Nusantara PGRI Kediri.
- [44] Park, A., dan Li, H. (2021). The Effect of Blockchain Technology on Supply Chain Sustainability Performances. *Sustainability* 2021, 13(4), 1726; <https://doi.org/10.3390/su13041726>
- [45] Pattiasina, V., Noch, M.Y., Saling., Bonsapia, M., dan Patiran, A. (2021). Determinan Kinerja Sistem Informasi Akuntansi dimoderasi oleh Pendidikan dan Pelatihan. *Public Policy*, Vol. 2, No. 1, 37-56.
- [46] Peraturan Daerah Kota Pasuruan Nomor 09 Tahun 2011 Tentang Retribusi Pelayanan Pasar.
- [47] Purwanti, Y., Erlangga, H., Kurniasih, D., et al. (2021). The Influence of Digital Marketing & Innovation on The School Performance. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, Vol.12 No.7, 118-127.
- [48] Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior*. 15th Edition. New Jersey: Pearson Education.
- [49] Sari, K.A.D.P., Suryandari, N.N.A., Putra, G.B.B. (2021). Pengaruh Pemanfaatan Teknologi, Partisipasi Pemakai, Kemampuan Teknik Pemakai, Pengalaman Kerja dan Jabatan Terhadap Efektivitas Sistem Informasi Akuntansi. *JURNAL KHARISMA*, VOL. 3 No. 1, 11-21.
- [50] Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- [51] Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- [52] Siagian, S.P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [53] Sihotang, A. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- [54] Simamora, H. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia.
- [55] Stone, M. 1974. Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*. 36(2), pp. 111-147.
- [56] Sudjarwo & Basrowi. (2009). *Manajemen Penelitian Sosial*. Bandung: Mandar Maju.
- [57] Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- [58] Sulistiyani, Ambar T., dan Rosidah. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- [59] Sutrisno, E. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Ketiga. Jakarta: Kencana.
- [60] Swasto, B. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia. Malang. UB Press.
- [61] Tamim, F. 2004. Reformasi Birokrasi: Analisis Pembangunan Administrasi Negara. Cetakan I. Jakarta: Belantika.
- [62] Tarmidi, D., dan Arsjah, R.J. 2019. Employee and Organizational Performance: Impact of Employee Internal and External Factors, Moderated by Online Application. *Journal of Resources Development and Management*, Vol.57, 30-37.
- [63] Thompson, R.L., Higgins, C.A., and Howell, J.M. (1991). Personal Computing: Toward a Conceptual Model of Utilization. *MIS Quarterly*, Vol. 15 No. 1, 125-143.
- [64] Troiano, H., Torrent, D., & Daza, L. (2019). Compensation for poor performance through social background in tertiary education choices. *Studies in Higher Education*, 46:6, 1225-1240.
- [65] Urbach, N., & Ahlemann, F. 2010. Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*. 11(2), pp. 5-40.
- [66] Utami, I.G.A.P., dan Widhiyani, N.L.S. (2021). Pendidikan dan Pelatihan Memoderasi Pengaruh Kemampuan Teknik Personal dan IT Sophistication pada Kinerja SIA. *E-Jurnal Akuntansi*, Vol. 31 No. 8, 2072-2085.
- [67] Wang, C., Zhang, S., Ullah, S., Ullah, R., & Ullah, F. (2021). Executive compensation and corporate performance of energy companies around the world. *Energy Strategy Reviews*, 38, 1-7.
- [68] Werther, William B. Jr. dan Keith Davis. 2003. *Human Resources and Personnel Management*. 4th Edition. Singapore: Mc Graw Hill.
- [69] Winardi. (2007). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Edisi Revisi. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- [70] Wirawan. 2015. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*. Jakarta: Salemba Empat.
- [71] Yamin, S., & Kurniawan, H. 2011. *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling: Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS*. Jakarta: Salemba Infotek.
- [72] Zainal, V.R., Ramly, H.M., Mutis, T., & Arafah, W. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Organisasi: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- [73] Isvandiari, Any & Fuadah, Lutfiatul. (2017). Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PG. Meritjan Kediri. Malang: *Jurnal JIBEKA*, Volume 11 No. 1 Agustus 2017.
- [74] Arini, Kiki Rindy, Mochammad Djudi Mukzam, & Ika Ruhana (2015). Pengaruh kemampuan kerja an motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada Karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Pabrik Gula) Djombang Baru). Malang: *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*|Vol. 22 No. 1 Mei 2015|. ,administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN

ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI (STUDY DI WILAYAH KEC.PURWOREJO KOTA PASURUAN)

Oleh

Sumarno¹, Muryati², Kuncoro³

^{1,2,3}Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email:¹ sumarnokawuryan3@gmail.com, ²muryati@gmail.com, ³ kuncoro@gmail.com

Article History:

Received: 04-07-2022

Revised: 12-07-2022

Accepted: 25-08-2022

Keywords:

Transformational Leadership Style, Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance, Subdistrict Employees, Purworejo District.

Abstract: *This study aims to obtain empirical evidence of the ability of transformational leadership styles and motivational abilities in improving employee performance, either directly or through job satisfaction mediation. This type of research is quantitative with the SEM-SmartPLS method. Data were obtained through questionnaires which were distributed to 78 subdistrict employees (seven subdistrict) in the Purworejo District, Pasuruan City. Empirical evidence shows that both transformational leadership style as well as motivational styles are able to increase employee performance, either directly or through job satisfaction mediation. This finding is supported by the descriptions of the four variables, all of which were obtained from high responses, including showing self-confidence, salary sufficient for living necessities, job satisfaction in this agency, and trying to achieve work targets. This research has made various efforts to reduce or eliminate the occurrence of "plagiarism", both data and others.*

PENDAHULUAN

Salah satu model kepemimpinan yang sesuai dalam menghadapi segala perubahan dan meningkatkan sikap pro aktif pegawai adalah model kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu dimensi penting dalam kepemimpinan efektif yang sekaligus menjadi prediktor terkuat atas hasil kepemimpinan (leadership outcomes), seperti usaha ekstra para bawahan terhadap ketrampilan kepemimpinan (Bass et al., 2003). Model kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin transformasional diharapkan dapat meningkatkan upaya bawahan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memproyeksikan visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan bahwa visi tersebut sehingga dapat dicapai (Benjamin dan Flynn (2006).

Berbagai studi tentang gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja telah banyak dilakukan. Hasil penelitian Budiwati et al. (2020), Frizilia et al. (2021), Thamrin (2012), Krisnawan dan Djastuti (2021), Luthfi dan Putri (2021), Rivaldo (2021) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja pegawai. Disisi lain, Tobing dan Syaiful (2018), Yuliati et al. (2021) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan beberapa pimpinan kelurahan di wilayah kecamatan purworejo dan beberapa pejabat struktural serta staf pelaksana yang ada bahwa Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang lebih condong diimplementasikan dimana dalam memberikan pengaruh terhadap motivasi pegawai dengan menggabungkan elemen transformasional seperti pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, perhatian individu, kharismatik, kreativitas, orientasi tim, pembinaan dan pengakuan terhadap pegawai,

Fenomena yang didapat pada study pendahuluan bahwa kepemimpinan tranformasional di kelurahan-kelurahan dimaksud masih belum terlaksana secara optimal. Hal ini diindikasikan oleh beberapa pegawai yang menyatakan tidak merasa segan terhadap pemimpin. Pembagian job yang belum tepat dan merata maupun pemberian kesempatan untuk mengikuti pelatihan yang kurang obyektif.

Seperti yang yang disebutkan (Sedarmayanti, 2013) dan Mangkunegara (2012) sebelumnya, bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan saja, tetapi juga disebabkan oleh faktor motivasi. Motivasi merupakan suatu hal yang dibutuhkan oleh setiap pegawai agar pegawai tersebut terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan semaksimal mungkin. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki, semakin meningkat pula kinerja yang akan dihasilkan oleh pegawai. Motivasi sangat berperan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku Motivasi ini mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potesi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif serta dapat berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Hasibuan, 2011).

Motivasi merupakan salah satu faktor yang paling menentukan bagi seorang pegawai dalam bekerja. Seperti halnya penelitian yang dilakukan oleh Frizilia et al. (2021), Tobing dan Syaiful (2018), Rivaldo (2021), Raka et al. (2018), yang menyebutkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Luthfi dan Putri (2021), serta Julianry et al. (2017) yang menyebutkan bahwa variabel motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan pengalaman dan hasil wawancara peneliti dengan beberapa pejabat struktural dan staf pelaksana diinternal instansi sendiri maupun eksternal intansi dalam lingkup wilayah kecamatan purworejo bahwa motivasi pegawai yang didorong oleh kemauan dan kemampuan yang ada pada dirinya menunjukkan seberapa besar tanggung jawabnya pada tugas pokok dan fungsi yang diembannya yang sangat dipengaruhi oleh kualitas dan kuantitas pemenuhan haknya maupun dipengaruhi oleh kualitas dan kuantitas melaksanakan kewajibannya dengan komposisi prosentasi yang bervariasi.

Kepuasan kerja pegawai juga merupakan suatu fenomena yang perlu dicermati oleh pimpinan organisasi. Kepuasan kerja pegawai berhubungan erat dengan kinerja pegawai. Setiap pegawai dalam suatu organisasi perlu mendapatkan kepuasan dalam bekerja yang juga dapat berdampak pada peningkatan kinerja pegawai, seperti Affandi (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja, sehingga pekerja

yang puas akan lebih produktif dalam bekerja. Demikian juga dengan Wirawan (2013) yang menyatakan bahwa perasaan dan sikap positif atau negatif orang terhadap pekerjaannya membawa implikasi pengaruh terhadap dirinya dan organisasi. Jika orang puas terhadap pekerjaannya ia menyukai dan termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dan kinerjanya tinggi, sebaliknya jika tidak puas dengan pekerjaannya ia tidak termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dan kinerjanya rendah. Kepuasan kerja merupakan kondisi menyenangkan atau secara emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya (Setiawan dan Ghozali, 2006).

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2007). Menurut Wirawan (2013), kepuasan kerja adalah persepsi orang mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya. Persepsi dapat berupa perasaan dan sikap orang terhadap pekerjaannya. Perasaan dan sikap dapat positif atau negatif. Jika seseorang bersikap positif terhadap pekerjaannya, maka ia puas terhadap pekerjaannya, sebaliknya, jika pegawai bersikap negatif terhadap pekerjaannya maka ia tidak puas terhadap pekerjaannya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Budiwati et al. (2020), Thamrin (2012), Rifai dan Susanti (2021), Rivaldo (2021), Raka et al. (2018) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun hasil penelitian Yuliati et al. (2021) dan Bagis et al. (2021) menyebutkan bahwa variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Fenomena yang didapat bahwa Permasalahan-permasalahan kinerja, kepemimpinan dan motivasi tersebut berdampak kepada kepuasan pegawai. Hal ini dapat diindikasikan dari adanya pegawai yang menyatakan belum merasa puas terhadap supervisi atasan, kurang puas terhadap penerimaan tambahan penghasilan pegawai (TPP), serta kurang puas terhadap rekan kerja yang tidak melaksanakan tupoksi yang semestinya, maupun rekan kerja yang menampakkan pribadi yang mengutamakan ego masing-masing maupun kurang puas dengan sarana dan prasarana yang belum standar. Namun demikian, ini agak paradoks dengan capaian instansi dimana indeks kepuasan masyarakat yang cenderung semakin meningkat mulai tahun 2016 dengan indeks 72,97, tahun 2017 sebesar 74, sampai dengan 2018 dengan indeks 82,83. Tentu ini merupakan fenomena gap yang menarik untuk dikaji lebih jauh,

Berdasarkan uraian diatas serta gap dari beberapa penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik untuk melakukan analisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pegawai ini dipengaruhi oleh persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan dari atasannya (Martiwi et al., 2012). Gaya kepemimpinan transformasional adalah strategi pemimpin dalam mempengaruhi pegawainya sehingga tujuan organisasi tercapai. Strategi itu dilakukan dengan cara menularkan segala sesuatu yang dimiliki pemimpin (nilai, falsafah hidup, sikap, dan ketrampilan) kepada pegawainya. Proses penularan (transformasi) tersebut dilakukan dengan berbagai cara antara lain petunjuk, suri tauladan, bimbingan, pelatihan, penghargaan, dan merancang lingkungan agar proses

kerja pegawai lancar (Burns, 2005; Thoah, 2010).

Pemimpin transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan menimbulkan mereka untuk memenuhi misi organisasi dan mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian dari Budiwati et al. (2020), Thamrin (2012), Rifai dan Susanti (2021), Yuliati et al. (2021), Krisnawan dan Djastuti (2021), dan Luthfi dan Putri (2021) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis 1: Gaya kepemimpinan transformasional yang semakin kuat mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasurua

Hubungan Motivasi dengan Kepuasan Kerja

Terdapat hubungan antara motivasi dan kepuasan dari seorang pekerja (Gomes, 2013). Pegawai yang motivasi dan kepuasannya tinggi, ini merupakan keadaan ideal, baik bagi organisasi maupun bagi pegawai itu sendiri. Keadaan ini timbul bila sumbangsih yang diberikan oleh pegawai bernilai bagi organisasi, dimana pada gilirannya organisasi memberikan hasil yang diinginkan atau pantas bagi pegawai. Beberapa alasan yang memungkinkan adalah karyawan membutuhkan pekerjaan dan uang. Uang dan pekerjaan tergantung pada kinerja yang baik, di satu sisi karyawan merasa bahwa mereka berhak mendapatkan gaji yang lebih atas kinerja yang diberikan kepada perusahaan, namun tidak mendapatkannya. Perusahaan telah memberikan segala sesuatu sesuai dengan harapan karyawan sehingga karyawan tidak mengeluh, namun tidak ada timbal balik yang berarti bagi perusahaan sehingga kerugian dapat dirasakan dari sisi perusahaan.

Menurut Locke (1976), kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah dari pada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas. Hasil penelitian Luthfi dan Putri (2021), Rivaldo (2021), dan Raka et al. (2018) menyimpulkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis 2: Motivasi yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan

Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Pegawai

Salah satu gaya kepemimpinan yang sesuai dalam menghadapi perubahan dan menyikapi sifat karyawan yang proaktif adalah gaya kepemimpinan transformasional. Bass et al. (2003) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional menciptakan perubahan signifikan baik terhadap pengikutnya maupun organisasi. Pemimpin transformasional merupakan agen perubahan yang berusaha keras melakukan transformasi ulang organisasi secara menyeluruh sehingga organisasi bisa mencapai kinerja yang lebih maksimal dimasa depan.

Lebih lanjut Bass et al. (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional pada dasarnya mendorong bawahan untuk berbuat lebih baik dari pada apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan keyakinan atau kepercayaan diri karyawan.

Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari pada apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap

peningkatan kerja. Penelitian yang dilakukan Budiwati et al. (2020), Frizilia et al. (2021), Thamrin (2012), Krisnawan dan Djastuti (2021), Luthfi dan Putri (2021), Rivaldo (2021) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Hipotesis 3: Gaya kepemimpinan transformasional yang semakin kuat mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan

Hubungan Motivasi dengan Kinerja Pegawai

Menurut Hasibuan (2011) motivasi penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Buhler (2004) memberikan pendapat tentang pentingnya motivasi sebagai berikut: Motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya sesuatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan. Menurut Arep dan Tanjung (2002), manfaat motivasi yang utama adalah terciptanya gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat.

Manfaat motivasi bagi karyawan adalah untuk meningkatkan keterampilan serta kegairahan kerja, agar nantinya mereka lebih giat dan lebih baik dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan demikian motivasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian Frizilia et al. (2021), Tobing dan Syaiful (2018), Rivaldo (2021), dan Raka et al. (2018) menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan..

Hipotesis 4: Motivasi yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu, seorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan itu (Robbins dan Judge, 2007).

Kepuasan kerja bagi seorang pegawai merupakan faktor yang amat penting karena kepuasan yang diperolehnya akan turut menentukan sikap positif terhadap pekerjaan. Perasaan puas dalam bekerja dapat menimbulkan dampak positif terhadap perilaku, seperti misalnya tingkat kedisiplinan dan semangat kerja yang cenderung meningkat. Kepuasan kerja juga berhubungan dengan outcomes seperti kinerja, sehingga apabila kepuasan kerja semakin tinggi maka akan menimbulkan semangat dalam bekerja. Dengan demikian seseorang akan lebih mudah mencapai tingginya kinerja. Beberapa penelitian seperti Budiwati et al. (2020), Thamrin (2012), Rifai dan Susanti (2021), Rivaldo (2021), dan Raka et al. (2018) menghasilkan temuan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Hipotesis 5: Kepuasan yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan

Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja yang dimediasi Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional adalah suatu proses kepemimpinan dimana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagai nilai-nilai dan berbagai visi organisasi (Wuradji, 2008). Kepemimpinan transformasional mengacu pada pemimpin yang berhasil menggerakkan karyawan melampaui kepentingan diri secara langsung melalui pengaruh ideal (karisma), inspirasi, stimulasi intelektual, atau pertimbangan individual. Melihat kepemimpinan transformasional yang mampu diterapkan dengan baik oleh pimpinan dalam perusahaan akan memberikan motivasi bagi karyawan, sehingga tercapainya rasa kepuasan dalam bekerja, yang semua hal ini akan memberi dampak positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Budiwati et al. (2020), Thamrin (2012), Rifai dan Susanti (2021), Yuliati et al. (2021), dan Krisnawan dan Djastuti (2021) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja telah terbukti memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Hipotesis 6: Kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan.

Hubungan Motivasi dengan Kinerja yang dimediasi Kepuasan Kerja

Motivasi kerja masuk ke dalam suatu faktor yang sangat berperan penting bagi perusahaan yang masuk ke dalam salah satu upaya untuk dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Mangkunegara (2012) berpendapat bahwa motivasi juga merupakan suatu dorongan yang menjadi kebutuhan yang muncul dari dalam diri karyawan agar dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang dihadapinya. Maka dari itu, motivasi termasuk ke dalam salah satu faktor yang perlu diperhatikan perusahaan karena motivasi ini dapat menimbulkan suatu dorongan karyawan untuk dapat memenuhi macam-macam kebutuhan.

Hasil penelitian Luthfi dan Putri (2021) dan Raka et al. (2018) menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Hipotesis 7: Kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Ada empatvariabelyang dianalisis, yaitugaya kepemimpinan transformasional, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai 7 kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan, yang jugamenjadi lokasi penelitian, yang memiliki pegawai sebanyak 78 orang (populasi). Populasi ini sekaligus menjadi sampel 78 orang pegawai (sensus). Metode analisis data menggunakan SEM Smart PLS. Berikut ditampilkan defenisi operasional variabel penelitian:

Tabel 1. Definisi Opsional Variabel

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM	
Gaya	<i>Idealized</i>	X1.1.1	Pimpinan menunjukkan keyakinan

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM		
Kepemimpinan Transformasional (X1) Bass et al. (2003)	<i>Influence</i> (X1.1)		diri	
		X1.1.2	Pimpinan menghadirkan diri	
		X1.1.3	Pimpinan meyakini visi	
	<i>Inspirational Motivation</i> (X1.2)	X1.2.1	Pimpinan menginspirasi pegawai	
		X1.2.2	Pimpinan mendorong bawahan	
		X1.2.3	Pimpinan menciptakan budaya	
	<i>Intellectual Stimulation</i> (X1.3)	X1.3.1	Pimpinan mendorong imajinasinya	
		X1.3.2	Pimpinan mendorong penggunaan intuisi	
		X1.3.3	Pimpinan mengajak perspektif baru	
	<i>Individualized Concideration</i> (X1.4)	X1.4.1	Pimpinan selalu merenung	
		X1.4.2	Pimpinan berupaya mengidentifikasi	
		X1.4.3	Pimpinan selalu berupaya untuk mendengar	
	Motivasi (X2) Maslow (1970)	Kebutuhan Fisik (X2.1)	X2.1.1	Gaji saya telah mencukupi kebutuhan
X2.1.2			Gaji yang saya peroleh sudah sesuai	
X2.1.3			Menjamin kehidupan saya di hari tua	
Kebutuhan Rasa Aman (X2.2)		X2.2.1	Kondisi ruangan kerja aman	
		X2.2.2	Keselamatan kerja diperhatikan	
		X2.2.3	Keamanan sudah dikelola dengan baik	
Kebutuhan Sosial (X2.3)		X2.3.1	Hubungan kerja sesama rekan kerja	
		X2.3.2	Hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan	
		X2.3.3	Merupakan bagian dari suatu tim kerja	
Kebutuhan Pengakuan (X2.4)		X2.4.1	Pimpinan memberikan penghargaan	
		X2.4.2	Adanya pujian dari pimpinan	
		X2.4.3	Pimpinan menghargai hasil kerja	
Kebutuhan untuk Aktualisasi diri (X2.5)		X2.5.1	Pimpinan memberikan pelatihan	
		X2.5.2	Instansi memberikan kesempatan	
		X2.5.3	Membuat kemampuan lebih berkembang	
Kepuasan Kerja (Z) Luthans (2006)	Pekerjaan itu sendiri (Z1.1)	Z1.1.1	Puas dengan pekerjaan yang menantang	
		Z1.1.2	Puas dengan tanggung jawab yang ada dari pekerjaan saat ini	
		Z1.1.3	Puas bekerja di instansi ini	
	Pembayaran (Z1.2)	Z1.2.1	Puas karena gaji dan pembayaran lainnya	
		Z1.2.2	Puas karena gaji sudah sesuai	
		Z1.2.3	Puas karena gaji mencukupi	

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM		
	Promosi (Z1.3)	Z1.3.1	Puas dengan promosi	
		Z1.3.2	Puas dengan penilaian untuk promosi	
		Z1.3.3	Puas karena ada kesempatan dipromosikan	
	Pengawasan (Z1.4)	Z1.4.1	Puas karena pimpinan tegas peringatan	
		Z1.4.2	Puas karena pimpinan tegas disiplin	
		Z1.4.3	Puas karena pimpinan obyektif	
	Kelompok kerja (Z1.5)	Z1.5.1	Puas bekerja dengan rekan kerja	
		Z1.5.2	Puas bekerja dengan rekan kerja solusi	
		Z1.5.3	Puas bekerja dengan rekan kerja harmonis	
	Kondisi kerja (Z1.6)	Z1.6.1	Puas karena kondisi penerangan	
		Z1.6.2	Puas karena kebersihan	
		Z1.6.3	Puas karena kelengkapan sarana	
	Kinerja (Y) PP No. 30 Tahun 2019	Kuantitas (Y1.1)	Y1.1.1	Pekerjaan sesuai dengan target
			Y1.1.2	Berusaha mencapai target kerja
		Kualitas (Y1.2)	Y1.2.1	Mengerjakan penuh perhitungan
Y1.2.2			Pekerjaan sesuai harapan pimpinan	
Waktu (Y1.3)		Y1.3.1	Pekerjaan sesuai dengan waktu	
		Y1.3.2	Mempergunakan waktu maksimal	
Biaya (Efisiensi) (Y1.4)		Y1.4.1	Selalu mencari alternatif pola kerja	
		Y1.4.2	Mampu belajar dengan cepat	
Orientasi pelayanan (Y1.5)		Y1.5.1	Selalu bertingkah laku sopan dan ramah	
		Y1.5.2	Ramah dalam berkomunikasi	
Komitmen (Y1.6)		Y1.6.1	Mengutamakan kepentingan tugas	
		Y1.6.2	Bekerja keras tanpa diminta	
Inisiatif kerja (Y1.7)		Y1.7.1	Sanggup memikul tanggung jawab	
		Y1.7.2	Mengambil keputusan yang segera	
Kerjasama (Y1.8)		Y1.8.1	Pendapat rekan kerja merupakan masukan	
	Y1.8.2	Dapat bekerjasama		
Kepemimpinan (Y1.9)	Y1.9.1	Mampu memberikan bimbingan		
	Y1.9.2	Mampu menciptakan suasana kondusif		

Sumber: Bass *et al.* (2003), Maslow (1970), Luthans (2006), PP No. 30 Tahun 2019

HASIL DAN PEMBAHASAN
Karakteristik Responden

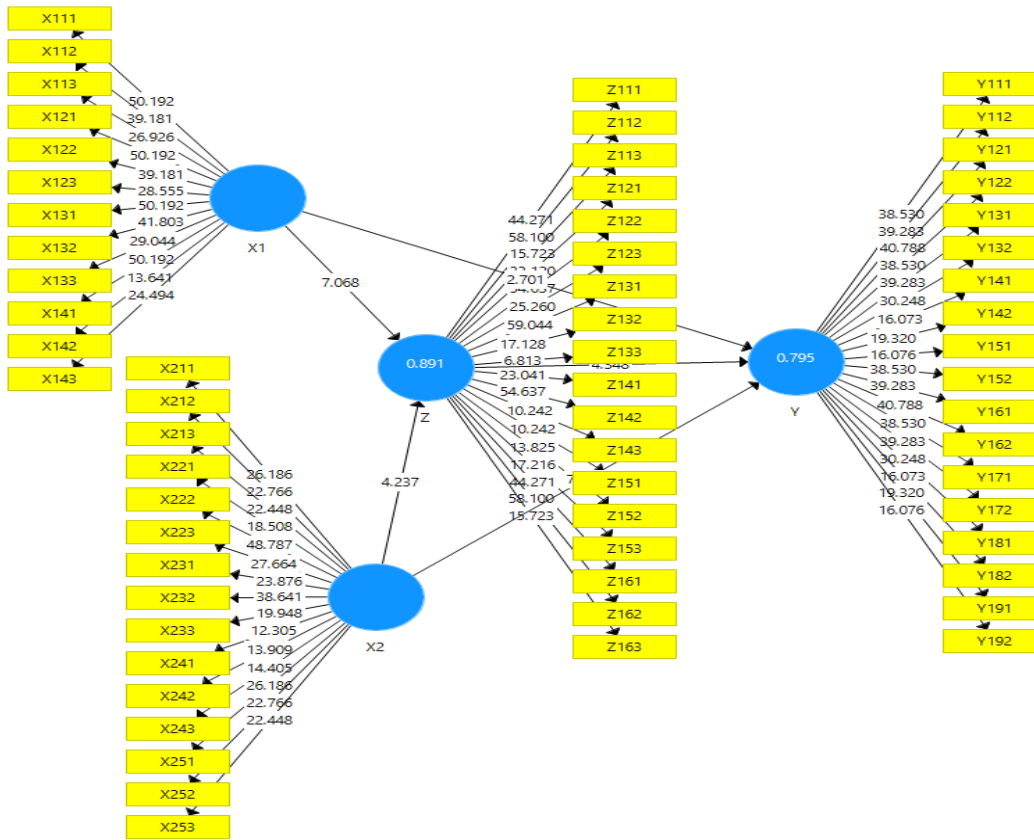
Tabel 2. Karakteristik responden

No.	Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	47	60
2	Wanita	31	40
Jumlah		78	100
Kepangkatan			
1	Tidak ber Pangkat/Gol	15	19
2	Pengatur Muda/IIa	0	0
3	Pengatur Muda Tk I/IIb	0	0
4	Pengatur/IIc	7	9
5	Pengatur Tk I/IId	6	8
6	Penata Muda/IIIa	7	9
7	Penata Muda Tk I/IIIb	8	10
8	Penata/IIIc	25	32
9	Penata Tk I/IIId	7	9
10	Pembina/IVa	3	4
11	Pembina Tk I/IVb	0	0
Jumlah		78	100%
Pendidikan			
1	Strata 2/S2	3	5
2	Strata 1/S1	43	51
3	Diploma	11	15
4	SMA	18	24
5	SMP	3	5

Jumlah		78	100%
Usia			
1	25 - 30	4	5
2	31 - 35	8	10
3	36 - 40	20	27
4	41 - 45	16	20
5	46 - 50	12	15
6	51 - 55	11	14
7	55 keatas	7	9
Jumlah		78	100%
Masa Kerja			
1	0 - 5	12	15
2	6 - 10	11	14
3	11 - 15	22	29
4	16 - 20	17	21
5	20 - 25	7	9
6	25 keatas	9	12
Jumlah		78	100%

Sumber: Data diolah, 2022

Hasil Analisis



Gambar 1

Hasil SEM-PLS (Inner Model)

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2022.

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel .3 Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung& tidak Langsung)

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signifi-kansi t	Keputusan
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja	0,645	7,068	0,000	Hipotesis 1 diterima
2	Motivasi ->Kepuasan Kerja	0,389	4,237	0,000	Hipotesis 2 diterima
3	Gaya Kepemimpinan Transformasional ->Kinerja Pegawai	0,440	2,701	0,000	Hipotesis 3 diterima
4	Motivasi -> Kinerja Pegawai	0,520	7,982	0,000	Hipotesis 4diterima
5	Kepuasan Kerja ->Kinerja Pegawai	0,768	4,348	0,000	Hipotesis 5 diterima
6	Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan	0,496	3,041	0,000	Hipotesis 6 diterima

	Kerja-> Kinerja Pegawai				
7	Motivasi ->Kepuasan Kerja-> Kinerja Pegawai	0,298	4,175	0,000	Hipotesis 7diterima

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2021.

Kemampuan Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam mendukung Peningkatan Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, gaya kepemimpinan transformasional yang semakin kuat mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Budiwati et al. (2020), yang telah menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Thamrin (2012), bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan Rifai & Susanti (2021), juga sejalan dengan hasil yang diperoleh, keduanya menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kepuasan pegawai, kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja pegawai, serta kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Yuliati et al. (2021), juga menemukan hal yang sama, yakni kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, serta kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Krisnawan & Djastuti (2021), yakni gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta kepuasan kerja telah terbukti memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Krisnawan & Djastuti (2021), gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Luthfi & Putri (2021), juga demikian, yakni service leadership berpengaruh signifikan terhadap employee engagement dan kepuasan kerja.

Namun demikian, temuan empiris yang diperoleh tidak sejalan dengan hasil penelitian dari Rivaldo (2021), yang menemukan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hal ini dapat dipahami karena gaya kepemimpinan transformasional mendapatkan tanggapan kategori tinggi, yang didukung oleh pimpinan menunjukkan keyakinan diri dalam indikator idealized influence; pimpinan menginspirasi pegawai dalam indikator inspirational motivation; pimpinan mendorong imajinasinya dalam indikator intellectual stimulation; serta pimpinan selalu merenung (kontemplasi) dalam indikator individualized consideration. pimpinan menunjukkan keyakinan diri dalam indikator idealized influence; pimpinan menginspirasi pegawai dalam indikator inspirational motivation; pimpinan mendorong imajinasinya dalam indikator intellectual stimulation; serta pimpinan selalu merenung (kontemplasi) dalam indikator individualized consideration.

Kemampuan Motivasi dalam mendukung Peningkatan Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan adanya pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis koefisien jalur bertandapositif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, motivasi yang semakin kuat mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Luthfi dan Putri (2021), yang menemukan bahwa motivasi kerja tidak signifikan terhadap employee engagement dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Rivaldo (2021), menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Raka et al. (2018), juga menemukan hal yang sama, yakni motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil analisis statistik deskriptif variabel motivasi yang mendapatkan tanggapan tinggi. Nilai tanggapan responden ini didukung oleh gaji saya telah mencukupi kebutuhan dalam indikator kebutuhan fisik; keselamatan kerja diperhatikan dalam indikator kebutuhan rasa aman; hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan dalam indikator kebutuhan sosial; adanya pujian dari pimpinan dalam indikator kebutuhan pengakuan; serta pimpinan memberikan pelatihan dalam indikator aktualisasi diri

Kemampuan Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam mendukung Peningkatan Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis koefisien jalur bertandapositif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, gaya kepemimpinan transformasional yang semakin kuat mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Budiwati et al. (2020), yang telah menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Begitu juga dengan Frizilia et al. (2021), yang telah menemukan hal yang sama, yakni gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sama hanya dengan Thamrin (2012), yang juga telah menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai.

Krisnawan & Djastuti (2021), menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal yang sama juga ditemukan Rivaldo (2021), bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Namun, Tobing & Syaiful (2018), menemukan hal sebaliknya, yakni kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kemampuan Motivasi dalam mendukung Peningkatan Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis koefisien jalur bertandapositif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, motivasi yang semakin kuat mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Frizilia et al. (2021), yang telah menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Begitu juga Tobing & Syaiful (2018), motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya, Rivaldo (2021), motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, serta Raka et al. (2018), juga menemukan hal yang sama, yaitu motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kemampuan Kepuasan Kerja dalam mendukung Peningkatan Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis 5 menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis koefisien jalur bertandapositif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, kepuasan kerja yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Budiwati et al. (2020), yang telah menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, Thamrin (2012), kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Begitu juga dengan Rifai & Susanti (2021), kepuasan kerja dan Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja pegawai, Rivaldo (2021), kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, serta Raka et al. (2018), yang juga menemukan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tetapi, hasil penelitian ini tidak searah dengan temuan dari Bagis et al. (2021), bahwa variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan

Hasil pengujian hipotesis 6 menunjukkan adanya peranan kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, 6. Kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Budiwati et al. (2020), yang telah menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, Thamrin (2012), juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja. Rifai & Susanti (2021), kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Yuliati et al. (2021), kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Prambudi, et al. (2016), kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh gaya kepemimpinan transformasional maupun motivasi terhadap kinerja, serta Novianti (2017), bahwa kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh gaya kepemimpinan transformasional maupun motivasi terhadap kinerja.

Tetapi, Krisnawan & Djastuti (2021), telah menemukan hal sebaliknya, yakni kepuasan kerja telah terbukti memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai.

Kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan

Hasil pengujian hipotesis 7 menunjukkan adanya peranan kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Luthfi & Putri (2021), yang telah menemukan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh antara kepemimpinan yang melayani (transformasional leadership) maupun motivasi kerja terhadap employee engagement. Begitu juga dengan Raka et al. (2018), yang juga telah menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Temuan empiris ini juga didukung hasil analisis statistik deskriptif kinerja pegawai yang mendapatkan tanggapan tinggi, diantaranya berusaha mencapai target kerja dalam indikator kuantitas; mengerjakan penuh perhitungan dalam indikator kualitas; pekerjaan sesuai dengan waktu dalam indikator waktu; mampu belajar dengan cepat dalam indikator biaya (efisiensi); selalu bertingkah laku sopan dan ramah dalam indikator orientasi pelayanan; mengutamakan kepentingan tugas dalam indikator komitmen; mengambil keputusan yang segera dalam indikator inisiatif kerja; pendapat rekan kerja merupakan masukan dalam indikator kerjasama; serta mampu memberikan bimbingan dalam indikator kepemimpinan.

Implikasi Penelitian

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa temuan empiris penelitian ini adalah baik gaya kepemimpinan transformasional ataupun motivasi, keduanya mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja maupun terhadap kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan. Temuan lainnya adalah kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh baik gaya kepemimpinan transformasional ataupun motivasi terhadap kinerja pegawai. Temuan ini didukung oleh beberapa item tertinggi, diantaranya dalam variabel gaya kepemimpinan transformasional, dalam variabel motivasi, puas bekerja di instansi ini dalam variabel kepuasan kerja, serta berusaha mencapai target kerja dalam variabel kinerja pegawai.

Memang telah disadari bahwa terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, namun demikian temuan penelitian ini mengindikasikan pentingnya faktor kepuasan kerja dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai. Salah satu faktor yang dianggap penting untuk mendorong peningkatan kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi. Bilamana pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan merasakan gaya kepemimpinan dirasa cocok bagi mereka, maka tentu berdampak kepada kepuasan kerja, yang merupakan salah satu karakter dasar darimasyarakat Pasuruan yang dikenal religius dan taat amir (pimpinan). Jika kepuasan kerja semakin meningkat, tentu pada gilirannya berdampak kepada keinginan untuk menunjukkan prestasi kerja yang baik atau kinerja meningkat.

Peran mediasi kepuasan kerja juga kuat, dan mampu memediasi gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini hanya didasarkan hasil isian angket sehingga dimungkinkan adanya unsur kurang obyektif dalam proses pengisian seperti adanya saling bersamaan dalam pengisian angket. Kemudian, dalam pengisian angket diperoleh adanya sifat responden sendiri seperti kejujuran dan ketakutan dalam menjawab kuesioner dengan sebenarnya. Mereka juga dalam memberikan jawaban tidak berfikir jernih (hanya asal selesai dan cepat) karena faktor waktu dan pekerjaan. Selain itu, faktor yang digunakan untuk mengungkap tanggapan pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan tentang kepuasan kerja dan kinerja pegawai sangat terbatas pada faktor gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi saja, sehingga perlu dilakukan penelitian lain yang lebih luas untuk mengungkap tanggapan pegawai terhadap kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Abdillah, W., & Jogiyanto. 2015. Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis. Edisi ke-1. Yogyakarta: Andi.
- [2] Afandi, P. 2016. Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research. Yogyakarta: Deepublish.
- [3] Arep, Iskak dan Tanjung Hendrik. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Universitas Trisakti.
- [4] Arikunto, S. (2013). Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.
- [5] Bagus, F., Kusumo, U.I., dan Hidayah, A. (2021). Job Satisfaction as A Mediation Variables on The Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Employee Performance. *International Journal of Economics, Bussiness and Accounting Research (IJEBAR)*, Vol. 5, Issue 2, 424-434.
- [6] Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., dan Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No. 2, 207-218.
- [7] Benjamin, L., & Flynn, F. J. (2006). Leadership style and regulatory mode: Value from fit? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 216–230.
- [8] Bernardin, H. John & Russel. 2010. Human Resource Management. New York: McGraw-Hill.
- [9] Boehnke, K., Bontism N., DiStefano, J.J., dan DiStefano, A.C. (2002). Transformational leadership: an examination of cross-national differences and similarities. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 5-15.
- [10] Budiwati, S.N., Prayinto, E.H., Limgiani., dan Suharto. (2020). The Influence of Transformational Leadership Styles and Compensation on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies*, Volume 7 Issue 9, 62-70.
- [11] Buhler, Patricia. 2004. Alpa Teach Yourself. Management Skills dalam 24 Jam. Terj. Jakarta: Prenada Media.
- [12] Bungin, B. (2014). Penelitian Kualitatif. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- [13] Burns, R. B. 2005. Konsep Diri: Teori, Pengukuran, Perkembangan dan

- Perilaku(terjemahan:Edy). Jakarta: Penerbit Arcan.
- [14] Davis, K., & Newstorm. 2006. Perilaku Dalam Organisasi. Edisi Tujuh, Jakarta: Erlangga.
- [15] Edison, E., Anwar, Y., dan Komariyah, I. (2016).Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta.
- [16] Eisingerich, A.B., & Rubera, G. 2010. Drivers of Brand Commitment: A Cross-National Investigation. *Journal of International Marketing*. 18(2), pp. 64-79.
- [17] Frizilia, N., Fahri, T.S., Gunawan, W., dan Hendry. (2021).The Influence of Leadership Style, Motivation and Discipline on Employee Performance at PT Sumo Internusa Indonesia. *International Journal of Social Science and Business*, Volume 5, Number 2, 284-290.
- [18] Geisser, S. 1975. The Predictive Sample Reuse Method with Applications. *Journal of the American Statistical Association*. 70(350), pp. 320-328.
- [19] Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi ke-4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [20] Gibson, James L., Donnelly Jr, James H., Ivancevich, John M., Konopaske, Robert. 2012. *Organizational Behavior, Structure, Processes*. Fourteenth Edition (International Edition). New York: McGraw-Hill.
- [21] Gomes, Faustino Cardoso. 2013.*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- [22] Hair Jr.J.F., Black, W.C., Babin, B.C., & Anderson, R.E. 2010. *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition. USA: Pearson Prentice Hall.
- [23] Handoko, T. Hani. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- [24] Hasibuan, Malayu S.P, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Askara.
- [25] Julianry, A., Syarief, R., & Affandi, M.J. 2017. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 3(2), pp. 236-245.
- [26] Kharis, I., Hakam, M.S., dan Ruhana, I. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang).*Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, vol. 20, no. 1, 1-9.
- [27] Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Jakarta: Salemba Empat.
- [28] Krisnawan, I.M.S., dan Djastuti, I. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional danKompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan KepuasanKerja Sabagai Variable Intervening Pada Karyawan PT.Sango Ceramics Indonesia.Diponegoro *Journal of Management*, Volume 10, Nomor 3, 1-10.
- [29] Locke, E.A. 1976.*The Nature and Causes of Job Satisfaction*. NewYork: JohnWiley and Sons.
- [30] Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andi.
- [31] Luthfi, T.W., dan Putri, V.W. (2021). Factors that Affect Employee Engagement in The Workplace.*Management Analysis Journal*, 10 (4), 400-409.
- [32] Malhotra, N. (2007). *Marketing Research: An Applied Orientation*. 5th Edition. USA: Pearson Education, Inc.
- [33] Mangkunegara, A.A.A.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- [34] Mardalis. 2008. *Metodologi Peneitian: Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta:Bumi Aksara.

- [35] Martiwi, R.T., Triyono., dan Mardalis, A. 2012. Faktor-faktor Penentu Yang MempengaruhiLoyalitas Kerja Karyawan. *DAYA SAING: Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, Vol. 13, No. 1, 44-52.
- [36] Maslow, A.H. 1970. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row Publisher.
- [37] Mathis, R.L., & Jackson, J.H. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- [38] Meldona. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. Malang: UIN-Malang Press.
- [39] Miner, John. B. 2005. *Organizational Behavior: Performance and Productivity*. First Edition. New York: Random House, Inc.
- [40] Muhadjir, N. (2011). *Metodologi Penelitian*. Edisi ke 6. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- [41] Munandar, A.S. 2011. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).
- [42] Munfaqiroh, S., Mauludin, H., dan Suhendar, A. (2021).The Influence of Transformational Leadership on Employee Job Satisfaction with Organizational Commitment as Intervening Variable.*International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 11, No. 1, 250-265.
- [43] Nitisemito, Alex S. 1996. *Manajemen Personalial: Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- [44] Novianti, Rini. (2017). Peran mediasi motivasi kerja atas kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai (Studi pada Pegawai PT. MNC Skyvision Tbk. Cabang Surabaya). *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Akuntansi*, Volume II No. 3, Oktober 2017 ISSN 2502 - 3764
- [45] Notoatmodjo, Soekidjo. 2003.*Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Rineka Cipta.
- [46] Pambudi, Didit Setyo, Mochammad Djudi Mukzam, & Gunawan Eko Nurtjahjono. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel mediasi (Studi pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol 39, No 1
- [47] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- [48] Raka, B.I.T., Yuesti, A., Landra, N. (2018).Effect of Motivation to Employee Performance which was Mediated by Work Satisfaction in PT Smailing Tour Denpasar.*International Journal of Contemporary Research and Review*, Vol 9 No 08, 20959-20973.
- [49] Rifai, A., dan Susanti, E. (2021).The Influence of Organizational Culture and Transformational Leadership Style on Employee Performance supported by Employee job satisfaction.(Empirical Study on Permanent Employees and Contracts BPJS Health Head Office).*American International Journal of Business Management (AIJBM)*, Volume 4, Issue 12, 27-44.
- [50] Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- [51] Rivaldo, Y. (2021).Leadership and Motivation to Performance through Job Satisfaction of Hotel Employees at D'Merlion Batam.*The Winners*, 22(1),25-30.
- [52] Robbins SP, dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- [53] Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- [54] Sastrohadiwiryono, B.S. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.

- [55] Sedarmayanti. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung: Refika Aditama.
- [56] Setiadi.(2013). Konsep dan praktek penulisan riset keperawatan. (Ed.2) Yogyakarta: Graha Ilmu.
- [57] Setiawan, D. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di PT. Tohitindo Multi Craft Industries Krian. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen: JUMMA*, 2(1), 1-8.
- [58] Setiawan, Ivan Aries dan Imam Ghozali. 2006. Akuntansi Keperilakuan Konsep dan Kajian Empiris Perilaku Akuntan. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [59] Simamora, Henry. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 1. Yogyakarta: STIE YKPN Yogyakarta.
- [60] Stone, M. 1974. Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*. 36(2), pp. 111-147.
- [61] Sudjarwo & Basrowi. (2009). Manajemen Penelitian Sosial. Bandung: Mandar Maju.
- [62] Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- [63] Thamrin, H.M. (2012). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 3, No. 5, 566-572.
- [64] Thoha, Miftah. 2010. Kepemimpinan Dalam Manajemen. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- [65] Timpe, A. Dale. 1999. Motivasi Pegawai. Terjemahan Susanto Budhi Dharma. Jakarta: Gramedia.
- [66] Tobing, D.S.K., Syaiful, M. (2018). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Work Motivation and Employee Performance at The State Property Service Office and Auction in East Java Province. *International Journal of Business and Commerce*, Vol. 5, No.06, 37-48.
- [67] Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- [68] Urbach, N., & Ahlemann, F. 2010. Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*. 11(2), pp. 5-40.
- [69] Wirawan. 2013. Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- [70] Wuradji. (2008). The Educational Leadership: Kepemimpinan Transformasional. Yogyakarta: Gama Media.
- [71] Yamin, S., & Kurniawan, H. 2011. Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling: Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS. Jakarta: Salemba Infotek.
- [72] Yukl, Gary. 2013. Kepemimpinan Dalam Organisasi. Edisi Ketujuh. Jakarta: Indeks.
- [73] Yuliati., Rochaida, E., dan Lestari, D. (2021). The Influence of Transformational Leadership and Training Transfer and Employee Involvement on Job Satisfaction and Employee Performance at the Port Authority and Port Authority of Class II Bontang. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, Volume 10 Issue 4, 11-18.
- [74] Pambudi, Didit Setyo, Mochammad Djudi Mukzam, & Gunawan Eko Nurtjahjono. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel mediasi (Studi pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol 39, No 1.
- [75] Novianti, Rini. (2017). Peran mediasi motivasi kerja atas kepemimpinan transformasional

2222

JPDSH

Jurnal Pendidikan Dasar Dan Sosial Humaniora

Vol.1, No.10 Agustus 2022

terhadap kinerja pegawai (Studi pada Pegawai PT. MNC Skyvision Tbk. Cabang Surabaya).
Jurnal Penelitian Ekonomi dan Akuntansi, Volume II No. 3, Oktober 2017 ISSN 2502 –
3764.

PENGARUH *CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP PENGHINDARAN PAJAK DENGAN RISIKO PERUSAHAAN SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***Oleh****Dewi Kusuma Wardani¹, Maria Elvira Trifonia Dawa²****^{1,2}Program Studi Akuntansi/Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa****E-mail:¹ d3wikusuma@gmail.com,² elviratrifonia@gmail.com**

Article History:*Received: 05-07-2022**Revised: 18-07-2022**Accepted: 25-08-2022****Keywords:****Corporate Governance, Tax**Avoidance, Corporate Risk*

Abstract: *This study aims to prove the effect of Corporate Governance on Tax Avoidance with Corporate Risk as an intervening variable. This research uses secondary data with sample data of 55 companies with a total of 275 data for 5 years that published financial statements in 2016-2020 on manufacturing companies that have been listed on the IDX. Based on the results of data analysis and discussions that have been carried out, it can be concluded that Corporate governance has a positive effect on Tax Avoidance. Corporate Governance has a negative effect on Corporate Risk. Corporate Risk has a negative effect on Tax Avoidance, Corporate Governance has no effect on Tax Avoidance through Corporate Risk.*

PENDAHULUAN

Pajak merupakan iuran wajib dari rakyat kepada negara dengan tidak menerima imbalan jasa secara langsung berdasarkan undang-undang, untuk membiayai pengeluaran umum (Efendi *et al.* 2017). Pajak merupakan salah satu sumber pendapatan negara yang berperan untuk kehidupan bernegara termasuk membiayai pembangunan negara. Negara akan berusaha mengoptimalkan penerimaan negara melalui sektor pajak, sehingga pemerintah membuat suatu regulasi yang mengatur perpajakan di negara Indonesia untuk memaksimalkan potensi pajak yang diterima oleh suatu negara (Mulyani *et al.* 2018).

Penghindaran pajak merupakan suatu cara perusahaan untuk dapat mengurangi pajak yang harus dibayarkan dengan memanfaatkan celah-celah dari kelemahan peraturan perpajakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah (Jovany, 2020). Berkurangnya biaya pajak akan menjadi penghematan bagi perusahaan, yang bisa dialokasikan untuk menyelesaikan kewajiban perusahaan kepada pihak lain, baik itu kreditor maupun investor. Dengan mekanisme semacam ini perusahaan akan tetap memperoleh pengakuan publik, sekalipun sedang memiliki masalah kesulitan keuangan (Swandewi *et al.* 2020). Penghindaran pajak selalu diartikan sebagai kegiatan ilegal, namun pertanyaan yang saat ini muncul adalah apakah penghindaran pajak (*tax avoidance*) selalu ilegal. Penghindaran pajak dapat saja dikategorikan sebagai ilegal apabila transaksi yang dilakukan semata-mata untuk tujuan penghindaran pajak atau transaksi tersebut tidak sesuai dengan Undang-Undang yang berlaku (Faradiza, 2019).

Kasus yang terkait dengan penghindaran pajak yaitu terjadi pada tahun 2014 pada subsektor otomotif dilakukan oleh PT. Astra Internasional Tbk yang dilansir dari (www.investigasi.tempo.com) yang dilakukan oleh Astra Internasional Tbk (ASII) yang salah satu anak perusahaannya yaitu PT. Toyota Astra Motor (TAM). Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan sudah mencurigai Toyota Astra Motor memanfaatkan transaksi antar perusahaan terafiliasi di dalam negeri dan di luar negeri untuk menghindari pembayaran pajak. Kasus PT Toyota Motor *Manufacturing* Indonesia (TMMIN) ini terjadi karena pemisahan perusahaan perakitan mobil (*manufacturing*) oleh TMMIN, sedangkan pemasaran dan distribusi dilakukan oleh PT Toyota Astra Motor (TAM). TMMIN menjual mobil yang telah diproduksi tersebut kepada TAM yang selanjutnya dijual kembali kepada konsumen. Selain itu, PT TMMIN mencatat rekor sebesar 70% dari total ekspor kendaraan dari Indonesia. PT Astra Internasional Tbk memiliki nilai CETR 19% pada tahun 2014. Menurut Undang-Undang Nomor 36 tahun 2008, tarif pajak PPh Badan sebesar 25%, maka semakin rendah CETR semakin tinggi pajak yang terhindarkan pada PT. Astra Internasional Tbk.

Dalam meningkatkan dan memperbaiki kinerja serta meminimalisasi risiko bisnis yang mungkin terjadi, banyak perusahaan yang menerapkan praktik *corporate governance* (Jalil, 2019). Sumantri *et al.* (2018) berpendapat bahwa *corporate governance* adalah sebuah sistem pengendalian untuk mewujudkan nilai pemegang saham (*shareholder value*). Penerapan *corporate governance* bertujuan untuk meminimalkan konflik keagenan. Konflik keagenan muncul apabila tujuan yang ingin dicapai oleh manajer perusahaan tidak sejalan dengan kepentingan pemegang saham. Penelitian ini mengukur *corporate governance* perusahaan menggunakan proporsi dewan komisaris independen. Keberadaan komisaris independen dapat mencegah terjadinya penghindaran pajak. Semakin sedikit komisaris independen maka pengawasan kepada manajer berjalan tugasnya kurang baik dan tidak sesuai aturan sehingga dapat mengarah pada tindakan penghindaran pajak (Darma *et al.*, 2018). Penelitian yang mendukung bahwa *corporate governance* berpengaruh negatif terhadap penghindaran pajak adalah penelitian yang dilakukan oleh Darma *et al.* (2018). Di sisi lain, penelitian Chasbiandani *et al.* (2019) menemukan bahwa *corporate governance* berpengaruh negatif terhadap penghindaran pajak.

Risiko perusahaan merupakan *volatilitas earning* perusahaan, yang bisa diukur dengan rumus deviasi standar atau penyimpangan dari *earning* baik bersifat *upset earning* (melebihi dari yang direncanakan) ataupun *downside earning* (kurang dari yang direncanakan). Jika risiko perusahaan besar maka hal ini menunjukkan bahwa angka deviasi standar atau penyimpangan dari *earning* perusahaan juga besar. Tinggi rendahnya risiko perusahaan ini mengindikasikan karakter eksekutif apakah termasuk *risk taker* atau *risk averse* (Romadona & Setiyorini, 2020). *Policy* yang diambil pimpinan perusahaan bisa mengindikasikan apakah mereka memiliki karakter *risk taker* atau *risk averse*. Semakin tinggi *corporate risk* maka eksekutif semakin memiliki karakter *risk taker* (Darma *et al.*, 2018). Demikian juga semakin rendah *corporate risk* maka eksekutif akan memiliki karakter *risk averse*. Penelitian yang mendukung risiko perusahaan berpengaruh positif terhadap penghindaran pajak dilakukan oleh Dewi dan Jati (2014) dan Maharani & Seurdana (2014). Hasil tersebut bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Budiman dan Setiyono (2012) dan Darma *et al.* (2016) yang menemukan bahwa risiko

perusahaan berpengaruh negatif terhadap penghindaran pajak.

Fungsi utama dari komisaris independen adalah sebagai pengawas yang mengawasi keputusan yang diambil dewan direksi dan memberikan nasihat terkait pengelolaan perusahaan. Keterlibatan komisaris independen dalam pengambilan keputusan memiliki tujuan untuk melindungi pemegang saham minoritas dari kepentingan-kepentingan lain baik dari manajemen maupun dari pihak lain yang terkait dengan proses pengambilan keputusan perusahaan (Haji & Ghazali, 2013). Semakin banyak komisaris independen dalam perusahaan maka risiko perusahaan yang muncul semakin tinggi sehingga akan mengurangi penghindaran pajak yang dilakukan oleh manajemen. Sebaliknya semakin rendah komisaris independen dalam suatu perusahaan maka semakin rendah juga risiko perusahaan yang muncul sehingga untuk melakukan tindakan penghindaran pajak akan semakin tinggi. Hasil penelitian dari Sugiyanto & Fitria (2019) menunjukkan bahwa *corporate governance* tidak mempengaruhi penghindaran pajak melalui risiko perusahaan. Hasil ini berbeda dengan penelitian dari Diantara *et al* (2020) menemukan bahwa *corporate governance* mempengaruhi penghindaran pajak melalui risiko perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan pengaruh *Corporate Governace* terhadap Penghindaran Pajak dengan Risiko Perusahaan sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini dalam pengambilan datanya menggunakan data sekunder dengan data sampel sebanyak lima puluh lima perusahaan dengan total data dua ratus tujuh puluh lima selama lima tahun yang menerbitkan laporan keuangan pada tahun 2016-2020 pada perusahaan manufaktur yang telah terdaftar di BEI. Penelitian ini memiliki kebaharuan dimana risiko perusahaan sebagai variabel *intervening* yang nantinya akan menilai pengaruh secara tidak langsung dari *corporate governance* terhadap penghindaran pajak melalui risiko perusahaan. Perbedaan lain dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui seberapa tinggi pengaruh penghindaran pajak pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) pada tahun 2016-2020.

LANDASAN TEORI

Teori Agensi

Teori keagenan (*Agency Theory*) merupakan sebuah hubungan kontrak antara *agent* (manajer) dan *principal* (pemilik). Hubungan antara prinsipal dan agen tersebut disebut hubungan agensi yang terjadi ketika salah satu pihak dalam hal ini pemilik perusahaan sebagai prinsipal menyewa dan mendelegasikan wewenang kepada pihak lain yaitu manajer sebagai agen untuk melaksanakan suatu jasa (Fionasari *et al.* 2020). Dua pihak yang melakukan kontrak dalam teori keagenan biasanya berada dalam situasi ketidakseimbangan informasi (*asymmetrical information*), artinya bahwa agen mempunyai lebih banyak informasi mengenai perusahaan daripada prinsipal. Adanya perbedaan kepentingan dan ketidakseimbangan mengenai informasi-informasi menyebabkan manajemen lebih agresif dalam melakukan perencanaan pajak (Susanti, 2018).

Hubungan teori agensi dengan penghindaran pajak adalah apabila pengelolaan manajemen dalam perusahaan kurang baik maka menimbulkan konflik keagenan yang akan merugikan berbagai pihak dalam perusahaan (Wardani dan Khoiriyah, 2018). Dalam konteks penghindaran pajak, manajemen memiliki kepentingan untuk memanipulasi laba perusahaan yang nantinya akan mengurangi beban pajak yang ditanggung oleh perusahaan

tetapi perilaku manipulasi laba yang dilakukan manajemen informasi bagi investor, perilaku ini tentunya akan mengurangi unsur penilaian investor terhadap perusahaan (Ayem & Tarang, 2021).

Hubungan teori keagenan dengan *corporate governance*. Tata kelola perusahaan merupakan konsep yang didasarkan pada teori keagenan dimana pengelolaan perusahaan harus diawasi dan dikendalikan untuk memastikan bahwa pengelolaan dilakukan dengan penuh kepatuhan kepada berbagai peraturan dan ketentuan yang berlaku. Pengawasan ketat yang dilakukan untuk manajer dipandang sebagai dasar untuk melindungi kepentingan pemegang saham yang terancam ketika manajer memaksimalkan kepentingan mereka sendiri dengan mengorbankan profitabilitas perusahaan (Farah Dinah, 2017).

Hubungan teori keagenan dengan risiko perusahaan. Teori agensi dapat digunakan sebagai dasar dalam risiko perusahaan. Menurut Abdullah (2018) risiko perusahaan merupakan cara untuk mengurangi masalah agensi, dimana para agen atau manajer mengungkapkan informasi lebih untuk mengurangi biaya agensi dan untuk meyakinkan investor bahwa manajer telah berkerja secara optimal.

Penghindaran Pajak (*Tax Avoidance*)

Penghindaran pajak adalah upaya penghindaran pajak yang dilakukan secara legal dan aman bagi wajib pajak karena tidak bertentangan dengan ketentuan perpajakan, dimana metode dan teknik digunakan cenderung memanfaatkan kelemahan-kelemahan (*grey area*) yang terdapat dalam undang-undang dan peraturan perpajakan itu sendiri untuk memperkecil jumlah pajak yang terutang (Moeljono, 2020). Kegiatan yang bersifat legal selalu berhubungan dengan penghindaran pajak misalnya pengurangan beban pajak tanpa adanya perlawanan dari ketentuan perpajakan. Meminimalisasi beban pajak yang ada dapat dilakukan dengan berbagai cara, mulai dari yang masih berada dalam bingkai peraturan perpajakan sampai dengan yang melanggar peraturan perpajakan.

Corporate Governance

Corporate governance adalah sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah untuk semua pemegang saham (Sumantri *et al*, 2018). Setiap perusahaan harus mampu untuk menerapkan tata kelola perusahaan dan tidak melakukan penghindaran pajak, karena dengan diterapkannya tata kelola perusahaan mampu untuk meminimalisir terjadinya penghindaran pajak. Adanya *corporate governance* dapat membantu operasional perusahaan berjalan sesuai dengan harapan para pemangku kepentingan karena *corporate governance* memiliki peran sebagai pengawas kinerja perusahaan agar tata kelola perusahaan dalam perpajakan tetap dalam aturan yang berlaku (Hanifah, 2021). Keefektifan mekanisme *corporate governance* salah satunya ditentukan oleh proporsi dewan komisaris independen. Proporsi dewan komisaris independen dikatakan sebagai petunjuk kebebasan dewan karena kehadiran komisaris independen dapat meningkatkan kualitas pengawasan dan bebas dalam pengambilan keputusan atau tidak memihak pada kepentingan manapun (Agustina & Ratmono, 2014). Semakin sedikit proporsi dewan komisaris independen dalam perusahaan maka pengawasan kepada manajer dalam menjalankan tugasnya kurang baik dan tidak sesuai aturan sehingga dapat mengarah pada tindakan penghindaran pajak (Darma *et al*, 2018).

Risiko Perusahaan

Risiko perusahaan merupakan peluang dari suatu kejadian yang dapat diperhitungkan yang akan memberikan dampak negatif yang dapat menimbulkan kerugian oleh manajer dalam mengambil keputusan. Perilaku pengambilan keputusan oleh manajemen biasanya melalui kebijakan penghindaran pajak yang diambil oleh perusahaan (Sari & Mulyani, 2020). Pemimpin perusahaan biasanya memiliki dua tipe yaitu *risk taker* dan *risk averse*. Tipe *risk taker* tidak ragu-ragu untuk melakukan tindakan penghindaran pajak, hal ini dilakukan supaya perusahaan tumbuh lebih cepat. Sedangkan tipe *risk averse* merupakan eksekutif yang cenderung kurang berani dalam mengambil keputusan dalam pengambilan kebijakan akan penghindaran pajak yang dilakukan perusahaan. Bila dibandingkan dengan *risk taker*, tipe *risk averse* lebih menitikberatkan pada keputusan-keputusan yang tidak mengakibatkan risiko yang lebih besar (Mulyani *et al*, 2020). Apabila risiko yang ada pada perusahaan besar, maka akan ada keinginan perusahaan untuk melakukan penghindaran pajak untuk meminimalkan beban yang ditanggung perusahaan untuk mencapai laba yang ada, begitupun sebaliknya (Sinambela & Suzan, 2017).

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh *Corporate Governance* Terhadap Penghindaran Pajak

Corporate governance merupakan mekanisme yang mengontrol sebuah perusahaan agar dapat berjalan secara efektif untuk memenuhi kepentingan para pemangku kepentingan baik pihak internal maupun eksternal (Mulyadi dan Anwar 2015). Adanya *corporate governance* diharapkan dapat semakin mengurangi dan menyelaraskan perbedaan kepentingan antara prinsipal dan agen yang mana seringkali tidak memiliki satu pandangan yang sama (Triyuwono, 2018). Dalam penelitian ini *corporate governance* diproksikan oleh komisaris independen. Banyaknya komisaris independen dalam perusahaan akan meningkatkan kualitas fungsi pengawasan dalam perusahaan (Kuncoro & Kurnia, 2017). Sari & Somoprawiro (2020) proporsi dewan komisaris independen mempengaruhi perilaku penghindaran pajak suatu perusahaan. Keberadaan komisaris independen di perusahaan sangat diperlukan untuk mencegah terjadinya penghindaran pajak dan memiliki tugas menjaga perusahaan agar dalam menjalankan tugasnya tidak bertentangan dengan aturan. Semakin besar proporsi komisaris independen dapat meningkatkan pengawasan, mengontrol dan mengendalikan pihak manajemen untuk tidak melakukan tindakan penghindaran pajak (Hanifah, 2021). Pada penelitiannya Rahma, (2016) mengemukakan bahwa *corporate governance* berpengaruh negatif terdapat penghindaran pajak. Kusumastuti (2018) mengemukakan hal yang sama dalam penelitiannya. Sehingga berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis penelitian yang dapat dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: *corporate governance* berpengaruh negatif terhadap penghindaran pajak.

Pengaruh *Corporate Governance* Terhadap Penghindaran Pajak Melalui Risiko Perusahaan Sebagai Variabel *Intervening*

Corporate governance merupakan suatu proses yang mengontrol sebuah perusahaan agar dapat berjalan dengan baik untuk memenuhi kepentingan para pemangku kepentingan baik pihak internal maupun eksternal (Mulyadi dan Anwar, 2015). Semakin baik *corporate governance* perusahaan telah jalankan sesuai dengan peraturan dan melakukan pengawasannya dengan baik terhadap kepentingan dan kecurangan yang

dilakukan perusahaan untuk melakukan tindakan penghindaran pajak (Jusman & Nosita, 2020). *Corporate governance* yang baik dapat mempengaruhi komisaris independen sebagai indikator, sehingga komisaris independen dapat mengambil keputusan untuk mencegah adanya risiko dalam perusahaan serta mampu meningkatkan kinerja perusahaan (Puspita & Harto, 2014). Jika semakin besar komisaris independen dapat mengurangi risiko yang muncul pada perusahaan dan juga dapat meningkatkan pengawasan, mengontrol serta mengendalikan pihak manajemen untuk mencegah tindakan penghindaran pajak (Chasbiandani *et al*, 2019). Penelitian yang dilakukan Sari & Devi (2018) menunjukkan bahwa *corporate governace* berpengaruh negatif terhadap penghindaran pajak melalui risiko perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yulia (2016). Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: *corporate governance* berpengaruh negatif terhadap penghindaran pajak melalui risiko perusahaan sebagai variabel *intervening*.

METODE PENELITIAN

Sumber Data, Populasi dan Sampel

Data yang digunakan pada penelitian ini yaitu jenis data sekunder. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah laporan keuangan tahunan perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) periode 2016-2020. Teknik pengumpulan data menggunakan *purpose sampling method* dan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 55 perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Hipotesis

Uji Analisis Jalur (Path Analysis)

Tabel 1. Hasil Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*) Persamaan 1

<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficient</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>			
<i>(Constant)</i>	-	0,178		-	0,00
	3,156			17,726	0
<i>Corporate Governance</i>	-	0,1257	-0,333	-6,055	0,000
F Hitung	39,852				
Sig F	0,000				
R Square	0,237				

a. *Dependent Variable*: Risiko Perusahaan

Sumber: Data sekunder, 2022, diolah

Berdasarkan tabel 1 diatas dengan persamaan stuktural 1 adalah $Y_1 = \alpha + \beta X_1 + \beta X_2 + \varepsilon_1$ dengan hasil jumlah $\alpha = -3,156$, $\beta X_1 = 0,415$, $\beta X_2 = -0,757$, $\varepsilon_1 = \sqrt{(1- 0,237)} = 0,763$

Tabel 2. Hasil Uji Analysis Jalur (*Path Analysis*) Persamaan 2

Model	Unstandardize		Standardi zed Coefficient	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	-0,684	0,298		- 2,29 9	0,02 2
Corporate Governance	-0,340	0,150	-0,130	- 2,27 3	0,02 4
Risiko Perusahaan	0,471	0,070	0,410	6,73 2	0,00 0
F Hitung	32,483				
Sig F	0,000				
R Square	0,276				

a. *Dependent Variable*: Penghindaran Pajak

Sumber: Data sekunder, 2022, diolah

Berdasarkan tabel 2 diatas dengan persamaan stuktural 1 adalah $Y_2 = \alpha + \beta X_1 + \beta X_2 + \beta Y_1 + \varepsilon_1$ dengan hasil jumlah $\alpha = -0,684$, $\beta X_1 = 0,174$, $\beta X_2 = -0,340$, $\beta Y_1 = -0,298$, $\varepsilon_2 = \sqrt{(1- 0,276)} = 0,724$

Besaran Pengaruh Residu (ε)

Terdapat dua pengaruh (ε) yaitu ε_1 yang menggambarkan jumlah *variance* variabel Risiko Perusahaan yang tidak dijelaskan oleh *Corporate Governance* dan ε_2 yang menggambarkan jumlah *variance* variabel Penghindaran Pajak yang tidak dijelaskan oleh *Corporate Governance*, dan Risiko Perusahaan. Besaran pengaruh residual tersebut dihitung dengan cara berikut:

$$\varepsilon_1 = \sqrt{1 - R}$$

$$\varepsilon_1 = \sqrt{1 - 0,237} = 0,763$$

$$\varepsilon_2 = \sqrt{1 - R}$$

$$\varepsilon_2 = \sqrt{1 - 0,276} = 0,724$$

Maka dapat diketahui bahwa besaran pengaruh residual pada ε_1 sebesar 0,763 dan besaran pengaruh residual pada ε_2 sebesar 0,724.

Uji Fit Model

Hasil Uji (F) Persamaan 1

Berdasarkan tabel 1 diatas menjelaskan bahwa pengaruh antara variabel independen (X) terhadap variabel *intervening* (Y_1) dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 dan nilai f hitung hasil output dari program SPSS sebesar 39,852. Apabila nilai f hitung lebih

besar dari f tabel, maka model dinyatakan berpengaruh signifikan dan dapat dikatakan *fit*, f hitung 39,852 lebih besar dari nilai f tabel 3,04, sehingga dengan model dalam penelitian ini dapat dikatakan *fit*.

Hasil Uji (F) Persamaan 2

Berdasarkan tabel 2 menjelaskan bahwa pengaruh antara variabel independen (X) dan variabel *intervening* (Y_1) terhadap variabel dependen (Y_2) dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 dan nilai f hitung hasil output dari program SPSS sebesar 38,168. Apabila nilai f hitung lebih besar dari f tabel, maka model dinyatakan berpengaruh signifikan dan dapat dikatakan *fit*, f hitung 38,168 lebih besar dari nilai f tabel 3,04, sehingga dengan model dalam penelitian ini dapat dikatakan *fit*.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Berdasarkan tabel 1 bahwa nilai koefisien determinasi atau (*Adjusted R Square*) pada tabel persamaan 1 adalah 0,231 sama dengan 23,1%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *Corporate Governance* secara simultan berpengaruh terhadap Risiko Perusahaan sebesar 23,1% dan sisanya 76,9% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Berdasarkan tabel bahwa nilai koefisien determinasi atau (*Adjusted R Square*) pada tabel persamaan 2 adalah 0,267 sama dengan 26,7%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Risiko Perusahaan, *Corporate Governance* secara simultan berpengaruh terhadap Penghindaran Pajak sebesar 26,7% dan sisanya 73,3% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

1. Berdasarkan tabel 2 dapat diketahui hasil signifikansi menunjukkan bahwa nilai signifikansi *Corporate Governance* terhadap Penghindaran Pajak sebesar $0,024 < 0,050$ dan nilai Beta sebesar -0,130 dengan nilai t hitung sebesar -2,273 dengan arah negatif, sehingga dapat dinyatakan *Corporate Governance* berpengaruh negatif terhadap CETR atau *Corporate Governance* berpengaruh positif terhadap Penghindaran Pajak. Maka dari hasil pengujian penelitian ini yang menyatakan bahwa *Corporate Governance* berpengaruh negatif terhadap Penghindaran Pajak tidak terdukung.
2. Berdasarkan tabel 2 dapat diketahui hasil signifikansi menunjukkan bahwa nilai signifikansi Risiko Perusahaan terhadap Penghindaran Pajak sebesar $0,000 < 0,050$ dan nilai Beta sebesar 0,410 dengan nilai t hitung sebesar 6,732, sehingga dapat dinyatakan Risiko Perusahaan berpengaruh positif terhadap CETR atau Risiko Perusahaan berpengaruh negatif terhadap Penghindaran Pajak. Maka dari hasil pengujian penelitian ini yang menyatakan bahwa Risiko Perusahaan berpengaruh positif terhadap Penghindaran Pajak tidak terdukung.
3. Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui hasil signifikansi menunjukkan bahwa nilai signifikansi *Corporate Governance* terhadap Risiko Perusahaan sebesar $0,000 < 0,050$ dan nilai Beta sebesar -0,333 dengan nilai t hitung sebesar -6,055, sehingga dapat dinyatakan *Corporate Governance* berpengaruh negatif terhadap Risiko Perusahaan. Maka dari hasil pengujian penelitian ini yang menyatakan bahwa *Corporate Governance* berpengaruh negatif terhadap Risiko Perusahaan terdukung.

Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung

Berdasarkan pada table 1 dan 2 yaitu pada path analysis persamaan 1 dan 2 diketahui bahwa pengaruh langsung yang diberikan *Corporate Governance* terhadap Penghindaran Pajak pada tabel persamaan 2 sebesar -0,130 dan pengaruh tidak langsung *Corporate Governance* terhadap Penghindaran Pajak melalui Risiko Perusahaan adalah perkalian antara nilai beta Risiko Perusahaan terhadap Penghindaran Pajak yaitu $-0,333 \times 0,410 = -0,1365$. Pengaruh total yang diberikan X2 terhadap Y2 melalui Y1 adalah $-0,130 + 0,1365 = 0,0065$. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diketahui bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar daripada nilai pengaruh tidak langsung, sehingga H7 ditolak. Hal ini menunjukkan hasil bahwa *Corporate Governance* tidak berpengaruh terhadap Penghindaran Pajak melalui Risiko Perusahaan.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa *Corporate Governance* berpengaruh negatif terhadap Penghindaran Pajak. Pengujian ini hipotesis yang dilakukan untuk membuktikan pengaruh *Corporate Governance* yang diproksikan dengan Komisaris Independen terhadap Penghindaran Pajak. Nilai beta *Corporate Governance* terhadap Penghindaran Pajak sebesar -0,130 dengan nilai signifikansinya sebesar $0,024 < 0,050$ dengan nilai t hitung sebesar -2,273 dengan arah negatif. Berdasarkan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Corporate Governance* berpengaruh negatif terhadap CETR atau *Corporate Governance* berpengaruh positif terhadap Penghindaran Pajak tidak didukung karena nilai signifikansi sebesar 0,024 yang berarti *Corporate Governance* berpengaruh negatif terhadap Penghindaran Pajak, sehingga hipotesis kedua dapat dinyatakan bahwa *Corporate Governance* berpengaruh negatif terhadap Penghindaran Pajak tidak dapat diterima. *Corporate governance* yang diproksikan oleh komisaris independen lemah dalam melakukan fungsi pengawasan sehingga memberikan dampak yang berarti terhadap perilaku penghindaran pajak dan memberikan kesempatan bagi manajer untuk melakukan tindakan manipulasi laba dalam hal perpajakan yang akan menguntungkan perusahaan (Anita *et al*, 2018). Keberadaan komisaris independen yang fungsinya sebagai pengawas untuk mengawasi keputusan yang diambil dewan direksi dan memberikan nasihat terkait pengelolaan perusahaan, maka dari itu manajemen dapat menghasilkan informasi yang berkualitas serta melakukan pengendalian untuk mengurangi terjadinya konflik kepentingan di perusahaan seperti tindakan penghindaran pajak (Haji & Ghazali, 2013). Didukung dengan teori *good corporate governance* yang menyatakan bahwa perusahaan memerlukan adanya penerapan *corporate governance* yang efektif dan efisien dalam perusahaan melalui komisaris independen agar manajemen perusahaan lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan sehingga dapat mengurangi kecurangan yang dilakukan oleh perusahaan yaitu tindakan penghindaran pajak (Sumantri *et al.*, 2018). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Widuri *et al* (2019) dan Maraya & Yendrawati (2016) yang menyatakan bahwa *corporate governance* tidak berpengaruh terhadap penghindaran pajak.

Nilai beta *Corporate Governance* terhadap Risiko Perusahaan sebesar -0,333 dengan nilai signifikansinya sebesar $0,000 < 0,050$ dengan nilai t hitung sebesar -6,055 sehingga dapat dinyatakan *Corporate Governance* berpengaruh negatif terhadap Risiko Perusahaan. Maka dari hasil pengujian penelitian ini yang menyatakan bahwa *Corporate Governance* berpengaruh negatif terhadap Risiko Perusahaan terdukung. Penerapan *corporate*

governance memiliki suatu dampak yang dapat mengurangi risiko perusahaan dan kecurangan yang dilakukan manajemen. Dengan adanya risiko perusahaan diharapkan dapat meningkatkan sistem *corporate governance* yang baik sehingga dapat mengurangi risiko kecurangan dalam melakukan efisiensi pembayaran pajak pada suatu perusahaan karena perusahaan lebih berhati-hati terkait dengan peraturan yang berkaitan dengan pajak (Kusumastuti, 2018). Didukung dengan teori agensi yang menyatakan bahwa komisaris independen memiliki pengaruh dalam mengurangi konflik keagenan dikarenakan komisaris independen yang bertugas untuk meyakinkan manajemen perusahaan memenuhi kepentingan pemegang saham dari tindakan manajemen laba yang dilakukan oleh perusahaan (Mubarok, 2013). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Elzhar & Hussainey (2012) dan Vandemele (2012) menemukan bahwa *corporate governance* berpengaruh negatif terhadap risiko perusahaan.

Nilai beta Risiko Perusahaan terhadap Penghindaran Pajak sebesar 0,410 dengan nilai signifikansinya sebesar $0,000 < 0,050$ dengan nilai t hitung sebesar 6,732. Berdasarkan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Risiko Perusahaan berpengaruh positif terhadap CETR atau Risiko Perusahaan berpengaruh negatif terhadap Penghindaran Pajak, sehingga dapat dinyatakan Risiko Perusahaan berpengaruh positif terhadap Penghindaran Pajak tidak dapat diterima. Semakin tinggi risiko perusahaan maka semakin rendah pula CETR sehingga mengindikasikan pembayaran pajak yang semakin tinggi. Nilai CETR yang semakin tinggi mengindikasikan tindakan penghindaran pajak berkurang (Muhammad Rizky, 2020). Semakin tinggi risiko perusahaan maka semakin rendah penghindaran pajak yang menyebabkan beban pajak yang seharusnya dibayarkan perusahaan menjadi lebih besar sehingga akan mengurangi arus kas perusahaan (Eva Veronica, 2021). Apabila semakin rendah risiko pada perusahaan maka tindakan penghindaran pajak akan meningkat, yang berarti beban pajak yang dibayarkan lebih kecil sehingga dapat meningkatkan arus kas perusahaan (Sari & Mulyani, 2020). Didukung dengan teori sinyal yang menyatakan bahwa penghindaran pajak akan dipandang negatif atau buruk jika dilihat dari ketidakpatuhan perusahaan karena tindakan tersebut menyebabkan risiko yang tinggi muncul dalam perusahaan (Prihananto *et al.*, 2018). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Setyono (2012) dan (Darma *et al* (2016) yang menyatakan bahwa risiko perusahaan berpengaruh negatif terhadap penghindaran pajak.

Hasil pengujian pada penelitian ini adalah *Corporate Governance* berpengaruh negatif terhadap Penghindaran Pajak melalui Risiko Perusahaan. Pengaruh langsung yang diberikan *Corporate Governance* sebesar -0,130, sedangkan pengaruh tidak langsung *Corporate Governance* terhadap Penghindaran Pajak melalui Risiko Perusahaan sebesar -0,1365. Berdasarkan hasil penelitian tersebut yang menunjukkan bahwa pengaruh langsungnya lebih besar daripada pengaruh tidak langsung. Maka dari hasil pengujian dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa *Corporate Governance* berpengaruh terhadap Penghindaran Pajak melalui Risiko Perusahaan tidak dapat diterima. Pengawasan komisaris independen oleh perusahaan sering dilakukan hanya sebagai formalitas saja tanpa mengedepankan kegunaan atau fungsi dari keberadaan komisaris independen (Hanifah, 2021). Sejalan dengan teori *stewardship* dimana teori tersebut relevan bagi perusahaan dengan kepemilikan saham para pemangku kepentingan yang mengharapkan

untuk memaksimalkan keuntungan mereka ketika struktur perusahaan melakukan pengawasan yang efektif oleh manajemen, sehingga *corporate governance* dapat tercapai dengan efektif dalam manajemen. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Anisa (2011) dan Minnick & Noga (2010) yang menyatakan bahwa *corporate governanve* tidak berpengaruh terhadap penghindaran pajak melalui risiko perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa *Corporate governance* berpengaruh positif terhadap Penghindaran Pajak. *Corporate Governance* berpengaruh negatif terhadap Risiko Perusahaan. Risiko Perusahaan berpengaruh negatif terhadap Penghindaran Pajak, *Corporate Governance* tidak berpengaruh terhadap Penghindaran Pajak melalui Risiko Perusahaan.

IMPLIKASI PENELITIAN

1. Implikasi Perusahaan

Perusahaan hendaknya menurunkan penghindaran pajak sehingga menurunkan risiko perusahaan yang kemungkinan akan muncul karena dengan adanya tindakan penghindaran pajak berdampak pada timbulnya risiko pajak yang lebih besar di masa mendatang karena sudah memanipulasi biaya, sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi citra perusahaan. Perusahaan juga perlu menerapkan strategi bisnis yang baik bagi perusahaan tersebut sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan membantu mempertahankan fokus pada tujuan utama perusahaan.

2. Implikasi Investor

Investor perlu mempertimbangkan keputusan dalam berinvestasi dengan mengidentifikasi risiko yang kiranya muncul dalam perusahaan. investor juga perlu melihat dan menganalisis kinerja keuangan perusahaan maupun memperhatikan laporan keuangan perusahaan yang baik menerapkan Strategi Bisnis dan *Corporate Governace* agar lebih terarah dan menjamin kualitas perusahaan tersebut baik tanpa adanya unsur penghindaran pajak.

KETERBATASAN PENELITIAN

1. Penelitian ini hanya berfokus pada 2 variabel independen yaitu Strategi Bisnis dan *Corporate Governace* yang mempengaruhi Penghindaran Pajak variabel dependen, serta menggunakan Risiko Perusahaan sebagai variabel *intervening*, dan belum memasukkan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi Penghindaran Pajak seperti *leverage*, *firm size* dan sebagainya.
2. Penelitian ini hanya menggunakan perusahaan manufaktur sebagai sampel penelitian sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan pada jenis perusahaan lain yang ada di Indonesia.
3. Jangka waktu yang digunakan dalam penelitian ini hanya 5 (lima) tahun dari tahun 2016 – 2020 sehingga data yang digunakan kurang memperlihatkan kondisi perusahaan yang sebenarnya.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya dapat ditarik beberapa saran sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan atau menggantikan variabel independen seperti *leverage* dan juga menggantikan variabel *intervening* dengan menggunakan variabel moderasi sehingga memungkinkan untuk mendapatkan hasil penelitian yang berbeda dari penelitian sebelumnya.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah jangka waktu lebih dari 5 (lima) tahun sehingga data tersebut lebih memperlihatkan kondisi perusahaan yang sebenarnya.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mempertimbangkan objek penelitian yang berbeda yang akan digunakan selain perusahaan manufaktur seperti sektor perbankan, infrastruktur, *property* dan *real estate* dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Agustina, C. H., & Ratmono, D. (2014). Pengaruh Kompetisi, *Corporate Governance*, Struktur Kepemilikan Terhadap Pengungkapan Risiko. *None*, 3(4), 88–100.
- [2] Alviyani, K., Surya, R., & Rofika, R. (2016). Pengaruh *Corporate Governance*, Karakter Eksekutif, Ukuran Perusahaan, Dan *Leverage* Terhadap Penghindaran Pajak (*Tax Avoidance*) (Studi Pada Perusahaan Pertanian Dan Pertambangan Yang Terdaftar Di Bei Tahun 2011-2014). *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau*, 3(1), 2540–2554.
- [3] Anita Wijayanti, Endang Masitoh, Sri Mulyani. (2018). Pengaruh *Corporate Governance* Terhadap *Tax Avoidance* (Perusahaan Pertambangan yang terdaftar di BEI). *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Airlangga*, 3(1), 322–337. <https://doi.org/10.31093/jraba.v3i1.91>
- [4] Ayem, S., & Tarang, T. M. D. (2021). Pengaruh Risiko Perusahaan, Kepemilikan Institusional, Dan Strategi Bisnis Terhadap *Tax Avoidance*. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 17(2), 91. <https://doi.org/10.21460/jrak.2021.172.400>
- [5] Ayu Rahmawati, M G Endang, R. R. A. (2016). Pengaruh Pengungkapan *Corporate Social Responsibility* dan *Corporate Governance* Terhadap *Tax Avoidance* (Studi Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di BEI Periode 2012-2014) *Ayu*. 2(2), 35–43.
- [6] Chasbiandani, T., Triastuti, & Ambarwati, S. (2019). Pengaruh *Corporation Risk* Dan *Good Corporate Governance* Terhadap *Tax Avoidance* Dengan Kepemilikan Institusional Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, XVII(2), 115–129.
- [7] Damayanti, F., & Susanto, T. (2016). Pengaruh Komite Audit, Kualitas Audit, Kepemilikan Institusional, Risiko Perusahaan Dan *Return on Assets* Terhadap *Tax Avoidance*. *Esensi*, 5(2), 187–206. <https://doi.org/10.15408/ess.v5i2.2341>
- [8] Darma, R., Tjahjadi, Y. D. J., & Mulyani, S. D. (2018). Pengaruh Manajemen Laba, *Good Corporate Governance*, Dan Risiko Perusahaan Terhadap *Tax Avoidance*. *Jurnal Magister Akuntansi Trisakti*, 5(2), 137. <https://doi.org/10.25105/jmat.v5i2.5071>
- [9] Darmawan, I Gede Hendy. Surkartha, I. M. (2014). Pengaruh Penerapan *Corporate governance*, *Leverage*, *Return On Assets*, dan Ukuran Perusahaan Pada Penghindaran Pajak. *I Gede Hendy Darmawan*. 1, 143–161.
- [10] Dwi Fionasari, Adriyanti Agustina Putri, dan P. S. (2020). Analisis Faktor-Faktor yang

- Mempengaruhi Penghindaran Pajak pada Perusahaan Pertambangan Di Bursa Efek Indonesia (BEI) Tahun 2016-2018. *Jurnal IAKP: Jurnal Inovasi Akuntansi Keuangan & Perpajakan*, 1(1), 28. <https://doi.org/10.35314/iakp.v1i1.1410>
- [11] Eva Veronica, K. (2021). Pengaruh Beban Pajak Tangguhan, Pertumbuhan Penjualan, Risiko Perusahaan, dan Strategi Bisnis Terhadap *Tax Avoidance*. 8(1), 86–93.
- [12] Farah Dinah, A. (2017). Pengaruh Tata Kelola Perusahaan, Profitabilitas, Dan Penghindaran Pajak Terhadap Nilai Perusahaan. *Diponegoro Journal of Accounting*, 6(3), 1–15. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/accounting>
- [13] Ghozali, I. (2016). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 (VIII). *Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro*. 14(July), 1–23.
- [14] Ginting, S. (2016). Pengaruh *Corporate Governance* dan Kompensasi Rugi Fiskal Terhadap Penghindaran Pajak dengan Ukuran Perusahaan Sebagai Variabel *Moderating*. *Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil*, 6(2), 165–176.
- [15] Hanifah, I. N. (2021). *Corporate Governance* dan Likuiditas terhadap *Tax Avoidance*: Ukuran Perusahaan sebagai Variabel Moderasi. *LITERA: Jurnal Literasi Akuntansi*, 4, 1–14.
- [16] Hendarti, D. A. K. dan Y. (2020). Pengaruh *Corporate Governance* Terhadap Penghindaran Pajak (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar di Brsa Efek Indonesia 2014-2018) *Adam*. 2(2), 44–53.
- [17] JALIL, M. (2019). Pengaruh *Corporate Governance* Terhadap *Tax Avoidance* (Studi Kasus pada perusahaan Perbankan yang terdaftar di BEI). *Alpha*, 8(5), 55.
- [18] Jovany, M. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penghindaran Pajak. *Accumulated Journal*, Vol. 2 No. 2 July 2020, 2(2), 99–109.
- [19] Jusman, J., & Nosita, F. (2020). Pengaruh *Corporate Governance*, *Capital Intensity* dan Profitabilitas Terhadap *Tax Avoidance* pada Sektor Pertambangan. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(2), 697. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v20i2.997>
- [20] Kuncoro, Y. H. ., & Kurnia. (2017). Pengaruh *Corporate Governance* dan *Financial Leverage* Terhadap Agresivitas Pajak. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 8(9), 1–17.
- [21] Kusumastuti, M. T. (2018). *Corporate Governance*, Karakter Eksekutif, Insentif Eksekutif, *Leverage* Terhadap Penghindaran Pajak. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 13(Me), 15–38.
- [22] Manurung, V. L., & Hutabarat, F. (2020). Pengaruh *Corporate Governance* Terhadap *Tax Avoidance* Dengan Mediasi Likuiditas Pada Perusahaan BUMN Yang Terdapat Di BEI Tahun 2017-2019. *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, 15(3), 478. <https://doi.org/10.32400/gc.15.3.30275.2020>
- [23] Muhammad Rizky, W. P. (2020). Pengaruh Risiko Perusahaan, Intensitas Aset Tetap Dan Ukuran Perusahaan Terhadap *Aggressive Tax Avoidance*. 0832, 111–126.
- [24] Ratih Puspita, S., & Harto, P. (2014). Pengaruh Tata Kelola Perusahaan Terhadap Penghindaran Pajak. *Diponegoro Journal of Accounting*, 3(2), 1–13. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/accounting>
- [25] Regina Octavia Sinambela, Leny Suzan, D. P. K. M. (2017). Pengaruh Ukuran Perusahaan, Profitabilitas, dan Risiko Perusahaan Terhadap *Tax Avoidance* (Studi pada Sektor Makanan dan Minuman yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2012-2015). 4(2).
- [26] Romadona, R., & Setiyorini, W. (2020). Pengaruh *Leverage*, Risiko Perusahaan Dan Kepemilikan Institusional Terhadap Tindakan Penghindaran Pajak (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Sektor Logam yang Terdaftar BEI Tahun 2014-2018) Rahadian.

- Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Perpajakan*, 2(1), 63–72.
- [27] Rosalinda Hutapea, R. S. (2019). Pengaruh *Corporate Governance*, Profitabilitas, dan *Leverage* Terhadap Penghindaran Pajak Pada Perusahaan Manufaktur Pada Sub-Sektor Kimia Tahun 2017-2019 *Rosalinda*. 22–37.
- [28] Sari, R. A., & Mulyani, S. D. (2020). Pengaruh Risiko Perusahaan dan Kepemilikan Institusional Terhadap *Tax Avoidance* dengan *Corporate Social Responsibility* Sebagai Variabel Moderasi. *KOCENIN Serial Konferensi*, *Webinar Nasional Cendekiawan Ke 6*, 1(1), 1–10.
- [29] Sumantri, F. A., Anggraeni, R. D., & Kusnawan, A. (2018). *Corporate Governance* terhadap *Tax Avoidance* pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *ECo-Buss*, 1(2), 59–74. <https://doi.org/10.32877/eb.v1i2.47>
- [30] Uun Sunarsih, P. H. (n.d.). Pengaruh *Corporate Governance* Terhadap Penghindaran Pajak Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar di BUrsa Efek Indonesia. 2018, 12(2), 163–184.
- [31] Wardani, D. K., & Juliani. (2018). Pengaruh *Tax Avoidance* Terhadap Nilai Perusahaan
- [32] Dengan *Corporate Governance* Sebagai Variabel Pemoderasi. *Nominal, Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen*, 7(2), 47–61. <https://doi.org/10.21831/nominal.v7i2.21349>
- [33] Wardani, D. K., & Mursiyati. (2019). Pengaruh Profitabilitas, Komisaris Independen,
- [34] Komite Audit, Dan CSR Terhadap *Tax Avoidance*. *Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa*, 7(2), 127–136. <https://doi.org/10.26460/ja.v7i2.806>
- [35] Wardani, D. K., Putriane, S. W., Puspitaningsih, E., Astuti, A. Y., & Mutorikoh, N. (2020).
- [36] Dampak Riil Penghindaran Pajak Pada Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek Indonesia. *Akmenika: Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 17(1), 375–382. <https://doi.org/10.31316/akmenika.v17i1.678>.
- [37]
- [38] Winda Fitria Ningsih, T. M. (2016). Pengaruh *Corporate Governance* Terhadap Penghindaran Pajak Perusahaan. 5(November), 1–26.

PENGUNAAN ALAT PERAGA AREA OF TRIANGLE PADA MATERI SEGITIGA DI KELAS VII

Oleh

Perdiansyah¹, Widiawati², Neni lismareni³

^{1,2,3} STKIP Muhammadiyah Kota Pagar Alam

Email:¹ perdytu@gmail.com, ² widiawati141@gmail.com,

³ nenibestoascaunsri@yahoo.co.id

Article History:

Received: 09-07-2022

Revised: 13-07-2022

Accepted: 24-08-2022

Keywords:

Alat Peraga Area Of Triangle, Segitiga, Hasil Belajar

Abstract: Penelitian ini membahas tentang Penggunaan Alat bantu Area Of Triangle Materi segitiga di kelas VII yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh penggunaan alat bantu Area Of Triangle pada materi segitiga terhadap hasil belajar di kelas VII. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksperimen tipe Posttes Only Control Design. Populasi pada penelitian ini adalah siswa kelas VII yang berjumlah 283 siswa. Sedangkan sampel pada penelitian ini berjumlah 62 siswa. Sistem pengambilan data yang digunakan adalah metode dokumentasi dan metode tes. Untuk menganalisis data digunakan uji normalitas, uji homogenitas, uji hipotesis dan rata-rata. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata hasil belajar peserta didik yang menggunakan alat bantu Area Of Triangle lebih besar daripada siswa yang menggunakan pembelajaran konvensional. Ini berarti penggunaan alat peraga Area Of Triangle menghasilkan dampak yang baik terhadap hasil belajar peserta didik di kelas VII.

PENDAHULUAN

Materi segitiga mempelajari materi terkait angka lainnya. Terlebih lagi, bahan segitiga merupakan bentuk datar yang dibatasi oleh tiga sisi dan memiliki tiga fokus sudut. Kemudian, pada titik itu, untuk alas segitiga adalah salah satu sisi untuk membentuk segitiga, maka, pada titik itu, untuk segitiga itu berhadapan dengan sisi alas dan melalui titik itu saling terbalik ke samping, dari pangkalan. Luas suatu segitiga adalah bagian dari hasil panjang alas dan alasnya (Wahyuni dan Nurdin, 2012:233). Lebih lanjut As'ari, dkk (2017: 245) menyatakan bahwa segitiga adalah suatu bangun datar yang dibingkai oleh tiga garis lurus yang saling bertemu. Sedangkan menurut Euclid (Prabowo, 2009) segitiga adalah bangun datar bersusun tiga yang terdiri dari tiga sisi sebagai satu garis lurus dan tiga titik. Masing-masing dari tiga titik dalam segitiga adalah 180 derajat. Mengingat sebagian dari sentimen di atas, kita dapat beralasan bahwa segitiga adalah bentuk yang terbuat dari tiga sisi sebagai garis lurus dan tiga titik.

Alat bantu merupakan salah satu media yang dapat memperkenalkan ide numerik. Alat bantu dapat dipisahkan menjadi dua jenis:

(Kochhar, 2008:265), secara spesifik: (1) menyelesaikan proses menunjukkan bantuan, khususnya alat bantu yang dibuat oleh organisasi yang dapat dibeli oleh sekolah, pelajar dan pendidik cukup memakainya. (2) alat bantu custom made, tidak semua sekolah bisa memberikan alat bantu karena mahal. Oleh karena itu, cenderung dihindari dengan membuat bantuan pertunjukan sendiri, dengan biaya yang tidak sedikit, pendidik dapat menggunakan alat-alat untuk menyampaikan materi sehingga materi tersebut dapat diterima secara umum oleh pelajar

Dengan bantuan alat, pelajar diharapkan dapat menyelesaikan tugas-tugas nomor dengan cepat dan efektif dan memahami cara menggunakannya. Bantuan menampilkan item manipulatif dapat membantu dalam pengalaman pengembangan aritmatika di mana penggunaannya tergantung pada pertimbangan, alasan, atau standar tertentu seperti kewajaran dengan subjek ilustrasi, aksesibilitas peralatan dan kantor pendukung, aksesibilitas administrator dan aksesibilitas biaya. Bantuan tayangan manipulatif dapat menyegarkan siswa untuk belajar, terutama untuk belajar matematika, sehingga siswa tidak cepat lelah dan merasa lelah. (Nasrullah dkk, 2011) Dengan anggapan ini, hasil belajar siswa juga akan meningkat. Sebaliknya, apabila praktik pembelajaran IPA tanpa henti tidak dilaksanakan dengan memanfaatkan media pembelajaran, misalnya bantuan pertunjukan manipulatif, hal ini akan mengakibatkan berkurangnya minat belajar siswa dan berdampak buruk pada hasil belajar siswa.

Demikian pula eksplorasi masa lalu yang diarahkan oleh Badriyah (2015) Media pembelajaran menunjukkan bahwa bantuan adalah alat asli yang digunakan untuk menyampaikan materi kepada siswa untuk menghidupkan mereka agar maju secara cepat, pasti, berhasil, tepat dan tanpa verbalisme sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai dan Menunjukkan bantuan adalah kumpulan hal-hal penting yang diatur, dibuat atau dikoordinasikan dengan sengaja yang digunakan untuk membantu menanamkan atau mengembangkan pemikiran dalam mengaku sehingga menunjukkan bantuan dapat melahirkan siswa dan membantu siswa dalam memahami suatu materi mengingat materi tersebut disajikan semua. semakin konsisten dengan penyajian panduan instruktif.

Sesuai Rusmawati (Dalam, Ika. M. 2018) mengatakan bahwa efek samping dari konsentrasi juga menunjukkan bahwa ketika siswa menggunakan pertunjukan langsung membantu mereka menjadi lebih dinamis dalam belajar. Sementara itu, menurut Suwardi, dkk (2014) Dilihat dari pemeriksaan hasil eksplorasi didapatkan nilai number-crunching sebesar 62,443 dan critical > 0,05 sehingga sangat beralasan bahwa terdapat dampak masif dari keterlibatan menunjukkan adanya bantuan terhadap hasil belajar IPA pada remaja, sehingga cenderung dianggap media pembelajaran berdasarkan macromedia streak, mata pelajaran yang dibuat oleh ahlinya, benar-benar dimanfaatkan dalam mempelajari matematika. Menurut Rusmawati (Dalam, Ika. M. 2018) mengatakan bahwa efek samping dari konsentrasi juga menunjukkan bahwa ketika siswa menggunakan pertunjukan langsung membantu mereka menjadi lebih dinamis dalam belajar. Sementara itu, menurut Suwardi, dkk (2014) Berdasarkan pengujian hasil eksplorasi didapatkan nilai number-crunching sebesar 62,443 dan kritis > 0,05 sehingga cenderung diduga terdapat dampak masif dari keterlibatan membantu pada hasil belajar IPA pada remaja, sehingga dapat dimaklumi bahwa media pembelajaran dalam pandangan macromedia streak, mata pelajaran yang

diciptakan para ilmuwan, sangat dimanfaatkan dalam pembelajaran matematika.

Melihat gambaran di atas, maka para ahli tertarik untuk membuat sebuah survei yang berjudul: "Pengaruh Penggunaan Luas Perangkat Segitiga Praga Pada Materi Segitiga Terhadap Hasil Belajar pelajarkelas VII SMP N 2 Kota Pagar Alam Tahun Pelajaran 2021/2022".

Berdasarkan premis di atas, maka perincian masalah dalam pengujian ini adalah: apakah ada pengaruh pemanfaatan luas daerah segitiga pada materi tiga sisi terhadap hasil belajar siswa kelas VII SMP Negeri 2 Kota Pagaralam Tahun Pelajaran 2021.

Agar pemeriksaan ini dapat dikoordinasikan dan memiliki tujuan yang tepat, diberikan batasan-batasan yang menyertainya. Tampilan Area Segitiga membantu dengan pertanyaan adalah pelatihan membantu kemampuan itu untuk membantu pelaksanaan pengalaman pendidikan matematika dan memudahkan siswa untuk melacak area segitiga dengan mengatur teka-teki tiga sisi dan kemudian membingkai bentuk persegi. Materi yang ditampilkan dalam penelitian ini adalah luas segitiga. Hasil yang diperoleh yang dimaksud adalah kualitas yang diperoleh dari hasil percobaan. Subjek dalam penelitian ini adalah siswa kelas VII SMP Negeri 2 Kota Pagaralam Tahun Pelajaran 2021/2022.

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui "Pengaruh penggunaan alat peraga *Area Of Triangle* Pada Materi Segitiga Terhadap Hasil Belajar Siswa Di Kelas VII SMP Negeri 2 kota Pagaralam Tahun Pelajaran 2021/2022". Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua kalangan yang berhubungan dengan alam semesta persekolahan, ada manfaat yang di fokuskan dalam konsentrasi ini sebagai berikut: Bagi siswa, ternyata menjadi cara bekerja dengan pemahaman contoh sehingga normal untuk mengurangi tantangan belajar dan dapat lebih mengembangkan prestasi belajar, dan akan meningkatkan inspirasi siswa. Bagi sekolah, ini cenderung diperkenalkan sebagai kontribusi lain untuk meningkatkan dan membina sifat pelatihan sekolah. Bagi para ahli, untuk situasi ini, para ilmuwan memperoleh informasi tentang pemanfaatan Luas Segitiga yang menunjukkan bantuan dan dapat menambah pemahaman logis sebagai pengaturan sebelum langsung masuk ke alam semesta pengajaran. Bagi para pengajar, hal ini sangat baik dapat dimanfaatkan sebagai bahan renungan untuk pembelajaran aritmatika guna mengasah kemampuan luar biasa mereka sebagai guru untuk lebih mengembangkan hasil belajar.

METODE PENELITIAN

Menurut Arikunto (2013:203), sistem investigasi merupakan strategi yang akan digunakan dalam pengumpulan data penelitian. Metode pengujian yang digunakan dalam ujian ini adalah Sistem Pendahuluan, yaitu suatu strategi yang menunjukkan siswa secara kolektif atau individu melalui suatu ujian atau langsung terlibat dalam suatu siklus.

Rencana latihan yang diselesaikan dalam tinjauan ini, eksplorasi mengarahkan awal pembelajaran yang melibatkan dua strategi berbeda untuk dua kelas yang dipilih, khususnya kelas eksplorasi yang menggunakan Area Segitiga yang menunjukkan bantuan dan kelas kontrol menggunakan teknik tradisional (biasa). Populasi dalam tinjauan ini adalah siswa kelas VII yang berjumlah 283 siswa. Sedangkan contoh dalam penelitian ini berjumlah 62 siswa. Dalam penelitian ini memanfaatkan metode pengujian yang tidak beraturan atau arbitrer. Teknik pengumpulan informasi yang digunakan adalah strategi dokumentasi, teknik tes.

Dalam Arikunto (2013: 201) teknik dokumentasi adalah mencari informasi tentang hal-hal atau faktor-faktor seperti catatan, buku, makalah, majalah, ukiran, notulen rapat, langger, rencana, dll.

Tes adalah serangkaian pertanyaan atau latihan yang dirancang untuk menilai pengetahuan, keterampilan, atau bakat yang dipengaruhi oleh orang lain atau pengalaman. (Arikunto, 2013: 193).

BAHASAN UTAMA

Dalam mempelajari cara memanfaatkan alat peraga Luas Segitiga, ilmuwan menerapkan dan memaknai materi segitiga dengan memamerkan alat peraga Luas Segitiga sebagai alat untuk mendemonstrasikan resep luas segitiga menggunakan metodologi persegi panjang.



Gambar 1. Penggunaan alat peraga

Dari gambar 1 di atas, proses penerapan alat peraga *Area Of Triangle*, peneliti menjelaskan fungsi dan cara kerja alat peraga, serta peneliti juga memberikan edukasi serta motivasi kepada peserta didik agar proses belajar lebih menarik dan bahan ajar yang diperkenalkan dapat diterima oleh siswa dengan baik.

Metode penelitian untuk mengumpulkan data adalah eksperimen. Ujian dimaksudkan untuk mengetahui apakah strategi pembelajaran dengan menggunakan perangkat ajar Luas Segitiga berpengaruh terhadap hasil belajar matematika siswa di kelas VII SMP 2 Pagaralam. Dengan informasi hasil soal nomor 1 dengan nilai 12, soal nomor 2 dengan nilai 12, soal nomor 3 dengan nilai 12, soal nomor 4 dengan nilai 12, dan soal nomor 5 dengan nilai 12. Skor maksimum untuk menjawab dengan benar kelima pertanyaan adalah 60. Data tes di atas akan diperiksa dengan menggunakan uji Chi-kuadrat untuk menentukan apakah data tes terdistribusi secara teratur.

Tabel 1. Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
	N	30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.62270187
Most Extreme Differences	Absolute	.135
	Positive	.082
	Negative	-.135
	Test Statistic	.135

Asymp. Sig. (2-tailed)	.169 ^c
------------------------	-------------------

Jika nilai sig > 0,05 maka nilai normalitas berdistribusi normal.

Dari tabel diatas nilai signifikan 0,169 > 0,05 maka dapat diambil kesimpulan nilai normalitas berdistribusi normal.

Kemudian pada saat itu uji homogenitas dua variasi diarahkan untuk memutuskan apakah kedua contoh, khususnya kelas eksplorasi dan kelas kontrol, memiliki derajat fluktuasi yang sama (homogen) atau tidak dengan derajat kritis 5%.

Tabel 2. Hasil Uji Homogenitas

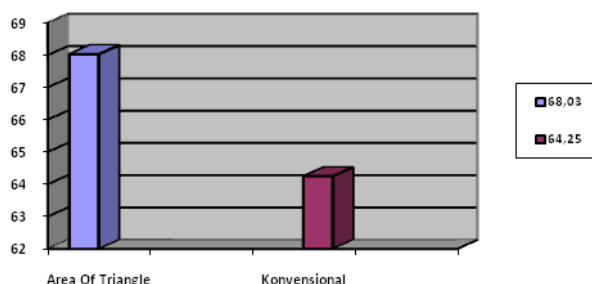
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	291.312	1	291.312	6.784	.012
Within Groups	2.576.575	60	42.943		
Total	2.867.887	61			

Dari hasil estimasi. Maka $f_{hitung} = 6,784 > f_{tabel} = 1,83$. Jadi dapat diduga bahwa kedua kelas tes homogen dan nilai kritis $0,012 > 0,05$ menyiratkan bahwa kedua kelas dapat dicoba. kedua informasi tersebut memiliki informasi yang homogen, maka ditentukan dengan uji t.

Tabel 3. Rekapitulasi Hasil Uji-t Terhadap Hasil Belajar Siswa

DK	t_{hitung}	t_{tabel}	Keterangan
$n_1 = 30$	2,27	1,69	Ada Pengaruh Penggunaan Alat Peraga <i>Area Of Triangle</i> Terhadap Hasil Belajar Matematika Siswa Kelas VII SMP Negeri 2 Pagaralam Tahun Pelajaran 2021/2022.
$n_2 = 32$			
$n_1 + n_2 - 2 = 30$ $+32 - 2 = 60$			

Dari analisis data, $t_{hitung} 2,27 > t_{tabel} 1,69$ terlihat hasil rata-rata siswa antara kelas eksperimen dan kontrol yaitu $x_1 = 68,03$ dan $x_2 = 64,25$.



Gambar 2. Rata - rata Hasil Belajar Siswa

Dari Gambar 2 di atas, cenderung terlihat bahwa akibat normal siswa kelas Ujian lebih menonjol dibandingkan dengan kelas Kontrol, sehingga sangat dapat dimaklumi bahwa pemanfaatan tampilan Luas Segitiga membantu mempengaruhi hasil belajar aritmatika dalam ruang materi segitiga pada siswa kelas VII SMP Negeri 2 Pagaram Tahun Pelajaran 2021/2022 yang dapat diakui sebagai bukti.

Dari informasi di atas, siswa yang mengetahui bagaimana menggunakan panduan alat peraga Luas Segitiga, sambil menangani masalah dalam struktur eksposisi lebih efisien, lengkap, dan melihat lebih banyak tentang materi segitiga. Lagi pula, siswa yang belajar tanpa menggunakan panduan visual Luas Segitiga tidak memahami materi untuk luas segitiga.

TEKNIK PENGOLAHAN DAN ANALISIS DATA

desain pengumpulan yang peneliti gunakan menggunakan Instrumen Penelitian, Tes, Metode Dokumentasi agar data yang didapat signifikan, sedangkan analisis data yang peneliti gunakan Uji Normalitas, Homogenitas, dan Hipotesis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Menyerahkan dampak tindak lanjut dari audit, berharap bahwa keuntungan biasa dari hasil adalah masuk akal. Tingkat kelas kontrol 64,42% dan kelas tes 68,56%. Setelah hasil tipikal dari pertunjukan didapat, sangat tidak tepat dengan tingkat 5% = 0,05 dan tingkat kesulitan (dk) menjadi eksplisit $dk_1 = 29$ dan $dk_2 = 31$ menggunakan langkah-langkah pengujian hipotesis menolak H_0 di jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ misalnya $2,27 > 1,69$, H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga sangat beralasan bahwa pemanfaatan tayangan Segitiga Lebar membantu mempengaruhi hasil belajar IPA pada materi ruang tiga sisi di kelas VII SMP Negeri 2 Pagaram tahun ajaran 2021/2022. Berdasarkan hasil penelitian yang telah selesai, kemungkinan yang dapat dikemukakan oleh peneliti adalah bantuan dari Kawasan Segitiga dapat menjadi metode untuk menjelaskan representasi segitiga, dan juga dapat memperluas keunggulan siswa dalam belajar.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini didasarkan pada hasil penelitian dan pembahasan: Dengan menggunakan bantuan alat peraga *Area Of Triangle* berpengaruh terhadap hasil belajar matematika pada materi luas segitiga di kelas VII SMP Negeri 2 Pagaram Tahun Pelajaran 2021/2022, hasil belajar siswa pada kelas eksperimen 68,56 maka dapat dikatakan bahwa hasil belajar siswa mencapai KKM yang ditentukan yaitu 65. Sedangkan nilai rata-rata kelas kontrol yaitu 64,42 maka dapat dikatakan belum berhasil karena belum mencapai KKM yaitu 65.

PENGAKUAN/ACKNOWLEDGEMENTS

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat, berkah, dan karunia-Nya, buletin ini dapat diselesaikan dengan baik. Juga, pada kesempatan ini, saya ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Jonni, S.Sos. M.Sis. selaku ketua STKIP Muhammadiyah Pagaram.

2. IbuWidiawati,M.Pd. Selakuketua program setudipendidikanmatematikaSTKIP MuhammadiyahPagaralam.
3. IbuWidiawati,M.PdSelakupembimbing I yang telah tulus memberikanpengarahan, masukandanpetunjukkepadapenulis.
4. IbuNeniLesmareni,M.PdSelaku pembimbing II yang selalu memberikansaran danmasukan yang sangatberguna.
5. BapakAlfianJaya,S.PdSelakukepalasekolah SMP Negeri 2 kotapagaralam yang telahmemberiizin kepada penulisiuntuk mengadakanpenelitian.
6. Kedua orang tuasaya yang baik, BapakDharmawandanIbuNiriHartini, yang selalumemberikankasihsayang, dorongan, dansumberdayakepadapeneliti.
 Laporaninitidaklengkap, seperti yang disadariolehpenulis.Semuapembaca, sayapercaya, akanmenganggaplaporaniniinformatif.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Arikunto, S. (2013).ProseduriiPenelitian.iJakarta: RenikaiCipta.
- [2] As'ari, A. R., &dKK. (2017). Matematika Kementrian Pendidikan danKebudayaan. Jakarta: Pusat Kurikulum dan Perbukuan, Balitbang, kemedikbud.
- [3] Badriyah.(2015).
Efektifitas Proses Pembelajaran Dengan Pemanfaatan.JurnalLentera Komunikasi.
- [4] Ika. M. (2018) Pendekatan ScientificDalamPembelajaranDisekola. Yogyakarta: CV Budi Utama. 1-3.
- [5] Kochhar.(2008).S.K. Pembelajaran. Jakarta: GramediaWidiasarana.
- [6] Narsullah, Dkk. (2014). PengaruhPenggunaanAlatpraga Benda ManipulatifTerhadapHasil Belajar Matematika.*Griya Journal of MathematicsEducation and Application: MajalahIlmiahKependidikan* 1 (2): 5-8.
- [7] Prabowo.(2009).Postulasikesejaraan Euclid DalamTinjauanSejara. 77.
- [8] Rahayu.C. (2018).Matematika dalam Budaya Pagaralam. *JurnalWacanaakademik: MajalaIlmiahKependidikan.* 2 (1): 15-24.
- [9] Suwardi , Dkk. (2014). Pengaruh Penggunaan Alatpraga Terhadap HasilBelajari Pembelajaran Matematika PadaAiA nak UsiaDini. *Jurnal Al-azhar Indonesia sepiHumaniora*, 2(4).297-305.
- [10] Wahyuni&Nurdini.(2012). Matematikakonsep Dan Evaluasi. Jakarta: CV. Usaha Makmur.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN

EFEKTIFITAS MODEL PBL PADA MATERI GARIS SINGGUNG DUA LINGKARAN DENGAN KONTEKS CASSETTE TAPE TERHADAP KEMAMPUAN BERFIKIR KRITIS MATEMATIKA

Oleh

Rama Riski¹, Helni Indrayati², Widiawati³

^{1,2,3} STKIP Muhammadiyah Kota Pagar Alam

E-mail: ¹ramariski806@gmail.com, ²helniindrayati@yahoo.com,

³widiawati41@gmail.com

Article History:

Received: 08-07-2022

Revised: 19-07-2022

Accepted: 25-08-2022

Keywords:

Efektifitas, (PBL), Berfikir Kritis, cassette tape

Abstract: Rumusan masalah dalam penelitian ini Apakah Model PBL Pada Materi Garis Singgung Dua Lingkaran Dengan Konteks Cassette Tape Efektif Terhadap kemampuan berfikir Siswa Kelas VIII SMP PGRI Pagaralam Tahun Pelajaran 2021/2022. Tujuan untuk mengetahui keefektifan model Problem Based Learning (PBL) terhadap kemampuan berfikir kritis dengan konteks cassette tape pada materi garis singgung dua lingkaran pada siswa kelas VIII di SMP PGRI Pagaralam Tahun Pelajaran 2021/2022. Jumlah sample siswa diantaranya 64 siswa. Dengan menggunakan rumus statistik uji t diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ = dengan taraf signifikan 5% berarti H_a dapat diterima kebenarannya dan H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan Pembelajaran Matematika dengan menggunakan Model Pembelajaran Problem Based Learning (PBL) Dengan Konteks Cassette Tape Efektif Terhadap kemampuan berfikir kritis Matematika Siswa Kelas VIII SMP PGRI Pagaralam Tahun Pelajaran 2021/2022.

PENDAHULUAN

Penalaran tepat adalah bagian penting dari pembelajaran, terutama untuk belajar matematika, sehingga siswa dapat menemukan, memilih, mendapatkan data yang sesuai. Sesuai (Wijayadan Bharata, 2016), kemampuan penalaran yang menentukan merupakan bagian pembelajaran matematika untuk kemampuan berpikir kritis secara mendasar merupakan kebutuhan siswa. membuat kemajuan siswa, terutama dalam pekerjaan. Selain itu, (Mahmuzah, 2015), dalam matematika, kemampuan penalaran yang menentukan merupakan bagian yang harus dimiliki siswa, mengingat agar pelajar dapat membuat atau membentuk, membedakan, menguraikan dan merancang berpikir kritis.

Melihat permasalahan yang terjadi, hal ini menunjukkan kemampuan penalaran tugas pelajar yang masih rendah. Satu alasan untuk masalah ini bahwa siswa sudah terbiasa dengan menang atau masalah-masalah rutin yang tidak lebih mengembangkan kemampuan penalaran yang menentukan dalam memperoleh aritmatika. Oleh karena itu,

untuk menjadikan pengetahuan memiliki makna, siswa dapat melakukan pembelajaran dalam penalaran siswa yang menentukan pengetahuan secara spesifik melalui penemuan dapat memberikan kesempatan belajar untuk mengumpulkan informasi tanpa orang lain (Susanto, 2014).

Penggunaan model pembelajaran PBL dengan memanfaatkan media substansi dapat menjadi upaya tambahan untuk menumbuhkan penalaran menentukan numerik, hal ini mengingat model pembelajaran PBL merupakan tahapan utama dalam mengumpulkan dan merencanakan data baru (Fauzia, 2018). Menurut Kesumawati (2008) selama waktu yang dihabiskan berkonsentrasi pada aritmatika, pemahaman pikiran adalah bagian penting. Memahami pemikiran matematika adalah tahap awal yang kritis untuk mengelola masalah matematika dan masalah standar. Menurut Utomo (2014) model pembelajaran PBL adalah demonstrasi menemukan yang membutuhkan perkembangan moral siswa untuk memahami pemikiran yang kritis pembelajaran melalui situasi dan masalah yang disajikan sebelum dimulainya penemuan tidak diatur untuk merencanakan siswa untuk menuliskan masalah dengan menggunakan metodologi penalaran yang menentukan. PBL ialah suatu model pembelajaran yang membuka penalaran pelajar pada pemikiran yang dapat diandalkan untuk memulai suatu pembelajaran dan merupakan salah satu imajinatif yang dapat memberikan kondisi belajar yang energik kepada siswa (Fergiyanti, 2016).

METODE PENELITIAN

Desain observasi adalah cara yang akan digunakan dalam seleksi data penelitian (Arikunto, 2013:203). Observasi dipakai pada penelitian ini ialah desain Ekperimen, strategi yang menunjukkan siswa sebagai kelompok atau orang melalui percobaan atau langsung terlibat dengan siklus PBL. Penggunaan teknik percobaan yang wajar bahwasia siswa dapat langsung dikaitkan dengan siklus eksplorasi, apakah siswa merencanakan, memimpintes, mengumpulkan informasi, melacak kenyataan setelah, mengontrol faktor, membuat kesimpulan dan penanganan masalah yang dihadapi pelajar. Desain *Posttest Only Control Design* yang digunakan oleh peneliti untuk mengetahui keahlian berfikir kritis siswa.

Variable penelitian ini adalah : (1) Model penelaan PBL (2) Hasil Berfikir Kritis Siswa SMP PGRI Pagaram Setelah Menggunakan Konteks *Cassette Tape* Pada Model Pembelajaran PBL. penelitian ini menggunakan populasi yaitu kelas VIII SMP PGRI Pagaram yang terdiri dari 2 kelas kelas VIII.1 dan kelas VIII.2 yang berjumlah 64 orang siswa. Penetapan sample *Simple Random Sampling* adalah teknik yang digunakan.

Tes dan observasi dipakai peneliti berguna untuk pengumpulan data Tes diberikan untuk mengetahui Hasil Berfikir Siswa SMP PGRI Pagaram Setelah Menggunakan Konteks *Cassette Tape* Pada PBL. Populasi dalam penelitian ini yaitu kelas VIII SMP PGRI Pagaram setelah diterapkannya model PBL pada kelas eksperimen. *Posttest only* Tes tersebut sebagai informasi pertama dalam ulangan untuk melihat kemampuan penalaran yang menentukan siswa. Persepsi pendidik melihat kesengajaan pelaksanaan PBL yang dilakukan oleh pendidik sesuai dengan langkah-langkah PBL sehingga sangat baik dapat terlihat bahwa model pembelajaran PBL dilaksanakan dengan baik atau tidak seluruhnya

terlaksana.

Pemeriksaan informasi atau analisis dari data ialah berikut ini: 1) Tes terlihat dari skor kemampuan nalar menentukan angka. Soal-soal posttest diestimasi dari tanda-tanda kemampuan penalaran yang menentukan, berupa pemahaman khusus, investigasi, penilaian, induksi, klarifikasi dan pedoman diri. pengujian informasi uji dalam tinjauan ini memanfaatkan uji keteraturan informasi yang digunakan untuk memeriksa apakah informasi tersebut tipikal atau tidak, uji homogenitas informasi digunakan untuk melihat apakah kedua himpunan memiliki fluktuasi yang serupa, dalam hal mereka adalah sesuatu yang homogen dan tidak homogen, dan kemudian tes spekulasi digunakan untuk melihat hasil dari informasi tes yang diberikan kepada pelajar. 2) persepsi, khususnya informasi dari konsekuensi pelaksanaan mencari tahu bagaimana memberikan garis besar pelaksanaan pembelajaran dengan baik.

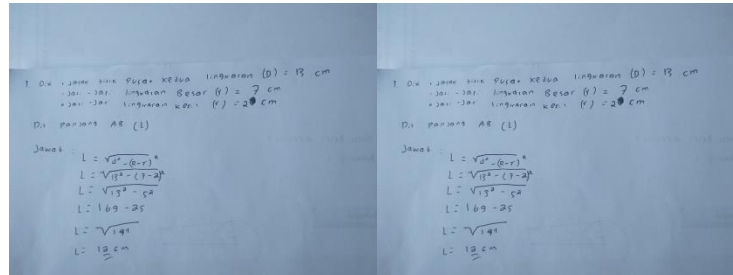
Dari data analisis diperoleh nilai \bar{x} kelas eksperimen adalah 75,92 sedangkan kelas kontrol mempunyai nilai \bar{x} 64,65 dua kelas itu memiliki perbedaan dilihat dari rata-rata kedua kelas tersebut. Bahwa kemampuan siswa dalam menyelesaikan soal garis singgung dua lingkaran dengan metode pembelajaran PBL dengan konteks *cassette tape* Pembelajaran pada kelas eksperimen mendorong siswa aktif, kreatif, berfikir kritis, dan mandiri dalam menyelesaikan soal Perbedaan \bar{x} siswa antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol disebabkan oleh perbedaan dalam pelajaran dengan PBL. Dalam kelas eksperimen yang diberikan pemahaman tentang pemanfaatan teknik fasilitas penelitian dengan bantuan yang memungkinkan mahasiswa lebih dinamis dalam mewujudkan sehingga dapat mencapai tujuan pembelajaran. Selain itu, pembelajaran dengan teknik praktikum menggunakan bantuan peragaan merupakan suatu penemuan yang mendasari siswa dalam berpikir kritis dalam berbagai pemikiran kritis dan dapat membantu pendidik dalam memajukan guna menjiwai kepribadian, pertimbangan dan kapasitas siswa dalam bantalan yang unggul. Strategi laboratorium yang menggunakan bantuan pertunjukan ini diharapkan dapat menarik minat siswa.

Tabel 1. Tahapan Indikator Berfikir Kritis Siswa

Indikator	Tahapan Berfikir Kritis Siswa	
	Soal 1 10	Soal 2 10
Interpretation	2	2
Analysis	2	0
Evaluation	2	2
Inference	0	2
Explanation	2	0
Self regulation	2	2
Persentase	83.3%	66.7%

Siswa di berikan 2 soal untuk mengukur keenam indikator berfikir kritis yaitu (1) *Interpretation*, (2) *Analysis*, (3) *Evaluation*, (4) *Inference*, (5) *Explanation*, (6) *Self regulation*, Dapat dilihat soal no 1, soal tentang panjang garis singgung pada *cassette tape*. Soal

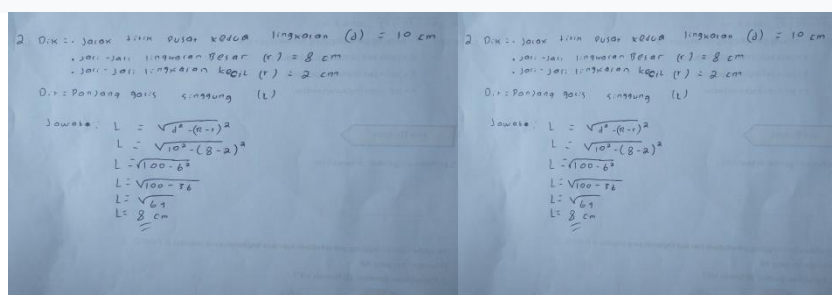
no
 untuk menghitung panjang garis singgung persekutuan luar lingkaran. Jawabansiswaberikutini
 :



Gambar 1 & 2 :Soal 1 responsiswakelaseks

Pada gambar di atas tanggapan siswa, penunjuk pemahaman siswa hanya menyusun apa yang mereka ketahui dari soal dalam petunjuk pengujian, karena siswa telah berusaha untuk mengaitkan jawaban dengan gagasan Pythagoras yang telah ia fokuskan sebelumnya karena apa yang diketahui dari penyelidikan hanyalah ukuran rentang garis penyimpangan, Bagaimanapun, tanggapan siswa tidak selesai sampai akhir. Dalam penanda klarifikasi, pemain pengganti salah menilai akhir yang telah dia gambar. Selanjutnya untuk tanda self-guideline yang terakhir, karena respon siswa tidak memenuhi setiap salah satu penanda, 5 pointer yang terlihat dan pada penanda tertentu respon siswa tidak tepat, maka pada saat itu ,survei tanggapan bahwa pelajar tidak lengkap. Sementara pada Gambar 2 sangat baik dapat dilihat bahwa tanggapan siswa belum memenuhi semua petunjuk penalaran yang menentukan yang diinginkan oleh spesialis. Pada jawaban siswa diatas, penanda ujian tidak ada, karena siswa tidak mengaitkan jawaban pada soal dengan pemikiran Pythagoras yang telah mereka fokuskan sebelumnya untuk mencari ukuran penyimpangan pita sejak apa yang diketahui Dari pertanyaan itu hanya rentang garis penyimpangan, tetapi jawaban siswa segera menghitung jarak garis penyimpangan dan daerah garis penyimpangan. Selanjutnya, untuk tanda terakhir dari pedoman diri, karena jawaban siswa tidak terpenuhi semua petunjuk, 4 petunjuk yang muncul dan pada petunjuk tertentu tanggapan siswa tidak tepat, maka, pada Saat itu, untuk tanggapan terlihat bahwa pelajar tidak berhati-hati.

Dari penjelasan di atas, tanda-tanda kemampuan nalar menentukan yang diperkirakan menunjukkan bahwa hampir semua petunjuk tidak tercapai secara ideal. Selain itu, untuk pertanyaan nomor 2, pelajar pengganti yang menyertai menjawab:



Gambar 3 & 4 :No.2Jawaban siswakelaseksperimen&kelaskontrol

Mengingat tanggapan siswa pada Gambar 3, siswa belum memenuhi semua

penanda penalaran yang menentukan yang diinginkan oleh analisis. Dua penanda yang tidak tampak adalah pemeriksaan dan klarifikasi. Dalam penanda terjemahan, siswa telah mencatat apa yang diketahui dari penyelidikan tetapi tidak sepenuhnya benar dan siswa tidak mencatat apa yang ditanyakan dari penyelidikan. Dalam penunjuk ujian, cenderung terlihat bahwa siswa tidak menyusun jawaban yang berhubungan dengan gagasan Pythagoras yang telah mereka konsentrasikan sebelumnya untuk mencari ukuran rentang dari pita kaset saat ini karena yang diketahui dari soal hanyalah ukuran penyimpangan normal luar. Pada penunjuk penilaian, murid tidak menyelesaikan jawaban dengan tepat, murid hanya mencari jarak garis penyimpangan dengan beberapa hasil yang tidak dapat diterima dan tanpa melanjutkan ke tahap selanjutnya. Dalam penanda klarifikasi, siswa tidak menyusun klarifikasi dari akhir yang dikomposisikan. Selain itu, untuk penanda terakhir, pedoman diri, karena jawaban pelajar tidak memenuhi semua petunjuk, 3 penanda yang muncul dan pada petunjuk tertentu tanggapan siswa kurang tepat, maka, pada saat itu, melihat tanggapan terlihat bahwa siswa tidak berhati-hati.

Pada Gambar 4, siswa tidak terpenuhi semua petunjuk penalaran yang menentukan yang dibutuhkan oleh ilmuwan. Dua penanda yang tidak tampak adalah pemeriksaan dan klarifikasi. Dalam penanda ujian, cenderung terlihat bahwa siswa tidak menyusun jawaban yang berhubungan dengan gagasan Pythagoras yang telah mereka konsentrasikan sebelumnya untuk melacak besarnya penyimpangan dari pita kaset. Dalam petunjuk penilaian, siswa belum selesai menjawab dengan tepat, pelajar hanya menghitung jarak penyimpangan hanya dengan beberapa hasil yang tidak dapat diterima dan tanpa melanjutkan ke tahap berikutnya. Dalam penanda klarifikasi, siswa tidak menyusun klarifikasi dari akhir yang dikomposisikan. Selain itu, untuk penanda terakhir, pedoman diri, karena jawaban siswa belum memenuhi semua petunjuk, 3 penanda yang terlihat dan pada petunjuk tertentu tanggapan siswa tidak tepat, maka, pada Saat itu, untuk melihat tanggapan bahwa siswa tidak berhati-hat dalam menjawab soal tersebut.

Tabel 2 .persentase indikatorberfikir kritis
Indikator

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Analysis	1	16.7	16.7	16.7
Evaluation	1	16.7	16.7	33.3
Explanation	1	16.7	16.7	50.0
Inference	1	16.7	16.7	66.7
Interpretation	1	16.7	16.7	83.3
Self regulation	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Dari tabel indikator tersebut *cumulative percent* data *analysis*16,7,*evaluation* 33,3,*explanation* 50,0, *inference*66,7,*intepretation*83,3,dan *self regulation* 100,0 sehingga dari data analisis tersebut keenam indikator tersebut bisa digunakan oleh siswa yang di uji.

Hasil dari penelitian data nilai \bar{x} yang diperoleh kelas eksperimen yang di anjurkan menggunakan PBL dengan konteks *cassette tape*. Dilihat dari indikator kelaseksperimen lebih dominan lebih daripada nilai \bar{x} siswa kelas control yang diajarkan tanpa menggunakan PBL dengan konteks *cassette tape* dimana \bar{x} kelas eksperimen 75,92 dan nilai \bar{x} kelas control. 64,65 Berdasarkan hasil pengolahan data maka peneliti menyimpulkan bahwa PBL dengan konteks *cassette tape* efektif terhadap berfikir kritis matematika materi garis singgung dua lingkaran kelas VIII SMP PGRI Pagaram tahun pelajaran 2021/2022, yang diterimakebenarannya. Hal ini dibuktikan berdasarkan perhitungan statistik $t_{hitung} > t_{table}$. Berfikir kritis siswa kelas VIII.1 yang tidak menggunakan PBL dengan konteks *cassette tape* sebagai kelas kontrol mempunyai nilai \bar{x} 64,65 sedangkan hasil belajar siswa menggunakan PBL dengan konteks *cassette tape* sebagai kelas eksperimen mempunyai nilai \bar{x} 75,92.

Sedangkan pembelajaran yang dilakukan di kelas kontrol dengan tidak menggunakan PBL dengan konteks *cassette tape* yang digunakan pendidik belum memiliki pilihan untuk mendorong siswa membuat latihan dalam pembelajaran. Ilustrasi pada kelas kontrol membuat siswa lebih tenang dengan alasan bahwa pendidik adalah penanggung jawab kelas. Siswa hanya duduk dan fokus pada penjelasan guru. Namun, siswa yang kurang paham terkadang enggan bertanya kepada instruktur. Hal ini mengakibatkan kemampuan siswa yang tidak seimbang sehingga pendidik tidak memahami siswa mana yang belum menerapkan materi secara memadai. Mengingat pemeriksaan hasil eksplorasi, kami menyadari bahwa konsekuensi pengujian garis singgung dua lingkaran dengan pengaturan pita lebih disukai di kelas uji coba daripada di kelas kontrol. Hal ini didukung oleh latihan siswa yang berpikir kritis pada dasarnya di kelas eksplorasi yang telah berkembang.

KESIMPULAN

Hasil dari penelitian ini peneliti melakukan penelitian di kelas VIII SMP PGRI Pagaram pembelajaran model PBL garis singgung dua lingkaran dengan konteks *cassette tape* selama 2 kali pertemuan. Hasil yang ditunjukkan dari uji-t pada pelajar dengan taraf signifikansi 5%, diperoleh $t_{hitung} > t_{table}$ maka H_0 ditolak. Dan H_a diterima jadi, dapat disimpulkan bahwa Model Pembelajaran PBL dengan konteks *cassette tape* efektif terhadap Kemampuan Berpikir Kritis Matematika siswa di kelas VIII SMP PGRI Pagaram

PENGAKUAN/ACKNOWLEDGEMENTS

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat, berkah, dan karunia-Nya, buletin ini dapat diselesaikan dengan baik. Juga, pada kesempatan ini, saya ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Jonni, S.Sos. M. Sisela ketua STKIP Muhammadiyah Pagaram.
2. Ibu Widiawati, M.Pd. Selaku ketua program setudipendidikan matematika STKIP Muhammadiyah Pagaram.
3. Ibu Helni Indrayati, M.Pd Selaku pembimbing I yang telah tulus memberikan pengarahan, masukan dan petunjuk kepada penulis.
4. Ibu Widiawati, M.Pd Selaku pembimbing II yang selalu memberikan saran dan masukan yang sangat berguna.

-
5. BapakElfansyah,S.PdSelakukepalasekolah SMP PGRIpagaralam yang telahmemberiizin kepada penulisuntuk mengadakanpenelitian.
 6. Kedua orang tuasaya yang baik, BapakSairodanIbuRisnawati, yang selalumemberikankasihsayang, dorongan, dansumberdayakepadapeneliti. Laporaninitidaklengkap, seperti yang disadariolehpenulis.Semuapembaca, sayapercaya, akanmenganggaplaporaniniinformatif.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Arikunto,S.(2013).*Prosedurpenelitian*.jakarta: RinekaCipta.
- [2] Agustina,M.Putri,A.,&Gustiningsih,T.(2018). Model Pembelajaran Problem Based Learning (PBL) TerhadapKemampuanBerpikirKritisMatematikaSiswaKelas IX. *JurnalPendidikanMatematika RAFA*, 4(2), 164-176.
- [3] Fergiyanti,M.&Masjudin.(2016). Pengaruh*problem based learning* TerhadapAktifitasdanBerfikirKritisSegiempatPadaSiswaKelas VII.*Jurnal Media Pendidikan Matematika*,4(1)14 -19.
- [4] Fauzia,M.2018. Penerapan Model Pembelajaran Problem Based Learning UntukMeningkatkanBerfikirKritisMatematika SD. *Jurnal student.uksw.edu*.40-47.
- [5] Mahmuzah,R.(2015). PeningkatanKemampuanBerpikirKritisMatematisSiswa SMP MelaluiPendekatan Problem Posing.*JurnalPeluang*, 4 (1), 64-72.
- [6] Susanto,A.(2014). *TeoriBelajar&Pembelajaran di SekolahDasar*. Jakarta: KencanaPremedia Group.
- [7] Wijaya,N.M.,&Bharata,H.(2016).PengembanganKemampuanBerpikirKritisMatematisSiswa MelaluiStrategiPembelajaran Thinking Aload Pair Problem Solving.*KonferensiNasionalPenelitianMatematikadanPembelajarannya (KNOMO I)* (pp. 201-215). Surakarta: UniversitasMuhammadiyah Surakarta.

HALAMAN INI SENGAJA DIKSONGKAN