

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Kemajuan di dunia dalam berbagai bidang terus berkembang searah dengan tuntutan aktivitas untuk menghasilkan produk dan layanan yang mampu memudahkan kebutuhan-kebutuhan masyarakat. Produk serta layanan kian beragam yang merupakan hasil dari pengembangan ilmu pengetahuan, kreatifitas, munculnya pola kebutuhan masyarakat yang baru, serta tren yang terus berganti mengikuti perkembangan jaman. Berbagai produk kebutuhan masyarakat telah di ciptakan seiring bersinergi dengan keterampilan dari manusia itu sendiri yang menciptakan nilai tambah dan mengangkat eksistensi manusia yang merupakan makhluk dengan kecerdasan tingkat tinggi. Perkembangan makin menonjol di dunia teknologi, medis, dan bisnis yang tentunya erat kaitannya dengan perkembangan ilmu ekonomi. Cabang ilmu ekonomi sangat luas, termasuk di dalamnya adalah bahasan atau kajian terkait dengan pengembangan sumber daya manusia, mulai dari keterampilan, kepemimpinan, serta pola sistem kerja yang mendukung suatu entitas usaha dalam menciptakan produk yang memiliki nilai tinggi dan berguna bagi kepentingan masyarakat, dan tentunya hal-hal tersebut diawali dengan tuntutan lingkungan kerja pada era saat ini yang terus mendorong hubungan baik antara para pekerja / karyawan dengan organisasi atau perusahaannya yang mengharuskan mempunyai kualitas kerjasama yang tinggi (Kang & Sung, 2019) .

Di era milenial saat ini, banyak sekali perkembangan di sektor sumber daya manusia, mulai dari jenis pekerjaan yang banyak di geluti masyarakat, terciptanya peluang – peluang baru yang bisa di kerjakan oleh individu maupun kelompok dalam mengembangkan bisnis, serta model dan cara kerja yang bisa di modifikasi menjadi sesuatu yang di anggap lebih baik dari berbagai sisi karena menghasilkan produktifitas yang lebih baik dan mampu mengangkat profitabilitas suatu perusahaan. Salah satu contoh sistem kerja terbaru yang akhir – akhir ini di hembuskan dari sistem kerja perusahaan *startup* adalah sistem kerja *hybrid*, yang merupakan perpaduan antara sistem kerja *Work From Home* (WFH) dan *Work From Office* (WFO). Sistem kerja *hybrid* merupakan pola kerja dari para karyawan dari tingkat pekerja operasional hingga level tingkatan manajerial yang bersifat fleksibel, dalam arti fleksibel dari sisi waktu dan lokasi mengerjakan suatu pekerjaan. Model bekerja seperti ini mulai di lirik oleh berbagai jenis perusahaan , dan mulai di amati apakah benar hasilnya mampu memengaruhi produktifitas perusahaan, baik dari perusahaan berskala besar maupun berskala menengah atau bahkan yang masih tergolong dalam perusahaan bisnis kecil. Model kerja *hybrid* diyakini memberikan beberapa manfaat kepada karyawan seperti fleksibilitas waktu dan tempat dalam bekerja. *Hybird Working* memungkinkan karyawan dapat menjaga keseimbangan dan pembagian waktu untuk pekerjaan yang dapat diselesaikan di kantor dan di rumah dapat memberikan situasi yang nyaman dan peningkatan fleksibilitas kerja diyakini akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan (Mcnall et al., n.d.). Selain itu penerapan model *hybrid* memberi manfaat berupa peningkatan kualitas kehidupan kerja dan komitmen karyawan pada organisasi (Andini et al., 2019).

Penerapan *Hybrid Working Model* membawa perubahan positif mengenai cara berkomunikasi dan berkolaborasi yang menjadi lebih mudah, tetapi karyawan merasa kurang menikmati dan mendapatkan kepuasan dalam bekerja dan memiliki dampak terhadap motivasi kerja karyawan. Sistem ini sangat diminati oleh karyawan dan dapat meningkatkan motivasi karyawan selain itu kerja jarak jauh model *hybrid* terbukti efektif, positif dan fleksible bagi karyawan (Davidescu et al., n.d.).

Dari sistem kerja *hybrid* dengan mobilitas tinggi ini tentunya juga di apit dengan kesepakatan - kesepakatan khusus atau istimewa yang di kenal dengan istilah *I-Deals* (*Idiosyncratic Deals*). *I-Deals* atau kesepakatan istimewa adalah kondisi kerja yang di personalisasikan untuk diberikan kepada pegawai / pekerja potensial dan anggota organisasi lainnya agar mereka merasa puas atas kinerja yang di persembahkan kepada organisasi /

perusahaan ditempat mereka bekerja (Greenberg et al., 2015). Ada beberapa jenis *I-Deals* yang bisa di tawarkan oleh suatu organisasi ataupun perusahaan yang dapat mengikuti alur yang tepat dan di anggap sebagai hal yang memungkinkan untuk di negosiasikan oleh perusahaan kepada calon atau para pekerja yang telah bekerja dalam periode tertentu. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kesepakatan yang di tawarkan atau akan di negosiasikan mendasarkan pada dua faktor penting, yaitu menegosiasikan waktu dan menegosiasikan konten yang melibatkan kesepakatan dari implikasi pribadi, sosial, dan organisasionalnya dimana hal tersebut menimbulkan dampak yang sangat berbeda terhadap masing – masing penerima atau yang akan menyepakati kesepakatan istimewa (*I- Deals*), dalam hal ini adalah para pekerja. Beberapa diantaranya dari jenis *I-Deals* yang memungkinkan untuk di negosiasikan antara lain *Flexibility I-Deals* (kesepakatan fleksibilitas kerja) , *Task I-Deals* (kesepakatan tugas / jobdesk) , *Development I-Deals* (kesepakatan pengembangan karir dan keterampilan) , *Financial I-Deals* (kesepakatan berkaitan dengan keuangan) (Liao et al., 2016). Kemudian pada penelitian lainnya, juga disebutkan jenis lainnya yang bisa di negosiasikan yaitu *Schedule I-Deals* (kesepakatan jadwal dan jam kerja) (Velasco Vizcaíno et al., 2023) . Konsep kesepakatan seperti ini seringkali di ajukan kepada para manajer bisnis dari suatu perusahaan kepada para pemangku kepentingan perusahaan atau pemilik langsung dari suatu perusahaan, dan hal ini bisa di temukan di dalam perusahaan bisnis dari level berskala kecil dan menengah hingga perusahaan bisnis berskala besar.

Lingkungan kerja saat ini menuntut hubungan karyawan dan perusahaanya dengan ekosistem kerja yang berkualitas. Tindakan para manajer baik dari level bisnis kecil dan menengah hingga besar sangat penting bagi perusahaan karena mereka memungkinkan hubungan dengan pelanggan produk dari perusahaan yang memberikan aliran pendapatan secara berkelanjutan (Eggers, 2020). Sikap dan perilaku manajer memainkan peran penting bagi perusahaan untuk mencapai kesuksesan (Velasco et al., 2020). Dalam perannya sebagai manajer, sering kali menemukan hambatan tertentu di dalam organisasi yang mempengaruhi psikologis dan kepuasan kerja mereka. Untuk mengatasi kendala tersebut, manajer menegosiasikan kesepakatan-kesepakatan istimewa (*I-Deals*) untuk menyediakan jadwal & jam kerja serta tugas – tugas pekerjaan yang bisa memberikan ruang untuk bisa lebih produktif namun tetap bisa menyesuaikan dengan sisi psikologis mereka dalam bekerja.

Pertimbangan manajer yang telah terbukti menjadikan karyawan yang memiliki posisi strategis, dihargai, dan mempunyai motivasi serta komitmen kerja di atas rata-rata, ternyata memilih sistem kerja dengan jadwal yang lebih fleksibel dan menginginkan menata ulang suatu pekerjaan operasional agar bisa mengarah pada upaya-upaya yang memungkinkan dan *rasionable* di lakukan untuk memberikan dampak pencapaian yang positif untuk perusahaan dan mampu meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan. Melalui kesepakatan istimewa dalam kaitannya dengan Pengaturan sistem kerja yang telah dirombak dapat menghasilkan suasana / keadaan psikologis yang nyaman, dapat memberi efek komitmen yang lebih baik terhadap suatu organisasi dan tentunya berbanding lurus dengan peluang untuk membawa profitabilitas maksimal bagi perusahaan (Velasco Vizcaíno et al., 2023).

Literatur yang ada dalam perilaku organisasi menunjukkan bahwa *I-Deals* sebagai instrumen untuk memperkuat hubungan karyawan dan para pemberi kerja atau pemilik perusahaan (Hornung et al., 2008). Efek ini dijelaskan oleh persepsi positif karyawan tentang lingkungan kerja yang menyenangkan yang ditandai dengan berkurangnya kelelahan emosional dan perasaan bahwa organisasi peduli dengan kebutuhan individu. Pada sisi lain, yang dapat mempengaruhi kenyamanan psikologis para personel di dalam tubuh organisasi dalam bekerja terdapat juga faktor kondisi iklim etika (*Ethical Climate*). Iklim Etika di definisikan sebagai iklim kerja dimana praktek, prosedur, dan norma dalam konvensi / perkumpulan di tubuh organisasi dianggap etis. Kemudian, iklim etika menggambarkan nilai – nilai di dalam organisasi tentang bagaimana seluruh

karyawan bertanggung jawab terhadap tindakannya yang di anggap etis atau tidak etis dalam organisasi tersebut (Simha & Cullen, 2012). Singkatnya, iklim etika menunjukkan perilaku yang benar, berdasarkan standar kerja organisasi (K. D. Martin & Cullen, 2006).

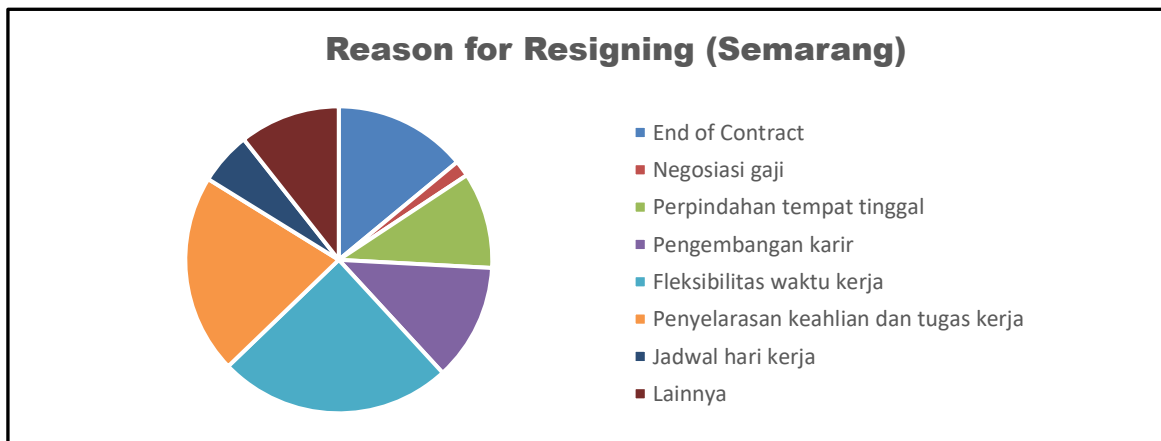
Penelitian terdahulu terkait *I-Deals* di antaranya dilakukan dengan objek penelitian para manajer perusahaan daerah setempat di Ekuador, Amerika Serikat. Hal ini memungkinkan juga bisa di lakukan di berbagai kota besar yang ada di Indonesia. Seperti halnya Kota Semarang, dimana merupakan ibu kota provinsi Jawa Tengah, Indonesia. Kota ini terdapat perusahaan dari skala usaha mikro, kecil, menengah hingga skala besar. Ada sekitar 9 Kawasan Industri yang berlokasi di Semarang dimana di dalamnya terdapat bermacam usaha dengan kategori perusahaan berskala besar dan menengah. pada skala ini di klasifikasikan dengan jumlah pekerja antara 20 hingga lebih dari 100 pekerja, serta besaran nilai investasi antara 1 hingga lebih dari 15 Miliar rupiah (Badan Pusat Statistik, 2023). Jika mengamati dari sisi perubahan trend pola kerja para manajer di perusahaan *startup* yang mulai di adopsi perusahaan lainnya, hal ini dianggap menarik karena trend kerja *hybrid* dengan keleluasaan kerja tertentu mampu memberikan dampak positif kepada perusahaan seperti yang telah sering kita dengarkan atau kita dapatkan informasinya dari berbagai media & literatur, salah satunya bersumber dari laporan Global Workplace Report 2023 yang di buat oleh NTT Cisco Safety Hybrid Workplace Ltd. Laporan ini menyebutkan bahwa model kerja *hybrid* dimana berbagai kesepakatan baik dalam pengerjaan tugas, cara, waktu kerja menghasilkan kenyamanan bekerja para pegawai yang dimulai saat terjadi wabah Covid 19 dan kemudian cara ini berlangsung di kembangkan pasca wabah dinyatakan normal dan inovasi sistem kerja dengan kesepakatan tertentu justru meningkatkan rata-rata produktifitas kerja sebesar 5-10%, kinerja perusahaan meningkat 5-10%, dan kepuasan kerja meningkat 10-15 %.

Pada sumber informasi lainnya, terdapat penjelasan mengenai hal-hal yang menjadikan alasan fenomena *turn-over* karyawan dari sebuah perusahaan ke perusahaan lain di karenakan beberapa alasan antara lain perpindahan kerja yang di pengaruhi oleh faktor nominal gaji, negosiasi jenis tugas kerja yang di *handle*, lokasi kerja, waktu kerja, serta kemudahan dalam akses waktu kerja yang fleksibel. Data yang di peroleh dari PT. BlueVision, yaitu salah satu perusahaan vendor rekrutmen penyedia tenaga kerja di Indonesia, memberikan informasi terkait jumlah perekrutan karyawan dalam berbagai bidang beserta dengan alasan *resign* dari pekerjaan sebelumnya dalam setiap sesi wawancara dalam serangkaian tahapan perekrutan periode tahun 2021-2022 yang dapat di sajikan informasinya dalam tabel data berikut ini :

Tabel 1. Alasan Resign (Reason for Resigning)

Wilayah	Bandung	Semarang	Surabaya	DIY	DKI
Σ rekrutmen	575	414	546	291	911
Reason :					
<i>End of Contract</i>	104	58	87	70	192
Negosiasi gaji	15	7	23	5	112
Perpindahan tempat tinggal	9	42	18	33	47
Pengembangan karir	27	51	43	28	127
Fleksibilitas waktu kerja	138	102	121	75	179
Penyelarasan keahlian dan tugas kerja	143	87	113	48	156
Jadwal hari kerja	29	23	54	2	31
Lainnya	110	44	87	30	67

Sumber : Database 2021-2022 BlueVision - *Resign for Resigning*



Gambar 1. Reason for Resigning

Sumber : Database 2021-2022 BlueVision – Reason for Resigning

Pada sumber data yang telah di sajikan sebelumnya, hal tersebut memperlihatkan suatu fenomena dimana alasan karyawan resign di beberapa kota ada kecenderungan yang besar terkait dengan alasan fleksibilitas waktu kerja serta terkait dengan hal keselarasan keahlian atau kesepakatan tugas yang di handel oleh karyawan sehingga sangat memungkinkan hal inilah yang menyebabkan faktor – faktor penentu kepuasan kerja para karyawan yang tentunya akan berkesinambungan efeknya terhadap kinerja suatu Perusahaan. Disinilah letak permasalahan yang ingin peneliti dalami dan juga dalam kaitanya dengan wilayah Kota Semarang, ada hal yang ingin peneliti bisa kontribusikan, agar para pemilik bisnis dan para *stakeholder* lainnya bisa mengambil literatur yang valid bagaimana penelitian terdahulu dari luar dan penelitian terkini yang di lakukan di area Kota Semarang bisa di ambil sebagai bahan pertimbangan dalam mengkaji rantai sebab dan akibat dari faktor – faktor yang memberikan efek kepuasan kerja karyawan termasuk beberapa di antaranya bagaimana pengaruh *I-Deals*, sehingga dapat di menjadikan wawasan yang lebih luas dalam mengkaji hal – hal yang memungkinkan di terapkan atau tidaknya untuk meningkatkan kinerja perusahaan di wilayah kota semarang khususnya, dan seluruh perusahaan bisnis pada umumnya.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh *Schedule I-Deals* terhadap *Task I-Deals* ?
2. Bagaimana pengaruh *Task I-Deals* terhadap Kepuasan kerja ?
3. Bagaimana Pengaruh *Schedule I-Deals* terhadap Kepuasan kerja ?
4. Bagaimana pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja perusahaan ?
5. Bagaimana pengaruh moderasi *Ethical Climate* terhadap hubungan antara *Task I-Deals* dan Kepuasan kerja ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan utama dari penelitian terkait *I-Deals* salah satunya untuk mengembangkan dan menguji model konseptual yang menjelaskan proses bagaimana *I-Deals* berpengaruh pada kinerja perusahaan. Merujuk pada *Psychological Capital Theory* (Youssef-Morgan & Luthans, 2013), penelitian ini menggambarkan bahwa negosiasi sukses membawa manajer atas dampak *I-Deals* pada kepuasan kerja mereka dan pada akhirnya mengarah pada peningkatan pendapatan (kinerja perusahaan). Penelitian ini juga menunjukkan bahwa manajer akan mengikuti alur strategis *I-Deals* yang dimulai dengan menegosiasikan *Schedule I-Deals* atau kesepakatan istimewa jadwal kerja , yang seharusnya lebih mudah dicapai, dan kemudian di kombinasikan *Task I-Deals* atau kesepakatan istimewa tugas, yang mungkin lebih kompleks dalam hal negosiasinya. Model yang diusulkan juga memasukkan *Ethical Climate*

atau iklim etika sebagai faktor yang memperkuat dampak dari *Task I-Deals* atau kesepakatan tugas terhadap kepuasan kerja. Berikut rinciannya :

1. Menguji pengaruh *Schedule I-Deals* terhadap *Task I-Deals*
2. Menguji pengaruh *Task I-Deals* terhadap *Kepuasan kerja*
3. Menguji pengaruh *Schedule I-Deals* terhadap *Kepuasan kerja*
4. Menguji pengaruh *Kepuasan kerja* terhadap *Kinerja perusahaan*
5. Menguji efek moderasi dari *Ethical Climate* antara *Task I-Deals* & *Kepuasan kerja*.

1.4 Manfaat Penelitian

A. Manfaat Praktis

1. Memberikan pandangan kepada para pelaku bisnis dalam mengelola suatu perusahaan
2. Memberikan bukti penelitian terhadap para pemangku kebijakan SDM dan para pemilik perusahaan bisnis dalam meningkatkan kinerja perusahaan
3. Memberikan pandangan langkah dan faktor – faktor yang masuk dalam kategori mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan kinerja perusahaan.

B. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan beberapa kontribusi penting untuk literatur tentang *I-Deals* pada sebuah perusahaan. Pertama, alur penelitian yang meneliti *I-Deals* tidak berfokus hanya kinerja perusahaan kecil. Kedua, konseptualisasi *I-Deals* bergantung pada teori *social exchange* dan teori sumber daya konservasi. Penelitian ini mengusulkan bahwa modal psikologis adalah teori dasar yang menjelaskan efek *I-Deals* pada kepuasan kerja. Selain itu, teori modal psikologis tidak hanya konsisten dengan sifat efek positif *I-Deals* pada hubungan antara karyawan dan perusahaan, tetapi juga untuk menjelaskan bagaimana kepuasan kerja karyawan secara positif memengaruhi kinerja perusahaan. Ketiga, penelitian ini memperkuat pengetahuan dalam literatur pemasaran tentang bagaimana hubungan pemilik perusahaan dan para manajernya berdampak pada kinerja perusahaan. Akhirnya, penelitian ini bisa menyelidiki batas kondisi untuk menilai dampak dari *Task I-Deals* pada kepuasan kerja dengan mengeksplorasi peran moderasi dari *Ethical Climate*.

2. Telaah Pustaka

2.1 *Grand Theory – Psychological Capital Theory*

Psychological Capital atau modal psikologis adalah suatu aspek psikologis positif yang dimiliki setiap individu dan memiliki fungsi untuk meningkatkan optimisme, motivasi, harapan yang mempunyai orientasi pada keberhasilan & kesuksesan di tempat individu tersebut mempunyai aktivitas rutin. *Psychological capital* yang dimiliki setiap orang ditandai dengan adanya rasa percaya diri, kegembiraan dan pengharapan yang bersifat positif tentang masa depan serta kemampuan untuk menghadapi masalah yang ada. *Psychological Capital* memiliki empat aspek utama dengan ciri mempunyai keyakinan diri (*self efficacy*) untuk berusaha mencapai kesuksesan dalam menghadapi tantangan tugas, memiliki sisi positif (*optimism*) tentang keberhasilan saat ini dan masa yang akan datang, kemampuan membawa pribadi untuk mencapai sesuatu yang di harapkan (*hope*) menuju kesuksesan, dan ketika terdapat suatu kendala atau tantangan mampu untuk bertahan kemudian mempunyai kegigihan (*resiliency*) untuk bisa melampaui masa tantangan tersebut (Youssef-Morgan & Luthans, 2013). Penjelasan dari masing-masing aspek tersebut adalah sebagai berikut :

a. Hope (harapan)

Hope atau harapan adalah kemampuan dalam merencanakan jalan keluar untuk upaya mencapai tujuan walaupun terdapat rintangan, serta menjadikan motivasi sebagai cara dalam mencapai tujuan. Hope atau harapan merupakan sebuah gaya pengaktif yang memungkinkan orang-orang, meski sedang menghadapi banyak sekali hambatan, untuk membayangkan masa

depan yang menjanjikan dan untuk mengatur serta mengejar target. Individu yang memiliki harapan yang tinggi cenderung termotivasi dan lebih percaya diri dalam mengambil tugas, memiliki energi dan keinginan yang kuat serta determinasi yang tinggi untuk memenuhi harapannya, dan cenderung memiliki cara alternatif ketika hambatan muncul, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

b. Optimism (optimisme)

Optimisme adalah suatu tendensi atau kecenderungan untuk mengharapkan hasil yang menguntungkan. Optimisme digambarkan sebagai suatu ekspektasi positif ke depan yang terbuka terhadap pengembangan. Individu yang optimis memiliki harapan bahwa hal-hal baik akan terjadi pada dirinya, tidak mudah menyerah dan biasanya cenderung memiliki rencana tindakan dalam kondisi sesulit apapun. Mereka berusaha menggapai harapan dengan pemikiran yang positif, bekerja keras dalam menghadapi stres dan tantangan sehari-hari secara efektif, memiliki impian untuk mencapai tujuan, berjuang sekuat tenaga, tidak ingin duduk berdiam diri menanti keberhasilan yang akan diberikan oleh orang lain, ingin melakukan sendiri segala sesuatunya dan tidak ingin memikirkan ketidak-berhasilan sebelum mencoba, dan berpikir yang terbaik.

c. Resilience (resiliensi)

Resiliensi adalah kemampuan atau kapasitas insan yang dimiliki seseorang, kelompok atau masyarakat yang memungkinkannya untuk menghadapi, mencegah, meminimalkan dan bahkan menghilangkan dampak-dampak yang merugikan dari kondisi yang tidak menyenangkan atau mengubah kondisi kehidupan yang menyengsarakan menjadi suatu hal yang wajar untuk diatasi. Individu yang memiliki daya resiliensi akan cenderung membuat hidupnya menjadi lebih kuat. Maksudnya yaitu bahwa resiliensi akan membuat seseorang berhasil menyesuaikan diri dalam berhadapan dengan kondisi yang tidak menyenangkan pada kondisi stres hebat.

d. Self-efficacy (keyakinan diri)

Self-efficacy adalah keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk mengerahkan motivasi, sumber kognitif, dan metode kerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan dengan sukses sebuah tugas tertentu dalam sebuah konteks yang telah diberikan. Individu yang memiliki *self-efficacy* tinggi, yakin bahwa dirinya mampu menangani secara efektif peristiwa dan situasi yang dihadapi, tekun dalam menyelesaikan tugas, percaya pada kemampuan diri yang dimiliki, memandang kesulitan sebagai tantangan bukan ancaman, suka mencari situasi baru, menetapkan sendiri tujuan yang menantang dan meningkatkan komitmen yang kuat terhadap dirinya.

2.2 *Idiosyncratic Deals (I - Deals) – (Kesepakatan Istimewa)*

I-Deals didefinisikan sebagai kesepakatan yang dinegosiasikan antara karyawan dan atasan mereka yang menguntungkan masing-masing pihak (Rosen et al., 2013). *I-Deals* menjadi populer ketika perusahaan mulai merencanakan kondisi dan kebijakan keseimbangan dan kekeluargaan kerja yang lebih baik untuk karyawan mereka. Di bawah tujuan institusional ini, karyawan mulai mendapatkan pengaruh untuk menegosiasikan berbagai aspek lingkungan kerja mereka yang selanjutnya membentuk interaksi dan hubungan mereka dengan orang lain di tempat kerja (Wrzesniewski et al., 2014). Saat ini, *I-Deals* diterima secara luas sebagai proses negosiasi alami antara karyawan dan perusahaan. *I-Deals* bervariasi sesuai dengan apa yang dicari oleh penerima kerja dan pihak pemberi kerja akan bersedia memberikan (Anand et al., 2009). Penelitian ini memberikan ilustrasi bahwa *I-Deals* memberikan fleksibilitas pada pengaturan pekerjaan karyawan dan pemilik perusahaan, yang mengarah pada kepuasan karyawan dan peningkatan kepuasan kerja karyawan serta kinerja perusahaan itu sendiri.

2.3 *Task I – Deal (Kesepakatan Tugas atau Jobdesk)*

Kesepakatan tugas (Task I- Deal) di kaitkan dengan akomodasi tuntutan pekerjaan khusus yang memenuhi kebutuhan pekerja. Kesepakatan seperti itu seringkali melibatkan penyesuaian deskripsi pekerjaan atau jobdesk yang lebih sesuai dengan kemampuan pekerja, sehingga menciptakan suasana yang nyaman bagi pekerja dalam suatu organisasi (Rofcanin et al., 2016).

2.4 Schedule I-Deals (kesepakatan jadwal kerja)

Kesepakatan jadwal kerja mengacu pada kemampuan karyawan untuk menegosiasikan jadwal kerja yang nyaman. Pengaturan ini didorong oleh minat karyawan untuk mendapatkan keseimbangan terbaik antara waktu dan jam kerja pribadinya.

Kesepakatan jadwal melibatkan perubahan aspek tertentu dari kebijakan bisnis formal untuk memenuhi kebutuhan intern karyawan (Rofcanin et al., 2016). Penelitian *I-Deals* menunjukkan bahwa karyawan sering meminta jadwal kerja yang lebih fleksibel ketika ada ketidakseimbangan antara apa yang dituntut dari mereka di tempat kerja dan kepentingan pribadi mereka (Matthijs Bal et al., 2012).

2.5 Job Satisfaction (Kepuasan kerja)

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan yang menyenangkan terkait dengan pengalaman kerja karyawan (Wright & Wright, 2006). Ini adalah hasil dari upaya organisasi untuk mempertahankan hubungan karyawan dan perusahaan yang mempunyai kualitas tinggi, menciptakan lingkungan kerja yang memadai, dan meningkatkan moral para karyawan (Spagnoli et al., 2012).

2.6 Company Performance (Kinerja Perusahaan)

Kinerja perusahaan di definisikan sebagai potensi dan kemampuan perusahaan untuk efisien memanfaatkan sumber daya yang ada dalam rangka mencapai target sesuai dengan rencana yang ditetapkan oleh perusahaan (S. L. Martin et al., 2020). Kinerja perusahaan juga merupakan suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sejumlah sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban, akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Pardanawati et al., 2020).

2.7 Ethical Climate (Iklim Etika)

Iklim etis didefinisikan sebagai jenis iklim kerja di mana praktik, prosedur, norma, dan konvensi organisasi dianggap etis. Iklim etis juga dapat diartikan sebagai sekelompok persepsi dan gagasan yang secara psikologis mewakili deskripsi praktik dan prosedur yang menjadi ciri sistem tertentu; dan ini umumnya disepakati dan dipahami oleh orang-orang dalam suatu organisasi (Fournier et al., 2013). Demikian pula, iklim etis dapat diungkapkan melalui wawasan, aturan, dan praktik dari aspek formal dan informal di tempat kerja. Iklim etis suatu organisasi biasanya terlihat ketika karyawan dan atasannya menunjukkan keterampilan dalam penalaran etis dan perilaku yang sering diterapkan dalam proses pengambilan keputusan. Singkatnya, iklim etika menunjukkan *perilaku yang benar*, berdasarkan standar organisasi yang digunakan untuk mengelola masalah etika yang mungkin timbul (K. D. Martin & Cullen, 2006).

2.8 Hubungan antar Variabel & Hipotesis

2.8.1 Pengaruh Schedule I-Deals terhadap Task I-Deals

Sebuah penelitian tentang *I-Deals* menunjukkan adanya keterkaitan dimana *Schedule I-Deals* memengaruhi *Task I-Deals* (Velasco Vizcaino et al., 2023). *Task I-Deals* sering dikaitkan dengan akomodasi tuntutan pekerjaan khusus yang memenuhi kebutuhan karyawan. Kesepakatan seperti itu seringkali melibatkan penyesuaian deskripsi pekerjaan yang lebih sesuai dengan kemampuan karyawan, sehingga menciptakan suasana yang nyaman bagi karyawan dalam suatu organisasi (Rofcanin et al., 2016). Penelitian sebelumnya meyakini bahwa fitur unik dari *Task I-Deals* ini merupakan faktor utama dalam mendorong modal psikologis manajer bisnis, dan ini relevan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *Task I-Deals* secara positif dipengaruhi oleh *Schedule I-Deals*. Kenyataan umum saat ini perusahaan terbuka untuk menawarkan pengaturan kerja yang fleksibel kepada karyawan, dan menegosiasikan kapan harus melakukan

tugas pekerjaan adalah permintaan yang lebih sederhana daripada menegosiasikan tugas apa yang harus dilakukan. Dengan demikian sangat diperkirakan bahwa proses negosiasi dimulai dengan menegosiasikan *Schedule I-Deals* terlebih dahulu dan kemudian beralih ke *Task I-Deals*.. Merujuk pada teori yang mendukung hipotesis ini, pada Psychological Capital Theory dapat dikaitkan dengan aspek *Resilience* atau kemampuan seseorang untuk meminimalisir dampak yang merugikan dirinya. Dalam hal ini adalah kerugian waktu untuk melakukan suatu tugas – tugas tertentu yang mengakibatkan stres kerja.

H1 : *Schedule I-Deals* berpengaruh positif terhadap *Task I-Deals*.

2.8.2 Pengaruh *Task I-Deals* terhadap Kepuasan kerja

Negosiasi *Task I-Deals* memungkinkan karyawan untuk terlibat dalam aktivitas yang ingin dilakukan individu tersebut. Melalui negosiasi, seorang manajer juga dapat mengurangi atau meniadakan aktivitas yang dianggap tidak menarik. Karyawan pada posisi di garis depan biasanya menghabiskan banyak waktu melakukan kegiatan yang tidak produktif hanya untuk memenuhi permintaan birokrasi dari pemberi tugas kerja. Penelitian sebelumnya oleh (Velasco Vizcaíno et al., 2023) menyimpulkan, waktu yang terbuang adalah penyebab stres hingga menyebabkan ketidakpuasan dalam bekerja dan terjadi catatan *turn over* yang tinggi. Melalui *I-Deals*, seorang manajer dapat mengurangi waktu yang terbuang dan meningkatkan upaya dalam aktivitas yang bermakna dan bernilai tambah, seperti membangun dan memelihara hubungan dengan pelanggan. Peningkatan kontrol tugas pekerjaan dan otonomi berpengaruh positif terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Pada penelitian sebelumnya oleh (Spagnoli et al., 2012) juga memberikan hasil bahwa *Task I-Deals* dapat dikonseptualisasikan sebagai salah satu faktor terkuat yang memengaruhi modal psikologis yang dibutuhkan manajer untuk merasa puas dengan pekerjaan mereka dan melampaui ekspektasi tentang dampaknya terhadap *Job Satisfaction* / kepuasan dalam bekerja. Pada teori umum terkait dengan psikologi individu, hal ini bisa dikaitkan dengan aspek *Self-Efficacy* atau keyakinan diri seseorang untuk mengerahkan kemampuannya atas tugas tertentu dan melakukan komitmen untuk bisa menyelesaikan dengan metode kerja yang di butuhkan sesuai dengan skil yang individu tersebut miliki.

H2 : *Task I-Deals* berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja.

2.8.3 Pengaruh *Schedule I-Deals* terhadap Kepuasan kerja

I-Deals mewakili pengaturan antara karyawan dan pemberi kerja mereka yang meningkatkan moral, kepercayaan diri, dan keunggulan potensi diri para karyawan (Liao et al., 2016). Merujuk pada penelitian Rousseau et al. (2006), *Schedule I-Deals* berdampak positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Efek positif ini dapat dijelaskan oleh tiga aspek kunci dari *Schedule I-Deals*. Pertama, *Schedule I-Deals* berfungsi sebagai sarana tidak langsung untuk memperkuat motivasi karyawan melalui peningkatan keyakinan dan harga diri. Kedua, karyawan dapat menafsirkan *Schedule I-Deals* sebagai penghargaan untuk kompetensi dan kinerja mereka yang relatif unik. Ketiga, *Schedule I-Deals* meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan (Rosen et al., 2013). *Schedule I-Deals* memungkinkan karyawan untuk bekerja sesuai jadwal pilihan mereka, dan fleksibilitas dalam jadwal kerja ini meningkatkan kepuasan kerja (*Job Satisfaction*). Faktor-faktor tersebut dapat dirasakan sebagai peningkatan modal psikologis dalam perusahaan dan kepuasan kerja para manajer (Greenberg et al., 2015). Dari pengembangan konseptual ini, penelitian sebelumnya menunjukkan adanya pengaruh positif *Schedule I-Deals* terhadap kepuasan kerja. Pada Psychological Theory, keterkaitan kesepakatan istimewa terkait jadwal dan jam kerja terhadap kepuasan kerja merupakan aspek *Resilience*, dimana pada aspek ini individu dapat memudahkan dirinya untuk menyesuaikan diri dalam menghadapi berbagai tugas kerja dan dapat memajemen kondisi yang tidak menyenangkan yang juga dapat mengakibatkan stres berat.

H3 : *Schedule I-Deals* berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja.

2.8.4 Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja perusahaan

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan yang menyenangkan terkait dengan pengalaman kerja karyawan (Wright & Cropanzano, 2000). Sedangkan Kinerja perusahaan adalah potensi dan kemampuan bisnis untuk secara efisien memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk mencapai target sesuai dengan rencana yang ditetapkan organisasi (S. L. Martin et al., 2020). Dalam penelitian sebelumnya (Youssef-Morgan & Luthans, 2013) menunjukkan bahwa kepuasan kerja manajer adalah hal penting dari kinerja perusahaan. Lingkungan kerja yang sehat dan modal psikologis merupakan kondisi penting untuk mencapai kesuksesan organisasi / perusahaan dan profitabilitas perusahaan. Penelitian lainnya menunjukkan hubungan yang kuat antara kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan. Pelanggan yang puas kemudian menunjukkan loyalitas melakukan pembelian & penggunaan produk kembali dan menimbulkan efek positif dari mulut ke mulut, yang keduanya kondusif untuk meningkatkan penjualan dan kinerja perusahaan yang lebih tinggi (“Supplemental Material for A Cross-Lagged Test of the Association Between Customer Satisfaction and Employee Job Satisfaction in a Relational Context,” 2016). Aspek yang mendekati variabel kepuasan kerja dan keterkaitannya dengan kinerja perusahaan pada *Psychological Capital Theory* adalah aspek *Hope* dan *Optimism*, dimana ada harapan dan sikap optimisme individu sebab dari efek kepuasan kerja yang akan menghasilkan hal – hal positif yang mampu menjadikan tempat dimana individu tersebut beraktivitas menjadi tempat yang produktif dalam banyak hal.

H4 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja perusahaan.

2.8.5 Efek Moderasi *Ethical Climate* antara *Task I-Deals* dan Kepuasan kerja

Ethical Climate / Iklim etika didefinisikan sebagai jenis iklim kerja di mana praktik, prosedur, norma, dan konvensi organisasi atau perusahaan dianggap etis (K. D. Martin & Cullen, 2006). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *I-Deals* memberikan hasil positif, termasuk peningkatan kinerja pekerjaan. Namun, *I-Deals* juga dapat menentang nilai-nilai budaya keadilan dan kesetaraan. *I-Deals* dapat memicu perilaku menyimpang karyawan dan mereka juga bisa menciptakan efek negatif pada persepsi keadilan di tempat kerja (Greenberg et al., 2015). Penelitian tersebut menguji apakah *I-Deals* dapat dibenarkan dipengaruhi oleh iklim etis. Dalam kasus di mana karyawan percaya bahwa perusahaan melakukan hal tidak etis, mereka berhak mempertanyakan mengapa karyawan lain menerima jadwal kerja yang menarik atau perlakuan istimewa dalam penugasan pekerjaan. Mereka mungkin juga mengaitkan kinerja yang lebih tinggi dari orang lain dengan sumber daya tambahan atau kondisi khusus yang mereka peroleh melalui *I-Deals* atau kesepakatan khusus/istimewa. Namun, ketika perusahaan dianggap etis, karyawan cenderung mempertanyakan mengapa orang lain menerima perlakuan berbeda dan mungkin menganggap *I-Deals* yang diperoleh orang lain menjadi alasannya. Seseorang yang bekerja untuk perusahaan yang etis dan menerapkan kesepakatan istimewa akan lebih cenderung berpikir bahwa perusahaan melakukan hal benar, sehingga mengarah pada peningkatan kepuasan kerja. Jika dikaitkan dengan Teori umum terkait psikologi individu, suatu kondisi lingkungan salah satunya terkait dengan etika-etika yang ada di tempat seseorang tersebut beraktifitas merupakan aspek penting yang bisa mempengaruhi keseluruhan aspek psikologi dalam bekerja. Kondisi etika kerja baik dari birokrasi internal tempat kerja dan etika rekan kerja dapat mempengaruhi kondisi psikologis yang cenderung nyaman sehingga memungkinkan pekerja menikmati pekerjaannya sekaligus lingkungan kerjanya, dan begitupun sebaliknya.

H5 : *Ethical Climate* memperkuat pengaruh *Task I-Deals* dan Kepuasan kerja.

2.8.6 Pengaruh tidak langsung antara *Schedule I-Deals*, *Task I-Deals*, dan *Ethical Climate* terhadap Kinerja Perusahaan

Keterkaitan variabel – variabel pada penelitian ini terdapat pula variabel yang hubungan atau keterkaitannya bersifat tidak langsung namun di duga mempunyai pengaruh terhadap

variable *dependent* pada penelitian ini yaitu Kinerja Perusahaan. Variabel yang menjadi Hipotesis penelitian ini dengan pengaruh tidak langsung yaitu :

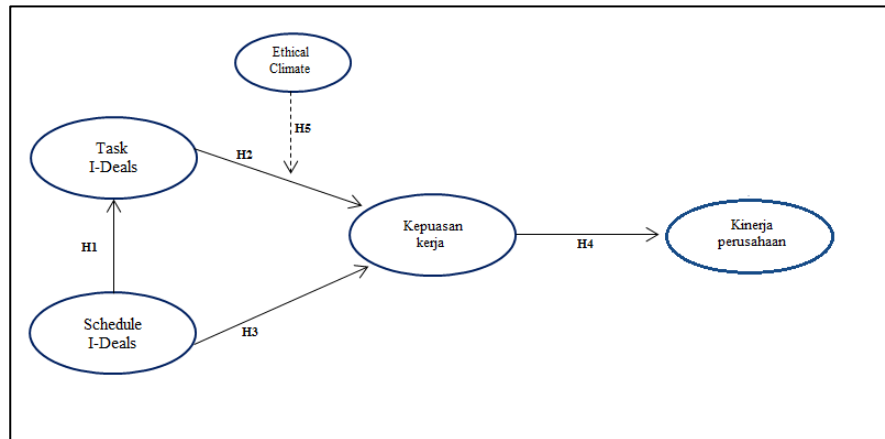
H6 : *Schedule I-Deals* berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Perusahaan

H7 : *Task I-Deals* berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Perusahaan

H8 : *Ethical Climate* berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja Perusahaan.

2.9 Model Penelitian

Berikut ini adalah bagan model penelitian yang di gunakan dalam penelitian ini :



Gambar 2. Model Penelitian

3. Metode Penelitian

3.1 Definisi Konseptual & Operasional

Pembahasan definisi konseptual dan operasional penelitian di tampilkan pada Tabel 2 berikut ini :

Tabel 2. Definisi konseptual & Operasional

Variabel	Definisi Konseptual	Definisi Operasional
		Dimensi
Schedule I-Deals	Kesepakatan jadwal kerja. Kemampuan karyawan untuk menegosiasikan jadwal kerja yang nyaman & didorong oleh minat karyawan untuk mendapatkan keseimbangan terbaik antara jam kerja dan waktu pribadinya (Velasco Vizcaíno et al., 2023)	1. Kebutuhan waktu untuk pribadi dan kerja 2. Jaminan akomodasi di luar jam kerja 3. Perijinan Cuti (Rosen et al., 2013).
Task I-Deals	Kesepakatan tugas. Negosiasi rincian pekerjaan / <i>jobdesk</i> yang disesuaikan dengan kemampuan & kelebihan <i>skill</i> pekerja sehingga menciptakan suasana yang nyaman bagi pekerja (Rofcanin et al., 2016).	1. Timbal balik dari perusahaan atas keunggulan skill yang diberikan karyawan 2. Kesesuaian <i>jobdesk</i> dengan skill karyawan 3. Kesempatan mengembangkan prestasi kerja (Rosen et al., 2013).
Job Satisfaction	Kepuasan kerja. Didefinisikan sebagai situasi kerja dan pengalaman kerja yang menyenangkan bagi karyawan (Wright & Cropanzano, 2000)	1. Level kepuasan terhadap status pekerjaan 2. Level kepuasan terhadap perusahaan 3. Level kepuasan terhadap <i>jobdesk</i> (Velasco Vizcaíno et al., 2023).

Company Performance	Kinerja perusahaan. Didefinisikan sebagai potensi dan kemampuan perusahaan bisnis untuk secara efisien memanfaatkan sumber daya yang ada dalam rangka mencapai target sesuai dengan rencana yang ditetapkan oleh perusahaan (S. L. Martin et al., 2020).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi pendapatan perusahaan selama beberapa bulan terakhir 2. Kemampuan mencapai pangsa pasar 3. Kemampuan perusahaan memperkenalkan produk/layanan 4. Kemampuan perusahaan menawarkan produk/jasa 5. Kemampuan berfisiensi sumber daya & biaya operasional (Jahanshahi et.al 2012)
Ethical Climate	Iklim etika. Didefinisikan sebagai keadaan iklim kerja di mana praktik, prosedur, norma, dan konvensi perusahaan dianggap etis (Fournier et al., 2013).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retensi hukuman pelanggaran standar etika perusahaan 2. Retensi ketepatan pengambilan keputusan 3. Retensi <i>teaching by doing</i> oleh atasan perusahaan 4. Retensi komunikatif tentang aturan etika 5. Retensi penegakkan kebijakan etika (Velasco et al., 2020).

3.2 Populasi & sampel

3.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2019) populasi adalah suatu kelompok atau himpunan yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini merupakan karyawan pada 29 perusahaan *startup* berbasis teknologi dan memiliki system kerja *hybrid* (*work from anywhere dan flexible time*) serta beroperasi mencakup wilayah area Kota Semarang. Alasan menggunakan populasi dari tipe perusahaan ini karena kategori tersebut memenuhi kriteria dalam penelitian dan sesuai dengan latar belakang masalah yang dijelaskan.

3.2.2 Sample

Menurut Sugiyono (2019) Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki populasi. Pengambilan sampel yang diambil dalam penelitian ini menggunakan teknik *Accidental Sampling* untuk menentukan kriteria umum sampel responden penelitian. Kriteria sampel menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Vizcaino et al., (2022) sebagai berikut :

Tabel 3. Kriteria Sampel

No.	Kriteria	Dalam penelitian ini
1	Level jabatan	Karyawan tetap
2	Masa kerja	> 2 tahun
3	Umur	> 25 tahun
4	Gender	Laki laki & perempuan
5	Lokasi operasi	Kota Semarang
6	Jenis Perusahaan	Startup hybrid working – semua bidang
7	Sistem kerja	Tempat kerja & jam kerja fleksibel

Selanjutnya untuk menentukan besarnya sampel dimana populasi tidak diketahui secara pasti jumlahnya, menurut Sugiyono (2019) maka dapat ditentukan jumlah sampel menggunakan rumus Cochran sebagai berikut:

Keterangan :

n= sampel

z= harga dalam kurve normal untuk simpangan 5%, dengan nilai 1,96

p= peluang benar 50% = 0,5

q= peluang salah 50% = 0,5

e= margin error 10%

Perhitungan sampel adalah sebagai berikut :

$$\text{---} = \text{---} = 96,04 .$$

Maka responden di genapkan 100 Orang

3.3 Metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer dengan kuesioner skala Likert. Menurut Ghozali (2011), skala Likert adalah skala yang berisikan lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan. Indikator variabel digunakan sebagai pernyataan untuk dibagikan kepada responden sehingga menghasilkan jawaban. Jawaban tersebut berisi tentang lima tingkat preferensi sebagai berikut:

Tabel 4. Tingkatan Preferensi

Kriteria pilihan	Deskripsi	Skor
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
N	Netral	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1


3.4 Metode Analisis

3.4.1 Analisis Deskriptif

Analisis Deskriptif pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran dari jawaban responden terhadap indikator-indikator dalam variabel penelitian. Peneliti membagi kategori menjadi tiga bagian, yaitu rendah, sedang dan tinggi. Kemudian menentukan rentang skala masing-masing kategori yang dihitung menggunakan *Three Box Methode* dengan rumus :

$$\text{Rentang Skala} : \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kategori}} = \frac{5 - 1}{3} = 1,33$$

Hasil rentang :



Rentang Skala	Kategori
1,00 – 2,33	Rendah
2,34 – 3,66	Sedang
3,67 – 5,00	Tinggi

3.4.2 Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)* menggunakan *software SmartPLS*. PLS merupakan metode penyelesaian *Struktural Equation Modeling (SEM)*. SEM mempunyai level fleksibilitas yang lebih tinggi pada kajian ilmiah yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial serta memiliki kemudahan penelitian dengan sampel yang tidak harus besar (Ghozali, 2014).

3.4.3 Metode pengukuran *Outer Model*

A. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menilai sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan dalam kuesioner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur dapat diukur. Pengujian validitas diterapkan terhadap seluruh item pertanyaan yang ada pada setiap variabel. Terdapat beberapa tahap pengujian yang akan dilakukan yaitu melalui Uji validitas *convergent validity*, *average variance extracted (AVE)*, dan *discriminant validity*.

1. *Convergent Validity*

Validitas konvergensi menunjukkan apakah setiap item pertanyaan mengukur kesamaan dimensi variabel tersebut. Validitas konvergensi dapat terpenuhi jika setiap variabel memiliki nilai AVE diatas 0.5, dengan nilai loading untuk setiap item juga memiliki nilai lebih dari 0.5 (Ghozali, 2014).

2. *Average Variance Extrated (AVE)*

Uji validitas AVE adalah menilai validitas dari item pertanyaan dengan melihat nilai *average variance extracted (AVE)*. AVE merupakan persentase rata-rata nilai *variance extracted* antar item pertanyaan atau indikator suatu variabel yang merupakan ringkasan *convergent indicator*. Persyaratan yang baik bila mana AVE masing-masing item pertanyaan nilainya lebih besar dari 0.5 (Ghozali, 2014).

3. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity menjelaskan apakah dua variabel cukup berbeda satu sama lain. Uji ini dapat terpenuhi apabila nilai korelasi variabel ke variabel itu sendiri lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi seluruh variabel lainnya. (Ghozali, 2014).

B. Reliabilitas

Uji Reabilitas dimaknai sebagai rangkaian uji untuk menilai kehandalan dari item-item pernyataan. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner. Untuk menguji reliabilitas dapat dilakukan melalui *composite reliability*, suatu variabel dapat dikatakan reliabel ketika memiliki nilai *composite reliability* $\geq 0,7$ (Sekaran & Bougie, 2014).

3.4.4 Model Struktural atau *Inner Model*

Inner model menjelaskan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk variabel dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive elevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Di samping melihat nilai *R-square*, pada Model Struktural *Inner Model* juga dapat menganalisis uji kelayakan model atau Godness of Fit dimana uji ini dapat dilihat melalui Indeks *Model Fit* pada SRMR dan NFI (Ghozali, 2014).

3.5 Pengujian Hipotesis & Uji Mediasi

Pengujian hipotesis menggunakan analisis full model *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan software *smartPLS*. Uji ini menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel. Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan *Path Coefisien* pada pengujian *inner model*. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 (α 5%) yang berarti apabila nilai T statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti. Sedangkan untuk Uji mediasi dilakukan dengan metode Variance Accounted For (VAF) untuk mengetahui kategori peran mediasi dengan formula sebagai berikut:

$$\text{VAF} = \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)}}{\text{Pengaruh Total (Total Effect)}}$$

Nilai VAF di atas 80% menunjukkan peran mediasi penuh (full mediation). Kemudian nilai VAF berkisaran antara 20%-80% menunjukkan kategori peran mediasi sebagai mediasi parsial (partial mediation). Sementara itu nilai VAF di bawah 20% menunjukkan bahwa hampir tidak ada efek mediasi atau mediasi tidak didukung (Ghozali, 2014).