

PROSIDING KAJIAN AKADEMIS

PUSDIKLAT KEPEMIMPINAN
DAN MANAJERIAL

2021





Kata Pengantar

PROSIDING KAJIAN AKADEMIS



Segala puji syukur kita panjatkan ke hadirat Allah SWT atas perkenan-Nya kegiatan Kajian Akademis Tahun Anggaran 2021 telah selesai dilakukan. Kajian Akademis adalah proses kegiatan penelitian bagi widyaiswara/pejabat/pegawai di lingkungan BPPK dengan tema penelitian yang terkait dengan pengembangan ilmu dan pengetahuan di bidang keuangan negara dan juga penelitian yang dapat mendukung pengembangan organisasi di lingkungan Kementerian Keuangan.

Kajian Akademis tahun 2021 diikuti oleh 5 widyaiswara yang berasal dari Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Balai Diklat Kepemimpinan (BDPIM) serta 1 pelaksana dari Pusdiklat Pajak. Jumlah kajian akademis tahun ini adalah sebanyak 4 buah.

Tema kajian akademis tahun 2021 adalah kepemimpinan, komitmen organisasi, *work life balance*, dan *interpersonal skill* di bidang pengembangan Sumber Daya Manusia baik yang dilaksanakan oleh Pusdiklat, Balai Diklat Kepemimpinan maupun Balai Diklat Keuangan.

Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada para penguji dan

pembimbing yang telah mengantarkan para pengkaji menyelesaikan kajian akademis ini. Ibu Riani Rachmawati dari FEB UI dan Bapak Bondi Arifin dari BKF sebagai para penguji metodologi penelitian. Juga para pembimbing yang terdiri atas Tenaga Pengkaji Bidang Sumber Daya Aparatur Ibu Estty Purwadani Hidayatie, Bapak Micha C. Firmanto dari Life-Tree Psychology, dan Ibu Azah Widati.

Sebagai penutup, kami berharap semoga penelitian ini memberikan kontribusi positif bagi pengembangan Sumber Daya Manusia di lingkungan Kementerian Keuangan.



WAHYU KUSUMA ROMADHONI

Kepala Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial

**4 Kajian Akademis
dari 5 Widyaiswara
dan 1 Pelaksana
di Tahun 2021**



DAFTAR JUDUL KAJIAN AKADEMIS PUSDIKLAT KEPEMIMPINAN DAN MANAJERIAL TAHUN 2021



BJARDIANTO PUDJIONO

Peran Komitmen Organisasi Dan Perilaku Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pustidklat Lingkup BPPK Kementerian Keuangan

HINDRI ASMOKO & HARI SUGIHARTO

Pengaruh Kualitas Pelatihan Peningkatan Kompetensi Interpersonal Skills Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Interpersonal Skills Sebagai Variabel Pemoderasi

DANIEL PANGARIBUAN

Persepsi Pegawai Tentang Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Studi Kasus Pada Pegawai PPSDM

T.R. TAUFIQURRAHMAN & LELIANTIKA H.D

Fleksibilitas Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Work Life Balance Dengan Pendekatan Karakteristik Pegawai Pada Kementerian Keuangan Republik Indonesia

**Menulis merangsang
pemikiran, jadi jika kamu
tidak bisa memikirkan
sesuatu untuk ditulis,
tetaplah mencoba untuk
menulis." (Barbara)**



Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial

GEDUNG SOEGITO SASTROMIDJOJO LANTAI 2
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
Jl. Purnawarman No.99, RT.3/RW.2, Selong, Kec.
Kby. Baru, Kota Jakarta Selatan.



**Find us:
@pusdiklatpsdm**



SINOPSIS PENELITIAN

Kajian Akademi

**PERAN
KOMITMEN ORGANISASI DAN PERILAKU
KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH
KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PUSDIKLAT
LINGKUP BPPK KEMENTERIAN KEUANGAN**

Disusun oleh:

**Nama : Bjardianto Pudjiono
NIP : 19580524 198003 1 001
Jabatan : Widyaiswara Ahli Utama
Instansi : Pusat Pendidikan dan Pelatihan
Pengembangan Sumber Daya
Manusia**



**Badan Pendidikan dan
Pelatihan Keuangan Jakarta
2021**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis sejauhmana variabel Kepemimpinan mampu mempengaruhi tingkat Komitmen Organisasi Pegawai, Perilaku Kerja Pegawai dan dampaknya terhadap Kinerja Pegawai pada Pusdiklat-Pusdiklat di lingkup BPPK Kementerian Keuangan. Fenomena tidak stabilnya tingkat kualitas Kinerja Pegawai dan Organisasi selama ini dan Perilaku kerja pegawai dimasa pandemik yang sulit dikontrol, bisa berdampak pada Komitmen Organisasi Pegawai yang pada akhirnya akan mempengaruhi tingkat capaian kinerja pegawai. Kondisi ini perlu mendapat perhatian Pimpinan dari berbagai level untuk memberikan dorongan dan bimbingan dengan menerapkan model kepemimpinan yang cocok dan bisa diterima seluruh pegawai sehingga mampu menjaga Komitmen Organisasi pegawai tetap baik, Perilaku Kerja Pegawai menjadi semakin profesional dan pada akhirnya Kinerja Pegawai dan Kinerja Organisasi akan bisa terwujud dengan optimal.

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan tiga variabel independen yaitu, Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Perilaku Kerja dan satu variabel dependen yaitu, Kinerja Pegawai pada Pusdiklat-Pusdiklat di lingkup BPPK.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan metode analisis data menggunakan SEM. Sedangkan metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang dianalisis dengan uji validitas maupun uji reliabilitas dengan melibatkan seluruh pegawai Pusdiklat- Pusdiklat di lingkup BPPK Kementerian Keuangan.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Perilaku Kerja dan Kinerja Pegawai.

ABSTRACT

This study aims to analyze the extent to which the Leadership variable is able to influence the level of Employee Organizational Commitment, Employee Work Behavior and its impact on Employee Performance at the Education and Training Centers within the BPPK Ministry of Finance. The phenomenon of unstable quality of Employee and Organization Performance and Employee Behavior during the pandemic, that is difficult to control, tend to impact Employee Organizational Comittment which will ultimately affect the level of Employee Performance Achievement. This condition needs the attention of leaders from various levels to provide encouragement and guidance by put in leadership model that is suitable and acceptable to all employees so as to be able to maintain good Employee Organizational Commitment, to get more professional Employee Work Behavior, and at the end to get an optimal Employee and Organizational Performance.

This research was carried out using three independent variables: Leadership, Organizational Commitment, Work Behavior, and one dependent variable: Employee Performance at Education and Training Centers (Pusdiklat) within the scope of BPPK.

The method used in this research is quantitative method with data analysis method using SEM. Meanwhile, the data collection method in this study used a questionnaire which was analyzed with validity and reliability tests involving all employees at Education and Training Centers (Pusdiklat) within the scope of BPPK Ministry of Finance.

Keywords: Leadership, Organizational Commitment, Work Behavior and Employee Performance

DAFTAR ISI.....	iv
BAB I PENDAHULUAN	1
A Latar Belakang	1
B Rumusan Masalah	5
C Hipotesis Penelitian.....	5
D Penelitian Terdahulu	6
E Definisi Operasional Variabel	8
BAB II PEMBAHASAN	14
A. Pengujian Hipotesa	14
B. Pembahasan	16
C. Temuan Lainnya	22
D. Manfaat Penelitian	24
BAB V PENUTUP	25
A. Kesimpulan	25
B. Keterbatasan Penelitian	26
C. Saran	26
DAFTAR PUSTAKA	27
Riwayat Hidup Penulis	30

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi yang sehat membutuhkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas, profesional dan memiliki tingkat komitmen organisasi yang baik. Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi adalah salah satu faktor penentu yang penting bagi efektivitas kegiatan pelaksanaan tugas dan fungsi suatu organisasi termasuk institusi pemerintah seperti Pusdiklat-Pusdiklat di lingkup BPPK Kementerian Keuangan yang terdiri dari enam (6) pusdiklat, yaitu Pusdiklat Pengembangan SDM, Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan, Pusdiklat Pajak, Pusdiklat Bea dan Cukai, Pusdiklat Keuangan Umum, serta Pusdiklat Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan.

Keputusan Kepala BPPK Nomor KEP 124/PP/2020 tentang Rencana Strategis BPPK tahun 2020-2024, pada sub. bagian permasalahan menyatakan bahwa dalam rangka memenuhi kebutuhan *stakeholders* dan menjaga kualitas layanan, BPPK dihadapkan pada berbagai tantangan baik yang berasal dari internal maupun eksternal. Oleh karena itu, BPPK dituntut agar mampu mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan, *agile*, serta senantiasa berinovasi dalam memberikan layanan. Berikut adalah permasalahan yang dihadapi BPPK dalam kurun waktu tahun 2020-2024, antara lain, masalah Pelatihan, masalah Kemenkeu *Corporate University* yang belum sepenuhnya dipahami dan dijalankan oleh setiap lini organisasi Kemenkeu, masalah Manajemen Pengetahuan dan masalah Sistem Tata Kelola dan Sumber Daya terkait IT yang belum sepenuhnya mandiri. Pusdiklat-Pusdiklat dilingkup BPPK selaku unit operasional dituntut mampu mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan-perubahan tersebut serta senantiasa berinovasi dalam memberikan layanan terbaik kepada *stakeholders*.

Sebagaimana diketahui bahwa pandemi COVID-19 telah memberikan dampak yang luar biasa terhadap tata kerja konvensional berbasis kantor serta layanan BPPK, antara lain penundaan dan pembatalan beberapa pelatihan yang masih berupa pembelajaran konvensional (tatap muka). Selain itu, sebagian pelatihan tatap muka harus dikonversi menjadi pembelajaran digital, baik e-learning maupun Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ). Pada awal tahun 2020, direncanakan ada 374 program pelatihan klasikal, akan tetapi pada Triwulan I 2020 baru dapat direalisasikan sebesar 149 program, sementara 225 program (60% dari rencana tatap muka) harus dikonversi atau ditunda penyelenggaraannya (Renstra BPPK 2020-2024, tahun 2020). Dalam survey kepuasan pengguna layanan Kementerian Keuangan Republik Indonesia tahun 2020, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) berhasil meraih Indeks Kepuasan Pengguna Layanan (IKPL) Tahun 2020 dengan skor 4,41 yang termasuk dalam kategori puas. Capaian angka ini sedikit lebih tinggi dari perolehan IKPL Kementerian Keuangan secara agregat yaitu 4,31. Kategori puas ini seharusnya bisa lebih ditingkatkan di atas 4,41 apabila berbagai hambatan sumber daya bisa diatasi dengan lebih baik (Portal BPPK, Juli 2021).

Namun demikian disadari bahwa diversifikasi metode pembelajaran adalah hal yang tidak dapat ditunda lagi, sehingga pada periode Renstra 2020-2024 ini BPPK menerapkan strategi-strategi terkait pembelajaran digital dan menetapkan target implementasi program pembelajaran digital sebesar 80% pada akhir 2024. Perubahan mendasar pada proses bisnis dan layanan BPPK sebagai dampak pandemi ini perlu ditindaklanjuti sebagai evaluasi kualitas kerja dan layanan, sehingga BPPK perlu melakukan penataan organisasi dengan melakukan *resetting* fungsi dan peran Pusdiklat serta BDK.

Memperhatikan arah kebijakan dan strategi BPPK dalam Keputusan Kepala BPPK Nomor KEP 124/PP/2020 tentang Rencana Strategis BPPK tahun 2020-2024, dinyatakan bahwa BPPK sebagai unit eselon I yang bertugas melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi kompetensi dibidang keuangan negara,

BPPK menjalankan misi kelima Kementerian Keuangan yaitu “Mengembangkan proses bisnis inti berbasis digital dan pengelolaan Sumber Daya Manusia yang adaptif sesuai kemajuan teknologi”.

Untuk mewujudkan pengelolaan Sumber Daya Manusia yang adaptif tersebut, Pusdiklat dilingkup BPPK dituntut mampu meningkatkan kualitas sumberdaya manusia-nya terlebih dahulu. Hal ini sesuai dengan Permenpan-RB nomor 38 tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN. Diperlukan peran yang tepat seorang pemimpin untuk mewujudkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia dalam bentuk Aparatur Sipil Negara yang profesional, bertanggung jawab, *agile*, memiliki komitmen yang baik terhadap organisasi, berperilaku kerja cerdas, efektif dan efisien sehingga mampu menyelesaikan berbagai tugas dan fungsi yang dipercayakan kepada mereka.

Keberhasilan kinerja seorang pegawai dalam suatu bidang tugas banyak ditentukan oleh tingkat kualitas kompetensi dan tingkat kepuasan serta kenyamanan yang bersangkutan dalam bertugas.

Robbin dan Judge (2015), mengemukakan bahwa perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang kemudian bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan semacam ini guna meningkatkan keefektifan suatu organisasi. Peran pemimpin sangat strategis untuk memotivasi pegawai atau anggota organisasi dan memberi semangat agar pegawai tersebut berperilaku kerja dengan baik dalam upaya mencapai kinerja individu, kelompok maupun organisasi. Kinerja sendiri merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu (Wibowo, 2007; Rivai, 2006), dan pengelolaan sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan organisasi (Gibson et al., 1996), juga merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang sehubungan dengan posisinya dalam organisasi (Kast & Rosenzweig, 2002).

Penelitian terkait pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sejauh ini sudah pernah dilakukan. Terdapat penelitian yang mengemukakan bahwa

kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai (Carmeli,2003; Goleman et al, 2004; Bierhoff & Muller, 2005). Hal ini karena seorang pemimpin yang mampu memberi dorongan kepada bawahannya akan berdampak pada peningkatan kinerjanya. Namun penelitian Shore et al, (2006) mengemukakan hasil yang berbeda, temuan yang dihasilkan menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini kontradiktif dengan hasil temuan peneliti sebelumnya yang disebabkan karena perbedaan indikator, metode analisis yang digunakan, serta unit analisisnya, demikian pula dari hasil penelusuran literatur kepemimpinan sebagai pendorong kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen dan perilaku kerja pegawai masih belum ditemukan. Fenomena-fenomena diatas menjadi semakin menarik ketika terjadi dalam kondisi pandemi covid 19 yang mengharuskan penerapan protokol kesehatan secara ketat, sehingga diperlukan perubahan pola kerja baru agar dapat mencapai target-target organisasi yang telah ditetapkan.

Hal ini memberikan peluang untuk dilakukan penelitian terhadap *gap* yang terjadi dengan melakukan kajian lebih mendalam terhadap variabel-variabel yang bisa berfungsi sebagai variabel-variabel penentu kinerja pegawai, sehingga sekaligus dapat menjawab kontradiksi temuan yang terjadi. Variabel-variabel tersebut adalah kepemimpinan, komitmen organisasi, perilaku kerja pegawai. Dalam hubungan kausalitas yang akan dikaji dan dianalisis, peran variabel yang diyakini akan dapat meningkatkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menjadi lebih baik adalah variabel komitmen organisasi dan perilaku kerja pegawai yang kemudian disebut sebagai variabel mediasi. Solimun, et.al (2017) menjelaskan bahwa variabel mediasi adalah variabel yang bersifat menjadi perantara dari hubungan variabel penjelas dengan variabel tergantung, sementara variabel moderasi berperan memperkuat atau memperlemah hubungan variabel penjelas terhadap variabel respon/tergantung.

B. Rumusan Masalah

Dengan memperhatikan fenomena-fenomena dan *gap* yang ada, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah “ Bagaimana kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui penerapan kepemimpinan, dengan dimediasi oleh variabel komitmen organisasi dan perilaku kerja pegawai pada Pusdiklat di lingkup BPPK Kementerian Keuangan”.

Kemudian untuk menyelesaikan permasalahan penelitian tersebut, dapat dijabarkan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap perilaku kerja pegawai?
4. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
5. Apakah perilaku kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
6. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh komitmen organisasi?
7. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh perilaku kerja pegawai?

C. Hipotesis Penelitian

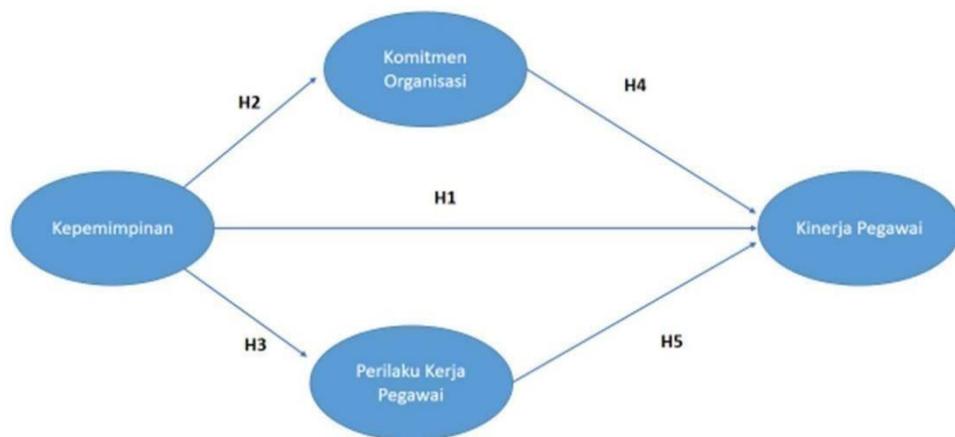
Hipotesis penelitian yang dapat dikembangkan dalam penelitian ini dengan memperhatikan rumusan masalah yang telah disusun adalah sebagai berikut :

1. **H1:** Terdapat pengaruh signifikan positif antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
2. **H2:** Terdapat pengaruh signifikan positif antara kepemimpinan dengan komitmen organisasi.
3. **H3:** Terdapat pengaruh signifikan positif antara kepemimpinan dengan perilaku kerja pegawai.
4. **H4:** Terdapat pengaruh signifikan positif antara komitmen organisasi

terhadap kinerja pegawai.

5. **H5:** Terdapat pengaruh signifikan positif antara perilaku kerja pegawai terhadap kinerja pegawai.
6. **H6:** Terdapat pengaruh signifikan positif antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh komitmen organisasi.
7. **H7:** Terdapat pengaruh signifikan positif antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh perilaku kerja.

Gambar 3.1: Kerangka Model Penelitian



Sumber : 1. Kreitner dan Kinicki, (2005), 2. Coleman (2004); 3. Zajac (Sopiah, 2008); 4. Robbin dan Judge (2015); 5. Chatman, *et al* (1997)

D. Penelitian Terdahulu

Kajian penelitian terdahulu yang relevan, dimaksudkan untuk melakukan sintesis dari penelitian-penelitian terdahulu agar dapat memberikan gambaran tentang posisi dan kelayakan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan, komitmen organisasi, perilaku kerja dan kinerja pegawai Pusdiklat di lingkup BPPK. Penelitian-penelitian terdahulu tersebut antara lain sebagai berikut :

Tabel 2.1 : Penelitian terdahulu

No	Nama	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	Chu & Lai (2011)	<i>A Research on The Infuence of Leadership Style and Job Characteristics on Job Performance Among Accountans of County and City Government In Taiwan</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan • Komitmen organisasi • Kinerja 	Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan juga berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, kemudian komitmen organisasi memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
2	Almutairi (2016)	<i>The Mediating Effects of Organizational Commitment on the Relationship between Transformational Leadership Style and Job Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan transformasional • Komitmen Organisasi 	Dalam penelitiannya yang menguji efek mediasi dari komitmen organisasi pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan dengan sampel 227 perawat di 4 rumah sakit di Riyadh, Arab Saudi, membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional positif dan signifikan pada komitmen dan kinerja karyawan, sedangkan komitmen organisasi memediasi parsial kepemimpinan transformasional ke kinerja karyawan.

No	Nama	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
3	Carmeli (2003)	<i>“ The Relationship between Leadership and work attitude, Commitment an Outcomes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan • Sikap Kerja • Komitmen • Kinerja Pegawai 	Menyimpulkan bahwa kepemimpinan dan sikap kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan kepemimpinan dan komitmen organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
4	Jayan (2006)	<i>Leadership, Personality, and Job attitude as Predictors of job Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan • Kepribadian • Sikap • Kinerja Pegawai 	Tujuan penelitiannya adalah untuk mengkaji peran kepemimpinan, kepribadian dan sikap dalam memprediksi kinerja. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa sifat pemimpin, kepribadian dan sikap tidak berkorelasi positif di dalam memprediksi kinerja pegawai.
5	Kerdipitakana (2020)	<i>Effect of Strategic Orientation and Organizational Culture n Firm's Performance. Role of Organizational Comittments</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi • DM • Komitmen • Kinerja 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara strategi orientasi SDM (<i>soft & hard HR</i>) terhadap komitmen yang bersifat afektif, namun menunjukkan asosiasi negatif terhadap komponen komitmen normatif. Studi tersebut merekomendasikan praktik strategis dan kebijakan SDM harus dikembangkan oleh organisasi untuk dapat mempertahankan komitmen organisasi di antara karyawan serta peningkatan kinerja.

E. Definisi Operasional Variabel

Dalam rangka menelaah lebih lanjut variabel yang digunakan dalam penelitian ini, maka akan dikaji lebih dalam mengenai operasional variabel yang memuat variabel, indikator dan item penelitian yang kemudian digunakan untuk acuan dalam menyusun instrument penelitian yang disampaikan kepada responden terpilih dalam penelitian.

Rincian tersebut tampak pada tabel berikut :

Tabel. 3.1. Variabel, indikator dan item yang digunakan

No.	Variabel	Indikator	Item	Sumber
1.	Kepemimpinan	Kesadaran diri	1.1. Pimpinan mampu menentukan tindakan yang terbaik pada situasi yang kompleks 1.2. Pimpinan mampu menjalankan visi/misi organisasi 1.3. Pimpinan mampu menerima kritik yang membangun 1.4. Pimpinan percaya diri untuk menerima tugas yang sulit	
		Kesadaran Sosial	1.1. Pimpinan mampu memahami keinginan bawahan 1.2. Pimpinan mampu membuat keputusan tentang kerja sama baik internal/ eksternal 1.3. Pimpinan mampu memenuhi kebutuhan bawahan	

No.	Variabel	Indikator	Item	Sumber
		Pengelolaan diri	1.1 Pimpinan mampu mengendalikan emosi 1.2 Pimpinan mempunyai integritas yang tinggi 1.3 Pimpinan mudah beradaptasi dengan perubahan situasi 1.4 Pimpinan mampu mendorong karyawan untuk memperbaiki kinerja 1.5 Memiliki kepekaan terhadap keberhasilan pegawai 1.6 Pimpinan menginspirasi penciptaan kewibawaan 1.7 Pimpinan memiliki taktik untuk membujuk 1.8 Pimpinan mampu mengelola konflik.	Goleman (2004)
2.	Komitmen Organisasi	Komitmen afektif (<i>affective comitment</i>),	1.1 Pegawai akan merasa sangat senang menghabiskan sisa karir dimana pegawai ditugaskan. 1.2 Pegawai merasa masalah dalam organisasi adalah masalahnya 1.3 Tidak merasakan “rasa memiliki” pada organisasi 1.4 Tidak merasa “terikat secara emosional” pada organisasi 1.5 Tidak merasa menjadi “bagian keluarga” dalam organisasi	Robbins S.P and Judge A. Timothy

No.	Variabel	Indikator	Item	Sumber
		Komitmen berkelanjutan <i>(continuence commitment)</i> ,	1.1 Sulit untuk meninggalkan organisasi meskipun jika saya menginginkannya 1.2 Salah satu konsekuensi meninggalkan organisasi ini adalah kelangkaan alternatif yang ada 1.3 Tidak merasa berkewajiban untuk selalu bersama atasan 1.4 Sangat terganggu jika meninggalkan organisasi 1.5 Jika belum terlalu dalam terlibat dengan organisasi dimana bertugas, mungkin mempertimbangkan untuk bekerja di tempat lain	(2015)
		Komitmen normatif <i>(normative commiment)</i> ,	1.1 Organisasi sangat berarti bagi kehidupan pribadi 1.2 Merasa memiliki terlalu sedikit pilihan pertimbangan untuk meninggalkan Organisasi 1.3 Meskipun menguntungkan, tidak merasa benar jika meninggalkan organisasi 1.4 Institusi layak mendapat loyalitas pegawai 1.5 Merasa bersalah jika meninggalkan organisasi saat ini 1.6 Merasa berhutang banyak pada organisasi dimana bertugas. 1.7 Tidak akan meninggalkan organisasi tempat bertugas sekarang karena memiliki rasa tanggung jawab kepada orang-orang di dalamnya.	

No.	Variabel	Indikator	Item	Sumber
3.	Perilaku kerja Pegawai	Semangat dan kegairahan	1.1. Pegawai bergairah dalam melaksanakan pekerjaan 1.2. Pegawai berusaha semaksimal mungkin menyelesaikan tugasnya	Gibson, et al (2003)
		Daya inisiatif kerja	1.1. Pegawai merencanakan lebih efektif dari uraian tugas 1.2. Pegawai menyelesaikan pekerjaan sebaik-baiknya dengan inisiatif sendiri 1.3. Pegawai melaksanakan tugas melebihi uraian tugas yang diembannya	
		Keterlibatan kerja	1.1. Pegawai dilibatkan dalam pekerjaan yang ditugaskan dari awal hingga akhir 1.2. Pegawai berusaha sendiri dalam setiap pekerjaan	
		Keterkaitan terhadap organisasi	1.1. Pegawai merasa betah bekerja pada instansi 1.2. Pegawai mempunyai keterikatan yang dalam dengan instansi 1.3. Pegawai mempunyai komitmen yang tinggi meskipun ada tawaran yang lebih baik dari instansi lain.	
4.	Kinerja Pegawai	Kualitas Kerja	1.1. Pujian yang diberikan 1.2. Ketelitian mengerjakan tugas 1.3. Standar kualitas kerja 1.4. Penguasaan bidang dimiliki	
		Kuantitas Kerja	1.1. Tingkat pencapaian kerja 1.2. Target yang dihasilkan 1.3. Bekerja di luar jam kerja	
		jawab	1.1. Pentingnya pekerjaan selesai	

No.	Variabel	Indikator	Item	Sumber
		Ketepatan waktu	1.1.Menghabiskan waktu bekerja 1.2.Bekerja tepat waktu 1.3.Menunda pekerjaan bila ada masalah	Steve Chatman, <i>et al</i> (1997)
		Efektifitas	1.1.Bersedia bekerja lebih 1.2.Kesalahan karena bekerja	
		Kemandirian	dengan lembaga 1.1 Saya menerima semua tugas 1.2 Saya mengerjakan tugas sendiri	
		Komitmen Kerja	1.1.Bekerja dengan baik 1.2.Meninggalkan lembaga 1.3.Kepedulian terhadap lembaga	

PEMBAHASAN

A. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis, nilai t-statistic yang dihasilkan dari output PLS di bandingkan dengan nilai t-tabel, output PLS merupakan estimasi variabel laten yang merupakan linier agregat dari indikator. Kriteria pengujian dengan tingkat signifikansi (a) 5% untuk uji 1 arah (pengaruh positif/negatif) ditentukan sebagai berikut:

Dari hasil t tabel dan t hitung maka dapat dilihat sebagai berikut:

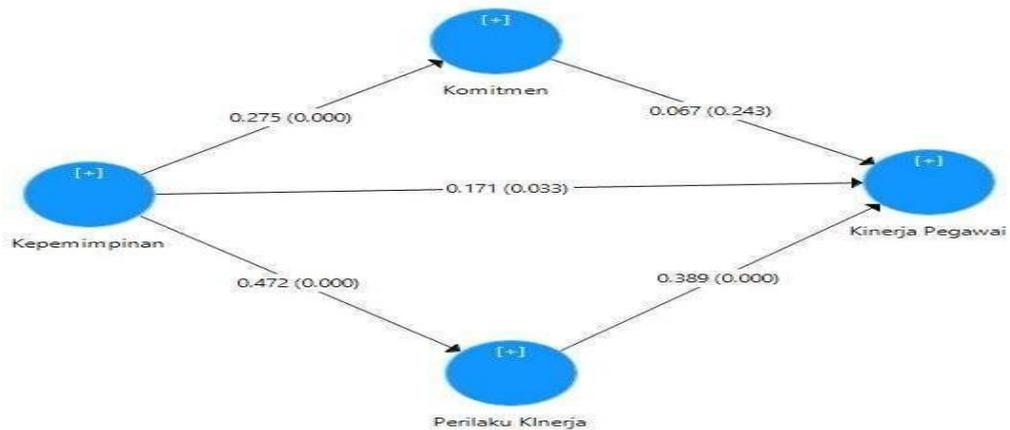
- Jika t hitung > t tabel (1,64), maka H0 ditolak dan H1 diterima
- Jika t hitung < t tabel (1,64), maka H0 diterima dan H1 ditolak

Sedangkan untuk melihat pengaruh yang signifikansi antara variabel untuk uji satu arah dapat dilihat pada kriteria sebagai berikut:

- Jika prob.value sig/2 < 0.05 maka terdapat pengaruh yang signifikan
- Jika prob.value sig/2 > 0.05 maka pengaruh tidak signifikan

Rangkuman hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 4.4 : Model Struktural WarpPLS



Sumber : Data Primer diolah, Tahun 2021

Persaman regresi:

$$\text{Kinerja Pegawai} = 0.171 \text{ Kepemimpinan} + 0.067 \text{ Komitmen} + 0.389$$

$$\text{Perilaku Kerja Komitmen} = 0.275 \text{ Kepemimpinan}$$

$$\text{Perilaku Kinerja} = 0.472 \text{ Kepemimpinan}$$

Hasil pengujian model struktural/Intrepetasi:

1. Pengaruh antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan positif terhadap Kinerja Pegawai dengan koefisien sebesar 0.171, nilai t stat=1.835 > t tabel= 1,64 dan nilai prob.value=0.033 < alpa=0.05. Hal ini berarti kenaikan 1 poin Kepemimpinan akan meningkatkan Kinerja pegawai sebesar 0.171 poin dengan asumsi variable lain konstan.

2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi

Kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan positif terhadap Komitmen dengan koefisien sebesar 0.275, nilai t stat= 3.583 > t tabel= 1,64 dan nilai prob.value=0.000 < alpa=0.05. Hal ini berarti kenaikan 1 poin Kepemimpinan akan meningkatkan Komitmen sebesar 0.275 poin dengan

asumsi variable lain konstan.

3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Perilaku Kerja

Kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan positif terhadap Perilaku Kinerja dengan koefisien sebesar 0.472, nilai $t_{stat}=8.774 > t_{tabel}= 1,64$ dan nilai $prob.value=0.000 < \alpha=0.05$. Hal ini berarti kenaikan 1 poin K kepemimpinan akan meningkatkan P perilaku kinerja sebesar 0.472 poin dengan asumsi variable lain konstan.

4. Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen tidak berpengaruh langsung dan tidak signifikan positif terhadap Kinerja Pegawai dengan koefisien sebesar 0.067, nilai $t_{stat}=0.697 < t_{tabel}= 1,64$ dan nilai $prob.value=0.243 > \alpha=0.05$. Hal ini berarti belum cukup bukti kenaikan komitmen akan meningkatkan kinerja sebesar 0.067 poin dengan asumsi variable lain konstan.

5. Pengaruh Perilaku Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Perilaku Kerja berpengaruh langsung dan signifikan positif terhadap Kinerja Pegawai dengan koefisien sebesar 0.389, nilai $t_{stat}=4.070 > t_{tabel}= 1,64$ dan nilai $prob.value=0.000 < \alpha=0.05$. Hal ini berarti kenaikan 1 poin perilaku kinerja akan meningkatkan kinerja sebesar 0.389 poin dengan asumsi variable lain konstan.

- a. Hasil Uji Mediasi pada tabel 4.9 memperlihatkan bahwa koefisien Pengaruh Tidak Langsung dari variabel Kepemimpinan belum berpengaruh tidak langsung dan tidak signifikan positif terhadap Kinerja Pegawai melalui mediasi komitmen dengan koefisien sebesar 0.018, nilai $t_{stat}=0.651 < t_{tabel}= 1,64$ dan nilai $prob.value=0.258 > \alpha=0.05$. Hal ini berarti tingginya kualitas kepemimpinan belum mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui komitmen sebagai variabel mediasi/ intervening dengan asumsi variable lain konstan.
- b. Sedangkan koefisien pengaruh tidak langsung kepemimpinan berpengaruh

tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi perilaku kerja dengan koefisien sebesar 0,180, nilai $t_{stat}=3,688 > t_{tabel}=1,64$ dan nilai $p\ value\ nya = 0,000 < \alpha=0,05$. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja pegawai dengan perilaku kerja pegawai sebagai variabel mediasi dengan asumsi variabel lain konstan.

B. Pembahasan

Pada bagian ini akan dibahas hasil temuan penelitian sebagai berikut :

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.

Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya kualitas kepemimpinan yang semakin tinggi atau semakin efektif akan berdampak pada semakin baiknya tingkat kinerja pegawai. Hal ini didasarkan pada hasil analisis, dimana koefisien hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0.171, nilai $t_{stat}=1.835 > t_{tabel}= 1,64$ dan nilai $prob.value = 0.033 < \alpha = 0.05$, artinya setiap kenaikan 1 poin kepemimpinan akan menaikkan kinerja pegawai sebesar 0,171. Hal ini senada dengan penelitian Carmeli, 2003; Goleman et al, 2004; Bierhoff & Muller, 2005 yang mengatakan bahwa seorang pemimpin yang mampu memberi dorongan kepada bawahannya akan berdampak pada peningkatan kinerjanya. Responden dalam penelitian ini berpendapat bahwa tingkat kinerja pegawai sulit ditingkatkan jika organisasi dan pimpinan sudah berkurang perhatiannya terhadap kebutuhan-kebutuhan pegawai dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya (Lampiran 2: Jawaban terbuka responden). Oleh karena itu, tingkat pengendalian diri dan perhatian yang baik dari para pemimpin untuk memberikan dorongan kepada bawahan hendaknya selalu dijaga, pemimpin yang mampu memenuhi kebutuhan bawahan menjadi harapan bawahan sebagaimana tampak pada deskripsi jawaban responden yang mencapai nilai std (standar deviasi) tertinggi yaitu 0,72. Pemimpin hendaknya tidak

membiarkan bawahan sendirian menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya tanpa kehadiran pemimpin yang siap memberikan arahan dan pendampingan dalam menyelesaikan penugasan tersebut.

2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi

Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan berdampak langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai dengan koefisien sebesar 0.275, nilai $t \text{ stat} = 3.583 > t \text{ tabel} = 1,64$ dan nilai $\text{prob.value} = 0.000 < \alpha = 0.05$. Hal ini berarti kenaikan 1 poin kepemimpinan akan meningkatkan komitmen sebesar 0.275 poin dengan asumsi variable lain konstan. Artinya semakin tinggi tingkat kepemimpinan seorang pemimpin dalam menjalankan strategi organisasi akan dapat meningkatkan komitmen organisasi pegawai menjadi lebih baik, pegawai akan merasa nyaman dalam melaksanakan tugas-tugasnya dan tidak berkeinginan untuk keluar dari institusi atau lembaga yang menaunginya. Hal ini senada dengan penelitian Kerdipitak & Boonrattanakitthibhumi (2020) yang mengatakan bahwa Sikap organisasi yang peduli dengan karyawannya dianggap sebagai kebijakan SDM yang lembut (*soft HR*) dan perilaku terbatas atau kaku diindikasikan oleh SDM keras (*hard HR*). Studi tersebut merekomendasikan praktik strategis dan kebijakan SDM harus dikembangkan oleh organisasi untuk dapat mempertahankan komitmen organisasi di antara karyawan serta peningkatan kinerja organisasi, karena komitmen organisasi yang rendah cenderung meningkatkan *turnover*.

Jansen (1983) menambahkan bahwa bila komitmen karyawan rendah maka ia bisa memicu perilaku karyawan yang kurang baik, misalnya tindakan kerusuhan yang dampak lebih lanjutnya adalah reputasi organisasi menurun, kehilangan kepercayaan, dan dampak lebih jauh lagi adalah menurunnya laba perusahaan. Sedangkan ditinjau dari sudut karyawan, komitmen karyawan yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir karyawan itu sendiri. Ditinjau dari segi perusahaan, karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi akan memberikan sumbangan terhadap organisasi dalam hal stabilitas tenaga

kerja. Responden berpendapat dalam jawaban pertanyaan terbuka, bahwa komitmen organisasi merupakan values yang terus perlu dipelihara guna menjadi motivasi pegawai mencapai visi dan misi organisasi, di sisi lain ada yang beranggapan bahwa komitmen organisasi diperlukan tetapi pengembangan karir pegawai juga harus diperhatikan (Lampiran 2 : Jawaban terbuka responden). Oleh karena itu awareness, kesadaran sosial dan tingkat pengendalian diri yang baik terhadap emosi dari seorang pemimpin sangat diperlukan agar organisasi bisa mencapai kinerja terbaiknya.

3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Perilaku Kerja

Penelitian ini menemukan hasil bahwa Kepemimpinan memberikan dampak langsung dan signifikan terhadap peningkatan Perilaku Kerja pegawai. Hal ini tampak dengan koefisien hubungan sebesar 0.472, nilai $t_{stat}=8.774 > t_{tabel}=1,64$ dan nilai $prob.value=0.000 < \alpha=0.05$, yang berarti kenaikan 1 poin kepemimpinan akan meningkatkan perilaku kinerja sebesar 0.472 poin dengan asumsi variable lain konstan. Semakin baik kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mengelola tim atau unit kerjanya akan memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kualitas perilaku kerja pegawai yang menjadi bawahannya. Dengan demikian diharapkan pegawai menjadi semakin peduli terhadap tugas pekerjaannya, bekerja dengan penuh semangat dan ikhlas tanpa beban. Hal ini senada dengan penelitian Wexley (2005) yang dalam penelitiannya mengatakan bahwa dalam perilaku organisasi (yang diinterpretasikan sebagai kepemimpinan) terdapat interaksi dan hubungan antara organisasi di satu pihak dan perilaku individu di lain pihak. Responden dalam penelitian ini berpendapat bahwa pemimpin menghadapi beragam tipe anak buah yang berbeda latar belakang budaya, agama dan karakter, pemimpin harus pandai mengelola keragaman tersebut (Lampiran 2 : Jawaban terbuka responde). Oleh karena itu pemahaman dan penerapan yang baik dan benar terkait perilaku kerja pegawai penting untuk dipelajari dengan baik oleh seorang pemimpin agar

dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai sehingga dapat menciptakan bawahan yang ber perilaku kerja baik dan *smart*.

4. Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian ini menemukan bahwa Komitmen tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai dengan koefisien sebesar 0.067, nilai $t \text{ stat}=0.697 < t \text{ tabel}= 1,64$ dan nilai $\text{prob.value}=0.243 > \alpha=0.05$. Sehingga diindikasikan belum cukup bukti bahwa kenaikan komitmen akan meningkatkan kinerja sebesar 0.067 poin dengan asumsi variable lain konstan. Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan Carmeli (2003) yang berjudul “ *The Relationship between Leadership and work attitude, Commitment an Outcomes*”, yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan dan sikap kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan kepemimpinan dan komitmen organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Responden dalam penelitian ini berpendapat terkait komitmen organisasi, dikatakan bahwa komitmen organisasi pegawai diperlukan agar terjadi sinergi dalam pencapaian tujuan organisasi, adanya komitmen pegawai terhadap organisasi memunculkan semangat pegawai tersebut untuk mencari inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan (Lampiran 2 : Jawaban terbuka responden). Hal ini sejalan dengan jawaban reponden pada deskripsi jawaban yang dalam penelitian ini cenderung menyadari bahwa masalah yang ada pada organisasi pada hakekatnya adalah masalah pegawai dengan perolehan nilai std (standar deviasi) tertinggi 1,28 sehingga timbul kesadaran pegawai bahwa komitmen organisasi harus tetap dijaga dan dipelihara dengan penuh tanggung jawab (*Affective Commitment*). Oleh karena itu pimpinan dan organisasi hendaknya selalu menjaga agar komitmen organisasi pegawai tetap terjaga pada level yang tinggi dengan memberikan perhatian sesuai yang dibutuhkan.

5. Pengaruh Perilaku Kerja terhadap Kinerja Pegawai

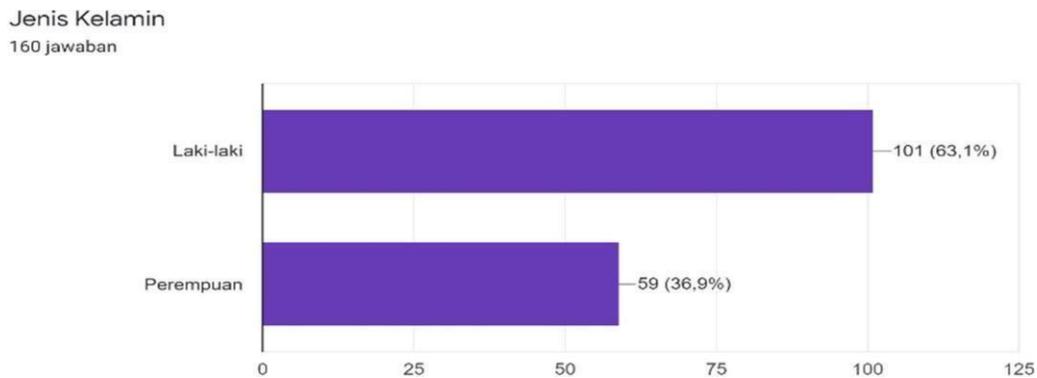
Penelitian ini menemukan bahwa perilaku kerja berpengaruh langsung dan signifikan positif terhadap kinerja pegawai dengan koefisien sebesar 0.389, nilai $t_{stat}=4.070 > t_{tabel}= 1,64$ dan nilai $prob.value=0.000 < \alpha=0.05$, ini berarti semakin baik perilaku kerja pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan asumsi variabel lain konstan. Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan Carmeli (2003) yang berjudul “*The Relationship between Leadership and work attitude, Commitment and Outcomes*”, menyimpulkan bahwa kepemimpinan dan sikap kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Perilaku umumnya bersifat unik dan bahkan cenderung rumit, keunikan dan kerumitan perilaku inilah yang seringkali membuat seorang pimpinan kesulitan memahami dan mengerti perilaku individu bawahannya. Namun dengan memahami perilaku manusia atau individu pegawai, akan dapat memahami bagaimana suatu organisasi berperilaku dan berfungsi. Responden dalam penelitian ini berpendapat bahwa keterlibatan pegawai dalam suatu pekerjaan selain karena suatu keharusan, ada 2 hal lain yg menjadi indikasi. Pertama, pegawai dimaksud memang memiliki kreativitas dan inovasi yg tinggi sehingga sistem kerja yg sudah ada selalu menjadi hal menarik untuk dikembangkan atau disederhanakan. Kedua, sistem kerja di kantor belum bagus sehingga membutuhkan keterlibatan pegawai untuk menemukan celah yg bisa diperbaiki bersama, keterlibatan kerja sama tim dalam suatu unit sangat mempengaruhi perilaku kerja pegawai (Lampiran 2 : Jawaban terbuka responden). Hal ini sejalan dengan deskripsi jawaban responden yang menunjukkan nilai std (standar deviasi) tertinggi 1,10 pada item pegawai merasa betah bekerja pada instansi Kementerian Keuangan. Oleh karena itu yang harus dipahami terlebih dahulu oleh para pemimpin adalah bagaimana individu-individu pegawai tersebut dapat berperilaku dan berfungsi sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi Kementerian Keuangan.

C. Temuan Lainnya

Deskripsi Variabel Penelitian Profil Responden

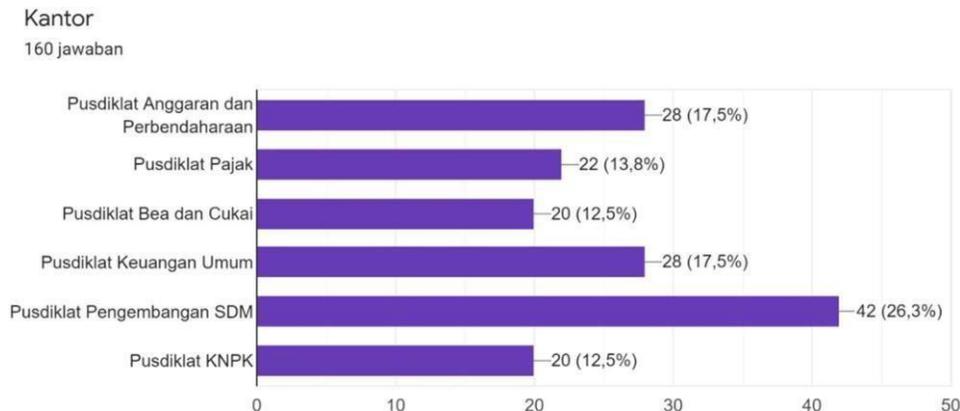
Karakteristik responden yang dirinci berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki. Persentase responden laki-laki sebesar 63,1 persen atau sebanyak 101 responden, sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan sebesar 36,9 persen atau sebanyak 59 responden.

Gambar 4.1 : Jumlah responde berdasar jenis kelamin



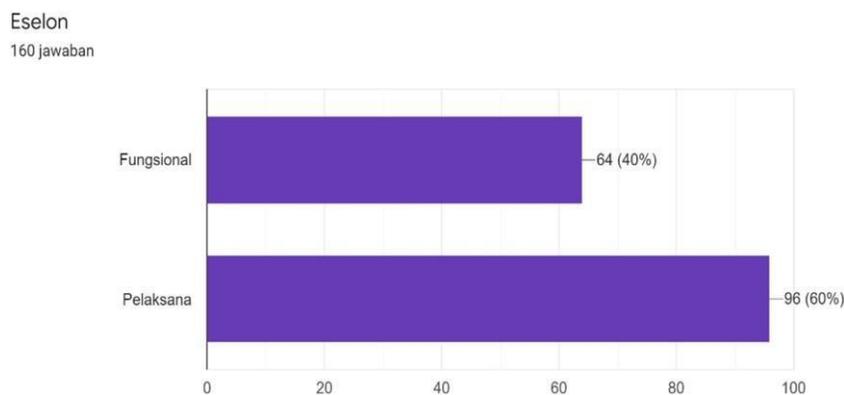
Secara umum jumlah responden yang terpilih dari masing-masing pusdiklat rata-rata hanya sedikit melebihi jumlah perhitungan dengan metode slovin, dengan tingkat ketelitian sebesar 10 persen, hal ini disebabkan para pegawai terpilih menjadi responden di waktu bersamaan mempunyai kesibukan yang tinggi pada saat kuesioner diedarkan.

Gambar 4.2 : Jumlah responden berdasar unit kerja



Karakter responden yang terpilih sebagai sample dibagi atas dua jenis jabatan, yaitu pegawai fungsional tertentu yang terdiri fungsional widyaiswara, fungsional tertentu dan pegawai pelaksana dengan total responden sebanyak 160 pegawai, masing-masing terinci 64 pegawai fungsional tertentu atau sebesar 40 persen, kemudian 96 pegawai pelaksana atau sebesar 60 persen.

Gambar 4.3 : Jumlah responden berdasar jenis jabatan



D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis:

Manfaat teoritis adalah sebagai pengembangan konsep kepemimpinan, dengan mendudukan variabel komitmen organisasi dan perilaku kerja sebagai mediasi terhadap kinerja pegawai.

2. Manfaat pragmatis:

Manfaat pragmatis adalah hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu sumber informasi atau acuan mengamati atau meninjau kembali kebijakan manajemen SDM di pusdiklat-pusdiklat lingkup BPPK terutama terkait dengan sikap dan perilaku Kepemimpinan, untuk menjaga tingkat komitmen pegawai selalu dalam kualitas dan posisi yang baik, sehingga bersama perilaku kerja pegawai yang semakin baik, tingkat kinerja pegawai dan kinerja organisasi dapat dipertahankan selalu optimal.

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam dan membangun sebuah model konseptual untuk menggambarkan dan membuktikan secara empirik bagaimana peran kepemimpinan dapat menghasilkan kinerja pegawai yang optimal dengan dimediasi oleh tingkat komitmen organisasi dan perilaku kerja pegawai pada Pusdiklat-Pusdiklat di lingkup BPPK.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai, perilaku kerja pegawai dan kinerja pegawai yang berarti semakin efektif kepemimpinan yang dijalankan akan semakin meningkatkan komitmen organisasi pegawai, membuat perilaku kerja pegawai menjadi semakin baik dan juga mampu meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih optimal.

Sedangkan sisi pengaruh tidak langsung kepemimpinan, hasil penelitian membuktikan kepemimpinan berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi perilaku kerja.

Disisi lain kepemimpinan tidak berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Hal ini berarti efektifitas kepemimpinan tidak meningkatkan kinerja melalui variabel komitmen organisasi pegawai sebagai variabel mediasi/intervening. Dalam penelitian ini responden cenderung menyadari bahwa masalah yang ada pada organisasi pada hakekatnya adalah masalah pegawai dengan nilai std (standar deviasi) tertinggi 1,28 sehingga timbul kesadaran pegawai bahwa komitmen organisasi harus tetap dijaga dan dipelihara dengan penuh tanggung jawab (*Affective Commitment*).

B. Keterbatasan Penelitian

Hasil penelitian ini mempunyai keterbatasan dari berbagai aspek, diantaranya adalah:

1. Hasil penelitian ini terbatas pada objek penelitian Pusdiklat-Pusdiklat di lingkup BPPK Kementerian Keuangan yang belum tentu dapat di generalisasi ke kementerian atau lembaga pemerintahan lainnya;

2. Model yang telah dibangun dalam penelitian secara empiris ini bisa dikembangkan lagi dengan menambahkan variabel lain yang relevan.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka beberapa saran yang dapat direkomendasikan adalah sebagai berikut :

1. Diperlukan kemampuan pemahaman dan penerapan yang baik dari seorang pemimpin terhadap komitmen organisasi, perilaku kerja dan kinerja pegawai, agar dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai, sehingga dapat menciptakan bawahan yang ber perilaku kerja baik dan smart. Oleh karena itu Pemimpin yang terampil menghadapi beragam tipe anak buah yang berbeda latar belakang budaya, agama dan karakter menjadi lebih cocok, pemimpin hendaknya pandai mengelola keragaman tersebut.
2. Diperlukan peran pimpinan yang kuat dan efektif dengan mengembangkan pola hubungan kerja yang harmonis dan efektif untuk menjaga komitmen organisasi dan perilaku kerja pegawai yang sudah bagus agar selalu berada pada level yang baik, sehingga mampu semakin meningkatkan kinerja pegawai yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja organisasi secara optimal..
3. Mengembangkan model atau metode penelitian selanjutnya, sehingga didapat hasil yang dapat menjelaskan fenomena yang dikaji dengan lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Aydogdu, S. dan Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, Vol. 1 No. 3 pp. 43-53.
- Almutairi, D.O. (2016). The Mediating Effects of Organizational Commitment on the Relationship between Transformational Leadership Style and Job Performance. *International Journal of Business and Management*. Vol.11 (1). p.231-241.
- Agustia, D., 2006, “Pengaruh Profesionalisme Auditor Terhadap Variabel- Variabel Individual Outcomes”, *Majalah Ekonomi Tahun XVI No.1 April 2006*: hal. 100-114
- Bass, B. M. 2000. The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, Vol. 7 No. 3, pp. 18—40.
- Bierhoff HW and Muller GF, 2005, Leadership, Mood, Atmosphere, and Cooperative Support in Project groups. *Journal of Managemen Psychology*. Vol.20.No.6.pp.483-497.
- Carmeli, A., 2003, The Relationship Between Emotional Intelligence and Work Attitude, Behaviour and Outcomes. A Examination Among Senior Manager. *Journal of Managerial Psychology*. Vol.18.No.8.Pp.788-813
- Cresswell, J. W., (2009), *Research Design:Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, Third Edition, Sage Publication Inc., California
- Chu, Li-Chuan and Lai, Chun-Che. (2011). “A Research on the Influence of Leadership Style and Job Characteristics on Job Performance among Accountants of County and City Government in Taiwan.” *International Public Management Association for Human Resources, Public Personnel Management*. Vol. 40 No. 2, p. 101-118
- Dessler, G. 2010. *Manajemen Personalia*. Edisi 3. Terjemahan Agus Dharma. Jakarta: Erlangga
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson et all, 1996. *Organizational Behaviour, Structure, Process*. Tenth Edition. Richard D. Irwin-McGraw Hill Inc.USA.
- Gibson, Ivancevich, 2003. *Organisasi: Proses Struktur Perilaku*. Edisi Lima, Jakarta: Erlangga.
- Goleman, D Boyatzis. R and Mckee.A, (Alih bahasa Susi Purwioko) 2004, *Primal Leadership*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Umum.

- Hersey P, Blanchard K,1992. *Manajemen Perilaku Organisasi*, Edisi keempat. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Jayan.C, 2006. Emotional Competence, Personality, and Job Attitudes, as Predictors of Job Performance. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology* 32 (2), 135-144
- Kast. F.E, and Rosenzweig JE, 1990. *Organisasi dan Manajemen* (terjemahan), Bumi Aksara., Jakarta, 1990
- Kast. F.E, and Rosenzweig JE,2002. *Organisasi dan Manajemen*, Jilid I (Edisi keenam), Bumi Aksara., Jakarta, 2002
- Kreitner,R. dan Kinicki, A. 2005, *Perilaku Organisasi*, Jakarta, Salemba empat.
- Kerdipitak, C. & Boonrattanakittibhumi, C. (2020). "Effect of Strategic Orientation and Organizational Culture n Firm's Performance. Role of Organizational Comittments". *Journal of Security and Sutainability Issues*. Vol.9. p.70-82.
- Mathis, Robert L dan Jackson. (2008). “ *Manajemen Sumberdaya Manusia*, ” Buku 1, Salemba Empat Jakarta.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1997. *Commitment in the Workplace* (Theory, Research and Aplication). London: Sage Publications.
- Minner, B.J. (2007), *Organizational Behavior; from Theory to Prectice*, State University of New York.
- Rivai, Veithzal, Ahmad Fawzi Mohd.Basri.,2005, *Performance Appraisal : Sistem Yang Tepat Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan, Rajawali Pers*, Jakarta.
- Keputusan Kepala BPPK tentang Rencana Strategis, 2020-2024, BPPK Kementrian Keuangan- Jakarta,2020.
- Robbins, S.,P.(2001). *Organizational Behavior*, New Jersey; Prentice Hall. Pennsylvania State University.
- Robbins, S. P. & Judge. T. A. (2007). *Organizational Behavior*, Twelfth Edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle, River, New Jersey.
- Robbin & Judge. 2015. *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta. Salemba Empat.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta. Sekaran, U. (2007). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat. Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta:

Andi Offset.

Shore et al., 2006, Leader Responsivness, Equity Sensitivity and Employee Attitude an Behaviour. *Journal of Business and Psychology*. Vol.21.No.2. Winter.

Simamora, Henry. 2002. Akuntansi Manajemen. Jakarta: Salemba Empat.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 234/PMK.01/2015, tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan.

Timpe A,2002, Kepemimpinan, Seri Manajemen SDM, Ali bahsa Bhoedidharmo, Jakarta, PT. Gramedia

Wexley, Kenneth. M. And Gary A. Yuki. 2005. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Rineka Cipta: Jakarta.

Wibowo, 2007. Manajemen Kinerja. Edisi Pertama.PT. Raja Grafindo Perkasa, Jakarta.

Pudjiono, Bjardianto & Sihombing, Pardomuan. 2022, *The Role of Organizational Commitment and Work Behavior in Mediating the Effect of Leadership on Performance (Case Study: Employee at the Education and Training Center for the Scope of BPPK, Ministry of Finance)*. Italienisch Jourbal.Vol.12 No.1, pp85-90

RIWAYAT HIDUP



Bjardianto Pudjiono, lahir tahun 1958 di Kediri-Jawa Timur. Pendidikan strata 1 diselesaikan di Universitas Merdeka Malang pada tahun 1983 pada Fakultas Ekonomi jurusan Perusahaan/Manajemen, kemudian menyelesaikan strata 2 di Universitas Indonesia pada program Magister Manajemen jurusan Keuangan dan Perbankan melalui program bea siswa World Bank dan lulus pada tahun 1997, Doktor Ilmu Manajemen diperoleh dari Universitas

Brawijaya pada tahun 2020. Berkarir di Kementerian Keuangan pada Direktorat Jenderal Anggaran dari tahun 1980, dimulai sebagai pelaksana di KPPN Malang, kemudian tahun 1992 alih tugas sebagai Ka. Subsidi di Direktorat Anggaran Rutin Kantor Pusat DJA di Jakarta. Kepala Seksi dijabat pada tahun 1998 sampai dengan 2002 di Kantor Tata Usaha Anggaran-Palangka Raya dan di Kanwil Ditjen Anggaran Banten, eselon 3 dijabat dari tahun 2003 sampai dengan 2008 sebagai kepala KPPN Sumbawa Besar kemudian Kepala KPPN Ternate dan Kepala Bagian Pengembangan Pegawai di Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan di Jakarta. Jabatan Eselon 2 dijabat dari tahun 2009 sampai dengan 2013 yaitu sebagai Kepala Kanwil Ditjen Perbendaharaan Sulawesi Tengah (2009-2010) sebagai Kepala Kanwil Ditjen Perbendaharaan Papua-Papua Barat (2010-2012) dan sebagai Kepala Kanwil Ditjen Perbendaharaan Jawa Tengah (2012-2013). Dipercaya menjadi pejabat tinggi madya (Esl.1) melalui open bidding sebagai Sekretaris Utama Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan (PPATK) dari tahun 2013 sampai dengan 2018, terakhir setelah selesai melaksanakan penugasan di PPATK berdasar Surat Keputusan Presiden Nomor 19/M Tahun 2018 Tanggal 15 Maret 2018 tentang pemberhentian sebagai Pejabat Tinggi Madya (Sestama PPATK) dan pengangkatan dalam jabatan fungsional Widyaiswara Ahli Utama di Pusdiklat PSDM-BPPK Kementerian Keuangan sampai saat sekarang. Beberapa penugasan ke Luar Negeri yang pernah dijalani antara lain *short cours* di ANU-Australia, *benchmarking/joint programs* dengan FBI di Washington dan Chicago-Amerika Serikat, *benchmarking* inovasi government 3.0 dengan beberapa kementerian dan lembaga di Korea Selatan (*Ministry of Interior, Ministry of Personnel Management, Nasional Human Resource Development Institute, Center for Creative Economy and Innovation*). Pelatihan Kepemimpinan yang pernah diikuti adalah Diklat PIM IV, PIM III dan PIM I, Certified Executive Coach dari Coaching Indonesia Academy.

**PENGARUH KUALITAS PELATIHAN PENINGKATAN KOMPETENSI
INTERPERSONAL SKILLS TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN
INTERPERSONAL SKILLS SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI**

Disusun oleh

Nama Peneliti/Pengkaji I : Hindri Asmoko
NIP : 19691022 199003 1 001
Pangkat/Golongan : Pembina Utama Muda / IV/c
Jabatan : Widyaiswara Ahli Madya

Nama Peneliti/Pengkaji II : Hari Sugiharto
NIP : 19670907 198803 1 001
Pangkat/Golongan : Pembina Utama Muda / IV/c
Jabatan : Widyaiswara Ahli Madya



**BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
JAKARTA
2021**

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kualitas pelatihan peningkatan kompetensi *interpersonal skills* terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi *interpersonal skills* sebagai variabel pemoderasi. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif untuk menggambarkan kualitas pelatihan, kompetensi *interpersonal skills*, dan kinerja pegawai dan menjelaskan pengaruh kualitas pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan *interpersonal skills* sebagai variabel pemoderasi. Responden penelitian berjumlah 182 orang yang merupakan alumni PPK IS di Balai Diklatpim Tahun 2021. Data penelitian dikumpulkan menggunakan kuesioner secara online. Selanjutnya, data diolah dan diuji dengan menggunakan *moderated regression analysis* (MRA). Hasil pengujian menunjukkan variabel kualitas pelatihan peningkatan kompetensi *interpersonal skills* mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja pegawai dengan variabel *interpersonal skills* sebagai variabel pemoderasi.

Kata kunci: kualitas pelatihan, kinerja, *interpersonal skills*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting di dalam organisasi. Perkembangan lingkungan yang cepat dan persaingan yang semakin kompetitif tentunya membutuhkan SDM yang kompeten. Oleh karena itu, SDM harus dikelola dengan baik untuk dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. SDM bukan hanya orang-orang dalam organisasi dengan gambaran apa yang dipunyai dan kontribusinya bagi organisasi tetapi merupakan nilai kolektif dari kemampuan, pengetahuan, keterampilan, pengalaman hidup, dan motivasi dari tenaga kerja organisasi (Mathis & Jackson, 2008).

Kompetensi SDM meliputi aspek *hard* dan *soft*. Basil & Basil (2008) menyatakan *soft skills* diperlukan karena harapan dunia kerja untuk memiliki tenaga kerja yang kompeten sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. *Hard skill* mengacu pada kemampuan teknis dan pengetahuan faktual yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu. *Soft skill* memungkinkan Anda untuk menggunakan kemampuan dan pengetahuan teknis Anda secara lebih efektif (Klaus *et. al.*, 2007). Bartetzko (2004) menemukan bahwa kompetensi kunci yang diharapkan dunia kerja adalah memperoleh pekerja yang memiliki kemampuan dalam *teamwork* dan komunikasi.

Soft skill merupakan suatu hal yang dibutuhkan seseorang ketika berada di sebuah organisasi. Sumber kecemasan dan frustrasi pekerja jarang sekali karena kekurangan keahlian teknis atau profesional, melainkan berasal dari kekurangan dalam repertoar *soft skill* mereka — sifat dan perilaku nonteknis yang diperlukan untuk navigasi karier yang sukses (Klaus *et. al.*, 2007). Dengan demikian, *skill* ini memiliki peran penting dalam kesuksesan mereka karena menjadi navigasi dalam melakukan pekerjaan. Dalam kondisi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan (Sedarmayanti, 2014). Penelitian Kapalang, dkk. (2014) dan Faustyna (2014) menyatakan *soft skill* karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sebagian besar *soft skill* berkaitan dengan sifat dan kebiasaan pribadi yang terbentuk sejak kecil. Ada banyak argumen di industri mengenai apakah mungkin

untuk meningkatkan *soft skill* dalam beberapa jam pelatihan. Untuk ini, jawabannya kasar tetapi nyata - seorang profesional yang ingin berhasil dalam kariernya sebenarnya tidak punya pilihan (Iyer dalam Schulz, 2008). Aspek kunci dalam hal ini adalah kemampuan seseorang untuk mengenali dan mengakui kekurangan perilaku tertentu atau kebiasaan buruk (Schulz, 2008). Setelah mengakui kebenaran ini, seseorang dapat menjalani pelatihan mandiri atau pelatihan terpandu untuk meningkatkan keterampilan yang kurang. Pelatihan kemungkinan besar tidak akan berhasil jika seseorang tidak sepenuhnya yakin bahwa itu akan mengarah pada peningkatan atau bahwa peningkatan tersebut akan bermanfaat (Schulz, 2008).

Permasalahan yang banyak disampaikan oleh para pejabat level pengawas dan administrator terkait *soft skills* diantaranya pertama, adanya keluhan dari pejabat mengenai kompetensi (*soft skill*) sebagian pegawai yang masih kurang baik. Kedua, masih seringnya muncul perbedaan persepsi mengenai *soft skill* antara generasi milenial dengan generasi X yang lebih senior. Ketiga, motivasi pegawai beragam. Keempat, sebagian pegawai memiliki hubungan yang kurang harmonis dengan pegawai lain. Kelima, kerjasama tim kurang terbentuk. Keenam, penggunaan power yang lebih banyak mengandalkan posisi daripada personal pimpinan.

Tuntutan akan kinerja organisasi yang semakin tinggi saat ini mengharuskan adanya pengembangan pengetahuan dan keterampilan pegawai dan memastikan pegawai memiliki keterampilan dan kemampuan yang dapat memberikan hasil bagi organisasi (Mathis & Jackson, 2008). Ketika organisasi berupaya untuk meningkatkan kinerjanya, pelatihan karyawan dan manajer menjadi lebih penting. Pegawai yang sedang beradaptasi dengan banyak perubahan yang dihadapi organisasi harus dilatih terus-menerus untuk mempertahankan dan memperbarui kemampuan mereka.

Balai Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Balai Diklatpim) merupakan lembaga pelatihan yang menyelenggarakan pelatihan kepemimpinan dan *soft skill* lainnya bagi pegawai Kementerian Keuangan. Salah satu pelatihan tersebut adalah Pelatihan Peningkatan Kompetensi Interpersonal Skill for Professional Leader (PPK IS). PPK IS bertujuan untuk mengembangkan kemampuan peserta pelatihan mengenai kompetensi *interpersonal skill* yang meliputi pembentukan citra diri positif, pembentukan pemimpin terpercaya, dan pengelolaan tim efektif. Dengan demikian pelatihan ini diharapkan dapat mempercepat peningkatan *soft skill* interpersonal

peserta pelatihan.

Rumusan Masalah

Masalah penelitian dinyatakan sebagai berikut:

1. Apakah Kualitas PPK IS berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah *Interpersonal Skills* memoderasi pengaruh Kualitas PPK IS terhadap kinerja pegawai?

Ruang Lingkup

Ruang lingkup penelitian ini adalah kualitas PPK IS dan kaitannya dengan *interpersonal skills* dan kinerja pegawai. Ruang lingkup penelitian dibatasi untuk pelatihan yang diselenggarakan oleh Balai Diklatpim di Tahun 2021.

Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kualitas PPK IS terhadap kinerja pegawai dengan *interpersonal skill* sebagai variabel pemoderasi.

Manfaat

Hasil penelitian ini sebagai salah satu sumber informasi dalam rangka penentuan arah kebijakan pimpinan di Pusdiklat PSDM BPPK untuk peningkatan kualitas pelatihan khususnya PPK IS di Balai Diklatpim. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian pengetahuan dan menjadi informasi tambahan bagi peneliti lain mengenai *soft skill*, kualitas pelatihan, dan kinerja pegawai.

TINJAUAN PUSTAKA

Soft Skill

Keterampilan sosial memiliki pengaruh yang sangat luas dan umum, membantu individu untuk bekerja dengan baik dalam berbagai konteks dan pada banyak pekerjaan yang berbeda (Greenberg, 2011). Tanpa keterampilan sosial untuk melunakkan dampak dari perilaku mereka yang sangat metadis dan berorientasi pada tugas, mereka dapat dianggap negatif, sebagai "pekerja keras" daripada sebagai rekan kerja yang berharga. Kerja sama dan hubungan baik dengan rekan kerja sering kali dibutuhkan untuk sukses dalam banyak tugas (Greenberg, 2011). Sebagian besar pengusaha saat ini mengharapkan pekerja untuk menunjukkan dan unggul dalam banyak keterampilan yang 'lebih lembut' (*softer*) seperti kerja tim dan pengembangan kelompok (Rothwell, Arnold 2007).

Soft skill merupakan kompetensi dasar yang menggambarkan bagaimana seseorang berperilaku agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik (Hutapea dan Thoha, 2008). Kemampuan *soft skill* yang dipraktikkan seseorang ditekankan pada perilaku yang produktif agar diperoleh kinerja yang lebih baik. *Soft skill* merupakan "sekumpulan kualitas pribadi, kebiasaan, sikap dan rahmat sosial yang membuat seseorang menjadi karyawan yang baik dan rekan kerja yang kompatibel" (Lorenz, 2009). Oleh karena itu, *soft skill* pada dasarnya merupakan keterampilan personal, yaitu keterampilan khusus yang bersifat nonteknis, tidak berwujud, dan kepribadian yang menentukan kekuatan seseorang sebagai pemimpin, pendengar, negosiator, dan media konflik.

Menurut Elfindri, dkk. (2011), *soft skill* didefinisikan sebagai keterampilan dan kecakapan hidup, baik untuk sendiri, berkelompok atau bermasyarakat serta dengan Sang Pencipta. Klaus *et. al.* (2007) menyatakan keterampilan lunak mencakup perilaku pribadi, sosial, komunikasi, dan manajemen diri. Mereka mencakup spektrum kemampuan dan sifat yang luas: menjadi sadar diri, dapat dipercaya, teliti, kemampuan beradaptasi, pemikiran kritis, sikap, inisiatif, empati, kepercayaan diri, integritas, pengendalian diri, kesadaran organisasi, disukai, pengaruh, pengambilan risiko, pemecahan masalah, kepemimpinan, manajemen waktu, dan beberapa lainnya.

Atribut *soft skill* dengan demikian meliputi nilai yang dianut, motivasi, perilaku, kebiasaan karakter, dan sikap. Atribut *soft skill* ini dimiliki oleh setiap orang dengan kadar yang berbeda-beda dipengaruhi oleh kebiasaan berpikir, berkata, bertindak, dan bersikap.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, Goleman (2009) menyebutkan pengaruh IQ hanyalah sebesar 20% saja, sedangkan 80% dipengaruhi oleh faktor lain termasuk di dalamnya EQ. Kecerdasan emosional yang tinggi memungkinkan seseorang mampu mengenali perasaannya dengan baik, memotivasi dirinya, berempati terhadap apa yang dirasakan orang lain dan pada akhirnya menuntun orang tersebut untuk mampu mengelola hubungan dengan orang lain demi tercapainya tujuan organisasi.

Keterampilan Interpersonal Manajerial

Pakar kepemimpinan/manajemen menegaskan ada dua sisi untuk memimpin: sisi "*hard* (keras)" dalam menganalisis, merencanakan, membuat keputusan, dan

menyusun strategi, dan sisi "*soft* (lunak)" kepemimpinan yang melibatkan inspirasi, motivasi dan membujuk pengikut, membangun hubungan kerja, jaringan, berkumpul, dan membujuk (Riggio, 2014). Terkait keterampilan lunak kepemimpinan, ada banyak istilah yang digunakan: keterampilan konseptual, keterampilan interpersonal, keterampilan komunikasi, dan sebagainya. Pada kajian ini akan digunakan istilah keterampilan interpersonal.

Keterampilan interpersonal adalah bagian penting dalam mengelola dan memimpin orang lain secara efektif. Manajer yang terampil secara interpersonal lebih sukses (Dierdorff, Rubin, & Morgeson, dalam Pichler & Beenen, 2014) dan pemimpin yang terampil secara interpersonal lebih efektif (Mumford, Campion, & Morgeson, 2007). Keterampilan interpersonal manajerial sebagai kompetensi yang membantu manajer memahami, berkomunikasi, memotivasi dan mempengaruhi orang lain, dan menyelesaikan konflik dalam pengaturan organisasi yang diarahkan pada tujuan (Pichler & Beenen, 2014). Lebih lanjut, Pichler & Beenen (2014) mendefinisikan masing-masing komponen dari keterampilan interpersonal manajerial sebagai berikut:

- Mengelola diri sendiri. Kelompok keterampilan ini melibatkan keselarasan dengan dan mampu secara efektif mengendalikan emosi seseorang.
- Berkomunikasi. Komponen komunikasi interpersonal yang diungkapkan dalam wawancara termasuk berkomunikasi secara mendukung, mendengarkan secara aktif, dan menafsirkan isyarat nonverbal secara akurat.
- Mendukung. Manajer mengidentifikasi dukungan interpersonal proaktif dan pengembangan hubungan sebagai keterampilan terpenting untuk kesuksesan manajerial.
- Memotivasi orang lain. Keterampilan motivasi tersebar di berbagai keterampilan lain seperti memimpin orang lain, mengklarifikasi harapan, membujuk, dan memberikan umpan balik yang efektif.
- Mengelola konflik. Keterampilan ini berfokus pada "mengurangi situasi emosional yang sulit", dengan empati sebagai bagian integral dari pengelolaan konflik secara efektif.

Lebih lanjut Pichler & Beenen (2014), menyatakan setiap kluster tampaknya secara logis mendahului yang berikutnya dalam semacam cara hierarkis. Lapisan bawah memberikan metafora yang sesuai untuk menggambarkan berbagai lapisan

keterampilan interpersonal, dengan manajemen diri sebagai inti dan keterampilan lain yang lebih kompleks mengikuti atau berkembang dari pusat dan berfungsi sebagai lapisan luar "bawang". Komunikasi adalah dimensi yang paling luas yang paling sering disebutkan, dan agak terkait dengan mendukung, memotivasi orang lain, dan mengelola konflik. Mendengarkan secara aktif sebagai elemen penting dalam mengembangkan hubungan yang mendukung, mengomunikasikan harapan dan tujuan yang jelas adalah bagian penting dalam memotivasi orang lain secara efektif dan kompetensi dalam resolusi konflik juga menuntut seseorang untuk melatih keterampilan komunikasi yang efektif.

Uji coba Skala Keterampilan Interpersonal Manajerial lebih lanjut, Pichler & Beneen (2014) menyimpulkan aspek mengelola diri, seperti menyadari emosi seseorang, secara inheren lebih intrapersonal daripada interpersonal dan mungkin disalahartikan ketika dikonseptualisasikan sebagai aspek keterampilan interpersonal manajerial. Komunikasi tampaknya lebih merupakan meta-skill dan aspek kunci dari tiga dimensi yang diturunkan secara empiris: mendukung, memotivasi orang lain, dan mengelola konflik. Maka item komunikasi dapat digabungkan dengan baik sebagai komponen dari tiga dimensi yaitu mendukung, memotivasi dan mengelola konflik.

Keterampilan Interpersonal dan Kinerja

Dalam organisasi, manajer menghabiskan sebagian besar waktu mereka untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan bawahan, rekan kerja, dan atasan (Hinds & Kiesler, 1995). Dalam berinteraksi tersebut tentunya terjalin komunikasi interpersonal baik dalam hubungan kerja maupun dalam hubungan informal. Penelitian Rahim et. al. (2020) menunjukkan peran penting *interpersonal skills* sebagai hal yang sangat mendasar yang harus dimiliki oleh manajer untuk menciptakan keselarasan dalam melakukan interaksi dengan seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan. Interaksi yang melibatkan banyak karakter dalam organisasi akan mendorong munculnya berbagai perilaku yang terbentuk dari perilaku individu dan perilaku kelompok. Hal ini harus dipahami oleh manajer sebagai sesuatu yang harus didorong untuk memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Rahim et. al., 2020).

Sebaliknya dalam interaksi yang dilakukan secara kasar (*abusive*) oleh manajer menyebabkan hasil yang kontraproduktif. Penelitian Kabir dan Kashi (2021)

menemukan pengawasan yang kasar secara positif terkait dengan perilaku menyembunyikan pengetahuan karyawan, kelelahan kerja, dan perilaku kerja yang kontraproduktif. Hubungan positif tersebut menunjukkan perilaku kepemimpinan yang kasar terhadap bawahan mendorong bawahan untuk melakukan perilaku *retaliatory*, seperti menyembunyikan pengetahuan dan perilaku kerja yang kontraproduktif. Perilaku kerja kontraproduktif adalah jenis perilaku yang tidak mengarah pada tujuan organisasi dan dapat berdampak negatif pada produktivitas kerja dan berdampak negatif pada karyawan individu, sekelompok karyawan, atau bahkan seluruh perusahaan (Kabir & Kashi, 2021).

Mendukung harus berkontribusi pada hubungan yang lebih efektif antara atasan dan bawahan, dan menurunkan stres kerja. Akibatnya, dukungan harus menjadi prediktor terbaik dari konflik pekerjaan-keluarga. Memotivasi orang lain harus berkontribusi pada peningkatan upaya dan keterlibatan kerja bawahan. Mengelola konflik harus berkontribusi pada penyelesaian efektif dari situasi yang sulit dan menantang antarpribadi. Oleh karena itu, pengelolaan konflik menjadi berhubungan negatif dengan gaya menghindari konflik di tempat kerja (Pichler & Beenen, 2014).

Mengingat keterampilan interpersonal adalah salah satu dari beberapa rangkaian keterampilan inti yang diperlukan untuk manajer (Mintzberg, 1980), tidak mengherankan sekolah bisnis semakin tertarik pada pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan keterampilan ini (GMAC, dalam Pichler & Beenen, 2014).

Kualitas Pelatihan

Pelatihan memberi karyawan pengetahuan dan keterampilan khusus yang dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini (Mathis & Jackson, 2008). Pelatihan yang efektif dapat memberi dampak pada penambahan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan karyawan di bidang tugasnya.

Pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi sejumlah tujuan dan dapat diklasifikasi dengan berbagai cara. Beberapa pengelompokan umum meliputi (Mathis & Jackson, 2008) pelatihan wajib dan teratur, pelatihan pekerjaan/teknis, pelatihan interpersonal dan penyelesaian masalah, dan pelatihan pengembangan dan karier.

Cara organisasi mengatur dan menyusun pelatihan akan memengaruhi cara

peserta pelatihan mengalami pelatihan, yang pada gilirannya akan memengaruhi efektivitas pelatihan dan kualitas pelatihan itu sendiri. Pengertian kualitas mempunyai cakupan yang luas, relatif, berbeda-beda, dan berubah-ubah, sehingga definisi kualitas memiliki banyak kriteria dan tergantung pada konteksnya terutama jika dilihat dari sisi penilaian konsumen dan dari sudut pandang produsen yang menciptakan kualitas.

Gaspersz (2001) menyatakan kualitas mengacu dua pengertian pokok yaitu pertama, kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk itu. Kedua, kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan dan kerusakan.

ISO 8402 dalam Hidayat (2007) menyatakan kualitas adalah totalitas karakteristik dari berbagai entitas yang memberikan segenap kemampuannya pada nilai-nilai kebutuhan serta nilai-nilai kepuasan. Goetsch dan Davis (2010) mendefinisikan kualitas sebagai suatu kondisi dinamis berhubungan dengan produk, jasa, sumber daya manusia, dan lingkungan yang memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen dan membantu menghasilkan nilai yang superior.

Crosby (dalam Clarke, 2006) mendefinisikan kualitas sebagai "kesesuaian dengan persyaratan". Juran (1999) mendefinisikan kualitas sebagai dua definisi yang bekerja berlawanan arah. Definisi pertama adalah "fitur-fitur produk yang memenuhi kebutuhan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan pelanggan". Pada saat yang sama Juran (1999) melihat kualitas juga bisa berarti "bebas dari kekurangan - bebas dari kesalahan yang memerlukan pekerjaan ulang atau yang mengakibatkan kegagalan di lapangan, ketidakpuasan pelanggan, klaim pelanggan, dan sebagainya". Lewis and Booms (1983) menyatakan kualitas layanan adalah ukuran seberapa baik tingkat layanan yang diberikan sesuai dengan harapan pelanggan. Memberikan layanan yang berkualitas berarti memenuhi harapan pelanggan secara konsisten (dalam Parasuraman *et al*, 1985).

Lebih lanjut, Juran memperkenalkan The Juran Trilogy yang terdiri dari perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, dan perbaikan kualitas. Perencanaan kualitas meliputi pengembangan produk, sistem dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi atau melampaui harapan konsumen. Pengendalian kualitas meliputi langkah-langkah menilai kinerja aktual kualitas, membandingkan kinerja dengan

tujuan, dan bertindak berdasarkan perbedaan antara kinerja dan tujuan.

Perbaikan kualitas harus dilakukan secara *on-going* dan terus menerus. Langkah-langkah yang dapat dilakukan adalah mengembangkan infrastruktur yang diperlukan untuk melakukan perbaikan kualitas, mengidentifikasi bagian-bagian yang membutuhkan perbaikan dan melakukan proyek perbaikan, membentuk suatu tim proyek yang bertanggung jawab dalam menyelesaikan setiap proyek perbaikan, memberikan tim apa yang mereka butuhkan agar dapat mendiagnosis masalah guna menemukan solusi dan melakukan pengendalian yang akan mempertahankan keuntungan yang diperoleh.

Meskipun banyak definisi mengenai kualitas, pada intinya terdapat beberapa persamaan yaitu pertama, kualitas meliputi usaha untuk memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Kedua, kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan. Ketiga, kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah.

Definisi kualitas dalam pelatihan mengikuti definisi umum kualitas. Dengan demikian, istilah tersebut dapat didefinisikan sebagai kesesuaian hasil pelatihan dengan tujuan yang direncanakan, spesifikasi dan persyaratan (Crosby); fitur-fitur pelatihan yang memenuhi kebutuhan pelanggan dan memberikan kepuasan pelanggan (Juran); dan memenuhi atau melampaui harapan pelanggan akan pelatihan (Lewis and Booms).

Terkait kualitas layanan, Parasuraman, *et.al.* (1985) mengusulkan lima atribut layanan yaitu:

- 1) Dimensi *tangibles* (nyata). Penampilan dan performansi dari fasilitas-fasilitas fisik, peralatan, dan material-material komunikasi yang digunakan dalam proses penyampaian layanan.
- 2) Dimensi *reliability* (keandalan). Kemampuan pihak penyedia jasa dalam memberikan jasa atau pelayanan secara tepat dan akurat sehingga pelanggan dapat mempercayai dan mengandalkannya.
- 3) Dimensi *responsiveness* (daya tanggap). Kemauan pihak penyedia jasa untuk segera memberikan bantuan pelayanan yang dibutuhkan pelanggan dengan cepat.
- 4) Dimensi *assurance* (jaminan). Pemahaman dan sikap kesopanan karyawan (*contact personnel*) dikaitkan dengan kemampuan mereka dalam memberikan keyakinan kepada pelanggan bahwa pihak penyedia jasa mampu memberikan

pelayanan dengan sebaik-baiknya. Dimensi kepastian merupakan gabungan dari dimensi kompetensi (*competence*), kesopanan (*courtesy*), dan kredibilitas (*credibility*).

- 5) Dimensi *empathy* (empati). Tingkat perhatian atau tingkat kepedulian individual yang dapat diberikan pihak penyedia jasa kepada pelanggannya. Dimensi empati merupakan penggabungan dari dimensi akses, komunikasi, dan pemahaman kepada pelanggan.

Dalam dunia pelatihan, pengertian kualitas dalam penelitian ini meliputi atribut-atribut pelatihan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dan memberikan kepuasan pelanggan. Pemahaman yang jelas tentang siapa pelanggan, apa kebutuhan mereka, dan apa fitur yang harus dari strategi pelatihan dan materi pelajaran pelatihan berikutnya yang menanggapi kebutuhan tersebut adalah komponen penting dalam pelatihan. Sistem pelatihan kontemporer dan terpadu untuk kualitas membutuhkan organisasi untuk merancang sistem menggunakan proses yang menggabungkan semua dasar-dasar perencanaan kualitas (Pall and Robustelli, 1999). Organisasi yang responsif akan dengan hati-hati mendekati identifikasi pelanggan ini dan bagaimana mencapai tujuannya, dan mengomunikasikan bagaimana pelatihan yang berkualitas dapat membantu mencapai tujuan tersebut.

Zeithaml dan Bitner dalam Muninjaya (2011) menyatakan kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh faktor kualitas pelayanan, kualitas produk, harga, faktor situasi, dan faktor pribadi pelanggan.

Kualitas Pelatihan dan Kinerja

Pelatihan dianggap sebagai kegiatan utama untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas, fleksibel, dan siap artinya, modal manusia perusahaan yang memfasilitasi penciptaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, meningkatkan kinerja perusahaan (Thang dan Buyens, 2008).

Sejumlah studi empiris telah menganalisis hubungan antara pelatihan dan kinerja. Secara umum, temuan mereka menunjukkan bahwa pelatihan memiliki efek positif pada produktivitas (Birdi *et al.*, 2008), kinerja (Hendriani *et. al.*, 2013, Kapahang *et. al.*, 2014), dan kualitas (Cantarello *et al.*, 2012).

Meskipun ada pengakuan umum dalam literatur bahwa pelatihan meningkatkan kinerja perusahaan, penelitian empiris tidak selalu memberikan bukti untuk mendukung efek ini. Satu penjelasan yang mungkin adalah bahwa pelatihan

tidak memiliki efek langsung pada kinerja tetapi efek tidak langsung dengan meningkatkan hasil organisasi lainnya. Penelitian Aragon *et. al.* (2014) menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi adalah salah satu variabel dan yang menengahi hubungan antara pelatihan dan kinerja dan bahwa penerapan pelatihan berorientasi pembelajaran meningkatkan kinerja melalui efek positif pada pembelajaran organisasi.

Pelatihan mempengaruhi kinerja kerja karyawan secara positif. Ini juga meningkatkan efisiensi kerja dan berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Dengan bantuan pelatihan, karyawan menjadi mahir dalam pekerjaan mereka dan mereka menjadi mampu memberikan hasil yang lebih baik. Secara umum dikatakan pelatihan meningkatkan kinerja, namun ada faktor lain yang tidak sejalan atau yang memperkuat hubungan itu. Penelitian mengenai faktor lain yang memoderasi hubungan pelatihan dan kinerja telah banyak dilakukan. Antara lain Saeed & Asghar (2012) yang menemukan *person job-fit* sebagai faktor yang memoderasi hubungan itu, jika orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat tidak dipilih maka pelatihan tidak akan berpengaruh pada kinerja karyawan. Sementara Carlisle *et. al.* (2019) menemukan faktor *non-mandatory training* sebagai faktor yang memoderasi hubungan itu. Bauer *et. al.* (2012) menemukan kepribadian sebagai variabel pemoderasi dengan menyatakan pelatihan adaptif dapat menghasilkan peningkatan kinerja terbesar ketika kepribadian peserta pelatihan cocok dengan lingkungan instruksional. Warna, dkk (2020) yang melakukan penelitian di UPT BLK Singosari, menemukan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi, dan soft skills memoderasi pengaruh pelatihan terhadap kompetensi.

Kinerja

Hasibuan (2012) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya- yang didasarkan atas kecakapan. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) *online* mengartikan kinerja sebagai (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, (3) kemampuan kerja (tentang peralatan). Fahmi (2010) menyatakan kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *nonprofit oriented*. Amstrong dan Baron (2004) dalam Fahmi (2010) mengemukakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat

dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Bastian (2001) menyatakan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi.

Fahmi (2010) mengemukakan kinerja organisasi adalah efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan dengan usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif. Pengertian-pengertian di atas menyiratkan adanya dua unsur dalam kinerja yaitu adanya hasil kerja baik dalam ukuran kualitatif maupun kuantitatif yang dicapai secara individual atau organisasi dan adanya wewenang dan tanggung jawab atas pekerjaan tersebut.

Kinerja diukur melalui penggunaan pengukuran kinerja dimana suatu matrik digunakan untuk mengkuantifikasi efisiensi atau efektivitas dari suatu kegiatan (Matthews, 2011). Hatry (1999) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai pengukuran secara reguler terhadap hasil (*outcome*) dan efisiensi dari pelayanan atau program. Simon (2000) mengemukakan dalam pengukuran kinerja sektor swasta terdapat lima keseimbangan yang perlu diperhatikan yaitu menyeimbangkan laba, pertumbuhan, dan pengendalian, menyeimbangkan hasil jangka pendek terhadap kapabilitas jangka panjang, menyeimbangkan harapan kinerja dari konstituen yang berbeda, menyeimbangkan peluang dan atensi, dan menyeimbangkan motif dari perilaku manusia.

Kesuksesan dan kinerja organisasi bisa dilihat dari hasil kerja yang telah dicapai oleh pegawai dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu organisasi menuntut agar para pegawainya mampu menampilkan kinerja yang optimal karena baik buruknya kinerja yang dicapai oleh pegawai akan berpengaruh pada peningkatan kinerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Yuniningsih, 2002:18). Kinerja karyawan itu sendiri adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan sesuai tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan (Mangkunegara, 2010).

Pengertian kinerja dalam perilaku organisasi telah berubah dalam empat puluh tahun terakhir (Griffin, 2007). Riset telah bergeser dari fokus pada pekerjaan

dan tugas tetapnya ke pemahaman lebih luas mengenai peran kerja dalam konteks organisasi dinamis (Ilgen & Hollenback, 1991) dalam Griffin (2017).

Secara tradisional, kinerja dievaluasi dalam bentuk kecakapan individu dalam menjalankan tugasnya yang secara spesifik tertuang dalam uraian tugasnya. Dari perspektif ini, “tugas yang telah ditentukan dengan baik” adalah tugas dimana semua perilaku yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi ditangkap dalam deskripsi tugas individu (Cambell, Mc. Cloy, 1993) dalam Griffin (2007).

Perubahan sifat pekerjaan dan organisasi telah menantang pandangan tradisional tentang kinerja individu ini (Ilgen & Pulakos, 1999) dalam Griffin, et.al. (2007). Dua perubahan utama adalah naiknya ketergantungan dan ketidakpastian dari sistem kerja (Howard, 1995). Pendekatan awal untuk kinerja tidak mencakup jangkauan penuh dari perilaku yang berkontribusi kepada efektivitas ketika sistem adalah tidak pasti dan ketergantungan. Untuk merespon keterbatasan ini, konstruk baru dimunculkan yang mengarahkan suatu set tanggung jawab yang ekspansif. Kinerja kontekstual, kinerja adaptif, dan aktivitas.

Griffin (2007) mengembangkan suatu model baru kinerja. Model ini mengusulkan konteks membentuk dan membatasi perilaku yang akan dinilai dalam organisasi, dan mengidentifikasi ketidakpastian dan ketergantungan sebagai dua fitur konteks.

Model yang dikembangkan diarahkan pada klasifikasi silang tiga level untuk perilaku peran yang dapat menyumbangkan efektivitas (individu, tim, dan organisasi) dan tiga bentuk perilaku berbeda (*proficiency*, *adaptivity*, dan *proactivity*). Model ini disajikan dalam tabel 1 berikut.

Tabel 1 *Model of positive work role behaviors*

	<i>Proficiency</i> (Memenuhi persyaratan peran)	<i>Adaptivity</i> (mengatasi, merespon, dan mendukung perubahan)	<i>Proactivity</i> (inisiatif perubahan, memulai sendiri dan mengarahkan masa depan)
<i>Individual Task Behaviors</i> (perilaku berkontribusi kepada efektivitas individu)	<i>Individual task proficiency</i> Misalnya: menjamin tugas inti sudah selesai secara benar	<i>Individual task Adaptivity</i> Misalnya: menyesuaikan dengan peralatan, proses, atau prosedur baru dalam tugas inti	<i>Individual task Proactivity</i> Misalnya: Berinisiatif membuat cara lebih baik dalam melakukan tugas inti
<i>Team Member</i>	<i>Team Member</i>	<i>Team Member</i>	<i>Team Member</i>

<i>Behaviors</i> (perilaku berkontribusi kepada efektivitas tim)	<i>Proficiency</i> Misalnya: koordinasi pekerjaan dengan anggota tim	<i>Adaptivity</i> Misalnya: merespon secara konstruktif perubahan tim	<i>Proactivity</i> Misalnya: mengembangkan metode baru untuk membantu tim berkinerja lebih baik
<i>Organization Member Behaviors</i> (perilaku berkontribusi kepada efektivitas organisasi)	<i>Organization Member Proficiency</i> Misalnya: berbicara mengenai organisasi dengan cara positif	<i>Organization Member Adaptivity</i> Misalnya: menghadapi perubahan dengan cara yang organisasi operasikan	<i>Organization Member Proactivity</i> Misalnya: menyarankan untuk improvisasi efisiensi menyeluruh bagi organisasi

Penelitian Terdahulu

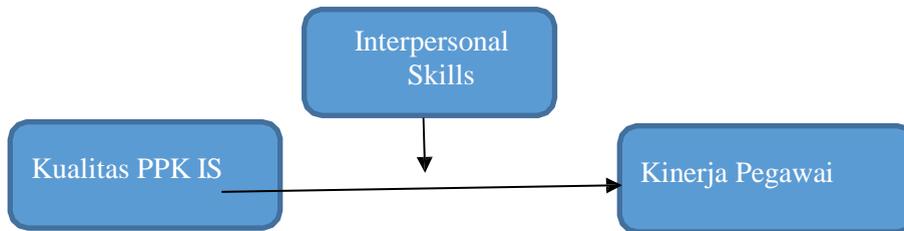
Penelitian Hendriani, *et. al.*, (2013), dan Kapahang *et. al.*, (2014) menyatakan pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Setiawati dan Riyono (2018) meneliti pengaruh pelatihan komunikasi interpersonal terhadap kohesivitas kelompok. Hasilnya menunjukkan pelatihan komunikasi interpersonal mempunyai pengaruh terhadap kohesivitas kelompok. Birdi *et. al.* (2008) melalui studi produktivitas 308 perusahaan selama 22 tahun, menemukan manfaat kinerja dari pemberdayaan dan pelatihan ekstensif, dengan penerapan kerja tim yang berfungsi untuk meningkatkan keduanya.

Penelitian Ferayani (2021) menyimpulkan motivasi & pelatihan merupakan variabel yang memoderasi interaksi antara tingkat pendidikan dalam kinerja bendahara desa se-kabupaten Jembrana.

Saeed & Asghar (2012) menemukan *person job-fit* sebagai faktor yang memoderasi hubungan itu, jika orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat tidak dipilih maka pelatihan tidak akan berpengaruh pada kinerja karyawan. Carlisle *et. al.* (2019) menemukan faktor *non-mandatory training* sebagai faktor yang memoderasi hubungan itu. Bauer *et. al.* (2012) menemukan kepribadian sebagai variable pemoderasi dengan menyatakan pelatihan adaptif dapat menghasilkan peningkatan kinerja terbesar ketika kepribadian peserta pelatihan cocok dengan lingkungan instruksional. Warna, dkk (2020) menemukan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi, dan soft skills memperkuat (memoderasi) pengaruh pelatihan terhadap kompetensi.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini diilustrasikan pada Gambar 1.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

Hipotesis

Berdasarkan uraian dan kerangka pemikiran sebelumnya, hipotesis dalam penelitian ini adalah

H1 : Kualitas PPK IS *For Professional Leader* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

H2: Kualitas PPK IS *For Professional Leader* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan *Interpersonal Skill* sebagai variabel pemoderasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kualitas PPK IS dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Hubungan kualitas PPK IS dengan kinerja pegawai ini dimoderasi oleh *interpersonal skills*. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kuantitatif untuk menggambarkan kualitas pelatihan, *interpersonal skills*, dan kinerja pegawai serta menjelaskan pengaruh kualitas PPK IS terhadap kinerja pegawai dengan IS sebagai variabel pemoderasi.

Terdapat tiga variabel dalam penelitian ini yaitu kualitas PPK IS sebagai variabel independen, kinerja pegawai sebagai variabel dependen, dan IS sebagai variabel pemoderasi. Variabel penelitian diukur menggunakan kuesioner. Kuesioner variabel kualitas pelatihan merupakan modifikasi dari instrumen penelitian yang dilakukan Sugiharto & Asmoko (2020). Kuesioner terdiri dari 21 pertanyaan dan diukur menggunakan skala 5 poin. Skala rendah (1) menunjukkan sangat tidak setuju, sedangkan skala tinggi (5) menunjukkan sangat setuju. Kuesioner variabel kinerja menggunakan model yang dikembangkan oleh Griffin (2007). Kuesioner

terdiri dari 27 pertanyaan dan diukur menggunakan skala 5 poin. Skala rendah (1) menunjukkan sangat tidak setuju, sedangkan skala tinggi (5) menunjukkan sangat setuju. Kuesioner variabel *interpersonal skill* merupakan modifikasi dari instrumen penelitian yang dilakukan Rusady (2016) dengan mengacu pada tulisan Pichler & Beenen (2014). Kuesioner terdiri dari 21 pertanyaan dan diukur menggunakan skala 5 poin. Skala rendah (1) menunjukkan sangat tidak setuju, sedangkan skala tinggi (5) menunjukkan sangat setuju.

Populasi penelitian ini adalah peserta PPK IS yang telah menyelesaikan pelatihan di Balai Diklat Kepemimpinan, atasan peserta, dan bawahan atau peers peserta. Sampel dari populasi tersebut diambil dari peserta pelatihan yang menyelesaikan pelatihan di Tahun 2021. Pertimbangan pengambilan sampel ini adalah pertimbangan waktu penyelesaian pelatihan yang masih belum lama. Ada kekhawatiran kalau sampel diambil dari peserta pelatihan yang telah menyelesaikan pelatihannya lebih dari 1 tahun akan sulit mengingat kembali terkait kualitas pelatihan yang telah dijalaninya.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui metode kuesioner. Kuesioner untuk variabel kualitas PPK IS disebarakan kepada alumni PPK IS, kuesioner untuk variabel kinerja pegawai disebarakan kepada atasan alumni PPK IS, kuesioner untuk variabel IS disebarakan kepada bawahan atau *pees* alumni PPK IS. Penyebaran kuesioner dan pengumpulan data dilakukan secara online dengan memanfaatkan *google form*.

Uji validitas digunakan untuk menguji instrumen penelitian agar instrumen tersebut dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuannya (Sekaran, 2006). Uji validitas bertujuan untuk mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner yang sudah dibuat betul-betul dapat mengukur apa yang hendak diukur (Cooper dan Schindler, 2014).

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur konsistensi suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik pengukuran uji statistik *Cronbach's Coeficient Alpha*.

Setelah data penelitian terkumpul, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis atas data tersebut. Analisis data dilakukan untuk menguji hipotesis yang telah dikembangkan. Dua hal yang diuji adalah hubungan antar variabel dan pengaruhnya. Untuk itu dilakukan uji regresi. Sebelum dilakukan uji regresi perlu

dilakukan uji asumsi klasik.

Langkah selanjutnya adalah melakukan uji hipotesis. Hipotesis penelitian menyebutkan Kualitas PPK IS berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan *Interpersonal Skills* sebagai variable pemoderasi. Hipotesis tersebut dapat ditulis dalam persamaan sebagai berikut

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2 + \varepsilon$$

Dimana,

Y = kinerja pegawai

a = konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien Regresi

X_1 = variabel Kualitas PPK IS *for Professional Leader*

X_2 = variabel *Interpersonal Skills*

ε = error

Untuk menguji persamaan di atas dilakukan pengujian dengan menggunakan *moderated regression analysis* (MRA).

Pengujian untuk menentukan hipotesis terbukti atau tidak digunakan uji F dan uji t. Uji F dan uji t digunakan untuk mengetahui apakah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi pengaruh Kualitas PPK IS terhadap kinerja, dan pengaruh *Interpersonal Skills* sebagai variable pemoderasi. Hasil uji F dan uji t dianggap terbukti apabila persamaan regresi dan nilai koefisien regresi β_1 memiliki tingkat signifikansi lebih kecil dari alpha 0,05.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Penelitian diawali dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh responden PPK IS untuk pelatihan yang telah diselenggarakan oleh BDPim di Tahun 2021. Kuesioner yang berhasil dikumpulkan sebanyak 182 dengan rincian disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2 Rincian Kuesioner yang Terkumpul

No.	Responden	Yang Dikirim	Yang Kembali	Tingkat Respon
1.	Alumni	112	75	66,96%
2.	Atasan alumni	112	46	41,07%
3.	Bawahan/ <i>Peers</i> alumni	112	61	54,46%
	Total	336	182	54,17%

Karakteristik Responden

Responden alumni pelatihan sebanyak 75 orang. Karakteristik responden ini meliputi pertama usia. Responden yang berusia antara 25 s.d. 38 tahun sebanyak 12

orang (16,00%), 39 s.d. 50 tahun sebanyak 57 orang (74,00%), dan yang berusia antara 51 s.d. 58 tahun sebanyak 6 orang (8,00%). Responden pria sebanyak 57 orang (76,00%) dan wanita sebanyak 18 orang (24,00%). Responden yang menduduki jabatan administrator sebanyak 3 orang (4,00%), jabatan pengawas sebanyak 56 orang (74,70%), pejabat fungsional sebanyak 13 orang (17,30%), dan pelaksana sebanyak 3 orang (4,00%). Responden yang mempunyai masa kerja kurang dari 10 tahun sebanyak 4 orang (5,30%), 10 s.d. 20 tahun sebanyak 30 orang (40,00%), dan di atas 20 tahun sebanyak 41 orang (44,7%). Responden dengan pendidikan Diploma I sebanyak 1 orang (1,3%), Diploma III sebanyak 3 orang (4,00%), Diploma IV sebanyak 2 orang (2,70%), strata 1 sebanyak 14 orang (18,70%), strata 2 sebanyak 54 orang (72,00%), dan strata 3 sebanyak 1 orang (1,30%). Unit kerja asal responden adalah BKF 3 orang (4%), BPPK 3 orang (4%), DJA 4 orang (5,3%), DJBC 33 orang (44%), DJKN 8 orang (10,7%), DJP 20 orang (26,7%), DJPK 1 orang (1,3%), ITJEN 1 orang (1,3%), SETJEN 2 orang (2,7%).

Responden atasan alumni pelatihan sebanyak 46 orang. Responden yang berusia 39 s.d. 50 tahun sebanyak 28 orang (60,90%), dan yang berusia antara 51 s.d. 58 tahun sebanyak 18 orang (39,10%). Responden pria sebanyak 42 orang (91,30%) dan wanita sebanyak 4 orang (8,70%). Responden yang menduduki jabatan pimpinan tinggi sebanyak 3 orang (6,50%), jabatan administrator sebanyak 41 orang (89,10%), dan jabatan pengawas sebanyak 2 orang (4,30%). Responden yang mempunyai masa kerja 10 s.d. 20 tahun sebanyak 3 orang (6,50%), dan di atas 20 tahun sebanyak 43 orang (93,5%). Responden dengan pendidikan Diploma III sebanyak 2 orang (4,30%), Diploma IV sebanyak 1 orang (2,20%), strata 1 sebanyak 14 orang (30,40%), strata 2 sebanyak 28 orang (60,90%), dan strata 3 sebanyak 1 orang (2,20%). Unit kerja asal responden adalah BKF 1 orang (2,20%), BPPK 2 orang (4,30%), DJA 1 orang (2,20%), DJBC 26 orang (56,50%), DJKN 6 orang (13,00%), DJP 8 orang (17,4%), DJPK 1 orang (2,20%), ITJEN : 1 orang (2,20%).

Responden bawahan/*peers* alumni pelatihan sebanyak 61 orang. Responden yang berusia antara 20 s.d. 38 tahun sebanyak 51 orang (83,60%) dan yang berusia 39 s.d. 50 tahun sebanyak 10 orang (16,40%). Responden pria sebanyak 34 orang (55,70%) dan wanita sebanyak 27 orang (44,30%). Responden yang mempunyai masa kerja kurang dari 10 tahun sebanyak 40 orang (65,60%), 10 s.d. 20 tahun sebanyak 16 orang (26,20%), dan di atas 20 tahun sebanyak 5 orang (8,20%).

Responden dengan pendidikan Diploma I sebanyak 17 orang (27,80%), Diploma III sebanyak 16 orang (26,20%), Diploma IV sebanyak 3 orang (4,90%), strata 1 sebanyak 17 orang (27,90%), dan strata 2 sebanyak 8 orang (13,10%). Unit kerja asal responden adalah BKF 1 orang (1,60%), BPPK 3 orang (4,90%), DJA 2 orang (3,30%), DJBC 32 orang (52,50%), DJKN 9 orang (14,80%), DJP 12 orang (19,70%), DJPK 1 orang (1,60%), ITJEN 1 orang (1,60%).

Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dilakukan dengan uji homogenitas data yaitu dengan melakukan uji korelasi antara skor item pertanyaan dan skor total atau menggunakan *Pearson Correlation*. Masing-masing pertanyaan harus berkorelasi positif terhadap skor total pada tingkat signifikansi 1%.

Pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk menentukan tingkat kepercayaan minimal yang dapat diberikan terhadap kesungguhan jawaban yang diterima. Pengujian reliabilitas instrumen penelitian dilakukan dengan melihat konsistensi koefisiensi *Cronbach Alpha* untuk semua variabel. Instrumen penelitian dikatakan andal apabila nilai *cronbach alpha* lebih dari 0,6.

Ringkasan hasil pengujian validitas dan reliabilitas disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Jumlah Pertanyaan	Jumlah Pertanyaan valid dan reliabel	<i>Corrected item-total correlation</i>	<i>Cronbach Alpha</i>
Kompetensi <i>Interpersonal Skills</i>	21	21	0,671-0,889	0,767
Kinerja Pegawai	27	27	0,540-0,894	0,762
Kualitas PJJ PPK IS for <i>Professional Leader</i>	21	21	0,486-0,858	0,757

Statistika Deskriptif

Statistika deskriptif menggambarkan kecenderungan sampel yang diobservasi. Tabel 4 menyajikan hasil analisis statistika deskriptif untuk variabel kompetensi interpersonal skills.

Tabel 4
Statistika Deskriptif Variabel Kompetensi Interpersonal Skills

Variabel	Range Teoritis	Range Sesungguhnya	Mean	Deviiasi Standar

Kompetensi <i>Interpersonal Skills</i>	21 - 105	64 – 105	96,03	11,03
---	----------	----------	-------	-------

Tabel 4 memperlihatkan skor jawaban variabel kompetensi *interpersonal skills* berkisar antara 64-105 dengan mean sebesar 96,03 dan deviasi standar 11,03. Nilai ini menunjukkan angka yang tinggi. Menurut persepsi bawahan atau *peers* alumni pelatihan mempunyai kompetensi yang tinggi dalam interpersonal skillsnya.

Indikator variabel kompetensi interpersonal skills meliputi mendukung, memotivasi, dan mengelola konflik. Untuk mengetahui profil jawaban responden yang lebih rinci dari masing-masing indikator tersebut, peneliti menyajikan pada Tabel 5.

Tabel 5

Indikator Variabel Kompetensi Interpersonal Skills

Indikator	Range	Mean	Deviasi Standar
Mendukung	2,71 – 5,00	4,56	0,54
Memotivasi	3,00 – 5,00	4,48	0,61
Mengelola Konflik	3,29 – 5,00	4,67	0,47

Tabel 5 menunjukkan indikator mendukung mempunyai *mean* 4,56. Nilai ini menunjukkan angka yang tinggi. Bawahan atau *peers* alumni mempunyai persepsi alumni mempunyai kompetensi tinggi untuk mendukungnya. Indikator memotivasi menunjukkan *mean* sebesar 4,48. Nilai ini juga menunjukkan angka yang tinggi, maksudnya bawahan mempunyai persepsi alumni mempunyai kompetensi untuk memotivasinya. Indikator mengelola konflik mempunyai mean sebesar 4,67. Nilai ini merupakan angka yang tinggi, maksudnya persepsi bawahan terhadap alumni menunjukkan alumni mempunyai kompetensi yang tinggi dalam mengelola konflik bawahan atau *peers*.

Selanjutnya data statistika untuk variabel kinerja pegawai. Tabel 6 menyajikan hasil analisis statistika deskriptif untuk variabel Kinerja Pegawai.

Tabel 6

Statistika Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Variabel	Range Teoritis	Renge Sesungguhnya	Mean	Deviasi Standar
Kinerja Pegawai	27 – 135	69 – 135	126,11	12,23

Tabel 6 memperlihatkan skor jawaban variabel Kinerja Pegawai berkisar antara 69 - 135 dengan *mean* sebesar 126,11 dan deviasi standar sebesar 12,23. Nilai ini menunjukkan kinerja alumni dipersepsi sangat baik oleh atasannya.

Indikator variabel kinerja pegawai meliputi *individual task proficiency*,

individual task adaptability, individual task proactivity, team member proficiency, team member adaptability, team member proactivity, organization member proficiency, organization member adaptability, dan organization member proactivity. Untuk mengetahui profil jawaban responden yang lebih rinci dari masing-masing indikator tersebut, peneliti menyajikan pada Tabel 7.

Tabel 7
Indikator Variabel Kinerja Pegawai

Indikator	Range	Mean	Deviasi Standar
Individual task proficiency	2,33 – 5,00	4,75	0,50
Individual task adaptability	2,00 – 5,00	4,63	0,58
Individual task proactivity	2,00 – 5,00	4,59	0,59
Team member proficiency	3,00 - 5,00	4,82	0,39
Team member adaptability	2,33 - 5,00	4,68	0,52
Team member proactivity	2,00 - 5,00	4,51	0,62
Organization member proficiency	4,00 - 5,00	4,78	0,34
Organization member adaptability	2,67 - 5,00	4,65	0,48
Organization member proactivity	2,67 - 5,00	4,63	0,55

Tabel 7 menunjukkan indikator *individual task proficiency, adaptability, dan proactiviy* mempunyai mean masing-masing sebesar 4,75, 4,63, dan 4,59. Nilai ini menunjukkan angka yang tinggi. Atasan alumni menilai alumni mempunyai kinerja yang sangat baik terkait tugas individunya baik untuk *proficiency, adaptability, maupun adaptability.*

Indikator *team member proficiency, adaptability, dan proactiviy* mempunyai mean masing-masing sebesar 4,82, 4,68, dan 4,51. Nilai ini menunjukkan angka yang tinggi. Atasan alumni menilai alumni mempunyai kinerja yang sangat baik terkait keanggotaan tim baik untuk *proficiency, adaptability, maupun adaptability.*

Indikator *organization member proficiency, adaptability, dan proactiviy* mempunyai mean masing-masing sebesar 4,78, 4,65, dan 4,63. Nilai ini menunjukkan angka yang tinggi. Atasan alumni menilai alumni mempunyai kinerja yang sangat baik terkait keanggotaan organisasi baik untuk *proficiency, adaptability, maupun adaptability.*

Selanjutnya data statistika untuk variabel kualitas PKK IS. Tabel 8 menyajikan hasil analisis statistika deskriptif untuk variabel kualitas PJJ PPK IS.

Tabel 8
Statistika Deskriptif Variabel Kualitas PPK IS

Variabel	Range Teoritis	Renge Sesungguhnya	Mean	Deviasi Standar
Kualitas PPK IS	21 - 105	84 - 105	102,68	4,34

Tabel 8 memperlihatkan skor jawaban variabel kualitas PPK IS berkisar antara 84-105 dengan mean sebesar 102,68 dan deviasi standar sebesar 4,34. Nilai ini menunjukkan kualitas pelatihan dipersepsikan sangat baik oleh alumni pelatihan.

Indikator variabel kualitas PJJ PPK IS *for Professional Leader* meliputi *tangible, reliability, responsiveness, assurance, dan emphaty*. Untuk mengetahui profil jawaban responden yang lebih rinci dari masing-masing indikator tersebut, peneliti menyajikan pada Tabel 9.

Tabel 9
Indikator Variabel Kualitas PPK IS

Indikator	Range	Mean	Deviasi Standar
<i>Tangible</i>	4,00 – 5,00	4,88	0,28
<i>Reliability</i>	3,50 – 5,00	4,83	0,31
<i>Responsiveness</i>	4,00 – 5,00	4,90	0,25
<i>Assurance</i>	4,00 – 5,00	4,96	0,17
<i>Emphaty</i>	4,00 – 5,00	4,91	0,22

Tabel 9 menunjukkan indikator *tangible, reliability, responsiveness, assurance, dan emphaty* mempunyai *mean* masing-masing sebesar 4,88; 4,83; 4,90; 4,96 dan 4,91. Nilai ini menunjukkan angka yang tinggi. Alumni pelatihan menilai bahwa kualitas pelatihan sangat baik yang meliputi aspek *tangible, reliability, responsiveness, assurance, dan emphaty*.

Pengujian Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik dilakukan untuk menguji kesesuaian model regresi. Kesesuaian model regresi dicapai apabila memenuhi asumsi tidak terdapat hubungan antara variabel independen (multikolinieritas), tidak terdapat heteroskedastisitas, tidak ada autokorelasi, dan variabel penelitian mempunyai distribusi normal.

Asumsi tidak ada autokorelasi tidak diuji karena hal ini lebih sesuai untuk data *time series*, sedangkan dalam penelitian ini adalah data *cross section*. Oleh karena itu, uji asumsi klasik pada penelitian ini menguji tidak terjadi multikolinieritas, tidak terdapat heteroskedastisitas, dan variabel mempunyai distribusi normal.

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengukur tingkat asosiasi hubungan antar variabel independen melalui besaran koefisien korelasi. Dikatakan tidak terjadi multikolinieritas jika koefisien korelasi antar variabel independen lebih kecil atau sama dengan 0,60. Cara lain untuk menentukan multikolinieritas adalah dengan melihat nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF). Hasil pengujian adalah sebagai berikut:

Tabel 10
Collinearity Statistics

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Kompetensi IS	0,987	1,013
Kualitas PPK IS	0,987	1,013

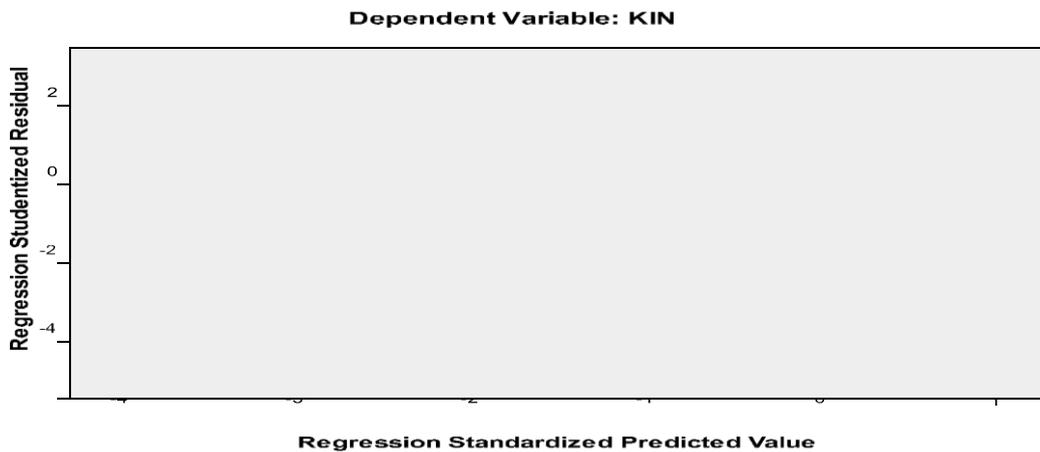
Tabel 11
Korelasi Variabel Kompetensi IS dan Kualitas PPK IS

Model	Kompetensi IS	Kualitas PPK IS
Kompetensi IS	1,000	0,070
Kualitas PPK IS	0,070	1,000

Berdasarkan hasil di atas besaran koefisien korelasi antar variabel independen sebesar 0,070. Angka ini jauh di bawah 0,60. Besaran tolerance dan VIF adalah 0,987 di bawah 10. Dengan demikian dapat disimpulkan antara variabel independen tidak terdapat multikolinieritas.

Pengujian heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi linier kesalahan pengganggu mempunyai varian yang sama atau tidak dari satu pengamatan ke pengamatan lain. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan diagram scatter plot atau uji Park. Diagram scatter plot disajikan pada Gambar 2 berikut.

Gambar 2 Scatter Plot



Gambar di atas menunjukkan adanya heteroskedastisitas. Hasil uji Park juga menunjukkan tingkat signifikansi koefisien variabel juga tidak signifikan (p value = 0,275 atau lebih dari 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa variabel tidak menunjukkan adanya heteroskedastisitas.

Uji kenormalan bertujuan untuk menguji apakah dalam residual dan model regresi yang dibuat berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji Kolmogorov Smirnov dengan membandingkan p value yang diperoleh pada signifikansi 0,01. Hasil pengujian adalah sebagaimana tampak pada Tabel 12 berikut.

Tabel 12

**Pengujian Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		TOT_IS	TOT_KIN
N		30	30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	100.2000	127.7000
	Std. Deviation	6.20011	7.75108
Most Extreme Differences	Absolute	.274	.210
	Positive	.219	.173
	Negative	-.274	-.210
Kolmogorov-Smirnov Z		1.502	1.153
Asymp. Sig. (2-tailed)		.022	.140

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Pegujian Hipotesis

Hipotesis pertama yang dikembangkan menyatakan kualitas PPK IS berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Untuk menguji hipotesis ini digunakan analisis regresi sederhana dengan kualitas PPK IS sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Hasil analisis regresi disajikan pada Tabel 13 berikut.

Tabel 13
Hasil Analisis Regresi

R	R Square
0,464	0,215

Uji ANOVA

Nilai F	Sig.
12,060	0,001

Uji t

Variabel	Koefisiensi	T	Sig.
Konstanta	-10,489	-0,266	0,791
Kualitas PJJ PPK IS	0,464	3,473	0,001

Tabel 13 menunjukkan koefisiensi korelasi (R) antara variabel kualitas PPK IS dengan variabel kinerja pegawai adalah 0,464 dengan signifikansi p value adalah 0,001. Koefisiensi determinasi (R^2) dari dua variabel adalah 0,215. Dengan demikian, 21,5% varian pada variabel kinerja pegawai dijelaskan oleh hubungan linier dengan variabel kualitas PPK IS atau sebaliknya.

Tabel 13 juga menunjukkan hasil pengujian regresi model penelitian dengan uji ANOVA atau F test. Uji ANOVA atau F test menghasilkan F hitung sebesar 12,060 dengan signifikansi p value sebesar 0,001 atau $p < 0,05$. Dengan demikian, hipotesis dapat diterima artinya variabel kualitas PPK IS mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Lebih lanjut, tabel 13 menunjukkan hasil pengujian koefisiensi regresi dengan uji t. Hasil uji t memperlihatkan nilai koefisiensi variabel kualitas PJJ PPK IS sebesar 3,473 dengan tingkat signifikansi p value sebesar 0,001 atau $p \text{ value} < 0,05$, sedangkan konstanta sebesar -0,266 dengan tingkat signifikansi p value sebesar 0,791 atau $p \text{ value} > 0,05$. Dengan demikian, nilai koefisiensi kualitas PPK IS terbukti signifikan, kecuali konstanta tidak terbukti.

Hasil analisis regresi di atas memperlihatkan bahwa uji ANOVA atau F test dan uji t adalah signifikan baik untuk model regresi maupun koefisiensi regresinya. Hal ini berarti hipotesis terbukti dan model regresi dapat digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas antara variabel kualitas PPK IS dengan kinerja pegawai.

Kualitas PPK IS yang diselenggarakan di Balai Diklat Kepemimpinan yang meliputi lima dimensi yaitu dimensi *tangible*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy* terbukti dapat meningkatkan kinerja baik pada dimensi berupa perilaku yang berkontribusi kepada efektifitas individu, tim dan organisasi maupun pada dimensi persyaratan peran, kemampuan beradaptasi dan kemampuan berinisiatif. Reaksi peserta pelatihan terhadap penyelenggaraan PPK IS di Balai Diklatpim mencerminkan kepuasan mereka dengan karakteristik instruksional dalam *tangible*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy* yang mempengaruhi proses transfer pelatihan dan mempengaruhi kinerja selanjutnya. Reaksi merupakan hasil emosional yang penting di bidang pelatihan dan pengembangan yang mempengaruhi proses transfer pelatihan (Mathieu, Tannenbaum, & Salas, 1992).

Selain belajar dan mentransfer keterampilan, reaksi juga merupakan kriteria pelatihan yang efektif. Pendapat yang menguntungkan tentang pelatihan ini adalah efek yang diharapkan: pertama, karena semakin puas peserta dengan pelatihan, semakin bersedia untuk mentransfer, meningkatkan peluang untuk mencapai hasil kinerja di tempat kerja; kedua, reaksi peserta pelatihan tampaknya memainkan peran penting bersama dengan pengalaman kerja sebelumnya, dan harus dilihat sebagai bagian dari sistem pelatihan yang lebih besar (Bell *et al.*, 2017). Kualitas PPK IS yang merupakan penilaian dari respon peserta terbukti meningkatkan peluang bagi peserta untuk mencapai hasil kinerja yang lebih baik di tempat kerja. Reaksi yang telah ditunjukkan dalam pelatihan ini terkait dengan hasil pelatihan karena peningkatan kepuasan peserta seiring dengan peningkatan kesediaan untuk mentransfer keterampilan baru yang diperoleh ketika mereka kembali ke tempat kerja.

Metodologi pelatihan berupa praktik mengenali dan mempengaruhi orang (*reliability*) dengan bimbingan pengajar yang dinilai peserta memiliki kompetensi mumpuni (*assurance*) dapat meningkatkan kemampuan peserta pelatihan dalam hal berkoordinasi dan berkomunikasi secara efektif dengan rekan dan bawahan (*Team*

member proficiency). Ketersediaan pengajar, kualitas bahan ajar (*tangible*) dan respon yang cepat dari penyelenggara dan pengajar (*Responsiveness*) serta sikap empati dalam melayani peserta selama proses pelatihan yang ditunjukkan melalui hubungan yang akrab dengan peserta (*Emphaty*) membuat proses pelatihan berjalan dengan baik dan dapat meningkatkan kompetensi sesuai dengan tujuan pelatihan itu. Hal ini menunjukkan metodologi pelatihan yang menggunakan metode praktik langsung berkontribusi pada peserta dapat mentransfer pengetahuan yang diperoleh selama pelatihan ke pekerjaan mereka. Temuan ini mendukung temuan peneliti sebelumnya, metodologi pelatihan yang sesuai, akan meningkatkan kinerja karyawan (Ibrahim *et. al.*, 2017), modul pelatihan yang menggabungkan program pelatihan dan kerja mendorong lebih banyak praktik di tempat kerja nyata karyawan setelah pelatihan (Thalheimer, 2006). Hasil ini sejalan dengan penelitian Kapahang *et. al.* (2014) dan Hendriani *et. al.* (2013) yang menyatakan pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Terkait dengan produktivitas, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Birdi *et. al.* (2008).

Pengaruh Moderasi Kompetensi IS Terhadap Hubungan PPK IS dan Kinerja

Hipotesis kedua yang dikembangkan menyatakan kualitas PPK IS berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi IS sebagai variabel pemoderasi. Untuk menguji hipotesis ini digunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA) dengan kualitas PPK IS sebagai variabel independen, kinerja pegawai sebagai variabel dependen, dan kompetensi IS sebagai variabel pemoderasi.

Hasil MRA disajikan pada Tabel 14 berikut.

Tabel 14
Hasil MRA

R	R Square
0,484	0,235

Uji ANOVA

Nilai F	Sig.
4,294	0,010

Uji t

Variabel	Koefisiensi	t	Sig.
Konstanta	261,803	0,986	0,330

Kualitas PJJ PPK IS	-1,350	-0,515	0,609
Kompetensi Interpersonal Skills	-2,912	-1,037	0,306
Interaksi Kompetensi IS dan kualitas PJJ PPK IS	0,029	1,035	0,306

Tabel 14 menunjukkan koefisiensi korelasi (R) sebesar 0,484 dengan signifikansi p-value adalah 0,010. Koefisiensi determinasi (R^2) sebesar 0,235. Dengan demikian, 23,5% varian pada variabel kinerja pegawai dijelaskan oleh hubungan linier dengan variabel kualitas PPK IS, kompetensi IS, dan moderasi kompetensi IS dengan kualitas PPK IS.

Tabel 14 menunjukkan hasil pengujian MRA dengan uji ANOVA atau F test. Uji ANOVA atau F test menghasilkan F hitung sebesar 4,294 dengan signifikansi p value sebesar 0,010 atau $p < 0,05$. Dengan demikian, hipotesis kedua dapat diterima artinya variabel kualitas PPK IS mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi IS sebagai variabel pemoderasi.

Lebih lanjut, Tabel 14 menunjukkan hasil pengujian MRA dengan uji t. Nilai koefisiensi variabel kualitas PPK IS -1,350 dengan tingkat signifikansi p value sebesar 0,609 atau $p \text{ value} > 0,05$, koefisiensi variabel kompetensi IS sebesar -2,912 dengan tingkat signifikansi p value sebesar 0,306 atau $p \text{ value} > 0,05$, koefisien variabel moderasi sebesar 2,879 dengan tingkat signifikansi p value sebesar 0,306 atau $p \text{ value} > 0,05$, dan konstanta sebesar 261,803 dengan tingkat signifikansi p value sebesar 0,330 atau $p \text{ value} > 0,05$. Dengan demikian, koefisien variabel kualitas PPK IS, variabel kompetensi IS sebagai variabel pemoderasi, dan konstanta tidak signifikan.

Hasil analisis regresi di atas memperlihatkan uji ANOVA atau F test adalah signifikan, sedangkan uji t untuk koefisiensi regresi tidak signifikan. Hal ini berarti hipotesis kedua terbukti dan model regresi dapat digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas antara variabel kualitas PPK IS dengan kinerja pegawai dengan variabel kompetensi IS sebagai variabel pemoderasi.

Kompetensi IS yang terdiri dari kompetensi dalam hal mendukung, memotivasi dan mengelola konflik terbukti merupakan faktor lain yang memoderasi hubungan antara pelatihan dan kinerja. PPK IS dapat semakin meningkatkan kinerja ketika peserta pelatihan memiliki kemampuan untuk mendukung, memotivasi dan

mengelola konflik antar anggota. Ketika kompetensi interpersonal skills peserta cukup memadai maka pelatihan dengan materi bagaimana menerapkan interpersonal skill dalam tim dan dengan metodologi praktik langsung dapat lebih membuat peserta memahami dan mempraktikannya di tempat kerja. Dengan waktu pelatihan yang relatif pendek (5 hari) kompetensi interpersonal skills peserta pelatihan menjadi penguat efektifitas pelatihan dalam meningkatkan kinerjanya. Penelitian ini menunjukkan kondisi pribadi dapat mendorong pengaruh pelatihan IS pada kinerja dengan menyoroti efek moderasi *Interpersonal Skill*. Secara keseluruhan kompetensi interpersonal skill dapat mengubah pengaruh pelatihan pada kinerja peserta pelatihan di tempat kerja.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Warna, dkk (2020) yang melakukan penelitian di UPT BLK Singosari, menemukan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi, dan soft skills memperkuat (memoderasi) pengaruh pelatihan terhadap kompetensi.

Implikasi

Tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan hipotesis yang menyatakan variabel kualitas PPK IS berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi IS sebagai variabel pemoderasi. Hipotesis pertama menyatakan kualitas PPK IS berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hipotesis ini terbukti. Implikasi dari terbuktinya hipotesis ini adalah penyelenggaraan pelatihan khususnya PPK IS telah memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja peserta pelatihan. Interpersonal Skills yang harus dimiliki seorang manajer tidak terbatas pada jenis *soft* kompetensi yang dilatih di PPK IS. Maka perlu dikembangkan pelatihan *soft skills* lainnya dalam lingkup interpersonal skill yang dapat meningkatkan kinerja individu, tim, maupun organisasi.

Pelatihan PPK IS memberikan pemahaman dan pengalaman melalui praktik langsung dalam bagaimana mengembangkan citra diri yang positif, mengenali orang lain untuk kemudian mempengaruhi orang lain dan bagaimana interpersonal skill diterapkan dalam tim yang terbukti menambah kompetensi peserta pelatihan sebagai modal untuk meningkatkan kinerjanya.

Hipotesis kedua menyatakan kualitas PPK IS berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi IS sebagai variabel pemoderasi. Hipotesis ini

terbukti. Implikasi dari terbuktinya hipotesis ini adalah kompetensi IS yang terdiri dari kemampuan mendukung, memotivasi dan menyelesaikan konflik merupakan faktor penting dalam hubungan antara pelatihan dan kinerja. Maka kemampuan ini dapat dipertimbangkan untuk lebih dikuatkan lagi dalam PPK IS.

Keterbatasan Penelitian

Seperti kebanyakan penelitian, penelitian ini memiliki keterbatasan yang harus menjadi bahan perhatian. Pengumpulan data menggunakan kuesioner tertulis menggunakan *google form* mengandung risiko pengisian yang tidak mencerminkan yang semestinya mengingat persepsi tentang kompetensi *Interpersonal Skills* oleh bawahan atau peers serta Kinerja oleh atasan dan Kualitas Pelatihan oleh peserta pelatihan dipengaruhi oleh kehendak responden. Perbedaan antara kehendak responden dan kenyataan perilaku itu sendiri sulit direduksi dengan metode ini. Keterbatasan kedua adalah desain penelitian cross-sectional. Kesimpulan tentang kausalitas tidak bisa ditarik secara pasti. Meskipun penelitian menunjukkan relevansi Pelatihan IS dengan Kinerja itu tidak memperhitungkan sejumlah variabel lain yang dapat mempengaruhi hasil yang dilaporkan.

SIMPULAN

Simpulan

Simpulan yang dapat diambil dari penelitian sebagai berikut:

1. Pelatihan Peningkatan Kompetensi *Interpersonal Skills for Profesional Leaders* yang diselenggarakan Balai Diklat Kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja peserta pelatihan.
2. Kompetensi *Interpersonal Skills* yang terdiri dari kompetensi dalam hal mendukung, memotivasi dan menyelesaikan konflik terbukti memoderasi hubungan PPK IS for Profesional Leaders dengan Kinerja Peserta Pelatihan.

Saran

Saran yang dapat diambil dari penelitian sebagai berikut:

1. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas Pelatihan Peningkatan Kompetensi *Interpersonal Skill for Professional Leaders* dengan lebih menekankan lagi pada kompetensi mendukung, memotivasi dan menyelesaikan konflik dalam kurikulum pelatihannya.

2. Mengembangkan penelitian untuk melihat variable lain yang dapat meningkatkan kinerja selain kompetensi IS.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrini, I.M.K.A. (2017). Analisis Kualitas Layanan Menggunakan Metode Quality Function Deployment (QFD) Dan Service Blueprint Pada Instalasi Rawat Jalan RSUD Bahteramas Provinsi Sulawesi Tenggara. *Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar
- Akhtar, Hanif. (2018). *Validasi Instrumen Penelitian dengan Analisis Faktor Eksploratori (EFA) Menggunakan SPSS*. <https://www.semestapsikometrika.com/2018/05/penggunaan-analisis-faktor-untuk-uji.html>
- Barba Aragón, M. I., Jiménez Jiménez, D., & Sanz Valle, R. (2014). Training and performance: The mediating role of organizational learning. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(3), 161–173.
- Bartetzko, A. (2004). “Key Competences, Employability Skills and the New Training Organisation”. *Knowledge Tree e-journal*. <https://www.ncver.edu.au/generis.htm>
- Basil, M. D., & Basil, D. Z. (2008). The Marketing Market. Matching Academic Hiring Institutions and Job Candidates. *Journal of Marketing Education*, 30(2), 138–149.
- Bauer, K. N., Brusso, R. C., & Orvis, K. A. (2012). Using Adaptive Difficulty to Optimize Videogame-Based Training Performance: The Moderating Role of Personality. *MILITARY PSYCHOLOGY*, 24:148–165
- Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). 100 Years of training and development research: What we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, 102, 1-19
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C.B., Wall, T.D., 2008. The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study. *Personnel Psychology* 61, 467---501.
- Carlisle, J., Bhanugopana, R., & D'Nettob. B. (2019). Enhancing task performance through effective training: The mediating role of work environment and moderating effect of non-mandatory training. *Journal of Business Research* 104 340–349
- Clarke, A. J. (2006). “Quality Management Practices and Organizational Knowledge Management: A Quantitative and Qualitative Investigation”, *ProQuest Information and Learning Company*.
- Cooper, D.R., & Schindler, P. S. (2001). *Business Research Methods*, 7th edition. McGraw Hill Companies, Inc., New York.
- Dyne, Linn Van, J. W. Graham, dan R. M. Dienesch. 1994. *Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation*. *Academy of Management Journal*, Vol. 37.
- Elfindri dkk., 2011, “*Soft skill Untuk Pendidikan*”, Jakarta: Baduosa Media.
- Fahmi, Irham. 2010. “*Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*”. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Faustyna. (2014). “Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Pada Tugas Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Dharma Deli Medan”, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, Vol. 14 No. 01.
- Ferayani, M. D. (2021). Pelatihan dan Motivasi Memoderasi Pengaruh Pendidikan terhadap Kinerja Bendahara Desa. *Jurnal Akuntansi Kompetif*, Online ISSN:2622-5379 Vol. 4, No. 2.
- Gaspersz, V. (1997). *Manajemen Kualitas: Penerapan Konsep VINCENT dalam*

- MANAJEMEN BISNIS TOTAL. Jakarta: *Gramedia Pustaka Utama*.
- Gaspersz, V. (2001). Total Quality Management. *PT Gramedia Pustaka Utama* Jl. Palmerah Barat 33-37, Jakarta 10270
- Goetsch, D. L. & Davis, S. (2010). Quality Management for Organizational Excellence, sixth edition. *Pearson Higher Education*, Upper Saddle River, New Jersey 07458.
- Goleman, D. (2009). Emotional Intelligence: Mengapa EI Lebih Penting daripada IQ. Terjemahan: T. Hermaya. Gramedia, Jakarta.
- Greenberg, J. (2011). Behavior In Organization. Tenth Edition. *Pearson Education Limited*.
- Griffin, M.A., Andrew N., dan Sharon K. P. 2007. A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal* 2007, Vol. 50 No. 2, 327-347.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, Vol. 18 Issue: 4, pp.36-44
- Hasibuan, Malayu S.P. 2012. “Sumber Daya Manusia”. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hatry, Harry P. “Performance Measurement Getting Results”. The Urban Institute Press 2100 M Street, N.W. Washington, D.C. 20037.
- Hendriani, Susi, Yulia Efni, dan Arika Fitriani. (2013). “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Riau Kepri Kantor Pusat Pekanbaru”. *Pekbis Jurnal*, Vol. 5 No. 2.
- Hidayat, A. (2007). Strategi Six Sigma Peta Pengembangan Kualitas dan Kinerja Bisnis. *PT Elex Media Komputindo* Kelompok Kompas Gramedia-Jakarta.
- Hinds, P. & Kiesler, S. (1995). Communication across boundaries: Work, structure, and use of communication technologies in a large organization. *Organization Science*, 6, 373-393
- Hutapea & Thoha, N., 2008, “Kompetensi Plus: Teori, Desain, Konsep dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis”. Jakarta: *PT. Gramedia Pustaka Utama*.
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*
- Juran, J.M. (1989). *Juran on Leadership for Quality*, *The Free Press*, MacMillan, Inc
- Juran, J.M. (1999). How to think about quality. In J. M. Juran & A. B. Godfrey (Eds.), *Juran’s quality handbook* (pp. 2.1 -2.18). New York: McGraw-Hill.
- Kabir, Z. M. & Kashi, Z. M. (2021) The Influence of Abusive Supervision on Subordinates’ Performance, Organizational Citizenship Behavior and Knowledge Hiding. The Mediating Role of Organizational Justice. *Organizational Behavior Studies Quarterly*. Spring (Serial No. 37), Vol. 10, No. 1
- Kapahang, J. O., Kojo, C. & Uhing, Y. (2014), “Pendidikan, Pengalaman Kerja Dan Kompetensi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo”, *Jurnal EMBA*, ISSN 2303-1174.
- Klaus, P., Rohman, J., & Hamaker, M. (2007). The Hard Truth About Soft Skills. *HarperCollins e-books*.
- Lorenz, K. (2009), “Top 10 soft skills for job hunters, <http://jobs.aol.com>.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2010. “Evaluasi Kinerja SDM”. Bandung: Refika Aditama
- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (1992). Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *Academy of*

- Management Journal*, 35, 828-847
- Matthews, Joseph R. 2011. "Assesing Organizational Effectiveness: The Role of Performance Measures". *Library Quarterly* Vol. 81 No. 1, The University of Chicago.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management – Twelfth Edition*. Thomson South-Western.
- Mertens. 2003. "The Marketing Market: Matching Academic Hiring Institutions and Job Candidates. *Journal of Margeting Education*.
- Mintzberg, H. (1980). *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *Leadership Quarterly*, 18, 154–166.
- Muninjaya., Gde AA. (2011). *Manajemen Mutu Pelayanan Kesehatan*. Jakarta, EGC.
- Nasution, M.N. (2015). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Edisi Ketiga. Jakarta. *Ghalia Indonesia*.
- Pall, G.A. and Robustelli, P.J. (1999). Training For Quality. In J. M. Juran & A. B. Godfrey (Eds.), *Juran's quality handbook* (Section 16, pp. 16.3). New York: McGraw-Hill.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing*, Vol. 49 No. 4, pp. 41-50.
- Pichler, S. & Beenen, G. (2014). Toward the Development of a Model and a Measure of Managerial Interpersonal Skills. Leader interpersonal and influence skills: the soft skills of leadership. [edited by] Ronald E. Riggio, Sherylle J. Tan. — 1 Edition. *Routledge* 711 Third Avenue, New York, NY 10017
- Rahim, A. R., Rasulong, I., & Wahjono, S. I. (2020). Interpersonal Skills and the Impact of Managerial Performance through Organizational Commitments. *Global Academic Journal of Economics and Business*. Vol-2, Iss-4 pp-59-67
- Riggio, R. E. (2014). The "Hard" Science of Studying and Developing Leader "Soft" Skills. Leader interpersonal and influence skills: the soft skills of leadership. [edited by] Ronald E. Riggio, Sherylle J. Tan. — 1 Edition. *Routledge* 711 Third Avenue, New York, NY 10017
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23–41.
- Rusady, F. B. (2016). Hubungan Hard Skill, Soft Skill, dan Pengalaman Kerja Dengan Kinerja Karyawan. Skripsi. *Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma*.
- Saeed, M. M., & Asghar, M. A. (2012). Examining the Relationship between Training, Motivation and Employees Job Performance – The Moderating Role of Person Job Fit. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*
- Schulz, B. (2008). The Importance of Soft Skills: Education beyond academic knowledge. *Journal of Language and Communication*.
- Sedarmayanti., 2014, "Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja", *Mandar Maju*: Bandung.
- Sekaran, U. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Setiawati, A. N., & Riyono, B. (2018). Pengaruh Pelatihan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kohesivitas Kelompok pada Divisi Food and Beverage Product Hotel X Bintang 5 Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, Vol. 06, No.01.
- Simon, Robert. 2000. "Performance Measurement & Control System for

- Implementing Strategy”. Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, New Jersey 07458.
- Sugiharto, H. dan Asmoko, H. 2020. Analisis Kualitas Pelatihan di Balai Diklat Kepemimpinan Melalui Integrasi Metode *Service Quality* (Servqual) dan *Quality Function Deployment* (QFD). Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia.
- Thalheimer, W. (2006). Spacing learning events over time: what the research says. *Worklearning Research*.
- Thang, N.N., Buyens, D., 2008. Training, organizational strategy and firm performance. *Business Review* 11, 176---183
- Warna, H., Rosidi, & Farhan, D. (2020). Effect of Science Training on Competency with Soft Skills and Certification as Moderation variables. *Management and Economics Journal*.
- Widarjono, A. (2018). Analisis Regresi Dengan SPSS. Edisi 1. UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Yuniningsih. 2002. “Membangun Komitmen dan Menciptakan Kinerja Sumber Daya Manusia Untuk Memperoleh Keberhasilan Perusahaan”. Fokus Ekonomi Vol 1 No. 1 April 2002.

SINOPSIS KAJIAN AKADEMIS

**PERSEPSI PEGAWAI TENTANG PENGARUH KOMPETENSI
TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI**

Studi Kasus pada Pegawai PPSDM



Nama : Daniel Pangaribuan
NIP : 195807281981011001
Jabatan : Widyaiswara Ahli Utama PPSDM
Instansi : PPSDM-BPPK-Kementerian Keuangan.

**PUSDIKLAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA**

2021

Abstrak

Kompetensi adalah kemampuan dari seorang individu yang ditunjukkan dengan kinerja baik dalam jabatan atau pekerjaannya. Seorang pegawai yang kompeten memiliki sekumpulan pengetahuan, keterampilan dan perilaku. Kompetensi ini digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur dan menganalisis persepsi pegawai tentang pengaruh kompetensi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Responden penelitian adalah pegawai PPSDM dengan jumlah 125 orang. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disebar melalui google form. Penelitian dilakukan pada saat kondisi pandemic covid 19. Sebagian besar pegawai berkerja dari rumah atau *Work From Home (WFH)*.

Hasil penelitian menunjukkan Kompetensi manajerial berpengaruh langsung dan signifikan positif terhadap kinerja pegawai dengan koefisien sebesar 0.764. Kompetensi manajerial berpengaruh langsung dan signifikan positif terhadap Kepuasan Kerja pegawai dengan koefisien sebesar 0.736. Kepuasan Kerja tidak berpengaruh langsung dan tidak signifikan positif terhadap Kinerja Pegawai dengan koefisien sebesar 0.111. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan koefisien sebesar 0.082.

Kata kunci: Kompetensi Manajerial, kinerja pegawai, dan kepuasan kerja

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada umumnya penelitian yang sudah dilakukan pada sektor publik adalah mengenai kinerja dan pelayanan. Penelitian tentang kompetensi dan pengaruhnya terhadap kinerja dan kepuasan kerja relatif jarang dilakukan. Termasuk yang masih jarang dilakukan adalah penelitian tentang pengaruh kompetensi sesuai PerMenPANRB Nomor 38 Tahun 2017 terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan standar kompetensi menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PerMenPANRB) Nomor 38 Tahun 2017 sebagai alat ukur kompetensi pegawai.

Penelitian pada sektor komersil yang sudah dilakukan menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan dari kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Pentingnya faktor kompetensi untuk meningkatkan kinerja pegawai telah diteliti oleh Annisa et.al., (2018). Penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Christian G. et.al (2017) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap terciptanya kinerja karyawan pada PT. BPR Prisma Dana Manado, dengan nilai R (korelasi) yang dihasilkan adalah 0,986.

Selain faktor kompetensi, seorang pegawai membutuhkan faktor kepuasan kerja untuk dapat mengoptimalkan kinerjanya. Kepuasan kerja selain faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, variabel ini dapat juga dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Hasil penelitian Syamsul Fahmi et.all (2018) dengan judul “Pengaruh kompetensi dan kedisiplinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Riau” menyimpulkan bahwa kepuasan kerja mampu memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Riau.

Peran organisasi dalam memberikan kepuasan kerja dapat bersifat sempit dan luas. Peran organisasi dalam memberikan kepuasan kerja dalam arti luas meliputi keseluruhan aspek organisasi. Survei MOFIN tahun 2019 tentang Kesehatan organisasi yang dilakukan oleh Kementerian Keuangan termasuk dalam pengertian luas. Melalui survei MOFIN ini kepuasan pegawai dalam arti luas dapat diukur. Mengingat keterbatasan waktu dan sumber daya, penelitian ini hanya membatasi lingkup penelitian

pada kepuasan kerja pegawai dalam arti sempit dengan memperhatikan beberapa dimensi dan indikator yang digunakan dalam survei MOFIN Kementerian Keuangan tahun 2019 .

Hasil penelitian Pangaribuan (2020) dengan judul Analisis kepuasan kerja pegawai dengan analisis gap dan *quadrant map* pada pegawai PPSDM menyimpulkan bahwa kepuasan kerja pegawai PPSDM masuk dalam kategori kurang puas. Faktor promosi dan pekerjaan itu sendiri menjadi penyumbang kekurangpuasan pegawai PPSDM. Salah satu tujuan penelitian ini antara lain adalah untuk melanjutkan penelitian sebelumnya dengan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Usaha Pemerintah untuk meningkatkan kompetensi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai masih menghadapi kendala antara lain dengan terjadinya Pandemi Covid-19 yang telah memengaruhi sebagian besar kehidupan masyarakat termasuk kinerja ASN. Kondisi pandemi covid-19 ini berpengaruh terhadap kinerja pegawai antara lain dengan adanya pembatasan masuk kantor yaitu *Work From Home (WFH)*. Di samping itu Pemerintah menghadapi kesulitan untuk meningkatkan kompetensi pegawai karena perubahan lingkungan yang cepat. Dengan kondisi tersebut, tingkat kepuasan kerja pegawai juga dapat berubah dari sebelumnya.

B. Identifikasi Masalah

Beberapa masalah yang dapat diidentifikasi adalah: Perubahan yang terjadi akibat Pandemi Covid-19 telah mengakibatkan perubahan di segala bidang, antara lain pada kompetensi, kinerja dan kepuasan kerja pegawai; Adanya perubahan kebijakan metode pembelajaran di PPSDM dari metode klasikal ke metode e-learning dan pembelajaran jarak jauh mengubah kebutuhan kompetensi dan kepuasan kerja pegawai; Adanya kebijakan manajemen pembelajaran 70:20:10 akan mengubah kompetensi yang dibutuhkan pegawai dan tingkat kepuasan kerjanya dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai; Terdapat perbedaan hasil penelitian Rizki et.al (2017) dengan penelitian Azhari (2021). Hasil penelitian Rizki et.al., (2017) mengatakan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Sebaliknya hasil penelitian yang dilakukan oleh Azhari et.al., (2021) mengatakan bahwa Kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai; Upaya peningkatan kompetensi pegawai PPSDM belum cukup signifikan untuk menyesuaikan kebutuhan dengan perubahan yang signifikan.

C. Batasan Masalah

Dengan keterbatasan waktu dan sumber daya lainnya, penelitian ini hanya membahas pengaruh kompetensi manajerial pegawai terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pembatasan pada ruang lingkup kompetensi juga hanya pada kompetensi manajerial, mengingat indikator kompetensi manajerial sudah relatif banyak. Periode penyebaran kuesioner dilakukan mulai tanggal 7 sampai dengan 31 Agustus 2021. Pada periode tersebut sedang terjadi pandemik covid-19 atau pada kondisi yang tidak normal. Responden dalam penelitian ini juga dibatasi hanya pada pegawai PPSDM.

D. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Apakah terdapat pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai di PPSDM; Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai di PPSDM; Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di PPSDM; Apakah kepuasan kerja dapat menjadi mediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai PPSDM?

E. Tujuan Penelitian

1. Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis, memberikan gambaran dan untuk Mengetahui pengaruh kompetensi pegawai pada kinerja pegawai di PPSDM;
2. Mengetahui pengaruh kompetensi pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai di PPSDM;
3. Mengetahui pengaruh Kepuasan kerja pegawai pada kinerja pegawai di PPSDM;
4. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

F. Manfaat Penelitian

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat secara praktis dan teoritis yaitu:

1. Manfaat praktis:
 - a. Digunakan sebagai pertimbangan dalam memperbaiki dan meningkatkan kompetensi pegawai PPSDM-BPPK yang dapat mendukung kinerja pegawai;
 - b. Digunakan sebagai pertimbangan dalam meningkatkan kinerja pegawai PPSDM-BPPK;
 - c. Digunakan sebagai pertimbangan dalam memperbaiki dan meningkatkan kepuasan kerja PPSDM yang dapat mendukung kinerja pegawai PPSDM.
2. Manfaat teoritis. Dari aspek pengembangan teori, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dan memperkaya hasil penelitian sebelumnya.

TINJAUAN PUSTAKA

A. KOMPETENSI

Menurut Sedarmayanti (2017) pengertian kompetensi adalah kemampuan atau kapabilitas yang diterapkan dan dihasilkan pegawai atau pemimpin atau pejabat yang menunjukkan kinerja yang tinggi. Kompetensi adalah kemampuan dari seorang individu yang ditunjukkan dengan kinerja baik dalam jabatan atau pekerjaannya. Menurut pengertian ini kompetensi memengaruhi kinerja seorang pegawai. Menurut Wibowo (2007) kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Sehubungan dengan pentingnya kompetensi ini, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MenPANRB) telah menerbitkan standar kompetensi bagi Aparatur Sipil Negara Nomor 38 Tahun 2017 yang dinamakan Standar Kompetensi Jabatan ASN. Standar Kompetensi Jabatan ASN adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan seorang Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas jabatan. Kompetensi ASN ini terdiri dari Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Sosial Kultural.

Menurut PerMenPANRB Nomor 38 Tahun 2017 Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan. Kompetensi Manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan atau mengelola unit organisasi. Kompetensi Sosial Kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan Jabatan. Kompetensi teknis akan diatur oleh Kementerian atau Lembaga masing- masing.

B. KINERJA

Pengertian kinerja menurut Wirawan (2009), adalah luaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Kinerja pegawai adalah gabungan atau hasil sinergi dari sejumlah faktor.

Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal dan faktor internal karyawan atau pegawai. Pengertian kinerja menurut Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 467/KMK.01/2014 Tentang Pengelolaan Kinerja di lingkungan Kementerian keuangan adalah hasil dari pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi dan pegawai selama periode tertentu.

Lebih lanjut Robins (2006), mengatakan bahwa indikator kinerja pegawai terdiri dari lima yaitu Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas biaya, dan kemandirian. Indikator kualitas menunjukkan mutu kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya yang meliputi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian. Kuantitas kerja adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Ketepatan waktu adalah ketepatan penyelesaian suatu kegiatan sesuai jadwal yang sudah ditentukan. Efektivitas biaya adalah tingkat penggunaan sumber daya organisasi untuk menaikkan hasil. Kemandirian adalah sikap seorang pegawai yang memungkinkan bebas melakukan sesuatu atas dorongan sendiri tanpa bantuan orang lain.

Sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 467/KMK.01/2014 Tentang Pengelolaan Kinerja di lingkungan Kementerian keuangan, untuk mengukur kinerja digunakan Indikator Kinerja Utama (IKU) yaitu tolok ukur keberhasilan pencapaian atau kinerja. Penilaian kinerja terdiri dari dua kategori yang meliputi pencapaian kinerja organisasi dan pencapaian kinerja pegawai. Komponen penilaian kinerja pegawai terdiri dari Capaian Kinerja Pegawai dan Nilai Perilaku.

C. KEPUASAN KERJA

Menurut Colquitt et.al., (2015) kepuasan kerja adalah wujud dari yang dirasakan tentang pekerjaan dan yang dipikirkan tentang pekerjaan. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan mendapatkan perasaan yang positif terhadap pekerjaannya apabila mereka memikirkan pekerjaannya atau berpartisipasi dalam kegiatannya. Dengan demikian dia akan memiliki keinginan untuk mengulang perasaan yang positif tersebut.

Selanjutnya menurut teori persepsi nilai Colquitt et.al., (2015), kepuasan kerja menyeluruh dipengaruhi oleh lima faktor kepuasan yaitu kepuasan atas **kompensasi**, kepuasan atas **promosi**, kepuasan atas **supervisi**, kepuasan atas **rekan kerja** dan kepuasan atas **pekerjaan itu sendiri**. Kelima unsur kepuasan kerja tersebut merupakan faktor yang sangat penting bagi seorang pekerja.

Kementerian Keuangan sudah melaksanakan Survei MOFIN tahun 2019 tentang

Kesehatan organisasi dengan pegawai dan pejabat BPPK sebagai responden. Organisasi yang sehat tentunya akan memberikan kepuasan kerja bagi pegawainya. Menurut Keller dan Price (2011) yang menjadi salah satu referensi dalam 6survei MOFIN ini, dimensi yang tercakup dalam survei ini mencakup 9 (Sembilan) dimensi. Kesembilan dimensi dalam survei MOFIN tersebut yaitu Arahan, kepemimpinan, Budaya dan Iklim, Akuntabilitas, Koordinasi dan Pengendalian, Kapabilitas, Motivasi, Orientasi eksternal dan Inovasi dan Pembelajaran. Cakupan dalam survei MOFIN ini lebih luas karena mencakup 9 (Sembilan) indikator Kesehatan organisasi. Sedangkan cakupan dalam kepuasan kerja dalam arti sempit hanya mencakup 5 (lima) dimensi.

D. PENELITIAN SEBELUMNYA

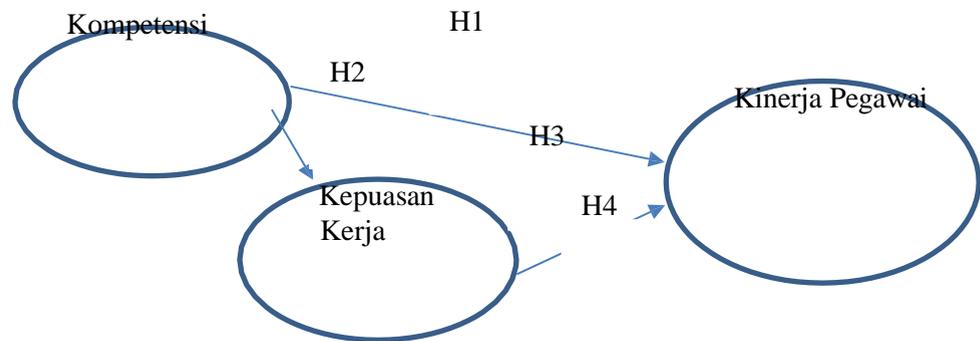
Beberapa penelitian sebelumnya yang terkait dengan rencana judul penelitian disajikan pada Tabel 1:

Tabel 1
Penelitian Sebelumnya

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Peneliti dan tahun
1	Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja para guru dengan dimoderasi oleh Sertifikasi di Indonesia.	Kompetensi berdampak kepada kinerja guru.	Lia Amalia dan Tressy Saraswati 2018.
2	Analisis pengaruh kompetensi, pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel interveining pada PT. Vale Ind Tbk.	Kompetensi, pelatihan, dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui variabel interveining kepuasan kerja.	Made Galuh Ginanti 2017
3	The effect of organizational commitment, competence On Job satisfaction and employees performance in Maluku Governor's Office.	Job satisfaction is a positive and significant effect on employee performance. Job satisfaction is a positive and significant effect on employee performance.	Bernard C Renyut, H.Basri, Jobhar, and Sukmawati. 2018
4	Analysis of Influence of Motivation, Competence, Compensation toward Performance of Employee	the results of verification studies prove that motivation, competence and compensation have a significant effect both partially and simultaneously on employee performance.	Tati Hartati 2020

E. KERANGKA BERPIKIR

Berdasarkan kajian literatur dan hasil penelitian tersebut di atas disusun Kerangka berpikir penelitian.



F. HIPOTESIS

Berdasarkan kajian literatur dan hasil penelitian sebelumnya disusunlah hipotesis penelitian:

Hipotesis: H1. Kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PPSDM

Hipotesis: H2. Kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PPSDM.

Hipotesis: H3. Kepuasan kerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PPSDM.

Hipotesis: H4. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian

Metode penelitian ini menggunakan metode survei. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan kuesioner.

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah pegawai PPSDM dengan total populasi 126 orang. Mengingat jumlah populasi yang relatif tidak besar, maka seluruh populasi menjadi objek penelitian.

Variabel penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel yaitu Kompetensi sebagai variabel independen, kinerja pegawai sebagai variabel dependen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen.

Definisi Operasional

Definisi operasional variabel penelitian adalah:

Kompetensi

Kompetensi manajerial terdiri dari delapan dimensi yaitu a. **Integritas**, b. **Kerjasama**, c. **Komunikasi**, d. **Orientasi pada hasil**, e. **Pelayanan publik**, f. **Pengembangan diri dan orang lain**, g. **Mengelola perubahan**, dan h. **Pengambilan keputusan**.

Kinerja Pegawai

Penelitian ini menggunakan Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 467/KMK.01/2014 Tentang Pengelolaan Kinerja di lingkungan Kementerian keuangan untuk mengukur kinerja dengan Indikator Kinerja Utama (IKU). Indikator kinerja ini didasarkan pada basis Balance Scorecard (BSc) yang terdiri dari empat indikator. Indikator tersebut adalah **kuantitas, kualitas, waktu dan biaya**.

Kepuasan Kerja

Menurut teori persepsi nilai Colquitt et.al., (2015), kepuasan kerja menyeluruh dipengaruhi oleh lima faktor kepuasan yaitu kepuasan atas **kompensasi**, kepuasan atas **promosi**, kepuasan atas **supervisi**, kepuasan atas **rekan kerja** dan kepuasan atas **pekerjaan itu sendiri**.

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian Kepustakaan

Teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan membaca buku literatur tentang teori mendasari variabel penelitian. Selain itu penulis juga mendapatkan sumber data penelitian yang sudah dilakukan dari berbagai jurnal penelitian yang tersedia dalam perpustakaan e-journal.

Penelitian Lapangan

Teknik pengumpulan data lapangan dalam penelitian ini menggunakan teknik kuesioner. Penggunaan kuesioner untuk mengumpulkan data bertujuan untuk mendapatkan data yang paling mutakhir sehubungan dengan kondisi (pandemic covid 19) yang berbeda dari kondisi pada penelitian sebelumnya. Penelitian ini menggunakan pengukuran dengan skala Likert. Untuk setiap pertanyaan disediakan lima pilihan.

Skala Pengukuran

Pengukuran yang digunakan adalah dengan skala Likert dalam Uma Sekaran et.al. (2010) dengan masing-masing jawaban: Sangat setuju (SS), skor 5; Setuju (S),

skor 4; Netral (N), skor 3; Tidak setuju (TS), skor 2; Sangat tidak setuju (STS), skor 1.

Analisis Data Penelitian

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square (PLS)* yaitu alat uji statistik untuk persamaan struktural berbasis varian. Teknik analisis data ini menurut Ghozali (2012) mampu menggambarkan variable laten (tak terukur langsung), dengan menggunakan indikator (*variable manifest*). Pemilihan Teknik analisis dengan PLS pada penelitian ini adalah karena variable yang diukur dalam penelitian ini adalah variable laten yang menurut Ghozali dapat diukur menggunakan indikator.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Deskriptif Responden

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Pusat Pengembangan Sumber daya Manusia (PPSDM). Jumlah seluruh pegawai yang menjadi responden lebih kurang 125 orang. Kuesioner disampaikan menggunakan Google form. Jumlah responden yang sudah mengisi adalah 93 orang atau 74,40%. Deskripsi mengenai responden yang mengisi kuesioner adalah sebagai berikut :

Responden Menurut Jabatan

		Frekuensi	Persentase	Persentase Valid	Persentase Kumulatif
Valid	Fungsional	21	22,6	22,6	22,6
	Pelaksana	54	58,1	58,1	80,6
	Struktural	18	19,4	19,4	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

B. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dengan model PLS dilakukan melalui tiga jenis pengujian yaitu uji *Convergent Validity*, *Discriminant validity*, dan dengan *Average Variance Extracted (AVE)*. Uji reliabilitas dalam PLS menggunakan metoda *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*.

Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Convergent Validity

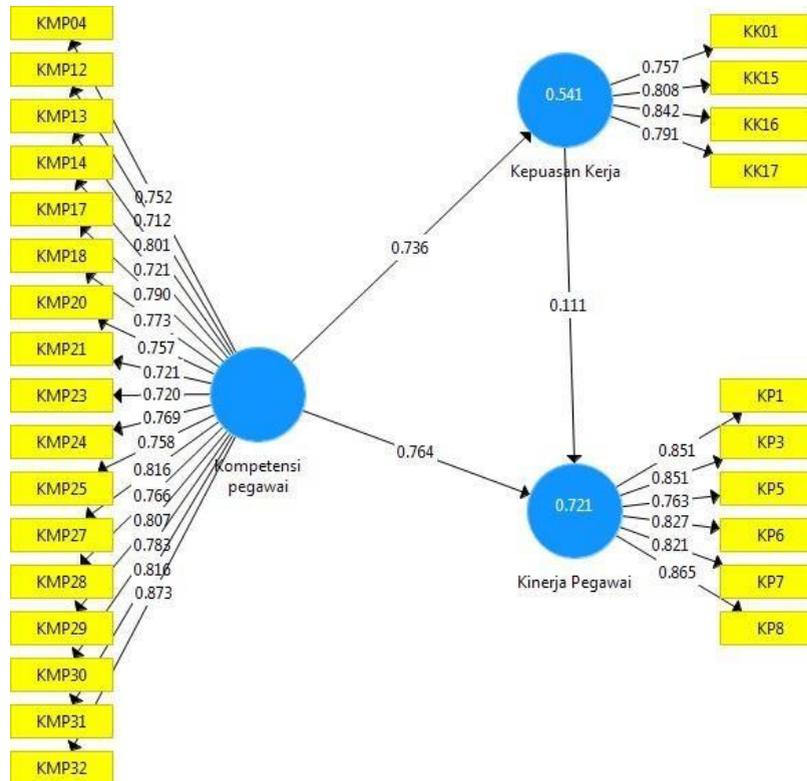
Validitas Convergen adalah nilai *loading* faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai validitas convergen diukur berdasarkan korelasi antara item *score/compound score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika nilai korelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Indikator yang mendapat nilai di bawah 0,7 kemudian dikeluarkan dari model. Selanjutnya indikator yang nilai di atas 0,7 di proses ulang. Hasil dari proses ulang dari indikator yang nilainya di atas 0,7 disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3

Outer Loading Factor di atas 0.7

Kepuasan Kerja	Loading	Kompetensi Pegawai	Loading
KK01	0.757	KMP04	0.752
KK15	0.808	KMP12	0.712
KK16	0.842	KMP13	0.801
KK17	0.791	KMP14	0.721
Kinerja Pegawai	Loading	KMP17	0.790
KP1	0.851	KMP18	0.773
KP3	0.851	KMP20	0.757
KP5	0.763	KMP21	0.721
KP6	0.827	KMP23	0.720
KP7	0.821	KMP24	0.769
KP8	0.865	KMP25	0.758
		KMP27	0.816
		KMP28	0.766
		KMP29	0.807
		KMP30	0.783
		KMP31	0.816
		KMP32	0.873

Gambar 1
Indikator dengan nilai lebih besar dari 0,7



Setelah semua indikator berada di atas 0,7, pengujian dilanjutkan dengan *Cross Loading Discriminant Validity* untuk melihat nilai korelasi terbesar bersesuaian antara indikator dengan variabel latennya. Tabel 4 menunjukkan *Cross loading Discriminant Validity*.

Tabel 4

	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Kompetensi pegawai
KK01	0.757	0.577	0.588
KK15	0.808	0.564	0.668
KK16	0.842	0.498	0.572
KK17	0.791	0.503	0.506
KMP04	0.579	0.636	0.752
KMP12	0.646	0.620	0.712
KMP13	0.478	0.667	0.801
KMP14	0.628	0.628	0.721
KMP17	0.611	0.620	0.790
KMP18	0.607	0.602	0.773
KMP20	0.527	0.685	0.757
KMP21	0.456	0.629	0.721

KMP23	0.446	0.576	0.720
KMP24	0.505	0.670	0.769
	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Kompetensi pegawai
KMP25	0.529	0.673	0.758
KMP27	0.567	0.725	
KMP28	0.570	0.661	
KMP29	0.575	0.658	0.807
KMP30	0.657	0.659	0.783
KMP31	0.625	0.649	0.816
KMP32	0.619	0.748	0.873
KP1	0.546	0.851	0.713
KP3	0.633	0.851	0.733
KP5	0.409	0.763	
KP6	0.572	0.827	
KP7	0.546	0.821	0.700
KP8	0.619	0.865	0.782

Cross Loading Discriminant Validity

Dari table 4 terlihat nilai korelasi *cross loading* terbesar bersesuaian antara indikator dengan variabel latennya.

Average Variance Extracted (AVE)

Cara lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted (AVE)* pada setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Formula untuk

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)}$$
 menghitung AVE adalah sebagai berikut:

Tabel 5. AVE

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0.640
Kinerja Pegawai	0.689
Kompetensi pegawai	0.599

Sumber: Output SmartPLS 3.28 hasil dari pengolahan data.

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai AVE nya sudah diatas 0,5. Artinya bahwa

semua variabel laten yang dipergunakan dalam penelitian ini valid karena sudah memenuhi nilai AVE yang direkomendasikan yaitu (>0.5).

Composite Reliability dan Cronbach Alpha

Untuk menguji reliabilitas konstruk, dilakukan pengukuran dengan *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Tabel 6 menunjukkan hasil pengujian *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* dari Smart PLS:

Tabel 6

Composite Reliability Dan Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kepuasan Kerja	0.812	0.876
Kinerja Pegawai	0.910	0.930
Kompetensi pegawai	0.958	0.962

Sumber: Output SmartPLS 3.28

Hasil output SmartPLS pada Tabel 6 menunjukkan bahwa seluruh konstruk sudah memiliki nilai *Composite Reliability* di atas 0,70 dan *Cronbach's Alpha* di atas 0,70. Jadi dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

R Square

Nilai *R Square* adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Menurut Chin (1998), Nilai *R square* sebesar 0.67 (kuat), 0.33 (moderat) dan 0.19 (lemah). Koefisien determinasi (*R square Adjusted*) digunakan untuk menunjukkan besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel 7. R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0.541	0.536
Kinerja Pegawai	0.721	0.715

Sumber: Output SmartPLS 3.28

Data pada Tabel 7, *R Square* dan *R Square Adjusted* disajikan bahwa setiap persamaan sudah di atas *Stone-Geisser Q-square test (Predictive Relevance)*

Stone-Geisser Q-square test digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga parameteranya. Nilai *Q-square* lebih besar 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan nilai *Q-square* kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2) \dots$$

Untuk menghitung *Q-square* digunakan rumus:

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - (1 - 0.541)(1 - 0.071) = 0.872074581$$

$$Q^2 = 0.872074581$$

Nilai *Q-square* = 0,872074581 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*.

Goodness of Fit (gof)

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

Evaluasi *Goodness of Fit* model ini menggunakan R^2 variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. Suatu model dikatakan baik jika nilai *gof* di atas 0,38.

$$= \sqrt{0,643 \times 0,631} = \sqrt{0,4054} = 0,6367$$

Gof = 0.6367, *gof*-nya sudah diatas 0,38 yang berarti modelnya sudah baik.

B. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai *t*-statistik yang dihasilkan dari output PLS dengan nilai *t*-tabel. Kriteria pengujian dilakukan dengan tingkat signifikansi 5% untuk uji 1 arah (pengaruh positif/negatif) ditentukan sebagai berikut: Dari hasil *t* hitung dan *t* tabel maka dapat dilihat perbandingannya sebagai berikut: Jika *t* hitung > *t* tabel (1,64), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima; Jika *t* hitung < *t* tabel (1,64), maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

Untuk melihat pengaruh signifikansi antara variabel untuk uji satu arah dapat dilihat pada kriteria sebagai berikut: Jika $\text{prob.value sig}/2 < 0.05$ maka terdapat pengaruh yang signifikan; Jika $\text{prob.value sig}/2 > 0.05$ maka pengaruh tidak signifikan.

Tabel 8 menunjukkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel 8
Pengaruh Variabel Independen terhadap Variabel Dependen

Hubungan	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keputusan	Kesimpulan
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.111	1.029	0.152	tidak tolak Ho	Tidak Berpengaruh
Kompetensi pegawai -> Kepuasan Kerja	0.736	10.758	0.000	tolak Ho	Berpengaruh
Kompetensi pegawai -> Kinerja Pegawai	0.764	7.514	0.000	tolak Ho	Berpengaruh

Persaman regresi:

Kepuasan Kerja = 0.736 Kompetensi pegawai

Kinerja Pegawai = 0.764 Kompetensi pegawai + 0.111Kepuasan Kerja

Interpretasi:

- a. Kompetensi pegawai berpengaruh langsung dan signifikan positif terhadap Kepuasan Kerja dengan koefisien sebesar 0.736, nilai t stat=10.758 > t tabel= 1,64 dan nilai prob.value=0.000 < alpa=0.05.

Hipotesis: H1 Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai. (H1 diterima).

- b. Kompetensi pegawai berpengaruh langsung dan signifikan positif terhadap Kinerja Pegawai dengan koefisien sebesar 0.764 nilai t stat=7.514> t tabel= 1,64 dan nilai prob.value=0.000 < alpa=0.05.

Hipotesis: H2. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Kompetensi dengan kinerja pegawai PPSDM. (H2 diterima).

- c. Kepuasan Kerja tidak berpengaruh langsung dan tidak signifikan positif terhadap Kinerja Pegawai_ dengan koefisien sebesar 0.111, nilai t stat=1.029 < t tabel= 1,64 dan nilai prob.value=0.152 > alpa=0.05.

Hipotesis H3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai PPSDM. (H3 ditolak).

Selanjutnya untuk pengujian variable mediasi dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9
Pengaruh tidak langsung Kompetensi terhadap Kinerja

Hubungan	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keputusan	Kesimpulan
Kompetensi pegawai -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.082	1.017	0.155	tidak tolak Ho	Tidak berpengaruh

d. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari koefisien sebesar 0.082, $t \text{ stat}=1.017 < t \text{ tabel}= 1,64$ dan nilai $\text{prob.value}=0.155 >> \alpha=0.05$.

Hipotesis H4 = Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. (H4 ditolak).

C. Pembahasan

1. Kompetensi pegawai berpengaruh langsung dan signifikan positif terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi manajerial pegawai berpengaruh langsung dan signifikan positif terhadap kinerja pegawai dengan koefisien sebesar 0.764. Nilai $t \text{ stat}=7.514 > t \text{ tabel}= 1,64$ dan nilai $\text{prob.value}=0.000 < \alpha=0.05$. Nilai koefisien sebesar 0,764 ini artinya apabila terdapat kenaikan 1 poin pada kompetensi manajerial, akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0.764 poin dengan asumsi variable lain konstan. Hasil penelitian ini senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kartika et.al., (2014) yang menyimpulkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Unsur kompetensi manajerial yang mendapat koefisien yang paling tinggi dalam penelitian ini adalah pengambilan keputusan (0,819), mengelola perubahan (0,786) dan orientasi hasil (0,755). Besarnya pengaruh ketiga kompetensi ini selain ditentukan oleh koefisien masing-masing kompetensi juga dipengaruhi oleh koefisien korelasi antara kompetensi dengan kinerja yaitu sebesar 0,764. Dengan demikian pengaruh kompetensi pengambilan keputusan terhadap kinerja adalah $0,819 \times 0,764 = 0,626$; Pengaruh kompetensi mengelola perubahan terhadap kinerja adalah $0,786 \times 0,764 = 0,601$; dan Pengaruh kompetensi orientasi hasil terhadap kinerja adalah $0,755 \times 0,764 = 0,577$.

Pengaruh kompetensi pengambilan keputusan, mengelola perubahan dan

orientasi hasil terhadap indikator kinerja (kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya) di PPSDM antara lain adalah:

Kuantitas

Pengambilan keputusan dalam melakukan perubahan terhadap pengelolaan pelatihan termasuk orientasi hasil seperti perubahan metode pelatihan dari tatap muka menjadi e-learning dan Pelatihan Jarak Jauh (PJJ) telah meningkatkan jumlah (kuantitas) peserta pelatihan secara signifikan.

Kualitas

Walaupun terjadi perubahan metode pembelajaran dari tatap muka menjadi e-learning dan PJJ, namun kualitas pelatihan juga tetap dikendalikan dengan memilih materi pelatihan yang lebih sesuai. Materi pelatihan yang sifatnya permainan yang terkadang menghabiskan waktu pada pelatihan tatap muka sudah diubah, sehingga materi pelatihan semakin berorientasi kepada substansi pelatihan.

Waktu

Pengambilan keputusan untuk berubah dan orientasi hasil juga telah memengaruhi waktu pelatihan yang digunakan. Pelatihan *e-learning* dapat dilakukan secara fleksibel oleh peserta pelatihan misalnya setelah selesai jam kantor. Selanjutnya peserta yang sudah belajar e-learning, melanjutkan pelatihan dengan PJJ yang lebih fokus melaksanakan pelatihan yang bersifat praktek dengan waktu yang lebih singkat. Dengan kata lain jumlah waktu yang dipergunakan dalam pelatihan menjadi lebih pendek.

Biaya

Pengambilan keputusan untuk berubah dan orientasi hasil juga sudah berhasil meningkatkan efektivitas biaya. Perubahan metode pembelajaran dari tatap muka menjadi e-learning dan PJJ telah meningkatkan efektivitas biaya. Biaya semakin dialokasikan kepada kegiatan yang langsung berhubungan dengan efektivitas pelatihan atau efektivitas biaya.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh berbagai teori yang mendasarinya. Seperti disebutkan di atas, salah satu unsur dari kompetensi manajerial adalah integritas. Menurut Andrew Blackman (2018) integritas seorang pegawai antara lain dapat meningkatkan kepuasan kerja, meningkatkan kualitas *output*, pegawai akan lebih fokus dalam bekerja, memperoleh kinerja yang lebih tinggi, memiliki tujuan jangka panjang dan wawasan lebih luas, memungkinkan mendapat reputasi yang lebih baik, dan mendorong budaya

organisasi yang lebih baik. Ketujuh pengaruh dari integritas ini saja sangat relevan memengaruhi indikator kinerja pegawai yaitu kuantitas, kualitas, waktu, dan efektivitas biaya.

2. Kompetensi Manajerial pegawai PPSDM berpengaruh langsung dan signifikan positif terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh langsung dan signifikan positif terhadap Kepuasan Kerja pegawai PPSDM dengan koefisien sebesar 0.736. Nilai $t_{stat}=10.758 > t_{tabel}= 1,64$ dan nilai $prob.value=0.000 < \alpha=0.05$. Nilai koefisien sebesar 0,736 artinya adalah, bahwa apabila terjadi kenaikan 1 poin kompetensi manajerial pegawai akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai sebesar 0.736 poin dengan asumsi variable lain konstan.

Hasil penelitian ini senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ginanti (2017) yang mengatakan bahwa kompetensi, pelatihan, dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini juga senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Pranazhira et.al., (2017) yang mengatakan bahwa Kompetensi dan kompensasi memengaruhi kepuasan kerja dan *work*.

Dilihat dari unsur kompetensi manajerial, 3 (tiga) unsur kompetensi yang paling memberikan kontribusi kepada kepuasan kerja pegawai PPSDM adalah kompetensi pengambilan keputusan dengan koefisien 0,819. Unsur kompetensi pada urutan kedua adalah kompetensi mengelola perubahan dengan koefisien 0,786. Pada urutan ketiga adalah Orientasi hasil dengan koefisien 0,755. Besarnya pengaruh masing-masing kompetensi manajerial tersebut pada kepuasan kerja dipengaruhi oleh koefisien korelasi antara kompetensi dengan kepuasan kerja yang dalam hal ini adalah sebesar 0,736. Dengan demikian kompetensi pengambilan keputusan memengaruhi kepuasan kerja sebesar $0,819 \times 0,736 = 0,603$. Selanjutnya kompetensi mengelola perubahan memengaruhi kepuasan kerja sebesar $0,786 \times 0,736 = 0,578$ dan kompetensi orientasi hasil memengaruhi kepuasan kerja sebesar $0,755 \times 0,736 = 0,556$.

Selain ketiga unsur kompetensi tersebut di atas. Kompetensi integritas yang sifatnya sangat mendasar, selain berpengaruh terhadap kepuasan pegawai secara langsung juga secara teoritis akan berpengaruh tidak langsung melalui unsur kompetensi manajerial lainnya. Sebagai kompetensi yang sangat mendasar, integritas dapat memengaruhi 7 (tujuh) kompetensi manajerial lainnya.

Walaupun secara keseluruhan tingkat kepuasan pegawai PPSDM berada pada

rentang sangat puas dan puas, namun terdapat 2 (dua) indikator kepuasan kerja yang belum optimal yaitu indikator promosi dan supervisi yang mendukung.

3. Kepuasan Kerja tidak berpengaruh langsung dan tidak signifikan positif terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh langsung dan tidak signifikan positif terhadap variabel kinerja pegawai. Koefisien kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0.111. Nilai $t_{stat}=1.029 < t_{tabel}=1,64$ dan nilai $prob.value=0.152 > \alpha=0.05$. Nilai ini menunjukkan belum cukup bukti kenaikan 1 poin kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja sebesar 0.111 poin dengan asumsi variabel lain konstan. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Mohammed Inuwa (2016) yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja staf non akademik pada perguruan tinggi. Hasil penelitian ini juga berbeda dari hasil penelitian Safitri et.al., (2018) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai,

4. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari koefisien sebesar 0.082, $t_{stat}=1.017 < t_{tabel}=1,64$ dan nilai $prob.value=0.155 >> \alpha=0.05$. Artinya belum cukup bukti bahwa apabila kompetensi manajerial meningkat akan meningkatkan kinerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dengan asumsi variabel lain konstan.

Data penelitian menunjukkan koefisien kompetensi manajerial terhadap kepuasan kerja positif dan signifikan sebesar 0,736. Namun koefisien korelasi kepuasan kerja terhadap kinerja relatif kecil yaitu 0,111. Dengan demikian pengaruh kompetensi manajerial secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui variabel mediasi menjadi kecil atau tidak signifikan yaitu $0,736 \times 0,111 = 0,082$. Kepuasan kerja pegawai tidak dapat memediasi kompetensi manajerial pegawai untuk memengaruhi kinerja pegawai.

5. Konfirmasi hasil penelitian tentang kinerja pegawai terhadap informasi penilaian kinerja pegawai.

Capaian kinerja dan nilai kinerja responden (Pegawai PPSDM) yang diperoleh dari Bagian Tata Usaha menunjukkan bahwa Capaian Kinerja Pegawai PPSDM berkisar

antara 100 sampai dengan 120 dan Nilai Kinerja Pegawai berkisar pada rentang 103 sampai dengan 118 pada tahun 2020. Dari informasi Capaian Kinerja dan Nilai Kinerja Pegawai tahun 2020 tersebut disimpulkan bahwa secara keseluruhan kinerja pegawai PPSDM berada diatas 100 atau dapat masuk dalam kategori sangat memuaskan.

Hasil survei (persepsi) mengenai kinerja pegawai PPSDM yang dilaksanakan bulan Agustus tahun 2021 untuk menjawab pernyataan:” Menurut saya kinerja pegawai PPSDM secara keseluruhan sangat memuaskan”. Jawaban dari responden menunjukkan data yaitu: 29,50 % menyatakan sangat setuju, 51,60 % menyatakan setuju, 13,70 % menyatakan agak setuju, 4,20 % menyatakan tidak setuju dan 1,10 % menyatakan sangat tidak setuju. Secara rata-rata hasil survei dari pegawai menghasilkan nilai setuju atau puas.

Dengan demikian terdapat perbedaan nilai menurut Capaian Kinerja dan Nilai Kinerja pegawai dengan nilai menurut hasil survei (survei). Perbedaan ini antara lain karena ukuran yang dipakai untuk menilai kinerja pegawai dan yang dipakai pada survei penelitian (persepsi) berbeda. Salah satu faktor yang belum termasuk dalam pengukuran Capaian kinerja dan Nilai Kinerja pegawai adalah faktor efektivitas biaya.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. Kompetensi manajerial pegawai PPSDM telah berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai dalam meningkatkan kuantitas pelatihan, meningkatnya kualitas pelatihan, waktu pelatihan yang lebih pendek dan semakin efektifnya biaya pelatihan.
2. Kompetensi manajerial berpengaruh langsung dan signifikan positif terhadap Kepuasan Kerja pegawai PPSDM dengan koefisien sebesar 0.736.
3. Unsur kompetensi yang paling berpengaruh terhadap Kinerja dan kepuasan kerja adalah pengambilan keputusan (0,819), mengelola perubahan (0,786), dan orientasi hasil (0,755). Besarnya pengaruh ketiga unsur ini terhadap kinerja dipengaruhi juga koefisien korelasi antara kompetensi dengan kinerja (0,764). Demikian juga besarnya pengaruh ketiga unsur ini kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh koefisien korelasi antara kompetensi dengan kepuasan kerja (0,736).
4. Kepuasan Kerja tidak berpengaruh langsung dan tidak signifikan positif terhadap Kinerja Pegawai. Kepuasan Kerja dengan koefisien sebesar 0.111, nilai $t_{stat}=1.029 < t_{tabel}= 1,64$ dan nilai $prob.value=0.152 > \alpha=0.05$ tidak cukup bukti yang mengatakan

bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja pegawai.

5. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari koefisien sebesar 0.082, $t_{stat}=1.017 < t_{tabel}= 1,64$ dan nilai $prob.value=0.155 >> \alpha=0.05$. Artinya belum cukup bukti kenaikan kompetensi manajerial akan meningkatkan kinerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variable mediasi, dengan asumsi variable lain konstan.
6. Terdapat perbedaan hasil pengukuran kinerja pegawai PPSDM menurut Capaian Kinerja dan Hasil Kinerja nyata dengan hasil menurut survei penelitian. Perbedaan tersebut disebabkan antara lain karena Capaian Kinerja dan Hasil Kinerja belum memasukkan unsur efektivitas biaya dalam penilaian kinerja individu pegawai.

Saran:

1. PPSDM agar terus meningkatkan kompetensi manajerial pegawai antara lain melalui pelatihan, karena merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja pegawai.
2. PPSDM agar terus meningkatkan kepuasan kerja pegawai pada indikator promosi dan peran supervisi yang belum optimal.
3. Pengukuran Capaian Kinerja pegawai agar memasukkan unsur efektivitas biaya sebagai faktor yang diukur.
4. Sehubungan di dalam penelitian ini kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai, disarankan agar penelitian selanjutnya dilakukan untuk mendalami pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai pada instansi Pemerintah.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Batemen, Snelt. 2015. *Management*. Singapore. 11th Edition. McGraw-Hill.
- Bernardin, John H., Russel dan Joyce E. 1993. *A Human Resources Management an Experiential Approach*. Singapura. McGraw-Hill, Inc.
- Chetam, G., dan C. Chivers. 1996. *Toward a holistic model of professional competence*. Journal of European Industrial Training Vol.20 No.5:20-30.
- Price, C., Keller, S. 2011. *Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage*. New Jersey. John Willey & Sons.
- Colquitt, LePine, Wesson. 2015. *Organizational Behavior*. 4th Edition. China. McGraw-Hill.
- Ghozali. 2008. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang (ID): Badan Penerbit-Undip.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta. Andi.
- Nawawi. 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Robbins, Stephen, P. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi 12 Buku 1 dan 2*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Robbins, Stephen, P., Timothy, Judge A. 2008, *Perilaku Organisasi*, Edisi 12 Jilid 1 dan 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Robins, S.P., Timothy, A.J. 2015. *Organizational Behaviour*. Sixteenth Edition. England. Pearson.
- Sarwono. 2015. *Strategi Melakukan Riset*. Penerbit Andi Yogyakarta. Yogyakarta.
- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sekaran, Bougie. 2010. *Reseach Methods For Business*. United Kingdom. John Wiley & Sons.
- Sholihin, M., Ratmoko, D. 2013. *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0*. Yogyakarta. Penerbit ANDI.
- Siregar S. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta. Penerbit Kencana.
- Spencer, Lyle, M., Spencer. 1993. *Competency at work*. John Wiley & Sons.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Manajemen*. Yogyakarta. AIFABETA.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Parsada.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Jusuf, M. 2014. *Metode Penelitian*. Edisi pertama. Jakarta. Prenadamedia Group.

Perundang-undangan

- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 Tentang Pengelolaan Kinerja di lingkungan Kementerian keuangan.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur sipil Negara.
Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
Keputusan Kepala Badan Pendidikan dan pelatihan Keuangan Nomor Kep-82/PP/2020 Tentang Panduan Penyelenggaraan Pelatihan Jarak Jauh (Distance Learning) di Lingkungan Badan Pendidikan dan pelatihan Keuangan.

Jurnal

- Azhari, Z., Resmawan, E., Ikhsan, M. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Diakses 5 September 2021 dari <https://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/FORUM EKONOMI/article/view/9325/1249>
- Blackman, A. (2021). What is Integrity. And 7 Reason Why it's so important in Business. Diakses 5 September 2021 dari <https://business.tutsplus.com/tutorials/what-is-integrity--cms-31874>.
- Christian, G, Pio, Sumampouw. (2017). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. BPR Prima Dana Manado. Diakses 5 Mei 2021 dari <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jab/article/view/17521/17053>
- Ginanti, M. G. (2017). Analisis pengaruh Kompetensi, pelatihan, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada tim tanggap darurat Fire and Emergency Services wilayah kerja tambang PT. Value Ind Tbk. Diakses 3 November 2021. http://digilib.unhas.ac.id/uploaded_files/temporary/DigitalCollection/
- Hartati, T. (2020). Analysis of Influence of Motivation, Competence, Compensation toward Performance of Employee. Diakses tanggal 11 Agustus 2021 dari <http://bircu-journal.com/index.php/birci/article/view/933>
- Inuwa, M. (2016). Job Satisfaction and Employee Performance: An Emperical Approach. Diakses 11 Mei 2021 dari https://www.researchgate.net/publication/321966659_Job_Satisfaction_
- Kartika, Agus. (2014). Pengaruh tingkat kompetensi terhadap kinerja pegawai administrasi perkantoran di UKSW. Diakses 3 November 2021 dari <file:///C:/Users/dpang/Downloads/240-Article%20>
- Khatimah, Djabir, Maat. (2020). The Effect of Competence and Work Environment on Employees' Performance through Job Satisfaction as Intervening Variable in PT. Sermani Steel Makassar. Diakses 3 november 2021 dari https://www.globalscientificjournal.com/researchpaper/The_Effect_of_Competence_
- Keller, S. & Price, C. (2011). Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage. New York: Wiley. Diakses 9 Mei 2021 dari [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1359686](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1359686)
- Lia, A., Saraswati, T. (2018). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja para guru dengan dimoderasi oleh Sertifikasi di Indonesia. Diakses 5 Mei 2021 dari https://scholar.google.com/scholar?hl=id&as_sdt=0%2C5&q
- Pahmi, S, Indarti, S, Chairirilsyah, D. (2018). Pengaruh Kompetensi dan Kedisiplinan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja pegawai Badan perencanaan Pembangunan daerah Provinsi Riau. Diakses 26 Oktober 2021 dari

- <https://id.search.yahoo.com/search?fr=mcafee&type=E210ID714G0&p>
- Pradnyana, Agung, Nengah. (2019). The effect of competence on employee performance with physical and leadership work environment as moderating variables on CV.Bali Bhuana garment Denpasar. Di akses 9 Mei 2021 dari <https://www.journals.segce.com/index.php/IJSEGCE/article/view/55>.
- Pranazhira, Anggraini. (2017). Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Work Engagement Karyawan UKM Susu Kambing Kabupaten Bogor. Diakses 25 Oktober 2021 dari <https://journal.ipb.ac.id/index.php/jmo/article/view/18601>.
- Renyut, B. C., Basri, H., Jobhar, and Sukmawati. (2018). The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employees performance in Maluku Governor's Office. Diakses 25 Oktober 2021 dari <https://www.google.com/search?q=Research:+The+impact+of>
- Rejeki, Mei, Aslam. (2021). Pengaruh kepemimpinan, Kepuasan kerja, Perilaku organisasi, dan kompetensi terhadap Kinerja Pegawai. Diakses 25 Oktober dari 2021 <https://www.google.com/search?q=Rini+Tri+Rejeki+dan+Aslam+Mei+Nur+Widigdo+>
- Safitri, Agus, Endang.** (2018). The influence of job satisfaction and motivation on employee performance at PT Chakra Naga Furniture Jepara. Diakses 3 November 2021 dari <https://jurnal.polines.ac.id/index.php/jobs/article/view/1488>.
- Soetrisno, A.P., Gilang. (2018). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan (Studi di PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk.Witel Bandung). Diakses 7 Juni 2021 dari <https://id.search.yahoo.com/search?fr=mcafee&type=E210ID714G0&>
- Zahara, R., Hajar, H. (2017). Pengaruh kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Bank di kota Batam. Diakses 26 Oktober 2021 dari <https://id.search.yahoo.com/search?fr=mcafee&type>

**FLEKSIBILITAS KERJA, KEPUASAN KERJA, DAN
WORK LIFE BALANCE DENGAN PENDEKATAN KARAKTERISTIK
PEGAWAI PADA KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA**

KAJIAN AKADEMIS

- Disusun oleh:
1. Nama : Tri Ratna Taufiqurrahman
NIP : 196504241985031001
Pangkat / Golongan : Pembina / IVa
Jabatan : Widyaiswara Ahli Madya
 2. Nama : Leliantika Handitya Deastri
NIP : 198812142009122001
Pangkat / Golongan : Penata Muda Tingkat I / IIIb
Jabatan : Pelaksana

**BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
PUSDIKLAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
TANGERANG SELATAN
2021**

Abstrak

Pandemi Covid-19 memaksa Pemerintah, termasuk Kementerian Keuangan untuk segera menyesuaikan lingkungan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh fleksibilitas kerja dan *work life balance* terhadap kepuasan kerja serta pengaruh fleksibilitas kerja terhadap *work life balance*. Selain itu, penelitian ini menguji pengaruh moderasi jenis kelamin, tanggungan keluarga, dan kelompok usia terhadap kepuasan kerja. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 80.506 pegawai pada Kementerian Keuangan, sedangkan jumlah sampel adalah 6.849 pegawai. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis linear menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dan *work life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang dimediasi *work life balance*. Selain itu, fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang dimoderasi jenis kelamin, tanggungan keluarga, dan kelompok usia. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai, Kementerian Keuangan dapat memberikan fleksibilitas ruang dan waktu, salah satunya melalui *work-from home*. Selain itu, Kementerian Keuangan dapat menerapkan kebijakan yang mampu memfasilitasi setiap kalangan sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong produktivitas.

Kata kunci: Covid-19, fleksibilitas kerja, Kementerian Keuangan, kepuasan kerja, *work life balance*

Abstract

Pandemic Covid-19 forced the government, including the Ministry of Finance to immediately adjust the work environment. This study aims to examine the effect of work flexibility and work life balance on job satisfaction and the effect of work flexibility on work life balance. In addition, this study examines the effect of gender moderation, the dependents of children or parents, and age groups of job satisfaction. The population in this study was 80,506 employees at the Ministry of Finance, while the number of samples was 6,849 employees. The research method used is linear analysis using SPSS. The results showed that work flexibility and work life balance had a positive effect on job satisfaction. Meanwhile, work flexibility has a positive effect on job satisfaction mediated by work life balance. In addition, work flexibility has a positive effect on job satisfaction moderated by sex, the dependents of children or parents, and age groups. Therefore, to improve employee job satisfaction, the Ministry of Finance can provide space and time flexibility, one of them through work-from-home. In addition, the Ministry of Finance can implement policies that are able to facilitate every circle so that they can increase job satisfaction and encourage productivity.

Keywords: Covid-19, Job Satisfaction, Ministry of Finance, Work Flexibility, Work Life Balance

Pendahuluan

Salah satu dampak dari pandemi Covid-19 adalah lingkungan kerja, baik organisasi publik maupun privat. Organisasi harus menyesuaikan diri dengan menerapkan sistem kerja baru untuk mencegah penularan risiko Covid-19. Salah satu bentuk adaptasi yang dapat dilakukan adalah penerapan fleksibilitas kerja (FK) karena menjadi salah satu kebutuhan pegawai yang berkembang secara pesat (Schwartz *et al.*, 2018). FK merupakan suatu konsep dimana perusahaan memberikan keleluasaan kepada pegawai untuk mengatur waktu dan tempat dalam penyelesaian pekerjaan (Zafari *et al.*, 2019; Kinicki and Fugate, 2018).

Menanggapi hal ini, Pemerintah Indonesia mengeluarkan Peraturan Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 34 Tahun 2020 tentang Tata Cara Pelaksanaan *Work from Home* bagi Aparatur Sipil Negara. Hal ini tidak terkecuali di Kementerian Keuangan (Kemenkeu) dengan menerapkan Fleksibilitas Tempat Bekerja/*Flexible Working Space* (Menkeu, 2020a). Kebijakan ini ditetapkan secara konsisten dengan memperhatikan *work life balance* (WLB) dengan tetap meningkatkan kinerja pegawai Kemenkeu. Selain itu, Kemenkeu menerapkan rencana konsep kerja yang fleksibel sebagai bentuk *The New Thinking of Working/NTOW* (Menkeu, 2020b). WLB merupakan suatu kondisi di mana seorang pegawai dapat mengatur waktu yang baik dan seimbang antara pekerjaan di tempat kerjanya dengan kebutuhan pribadi, rekreasi, dan kehidupan berkeluarga. Pada akhirnya, akan dicapai keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi para pegawai.

Fleksibilitas kerja erat kaitannya dengan WLB dimana terdapat hubungan positif (Sivatte dan Guadamillas, 2013; Davidescu *et al.*, 2020; Zafari *et al.*, 2019; Capnary *et al.*, 2018; Andrade *et al.*, 2019). Namun, beberapa penelitian menunjukkan bahwa FK berpengaruh negatif terhadap WLB, seperti meningkatnya konflik keluarga (Higgins *et al.*, 2014; Saltzstein *et al.*, 2001). Selain itu, pengaruh FK terhadap WLB dapat dimoderasi oleh beberapa variabel seperti jenis kelamin, tanggungan anak dan orang tua, serta kelompok usia (Baeza *et al.*, 2018).

Data per 1 September 2021 menyatakan bahwa Kemenkeu memiliki 80.506 pegawai (sdm.kemenkeu.go.id), sedangkan dengan komposisi pegawai per 7 April 2021 adalah sebagaimana Tabel 1.

Tabel 1. Komposisi Pegawai Berdasarkan Karakteristik Pegawai

No.	Karakteristik Pegawai	Jumlah
1.	Pejabat Struktural	11.048
2.	Pejabat Fungsional	11.740
3.	Pelaksana	56.142
4.	Pegawai Sudah Menikah	55.185
5.	Pegawai Tidak/Belum Menikah	27.035
6.	Pegawai usia kurang dari 20 tahun	101
7.	Pegawai usia 20 sd 29 tahun	31.922
8.	Pegawai usia 30 sd 39 tahun	23.700
9.	Pegawai usia 40 sd 49 tahun	16.767
10.	Pegawai usia 40 sd 49 tahun	9.698
11.	Pegawai usia 60 tahun atau lebih	32
12.	Pegawai Memiliki Tanggungan Keluarga	45.198
13.	Tidak Memiliki Tanggungan Keluarga	37.018
14.	Pegawai Laki-laki	55.931
15.	Pegawai Perempuan	26.289

Sumber: Biro Komunikasi dan Layanan Informasi (2021)

Berdasarkan Tabel 1, dapat dilihat bahwa pegawai Kemenkeu didominasi pegawai laki-laki sebanyak 55.931. Dari sisi kedudukan/jabatan pegawai Kemenkeu didominasi oleh pelaksana sebanyak 56.142. Dari sisi status pegawai, sebagian besar pegawai sudah menikah dan memiliki tanggungan anak. Berdasarkan generasinya, pegawai Kemenkeu didominasi oleh generasi milenial. Generasi milenial merupakan kelompok generasi yang memiliki kesadaran sosial yang tinggi (Meister and Willyerd, 2010) dimana pekerjaan lebih dari sekedar sarana untuk mencari nafkah dan kepentingan ekonomi, tetapi tempat untuk bersosialisasi, belajar hal yang baru, dan mencapai nilai-nilai kehidupan lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa WLB perlu diperhatikan karena menjadi salah satu titik penting dalam pengelolaan pegawai (Capnary *et al.*, 2018; Allaway dan Gurgiel, 2019).

Wawancara pendahuluan terhadap beberapa pegawai di Kementerian Keuangan menunjukkan bahwa FK tidak selalu menciptakan kepuasan kerja yang lebih baik bagi

masing-masing pegawai. Hal ini menunjukkan adanya keberagaman pendapat mengenai penerapan FK. Ketidakkonsistenan tersebut menjadi dasar bagi peneliti untuk menganalisis mengenai topik terkait di Kementerian Keuangan. Berdasarkan penjelasan di atas maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana pengaruh fleksibilitas kerja dan *work life balance* terhadap kepuasan kerja?
2. Bagaimana pengaruh fleksibilitas kerja terhadap *work life balance*?
3. Bagaimana *work life balance* memediasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja?
4. Bagaimana jenis kelamin, tanggungan anak, dan kelompok usia memoderasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja?
5. Bagaimana rumusan rekomendasi dalam pengelolaan pegawai di Kementerian Keuangan?

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Menganalisis pengaruh fleksibilitas kerja dan *work life balance* terhadap kepuasan kerja.
2. Menganalisis pengaruh fleksibilitas kerja terhadap *work life balance*.
3. Menguji pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja yang dimediasi *work life balance*.
4. Menguji pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja yang dimoderasi jenis kelamin, tanggungan anak, dan kelompok usia.
5. Merumuskan alternatif kebijakan dalam pengelolaan pegawai Kementerian Keuangan.

Ruang lingkup penelitian ini fokus pada variabel fleksibilitas kerja, kepuasan kerja, *work life balance*, jenis kelamin, tanggungan anak, kelompok usia, dan status pernikahan pegawai Kementerian Keuangan. Selanjutnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis dan akademis. Manfaat praktis bagi pimpinan Kemenkeu dalam pengelolaan pegawai dan penerapan NTOW. Sementara itu, manfaat teoritis diharapkan dapat menjadi literatur penelitian terkait fleksibilitas kerja, *work life balance*, dan kepuasan kerja.

Landasan Teori

A. Tinjauan Pustaka

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap yang menunjukkan bagaimana perasaan seseorang tentang pekerjaannya (Spector1 1997) terkait dengan kesejahteraan kerja, keterlibatan kerja, dan kinerja (Judge *et al.*, 2001) yang dapat menjadi salah satu aspek pencapaian kehidupan seseorang (Irani, 2002). Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kecukupan kebutuhan, perbedaan harapan dengan yang diperoleh, nilai pencapaian, dan disposisi (Kreitner dan Kinicki, 2012).

2. Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas kerja dirumuskan berdasarkan pengaturan pekerjaan yang berbeda-beda terhadap pegawai dimana dalam pengaturannya, pimpinan menghindari implementasi suatu ketentuan tertentu untuk diterapkan pada seluruh pegawai (Donovan, 2019). Fleksibilitas kerja meliputi *flexitime*, *compressed work weeks*, *telecommuting*, dan *job sharing* (Kelly dan Kalev, 2006).

3. *Work Life Balance*

Work life balance merupakan persepsi individu tentang kesesuaian antara aktivitas kerja dan aktivitas lainnya di luar pekerjaan (Gagnano *et al.*, 2020). *Work life balance* dapat diukur dari tiga dimensi, yaitu keseimbangan dalam pengelolaan waktu (*time balance*), keseimbangan dalam partisipasi kehadiran (*involvement balance*), dan keseimbangan yang dirasakan dalam bentuk kepuasan atas pekerjaan dan keluarga (*satisfaction balance*). Sementara itu, *work life balance* dapat dibangun melalui empat komponen, yaitu waktu, perilaku, ketegangan, dan energi (Fisher, 2001).

4. Jenis Kelamin, Tanggungan Keluarga, Kelompok Usia

Baeza *et al.* (2018) mengatakan bahwa pegawai laki-laki dan perempuan diperlakukan berbeda dalam dunia kerja karena adanya perbedaan harapan yang dimilikinya. Laki-laki merupakan pencari nafkah bagi keluarga, sedangkan wanita mengasuh anak dan anggota keluarga (Frone, 2003). Fleksibilitas kerja menjadi hal yang menguntungkan dan disambut baik oleh semua pegawai, terutama pegawai wanita (Grzywacs and Marks, 2000).

Selanjutnya, tanggungan keluarga erat kaitannya dengan pengasuhan keluarga, baik anak maupun orang tua sehingga seseorang akan dihadapkan pada kepentingan keluarga dan pekerjaan. Fleksibilitas kerja dapat menjadi salah satu cara untuk

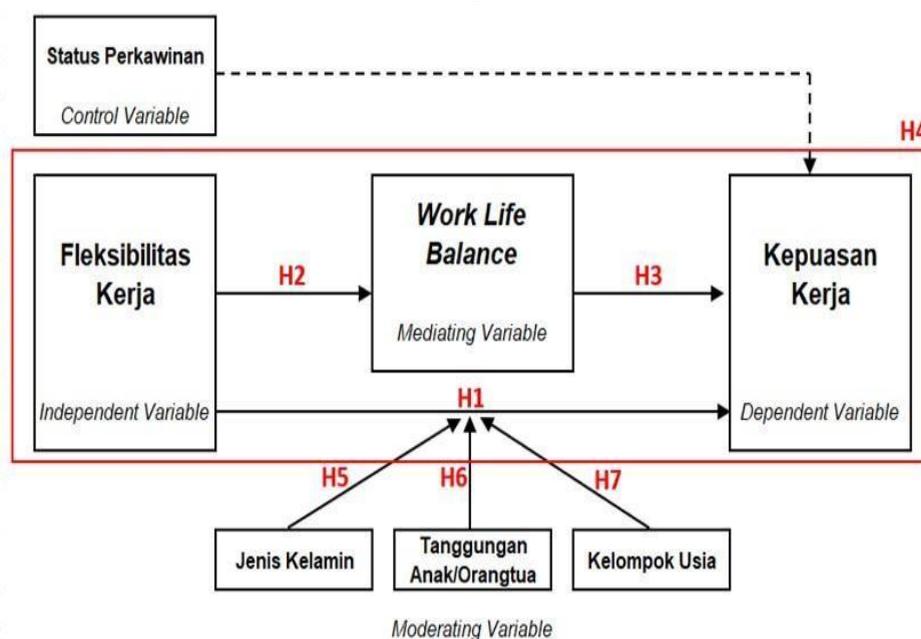
mengakomodir kepentingan pengasuhan terhadap keluarga. Dengan adanya keseimbangan nilai-nilai kehidupan bagi pegawai, target dalam pekerjaan dan kepuasan kerja juga dapat dicapai (Eby *et al.*, 2005).

Terkait dengan aspek usia, Gray dan Tudball (2003) menjelaskan bahwa pegawai dengan posisi jabatan yang lebih tinggi dapat memperoleh akses yang mudah untuk bekerja secara fleksibel. Perbedaan usia dapat dikaitkan dengan sikap dan nilai-nilai pekerjaan, termasuk fleksibilitas kerja (Ng *et al.*, 2012; Twenge dan Campbell, 2012). Usia yang lebih muda, terutama pada kelompok generasi milenial menganggap fleksibilitas kerja sebagai hal yang penting untuk pengembangan diri dan karirnya (Ng *et al.*, 2012).

B. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagaimana Gambar 1.

Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian



Sumber: data diolah (2021)

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut maka hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H1: fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H2: fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap *work life balance*.

H3: *work life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H4: fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang dimediasi *work life balance*.

H5: fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang dimoderasi jenis kelamin.

H6: fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang dimoderasi tanggungan keluarga.

H7: fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang dimoderasi kelompok usia.

Metode Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian *causal-exploratory*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil pada Kementerian Keuangan. Berdasarkan data Biro SDM Kementerian Keuangan pada 1 September 2021, terdapat 80.506 pegawai pada Kementerian Keuangan. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *random sampling* dengan tetap memperhatikan keterwakilan masing-masing unit eselon I sebagai responden penelitian. Pengambilan data dilakukan dengan teknik survei menggunakan kuesioner dengan Skala Likert 1-6. Pengambilan data penelitian adalah selama kurun waktu 3 minggu, yaitu tanggal 2 s.d. 20 Agustus 2021.

Adapun pengukuran variabel penelitian adalah sebagaimana Tabel 2.

Tabel 2. Pengukuran Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator	Sumber Acuan
Fleksibilitas Kerja	Keleluasaan yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai untuk mengatur pekerjaannya.	<ol style="list-style-type: none">1. Organisasi mengakomodasi kebutuhan tanggung jawab keluarga tanpa konsekuensi negatif2. Terdapat kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan tetap dapat menunaikan kewajiban keluarga secara memadai3. Sulit untuk mendapatkan waktu luang untuk keluarga ketika dibutuhkan4. Terdapat kesempatan jam kerja yang fleksibel tanpa adanya sanksi	Baeza <i>et al.</i> (2018)
Kepuasan Kerja	Perasaan pegawai terhadap pekerjaan	<ol style="list-style-type: none">1. Atasan saya sangat berkompeten dalam melakukan pekerjaannya2. Atasan saya tidak adil pada saya3. Atasan saya memberikan perhatian yang sedikit pada perasaan bawahannya4. Saya menyukai atasan saya5. Saya menyukai rekan kerja saya	Baeza <i>et al.</i> (2018)

Variabel	Definisi	Indikator	Sumber Acuan
		<ol style="list-style-type: none"> 6. Saya harus bekerja lebih keras karena saya bekerja dengan rekan yang tidak berkompeten 7. Saya nyaman bekerja dengan rekan kerja saya 8. Terlalu banyak perselisihan dalam pekerjaan 9. Kadang-kadang saya merasa bahwa pekerjaan saya tidak ada artinya 10. Saya menyukai apa yang saya lakukan dalam pekerjaan saya 11. Saya merasakan kebanggaan ketika melakukan pekerjaan saya 12. Pekerjaan saya sangat menyenangkan 	
<i>Work Life Balance</i>	Kemampuan pegawai dalam menjaga hubungan dengan keluarga dan kehidupan di luar pekerjaan selama bekerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Program dan peraturan dalam pekerjaan membuat saya sulit untuk menjaga hubungan saya dengan keluarga seperti yang saya inginkan 2. Saya merasa kesulitan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan saya 3. Tugas yang terlalu banyak membuat saya merasa jauh dari keluarga 4. Saya merasa membutuhkan dan mengharapkan untuk dapat menghabiskan waktu dengan keluarga karena pekerjaan saya membutuhkan banyak usaha 5. Waktu dalam bekerja menghalangi saya untuk menjalankan tanggung jawab dalam keluarga 	Capnary <i>et al.</i> (2018)
Jenis Kelamin		Variabel dummy dengan pilihan laki-laki = 0 dan perempuan = 1.	Baeza <i>et al.</i> (2018)
Tanggungjawab Anak atau Orangtua		Variabel dummy dengan pilihan tidak ada tanggungjawab anak atau orangtua = 0 ada tanggungjawab anak atau orangtua = 1.	Baeza <i>et al.</i> (2018)
Kelompok Usia		Klasifikasi skala usia: <ol style="list-style-type: none"> 1. Kurang dari 30 tahun 2. 30 s.d. 39 tahun 3. 40 s.d. 49 tahun 4. 50 s.d. 59 tahun 5. 60 tahun ke atas. 	Baeza <i>et al.</i> (2018)

Variabel	Definisi	Indikator	Sumber Acuan
Status Perkawinan		Variabel dummy dengan pilihan tidak kawin = 0 dan kawin = 1	Baeza <i>et al.</i> (2018)

Sumber: Data Diolah (2021)

Analisis data yang dilakukan adalah berupa analisis deskriptif terhadap profil responden dan data penelitian. Selanjutnya, dilakukan analisis regresi linier dengan menggunakan alat bantu *Statistical Product and Service Solutions* (SPSS). Untuk memastikan instrumen dalam kuesioner, sebelumnya dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas kuesioner. Data penelitian yang digunakan telah memenuhi asumsi klasik normalitas, linieritas, non-heteroskedastis, non-multikolinieritas, dan non-autokorelasi.

Analisis regresi linier dilakukan melalui uji F, uji t, uji koefisien determinasi, dan uji korelasi. Selanjutnya, dilakukan uji simultan (Uji F), uji parsial (Uji t), uji koefisien determinasi (R²), dan uji korelasi. Adapun persamaan regresi penelitian ini adalah sebagaimana Tabel 3.

Tabel 3. Persamaan Regresi Penelitian

Hipotesis	Persamaan Regresi
1	$KK = \beta_0 + \beta_1FK$
1,2,3, dan 4	$KK = \beta_0 + \beta_1FK + \beta_2JK + \beta_3TA + \beta_4KU + \beta_5(FK*JK) + \beta_6(FK*TA) + \beta_7(FK*KU)$
1,2,3,4 dan variabel kontrol	$KK = \beta_0 + \beta_1FK + \beta_2SP + \beta_3JK + \beta_4TA + \beta_5KU + \beta_6(FK*JK) + \beta_7(FK*TA) + \beta_8(FK*KU)$
1 dan variabel kontrol	$KK = \beta_0 + \beta_1FK + \beta_2SP$
5	$WLB = \beta_0 + \beta_1FK$
6	$KK = \beta_0 + \beta_1WLB$

Keterangan notasi:

- KK = Kepuasan Kerja
- FK = Fleksibilitas Kerja
- WLB = *Work Life Balance*
- JK = Jenis Kelamin
- TA = Tanggungan Anak atau Orangtua
- KU = Kelompok Usia
- SP = Status Perkawinan
- β = Beta atau Koefisien

Analisis Hasil dan Pembahasan

A. Analisis Hasil

Data yang berhasil dikumpulkan dari pengambilan sampel penelitian adalah sebanyak 8.204 responden, tetapi hanya 6.849 responden yang mengisi kuesioner dengan lengkap.

1. Profil Responden

Berdasarkan data yang diolah, didapatkan profil responden sebagaimana tersaji pada Tabel 4.

Tabel 4. Profil Responden

No.	Unit Kerja	Frekuensi	Persentase
1.	Badan Kebijakan Fiskal	69	0,84%
2.	Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan	267	3,25%
3.	Direktorat Jenderal Anggaran	121	1,47%
4.	Direktorat Jenderal Bea dan Cukai	2.601	31,70%
5.	Direktorat Jenderal Kekayaan Negara	107	1,30%
6.	Direktorat Jenderal Pajak	722	8,80%
7.	Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko	170	2,07%
8.	Direktorat Jenderal Perbendaharaan	3.984	48,56%
9.	Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan	6	0,07%
10.	Inspektorat Jenderal	71	0,87%
11.	Sekretariat Jenderal	72	0,88%
12.	Lembaga National Single Window	14	0,17%
Jabatan			
1.	Pejabat Eselon I	0	0,00%
2.	Pejabat Eselon II	19	0,23%
3.	Pejabat Eselon III	340	4,14%
4.	Pejabat Eselon IV	1.444	17,60%
5.	Pejabat Fungsional	982	11,97%
6.	Pelaksana	5.419	66,05%
Jenis Kelamin			
1.	Laki-laki	5.325	64,91%
2.	Perempuan	2.879	35,09%
Usia			
1.	Kurang dari 30 tahun	2.497	30,44%
2.	30 s.d. 39 tahun	2.149	26,19%
3.	40 s.d. 49 tahun	1.800	21,94%
4.	50 s.d. 59 tahun	1.422	17,33%
5.	60 tahun ke atas	336	4,10%

No.	Unit Kerja	Frekuensi	Persentase
Status Perkawinan			
1.	Belum menikah	1.909	23,27%
2.	Sudah Menikah	6.295	76,73%
Tanggungjawab keluarga			
1.	Ada	5.715	69,66%
2.	Tidak Ada	2.489	30,34%
Pendidikan Terakhir			
1.	SMA atau sederajat	819	9,98%
2.	Diploma I / Diploma II / Diploma III	2.995	36,51%
3.	Diploma IV / S-1 / sederajat	3.073	37,46%
4.	S-2 (Magister)	1.289	15,71%
5.	S-3 (Doktor)	28	0,34%
Golongan			
1.	Golongan I	4	0,05%
2.	Golongan II	3.069	37,41%
3.	Golongan III	4.170	50,83%
4.	Golongan IV	797	9,71%
5.	Lainnya	164	2,00%
Masa Kerja			
1.	Kurang dari 6 tahun	1.891	23,05%
2.	6 s.d. 10 tahun	1.066	12,99%
3.	11 s.d. 15 tahun	1.230	14,99%
4.	15 s.d. 20 tahun	1.231	15,00%
5.	Lebih dari 20 tahun	2.786	33,96%

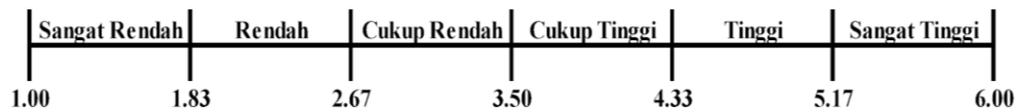
Sumber: data diolah (2021)

Tabel 4. menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu sebanyak 3.984 atau 48,56% berasal dari Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Pada profil jabatan, sebanyak 5.419 atau 66,05% responden yang memiliki jabatan pelaksana. Pada profil jenis kelamin, sebanyak 5.325 atau 64,91% responden yang berjenis kelamin laki-laki. Pada profil usia, sebanyak 2.497 atau 30,44% responden yang berusia kurang dari 30 tahun. Pada profil status perkawinan, sebanyak 6.295 atau 76,73% responden yang sudah menikah. Pada profil tanggungjawab keluarga, sebanyak 5.715 atau 69,66% responden yang memiliki tanggungjawab keluarga. Pada profil pendidikan terakhir, sebanyak 3.073 atau 37,46% responden yang berpendidikan terakhir Diploma IV/ S-1/ sederajat. Pada profil golongan, sebanyak 4.170 atau 50,83% responden yang berada pada Golongan III. Pada profil masa kerja, sebanyak 2.786 atau 33,96% responden yang memiliki masa kerja lebih dari 20 tahun.

2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Pada bagian ini, dianalisis tanggap responden terhadap setiap variabel melalui pengkategorisasian untuk memudahkan interpretasi sebagai berikut.

Gambar 2. Garis Kontinum



a. Tanggapan Responden terhadap Variabel Fleksibilitas Kerja

Tanggapan responden terhadap variabel fleksibilitas kerja adalah sebagaimana Tabel 5.

Tabel 5. Rekapitulasi Analisis Deskriptif Variabel Fleksibilitas Kerja (FK)

No	Instrumen	Total Skor	Rata-rata	Kategori
1	Organisasi mengakomodasi kebutuhan tanggung jawab keluarga tanpa konsekuensi negatif	19.461	2,37	Rendah
2	Terdapat kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan tetap dapat menunaikan kewajiban keluarga secara memadai	18.680	2,28	Rendah
3	Sulit untuk mendapatkan waktu luang untuk keluarga ketika dibutuhkan	32.081	3,91	Cukup Tinggi
4	Terdapat kesempatan jam kerja yang fleksibel tanpa adanya sanksi	23.296	2,84	Cukup Rendah
Rata-rata		23.379,5	2,85	Cukup Rendah

Sumber: Data Diolah (2021)

Berdasarkan Tabel 5. dapat diketahui bahwa secara keseluruhan rata-rata tanggapan responden mengenai variabel Fleksibilitas Kerja (FK) cukup rendah, yaitu sebesar 2,85. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Kemenkeu merasa telah baik diberikan fleksibilitas kerja. Namun, mereka merasa sulit untuk mendapatkan waktu luang untuk keluarga ketika dibutuhkan, dengan kategori cukup tinggi (rata-rata sebesar 3,91).

b. Tanggapan Responden terhadap Variabel *Work Life Balance*

Tanggapan responden terhadap variabel *Work Life Balance* adalah sebagaimana

Tabel 6.

Tabel 6. Rekapitulasi Analisis Deskriptif Variabel *Work Life Balance*

No .	Instrumen	Total Skor	Rata-rata	Kategori
1	Program dan peraturan dalam pekerjaan membuat saya sulit untuk menjaga hubungan saya dengan keluarga seperti yang saya inginkan	35.013	4,27	Cukup Tinggi
2	Saya merasa kesulitan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan saya	34.854	4,25	Cukup Tinggi
3	Tugas yang terlalu banyak membuat saya merasa jauh dari keluarga	33.854	4,13	Cukup Tinggi
4	Saya merasa membutuhkan dan mengharapkan untuk dapat menghabiskan waktu dengan keluarga karena pekerjaan saya membutuhkan banyak usaha	28.667	3,49	Cukup Rendah
5	Waktu dalam bekerja menghalangi saya untuk menjalankan tanggung jawab dalam keluarga	35.483	4,33	Cukup Tinggi
Rata-rata		33.574,2	4,09	Cukup Tinggi

Sumber: Data Diolah (2021)

Berdasarkan Tabel 6. dapat diketahui bahwa secara keseluruhan rata-rata tanggapan responden mengenai variabel *work life balance* cukup tinggi, yaitu sebesar 4,09. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Kemenkeu belum sepenuhnya mendapatkan *work life balance*. Hal ini terkait dengan program dan peraturan pekerjaan, merasa sulit menjaga *work life balance*, tugas terlalu banyak, dan waktu dalam bekerja.

c. Tanggapan Responden terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Tanggapan responden terhadap variabel Kepuasan Kerja adalah sebagaimana Tabel 7.

Tabel 7. Rekapitulasi Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

N o.	Instrumen	Total Skor	Rata-rata	Kategori
1	Atasan saya sangat berkompeten dalam melakukan pekerjaannya	15.748	1,92	Rendah
2	Atasan saya tidak adil pada saya	40.645	4,95	Tinggi
3	Atasan saya memberikan perhatian yang sedikit pada perasaan bawahannya	38.361	4,68	Tinggi
4	Saya menyukai atasan saya	18.415	2,24	Rendah
5	Saya menyukai rekan kerja saya	15.835	1,93	Rendah
6	Saya harus bekerja lebih keras karena saya bekerja dengan rekan yang tidak berkompeten	37.479	4,57	Tinggi
7	Saya nyaman bekerja dengan rekan kerja saya	16.112	1,96	Rendah
8	Terlalu banyak perselisihan dalam pekerjaan	40.850	4,98	Tinggi
9	Kadang-kadang saya merasa bahwa pekerjaan saya tidak ada artinya	39.203	4,78	Tinggi
10	Saya menyukai apa yang saya lakukan dalam pekerjaan saya	16.871	2,06	Rendah
11	Saya merasakan kebanggaan ketika melakukan pekerjaan saya	16.601	2,02	Rendah
12	Pekerjaan saya sangat menyenangkan	17.879	2,18	Rendah
Rata-rata		26.166,58	3,19	Cukup Rendah

Sumber: Data Diolah (2021)

Berdasarkan Tabel 7. dapat diketahui bahwa secara keseluruhan rata-rata tanggapan responden mengenai variabel kepuasan kerja cukup rendah, yaitu sebesar 3,19. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Kemenkeu belum sepenuhnya merasa puas dengan pekerjaannya saat ini. Hal ini terkait dengan kepuasan terhadap atasan, rekan kerja, dan pekerjaan itu sendiri.

3. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Hasil uji validitas seluruh pertanyaan kuesioner dinyatakan valid dengan R hitung di atas 0,3, sedangkan uji reliabilitas seluruh variabel yang diteliti adalah reliabel dengan alpha cronbach di atas 0,7. Adapun rekapitulasinya disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Item	R hitung	Kesimpulan	Alpha Cronbach	Kesimpulan
Fleksibilitas Kerja (FK)	FK1	0,868	Valid	0,836	Reliabel
	FK2	0,843	Valid		
	FK3	0,755	Valid		
	FK4	0,833	Valid		
Work Life Balance (WLB)	WLB1	0,946	Valid	0,929	Reliabel
	WLB2	0,947	Valid		
	WLB3	0,954	Valid		
	WLB4	0,694	Valid		
	WLB5	0,902	Valid		
Kepuasan Kerja (KK)	KK1	0,640	Valid	0,808	Reliabel
	KK2	0,618	Valid		
	KK3	0,590	Valid		
	KK4	0,593	Valid		
	KK5	0,717	Valid		
	KK6	0,618	Valid		
	KK7	0,602	Valid		
	KK8	0,657	Valid		
	KK9	0,463	Valid		
	KK10	0,490	Valid		
	KK11	0,520	Valid		
	KK12	0,472	Valid		

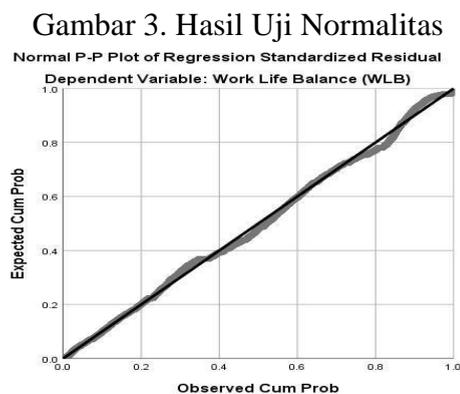
Sumber: Data diolah (2021)

4. Pengaruh Fleksibilitas Kerja (FK) terhadap Work Life Balance (WLB)

a. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Dengan menggunakan bantuan *software* SPSS diperoleh *output* hasil perhitungan uji normalitas sebagaimana Gambar 3.

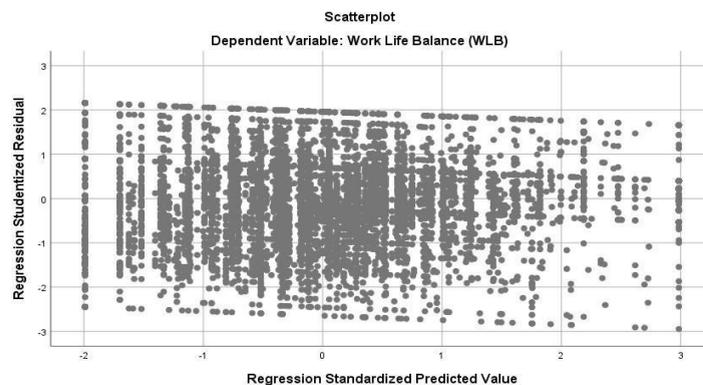


Berdasarkan Gambar 3. diketahui hasil pengujian normalitas data menggunakan Normal P-P Plot. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui titik-titik mengikuti garis diagonal dan berdekatan dengan garis diagonal yang merupakan ciri-ciri data berdistribusi normal. Berdasarkan hal tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa model regresi berganda tidak menyalahi asumsi normalitas atau dengan kata lain model regresi sederhana memiliki distribusi yang normal.

2) Uji Heteroskedastisitas

Dengan menggunakan bantuan *software* SPSS diperoleh *output* hasil perhitungan uji normalitas sebagaimana Gambar 4.

Gambar 4 Hasil Heteroskedastisitas



Berdasarkan *output* SPSS pada gambar di atas diperoleh hasil uji heteroskedastisitas. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa titik-titik menyebar tidak membentuk sebuah pola, pola sebaran berada di atas dan di bawah titik 0 pada sumbu vertikal. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi tersebut, sehingga model regresi layak dipakai untuk analisa berikutnya.

3) Persamaan Regresi Linier Sederhana

Model regresi berganda yang akan dibentuk adalah sebagai berikut:

$$WLB = \beta_0 + \beta_1FK$$

Dimana:

- WLB = Work Life Balance
- FK = Fleksibilitas Kerja
- β_0 = Bilangan konstanta
- β_1 = Koefisien regresi

Dengan menggunakan bantuan *software* SPSS *for windows*, didapat *output* hasil

perhitungan regresi linier berganda sebagaimana Tabel 9.

Tabel 9. Hasil Perhitungan Nilai Koefisien Persamaan Regresi
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	14,289	0,161		88,929	0,000
Fleksibilitas Kerja (FK)	0,149	0,016	0,100	9,099	0,000

a. Dependent Variable: *Work Life Balance* (WLB)

Berdasarkan *output* pada tabel di atas, didapat nilai konstanta dan koefisien regresi sehingga dapat dibentuk persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$\text{WLB} = 14.289 + 0.149\text{FK}$$

Persamaan di atas dapat diartikan sebagai berikut:

$\beta_0 = 14.289$; artinya jika Fleksibilitas Kerja (FK) bernilai nol (0), maka *Work Life Balance* (WLB) akan bernilai 14.289 satuan.

$\beta_1 = 0.149$; artinya jika Fleksibilitas Kerja (FK) meningkat sebesar satu satuan, maka *Work Life Balance* (WLB) akan mengalami peningkatan sebesar sebesar 0.149 satuan.

4) Analisis Korelasi Pearson Product Moment

Dengan menggunakan bantuan *software SPSS for windows*, didapat *output* hasil koefisien korelasi sebagaimana Tabel 10.

Tabel 10. Nilai Koefisien Korelasi *Pearson Product Moment*
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.100 ^a	.010	.010	4.04172

a. Predictors: (Constant), Fleksibilitas Kerja (FK)

b. Dependent Variable: *Work Life Balance* (WLB)

Dari analisis pada Tabel 10. di atas, dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (R) adalah sebesar 0,100 yang menunjukkan adanya hubungan yang sangat rendah antara variabel Fleksibilitas Kerja (FK) dengan variabel *Work Life Balance* (WLB).

5) Analisis Koefisien Determinasi

Setelah diketahui nilai r sebesar 0,100, maka koefisien determinasi dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 KD &= R^2 \times 100\% \\
 &= (0,100)^2 \times 100\% \\
 &= 1,0\%
 \end{aligned}$$

Dengan demikian, maka diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 1,0% yang menunjukkan arti Fleksibilitas Kerja (FK) memberikan pengaruh sebesar 1,0% terhadap *Work Life Balance* (WLB), sedangkan sisanya sebesar 99,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diamati di dalam penelitian ini.

6) Pengujian Hipotesis

a) Uji Parsial

Hasil perhitungan pengujian hipotesis parsial adalah sebagaimana Tabel 11 berikut:

Tabel 11. Pengujian Hipotesis Parsial

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	14,289	0,161		88,929	0,000
Fleksibilitas Kerja (FK)	0,149	0,016	0,100	9,099	0,000

a. Dependent Variable: Work Life Balance (WLB)

Berdasarkan Tabel 11. dapat diketahui nilai *Sig* variabel Fleksibilitas Kerja (FK) sebesar 0,000. Nilai tersebut berada di bawah taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ ($0,000 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya Fleksibilitas Kerja (FK) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap *Work Life Balance* (WLB).

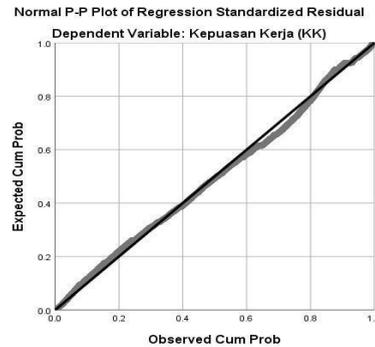
5. Pengaruh Fleksibilitas Kerja (FK), Work Life Balance (WLB), Fleksibilitas Kerja dimoderasi Jenis Kelamin (FK*JK), Fleksibilitas Kerja dimoderasi Tanggungan Anak (FK*TA), Fleksibilitas Kerja dimoderasi Usia (FK*U), dan Status Pernikahan (SP) terhadap Kepuasan Kerja (KK)

a. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Dengan menggunakan bantuan *software* SPSS 25.0 *for windows* diperoleh *output* hasil perhitungan uji normalitas berikut:

Gambar 5. Hasil Uji Normalitas



Berdasarkan *output* SPSS pada gambar di atas dapat diketahui hasil pengujian normalitas data menggunakan Normal P-P Plot. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui titik-titik mengikuti garis diagonal dan berdekatan dengan garis diagonal yang merupakan ciri-ciri data berdistribusi normal. Berdasarkan hal tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa model regresi berganda tidak menyalahi asumsi normalitas atau dengan kata lain model regresi berganda memiliki distribusi yang normal.

2) Uji Multikolinieritas

Dengan menggunakan bantuan *software* SPSS for windows diperoleh *output* hasil perhitungan uji multikolinieritas berikut:

Tabel 12. Nilai VIF Uji Multikolinieritas
Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Fleksibilitas Kerja (FK)	0,990	1,010
	Work Life Balance (WLB)	0,990	1,010

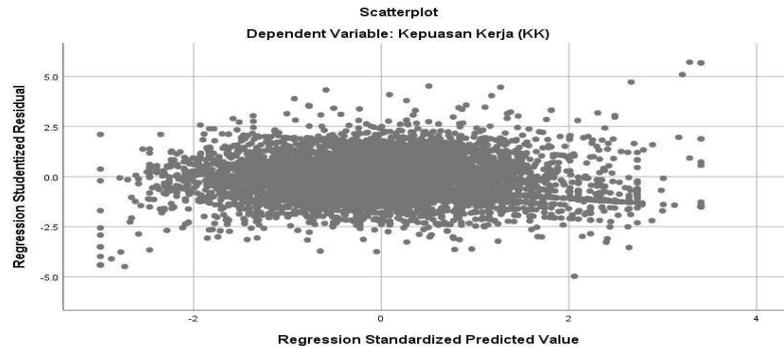
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (KK)

Hasil pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai VIF masing-masing variabel bebas dibawah 10. Serta dapat diketahui pula nilai *tolerance* dari masing-masing variabel independen memiliki nilai di atas 0,1. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinieritas antar variabel bebas dalam model.

3) Uji Heteroskedastisitas

Dengan menggunakan bantuan *software* SPSS for windows diperoleh *output* hasil perhitungan uji heteroskedastisitas berikut:

Gambar 6. Hasil Heteroskedastisitas



Berdasarkan *output* SPSS pada gambar di atas diperoleh hasil uji heteroskedastisitas. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa titik-titik menyebar tidak membentuk sebuah pola, pola sebaran berada di atas dan di bawah titik 0 pada sumbu vertikal. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi tersebut, sehingga model regresi layak dipakai untuk analisis berikutnya.

4) Persamaan Regresi Linier Berganda

Model regresi berganda yang akan dibentuk adalah sebagai berikut:

$$KK = \beta_0 + \beta_1FK + \beta_2WLB + \beta_3FK*JK + \beta_4FK*TA + \beta_5FK*U + \beta_6SP$$

Dimana:

- KK = Kepuasan Kerja
- FK = Fleksibilitas Kerja
- WLB = Work Life Balance
- FK*JK = Fleksibilitas Kerja dimoderasi Jenis Kelamin
- FK*TA = Fleksibilitas Kerja dimoderasi Tanggungan Anak
- FK*U = Fleksibilitas Kerja dimoderasi Usia
- SP = Status Pernikahan
- β_0 = Bilangan konstanta
- β_1-6 = Koefisien regresi

Dengan menggunakan bantuan *software* SPSS 25.0 for windows, didapat *output* hasil perhitungan regresi linier berganda sebagai berikut :

Tabel 13. Hasil Perhitungan Nilai Koefisien Persamaan Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	25,877	0,191		135,615	0,000
Fleksibilitas Kerja (FK)	0,118	0,017	0,093	6,887	0,000
Work Life Balance (WLB)	0,134	0,009	0,156	14,939	0,000
FK*Jenis Kelamin	0,100	0,008	0,139	12,842	0,000
FK*Tanggung Anak	0,080	0,009	0,114	8,874	0,000
FK*Usia	0,029	0,003	0,111	9,343	0,000
Status Pernikahan	-1,204	0,095	-0,146	-12,668	0,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (KK)

Berdasarkan *output* pada tabel di atas didapat nilai konstanta dan koefisien regresi sehingga dapat dibentuk persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$KK = 25,877 + 0,118FK + 0,134WLB + 0,100FK*JK + 0,080FK*TA + 0,029FK*U - 1,204SP$$

Persamaan di atas dapat diartikan sebagai berikut:

- $\beta_0 = 25,877$; artinya jika Fleksibilitas Kerja (FK), *Work Life Balance* (WLB), Fleksibilitas Kerja dimoderasi Jenis Kelamin (FK*JK), Fleksibilitas Kerja dimoderasi Tanggungan Anak (FK*TA), Fleksibilitas Kerja dimoderasi Usia (FK*U), dan Status Pernikahan (SP) bernilai nol (0), maka Kepuasan Kerja (KK) akan bernilai 25,877 satuan;
- $\beta_1 = 0,118$; artinya jika Fleksibilitas Kerja (FK) meningkat sebesar satu satuan dan variabel lainnya konstan, maka Kepuasan Kerja (KK) akan mengalami peningkatan sebesar 0,118 satuan;
- $\beta_2 = 0,134$; artinya jika *Work Life Balance* (WLB) meningkat sebesar satu satuan dan variabel lainnya konstan, maka Kepuasan Kerja (KK) akan mengalami peningkatan sebesar 0,134 satuan.
- $\beta_3 = 0,100$; artinya jika Fleksibilitas Kerja dimoderasi Jenis Kelamin (FK*JK) meningkat sebesar satu satuan dan variabel lainnya konstan, maka Kepuasan Kerja (KK) akan mengalami peningkatan sebesar 0,100 satuan.
- $\beta_4 = 0,080$; artinya jika Fleksibilitas Kerja dimoderasi Tanggungan Anak (FK*TA) meningkat sebesar satu satuan dan variabel lainnya konstan, maka Kepuasan Kerja (KK) akan mengalami peningkatan sebesar 0,080 satuan.
- $\beta_5 = 0,029$; artinya jika Fleksibilitas Kerja dimoderasi Usia (FK*U) meningkat sebesar satu satuan dan variabel lainnya konstan, maka Kepuasan Kerja (KK) akan mengalami peningkatan sebesar 0,029 satuan.
- $\beta_6 = -1,204$; artinya jika Status Pernikahan (SP) meningkat sebesar satu satuan dan variabel lainnya konstan, maka Kepuasan Kerja (KK) akan

mengalami penurunan sebesar 1,204 satuan.

5) Analisis Korelasi Pearson Product Moment

Dengan menggunakan bantuan *software* SPSS 25.0 *for windows*, didapat *output* hasil koefisien korelasi sebagai berikut:

Tabel 13. Nilai Koefisien Korelasi *Pearson Product Moment*

Model	R	R Square	Model Summary ^b	
			Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,352 ^a	0,124	0,123	3,26091

a. Predictors: (Constant), Status Pernikahan, Fleksibilitas Kerja (FK), *Work Life Balance* (WLB), FK*Jenis Kelamin, FK*Usia, FK*Tanggung Anan

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (KK)

Dari analisis pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (R) adalah sebesar 0,352 dengan tingkat hubungan rendah. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang rendah antara variabel Fleksibilitas Kerja (FK), *Work Life Balance* (WLB), Fleksibilitas Kerja dimoderasi Jenis Kelamin (FK*JK), Fleksibilitas Kerja dimoderasi Tanggungan Anak (FK*TA), Fleksibilitas Kerja dimoderasi Usia (FK*U), dan Status Pernikahan (SP) dengan variabel Kepuasan Kerja (KK).

6) Analisis Koefisien Determinasi

Setelah diketahui nilai r sebesar 0,352, maka koefisien determinasi dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{KD} &= R^2 \times 100\% \\ &= (0,352)^2 \times 100\% \\ &= 12,4\% \end{aligned}$$

Dengan demikian, maka diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 12,4% yang menunjukkan arti Fleksibilitas Kerja (FK), *Work Life Balance* (WLB), Fleksibilitas Kerja dimoderasi Jenis Kelamin (FK*JK), Fleksibilitas Kerja dimoderasi Tanggungan Anak (FK*TA), Fleksibilitas Kerja dimoderasi Usia (FK*U), dan Status Pernikahan (SP) memberikan pengaruh simultan (bersama-sama) sebesar 12,4% terhadap Kepuasan Kerja (KK), sedangkan sisanya sebesar 87,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diamati di dalam penelitian ini.

7) Pengujian Hipotesis

a) Uji Simultan

- Hipotesis:

H_0 : Fleksibilitas Kerja (FK), *Work Life Balance* (WLB), Fleksibilitas Kerja dimoderasi Jenis Kelamin (FK*JK), Fleksibilitas Kerja

dimoderasi Tanggungan Anak (FK*TA), Fleksibilitas Kerja dimoderasi Usia (FK*U), dan Status Pernikahan (SP) secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (KK);

H_1 : Fleksibilitas Kerja (FK), *Work Life Balance* (WLB), Fleksibilitas Kerja dimoderasi Jenis Kelamin (FK*JK), Fleksibilitas Kerja dimoderasi Tanggungan Anak (FK*TA), Fleksibilitas Kerja dimoderasi Usia (FK*U), dan Status Pernikahan (SP) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (KK).

- Statistik uji: taraf signifikansi (α) = 5%.

- Kriteria uji:

Tolak H_0 dan terima H_1 jika $Sig < \alpha = 5\%$ (0,05); atau

Terima H_0 dan tolak H_1 jika $Sig > \alpha = 5\%$ (0,05).

Dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS diperoleh hasil uji simultan sebagai berikut:

Tabel 14. Pengujian Hipotesis Simultan

		ANOVA ^a				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.321,787	6	2053,631	193,128	0,000 ^b
	Residual	87.152,230	8.196	10,634		
	Total	99.474,017	8.202			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (KK)

b. Predictors: (Constant), Status Pernikahan, Fleksibilitas Kerja (FK), *Work Life Balance* (WLB), FK*Jenis Kelamin, FK*Usia, FK*Tanggungan Anak

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *sig* sebesar 0,000. Nilai tersebut lebih kecil dari $\alpha = 5\%$ ($0,000 < 0,05$), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari Fleksibilitas Kerja (FK), *Work Life Balance* (WLB), Fleksibilitas Kerja dimoderasi Jenis Kelamin (FK*JK), Fleksibilitas Kerja dimoderasi Tanggungan Anak (FK*TA), Fleksibilitas Kerja dimoderasi Usia (FK*U), dan Status Pernikahan (SP) secara simultan terhadap Kepuasan Kerja (KK).

b) Uji Parsial (Uji t)

- Hipotesis:

H_0 : Fleksibilitas Kerja (FK), *Work Life Balance* (WLB), Fleksibilitas Kerja dimoderasi Jenis Kelamin (FK*JK), Fleksibilitas Kerja dimoderasi Tanggungan Anak (FK*TA), Fleksibilitas Kerja dimoderasi Usia (FK*U), dan Status Pernikahan (SP) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (KK);

H_1 : Fleksibilitas Kerja (FK), *Work Life Balance* (WLB), Fleksibilitas Kerja dimoderasi Jenis Kelamin (FK*JK), Fleksibilitas Kerja dimoderasi Tanggungan Anak (FK*TA), Fleksibilitas Kerja dimoderasi Usia (FK*U), dan Status Pernikahan (SP) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (KK).

- Statistik uji: Taraf signifikansi (α) = 5%.

- Kriteria yang digunakan adalah sebagai berikut:
Tolak H_0 dan terima H_1 jika $Sig < \alpha = 5\%$ (0,05); atau
Terima H_0 dan tolak H_1 jika $Sig \geq \alpha = 5\%$ (0,05).

Hasil perhitungan pengujian hipotesis parsial adalah sebagai berikut:

Tabel 15. Pengujian Hipotesis Parsial

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	25,877	0,191		135,615	0,000
Fleksibilitas Kerja (FK)	0,118	0,017	0,093	6,887	0,000
Work Life Balance (WLB)	0,134	0,009	0,156	14,939	0,000
FK*Jenis Kelamin	0,100	0,008	0,139	12,842	0,000
FK*Tanggung Anak	0,080	0,009	0,114	8,874	0,000
FK*Usia	0,029	0,003	0,111	9,343	0,000
Status Pernikahan	-1,204	0,095	-0,146	-12,668	0,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (KK)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui nilai *Sig* masing-masing variabel sebesar 0,000. Nilai tersebut berada di bawah taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ ($0,000 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya Fleksibilitas Kerja (FK), *Work Life Balance* (WLB), Fleksibilitas Kerja dimoderasi Jenis Kelamin (FK*JK), Fleksibilitas Kerja dimoderasi Tanggungan Anak (FK*TA), Fleksibilitas Kerja dimoderasi Usia (FK*U), dan Status Pernikahan (SP) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kepuasan Kerja (KK).

6. Pengaruh Fleksibilitas Kerja (FK) terhadap Kepuasan Kerja (KK) melalui *Work Life Balance* (WLB)

Hipotesis

H_0 : Fleksibilitas Kerja (FK) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (KK) melalui *Work Life Balance* (WLB).

H_1 : Fleksibilitas Kerja (FK) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (KK) melalui *Work Life Balance* (WLB).

Statistik uji:

Taraf signifikansi (α) = 5%.

Kriteria yang digunakan adalah sebagai berikut:

Tolak H_0 dan terima H_1 jika $Sig < \alpha = 5\%$ (0,05) ; atau

Terima H_0 dan tolak H_1 jika $Sig \geq \alpha = 5\%$ (0,05).

Statistik uji yang digunakan adalah Z sobel test dengan rumus sebagai berikut:

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{(a^2 SE_b^2 + b^2 SE_a^2)}}$$

Keterangan:

- a = koefisien jalur variabel independen terhadap variabel mediasi
- b = koefisien jalur variabel mediasi terhadap variabel dependen
- SE = standar error

Berdasarkan Pengaruh Fleksibilitas Kerja (FK) terhadap *Work Life Balance* (WLB) diperoleh koefisien regresi sebesar 0,149 dengan standar error sebesar 0,016. Sedangkan pada pengaruh *Work Life Balance* (WLB) terhadap Kepuasan Kerja (KK) diperoleh koefisien regresi sebesar 0,134 dengan standar error sebesar 0,009. Dengan bantuan *Calculation for the Sobel Test* diperoleh hasil perhitungan sobel test sebagai berikut:

Gambar 7. Hasil Perhitungan Sobel Test

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.149	Sobel test: 7.8953287	0.00252884	0
b	0.134	Aroian test: 7.88255934	0.00253293	0
s _a	0.016	Goodman test: 7.90816031	0.00252473	0
s _b	0.009	Reset all	Calculate	

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat diketahui nilai Z sobel test sebesar 0,7895 dengan sig/ p value sebesar 0,000. Nilai tersebut berada di daerah penerimaan H₀ (-4,399 < -1,96). Nilai tersebut berada di bawah taraf signifikansi α =5% (0,000 < 0,05). Berdasarkan hasil tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa tolak H₀ dan terima H₁ yang artinya Fleksibilitas Kerja (FK) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (KK) melalui *Work Life Balance* (WLB).

7. Pembahasan

Hipotesis 1: fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan dalam penelitian ini sama dengan penelitian sebelumnya, seperti Origo & Pagani (2008) atau Davidescu et. al. (2020). Fleksibilitas kerja memungkinkan pegawai untuk mengakomodasi kehidupan personal dan mengelola beban kerja di institusi tempatnya bekerja dengan lebih baik (Neriotti, et. al., 2019). Akomodasi terhadap kehidupan personal seorang pegawai dapat

meminimalisasi konflik antara pekerjaan kantor dengan urusan domestik keluarga atau *work-family conflict*. Timbulnya *work-family conflict* dapat memberi

pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja seorang pegawai (Gao, et. al., 2012).

Penelitian ini berhasil mendukung argumen bahwa semakin fleksibel pekerjaan bagi pegawai, maka kepuasan kerja yang dirasakannya semakin meningkat. Dengan adanya penerapan *fleksibel working space* (FWS) di Kementerian Keuangan sejak pandemi Covid-19 di awal tahun 2020, pegawai mulai terbiasa untuk menjalankan aktivitas pekerjaan dari rumah. Walaupun pada periode tertentu pelaksanaannya tidak 100%, namun sebagian besar pegawai lebih banyak mengerjakan tugas dan fungsinya dari rumah.

Dengan kebijakan *work from home* (WFH), pegawai dapat menunaikan tanggung jawabnya kepada keluarga di sela-sela jam kerja. Organisasi juga tidak serta-merta menjatuhkan sanksi apabila ternyata di jam kerja, pegawai melakukan aktivitas selain pekerjaan yang menjadi tugas pokok dan fungsinya. Tentunya, hal ini menjadi sebuah hal yang dimaklumi dengan adanya komunikasi yang baik dan pemberian izin terlebih dahulu dari atasan langsung. Beberapa pegawai menyatakan bahwa sepanjang komunikasi antara pegawai dan organisasi terjalin dengan baik, produktivitas kerja tetap dapat maksimal sekaligus mendapatkan waktu yang berkualitas bersama keluarga.

Namun demikian, beberapa responden menyatakan bahwa pelaksanaan FWS tersebut masih berbeda-beda penerapannya antarinstansi. Akan tetapi beberapa kontradiksi juga dinyatakan oleh responden, antara lain: Pegawai dituntut untuk melaksanakan pekerjaan di luar jam kerja namun tidak ada kompensasi dari sisi ekonomi. Contohnya: Pelaksanaan rapat secara daring di luar jam kerja dan penugasan pada hari sabtu atau minggu tanpa adanya pembayaran uang lembur.

Hipotesis 2: fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap *work-life balance*.

Penelitian ini menemukan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap *work-life balance*. Temuan ini sama seperti dalam penelitian yang ditulis oleh Whittle (2008) atau Hayman (2009). Elaborasi atas dua artikel tersebut mengungkapkan bahwa pegawai menghendaki adanya dua fleksibilitas dalam bekerja, yaitu mulai dari fleksibilitas jam kerja sampai fleksibilitas berpakaian.

Hipotesis 3: *work life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil pengolahan di atas, penelitian ini menemukan bahwa *work-life balance* mempengaruhi kepuasan kerja secara positif. Penelitian ini sesuai dengan Gragnano *et al.* (2020) yang mengatakan bahwa terhadap pengaruh positif dari *work-life balance* yang mencakup pengaruh dari *work-health balance* dan *work family-*

balance terhadap kepuasan pekerjaan. Hasil ini juga sesuai dengan penelitian Ninaus et al., (2021) yang menemukan bahwa kurangnya terpenuhinya *work-life balance* akan menyebabkan *burnout* sehingga kepuasan kerja menjadi menurun.

Hipotesis 4: *work-life balance* memediasi pengaruh positif fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis keempat dalam penelitian ini yang menyebut bahwa *work-life balance* memediasi pengaruh positif fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja diterima. Adanya keseimbangan antara karier pekerjaan dan kehidupan personal yang dipengaruhi oleh jam kerja yang fleksibel dapat disimpulkan menghasilkan kepuasan kerja bagi pegawai. Temuan dalam penelitian ini bersesuaian dengan penelitian dari Capnary et. al., (2018) dan Mukhtar (2012), serta bersinggungan dengan penelitian dari Broers (2005).

Hipotesis 5: jenis kelamin memoderasi pengaruh positif fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja.

Temuan selanjutnya dalam penelitian ini adalah diterimanya hipotesis 2 yang menyebut bahwa jenis kelamin memoderasi pengaruh positif fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja. Diterimanya hipotesis 2 dalam penelitian ini menunjukkan bahwa jenis kelamin memiliki peran atau pengaruh terhadap hubungan antara fleksibilitas kerja dengan kepuasan kerja. Jenis kelamin perempuan cenderung menghendaki adanya sistem kerja yang fleksibel demi tercapainya kepuasan kerja. Perempuan dalam lingkup sosial yang ketimuran (patriarki) memiliki beban ganda, yaitu mengurus keluarga atau urusan domestik serta bertanggungjawab untuk menyelesaikan beban kerja di kantor, terlebih kantor birokrasi, yang masih bias laki-laki (Partini, 2004). Sistem kerja yang fleksibel menyediakan desain yang memadai bagi perempuan untuk mengurangi kemungkinan konflik antara keluarga dengan kantor (*work-family conflict*). Berkurangnya *work-family conflict* bisa membuat perempuan lebih memperoleh kepuasan kerja (Ergeneli, et. al., 2009). Dengan dimasukkannya karakteristik demografi pegawai berupa jenis kelamin, terbukti bahwa pengaruh positif fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja semakin meningkat.

Hipotesis 6: tanggungan anak memoderasi pengaruh positif fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja.

Temuan keenam dari riset ini adalah diterimanya hipotesis tiga yang menyebut tanggungan anak memoderasi pengaruh positif fleksibilitas kerja terhadap kepuasan

kerja. Dengan kata lain, pegawai yang sudah memiliki tanggungan anak cenderung menghendaki adanya sistem kerja yang fleksibel untuk mencapai kepuasan kerjanya. Williams & Multhaup (2018) mengatakan bahwa pegawai yang sudah memiliki anak, jam kerjanya akan terkait dengan aktivitas anak. Aktivitas anak yang dimaksud mulai dari jadwal tidur, jadwal sekolah, serta mengontrol kesehatannya ketika sakit. Jam kerja yang fleksibel dapat memungkinkan hubungan atau keterkaitan antara jam kerja dengan agenda anak disesuaikan dengan proporsional.

Hipotesis 7: kelompok usia memoderasi pengaruh positif fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja.

Temuan ketujuh dalam penelitian ini menyebutkan bahwa hipotesis empat diterima, yakni kelompok usia memoderasi pengaruh positif fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja. Interpretasi dari diterimanya hipotesis empat ini adalah semakin pegawai memasuki kelompok usia senior, maka keinginan untuk bekerja fleksibel semakin tinggi karena fleksibilitas berpengaruh pada kepuasan kerja. Pegawai dengan usia yang senior cenderung menginginkan suasana kerja yang fleksibel. Suasana kerja yang fleksibel dimaknai dengan pengaturan jadwal yang fleksibel, jam kerja singkat, dan waktu santai yang panjang (Penner, et. al., 2002).

Penutup

A. Kesimpulan

Dari hasil analisis dan pembahasan, kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah bahwa fleksibilitas kerja dan *work life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang dimediasi *work life balance*. Selain itu, fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang dimoderasi jenis kelamin, tanggungan keluarga, dan kelompok usia.

B. Saran

Kementerian Keuangan dapat mendorong tingkat kepuasan kerja pegawai melalui kebijakan *work life balance* dan fleksibilitas kerja yang dapat dilakukan dengan memberikan ruang kebebasan bagi pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dalam batasan yang telah ditentukan. Secara teknis, penerapan *work from home* dapat dikategorikan sebagai sebuah fleksibilitas pekerjaan. Selain itu, perlu diperhatikan beberapa faktor individu seperti jenis kelamin, tanggungan keluarga, dan usia pegawai. Kementerian Keuangan dapat menerapkan kebijakan yang memfasilitasi setiap

kalangan sehingga mampu meningkatkan tingkat kepuasan kerja dan tetap mendorong produktivitas pegawai.

C. Keterbatasan Penelitian

Namun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yaitu hanya meneliti variabel penelitian fleksibilitas kerja, *work life balance*, dan kepuasan kerja. Selain itu, metode kuantitatif yang diterapkan belum sepenuhnya mampu menggambarkan persepsi pegawai Kementerian Keuangan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat menambah variabel lain yang mempengaruhi kepuasan kerja serta menambahkan wawancara mendalam untuk mengkonfirmasi hasil analisis data.

Daftar Pustaka

- Allaway, T., and Gurgiel, E. 2019. The Impact of Millenials on the Workplace. Tersedia di <https://www.digitalpulse.pwc.com.au/impact-millennials-workplace/> diakses pada 3 Maret 2021.
- Andrade, M.S., Westover, J., and Kupka, B.A. 2019. International Journal of Human Resource Studies. The Role of Work-Life Balance and Worker Schduling Flexibility in Predicting Global Comparative Job Satisfaction. Vol. 9(2) Hal. 80-115.
- Baeza, M.A., Gonzalez, J.A., and Wang Y. 2018. *Employee Relation*. Job Flexibility and Job Satisfaction among Mexican Professionals: A Socio-Cultural Explanation. Vol. 40(5) Hal. 921-942.
- Capnary, M., Rachmawati, R., and Aging, I. 2018. *Business: Theory and Practice*. The Influence of Flexibility of Work to Loyalty and Employee Satisfaction Mediated by Work Life Balance to Employees with Millenial Generation Background in Indonesia Startup Companies. Vol. 19 Hal. 219-227.
- Dividescu, A., Apostu, S., Paul, A., and Casuneasnu I. 2020. Sustainability. Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees Implication for Sustainable Human Resource Management. Tersedia di <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/15/6086> diakses pada 3 Maret 2021.
- Donovan, Anne. 2019. Harvard Business Review. What PwC Learned from Its Policy of Flexible Work for Everyone. Tersedia di <https://hbr.org/2019/01/what-pwc-learned-from-its-policy-of-flexible-work-for-everyone> diakses pada 25 Februari 2021
- Eby, L.T., Casper, W.J., Lockwood, A., Bordeaux, C. and Brinley, A. 2005. Journal of Vocational Behavior. Work and family research in IO/OB: content analysis and review of the literature (1980-2002).Vol. 66(1) Hal. 124-197.
- Facer, R. L., and Wadsworth, L. 2008. Review of Public Personnel Administration. Alternative work schedules and work-family balance. Vol. 28(2) Hal. 166–177.
- Fisher, G. 2001. Work/personal life balance: A construct development study, Dissertation Abstracts International. Disertasi tidak dipublikasikan. Bowling Green State University, Ohio.
- Frone, M. R. 2003. Handbook of occupational health psychology. Work–Family Balance. Hal. 143–162.
- Ghazzawi, I. 2011. Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict. Does age matter in job satisfaction? The case of US information technology professionals. Vol. 15(1) Hal. 25-54.

- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Badan Penerbit UNDIP. Semarang.
- Gragnano, A., Simbula, S., and Miglioretti, M. 2020. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Work-Life Balance: Weighing the Importance of Work-Family and Work-Health Balance. Tersedia di www.mdpi.com/journal/ijerph.
- Gray, M. and Tudball, J. 2003. *Journal of Industrial Relations*. Family-friendly work practices: differences within and between workplaces. Vol. 45(3) Hal. 269-291.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. and Shaw, J. D. 2003. *Journal of Vocational Behavior*. The Relation Between Work-Family Balance and Quality of Life. Vol. 63 Hal. 510-531.
- Higgins, C., Duxbury, L., and Julien, M. 2014. *Work*. The relationship between work arrangements and work-family conflict. Vol. 48(1) Hal. 69-81.
- Irani, T., and Scherler, C. 2002. *Journal of Agricultural Education*. Job Satisfaction as an Outcome Measure of The Effectiveness of an Agricultural Communications Academic Program, Vol. 43(1) Hal. 12-23.
- Jatmika, D. 2017. *Jurnal Psikologi Psibernetika*. Hubungan Budaya Individualis-Kolektif dan Motivasi Berbelanja Hedonik pada Masyarakat Kota Jakarta. Vol. 10(1) Hal. 9-19.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. and Patton, G.K. 2001. *Psychological Bulletin*. The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. Vol. 127(3) Hal 376-407.
- Jurges, H. 2003. *Labour*. Age, cohort, and the slump in job satisfaction among west German workers. Vol. 17(4) Hal. 489-518.
- Kelly, E. L., and Kalev, A. 2006. *Socio-Economic Review*. Managing flexible work arrangements in US organizations: Formalized discretion or “a right to ask”. Vol. 4 Hal. 379-416.
- Kooij, D.T., Jansen, P.G., Dikkers, J.S. and De Lange, A.H. 2010. *Journal of Organizational Behavior*. The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: a meta-analysis. Vol. 31(8) Hal. 1111-1136.
- Kreitner, R., and Kinicki, A. 2012. *Organizational Behavioral 10th Edition*. McGraw-Hill, Boston.
- Kuncoro, M. 2018. *Metode Kuantitatif*. UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Lyons, S.T., Higgins, C.A., and Duxbury, L. 2010. *Journal of Organizational Behavior*. Work values: development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. Vol. 31(7) Hal. 969-1002
- Meister, J. C., and Willyerd, K. 2010. *The 2020 workplace: How innovative companies attract, develop and keep tomorrow’s employees today*. Harper Collins Publishing, New York.
- Ng, E., Lyons, S.T. and Schweitzer, L. 2012. *Managing the New Workforce: International Perspectives on the Millennial Generation*. Edward Elgar Publishing, Northampton.
- Ninaus, K., Diehl, S., and Terlutter, R. 2021. *Journal of Business Research*. Employee perceptions of information and communication technologies in work life, perceived burnout, job satisfaction and the role of work-family balance. Vol. 136, Hal. 652-666.
- Puspitasari, D.A., dan Mas’ud, F. 2018. *Diponegoro Journal of Management*. Pengaruh Nilai Budaya Nasional Indonesia Terhadap Preferensi Gaya Manajemen Konflik. Vol. 7(4) Hal. 249-260.
- Saltzstein, A, Ting Y., & Saltzstein, G. 2001. *Public Administration Review*. Work-life balance and job satisfaction: The impact of family-friendly policies on attitudes of federal government employees. Vol. 61(4) Hal. 452-466.
- Sarwar, S.Z., Mirza, E., Ehsan, N., Khan, K. and Hanif, H. 2013. *The International Journal of Human Resource Management*. Determining the impact of age and LOS on job satisfaction: a case study of Pakistan automotive industry. Vol. 24(2) Hal. 415-435.

- Schindler, P. (2019). *Business Research Methods*. McGraw Hill, New York.
- Schwartz, David. 2018. *SAGE Work and Occupation*. Embedded in the Crowd: Creative Freelancers, Crowdsourced Work, and Occupational Community. Vol. 45(3) Hal. 247-282.
- Sivatte, I., and Guadamillas, F. 2013. *The International Journal of Human Resource Management*. Antecedents and Outcomes of Implementing Flexibility Policies in Organizations. Vol. 24(7) Hal. 1327-1345.
- Spector, P.E. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta, Bandung.
- Zafari, S., Hartner, M., and Koeszegi, S. 2019. *Management Revue*. Flexible Work and Work-related Outcomes: The Role of Perceived Organizational Alignment. Vol. 30(1).