

**MODEL PENINGKATAN *TASK VARIATION* DAN *SKILL* SUMBER
DAYA MANUSIA MENUJU KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA
YANG DIMODERASI *VALUE OF SERVICES* PADA KECAMATAN
KALIWUNGU KABUPATEN SEMARANG**

Tesis

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai derajat Magister**

Program Studi Magister Manajemen



Disusun Oleh:

TIAS WIDIASTUTI

NIM. 20402200115

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2024**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**MODEL PENINGKATAN *TASK VARIATION* DAN *SKILL* SUMBER
DAYA MANUSIA MENUJU KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA
YANG DIMODERASI *VALUE OF SERVICES* PADA KECAMATAN
KALIWUNGU KABUPATEN SEMARANG**

Disusun Oleh:

Tias Widiastuti
NIM 20402200115

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan Sidang Panitia Ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

UNISSULA
Semarang, Agustus 2024
جامعته سلطان أبوبع الإسماعيلية
Pembimbing,

Drs. H. Bedjo Santoso, MT, Ph.D

NIK. 210403049

**MODEL PENINGKATAN *TASK VARIATION* DAN *SKILL* SUMBER
DAYA MANUSIA MENUJU KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA
YANG DIMODERASI *VALUE OF SERVICES* PADA KECAMATAN
KALIWUNGU KABUPATEN SEMARANG**

Disusun oleh:
Tias Widiastuti
NIM 20402200115

Telah dipertahankan di depan Penguji
Pada tanggal 22 Agustus 2024

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Drs. H. Bedjo Santoso, MT, Ph.D
NIK. 210403049

Penguji I



Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE., M.Si
NIK. 210493032

Penguji II



Dr. Sri Wahyuni Ratnasari, S.E., M.Bus
NIK. 210498040

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 22 Agustus 2024

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khafar, SE., M.Si.
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tias Widiastuti
NIM : 20402200115
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul "**Model Peningkatan *Task Variation* dan *Skill* Sumber Daya Manusia Menuju Kinerja Sumber Daya Manusia Yang Dimoderasi *Value of Services* pada Kecamatan Kaliwungu Kabupaten Semarang**" merupakan hasil karya peneliti sendiri dan ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, Agustus 2024

Pembimbing

Saya yang menyatakan



Drs. H. Bedjo Santoso, MT, Ph.D

NIK.



Tias Widiastuti

NIM. 20402200115

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tias Widiastuti

NIM : 20402200115

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

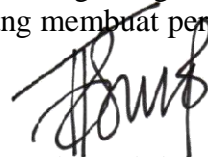
Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

Model Peningkatan *Task Variation* dan *Skill* Sumber Daya Manusia Menuju Kinerja Sumber Daya Manusia Yang Dimoderasi *Value of Services* pada Kecamatan Kaliwungu Kabupaten Semarang

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung Semarang serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama Penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, Agustus 2024
Yang membuat pernyataan



Tias Widiastuti
NIM. 20402200115

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze and test the influence of task variation on HR performance, analyze and test the influence of HR skills on HR performance, analyze and test the value of service as a moderator of the influence of HR skills on HR performance, analyze and test task variation as a moderator of the influence of skills HR on HR performance, and analyzing and testing the influence of value of service on HR performance. Meanwhile, the benefits of this research include theoretical benefits, namely contributing to the development of management science, especially Human Resources management, its relevance in developing task variation role models, Human Resources skills and value of service towards improving Human Resources performance, while the practical benefits can provide additional benefits. insight to sub-districts in Semarang Regency regarding the influence of task variation, Human Resource skills influence Human Resource performance which is moderated by value of service.

Research that is explanatory research is research that explains the position of the variables studied and the influence of one variable on other variables. The population in this study were 176 civil servants in the Kaliwungu District. The research sample used purposive sampling, namely a sampling technique with a specific aim, namely that the samples were civil servants with more than 2 years of service, so that a sample of 120 people was obtained. Data collection was carried out using a questionnaire. Meanwhile, data analysis uses Structural Equation Modeling (SEM) using PLS.

The results of the analysis show that there is an influence of task variation on HR performance, an influence of HR skills on HR performance, value of service as a moderating influence of HR skills on HR performance, task variation as a moderating influence of HR skills on HR performance, value of service influences on HR performance.

Keywords: Task Variation, HR Skills, Value of Services, Performance

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menguji pengaruh *task variation* terhadap kinerja SDM, menganalisis dan menguji pengaruh *skill* SDM terhadap kinerja SDM, menganalisis dan menguji *value of service* sebagai pemoderasi pengaruh *skill* SDM terhadap kinerja SDM, menganalisis dan menguji *task variation* sebagai pemoderasi pengaruh *skill* SDM terhadap kinerja SDM, dan menganalisis dan menguji *value of service* pengaruh terhadap kinerja SDM. Sedangkan manfaat penelitian ini meliputi manfaat bagi teoritis, yaitu memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen Sumber Daya Manusia keterkaitannya dalam menyusun model peran *task variation*, *skill* Sumber Daya Manusia dan *value of service* menuju peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia, sedangkan manfaat praktisnya dapat memberikan tambahan wawasan kepada Kecamatan di Kabupaten Semarang mengenai pengaruh *task variation*, *skill* Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap kinerja Sumber Daya Manusia yang dimoderasi *value of service*.

Penelitian yang merupakan *explanatory research* yaitu penelitian yang menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh variabel satu dengan variabel lainnya. Populasi dalam penelitian ini adalah PNS di wilayah Kecamatan Kaliwungu sebanyak 176 orang. Sampel penelitian dengan *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan tujuan tertentu, yaitu yang dijadikan sampel adalah PNS dengan masa kerja lebih dari 2 tahun, sehingga diperoleh sebanyak 120 orang sampel. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Sedangkan analisis data dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan PLS.

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *task variation* terhadap kinerja SDM, pengaruh *skill* SDM terhadap kinerja SDM, *value of service* sebagai pemoderasi pengaruh *skill* SDM terhadap kinerja SDM, *task variation* sebagai pemoderasi pengaruh *skill* SDM terhadap kinerja SDM, *value of service* berpengaruh terhadap kinerja SDM.

Kata Kunci: *Task Variation, Skill SDM, Value of Services, Kinerja*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan ke hadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayahnya-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan lancar. Tesis ini merupakan salah satu persyaratan guna meraih gelar Strata Dua (S-2) Magister Manajemen.

Penulis menyadari bahwa tanpa adanya dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak, penulis tidak akan mampu berbuat banyak dalam penyelesaian Tesis ini. Dengan selesainya Tesis ini, penulis menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si. selaku Ketua Program Magister Manajemen Unissula Semarang.
2. Bapak Drs. H. Bedjo Santoso, MT., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing, yang telah memberikan arahan dan bimbingan dengan ikhlas sehingga kami dapat menyelesaikan Tesis ini.
3. Bapak H. Ngesti Nugraha, SH., MH. selaku Bupati Semarang, yang telah memberikan kesempatan kepada kami untuk mengadakan penelitian.
4. Bapak Yudianta, SH., MH. selaku Camat Kaliwungu, yang telah memberikan kesempatan kepada kami untuk mengadakan penelitian.
5. Keluarga besar saya yang telah memberikan doa dan dukungannya.

6. Rekan-rekan mahasiswa di Program Pasca Sarjana (S2) Magister Manajemen Unissula Semarang yang saling memberikan dorongan agar segera dapat menyelesaikan studi.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan sehingga penulis mengharapkan masukan yang membangun demi kesempurnaan Tesis ini.

Akhirnya penulis persembahkan Tesis ini kepada semua pihak yang berkenan membaca, dengan harapan semoga dapat bermanfaat bagi perkembangan serta kemajuan Negara Republik Indonesia.



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN SETELAH UJIAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRACT	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Kinerja SDM	8
2.2 Task Variation	12
2.3 Skill SDM.....	14
2.4 Value of Service	15
2.5 Model Empirik Penelitian	18

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian	19
3.2. Populasi dan Sampel	19
3.3. Sumber Data	20
3.4. Metode Pengumpulan Data	20
3.5. Variabel dan Indikator	21
3.6. Teknik Analisis Data	23

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden	29
4.2. Deskripsi Variabel	31
4.3. Pengujian Outer Model	36
4.4. Pengujian Inner Model	40
4.5. Pembahasan	48

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan	54
5.2. Saran	54
5.3. Keterbatasan Penelitian	55
5.4. Agenda Penelitian Mendatang	55

DAFTAR PUSTAKA	57
----------------------	----

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Indikator <i>Task Variation</i>	21
Tabel 3.2. Indikator <i>Value of Service</i>	22
Tabel 3.3. Indikator Skill SDM	22
Tabel 3.4. Indikator Kinerja	23
Tabel 4.1. Karakteristik Responden.....	30
Tabel 4.2. Deskripsi Variabel <i>Tasks Variation</i>	32
Tabel 4.3. Deskripsi Variabel <i>Skill SDM</i>	33
Tabel 4.4. Deskripsi Variabel <i>Value of Service</i>	34
Tabel 4.5. Deskripsi Variabel Kinerja	35
Tabel 4.6. Uji Validitas Konvergen	37
Tabel 4.7. Uji Validitas Diskriminan Nilai Fornell-Larcker.....	38
Tabel 4.8. Uji Validitas Diskriminan Nilai <i>Cross Loadings</i>	38
Tabel 4.9. Uji Reliabilitas	39
Tabel 4.10. Nilai R-square	41
Tabel 4.11. Nilai GoF	42
Tabel 4.12. Nilai f-square.....	43
Tabel 4.13. Nilai Q-Square	44
Tabel 4.14. Nilai NFI	45
Tabel 4.15. Direct Effect.....	46
Tabel 4.16. Indirect Effect.....	47

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Empirik Penelitian	18
Gambar 4.1. Outer Model	36
Gambar 4.2. Inner Model	41



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam organisasi, karena kualitas organisasi sendiri sangat tergantung pada kualitas Sumber Daya Manusia sebagai pegawai dan pelaku layanan dalam suatu organisasi. Pada dasarnya untuk mendapatkan Sumber Daya Manusia yang sesuai dengan kebutuhan diperlukan suatu strategi dalam mengelola Sumber Daya Manusia, pengelolaan Sumber Daya Manusia yang baik akan memberikan kemajuan bagi organisasi terutama dalam menghadapi situasi dan kondisi yang selalu berubah dan berkembang (Gibson., 2018)

Landasan sukses keunggulan bersaing bagi organisasi adalah bagaimana organisasi tersebut mengelola faktor manusia (Sumber Daya Manusia) yang dimilikinya. Organisasi perlu memandang Sumber Daya Manusia sebagai pribadi yang mempunyai kebutuhan atas pengakuan dan penghargaan, bukan sebagai alat untuk pencapaian tujuan organisasi saja. Dengan demikian, organisasi tidak hanya menuntut apa yang harus diberikan Sumber Daya Manusia terhadap organisasi, namun juga memikirkan apakah kebutuhan Sumber Daya Manusia telah terpenuhi sehingga dapat merangsang timbulnya kompetensi sosial, efikasi diri, *knowledge sharing* kerja Sumber Daya Manusia di dalam organisasi. Untuk itu organisasi juga harus memperhatikan pembinaan hubungan yang baik dengan para Sumber Daya Manusia -nya karena sebaik apapun strategi yang dibuat oleh manajer, maka

strategi tersebut tidak akan dilaksanakan dengan baik bila tidak disertai sikap yang positif dari Sumber Daya Manusia -nya (Venkatesh et al., 2020).

Manajemen kinerja dapat didefinisikan sebagai daya upaya untuk meningkatkan kemampuan dan mendorong Sumber Daya Manusia melalui berbagai cara agar bekerja dengan penuh semangat, efektif, efisien dan produktif, sesuai dengan proses kerja yang benar agar mencapai hasil kerja yang optimal. Menurut Ogoemeka, (2014) praktek manajemen kinerja meliputi tujuan yang akan dicapai, pengalokasian hak-hak keputusan, serta pengukuran dan pengevaluasian kinerja organisasi. Praktek manajemen kinerja ini dapat meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia.

Menurut Mayo dalam Rachmawati (2018), *human capital* atau sumber daya manusia terdiri dari lima komponen yaitu kemampuan individu, motivasi, kepemimpinan, kemampuan menyesuaikan dengan organisasi, serta kemampuan bekerjasama dalam tim. Masing-masing komponen mempunyai peranan penting untuk mewujudkan *human capital* yang akan berdampak penting pada kemajuan perusahaan. Kelima komponen tersebut memberikan kontribusi penting terhadap sumber daya manusia atau human capital. Kemampuan individu, motivasi, kepemimpinan, kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan kemampuan bekerjasama merupakan rantai yang membangun sumber daya manusia menuju kapasitas human capital yang produktif. Menurut Mitchell dalam Timpe (2088), dalam penelitiannya menyatakan bahwa human capital merupakan lifeblood dalam modal intelektual, sumber dari innovation dan improvement, tetapi merupakan komponen yang sulit untuk diukur. Human capital mencerminkan

kemampuan kolektif perusahaan untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang yang ada dalam perusahaan tersebut, di mana akan meningkat jika perusahaan mampu menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya.

Task variation merupakan suatu pendekatan terhadap pemerdayaan pekerjaan (*job enrichment*). Program pemerdayaan pekerjaan berusaha merancang pekerjaan dengan cara membantu para pemangku jabatan memuaskan kebutuhan mereka akan pertumbuhan, pengakuan, dan tanggung jawab. Pemerdayaan pekerjaan menambahkan sumber kepuasan kepada pekerjaan. Metode ini meningkatkan tanggung jawab, otonomi, dan kendali (Meijer, 2022).

Skill Sumber Daya Manusia merupakan media terpenting bagi seorang Sumber Daya Manusia. *Skill* Sumber Daya Manusia merupakan catatan yang berharga bagi seorang Sumber Daya Manusia. *Skill* Sumber Daya Manusia membuat seorang Sumber Daya Manusia dapat lebih cerdas mensikapi setiap kondisi dan situasi yang tengah dihadapi mereka (Anggraeni, 2014). Sebagian Sumber Daya Manusia yang mengedepankan kemampuannya sebagai instrumen positif dalam mewujudkan kinerja yang diharapkan oleh perusahaan, dan tentu saja bagi Sumber Daya Manusia. Bagi perusahaan pengalaman Sumber Daya Manusia merupakan alat penentu dan jaminan bagi perusahaan, bahwa mereka akan meningkatkan kinerjanya. Para ahli manajemen Sumber Daya Manusia yang mendiskusikan bahwa seorang Sumber Daya Manusia akan dapat bersikap dan bertindak cerdas, apabila mereka mampu menjadikan pengalaman sebagai unsur penting dalam setiap aktivitas pekerjaan mereka (Abad et al., 2018).

Akanbi dan Ajayi, (2014) menyatakan bahwa organisasi adalah sebuah unit sosial yang dikoordinasi secara sadar, terdiri atas dua orang atau lebih, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus-menerus guna mencapai satu atau serangkaian tujuan bersama. Keberhasilan dalam pengelolaan organisasi publik sangat ditentukan oleh pendayagunaan Sumber Daya Manusia. Hal ini karena Sumber Daya Manusia memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi publik. Sehingga dapat dikatakan bahwa segala aktivitas pembangunan tidak terlepas dari peningkatan Sumber Daya Manusia dan manusia pada hakekatnya tidak hanya merupakan obyek pembangunan tetapi juga sebagai pemikir, perencana, dan pelaksana pembangunan.

Asim, (2013) berpendapat bahwa kinerja merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Akanbi dan Ajayi, (2014) berpendapat bahwa kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang baik kuantitas maupun kualitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan kerjanya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik.

Ardansyah dan Wasilawati, (2014) mengatakan bahwa individu tertarik dan nyaman berada di organisasi dikarenakan adanya kesamaan karakteristik diantara keduanya. Menurut Ardansyah dan Wasilawati, (2014) menemukan bahwa *task variation* akan meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia dengan dimoderasi oleh *value of service*.

Value of service merupakan sebuah nilai diri dimana SDM dalam bekerja berorientasi pada pencapaian kualitas pelayanan terbaik yang akan diberikan, semakin kuat nilai tersebut, maka SDM akan memberikan layanan terbaiknya. Hal ini akan memperkuat kemampuan SDM dalam penyelesaian tugas untuk meningkatkan kinerjanya (Paarlberd dan Perry, 2017). Pelayanan yang diberikan SDM kecamatan, sebagai salah satu indikator yang penciptaan *value of service* yang baik adalah kecepatan dalam memberikan pelayanan.

Kecamatan Kaliwungu merupakan kecamatan yang berbatasan dengan wilayah Kabupaten Boyolali, artinya Kecamatan Kaliwungu merupakan wilayah perbatasan. PNS yang ditempatkan di Kecamatan Kaliwungu untuk menjangkau pusat pemerintahan Kabupaten Semarang harus menempuh jarak kurang lebih 50-60 Km. Faktor *task variation* ditunjang dengan skill tentu akan memberikan dampak terhadap kinerja dengan jarak tempuh yang cukup jauh. Mengingat rata-rata pegawai bukan berasal dari wilayah Kecamatan Kaliwungu.

Berdasarkan *research gap* yakni hasil studi Meijer (2018) dan Mastura et al., (2013) menunjukkan bahwa *task variation* akan meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia, Namun studi Ying ying, (2012) menunjukkan bahwa *task variation* tidak signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia, kemudian dengan kondisi yang ada di Kecamatan Kaliwungu Kabupaten Semarang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah *bagaimana model peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia melalui peran task variation, dan skill Sumber Daya Manusia dan value of services.*

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan *research gap* yakni hasil studi Grant, (2008) menunjukkan bahwa *task variation* akan meningkatkan kinerja SDM, Namun studi Ying Ying, (2012) menunjukkan bahwa *task variation* tidak signifikan terhadap kinerja SDM, kemudian kondisi yang ada di Kecamatan Kaliwungu, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah *bagaimana model peningkatan kinerja SDM melalui peran task variation, skill SDM dan value of services*. Kemudian pertanyaan penelitian (*questions research*) adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *task variation* terhadap kinerja SDM?
2. Bagaimana pengaruh tingkat *skill* SDM terhadap kinerja SDM?
3. Bagaimana *value of service* memoderasi pengaruh *skill* terhadap kinerja SDM?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis dan menguji pengaruh *task variation* terhadap kinerja SDM.
2. Menganalisis dan menguji pengaruh *skill* SDM terhadap kinerja SDM.
3. Menganalisis dan menguji *value of service* sebagai pemoderasi pengaruh *skill* SDM terhadap kinerja SDM.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademik / Teori

Secara akademik penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen Sumber Daya Manusia keterkaitannya dalam menyusun model peran *task variation*, *skill* Sumber Daya Manusia dan *value of service* menuju peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia.

2. Manfaat Praktis

Hasil studi ini dapat memberikan tambahan wawasan kepada Kecamatan di Kabupaten Semarang mengenai pengaruh *task variation*, *skill* Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap kinerja Sumber Daya Manusia yang dimoderasi *value of service*. Terlebih menjadi bahan masukan, khususnya untuk organisasi Kecamatan Kaliwungu Kabupaten Semarang yang mengelola Sumber Daya Manusia dalam perpatokan hasil pengujian empiris konstruk tersebut, karena 1) Dapat digunakan sebagai bahan evaluasi bagi Camat Kaliwungu Kabupaten Semarang untuk melakukan perbaikan *value of service*, sehingga kinerja Sumber Daya Manusia dapat lebih ditingkatkan; 2) Membantu pihak Kecamatan Kaliwungu Kabupaten Semarang dalam menyusun formulasi ideal dari sebuah *task variation*, *skill* SDM, *value of service* dan kinerja Sumber Daya Manusia, sesuai dengan ciri dan karakteristik yang dibutuhkan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja Sumber Daya Manusia merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu Robbins (2016) menyatakan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi.

Megan et al., (2017) menyatakan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia merupakan kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja seorang Sumber Daya Manusia selama periode tertentu. Berhasil tidaknya kinerja Sumber Daya Manusia dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari Sumber Daya Manusia secara individu maupun kelompok. Menurut dan Wang dan Noe, (2018) ada 6 kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja Sumber Daya Manusia secara individu, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja.

Kinerja pada umumnya dikatakan sebagai ukuran bagi seseorang dalam pekerjaannya. Kinerja merupakan landasan bagi produktivitas dan mempunyai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Tentu saja kriteria adanya nilai tambah digunakan di banyak organisasi untuk mengevaluasi manfaat dari suatu pekerjaan dan/atau pemegang jabatan. Kinerja dari setiap pekerja harus mempunyai nilai tambah bagi suatu organisasi atas penggunaan sumber daya yang telah dikeluarkan. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, setiap individu dalam organisasi

harus mempunyai kemampuan yang tepat (*creating capacity to perform*), bekerja keras dalam pekerjaannya (*showing the willingness to perform*) dan mempunyai kebutuhan pendukung (*creating the opportunity to perform*). Ketiga faktor tersebut penting, kegagalan dalam salah satu faktor tersebut dapat menyebabkan berkurangnya kinerja, dan pembentukan terbatasnya standar kinerja.

Kinerja merupakan istilah yang diberikan untuk kata *performance* dalam bahasa Inggris, yang berarti pekerjaan, perbuatan. Dalam pengertian lebih luas, kata-kata *performance* selalu digunakan dalam kata-kata seperti *job performance* atau *work performance* yang berarti hasil kerja atau prestasi. Pada umumnya para ahli manajemen memberi pengertian kinerja sebagai prestasi kerja dan produktivitas kerja. Hsiu-Fen, (2013) mengemukakan kinerja adalah prestasi kerja yang dapat ditunjukkan oleh seorang Sumber Daya Manusia atau Sumber Daya Manusia sebagai hasil kerja yang dapat dicapainya selama kurun waktu tertentu dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan. Kinerja menurut Megan et al., (2017) adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Selanjutnya Wang dan Noe, (2018) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan

organisasi bersangkutan secara sah, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi. Dengan demikian, tujuan yang hendak dicapai dalam kinerja adalah meningkatkan motivasi seseorang agar berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai. Wang dan Noe, (2018) menyatakan bahwa kinerja merupakan gambaran tentang sesuatu yang dicapai dalam suatu waktu, biasanya diwujudkan dalam prestasi yang diperlihatkan. Secara sederhana, kinerja dapat diartikan sebagai gambaran umum dalam hal yang telah dicapai atau prestasi yang diperlihatkan dalam bidangnya masing-masing.

Berdasarkan pendapat para ahli tentang kinerja dapat dikemukakan bahwa kinerja adalah gambaran tentang hasil kerja individu dalam kurun waktu tertentu. Jika dihubungkan dengan kinerja PNS Pemerintah Kabupaten Semarang (Pembab Semarang), maka kinerja PNS Pembab Semarang dapat diartikan sebagai hasil kerja/prestasi kerja yang dicapai oleh seorang PNS Pembab Semarang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Adapun unsur prestasi kerja terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut: (a) Mempunyai kecakapan dan menguasai segala seluk beluk bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya; (b) Mempunyai keterampilan dalam melaksanakan tugasnya; (c) Mempunyai pengalaman di bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya; (d) Bersungguh-sungguh dan tidak mengenal waktu dalam

melaksanakan tugasnya; (e) Mempunyai kesegaran dan kesehatan jasmani dan rohani yang baik; (f) Melaksanakan tugas secara berdayaguna dan berhasilguna; (g) Hasil kerjanya melebihi hasil kerja rata-rata yang ditentukan, baik dalam arti mutu maupun dalam arti jumlah.

Kinerja Sumber Daya Manusia sangat ditentukan oleh sistem prestasi kerja yang transparan dan akuntabel, sehingga dalam rangka penyelenggaraan pembinaan PNS berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja, maka penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan dengan berorientasi pada peningkatan prestasi kerja dan pengembangan potensi PNS. Dalam Peraturan Pemerintah ini ditentukan, bahwa yang berwenang membuat penilaian prestasi kerja PNS adalah pejabat penilai, yaitu atasan langsung dari PNS yang bersangkutan dengan ketentuan paling rendah pejabat eselon V atau pejabat lain yang ditentukan. Tujuan penilaian prestasi kerja adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses rangkaian manajemen kinerja yang berawal dari penyusunan perencanaan prestasi kerja yang berupa Sasaran Kerja Pegawai (SKP), penetapan tolok ukur yang meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dari setiap kegiatan tugas jabatan. Pelaksanaan penilaian SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target yang telah ditetapkan. Dalam melakukan penilaian dilakukan analisis terhadap hambatan pelaksanaan pekerjaan untuk mendapatkan umpan balik serta menyusun rekomendasi perbaikan dan menetapkan hasil penilaian.

Atasan pejabat penilai secara fungsional bukan hanya sekedar memberikan legalitas hasil penilaian dari pejabat penilai, tetapi lebih berfungsi sebagai motivator dan evaluator seberapa efektif pejabat penilai melakukan penilaian, untuk mengimbangi penilaian dan persepsi pejabat penilai sebagai upaya menghilangkan bias-bias penilaian. Sistem penilaian prestasi kerja PNS yang bersifat terbuka, diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja serta menciptakan hubungan interaksi antara pejabat penilai dengan PNS yang dinilai dalam rangka objektivitas penilaian dan untuk mendapatkan kepuasan kerja setiap PNS.

2.2. *Task Variation*

Menurut Robbins dalam Meijer (2018), teori *task variation* adalah upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda dan hubungannya dengan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Menurut Simamora (2014) model *task variation* merupakan suatu pendekatan terhadap pemerikayaan pekerjaan (*job enrichment*). Program pemerikayaan pekerjaan berusaha merancang pekerjaan dengan cara membantu para pemangku jabatan memuaskan kebutuhan mereka akan pertumbuhan, pengakuan, dan tanggung jawab. Pemerikayaan pekerjaan menambahkan sumber kepuasan kepada pekerjaan. Metode ini meningkatkan tanggung jawab, otonomi, dan kendali (Meijer, 2018).

Menurut Hackman dan Oldham dalam Simamora (2019) ada lima indikator *task variation* yaitu: 1. *Skill variety* (ragam keahlian) 2. *Task identity* (identitas

tugas) 3. *Task significance* (signifikansi tugas) 4. *Autonomy* (kewenangan dan tanggung jawab) 5. *Feedback* (umpan balik). Kelima dimensi dari karakteristik kerja tersebut menciptakan tingkat reaksi psikologis seseorang tentang makna, tanggung jawab serta pengetahuan yang dihasilkan dari pekerjaan tersebut yang pada akhirnya berdampak pada motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja Sumber Daya Manusia serta tingkat kemangkiran dan tingkat keluar masuknya Sumber Daya Manusia.

Task variation akan mempengaruhi keadaan psikologis bagi seorang karyawan yaitu karyawan akan merasakan keberartian mengenai aspek pekerjaan yang dihadapinya, kemudian *task variation* inti Kondisi Psikologis *Outcome* Moderator: Pengetahuan dan Keterampilan Kebutuhan Pertumbuhan Konteks Kepuasan Variasi Keterampilan Identifikasi Tugas Signifikansi Tugas Otonomi Umpan Balik Keberartian Tugas Tanggung jawab Pengetahuan Hasil Motivasi Kerja Internal Tinggi Kualitas Kinerja Kepuasan Kerja Ketidak Hadiran dan Perputaran karyawan yang rendah karyawan tersebut akan merasa bertanggung jawab terhadap hasil dari suatu pekerjaan yang dibuatnya, dan dapat mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh untuk menghadapi pekerjaannya, serta peningkatan mutu karyawan yang selanjutnya akan memperoleh hasil ahir yaitu motivasi kerja internal yang tinggi, kinerja yang berkualitas tinggi, kepuasan karyawan, serta rendahnya absensi dan rotasi karyawan (Meijer, 2018).

H1: *Task variation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia

2.3. *Skill* Sumber Daya Manusia

Skill Sumber Daya Manusia merupakan media terpenting bagi seorang Sumber Daya Manusia. *Skill* Sumber Daya Manusia merupakan catatan yang berharga bagi seorang Sumber Daya Manusia. *Skill* Sumber Daya Manusia membuat seorang Sumber Daya Manusia dapat lebih cerdas mengsikapi setiap kondisi dan situasi yang tengah dihadapi mereka (Anggraeni, 2014). Sebagian Sumber Daya Manusia yang mengedepankan kemampuannya sebagai instrumen positif dalam mewujudkan kinerja yang diharapkan oleh perusahaan, dan tentu saja bagi Sumber Daya Manusia. Bagi perusahaan pengalaman Sumber Daya Manusia merupakan alat penentu dan jaminan bagi perusahaan, bahwa mereka akan meningkatkan kinerjanya. Para ahli manajemen Sumber Daya Manusia yang mendiskusikan bahwa seorang Sumber Daya Manusia akan dapat bersikap dan bertindak cerdas, apabila mereka mampu menjadikan pengalaman sebagai unsur penting dalam setiap aktivitas pekerjaan mereka (Dokko et al., 2018).

Bagi Anggraeni, (2014) perubahan dan tuntutan persaingan yang saat ini, adalah sesuatu kondisi yang tidak bisa dihindari. Pencapaian tujuan penjualan sesulit apapun, harus tidak menjadi masalah yang besar, jika saja seorang Sumber Daya Manusia, mampu dan mau bekerja dengan cerdas dan keras. Sedangkan Dokko et al., (2018) berpendapat bahwa prestasi (kinerja) yang dihasilkan seorang Sumber Daya Manusia, adalah hasil dari pengelolaan kemampuan pengalaman bekerja mereka sehingga mampu menghasilkan sebuah pendekatan yang paling tepat bagi perusahaan, dan sebuah upaya yang tiada henti untuk mewujudkan kinerja mereka. Konsep kerja cerdas dan kerja keras diyakini oleh beberapa peneliti

menjadi metode dan atau sebuah solusi strategi untuk membantu Sumber Daya Manusia dalam mencapai tujuannya.

Skill adalah sebuah penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang. Kemampuan keseluruhan seorang individu pada dasarnya terdiri atas dua kelompok faktor yaitu intelektual dan fisik. *Skill* merupakan suatu keadaan yang ada pada diri pekerja yang secara sungguh-sungguh berdaya guna dan berhasil guna dalam bekerja sesuai bidang pekerjaannya

Skill adalah suatu keadaan pada seseorang yang secara penuh kesungguhan, berdayaguna dan berhasilguna melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. Kemampuan individu sebagai nilai yang dimiliki aparatur daerah menjadikan suatu kekuatan dalam menanggapi setiap kejadian kejadian atau persoalan dilingkungan pekerjaan. Kemampuan individu yang terbentuk dengan baik akan memberikan pengaruh positif dengan kinerja Sumber Daya Manusia.

H2: Skill Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia

2.4. Value of Service

Value of service memiliki peranan penting pada kelangsungan operasional perusahaan, peranannya dapat dirasakan baik di tingkat karyawan maupun tingkat organisasi. Paarlberg dan Perry, (2017) menjelaskan bahwa orientasi pelayanan pada tingkat individu dapat didefinisikan sebagai sekumpulan sikap dan perilaku yang mempengaruhi kualitas interaksi antara karyawan organisasi dengan pelanggan mereka. Sementara itu pada level organisasi, orientasi pelayanan merupakan suatu

karakteristik desain internal seperti struktur organisasi, suasana, dan budaya pada level organisasi (Balqis, 2019). Studi ini mengambil penelitian dari Paarlberg dan Perry, (2017) yang membuktikan bahwa *value of service* memoderasi pengaruh *task variation* dan *skill* terhadap kinerja Sumber Daya Manusia.

Penerapan *value of service* dalam nilai-nilai Islami, adalah dengan melayani umat. Dimana Sumber Daya Manusia tidak boleh melepaskan diri dari tugas dan kewajibannya menegakkan dan menjunjung tinggi Agama Islam. Dengan kata lain, tidak terlepas daripada tugas kewajiban melaksanakan Dakwah Islamiyah sesuai dengan kemampuannya di bidang masing-masing (Pribadi, 2012). Sumber Daya Manusia yang menerapkan *value of service* dalam nilai-nilai Islami antara lain dengan menerapkan :

1. Melaksanakan tugas dengan tulus ikhlas karena Allah SWT semata;
2. Penyantun, ramah, sabar dan tidak lekas marah;
3. Tenang dan hati-hati;
4. Tunduk, patuh dan disiplin;
5. Bersih baik dalam jasmani dan rohani dan menjaga kebersihan dan kerapihan dalam bekerja;
6. Jujur dan bertanggungjawab.

Sebagai hal baru, wajar kalau pengertian SPM belum banyak dipahami secara luas oleh masyarakat. Pemahaman SPM secara memadai bagi masyarakat merupakan hal yang sangat signifikan karena berkaitan dengan hak-hak konstitusional perorangan maupun kelompok masyarakat yang harus mereka peroleh dan wajib dipenuhi oleh pemerintah, berupa tersedianya pelayanan

publik(pelayanan dasar) yang harus dilaksanakan Pemerintah kepada masyarakat. Di jajaran birokrasi daerah sendiri, pengertian SPM, masih sering dikacaukan dengan standar/persyaratan teknis, standar kerja dan standar pelayanan prima.

Semakin kuat *value of service*, maka Sumber Daya Manusia akan memberikan layanan terbaiknya. Hal ini akan memperkuat kemampuan Sumber Daya Manusia dalam penyelesaian tugas untuk meningkatkan kinerjanya (Paarlberd dan Perry, 2017). Salah satu indikator yang penciptaan *value of service* yang baik adalah kecepatan dalam memberikan pelayanan.

Variasi tugas (*task variation*) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. Akan tetapi, pada organisasi pelayanan seperti kantor pemerintahan, *value of service* menjadi pemoderasi karena jika individu memiliki jiwa melayani yang tinggi maka hal ini akan memperkuat hubungan antara *task variation* dan kinerja Sumber Daya Manusia. Kemampuan individu sebagai nilai yang dimiliki aparatur daerah menjadikan suatu kekuatan dalam menanggapi setiap kejadian atau persoalan di lingkungan pekerjaan. Kemampuan individu yang terbentuk dengan baik akan memberikan pengaruh positif dengan kinerja Sumber Daya Manusia. Jika *skill* nya baik dan diikuti oleh kepemilikan nilai melayani maka kinerja akan semakin tinggi.

Indikator *value of service* adalah sebagai berikut :

1. Menyadari peran sebagai petugas pelayanan;
2. Menyadari tugas kantor kecamatan sebagai kantor pelayanan;
3. Memiliki keinginan untuk selalu melayani dengan baik.

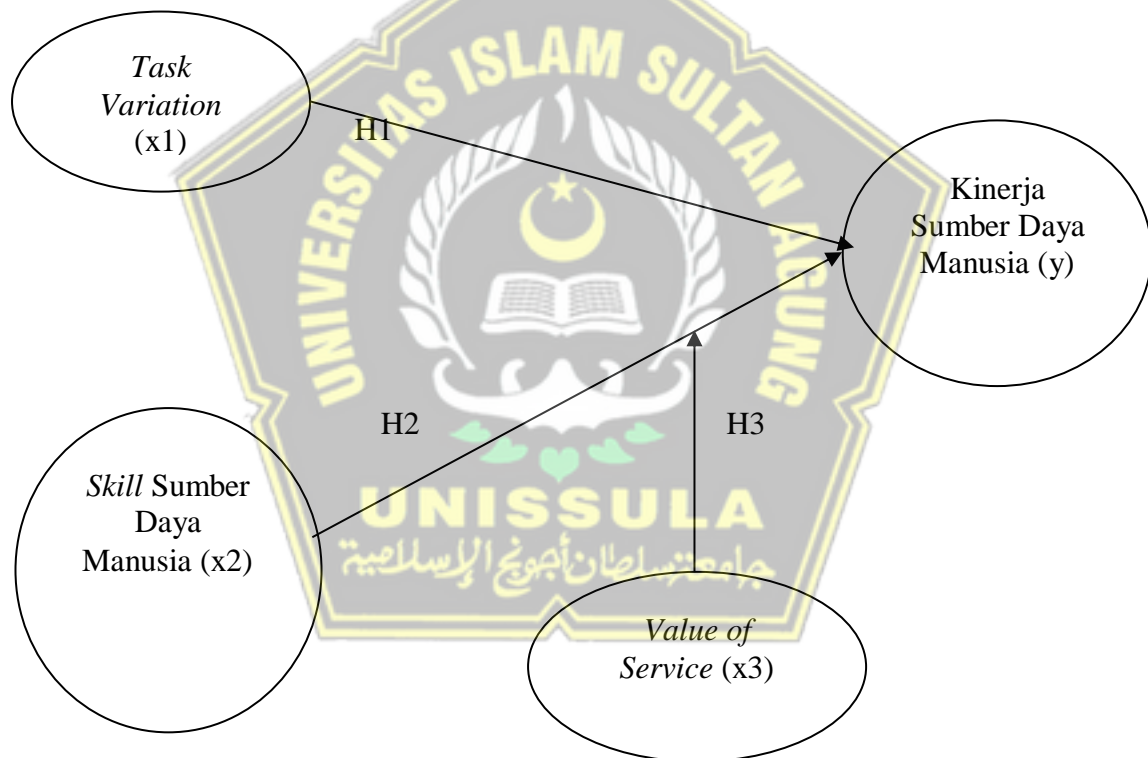
H3: *value of service* memoderasi pengaruh *Skill* Sumber Daya Manusia terhadap

kinerja Sumber Daya Manusia.

2.5. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan uraian dalam kajian pustaka, maka dapat digambarkan ke dalam kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 2.1:
Kerangka Pemikiran Teoritis



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*). Menurut Sugiyono (2022), *explanatory research* merupakan penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh variabel satu dengan variabel lainnya. Alasan utama peneliti menggunakan metode penelitian *explanatory research* yaitu untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka diharapkan dari penelitian ini dapat menjelaskan hubungan dan pengaruh antara variabel independen, dependen dan mediasi.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan kumpulan individu atau objek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau objek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PNS se-Kecamatan Kaliwungu PNS. Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di Setda Kab Semarang sebanyak 176 orang PNS di wilayah Kecamatan Kaliwungu, baik PNS Pusat, PNS Pemprov Jawa Tengah dan PNS Pemda Kabupaten Semarang. Sedangkan sampel diambil secara purposive sampling, yaitu PNS yang memiliki masa kerja lebih dari 2 tahun. Menurut data BKPSDM Kabupaten Semarang 2023 terdapat 120 orang PNS

dengan kriteria tersebut. Dengan demikian sampel sebanyak 120 orang PNS di wilayah Kecamatan Kaliwungu.

3.3. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang berkaitan dengan *task variation*, *skill* Sumber Daya Manusia, *value of service*, dan kinerja Sumber Daya Manusia.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Adapun data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data mengenai literatur-literatur maupun informasi yang menunjang seperti data Pemerintah Kecamatan Kaliwungu.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dengan metode kuesioner, yaitu suatu metode pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner secara langsung kepada para responden. Setiap responden diminta pendapatnya dengan memberikan jawaban dari pernyataan-pernyataan yang diajukan. Kuesioner ini secara langsung kepada responden di Kecamatan Kaliwungu

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

3.5 Variabel dan Indikator

Dalam penelitian ini terdapat empat variabel yaitu *task variation*, *skill* Sumber Daya Manusia, dan kinerja Sumber Daya Manusia yang didefinisikan sebagai berikut:

- a. *Task variation* yaitu karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda.

Penelitian ini terdiri dari lima item dengan menggunakan skala likert 1-5.

Tabel 3.1
Indikator *Task Variation*

Konstruk	Indikator	Kode
<i>Task variation</i>	1. <i>Skill Variety</i> (Ragam keahlian)	P1
	2. <i>Task Identity</i> (Identitas tugas)	P2
	3. <i>Task Significance</i> (Signifikansi tugas)	P3
	4. <i>Autonomy</i> (Kewenangan dan tanggung jawab)	P4
	5. <i>Feedback</i> (Umpan balik)	P5

- b. *Value of service* yaitu nilai diri yang dimiliki oleh individu tentang orintasi pelayanan yang diberikan. Penelitian ini terdiri dari tiga item dengan menggunakan skala likert 1-5.

Tabel 3.2
Indikator *Value of Service*

Konstruk	Indikator	Kode
<i>Value of service</i>	1. Menyadari peran sebagai petugas pelayanan	P6
	2. Menyadari tugas kantor kecamatan sebagai kantor pelayanan	P7
	3. Memiliki keinginan untuk selalu melayani dengan baik	P8
	4. Memiliki sikap penyantun, ramah, sabar, dan tidak lekas marah	P9
	5. Melaksanakan tugas dengan tulus dan ikhlas	P10

- c. *Skill* Sumber Daya Manusia yaitu kemampuan khusus yang seharusnya dimiliki oleh Sumber Daya Manusia, agar dalam bekerja dengan berhasil dan mencapai kinerja yang memuaskan. Penelitian ini terdiri dari tiga item dengan menggunakan skala likert 1-5.

Tabel 3.3
Indikator *Skill* SUMBER DAYA MANUSIA

Konstruk	Indikator	Kode
<i>Skill</i> Sumber Daya Manusia	1. Kecerdasan numeris	P11
	2. Pemahaman verbal	P12
	3. Kecepatan <i>perceptual</i>	P13

- d. *Kinerja* Sumber Daya Manusia merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Penelitian ini terdiri dari empat item dengan menggunakan skala likert 1-5.

Tabel 3.4
Indikator Kinerja

Konstruk	Indikator	Kode
Kinerja	1. Kualitas	P14
Sumber	2. Kuantitas	P15
Daya	3. Pengetahuan	P16
Manusia	4. Ketepatan waktu	P17

3.6. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2022), menyatakan bahwa analisis data dalam penelitian kuantitatif merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul kemudian dilakukan analisis menggunakan statistik. Terdapat bermacam teknik analisis data untuk penelitian kuantitatif.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Squares* (PLS) yang merupakan model *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varian atau berbasis komponen. Analisis SEM dapat dipandang sebagai gabungan analisis regresi dan analisis faktor. Variabel dependen dan variabel bebas dapat berhubungan satu sama lain. SEM digunakan untuk menguji dan memvalidasi model. Karena itu, SEM juga disebut sebagai gabungan analisis jalur atau analisis faktor konfirmatori. Metode alternatif untuk memodelkan persamaan struktural adalah dengan PLS-SEM.

Metode PLS-SEM ini menyelidiki bagaimana konstruk laten berhubungan dengan berbagai indikator dalam hubungan linier atau non linier. Pendekatan PLS-SEM memiliki banyak kelebihan, seperti tidak memerlukan data yang harus berdistribusi normal, tidak memerlukan model yang didasarkan pada teori tertentu,

dapat digunakan dengan sampel kecil, dan dapat menggunakan semua jenis skala pengukuran, seperti rata-rata, nominal, ordinal, dan rasio (Sugiyono, 2019).

3.1.1. Pengujian Outer Model

3.1.1.1. Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan untuk memastikan bahwa hubungan antara indikator dan konstruk atau variabel latennya valid. Validitas konvergen mempunyai makna bahwa sekumpulan indikator mewakili satu variabel laten dan yang mendasari variabel laten tersebut. Dimana validitas konvergen ini menjadi metode pengukuran yang menilai sejauh mana variabel dapat dikorelasikan secara positif dengan variabel struktural lainnya, dengan asumsi bahwa indikator konstruk memiliki korelasi tinggi (Ghozali, 2018).

Uji validitas konvergen dilakukan dengan menggunakan program SmartPLS Versi 4.0 dan dievaluasi berdasarkan nilai *loading factor* atau nilai AVE (*Average Variance Extract*) dari setiap indikator konstruk. Suatu indikator dapat dianggap memenuhi validitas konvergen dan memiliki tingkat validitas yang tinggi ketika nilai *outer loadings* $> 0,70$. Dalam penelitian empiris, nilai *loading factor* yang dapat diterima adalah $> 0,50$. Validitas konstruk juga dievaluasi melalui nilai *Average Variance Extract* (AVE) yang seharusnya $> 0,50$ (Ghozali, 2018).

3.1.1.2. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan mencerminkan sejauh mana indikator dalam suatu konstruk berkorelasi atau tidak berkorelasi dengan indikator konstruk lainnya pada tingkat indikator. Validitas diskriminan dievaluasi berdasarkan

nilai Fornell-Larcker kriteria dengan membandingkan antara akar AVE (nilai diagonal) > nilai korelasi antar konstruk. Kedua, dengan melihat nilai *cross loadings* dari indikator konstruk, yang dianggap memadai jika minimal mencapai 0,7 atau lebih tinggi dari beban eksternal dari struktur lain (Santoso, 2018).

Uji validitas diskriminan dilakukan dengan menggunakan SmartPLS Versi 4.0, dievaluasi berdasarkan nilai Fornell-Larcker kriteria dan nilai *cross loadings*.

3.1.1.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas mengukur sejauh mana pengukuran yang konsisten dan dapat dipercaya, menghasilkan data yang seragam dalam pengukuran yang sama. Untuk menguji reliabilitas dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha*, *Composite reliability (rho_a)* dan *Composite reliability (rho_c)* semua nilai harus > 0,70 dianggap konsisten atau *reliable* (Ghozali dan Kusumadewi, 2023).

3.1.2. Pengujian Inner Model

3.1.2.1. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi merupakan suatu nilai yang menunjukkan seberapa besar variasi dari variabel dependen (terikat) dapat dijelaskan oleh semua variabel independen (bebas). Koefisien determinasi sering digunakan dalam menilai model struktural atau model internal (Ghozali, 2018). R^2 yang merupakan bagian dari koefisien determinasi dianggap sebagai indikator kekuatan variabel endogen dalam memprediksi perubahan nilai dalam model

struktural. Perubahan nilai R^2 dapat digunakan untuk mengevaluasi signifikansi pengaruh dari variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen. Secara umum, untuk menggambarkan kekuatan model berdasarkan nilai R-square sebesar 0,75 dianggap kuat, 0,50 dianggap sedang, dan 0,25 dianggap lemah dalam menggambarkan kekuatan model. Oleh karena itu, semakin tinggi nilai R^2 , semakin baik prediksi model tersebut, dan semakin baik pula model penelitian yang diajukan.

3.1.2.2. *Goodness of Fit* (GoF)

Pengujian *Goodness of Fit* (GoF) merupakan pengujian untuk menunjukkan seberapa besar tingkat kelayakan dan ketepatan suatu model secara keseluruhan yang berfungsi untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) yang nilainya terbentang antara 0-1. Nilai GoF diperoleh dari penghitungan akar rata-rata nilai AVE dikalikan dengan nilai akar rata-rata nilai R-Square (R^2). Rumus dalam perhitungan *Goodness of Fit* adalah $GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$. Interpretasi nilai GoF yaitu rendah apabila nilai 0,1, sedang apabila nilai 0,25 dan besar apabila nilai $\geq 0,36$ (Hair. F. *et al.*, 2021)

3.1.2.3. Ukuran Pengaruh f^2 (*Effect Size*)

Ukuran efek f^2 (*effect size*) berguna untuk memahami dampak variabel dependen pada variabel independent, setiap variabel terhubung dengan ukuran efek yang berbeda. Cukup jika nilai f^2 lebih besar dari 0, dan jika f^2 kurang dari 0, itu menunjukkan bahwa variabel tersebut memiliki ukuran efek yang tidak mencukupi. Nilai f^2 sebesar 0,02, 0,15, dan 0,35 mengindikasikan bahwa

prediktor variabel laten saat diinterpretasikan, memiliki efek kecil, sedang dan besar pada tingkat struktural (Ghozali & Latan., 2015). Untuk menghitung nilai f^2 , dapat dilakukan dengan menggunakan metode algoritmik di SmartPLS atau menggunakan rumus :

$$F^2 = \frac{R^2 \text{Lengkap} - R^2 \text{Hapus}}{1 - R^2 \text{Lengkap}}$$

Keterangan:

F^2 : Effect Size

R^2 lengkap : Nilai R^2 ketika semua variabel independen dilibatkan

R^2 dihapus : Nilai R^2 ketika salah satu variabel ditinggalkan

3.1.2.4. Q-Square Predictive Relevance (Q^2)

Q-Square *Predictive Relevance* (Q^2) sebagai validasi kemampuan pada prediksi model. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 mendekati nilai 1 artinya model prediksi memiliki prediksi yang relevan (Ghozali & Latan., 2015). Nilai Q^2 didapat dengan cara *blindfolding* pada SmartPLS Versi 4.0.

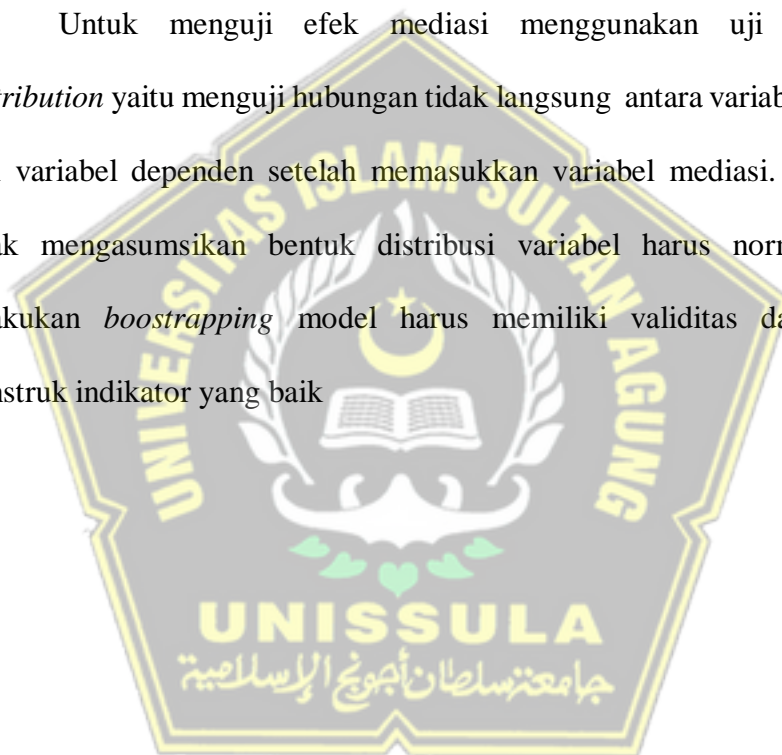
3.1.2.5. Model Fit (NFI)

Indeks Kesesuaian Normal (NFI) merupakan perbandingan antara nilai *chi-square* yang diterapkan pada model nol dengan nilai *chi-square* untuk model nol itu sendiri. Rentang nilai NFI adalah 0 hingga 1, dan sebuah model dianggap baik dan optimal jika nilai NFI mencapai satu. Semakin mendekati angka satu, semakin baik kesesuaian modelnya. Nilai NFI, yang berkisar antara 0 dan 1, diperoleh dengan membandingkan model yang diasumsikan dengan model independen, dan model dianggap memiliki kesesuaian yang tinggi jika nilai NFI mendekati satu. Nilai NFI diperoleh dari *output* nilai dari perhitungan pada SmartPLS Versi 4.0.

3.1.2.6. Uji Mediasi

Analisis SEM dengan efek mediasi merupakan hubungan konstruk eksogen dan endogen melalui variabel penghubung atau antara. Artinya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen bisa secara langsung, tetapi bisa juga melalui variabel penghubung atau mediasi (Ghozali dan Kusumadewi, 2023).

Untuk menguji efek mediasi menggunakan uji *bootstrapping distribution* yaitu menguji hubungan tidak langsung antara variabel independen dan variabel dependen setelah memasukkan variabel mediasi. *Bootstrapping* tidak mengasumsikan bentuk distribusi variabel harus normal. Sebelum dilakukan *bootstrapping* model harus memiliki validitas dan realibilitas konstruk indikator yang baik



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Karakteristik Responden

Pada bagian ini menyajikan hasil penelitian berdasarkan data yang dikumpulkan dari responden. Data primer diperoleh dari hasil jawaban responden pada kuesioner penelitian yang disebar. Kuesioner dibentuk dalam google formulir yang dapat diakses melalui *link* untuk mempermudah penyebaran dan perolehan data dari responden. Kuesioner disebar secara *online* melalui aplikasi Whatsapp, maupun secara langsung kepada responden.

Penentuan responden menggunakan *non-probability sampling* dengan *purposive sampling* atau penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Dalam penelitian ini pertimbangan yang digunakan adalah PNS yang berdomisili di Kecamatan Kaliwungu, dengan masa kerja lebih dari 2 tahun. Berdasar kriteria tersebut diperoleh 120 responden.

Berdasarkan kuesioner yang telah dikumpulkan dari 120 orang responden, deskripsi karakteristik responden yang dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia dan pekerjaan ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 4.1. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	72	60%
	Perempuan	48	40%
	Jumlah	120	100%
Usia	<26 Tahun	14	11,67%
	26-35 Tahun	38	31,67%
	36-45 Tahun	34	28,33%
	46-55 Tahun	25	20,83%
	> 55 Tahun	9	1,11%
	Jumlah	120	100%
Masa Kerja	2-5 Tahun	33	27,5%
	6-10 Tahun	47	39,17%
	11-15 Tahun	22	18,33%
	16-19 Tahun	12	10%
	> 20 Tahun	6	5%
	Jumlah	120	100%
Pendidikan	SLTA	53	44,17%
	D1	4	3,33%
	D2	6	5%
	D3	32	26,67%
	S1	23	19,17%
	Lainnya	2	1,67%
	Jumlah	120	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.1. tersebut menunjukkan pada karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dari 120 responden sebanyak 72 (60%) responden merupakan laki-laki, sementara 48 (40%) responden merupakan perempuan. Kemudian karakteristik responden berdasarkan usia, dari 120 responden pada kelompok usia < 26 Tahun tahun yaitu sebanyak 14 (11,67%) responden, kemudian disusul kelompok usia 26-35 tahun sebanyak 38 (31,67%), usia 36-45 tahun sebanyak 34 (28,33%), usia 46-55 tahun sebanyak 25 (20,83%) dan usia > 55 tahun sebanyak 9 (1,11%).

Dari sisi kelompok masa kerja, mayoritas responden adalah memiliki masa kerja 6-10 Tahun yaitu sebanyak 47 (39,17%), kemudian masa kerja 2-5 Tahun sebanyak 33 (27,5%), masa kerja 11-15 tahun sebanyak 22 orang (18,33%), masa kerja 16-20 tahun sebanyak 12 orang (10%) dan masa kerja lebih dari 20 tahun sebanyak 6 orang atau (5%).

Responden dari segi pendidikan didominasi oleh pendidikan SLTA sebanyak 53 orang (44,17%), D3 sebanyak 32 orang (26,67%), S1 sebanyak 23 orang (19,17%), D2 sebanyak 6 orang (5%), D1 sebanyak 4 orang (3,33%) dan S2 sebanyak 2 orang (1,67%).

4.2.Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian ini mendeskripsikan gambaran umum tanggapan responden secara rata-rata terhadap setiap item indikator variabel dalam kuesioner penelitian. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala bertingkat dari Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan Sangat Setuju (SS) dengan skor terendah 1 dan skor tertinggi 5. Kemudian dilakukan penentuan dengan lima kategori dengan perhitungan interval sebagai berikut:

$$Interval = \frac{(Skor\ tertinggi - Skor\ terendah)}{(Banyaknya\ kategori)} = \frac{(5 - 1)}{5} = 0,80$$

Berdasarkan interval tersebut diperoleh pengelompokan kategori sangat rendah = 1 – 1.80, kategori rendah = 1.81 – 2.60, kategori sedang = 2.61 – 3.40, kategori tinggi = 3.41 – 4.20, dan kategori sangat tinggi = 4.21 – 5.00 (Husein Umar, 2013).

4.2.1. Deskripsi Variabel *Tasks Variation*

Tanggapan responden terhadap kuesioner penelitian pada lima indikator variabel *Tasks Variation* secara rata-rata adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2. Deskripsi Variabel *Tasks Variation*

Kode	Item Indikator	Rata-rata	Kategori
Tas1	Ragam keahlian	3,475	Tinggi
Tas2	Identitas tugas	3,775	Tinggi
Tas3	Signifikansi tugas	3,45	Tinggi
Tas4	Kewenangan dan tanggung jawab	3,47	Tinggi
Tas5	Umpan balik	3,82	Tinggi
Rata-rata keseluruhan		3,60	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan table 4.2. tersebut menunjukkan secara keseluruhan rata-rata tanggapan responden pada variabel *Tasks Variation* diperoleh nilai sebesar 3,60 termasuk dalam kategori tinggi dan pada semua item indikator termasuk dalam kategori tinggi. Item indikator “umpan balik” menempati posisi tertinggi dengan nilai sebesar 3,82, kemudian disusul item indikator “identitas tugas” dengan nilai sebesar 3,775, item indikator “ragam keahlian” dengan nilai sebesar 3,475, item indikator “kewenangan dan tanggung jawab” dengan nilai sebesar 3,47, dan item indikator “signifikansi tugas” dengan nilai sebesar 3,45.

Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden memiliki tingkat umpan balik yang baik atau tinggi dari beberapa indikator seperti kemampuan untuk memberikan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diemban dengan memberikan pelayanan yang memadai kepada masyarakat.

4.2.2. Deskripsi Variabel *Skill* SDM

Tanggapan responden terhadap kuesioner penelitian pada lima indikator variabel *Skill* SDM secara rata-rata adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3. Deskripsi Variabel *Skill* SDM

Kode	Item Indikator	Rata-rata	Kategori
Skil1	Kecerdasan numeris	3,51	Tinggi
Skil2	Pemahaman verbal	3,45	Tinggi
Skil3	Kecepatan perceptual	3,43	Tinggi
Rata-rata keseluruhan		3,46	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan table 4.4. tersebut menunjukkan secara keseluruhan rata-rata tanggapan responden pada variabel *Skil* SDM diperoleh nilai sebesar 3,46 termasuk dalam kategori tinggi dan pada tiga item indikator termasuk dalam kategori tinggi yaitu kecerdasan numeris menempati posisi tertinggi dengan nilai sebesar 3,51, kemudian disusul item indikator pemahaman verbal dengan nilai sebesar 3,45, dan item indikator kecepatan perceptual dengan nilai sebesar 3,43.

Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden memiliki tingkat *Skil* SDM yang baik atau tinggi dari beberapa indikator. Menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki kemampuan yang baik, seperti dalam hal menjelaskan mengenai hal yang berhubungan dengan angka, kemampuan menyampaikan dengan bahasa yang baik dan mampu menerjemahkan apa yang ditanyakan atau informasi yang diberikan mampu memberikan informasi yang baik kepada masyarakat atau teman kerja.

4.2.3. Deskripsi Variabel *Value of Service*

Tanggapan responden terhadap kuesioner penelitian pada lima indikator variabel *Value of Service* secara rata-rata adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4. Deskripsi Variabel *Value of Service*

Kode	Item Indikator	Rata-rata	Kategori
Val1	Menyadari peran sebagai petugas pelayanan	3,74	Tinggi
Val2	Menyadari tugas kantor kecamatan sebagai kantor pelayanan	3,34	Sedang
Val3	Memiliki keinginan untuk selalu melayani dengan baik	4,03	Tinggi
Val4	Memiliki sikap penyantun, ramah, sabar, dan tidak lekas marah	3,34	Sedang
Val5	Melaksanakan tugas dengan tulus dan ikhlas	3,38	Sedang
Rata-rata keseluruhan		3,58	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan table 4.4. tersebut menunjukkan secara keseluruhan rata-rata tanggapan responden pada variabel *Value of Service* diperoleh nilai sebesar 3,58 termasuk dalam kategori tinggi. Terdapat dua item indikator termasuk dalam kategori tinggi yaitu item “menyadari sebagai petugas pelayanan” dengan nilai sebesar 3,74 dan item “Memiliki keinginan untuk memberi pelayanan dengan baik” dengan nilai sebesar 4,03. Sedangkan terdapat tiga item indikator termasuk dalam kategori sedang yaitu item indikator “menyadari tugas kantor sebagai pelayanan” dengan nilai sebesar 3,34, item indikator “Memiliki sikap santun ramah penyabar dalam pelayanan” dengan nilai sebesar 3,34 dan indikator ”melaksanakan tugas dengan tulus dan ikhlas” sebesar 3,38.

Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden memberikan tanggapan yang baik atau tinggi pada variabel *value of service*. Mengingat pelayanan kepada masyarakat ,merupakan tugas yang sangat penting, sehingga

responden memiliki kesadaran yang tinggi untuk memberikan pelayanan dengan baik.

Namun, terdapat juga tiga item yang dinilai sedang oleh responden, yaitu sikap santun ramah dan sabar, dan pelayanan merupakan hal yang penting, tetapi ada potensi untuk terus meningkatkan aspek-aspek tertentu untuk memenuhi harapan masyarakat.

4.2.4. Deskripsi Variabel Kinerja

Tanggapan responden terhadap kuesioner penelitian pada lima indikator variabel Kinerja secara rata-rata adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5. Deskripsi Variabel Kinerja

Kode	Item Indikator	Rata-rata	Kategori
Kin1	Kualitas	3,39	Sedang
Kin2	Kuantitas	3,35	Sedang
Kin3	Pengetahuan	3,31	Sedang
Kin4	Ketepatan waktu	3,35	Sedang
Rata-rata keseluruhan		3,35	Sedang

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

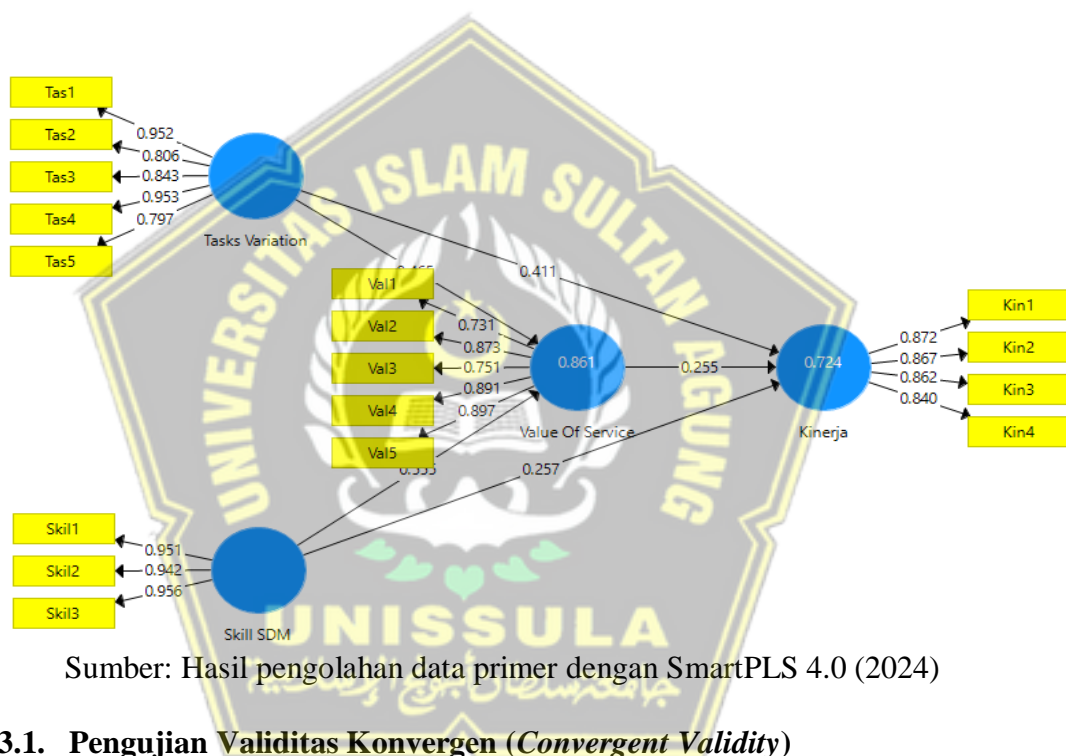
Berdasarkan table 4.5. tersebut menunjukkan secara keseluruhan rata-rata tanggapan responden pada variabel kinerja diperoleh nilai sebesar 3,35 termasuk dalam kategori sedang. Semua item indikator lainnya termasuk dalam kategori sedang yaitu item “kualitas” dengan nilai sebesar 3,39, item “kuantitas” dengan nilai sebesar 3,35, pengetahuan sebesar 3,31 dan item “ketepatan waktu” dengan nilai sebesar 3,35.

Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden memberikan tanggapan yang sedang pada variabel kinerja. Menunjukkan bahwa responden dalam hal pencapaian kinerja masih belum maksimal.

4.3. Pengujian *Outer Model*

Data yang telah terkumpul dari jawaban responden pada kuesioner penelitian kemudian dilakukan analisis *Partial Least Squares* (PLS) yang merupakan model *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Berikut *outer model* tampak pada gambar berikut:

Gambar 4.1. Outer Model



Sumber: Hasil pengolahan data primer dengan SmartPLS 4.0 (2024)

4.3.1. Pengujian Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Uji validitas konvergen dilakukan dengan menggunakan SmartPLS Versi 4.0 dan dievaluasi berdasarkan nilai *loading factor* atau nilai AVE (*Average Variance Extract*) dari setiap indikator. Suatu indikator dapat dianggap memenuhi validitas konvergen dan memiliki tingkat validitas yang tinggi ketika nilai *outer loadings* > 0,70. Validitas konstruk juga dievaluasi melalui nilai AVE > 0,50 dinyatakan valid.

Tabel 4.6. Uji Validitas Konvergen

Variabel	Item	Nilai <i>Outer Loadings</i>	Keterangan	Nilai AVE	Keterangan
<i>Tasks Variation</i>	Tas1	0,952	Valid	0,762	Valid
	Tas2	0,806	Valid		
	Tas3	0,843	Valid		
	Tas4	0,953	Valid		
	Tas5	0,797	Valid		
<i>Skill SDM</i>	Skil1	0,951	Valid	0,902	Valid
	Skil2	0,942	Valid		
	Skil3	0,956	Valid		
<i>Value of Service</i>	Val1	0,731	Valid	0,692	Valid
	Val2	0,873	Valid		
	Val3	0,751	Valid		
	Val4	0,891	Valid		
	Val5	0,897	Valid		
Kinerja	Kin1	0,872	Valid	0,741	Valid
	Kin2	0,867	Valid		
	Kin3	0,862	Valid		
	Kin4	0,840	Valid		

Sumber: Hasil pengolahan data primer dengan SmartPLS 4.0 (2024)

Berdasarkan tabel 4.6. tersebut menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai *outer loadings* > 0,70 dan nilai AVE > 0,50 sehingga memenuhi kriteria valid yang menandakan bahwa validitas konvergen dari semua variabel tersebut memenuhi standar baik. Secara keseluruhan semua item pengukuran tersebut valid mencerminkan pengukuran variabel dalam penelitian ini.

4.3.2. Pengujian Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Uji validitas diskriminan dilakukan dengan menggunakan SmartPLS Versi 4.0 dan dievaluasi berdasarkan nilai Fornell-Larcker kriteria dengan

membandingkan antara akar AVE (nilai diagonal) > nilai korelasi antar konstruk. Kedua, dengan melihat nilai *cross loadings* dari indikator konstruk yang dianggap memadai jika minimal mencapai 0,7 atau melihat nilai *cross loadings* dari setiap indikator pada konstruknya dan membandingkannya dengan *loading* indikator pada konstruk lain. Indikator harus memiliki *loading* yang lebih tinggi pada konstruk yang dimaksud dibandingkan dengan konstruk lain untuk memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hasil uji validitas diskriminan sebagaimana tabel berikut:

Tabel 4.7. Uji Validitas Diskriminan Nilai Fornell-Larcker

Variabel	Kin	Skil	Tas	Val
Kin	0,861			
Skil	0,745	0,950		
Tas	0,790	0,654	0,873	
Val	0,816	0,859	0,828	0,832

Sumber: Hasil pengolahan data primer dengan SmartPLS 4.0 (2024)

Berdasarkan tabel 4.7. tersebut menunjukkan bahwa semua nilai Fornell-Larcker setiap indikator memiliki nilai lebih besar dari nilai konstruk lain (korelasi) sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hal ini menunjukkan bahwa item pengukuran masing-masing variabel fokus mengukur variabel tersebut dan rendah mengukur variabel lainnya.

Tabel 4.8. Uji Validitas Diskriminan Nilai *Cross Loadings*

Item	Nilai <i>Cross Loadings</i>			
	Kin	Skil	Tas	Val
Kin1	0.872	0.785	0.797	0.793
Kin2	0.867	0.784	0.789	0.777
Kin3	0.862	0.703	0.753	0.717
Kin4	0.840	0.765	0.705	0.766
Skil1	0.725	0.951	0.734	0.823
Skil2	0.782	0.942	0.790	0.749
Skil3	0.714	0.956	0.739	0.869
Tas1	0.779	0.758	0.952	0.824
Tas2	0.735	0.791	0.806	0.773

Item	Nilai <i>Cross Loadings</i>			
	Kin	Skil	Tas	Val
Tas3	0.773	0.770	0.843	0.761
Tas4	0.773	0.754	0.953	0.825
Tas5	0.713	0.795	0.797	0.759
Val1	0.495	0.750	0.737	0.731
Val2	0.713	0.875	0.755	0.873
Val3	0.791	0.712	0.716	0.751
Val4	0.791	0.780	0.817	0.891
Val5	0.758	0.742	0.783	0.897

Sumber: Hasil pengolahan data primer dengan SmartPLS 4.0 (2024)

Berdasarkan table 4.8. tersebut menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai *cross loadings* $> 0,70$ dan nilainya lebih tinggi dari nilai konstruk lain (korelasi) sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hal ini menunjukkan bahwa item pengukuran masing-masing variabel fokus mengukur variabel tersebut dan rendah mengukur variabel lainnya.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas mengukur sejauh mana pengukuran yang konsisten dan dapat dipercaya, menghasilkan data yang seragam dalam pengukuran yang sama. Untuk menguji reliabilitas dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha*, *Composite reliability* (ρ_a) dan *Composite reliability* (ρ_c) semua nilai harus $> 0,70$ dianggap konsisten atau *reliable* (Ghozali dan Kusumadewi, 2023).

Tabel 4.9. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (ρ_a)	Composite reliability (ρ_c)	Keterangan
<i>Tasks Variation</i>	0,922	0,943	0,941	Reliable
<i>Skill SDM</i>	0,946	0,948	0,965	Reliable
<i>Value of service</i>	0,887	0,902	0,918	Reliable
Kinerja	0,886	0,901	0,919	Reliable

Sumber: Hasil pengolahan data primer dengan SmartPLS 4.0 (2024)

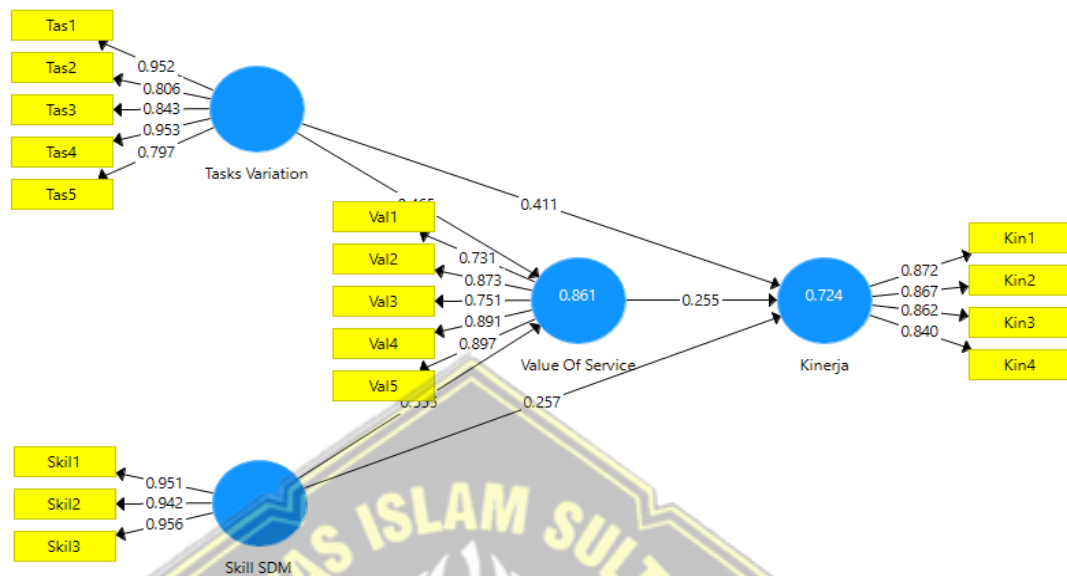
Berdasarkan table 4.9. tersebut menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai *Cronbach's alpha*, *Composite reliability (rho_a)* dan *Composite reliability (rho_c)* $> 0,70$ sehingga memiliki kriteria konsisten. Hal ini menggambarkan tingkat konsistensi instrumen dalam mengukur konstruk sangat baik.

4.4. Pengujian *Inner Model*

Data yang telah terkumpul dari jawaban responden pada kuesioner penelitian kemudian dilakukan analisis *Partial Least Squares (PLS)* yang merupakan model *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Berikut *inner model* tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.2. Inner Model



Sumber: Hasil pengolahan data primer dengan SmartPLS 4.0 (2024)

4.4.1. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) menunjukkan seberapa besar variasi dari variabel dependen dapat dijelaskan oleh semua variabel independen. Secara umum, untuk menggambarkan kekuatan model berdasarkan nilai R^2 (R-square) sebesar 0,75 dianggap kuat, 0,50 dianggap sedang, dan 0,25 dianggap lemah. Oleh karena itu, semakin tinggi nilai R^2 (R-square), semakin baik prediksi model tersebut dan semakin baik pula model penelitian yang diajukan. Berikut hasil nilai R^2 (R-square) yang diperoleh dalam penelitian ini:

Tabel 4.10. Nilai R-square

Variabel	R-square	Keterangan
<i>Value of Service</i>	0,861	Kuat
Kinerja	0,724	Kuat

Sumber: Hasil pengolahan data primer dengan SmartPLS 4.0 (2024)

Dalam penelitian ini terdapat variabel Kinerja yang dipengaruhi oleh variabel *Task Variation* dan *Skil SDM*, serta mediasi variabel *Value of Service*. Berdasarkan Tabel 4.10. tersebut menunjukkan bahwa nilai R-square variabel *Value of Service* sebesar 0,861 dalam kriteria kuat, yang menandakan sebesar 86,1% *Value of Service* mampu dijelaskan oleh *Task Variation* dan *Skil SDM*. Kemudian, pada variabel Kinerja dengan nilai R-square sebesar 0,724 dalam kriteria kuat, yang menandakan sebesar 72,4% Kinerja mampu dijelaskan oleh *Task Variation* dan *Skil SDM* dimediasi oleh *Value of Service*. Sedangkan sisanya sebesar 27,6% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

4.4.2. Goodness of Fit (GoF)

Pengujian *Goodness of Fit* (GoF) merupakan pengujian untuk menunjukkan seberapa besar tingkat kelayakan dan ketepatan suatu model secara keseluruhan yang berfungsi untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) yang nilainya terbentang antara 0-1. Nilai GoF diperoleh dari penghitungan akar rata-rata nilai AVE dikalikan dengan nilai akar rata-rata nilai R-Square (R^2). Rumus dalam perhitungan *Goodness of Fit* adalah $GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$. Interpretasi nilai GoF yaitu rendah apabila nilai 0,1, sedang apabila nilai 0,25 dan besar apabila $\geq 0,36$ (Hair, F. *et al.* 2021)

Tabel 4.11. Nilai GoF

	AVE	R-Square
<i>Task Variation</i>	0.762	-
<i>Skil SDM</i>	0.702	-
<i>Value of Service</i>	0.692	0.861
Kinerja	0.741	0.724
Rata-rata	0.724	0.793

Rata-rata AVE x R-Square	0.574
Rumus GoF	$\sqrt{AVE \times RSquare}$
=	$\sqrt{0,574}$
Nilai GoF	
=	0.757

Sumber: Hasil pengolahan data primer dengan SmartPLS 4.0 (2024)

Berdasarkan table 4.12. tersebut mendapatkan hasil perhitungan nilai GoF sebesar 0,757 sehingga masuk pada kriteria nilai GoF besar. Hal ini menggambarkan tingkat kelayakan dan ketepatan model dalam penelitian ini memiliki kemampuan tinggi dalam menjelaskan data empiris.

4.4.3. Ukuran Pengaruh f^2 (Effect Size)

Ukuran efek f^2 (effect size) berguna untuk memahami dampak variabel dependen pada variabel independent, setiap variabel terhubung dengan ukuran efek yang berbeda. Cukup jika nilai f^2 (f-square) > 0 , dan jika $f^2 < 0$ menunjukkan bahwa variabel tersebut memiliki ukuran efek yang tidak mencukupi. Nilai f^2 sebesar 0,02, 0,15, dan 0,35 mengindikasikan bahwa prediktor variabel laten saat diinterpretasikan, memiliki efek kecil, sedang dan besar pada tingkat struktural (Ghozali & Latan., 2015). Berikut hasil nilai F-square yang diperoleh dalam penelitian ini:

Tabel 4.12. Nilai f-square

Variabel	f-square	Keterangan
<i>Task Variation</i> -> Kinerja	0,851	Besar
<i>Task Variation</i> -> Value of Service	0,893	Besar
<i>Skil SDM</i> -> Kinerja	0,603	Besar
<i>Skil SDM</i> -> Value of Service	0,769	Besar
<i>Value of Service</i> -> Kinerja	0,533	Besar

Sumber: Hasil pengolahan data primer dengan SmartPLS 4.0 (2024)

Berdasarkan Tabel 4.12. tersebut menunjukkan bahwa nilai f-square variabel baik pengaruh terhadap kinerja maupun pengaruh terhadap *Value of Service* dalam kategori yang besar.

4.4.4. *Q-Square Predictive Relevance (Q²)*

Q-Square predictive relevance (Q²) merupakan uji yang dilakukan untuk menunjukkan seberapa baik nilai yang dihasilkan sebagai validasi kemampuan prediksi model. Nilai tersebut menggambarkan ukuran akurasi prediksi dengan menggunakan prosedur *blindfolding* dengan melihat pada nilai *Q-square (Q²)*. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 atau mendekati nilai 1 artinya model prediksi memiliki prediksi yang relevan (Ghozali & Latan, 2015). Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan model memiliki relevansi prediktif, sebaliknya jika nilai $Q^2 \leq 0$ menunjukkan model kurang memiliki relevansi prediktif.

Tabel 4.13. Nilai Q-Square

Variabel	Nilai Q-Square (Q ²)
<i>Kinerja</i>	0,875
<i>Value of Service</i>	0,874

Sumber: Hasil pengolahan data primer dengan SmartPLS 4.0 (2024)

Berdasarkan Tabel 4.13. tersebut menunjukkan bahwa nilai Q-Square (Q²) variabel Kinerja sebesar 0,875 dan variabel *Value of Service* sebesar 0,874, keduanya memiliki nilai Q-Square (Q²) > 0 yang menandakan model dalam penelitian ini memiliki relevansi prediktif.

4.4.5. Indeks Kesesuaian Normal (NFI)

Indeks kesesuaian normal (NFI) merupakan perbandingan antara nilai chi-square yang diterapkan pada model nol dengan nilai chi-square untuk model nol itu sendiri. Dengan melihat Nilai NFI yang berkisar antara 0 dan 1, sebuah model dianggap baik dan optimal jika nilai NFI mencapai satu. Semakin mendekati angka satu, semakin baik kesesuaian modelnya.

Tabel 4.14. Nilai NFI

	Saturated model	Estimated model
Chi-square	1305,781	1305,781
NFI	0,586	0,586

Sumber: Hasil pengolahan data primer dengan SmartPLS 4.0 (2024)

Berdasarkan Tabel 4.14. tersebut menunjukkan bahwa nilai NFI model dalam penelitian ini sebesar 0.589 menandakan bahwa model memiliki kesesuaian dengan nilai Fit yang dianggap baik.

4.4.6. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengujian hipotesis pengaruh langsung dievaluasi dengan melihat nilai sampel asli dan t-statistik untuk pengaruh langsung. Uji dilakukan dengan prosedur *bootstrapping* pada SmartPLS 4.0. Signifikansi dianggap tercapai jika nilai t-statistik $> 1,96$ dan *p-value* $< 0,05$.

Tabel 4.15. Direct Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T-statistics	P-values	Keterangan
<i>Task Variation -> Kinerja</i>	0,411	0,421	0,157	2,614	0,009	Diterima
<i>Skil SDM -> Kinerja</i>	0,257	0,256	0,079	3,253	0,000	Diterima
<i>Task Variation -> Value of Service</i>	0,465	0,461	0,072	6,420	0,000	Diterima
<i>Skill SDM -> Value of Service</i>	0,555	0,558	0,065	8,473	0,000	Diterima
<i>Value of Service-> Kinerja</i>	0,255	0,250	0,086	2,965	0,004	Diterima

Sumber: Hasil pengolahan data primer dengan SmartPLS 4.0 (2024)

Berdasarkan Tabel 4.14. tersebut menunjukkan nilai-nilai yang dihasilkan dalam uji pengaruh langsung yang dapat dideskripsikan sebagai berikut:

- a. Hipotesis 1 : Pengaruh *Task Variation* terhadap Kinerja memiliki nilai koefisien (*original sample*) sebesar 0,411 (bernilai positif), nilai t-statistik sebesar 2,614 ($>1,65$), dan nilai p-value sebesar 0,009 ($<0,05$). Hal tersebut menandakan variabel *Task Variation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja (H1= Diterima).
- b. Hipotesis 2 : Pengaruh *Skill SDM* terhadap Kinerja memiliki nilai koefisien (*original sample*) sebesar 0,257 (bernilai positif), nilai t-statistik sebesar 3.253 ($>1,65$), dan nilai p-value sebesar 0,000 ($<0,05$). Hal tersebut menandakan variabel *Skill SDM* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja (H2= Diterima).

4.4.7. Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung dilakukan untuk menguji efek mediasi, menggunakan uji *bootstrapping distribution* yaitu menguji hubungan tidak langsung antara variabel independen dan variabel dependen setelah memasukkan variabel mediasi.

Tabel 4.16. Indirect Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T-statistics	P-values	Keterangan
<i>Task Variation-> Value of Service-> Kinerja</i>	0,118	0,114	0,014	8,428	0,000	Diterima
<i>Skill SDM-> Value of Service -> Kinerja</i>	0,141	0,139	0,029	4,862	0,000	Diterima

Sumber: Hasil pengolahan data primer dengan SmartPLS 4.0 (2024)

Berdasarkan Tabel 4.16. tersebut menunjukkan nilai-nilai yang dihasilkan dalam uji pengaruh tidak langsung yang dapat dideskripsikan sebagai bahwa Hipotesis 3 : Pengaruh *Skill SDM* terhadap *Kinerja* melalui *Value of Service* memiliki nilai koefisien (*original sample*) sebesar 0,141 (bernilai positif), nilai t-statistik sebesar 4,862 ($>1,65$), dan nilai p-value sebesar 0,000 ($<0,05$). Hal tersebut menandakan variabel *Skill SDM* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *Kinerja* melalui *Value of Service* (H3 = Diterima).

4.5. Pembahasan

4.5.1. Pengaruh *Task Variation* terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan variabel *Task Variation* berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap variabel Kinerja. Dari hasil tersebut dapat diartikan bahwa dengan memperkaya pekerjaan, atau variasi pekerjaan yang lebih fleksibel akan meningkatkan kinerja, demikian halnya dengan memperkecil *task variation* akan menurunkan kinerja.

Pegawai merupakan faktor utama dalam menjalankan pelayanan yang merupakan pelaksanaan dari tugas pokok dan fungsi dari instansi dalam mencapai tujuan. Untuk dapat terus hidup dan berhasil baik, PNS harus mendapatkan variasi pekerjaan sehingga mampu memahami dan mempertimbangkan elemen-elemen karakteristik pekerjaan dalam perancangan pekerjaan, karena karakteristik pekerjaan yang ideal menentukan kualitas kehidupan kerja. Langkah selanjutnya yang harus dilakukan adalah menguraikan ciri-ciri nyata yang sekarang ada dalam setiap pekerjaan. Manajemen perlu mengetahui karakteristik-karakteristik, standar-standar dan kemampuan manusia yang diperlukan dalam setiap pekerjaan.

Berdasarkan hasil uji parsial dapat diketahui bahwa variasi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut sejalan dengan teori Hackman dan Oldham (dalam Yahya, 2019:2) terdapat lima karakteristik pekerjaan inti yang berpengaruh pada hasil kerja individu, yaitu: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik pekerjaan. Tiga karakteristik pekerjaan yang mempengaruhi

perasaan berarti terhadap pekerjaan, sedangkan dua karakteristik pekerjaan yang lain masing-masing mempunyai pengaruh langsung terhadap perasaan tanggung jawab dan pengetahuan terhadap hasil-hasil pekerjaan.

4.5.2. Pengaruh *Skill* SDM terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan variabel *Skill* SDM berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap variabel Kinerja. Dari hasil tersebut dapat diartikan keterampilan pegawai dalam bekerja akan meningkatkan kinerja. Sebaliknya jika tidak didukung dengan kemampuan akan menurunkan kinerjanya.

Komunikasi merupakan proses yang berpengaruh terhadap organisasi. Adanya komunikasi merupakan wujud adanya kinerja yang baik dalam suatu organisasi. Terjalannya perintah atasan kepada bawahan yang baik, pemberian tugas, penyampaian laporan dari bawahan yang rutin, dan adanya penyampaian saran kepada atasan merupakan salah satu wujud komunikasi. Adanya bentuk-bentuk komunikasi tersebut akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, yang merupakan salah satu indikator profesionalisme kerja karyawan.

Penelitian ini juga mendukung teori Rambat Lupiyoadi (2014: 62) yang menyatakan bahwa hubungan yang baik dengan teman kerja akan mendukung proses-proses yang dijalankan guna mencapai tujuan organisasi. Apabila tujuan organisasi tercapai maka kenyamanan dalam bekerja dapat diciptakan. Sedangkan hubungan dengan pimpinan merupakan suatu bentuk komunikasi “vertical”. Hubungan dengan pimpinan merupakan upaya pelaporan dan *cross check* terhadap tanggung jawab seseorang dalam organisasi. Komunikasi

dengan pimpinan menjadi sangat penting. Tanpa komunikasi dengan pimpinan, pimpinan pun dapat mengambil tindakan yang sepihak karena tidak mengetahui latar belakang suatu masalah. Tindakan yang demikian dapat menimbulkan ketidaknyamanan seseorang dalam bekerja.

Selain itu penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Koentjaraningrat (2019: 58) yang menyatakan bahwa komunikasi yang dilakukan memang sering menimbulkan *misscommunication* (miskomunikasi) yang pada akhirnya menyebabkan berbagai persoalan hubungan antara seseorang dengan orang lain. Namun demikian, melalui proses komunikasi kembali untuk mengklarifikasi terjadinya miskomunikasi tersebut akan dapat menyelesaikan masalah. Dalam sebuah organisasi, miskomunikasi harus segera diselesaikan dengan tuntas, karena apabila hal tersebut tidak diselesaikan dengan baik akan menyebabkan organisasi berjalan dengan timpang, karena tidak adanya kerjasama yang baik antar anggota organisasi.

Komunikasi yang berjalan lancar dalam lingkungan masyarakat maupun berbagai lingkungan akan menciptakan rasa solidaritas yang tinggi sesama anggota yang berkomunikasi tersebut. Solidaritas yang baik tersebut akan membuat kenyamanan dan ketentraman seseorang baik hidup di masyarakat maupun eksistensinya dalam suatu pekerjaan. Kenyamanan dalam bekerja serta kemampuan mengaktualisasikan diri melalui komunikasi tersebut merupakan salah satu bentuk pencapaian kinerja.

4.5.3. Pengaruh *Skill* SDM terhadap *Value of Service*

Hasil penelitian menunjukkan variabel *Skill* SDM berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap variabel *Value of Service*. Dari hasil tersebut dapat diartikan kemampuan yang besar dari PNS akan memberikan dampak positif terhadap orientasi pelayanan.

Instansi mengadakan program pelatihan bagi PNS untuk menambah pengalaman, meningkatkan keterampilan kerja, peningkatan keahlian, pengetahuan, dan wawasan, sikap pegawai pada tugas-tugasnya. Dengan pengetahuan yang didapat dalam pelatihan personal skill akan merubah tingkah laku, guna mendapatkan orientasi pelayanan yang tinggi. Hasil observasi dilapangan sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Malayu S. P. Hasibuan (Hasibuan, 2017:77): “dengan pelatihan personal skill, maka kualitas pelayanan akan menjadi lebih baik, karena pelaksanaan program pelatihan personal skill membentuk dan meningkatkan kemampuan dan pengetahuan pegawai, sehingga diharapkan dengan semakin sering program pelatihan personal skill dilaksanakan semakin tinggi pula tingkat kualitas pelayanan”. Pelatihan personal skill untuk menambah pengalaman dan meningkatkan keterampilan kerja mempunyai dampak paling langsung terhadap Kualitas pelayanan. Kegiatan pengembangan ini menjanjikan pertumbuhan Kualitas pelayanan yang terus-menerus” ,Kussriyanto, (1993). Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan Mulia Nasution Nasution,(1994). Menurutnya, “dengan adanya peningkatan keahlian, pengetahuan, dan wawasan, sikap pegawai pada tugas-tugasnya dengan pengetahuan yang didapat dalam pelatihan personal

skill akan merubah tingah laku serta ketrampilan guna mendapatkan Kualitas pelayanan yang tinggi”

4.5.4. Pengaruh *Value of Service* terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan variabel *Value of Service* berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap variabel Kinerja. Dari hasil tersebut dapat diartikan ketika orientasi pelayanan semakin baik, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Orientasi pelayanan adalah derajat dari sejauh mana seorang pegawai dianggap ramah, sopan dan menyenangkan oleh pelanggan dalam pertemuan pertamanya dengan wiraniaga. Orientasi pelayanan menjadi tanggungan pegawai dalam hubungan dengan pelanggan. Kualitas dari interaksi menjadi penting untuk menentukan kepuasan masyarakat dengan interaksi. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas servis adalah antiseden terhadap kepercayaan pelanggan dan kepuasan serta kepercayaan masyarakat berdampak positif terhadap kinerja.

Salah satu cara yang paling penting dalam menjalin hubungan dengan masyarakat kualitas yang tinggi, memenuhi kepuasan dapat dicapai melalui konsistensi. Dengan konsisten dalam berhubungan dengan pelanggan melalui proses interaksi dan sikap akan membuat dampak positif terhadap kinerja. Pada akhirnya, orientasi pelayanan melalui hubungan yang baik sangat menentukan jika interaksi antara berjalan dengan baik.

Pada dasarnya desain pelayanan akan berdampak terhadap kepuasan masyarakat. Dalam pelayanan lebih banyak melibatkan sumber daya manusia yang kita sebut sebagai PNS. Orientasi pelayanan sebagaimana dirasakan masyarakat dapat didefinisikan sebagai tingkat kesesuaian antara keinginan atau harapan pelanggan dan persepsi mereka. Dalam hal ini orientasi pelayanan menjadi tanggungan PNS dalam hubungan dengan publik.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diperoleh kesimpulan bahwa untuk meningkatkan kinerja dipengaruhi dengan *task variation* dan *skill* SDM baik langsung maupun tidak langsung melalui *Value of Service*. Berdasarkan uji hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa semua hipotesis dalam penelitian ini dapat terjawab dan diterima, sebagai berikut:

- a. *Task variation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS. Variasi dari pekerjaan akan memberikan peluang yang luas kepada pegawai untuk mengembangkan kemampuan, sehingga kinerja dapat dicapai.
- b. *Skill* SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kemampuan pegawai terutama dalam berkomunikasi sangat dibutuhkan untuk memberikan pelayanan yang maksimal.
- c. *Value of Service* memoderasi pengaruh skill SDM terhadap kinerja. Orientasi pelayanan sangat diperlukan oleh PNS ketika melakukan pelayanan kepada masyarakat.

5.2. Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat implikasi teoritis secara akademik penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen pemasaran, berupa model konseptual baru terkait peningkatan kinerja dengan *task variation* dan skill SDM, serta peran mediasi dari faktor *value of service*.

5.3. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat implikasi manajerial yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja SDM.

- a. *Task Variation* bagi PNS memang sudah diatur sebagaimana tupoksi. Seringkali pegawai masih terbatas pada tupoksinya yang hanya itu-itu saja, sehingga diperlukan penyesuaian antara skill dengan tupoksi yang akan dibebankan
- b. Peningkatan kemampuan masih sangat terbatas. Jika ada pelatihan, hanya terbatas bersifat yang rutin untuk menjalankan program yang dianggarkan. Kedepannya diperlukan pelatihan untuk meningkatkan skill berbasis kebutuhan yang aada,
- c. Orientasi pelayanan perlu ditingkatkan. Selama ini orientasi pelayanan belum didukung dengan kesadaran yang tinggi.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian masih terdapat beberapa keterbatasan antara lain keterbatasan penelitian yang berfokus pada objek dan lokasi penelitian yaitu di Kecamatan Kaliwungu. Selain itu, keterbatasan dalam eksplorasi model konseptual tentang bagaimana mewujudkan *task variation* berbasis skill dari pegawai perlu ditingkatkan lagi.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian selanjutnya dapat melakukan eksplorasi terhadap faktor wilayah perbatasan, mengingat Kecamatan Kaliwungu ini ditempuh 60 Km dari Pusat

Kabupaten. Selain itu, masih diperlukan untuk eksplorasi variabel lain untuk diuji dalam model penelitian sehingga dapat memberikan gambaran komprehensif.



DAFTAR PUSTAKA

- Abad, Z. S. H., Noaen, M., Zowghi, D., Far, B. H., & Barker, K. 2018. Two sides of the same coin: Software developers' perceptions of task and task interruption. *Proceedings of the 22Nd International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering 2018*, 175-180.
- Akanbi, Paul Ayobami; dan Ajayi Crowther. 2014. *Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employees Performance*. Bussiness Administration.
- Anggraeni, Nenny. 2014. *Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekolah Tinggi Seni Indonesia (STSI) Bandung*. Jurnal UPI.
- Ardiansyah & Wasilawati. 2014. Pengaruh Pengawasan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*, 16(2), 153-162.
- Asim, Masood. 2013. *Impact Of Motivation On Employee Performance With Effect Of Training*. International Journal of Scientific and Research Publication.
- Balqis, Diab. 2009. Analisis Pengaruh Nilai Pelanggan dan Citra Merek Terhadap Kepuasan Pelanggan Dalam Meningkatkan Retensi Pelanggan. Universitas Diponegoro Semarang.
- Dokko, Ginna., Steffanie L. Wilk And Nancy P. Rothbard, 2018, *Unpacking Prior Experience How Career History Affects Performance*. *Articles In Advance*. 6(10), pp: 1-18.
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro..
- Grant, A. M. 2008. *The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions*. *Journal of Applied Psychology*, 93, 108–124. (SUDAH) 1
- Gujarati, Damodar. 1999. *Ekonometrika Dasar*. Edisi Pertama, Terjemahan oleh Sumarno Zain, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Hair, F., J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. 2021. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications

- Hsiu Fen Lin. 2013. *Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study*. International Journal of Manpower.
- Huang; Falli; dan Peter Capelli. 2010 *Applicant Screening and Performance Related Outcomes*. American Economic Review.
- Jeff, Hyman. 1999. *Devolving Human Resource Responsibilities to The Line : Beginning of The End or a New Beginning for Personnel?*. Personnel Review, Vol. 28 Iss: 1/2, pp.9 – 27.
- Masiud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Megan Lee Endres; Steven P Endres; Sanjib K Chowdury; dan Intakhab Alam. 2007. *Tacit Knowledge Sharing, Self Efficacy Theory and Application to The Open Source Community*. Journal of Knowledge Management .
- Meijer, Daniella. 2022. You only had one task: the influence of task variety on job satisfaction among call center employees. School of Humanities and Digital Sciences Tilburg University, Tilburg
- Mwanje, Sarah MKN. 2010. *Career Development and Staff Motivation in The Banking Industry : A Case Study Bank of Uganda*. Journal of Makerere University.
- Ogoemeka; Helen Obioma. 2014. *Effects of Peer Collaboration on Academic Self Efficacy Belief and Social Competence of Students With Visual Impairment*. The Clute Institute International Academic Conference.
- Paarlberg, L. dan Perry, J.L. 2017. *Values Management, Aligning Individual Values and Organization Goals*. American Review of Public Administration.
- Pribadi, Ulung. 2012. *Nilai-nilai Agama dan Pelayanan Publik (Studi Kasus Pada RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta)*. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Richter, U. H. 2011. *Drivers of Change – Institutionalizing CSR*. Journal of Business Ethics, 102(2): 261–279 (ABS3/FT45).
- Robbins, Stephen. 2016. *Perilaku Organisasi*. Prentice Hall. PT Indeks Kelompok Gramedia. Edisi Bahasa Indonesia. Edisi Kesepuluh.
- Sami'an dan Estu Aprillian. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.

- Santoso. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif Pengembangan Hipotesis Dan Pengujiannya Menggunakan SmartPLS*. edited by Giovanni. Yogyakarta: Andi Publisher
- Simamora, Henry. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga, Cetakan Pertama. Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sugiyono. 2022. *Statistik untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Venkatesh; Viswanath; Hillol Bala dan Tracy Ann Sykes. 2020. *Impacts of ICT Implementation on Employees Job in Service Organization in India*. Productions and Operations Management.
- Wang, S., Noe, R. A., dan Wang, Z. -M. 2015. *An Exploratory Examination of The Determinants of Knowledge Sharing*. Dallas, TX: Society for Industrial/Organizational Psychology.
- Ying ying, Zhang. 2018. *The Impact of Performance Management System on Employee Performance*. Journal of University of Twente Netherland.
- Zang, L. 2012. *China's Foxconn Workers : From Suicide Threats to a Trade Union?*. www.guardian.co.uk/commentisfree/2012/jan/16/foxconn-suicide-china-society.

