

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI DINAS KEARSIPAN DAN PERPUSTAKAAN PROVINSI JAWA TENGAH

IMAM SANYOTO

NIM. 22211114

Program Magister Manajemen STIE Bank BPD Jateng

Email: imamsanyoto73@gmail.com

ABSTRACT

The research objective is to analyze the influence of transformational leadership on employee performance and employee job satisfaction; analyze the influence of organizational climate on employee performance and employee job satisfaction; analyze the influence of job satisfaction on employee performance; analyze the influence of transformational leadership on employee performance and organizational climate on employee performance through job satisfaction.

The population of this research was all employees of the Archives and Library Service, totaling 158 civil servants. The sample was determined using a saturated sampling technique. Therefore, the number of samples used was also 158 samples of civil servant employees. The analysis method in this research is SEM-PLS using the smartPLS application.

The results of the research are that transformational leadership has a significant positive effect on employee performance and employee job satisfaction, organizational climate has no effect on employee performance, organizational climate has a significant positive effect on job satisfaction, job satisfaction has a significant positive effect on employee performance, job satisfaction is unable to mediate the effect of transformational leadership on employee performance. Job satisfaction is able to partially mediate the influence of organizational climate on employee performance.

Keywords: Employee Performance; Employee Job Satisfaction; Transformational leadership; Organizational Climate

ABSTRAK

Tujuan penelitian yaitu menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja pegawai; menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja pegawai; menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai; menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Kearsipan dan Perpustakaan sebanyak 158 pegawai PNS. Penentuan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Oleh karena itu jumlah sampel yang digunakan juga sebanyak 158 sampel pegawai PNS. Metode analisis pada penelitian ini adalah SEM-PLS dengan menggunakan aplikasi smartPLS.

Hasil penelitian yakni kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja pegawai, iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja

tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja mampu memediasi secara parsial pada pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci : Kinerja Pegawai; Kepuasan Kerja Pegawai; Kepemimpinan Transformasional; Iklim Organisasi

1 Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Kewajiban utama organisasi sektor publik yang saat ini telah menjadi ukuran kinerja pemerintah adalah melakukan pelayanan kepada masyarakat luas. Tuntutan masyarakat di era reformasi ini terhadap organisasi sektor publik kini semakin meningkat seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Masyarakat semakin menyadari terhadap hak-haknya untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan yang telah dijanjikan. Kondisi ini mendorong perlunya panduan praktis bagi pemerintah daerah dalam meningkatkan kinerja pelayanannya. Selama ini panduan mengarah kepada proses perencanaan dan penganggaran, seolah setelah alokasi anggaran diperoleh urusan selesai. Padahal dari segi manajemen pelayanan, proses pelayanan dan peningkatan kualitas pelayanan merupakan proses yang berlangsung terus (Khairi, 2021).

Peningkatan kinerja pelayanan adalah tugas yang harus dilaksanakan terus-menerus. Paradigma manajemen kinerja perlu dikembangkan di kalangan pengelola pelayanan publik. Hal ini penting karena paradigma yang berkembang lebih berorientasi kepada pembangunan. Pada masa Orde Baru yang diprioritaskan memang paradigma pembangunan, sehingga anggaran dan penilaian kinerja pemerintah diukur dari berapa banyak pembangunan terutama fisik dilakukan. Namun demikian kinerja pemerintah pada era otonomi daerah saat ini lebih dikaitkan dengan tingkat pelayanan yang diberikan, sesuai dengan standar pelayanan minimal tiap urusan, serta standar teknis pelayanan. Ukurannya bukan lagi berapa anggaran yang dialokasikan untuk membangun, tetapi lebih diarahkan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat (Mustanir, 2022).

Bentuk pelayanan masyarakat yang memiliki peranan penting dalam perkembangan di bidang ilmu pengetahuan adalah pelayanan kearsipan dan perpustakaan. Arsip sebagai sumber ilmu pengetahuan bukan hanya sekedar slogan. Semenjak dahulu manusia sudah mendayagunakan arsip untuk melahirkan dan mengembangkan ilmu pengetahuan. Arsip dapat dimaknai sebagai rekaman kegiatan, struktur sosial, mentalitas dan nilai-nilai budaya yang tumbuh di masyarakat. Dengan kata lain arsip menunjukkan rekaman seluruh peristiwa yang terjadi baik secara alami maupun hasil karya manusia (Muslichah, 2019). Sementara perpustakaan merupakan lembaga layanan masyarakat dalam bidang ilmu pengetahuan yang didokumentasi pada berbagai media baik tercetak maupun terekam yang bersifat edukatif. Perpustakaan berusaha meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta memperluas wawasan dan informasi untuk keperluan pendidikan, pekerjaan, penelitian, dan sebagai wahana dalam mencerdaskan kehidupan bangsa (Rahmah, 2018).

Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Jawa Tengah adalah Organisasi Perangkat Daerah yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat terkait pelayanan kearsipan dan pelayanan perpustakaan. Organisasi Perangkat Daerah ini telah menjadikan layanan arsip dan perpustakaan sebagai visi organisasi yang berperan untuk memberikan informasi, ilmu pengetahuan yang berkualitas, serta meningkatkan daya saing. Sementara penjelasan misi guna menjabarkan visi organisasi ini adalah meningkatkan kualitas sumber daya manusia, meningkatkan kualitas sarana dan prasarana, mengembangkan sistem serta meningkatkan manajemen kelembagaan bidang arsip dan perpustakaan (Pemrov Jateng, 2019).

Permasalahan kinerja pegawai Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Jawa Tengah menjadi tema yang menarik pada penelitian ini. Menurut hasil survey yang dilakukan terdapat fenomena gap yang dapat ditunjukkan oleh beberapa indikator kinerja pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah ini selama kurun waktu periode tahun 2019 sampai tahun 2022. Hasil data observasi terlihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1
Pencapaian Indikator Kinerja Dinas Arpus Jateng

Indikator Kinerja	Prosentase Pencapaian			
	2019	2020	2021	2022
Sistem pengelolaan kearsipan yang terintegrasi	21%	43%	64%	85%
Kepuasan masyarakat terhadap pelayanan perpustakaan	24%	48%	35%	63%
Peningkatan jumlah pengunjung perpustakaan	24%	48%	64%	45%
Kepuasan masyarakat terhadap tata kelola OPD	20%	60%	40%	50%
Kepuasan masyarakat terhadap kualitas pelayanan OPD	20%	65%	55%	63%
Nilai SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Perangkat Daerah)	70,15%	70,25%	70,30%	70,40%

Sumber: Laporan Kinerja Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Jawa Tengah

Tabel di atas adalah beberapa indikator kinerja Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Jawa Tengah dengan pencapaian pada tahun 2019 sampai 2022. Tercatat pencapaian kinerja dengan indikator sistem pengelolaan kearsipan yang terintegrasi dan nilai SAKIP terus mengalami peningkatan dalam kurun waktu pengamatan. Berbeda halnya pada indikator lainnya seperti kepuasan masyarakat terhadap pelayanan perpustakaan, peningkatan jumlah pengunjung perpustakaan, kepuasan masyarakat terhadap tata kelola dan kualitas pelayanan OPD. Pencapaian indikator-indikator kinerja tersebut tercatat cenderung mengalami fluktuasi selama tahun pengamatan. Apabila diamati secara keseluruhan pencapaian beberapa indikator kinerja tersebut belum sesuai dengan target yang ditetapkan organisasi yakni 100%.

Fenomena kinerja pegawai pada dasarnya telah banyak dibahas dan dikaji dalam penelitian terdahulu dalam berbagai konteks. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif pada peningkatan kinerja pegawai. Rangsangan intelektual pemimpin dapat menjadi teladan bagi perilaku pegawai dengan gaya berpikir orisinal berdampak pada kinerja pegawai yang lebih baik (Anshori et al., 2020; Virgiawan, 2021). Iklim organisasi berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Peningkatan kinerja karyawan memiliki peranan terhadap pencapaian keberhasilan organisasi. Oleh karena itu penciptaan iklim yang baik harus dilakukan sebagai bentuk dukungan terhadap peningkatan kreativitas karyawan (Imron et al., 2020; Aqsariyanti et al., 2019).

Gaya kepemimpinan berperan penting dalam mempengaruhi kepuasan karyawan. Kepemimpinan transformasional memiliki efek yang besar dan menguntungkan terhadap peningkatan pemberdayaan di tempat kerja (Anshori et al., 2020; Hilton et al., 2021; Allozi et al., 2022). Iklim organisasi berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Iklim yang kondusif mampu memberikan suasana yang baik, sehingga berpotensi pada peningkatan kepuasan karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajiban guna mencapai tujuan organisasi (Dharma, 2019; Sugiono et al., 2020; Anandita et al., 2021).

Kepuasan kerja berdampak positif pada kinerja karyawan. Kepuasan karyawan dalam bekerja akan menumbuhkan semangat dan peningkatan hasil kerja. Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya tujuan organisasi secara efektif melalui hasil kerja yang meningkat (Eliyana et al., 2019; Badrianto & Ekhsan, 2019).

Pemimpin organisasi memiliki peranan penuh dalam usaha meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai. Kepuasan karyawan timbul dari perlakuan seorang pemimpin dan terbukti mampu meningkatkan kinerjanya (Hilton et al., 2021; Eliyana et al., 2019). Iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Iklim organisasi yang baik terbukti mampu meningkatkan rasa puas pada diri karyawan dan cenderung mudah dalam peningkatan hasil kerjanya (Pratama & Pasaribu, 2020; Sugiono et al., 2020).

2 Telaah Pustaka Dan Pengembangan Hipotesis

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan

Ide dasar teori penetapan tujuan menyebutkan bahwa perilaku beberapa individu dimotivasi oleh tujuan dan sasaran internal. Menurut teori ini, sasaran menunjukkan apa yang secara sadar diinginkan seseorang individu untuk dicapai. Tujuan yang khusus akan sulit untuk mengantar ke kinerja yang lebih tinggi. Hal ini dapat dibuktikan kebenarannya, adanya tujuan sulit yang spesifik akan menghasilkan kinerja lebih tinggi bila diterima dengan baik. Tujuan-tujuan sulit tersebut mengarahkan perhatian individu pada tugas yang sudah ada dan menjauh dan gangguan-gangguan yang tidak relevan (Wicaksana, 2020).

Menurut teori ini, tujuan yang spesifik akan meningkatkan kinerja, demikian juga dengan tujuan yang sulit. Bekerja untuk mencapai tujuan adalah sumber utama dari motivasi kerja. Tujuan spesifik dan menantang merupakan kekuatan motivasi utama, dimana tujuan ini akan menghasilkan output yang lebih baik (tinggi) dibandingkan dengan tujuan yang bersifat umum dan biasa-biasa saja (standar). Kekhususan dari tujuan berperan sebagai stimulus internal. Dengan kata lain, tujuan spesifik akan mendorong seseorang guna membangkitkan niat serta komitmen untuk meraihnya (Thian, 2021).

2.1.2 Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang secara langsung dapat tercermin dari keluaran yang dihasilkan. Kinerja adalah definisi dan pencapaian progresif tujuan yang nyata, spesifik, terukur, berharga, dan secara pribadi bermakna serta evaluasi hasil perilaku seseorang yang dapat menentukan seberapa baik atau buruk seseorang telah menyelesaikan tugas atau melakukan pekerjaan. Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil yang dicapai dan pencapaian yang dilakukan di tempat kerja. Kinerja dapat juga dikatakan sebagai satu set pengukuran dan nilai hasil yang dicapai serta integritas perilaku yang digunakan untuk melakukan pekerjaan. Kinerja pegawai yang lebih tinggi terkait dengan sistem sumber daya manusia (Pranogyo, 2021).

Penilaian kinerja sangat dibutuhkan untuk mengetahui seberapa besar tugas yang diberikan dan dapat dicapai sesuai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau dimasa lalu relatif terhadap standar prestasinya. Bagi karyawan yang kurang memiliki kinerja yang baik, biasanya diberikan pelatihan untuk pengembangan karyawan. Melalui penilaian kinerja karyawan yang baik akan mengoptimalkan kompetensi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal ini karena dengan optimalnya kinerja karyawan akan memberikan motivasi tersendiri bagi kinerja karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan perusahaan. Apabila tidak diberikan, karyawan tidak termotivasi maka akan berakibat pada tidak maksimalnya kinerja karyawan (Simbolon, 2022).

Terdapat beberapa pendekatan yang dilakukan dalam penilaian kinerja karyawan yakni pendekatan sikap, pendekatan perilaku, pendekatan hasil dan pendekatan kontijensi. Pendekatan sikap menyangkut penilaian terhadap sifat atau karakteristik individu. Sifat biasanya diukur dalam bentuk inisiatif, kecepalan membuat keputusan, dan ketergantungan. Pendekatan perilaku menunjukkan bagaimana orang berperilaku, dan bukan tentang

kepribadiannya. Kemampuan orang untuk bertahan meningkat apabila penilaian kinerja didukung oleh tingkat perilaku kinerja. Pendekatan hasil berorientasi pada produk atau hasil usaha seseorang. Pendekatan kontijensi berorientasi dengan situasi tertentu yang sedang berkembang (Sukatin, 2022).

Kinerja karyawan mengacu pada mutu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dan terdiri dari beberapa aspek yakni proaktif dalam pendekatan kerja, bermanfaat dari pengawasan, merasa terikat dalam melayani klien, berhubungan baik dengan staff lain, menunjukkan keterampilan dan pengetahuan inti bekerja, menunjukkan kebiasaan bekerja dengan baik, serta memiliki sikap positif dalam pekerjaan. Aspek kinerja karyawan ini merupakan hasil kerja karyawan dilihat dari kualitas dan kuantitas dari capaian-capaian yang dilakukan karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Tanggung jawab karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh perusahaan harus dikerjakan sama baiknya dalam keadaan ada tidaknya pengawasan. Hal ini menjadi hal penting bagi perusahaan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target perusahaan dan akan terlihat kualitas dan kuantitas karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan (Thian, 2021).

Indikator kinerja merupakan aspek yang menjadi parameter untuk menilai suatu kinerja. Adapun indikator penilaian kinerja yakni kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, absensi, serta kemampuan bekerja sama. Kuantitas adalah jumlah yang diproduksi, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan dan kesempurnaan tugas keterampilan dan kemampuan pegawai. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu kegiatan yang selesai pada awal waktu sampai menjadi output. Absensi yaitu kehadiran pegawai dalam perusahaan baik dalam datang bekerja, datang pulang kerja, izin, atau tanpa informasi. Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan suatu tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang diberikan organisasi (Anshori et al., 2020).

2.1.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai reaksi emosional sebagai hasil dari persepsi penyelesaian tugas, pemenuhan nilai kerja, dan pemenuhan kebutuhannya. Kepuasan kerja merupakan salah satu sikap yang berkenaan dengan karyawan yang meliputi afeksi atau perasaan, dan kognisi atau pemikiran saat mengevaluasi pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan emosi menyenangkan atau positif yang dirasakan seseorang terhadap penilaian pekerjaannya dan pengalaman kerjanya. Karyawan dengan kepuasan kerja dapat dilihat dari berbagai sikap, antara lain, tidak pernah absen, datang tepat waktu, bersemangat, dan memiliki motivasi yang tinggi (Tumanggor, 2018).

Kepuasan kerja menunjukkan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Seorang karyawan akan dapat bekerja dengan lebih baik dan prestasi mereka akan meningkat pada saat mereka puas akan pekerjaan yang mereka lakukan. Menurut Hasibuan, kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu, sebaliknya seseorang tidak puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu (Adhari, 2021).

Kepuasan kerja dipengaruhi beberapa faktor yakni isi pekerjaan, gaji atau upah dan promosi, kondisi kerja, rekan kerja dan kepemimpinan. Isi pekerjaan yang menantang akan memacu karyawan untuk memanfaatkan kemampuannya. Gaji atau upah dan promosi merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Karyawan menginginkan sistem pembayaran dan kebijakan promosi yang mereka terima sesuai dengan harapan. Karyawan juga sangat memperhatikan kondisi kerja yang memberikan kenyamanan dan fasilitas kerja yang baik. Karyawan yang mempunyai rekan kerja menyenangkan dan saling mendukung juga akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Demikian pula, kepemimpinan dapat menciptakan keteraturan dan menjaga agar perusahaan tetap selaras dengan lingkungannya (Suprihanto, 2021).

Kepuasan kerja terdiri dari dua komponen dimensi yaitu kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik. Dua komponen dimensi kepuasan kerja ini dapat dijabarkan dengan beberapa indikator sebagai indikator pengukuran yakni penugasan kerja, komunikasi antar rekan kerja, kerjasama antar rekan kerja, pengawasan kerja, serta penghargaan. Penugasan kerja termasuk dalam kepuasan intrinsik. Komunikasi antar rekan kerja, kerjasama antar rekan kerja, pengawasan kerja, serta penghargaan termasuk dalam kepuasan ekstrinsik. Penugasan kerja mengacu pada perasaan individu terhadap tugas atau pekerjaannya. Komunikasi antar rekan kerja mengacu pada perasaan individu atas sikap rekan kerja saat melakukan komunikasi. Kerja sama antar rekan kerja mengacu pada perasaan individu atas jalinan kerjasama yang dilakukan dengan rekan kerja. Pengawasan berorientasi pada perasaan individu atas pengawasan yang dilakukan pimpinan organisasi. Sementara penghargaan merujuk pada perasaan individu atas penghargaan yang diterimanya (Hilton et al., 2021).

2.1.4 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin dengan karakteristik kerja keras beserta bawahan untuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan organisasi, membuat visi untuk memandu perubahan menginspirasi, dan melaksanakan perubahan bersama-sama dengan anggota kelompok yang berkomitmen. Pemimpin menginspirasi pengikut untuk termotivasi dengan pencapaian kinerja ke tingkat pencapaian lebih tinggi yang melampaui saat ini (Thian, 2021).

Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai proses di mana pemimpin berperan sebagai seorang panutan yang ideal, merangsang dan mendorong kreativitas, memberikan motivasi yang menginspirasi, dan terlibat dalam mendukung dan membimbing pengikut untuk mencapai visi organisasi dan tujuan individu. Perhatian dan dukungan pribadi pemimpin transformasional terhadap kebutuhan pengikut dan persyaratan dapat meningkatkan pengaruhnya terhadap keterlibatan pengikut dalam aktivitas dan kreativitas. Pemimpin merangsang pemikiran intelektual pengikut, yang pada akhirnya mendorong pengikut untuk terlibat dalam proses kreatif. Pemimpin dengan karakteristik ini memiliki kemampuan mengartikulasikan visi organisasi dengan tujuan individu, meningkatkan motivasi inspirasional di antara pengikut (Suprihanto, 2021).

Seorang pemimpin transformasional dapat diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap pengikutnya. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan terhadap mereka. Seorang pemimpin transformasional memotivasi para pengikut dengan membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan sendiri dan mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional memiliki beberapa kriteria yakni cenderung bersahabat, informal, dekat dan memperhatikan bawahan, memberikan nasihat, membantu dan mendukung serta mendorong *self development followers* (Makmuriana, 2021).

Pemimpin transformasional lebih mampu dan peka dalam merasakan lingkungan, membentuk dan mensosialisasikan tujuan strategis sehingga dapat menarik perhatian dan kepentingan bawahan. Teori kepemimpinan transformasional menekankan pada efek dramatis seorang pemimpin terhadap bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mencapai hasil lebih unggul dengan mempengaruhi bawahan melalui empat cara sebagai indikator utama yaitu panutan ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, serta pertimbangan individu. Panutan ideal merupakan sosok pimpinan yang dapat dijadikan sebagai panutan yang ideal. Motivasi inspirasi berorientasi pada kemampuan pemimpin untuk membangkitkan semangat tim dan menciptakan kesamaan persepsi dalam satu visi. Stimulasi intelektual mengacu pada kemampuan mendorong kreativitas dan merumuskan masalah. Pertimbangan individu mengacu pada kemampuan dalam memberikan kegiatan bimbingan dan pengembangan terhadap bawahannya (Anshori et al., 2020).

2.1.5 Iklim Organisasi

Iklim organisasi dapat didefinisikan sebagai sebuah persepsi, perasaan, dan sikap yang dimiliki anggota organisasi tentang elemen dasar organisasi yang mencerminkan norma, nilai, dan sikap mapan dari budaya organisasi dan pengaruh individu perilaku baik positif atau negatif. Iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang merujuk pada sebuah sifat yang dapat diukur dalam suatu lingkungan pekerjaan yang dipersepsikan oleh individu-individu yang bekerja di dalam suatu organisasi. Iklim organisasi menarik keinginan intrinsik seseorang untuk menangani pekerjaannya (Suryani, 2022).

Pemahaman iklim organisasi memiliki peranan penting pada organisasi dimana terdapat individu-individu, berkumpul dan melakukan aktivitas dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Keberhasilan organisasi ditentukan oleh semua unsur yang membentuk iklim organisasi. Banyak instrumen telah dikembangkan untuk mengukur iklim organisasi dan instrumen tersebut secara khas mengidentifikasi sejumlah unsur. Iklim organisasi dapat dipahami memiliki kaitan yang erat dalam proses membangun lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman, sehingga akan dapat mendorong hubungan dan kerja sama yang lebih harmonis di antara sumber daya manusia dalam organisasi. Iklim organisasi yang kondusif dapat menjadi alat pemimpin untuk memotivasi karyawan. Karyawan yang termotivasi akan bekerja lebih produktif dan berdampak pada kinerja karyawan (Kusumaputri, 2021).

Pemahaman iklim organisasi merujuk kepada berfungsinya organisasi secara keseluruhan dari sudut pandang para karyawan. Dengan demikian, iklim adalah suatu metafora yang menggambarkan agregat persepsi karyawan individual mengenai lingkungan organisasi mereka. Iklim adalah persepsi dan bersifat deskriptif. Persepsi adalah suatu sensasi atau realitas yang dirasakan oleh seseorang. Deskripsi adalah apa yang digambarkan orang mengenai sensasi pada saat itu. Sekumpulan persepsi secara relatif bersifat konstan yang dimiliki anggota organisasi mengenai karakteristik dan kualitas budaya organisasi yang dibedakan secara jelas antara situasi aktual yang dikenal dengan budaya dan persepsi itu sendiri yakni iklim organisasi (Makmuriana, 2021).

Iklim organisasi dalam praktik manajemen sumber daya manusia terkadang sengaja diciptakan untuk kepentingan manajerial, seperti pimpinan yang berusaha membangun iklim organisasi agar selalu terjadi iklim konflik antar anggota organisasi. Dengan sering berlangsung konflik internal anggota organisasi, akan dimanfaatkan oleh manajer dalam mengendalikan bawahan dalam mencapai tujuan yang dikehendaki. Pada organisasi yang diciptakan iklimnya selalu terjadi konflik, dijadikan alat bagi manajer untuk memonitor anggota organisasi, karena akan banyak informasi yang disampaikan dari masing-masing yang berkonflik. Bahkan dengan menciptakan iklim organisasi yang selalu terjadi konflik dapat meningkatkan *bargaining position* bagi manajer, sehingga anggota organisasi disibukkan adanya konflik sesama mereka (Fakhri, 2021).

Organisasi dapat menciptakan lingkungan yang ramah untuk mencapai potensi kerja secara penuh melalui iklim yang mendukung. Beberapa indikator iklim organisasi yakni struktur, standar, tanggung jawab, pengakuan, dukungan dan komitmen. Struktur organisasi yang dibuat hendaknya bertujuan untuk kepentingan organisasi dengan menempatkan peran karyawan sesuai dengan bidang keahliannya. Standar kerja yang ditetapkan organisasi hendaknya tidak membebankan pegawai. Tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada karyawan hendaknya sesuai dengan kemampuan karyawan. Pengakuan berorientasi pemberian imbalan yang layak sesuai dengan besarnya kontribusi pegawai. Dukungan merujuk pada suatu keyakinan karyawan atas dukungan rekan kerja dan organisasi. Komitmen merujuk pada keinginan kuat untuk mencapai tujuan organisasi (Sugiono et al., 2020).

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan sumber lampau dari hasil penelitian yang nantinya diusahakan peneliti untuk membandingkan penelitian yang akan dilaksanakan. Penelitian terdahulu juga bisa berfungsi sebagai sumber inspirasi yang nantinya membantu pelaksanaan penelitian. Selain itu peneliti juga bisa memeriksa apa yang kurang dan kelebihan untuk dikembangkan (Ibrahim, 2021).

Tabel 2
Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun Penelitian	Keterkaitan Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Anshori et al., (2020)	Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Pegawai	Berpengaruh Positif
2	(Virgiawan, 2021)		Berpengaruh Positif
3	(Hasib et al., 2020)		Tidak Berpengaruh
4	Imron et al., (2020)	Iklim Organisasi → Kinerja Pegawai	Berpengaruh Positif
5	Aqsariyanti et all., (2019)		Berpengaruh Positif
6	(Pratama & Pasaribu, 2020)		Tidak Berpengaruh
7	Anshori et al., (2020)	Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja	Berpengaruh Positif
8	Hilton et al., (2021)		Berpengaruh Positif
9	(Allozi et al., 2022)		Berpengaruh Negatif
10	(Dharma, 2019)	Iklim Organisasi → Kepuasan Kerja	Berpengaruh Positif
11	(Sugiono et al., 2020)		Berpengaruh Positif
12	(Anandita et al., 2021)		Berpengaruh Positif
13	(Eliyana et al., 2019)	Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	Berpengaruh Positif
14	(Badrianto & Ekhsan, 2019)		Berpengaruh Positif
15	(Hajiali et al., 2022)		Tidak Berpengaruh
16	(Hilton et al., 2021)	Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	Berpengaruh Positif
17	(Eliyana et al., 2019)		Berpengaruh Positif
18	(Pratama & Pasaribu, 2020)	Iklim Organisasi → Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	Berpengaruh Positif
19	(Sugiono et al., 2020)		Berpengaruh Positif

Sumber: Penelitian Terdahulu Yang Diolah 2023

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif pada peningkatan kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional adalah proses mempengaruhi perilaku, cara berpikir dan membangun integritas karyawan. Kepemimpinan transformasional merupakan perilaku kepemimpinan unggul yang menjadikan pegawai mencapai tingkat motivasi lebih baik, yang menyebabkan pegawai bekerja melebihi harapan (Anshori et al., 2020). Pemimpin transformasional terbukti memberikan pengaruh atas kreativitas karyawan guna mencapai kinerjanya. Rangsangan intelektual pemimpin dapat menjadi teladan bagi perilaku pegawai dengan gaya berpikir orisinal (Virgiawan, 2021).

Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh dalam mendorong kinerja pegawai. Hal ini terdapat kemungkinan dari tingkat kompetensi yang berbeda pada diri pegawai. Pegawai dengan tingkat kompetensi yang tinggi dan didukung kepemimpinan transformasional akan berdampak pada peningkatan kinerjanya. Namun demikian pegawai dengan kompetensi yang rendah tetap tidak berpotensi pada kinerja yang diharapkan walaupun kepemimpinan telah berusaha mendukungnya (Hasib et al., 2020).

Berdasarkan uraian keterkaitan antar variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai

2.3.2 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Iklim organisasi berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Iklim organisasi yang baik merupakan prasyarat utama keberhasilan setiap perusahaan. Penciptaan iklim yang baik memiliki peran sangat penting bagi pencapaian kinerja yang lebih tinggi. Pegawai akan merasa terpacu untuk meningkatkan kinerjanya dengan nuansa iklim yang mendukung dalam bekerja (Imron et al., 2020). Iklim organisasi terbukti memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan berperan penting sebagai tulang punggung pada suatu organisasi. Peningkatan kinerja karyawan memiliki peranan terhadap pencapaian keberhasilan organisasi. Oleh karena itu penciptaan iklim yang baik harus dilakukan sebagai bentuk dukungannya terhadap peningkatan kreativitas karyawan (Aqsariyanti et al., 2019).

Iklim organisasi tidak dapat memengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan menunjukkan hasil kerja yang telah dicapai seorang karyawan pada periode tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas. Tingkat kemampuan setiap karyawan tentunya memiliki keragaman yang berbeda dan akan menjadi ukuran mutlak dalam peningkatan kinerjanya. Karyawan yang memiliki kemampuan yang rendah akan berpotensi pada kinerja yang rendah pula walaupun iklim organisasi telah tercipta dengan baik (Pratama & Pasaribu, 2020).

Berdasarkan uraian keterkaitan antar variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

2.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan berperan penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional secara intrinsik terbukti dapat menumbuhkan kepuasan kerja, mengingat kemampuannya untuk menanamkan rasa misi dan stimulasi intelektual. Tercapainya kepuasan kerja karyawan sangat penting untuk mempertahankan karyawan yang produktif dan efisien (Anshori et al., 2020). Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh efek pada hasil yang berhubungan erat dengan kepuasan kerja pegawai. Pemimpin transformasional cenderung mendorong dan memotivasi pengikutnya untuk mengambil lebih

banyak tanggung jawab dan otonomi, sehingga meningkatkan rasa pencapaian dan kepuasan karyawan atas pekerjaan mereka (Hilton et al., 2021).

Kepemimpinan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional memiliki efek yang besar dan menguntungkan terhadap pemberdayaan di tempat kerja. Sementara itu, dengan meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi timbulnya hasil buruk, kepuasan kerja dapat terjamin. Komponen kepemimpinan transformatif memiliki hubungan dengan kepuasan kerja yang diperkuat dengan kompensasi kontinjensi. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan transformatif dapat memberikan efek yang menguntungkan terhadap kebahagiaan pegawai dengan memberikan imbalan kontingen sesuai harapan karyawan (Allozi et al., 2022).

Berdasarkan uraian keterkaitan antar variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja

2.3.4 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Iklim organisasi berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Organisasi yang mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif akan membawa suasana kerja yang baik, sehingga berpotensi pada peningkatan kepuasan karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya (Dharma, 2019). Iklim organisasi memiliki pengaruh pada kepuasan karyawan. Iklim organisasi menunjukkan seberapa besar persepsi karyawan sebagai anggota organisasi atas kondisi dan segala apa yang ada dalam internal organisasi. Situasi ini berdampak pada kenyamanan dan kepuasan karyawan. Berbeda halnya kondisi iklim yang kurang mendukung, sehingga berpotensi pada pembentukan persepsi negatif pada diri karyawan. Karyawan yang memiliki persepsi negatif atas kondisi iklim yang terjadi pada organisasi akan berdampak pada ketidakpuasan kerja (Sugiono et al., 2020).

Iklim organisasi memiliki keterkaitan dengan kepuasan karyawan dalam bekerja. Karyawan berharap terhadap kemampuan organisasi guna meningkatkan iklim kondusif. Iklim yang kondusif dapat digambarkan melalui kemampuan organisasi dalam menjaga kerukunan, kekeluargaan, kebersamaan, sikap saling membantu, serta menghargai antar karyawan sebagai anggota organisasi. Iklim yang kondusif mampu memberikan suasana yang baik, sehingga berpotensi pada peningkatan kepuasan karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajiban guna mencapai tujuan organisasi (Anandita et al., 2021).

Berdasarkan uraian keterkaitan antar variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₄ : Iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan karyawan dalam bekerja akan menumbuhkan semangat dan peningkatan hasil kerja. Ketika karyawan merasa puas atas pekerjaannya, maka peluang peningkatan prestasi kerja akan semakin terbuka. Kepuasan menunjukkan perilaku lazim yang ditunjukkan karyawan atas pekerjaan, penghargaan serta prestasi yang telah mereka terima. Karyawan yang puas cenderung akan memiliki tingkat komitmen yang tinggi bahkan berpeluang meraih prestasi kerja yang lebih tinggi pula (Eliyana et al., 2019). Kepuasan yang dirasakan karyawan telah terbukti mampu meningkatkan prestasi kerjanya. Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya tujuan organisasi secara efektif melalui hasil kerja yang meningkat. Sementara rendahnya tingkat kepuasan kerja merupakan ancaman yang dapat membawa kemunduran bagi organisasi dengan hasil kerja yang cenderung mengalami penurunan (Badrianto & Ekhsan, 2019).

Kepuasan kerja tidak selamanya mampu meningkatkan hasil kerja atau kinerja karyawan. Setiap karyawan memiliki kemampuan yang berbeda-beda terkait hasil kerja atau kinerjanya. Hal ini sangat tergantung kompetensi pada diri karyawan itu sendiri. Karyawan dengan kompetensi yang tinggi dan merasa puas atas pekerjaannya cenderung memiliki kinerja yang tinggi pula. Namun demikian karyawan yang merasa puas tetapi tidak memiliki kompetensi, maka kinerjanya juga tidak akan mengalami peningkatan (Hajjali et al., 2022).

Berdasarkan uraian keterkaitan antar variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₅ : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

2.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Pemimpin organisasi memiliki peranan penuh dalam usaha meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai. Seorang pemimpin yang menjalankan tipe kepemimpinan dengan gaya transformasional akan cenderung memotivasi para pengikutnya untuk lebih kreatif dan inovatif dalam bekerja. Karyawan pada suatu organisasi dengan kepemimpinan transformasional akan merasa dihargai atas kontribusinya, sehingga karyawan merasa sangat senang dan akan melakukan peningkatan hasil kerjanya (Hilton et al., 2021).

Kepuasan karyawan timbul dari perlakuan seorang pemimpin dan terbukti mampu meningkatkan kinerjanya. Kepuasan menunjukkan sekumpulan perasaan emosional karyawan atas berbagai perlakuan yang diberikan organisasi. Tumbuhnya kepuasan karyawan bukan tanpa sebab. Seringkali kepuasan mereka tumbuh dari perlakuan yang adil dari seorang pemimpin organisasi dalam memperlakukan dirinya. Karyawan yang merasa sangat puas, cenderung dapat dengan mudah memiliki hasil kerja yang lebih memuaskan (Eliyana et al., 2019).

Berdasarkan uraian keterkaitan antar variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₆ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

2.3.7 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

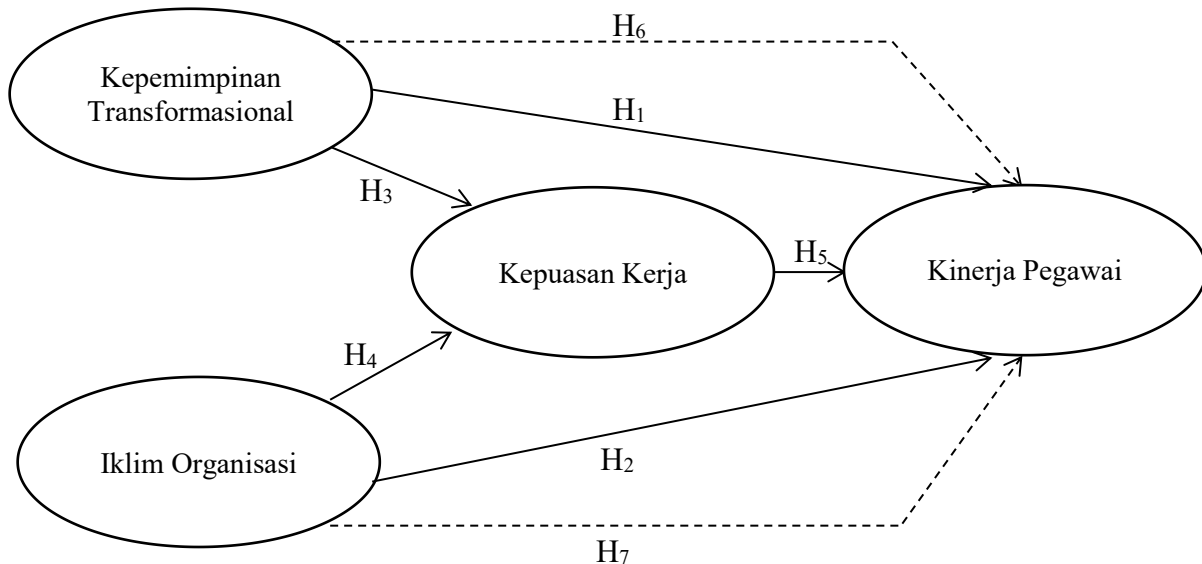
Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan cenderung akan merasa puas ketika iklim organisasi telah mendukung mereka dalam bekerja. Karyawan juga akan dengan mudah meningkatkan kinerjanya ketika mereka merasa puas. Perasaan puas akan membuat semua pekerjaan yang berat menjadi lebih mudah untuk dilakukan sehingga hasil kerjanya akan semakin mudah diraihinya (Pratama & Pasaribu, 2020). Iklim organisasi yang baik terbukti mampu meningkatkan rasa puas pada diri karyawan dan cenderung mudah dalam peningkatan hasil kerjanya. Salah satu faktor yang berperan penting dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan adalah iklim yang kondusif dan mendukung, serta perasaan puas pada diri karyawan. Iklim yang baik akan berdampak pada kepuasan karyawan dan dapat meningkatkan hasil kerja yang lebih baik (Sugiono et al., 2020).

Berdasarkan uraian keterkaitan antar variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₇ : Iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

2.4 Model Penelitian

Model penelitian merupakan miniatur keseluruhan dan proses suatu penelitian. Model penelitian adalah susunan konstruksi logika yang diatur dalam rangka menjelaskan variabel yang akan diteliti (Ibrahim, 2021). Model penelitian pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1
Model Penelitian

3 Metode Penelitian

3.1 Pendekatan Metode

Pendekatan metode dalam suatu penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dibuktikan, dan dikembangkan suatu pengetahuan sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah (Nadirah, 2022). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dan verifikatif. Metode deskriptif merupakan metode yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Sementara metode verifikatif adalah metode yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dua variabel atau lebih. Metode ini juga digunakan untuk menguji pengaruh atau bentuk hubungan sebab akibat dari masalah yang sedang diselidiki atau diajukan dalam hipotesis (Sudaryana, 2022).

3.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi merupakan semua nilai, baik hasil perhitungan maupun pengukuran, baik kuantitatif maupun kualitatif, dari karakteristik tertentu mengenai sekelompok objek yang lengkap dan jelas. Populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin, hasil menghitung ataupun pengukuran kuantitatif maupun kualitatif mengenai karakteristik tertentu dari semua anggota kumpulan yang lengkap dan jelas yang ingin dipelajari sifat-sifatnya (Roflin, 2021). Populasi pada penelitian yakni seluruh pegawai Dinas Arsip dan Perpustakaan sebanyak 158 pegawai PNS. Penentuan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Sampling jenuh merupakan sebuah teknik pengambilan sampel apabila semua anggota populasi digunakan

sebagai wilayah sampel (Rosyidah, 2021). Oleh karena itu maka jumlah sampel yang digunakan juga sebanyak 158 sampel pegawai PNS.

3.3 Definisi Konseptual Variabel

3.3.1 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai pada dasarnya adalah hasil yang dicapai pegawai dan pencapaian yang dilakukan pegawai di tempat kerja. Kinerja dapat juga dikatakan sebagai satu set pengukuran dan nilai hasil yang dicapai serta integritas perilaku yang digunakan untuk melakukan pekerjaan (Pranogyo, 2021).

3.3.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai reaksi emosional sebagai hasil dari persepsi penyelesaian tugas, pemenuhan nilai kerja, dan pemenuhan kebutuhannya. Kepuasan kerja merupakan salah satu sikap yang berkenaan dengan pegawai yang meliputi afeksi atau perasaan, dan kognisi atau pemikiran saat mengevaluasi pekerjaan (Tumanggor, 2018).

3.3.3 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin dengan karakteristik kerja keras beserta bawahan untuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan organisasi, membuat visi untuk memandu perubahan yang menginspirasi, dan melaksanakan perubahan bersama-sama dengan anggota kelompok yang berkomitmen (Thian, 2021).

3.3.4 Iklim Organisasi

Iklim organisasi dapat didefinisikan sebagai sebuah persepsi, perasaan, dan sikap yang dimiliki anggota organisasi tentang elemen dasar organisasi yang mencerminkan norma, nilai, dan sikap mapan dari budaya organisasi dan pengaruh individu perilaku baik positif atau negatif (Suryani, 2022).

3.4 Definisi Operasional Variabel

Tabel 3
Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Indikator Pengukuran	Skala Pengukuran
Kinerja Pegawai (Anshori et al., 2020)	Kuantitas	Skala Likert 1 - 5
	Kualitas	
	Ketepatan Waktu	
	Absensi	
	Kemampuan Bekerja Sama	
Kepuasan Kerja (Hilton et al., 2021)	Penugasan Kerja	Skala Likert 1 - 5
	Komunikasi Antar Rekan Kerja	
	Kerjasama Antar Rekan Kerja	
	Pengawasan Kerja	
	Penghargaan	
Kepemimpinan Transformasional	Panutan Ideal	Skala Likert 1 - 5
	Motivasi Inspiratif	

(Anshori et al., 2020)	Simulasi Intelektual	
	Pertimbangan Individu	

Variabel Penelitian	Indikator Pengukuran	Skala Pengukuran
Iklim Organisasi (Sugiono et al., 2020)	Struktur	Skala Likert 1 - 5
	Standar	
	Tanggung Jawab	
	Pengakuan	
	Dukungan	
	Komitmen	

3.5 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data berupa kuesioner. Kuesioner merupakan instrumen atau alat pengumpul data yang bertujuan menyajikan informasi atau pernyataan tertentu kepada responden baik secara tertulis maupun menggunakan gambar (Sutarno, 2021). Kuesioner pada penelitian ini termasuk kategori kuesioner berskala. Skala yang digunakan adalah skala likert 1 – 5 yakni SS (Sangat Setuju), S (Setuju), N (Netral), TS (Tidak Setuju) dan STS (Sangat Tidak Setuju).

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis pada penelitian ini adalah SEM-PLS dengan menggunakan aplikasi smartPLS. Metode ini menggunakan pendekatan berbasis *variance*. SEM-PLS berfungsi pengembangan teori yang berorientasi pada prediksi yakni mengetahui hubungan antar variabel laten. Penggunaan metode ini lebih praktis karena tidak mengasumsikan data penelitian. Metode analisis SEM-PLS terdiri atas dua sub model perhitungan yakni model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) (Ghozali & Latan, 2019).

3.6.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran merupakan suatu model konsep yang berorientasi pada kualitas alat ukur. Peneliti dapat mengevaluasi seberapa besar kualitas alat pengukur yang telah dibuat, sehingga peneliti memiliki keyakinan bahwa alat ukur tersebut mampu menghasilkan data yang berkualitas untuk diolah dalam suatu penelitian (Widarjono, 2018). Perhitungan model pengukuran secara lengkap dapat diuraikan sebagai berikut:

3.6.1.1 *Convergent Validity*

Convergent validity berperan guna mengukur keterkaitan antara indikator-indikator dengan variabel laten atau suatu konstruk, dimana indikator-indikator ini masih menjadi bagian dari variabel laten tersebut. Dengan kata lain *convergent validity* atau validitas konvergen bermakna bahwa seperangkat indikator dapat mewakili satu variabel laten atau menjadi dasar bagi pengukuran laten tersebut. Validitas konvergensi dapat dilihat pada nilai *outer loading* pada keterkaitan variabel laten dan indikatornya. Jika nilai *outer loading* lebih suatu indikator lebih besar dari nilai kritisnya yakni 0,7 maka valid dan sebaliknya (Widarjono, 2018).

3.6.1.2 *Discriminant Validity*

Discriminant validity berfungsi untuk memastikan apakah suatu konsep pada setiap model laten memiliki perbedaan dengan variabel laten lainnya. Beberapa indikator dalam suatu konsep dapat dikatakan merupakan bagian dari suatu variabel laten jika memiliki nilai *cross loading* yang lebih tinggi dari nilai *cross loading* indikator tersebut ke variabel laten lainnya (Widarjono, 2018).

3.6.1.3 Reliability

Perhitungan *reliability* bertujuan untuk menguji apakah suatu instrumen mampu memberikan data konsisten pada waktu yang berbeda. Konsisten berarti data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan stabilitas kebenarannya. Uji reliabilitas pada pengukuran smartPLS memiliki dua perhitungan yakni menggunakan patokan nilai reliabilitas komposit dan nilai *cronbach's alpha*. Ketentuan yang berlaku yakni nilai realibilitas komposit harus lebih tinggi dari nilai kritis 0,8 dan nilai *cronbach's alpha* juga harus lebih tinggi dari nilai kritis 0,7 untuk dapat dikatakan bahwa suatu instrumen adalah reliabel (Widarjono, 2018)

3.6.2 Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural menunjukkan suatu konsep model yang menjelaskan hubungan kausalitas atau hubungan sebab akibat antar variabel laten yang dibangun menurut substansi teori yang kuat (Ghozali & Latan, 2019). Pengukuran dalam model struktural secara lengkap dapat diuraikan sebagai berikut:

3.6.2.1 SRMR

SRMR adalah versi standar dari *Root Mean Square Residual* (RMR). Kecocokan model yang sempurna ditunjukkan dengan nilai $RMR = 0$. RMR dihitung dengan variabel yang tidak standar yang nilai dan jangkauannya bergantung pada matrik variabel yang diamati. Jika semua matrik ini berbeda maka akan sulit untuk menafsirkan nilai RMR yang diberikan sehingga harus dibuat versi standarnya yaitu SRMR. Batas indeks SRMR adalah lebih kecil atau sama dengan 0,08 (Ghozali & Latan, 2019).

3.6.2.2 NFI

NFI (*Normed Fit Indeks*) adalah ukuran yang menggambarkan kebaikan model. NFI merupakan perbandingan *chi square* model dengan *chi square* model dasar. Nilai NFI terletak antara 0 dan 1. Nilai NFI mendekati 0 menunjukkan bahwa model fit semakin tidak terpenuhi, dan nilai NFI mendekati 1 menunjukkan bahwa model fit semakin terpenuhi. Nilai NFI yang rekomendasikan adalah sebesar 0,90 (good fit) (Ghozali & Latan, 2019).

3.6.2.3 Q-Square Predictive Relevance (Q2)

Q-Square Predictive Relevance (Q2) merupakan pengukur seberapa baik observasi yang dapat dihasilkan oleh model penelitian. Q2 memiliki rentang nilai berkisar antara 0 (nol) sampai dengan 1 (satu). Semakin dekat dengan nilai satu, berarti model memiliki observasi yang semakin baik. Evaluasi model struktural dengan kriteria Q2 *predictive relevance* didasarkan pada nilai R2 pada masing-masing variabel endogen (Ghozali & Latan, 2019).

3.6.2.4 Hubungan Variabel Laten

Hubungan variabel laten pada perhitungan model struktural menjelaskan hubungan antar variabel laten baik yang bersifat langsung (*direct effect*) maupun hubungan yang bersifat tidak langsung (*indirect effect*). Perhitungan model struktural hubungan langsung atau *direct effect* bertujuan untuk menghitung besar, arah hubungan serta kemaknaan hubungan langsung. Sementara perhitungan model struktural hubungan tidak langsung atau

indirect effect bertujuan untuk mengukur besar, arah hubungan serta kemaknaan hubungan mediasi. Perhitungan hubungan langsung atau hubungan tidak langsung dapat diperoleh dari nilai koefisien β dan uji hipotesis (Ghozali & Latan, 2019).