

MODERASI KETERLIBATAN KERJA

by Suluh Agus Hendrawan

Submission date: 18-Apr-2020 09:15AM (UTC+0700)

Submission ID: 1300645136

File name: N_KERJA_TERHADAP_HUBUNGAN_ANTARA_STRATEGI_PENILAIAN_KINERJA.docx (121.73K)

Word count: 5453

Character count: 37197

1 Moderasi Keterlibatan Kerja Terhadap Hubungan Antara Strategi Penilaian Kinerja Dengan Kinerja Pengelolaan BOS

Suluh Agus Hendrawan STIE PGRI

Dewantara Jombang *Korespondensi:*

kanggehendra@gmail.com

1 Abstrak

Penelitian ini bertujuan melakukan analisa Keterlibatan Kerja sebagai pemoderasi terhadap hubungan antara Strategi Penilaian Kinerja dan Kinerja Pengelolaan dana BOS pada Pemerintah Kabupaten Jombang. Hasil penelitian mendukung hipotesa pertama bahwa Strategi Penilaian Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pengelolaan dana BOS dengan P value < .01 dan koefisien 0,431. Sebaliknya, efek moderasi Keterlibatan Kerja terhadap hubungan antara Penilaian Kinerja dengan Kinerja Pengelolaan dana BOS justru tidak memiliki pengaruh positif dan tidak mendukung hipotesa kedua, ditunjukkan dengan hasil P Value > .05 dan nilai koefisien yang negatif. Implikasi atas hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai pertimbangan pengambilan keputusan secara praktis terhadap pengelolaan dana BOS, maupun sebagai bahan penelitian lebih lanjut terkait pengembangan teoritis.

Kata kunci : Strategi Penilaian Kinerja, Keterlibatan Kerja, Kinerja Pengelolaan dana BOS.

Abstract

This study aims to analyze Job Engagement as a moderation of the relationship between Performance Evaluation Strategy and Management Performance of BOS funds in Jombang District Government. The results of the study support the first hypothesis that the Performance Assessment Strategy has a positive and significant effect on the Management Performance of BOS funds with a P value <.01 and a coefficient of 0.431. In contrast, the moderating effect of Work Engagement on the relationship between Performance Assessment and Management Performance of BOS funds does not have a positive effect and does not support the second hypothesis, indicated by the results of P Value > .05 and negative coefficient values. The implications of the results of this study can be used as a consideration of practical decision making on the management of BOS funds, as well as further research material related to theoretical development.

Keywords: Performance Evaluation Strategy, Work Involvement, BOS Fund Management Performance

A. Latar belakang

Kewajiban pemerintah sebagaimana tertuang dalam pembukaan UUD 1945 adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Melalui pendidikan sebagai salah satu pilar penting pembangunan, kemajuan sebuah negara dapat ditingkatkan. Pasal 31 ayat (1) menyebutkan bahwa setiap warga negara berhak mendapat pendidikan, pendidikan merupakan salah satu pilar dalam peningkatan kualitas pembangunan manusia Indonesia. Pendidikan merupakan ujung tombak keberhasilan membentuk generasi penerus bangsa dan peranannya dalam membangun negeri di masa depan. Selain itu, pendidikan merupakan hak asasi setiap manusia, yang menjadi kebutuhan dasar yang harus diterima setiap warga negara.

Penganggaran publik disektor pendidikan harus dilihat secara menyeluruh dengan anggaran-anggaran pemerintah yang lain dan tidak dapat dinafikan begitu saja. Pemerintah selaku pemegang kewenangan harus memahami segala dimensi prioritas, modal serta tuntutan publik yang berkembang. Pada era desentralisasi dewasa ini kepedulian terhadap pendidikan merupakan suatu urusan wajib yang harus dilaksanakan pemerintah daerah melalui pelimpahan wewenang dan tanggungjawab. Pemerintah daerah dengan segala strukturnya birokrasinya harus mampu menunjukkan kapasitasnya dalam menangani berbagai sektor, dan dalam hal ini sektor pendidikan merupakan sektor yang harus menjadi prioritas utama.

¹ Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional mengamanatkan bahwa setiap warga negara yang berusia 7-15 tahun wajib mengikuti pendidikan dasar. Pasal 34 ayat (2) menyebutkan bahwa Pemerintah dan pemerintah daerah menjamin terselenggaranya wajib belajar minimal pada jenjang pendidikan dasar tanpa memungut biaya. Salah satu program yang mendorong kemajuan pendidikan dasar adalah program BOS yang telah dijalankan sejak tahun 2005, program ¹ ini merupakan kebijakan sektor pendidikan dari pemerintah untuk melaksanakan mandat dari Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, terutama pada Pasal 34 Ayat (2).

Kebijakan penyaluran dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) berubah pada tahun 2011. Pemerintah memberlakukan Kebijakan Pengalihan Mekanisme Penyaluran Dana BOS yang didasarkan pada PP 38/2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kab/Kota. Konsekuensi dari amanat undang-undang tersebut adalah pemerintah dan pemerintah daerah wajib memberikan layanan pendidikan bagi seluruh peserta didik pada tingkat pendidikan dasar (SD dan SMP) serta satuan pendidikan ¹ lain yang sederajat.

Berdasarkan ketentuan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2010 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah maka mekanisme penyaluran Dana BOS berubah menjadi transfer dari Pemerintah Provinsi langsung kepada sekolah-sekolah yang berhak menerima Dana BOS. Sebagai salah satu pemerintah daerah yang menerima Dana BOS, pengelolaan BOS di Jombang memiliki karakteristik yang berbeda apabila dibandingkan dengan daerah lain khususnya kota-kota besar. Persebaran sekolah yang sangat luas serta tingkat ketersediaan guru sekaligus pengelola BOS menjadi permasalahan tersendiri. Persebaran sekolah meliputi 21 Kecamatan yang menjadikan informasi dari Dinas Pendidikan kurang tersampaikan tepat waktu. Demikian juga tingkat ketersediaan tenaga pengelola BOS masih terbatas khususnya di sekolah pelosok pun demikian juga dengan tingkat kompetensinya. Pemerintah Kabupaten Jombang sendiri telah mengelola dana BOS sebesar Rp. 65 Miliar (tahun anggaran 2013) untuk menyelenggarakan dan mensukseskan program wajib belajar 9 tahun sebagaimana amanat UU No.20 Tahun 2003.

Terbatasnya sumber daya manusia yang memiliki kapasitas dalam mengelola dana yaitu bendahara, memaksa dinas pendidikan Pemerintah Kabupaten Jombang menyerahkan pengelolaan dana BOS kepada guru yang diperbantukan, sehingga menghambat tercapainya tujuan efisiensi dan efektivitas pengelolaan dana BOS tersebut. Kondisi ini sejalan dengan Setyorini (2010), dalam penelitiannya yang menemukan bahwa walaupun akuntabel secara administratif, pengelolaan dana BOS dinilai belum transparan. Analisis menunjukkan bahwa ketidaksesuaian implementasi disebabkan oleh adanya komunikasi (transmisi dan kejelasan informasi) yang kurang memadai, adanya keterbatasan sumberdaya (staf dan dana), serta sikap yang kurang positif dari pelaksana/pengelola.

Dalam pelaksanaan pengelolaan dana BOS, pengawasan dilakukan oleh dinas pendidikan yang didelegasikan kepada Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) dengan mempertimbangkan banyaknya sekolah penerima dana BOS yang terdapat di 21 kecamatan dan *span control* yang terlalu luas kepada sekolah. Pendelegasian tugas yang diberikan setidaknya bisa membuat UPTD mengurangi keluasan tugas dinas pendidikan dalam pengawasan, namun dalam pelaksanaan terdapat kendala berupa terbatasnya staf pelaksana dan kurangnya kompetensi yang dimiliki. Kondisi semacam ini akan menimbulkan potensi yang menghambat profesionalitas pelaksanaan pengelolaan dana BOS dan menimbulkan kesan pengelolaan yang tidak optimal.

Pentingnya keterlibatan kerja dalam mempengaruhi kinerja secara empiris telah ¹ dibuktikan, diantaranya Merwandi (2014). Selain itu, keterlibatan kerja juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Ogan

Komerling Ulu, yang pada gilirannya akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai tersebut maupun instansi (Rahayu, 2011). Pengaruh yang sama juga telah terbukti ketika keterlibatan kerja diubah menjadi variabel moderasi (Frone dan Mayor, 1988). Sementara itu, disamping faktor keterlibatan kerja, Sanger (2013) membuktikan bahwa penilaian prestasi kerja memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai. Namun atas temuan ini, Bhatia dan Jain (2012) dalam penelitiannya justru menemukan bahwa Penilaian kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Adanya ketidakkonsistenan hasil pengujian empiris tersebut menunjukkan masih perlunya penelitian lebih lanjut untuk membuktikan apakah penilaian kinerja memang berpengaruh terhadap kinerja. Kesenjangan empiris ini sekaligus menjadi salah satu faktor yang memotivasi penelitian ini, dengan menguji kembali hubungan kedua variabel tersebut. Selain itu, penelitian ini juga menambahkan keterlibatan kerja sebagai variabel moderasi (Frone dan Mayor, 1988), yang diprediksi dapat memperkuat hubungan antara penilaian kinerja dengan kinerja.

Merujuk uraian-uraian diatas, tujuan Penelitian ini pada dasarnya adalah untuk menjawab dua permasalahan penelitian yaitu, pertama apakah strategi penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pengelolaan BOS? dan kedua, apakah keterlibatan dalam pengelolaan dana BOS mempunyai efek positif terhadap hubungan antara strategi penilaian kinerja dengan kinerja pengelolaan dana BOS?. Pada akhirnya diharapkan penelitian dapat memberi kontribusi baik secara teoritis maupun pada tataran praktis atau kebijakan. Manfaat tersebut diantaranya, 1) sebagai bukti empiris sekaligus bahan kajian untuk penelitian yang lebih lanjut terkait kinerja pengelolaan BOS di Pemerintah Daerah, 2) sebagai rujukan bagi Pemerintah daerah dalam pengambilan kebijakan teknis dalam rangka meningkatkan kinerja pengelolaan BOS di daerahnya, 3) sebagai referensi bagi sekolah sebagai pengelola dana BOS untuk meningkatkan kualitas pengelolaan dan pertanggungjawaban BOS.

B. KAJIAN PUSATAKA

1. Resource Based Theory dan Teori Kontinjensi

Menurut teori RBV, sumber daya internal lebih penting untuk perusahaan dibandingkan faktor eksternal dalam mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing (Brahmana, 2007). Begitu pula yang terjadi di sektor publik, sumber daya manusia menjadi titik tolak keberhasilan berjalannya program dan kegiatan yang telah disusun melalui perencanaan strategis. Resource-Based View (RBV) merupakan teori terapan dari strategi manajemen SDM (Strategic Human Resources Management) yang dapat digunakan untuk mengembangkan model-model dan memungkinkan prediksi serta pemahaman terhadap pengaruh dari praktik-praktik sumber daya pada fungsi organisasi.

Sedangkan Teori kontinjensi menjelaskan bahwa kinerja organisasi bersifat kontingen terhadap lingkungan yang dihadapi oleh organisasi tersebut. *Contingency theory* telah mendominasi penelitian tentang lingkungan organisasi untuk menjelaskan bahwa kinerja organisasi bersifat *contingent* terhadap lingkungan yang dihadapi oleh organisasi tersebut. Unsur- unsur lingkungan organisasi meliputi tingkat perubahan regulasi, tingkat perubahan ekonomi, tingkat perubahan teknologi informasi, dan tingkat perubahan pasar dan persaingan. Kemampuan manajemen organisasi dalam memprediksi tingkat perubahan lingkungan tersebut serta daya adaptasi manajemen terhadapnya sangatlah menentukan kinerja organisasi. Burns dan Stalker (1961) yang mengembangkan *contingency theory* menyatakan bahwa dalam lingkungan yang stabil, keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan manajemen berfokus pada kegiatan rutin, hubungan lini yang kuat, serta penentuan tanggungjawab yang jelas (Purbowato, 2015).

Sementara itu, pada lingkungan organisasi yang dinamis, keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh fleksibilitas organisasi dan *skills* karyawan sesuai dengan yang

dibutuhkan oleh perubahan lingkungan tersebut. Purbowato, (2015) menyatakan bahwa intisari *contingency theory* terletak pada konsep 'fit' atau kesesuaian. Konsep *fit* berasumsi bahwa keberhasilan kinerja organisasi bergantung padatingkat kesesuaian antara karakteristik internal organisasi dengan *contingent factors* dimana organisasi tersebut beroperasi. Perubahan *contingent factors* mengakibatkan ketidaksesuaian antara organisasi dan *contingent factors* sehingga berpotensi menurunkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, organisasi disyaratkan untuk kembali menyesuaikan dengan lingkungan yang baru.

2. Hubungan Strategi Penilaian Kinerja, Keterlibatan Kerja dan Kinerja

Penilaian kinerja didefinisikan sebagai sebuah sistem peninjauan dan evaluasi terhadap kinerja individu atau pun tim kerja proses evaluasi (Sedangkan Mathis dan Jackson (2001) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai bentuk seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Perancangan penilaian kinerja pada dasarnya merupakan perancangan suatu sistem formal yang terstruktur yang berfungsi untuk mengukur dan mengevaluasi tidak hanya hasil tetapi sikap, perilaku, pengetahuan dan keterampilan/ keahlian kerja sumber daya manusia. Selain itu penilaian kinerja merupakan sarana untuk mengumpulkan informasi yang relevan untuk dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan.

Bacal (2002), menyatakan penilaian prestasi kerja adalah suatu proses yang melibatkan manajer dan karyawan dimana manajer menilai kemajuan yang telah dicapai karyawan kearah sasaran yang telah ditentukan dalam perencanaan kinerja dan untuk menyimpulkan apa yang berjalan baik sepanjang periode yang sedang dikaji ulang dan apa pula yang berjalan kurang baik.

Persyaratan penilaian kinerja yang baik menurut Simamora (2001) adalah sebagai berikut : 1) Relevansi (*relevance*) menyiratkan bahwa terdapat kaitan yang jelas antara standar kinerja untuk suatu pekerjaan tertentu dan tujuan organisasi dan kaitan yang jelas antara elemen-elemen kerja yang kritis yang akan dinilai pada formulir penilaian. 2) Sensitivitas (*sensitivity*) menyatakan bahwa suatu sistem penilaian kinerja mampu membedakan antara pelaksana yang efektif dengan yang tidak efektif. 3) Keandalan (*reliability*) dalam konteks konsistensi penilaian yang harus saling bersesuaian. Penilaian yang andal berarti bebas dari kelemahan-kelemahan signifikan serta harus berisi subyektivitas minimal yang menyebabkan distorsi. 4) Kemampooterimaan (*acceptability*) merupakan persyaratan yang paling penting dari semuanya karena program SDM harus mendapat dukungan dari semua lapisan yang akan menggunakannya. 5) Kepraktisan (*practicality*) artinya instrument penilaian mudah untuk dipahami dan digunakan oleh pimpinan dan karyawan. Indikator penilaian prestasi kerja, yaitu: (1) Kesetiaan, (2) Kejujuran, (3) Kedisiplinan, (4) Kreativitas (Hasibuan, 2003).

Lodahl dan Kejner mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai internalisasi nilai-nilai tentang kebaikan pekerjaan atau pentingnya pekerjaan bagi keberhargaan seseorang (Cohen, 2003). Keterlibatan kerja sebagai tingkat sampai sejauh mana performansi kerja seseorang mempengaruhi harga dirinya dan tingkat sampai sejauh mana seseorang secara psikologis mengidentifikasi diri terhadap pekerjaannya atau pentingnya pekerjaan dalam gambaran diri totalnya. Individu yang memiliki keterlibatan yang tinggi lebih mengidentifikasi diri pada pekerjaannya dan menganggap pekerjaan sebagai hal yang sangat penting dalam kehidupannya. Lebih lanjut, Lodahl dan Kejner menguraikan keterlibatan kerja ke dalam dua dimensi (Cohen, 2003). Pertama, keterlibatan kerja dipandang sebagai suatu "*performance self-esteem contingency*". Dan kedua, keterlibatan kerja sebagai suatu identifikasi psikologis dengan pekerjaan seseorang. Pada dimensi *Performance self-esteem contingency*, Keterlibatan kerja merefleksikan tingkat dimana rasa harga diri seseorang dipengaruhi oleh performansi kerjanya. Aspek ini mencakup tentang seberapa jauh hasil kerja seorang karyawan (*performance*) dapat mempengaruhi harga dirinya (*self-esteem*). Keterlibatan kerja

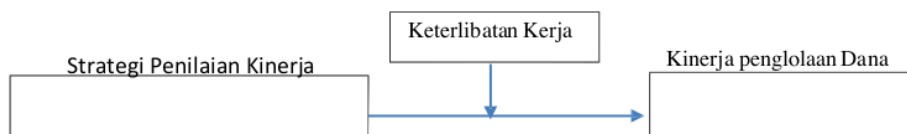
muncul ketika performansi yang baik meningkatkan harga diri seseorang. Harga diri didefinisikan sebagai suatu indikasi dari tingkat dimana individu mempercayai dirinya mampu, cukup, dan berharga (Robbins, 2009).

Sementara itu, pada dimensi pentingnya pekerjaan bagi gambaran diri total individu, merujuk pada tingkat sejauh mana seseorang mengidentifikasi dirinya secara psikologis pada pekerjaannya atau pentingnya pekerjaan bagi gambaran diri totalnya. Orang yang memiliki keterlibatan kerja adalah orang yang menganggap pekerjaan sebagai bagian yang paling penting dalam hidupnya. Ini berarti bahwa dengan bekerja, ia dapat mengekspresikan diri dan menganggap bahwa pekerjaan merupakan aktivitas yang menjadi pusat kehidupannya. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi sangat memihak dan benar-benar peduli dengan bidang pekerjaan yang mereka lakukan (Robbins, 2009).

Pengukuran kinerja di sektor publik pada dasarnya berbeda dengan sektor privat, dimana selain perbedaan tujuan yang sangat kontras diantara keduanya, ruang lingkup sektor publik jauh lebih kompleks daripada privat. Sampai saat ini, pengukuran kinerja di sektor publik masih menjadi diskursus yang panjang. Pihak yang cenderung berseberangan menilai bahwa di sektor Publik, pengukuran kinerja adalah konsep yang kompleks karena terdiri dari pertimbangan dan kegiatan intelektual, politik, hukum, etika dan administrasi. Ini harus hati-hati seimbang dan disinkronkan, dalam hal waktu dan tempat, jika upaya untuk menghasilkan rapor ingin berhasil. Halachmi (2008) menyimpulkan bahwa upaya untuk meningkatkan kinerja adalah sebanyak pembenaran untuk kepentingan pengukuran kinerja. Pendapat tersebut didasarkan pada pespektif bahwa pengenalan pengukuran kinerja untuk memastikan akuntabilitas, lebih merupakan permainan politik simbolis daripada cara untuk mencapai hasil yang nyata. Sementara itu, kelompok yang mendukung memandang bahwa pengukuran kinerja merupakan instrumen untuk meningkatkan anggaran publik, mempromosikan sistem pelaporan yang lebih baik dan modernisasi manajemen publik (Robbins, dkk, 2009). Selaras dengan pendapat tersebut, Greiling (2005) menyatakan bahwa tujuan pengukuran kinerja dalam sektor publik, terkait dengan beberapa hal berikut: 1) Memodernkan penganggaran publik; 2) Kewajiban atau pelaporan sukarela; 3) Kontrak manajemen; 4) Perbandingan Inter-administrasi / *benchmarking*; 5) Sistem diagnosis internal; 6) Sistem manajemen strategis. Dari pendapat itulah, pengukuran kinerja sangat dipromosikan baik sebagai instrumen untuk pengelolaan administrasi, memungkinkan untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang efisiensi berbagai departemen, dan sebagai alat kontrol menunjukkan seberapa baik berbagai departemen memenuhi perjanjian kontrak mereka. Indikator kinerja juga dapat memberikan dasar untuk lebih banyak informasi, proses pengambilan keputusan internal. Peningkatan otonomi berbagai aktor disertai dengan peningkatan pengendalian dan pemantauan informasi, yang diperlukan oleh manajemen puncak.

3. Kerangka Penelitian dan Hipotesis

Berdasar tinjauan teoritis serta temuan-temuan empiris sebelumnya, maka model penelitian sebagai kerangka dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 1: Model Penelitian

Penelitian Sanger (2013) menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja dan keterlibatan kerja para pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai di Kejaksanaan Tinggi Sulawesi Utara. Namun menurut Bhatia dan Jain (2012) justru menemukan bahwa Penilaian kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Rahayu (2011) menunjukkan bukti empiris bahwa keterlibatan kerja, karakteristik pekerjaan dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja pada Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Ogan Komering Ulu. Sementara itu dari penelitian Safari dan Yunastiwi (2013) serta Merwandi (2014) diketahui bahwa keterlibatan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasional juga dapat memediasi dari hubungan tersebut. Selain itu dari penelitian Frone dan Mayor (1988), tingkat keterlibatan kerja mempengaruhi (memoderasi) hubungan kualitas komunikasi dan kepuasan kerja. Maka merujuk pada bukti empiris yang ada, diduga bahwa keterlibatan kerja dapat pula memberikan efek positif terhadap hubungan antara strategi penilaian kinerja dengan Kinerja pengelolaan BOS. Dari uraian-uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesa dalam penelitian ini sebagai berikut :

H₁ :Strategi Penilaian Kinerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Pengelolaan BOS.

H₂ :Keterlibatan Kerja dapat memberi efek moderasi positif terhadap pengaruh antara Strategi Penilaian Kinerja dengan Kinerja Pengelolaan BOS.

C. METODE PENELITIAN

1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena sesuai tujuan penelitian yaitu untuk membuktikan hipotesis bahwa strategi penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja pengelolaan BOS. Selain itu, keterlibatan kerja dimungkinkan dapat menciptakan efek moderasi yang positif terhadap hubungan tersebut. Penelitian ini pada dasarnya menilai kinerja pengelolaan BOS dengan memfokuskan pada aspek keperilakuan pelaksana BOS itu sendiri. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui pengisian kuesioner. Selain itu, juga menggunakan data sekunder berupa dokumen atau laporan-laporan kegiatan serta data-data kepegawaian.

Responden penelitian adalah Kasubag TU dan staf pelaksana pada UPTD tersebut. Pertimbangannya adalah mereka sebagai pihak yang lebih mengetahui situasional pelaksanaan BOS yang ada di tiap sekolah. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh UPTD Pendidikan di Kabupaten Jombang yaitu sebanyak 21 UPTD. Dari 21 UPTD tersebut didapatkan masing-masing responden sebanyak 2 orang yaitu Kasubag TU dan Staf Pelaksana Monitoring dan Evaluasi BOS. Dengan demikian total responden adalah 42 orang.

2. Operasionalisasi Variabel

a) Strategi Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan kegiatan para manajer untuk membandingkan kinerja karyawan dengan standar-standar yang telah ditentukan sehingga para manajer dapat menuntut hasil-hasil yang diinginkan serta mengambil tindakan-tindakan korektif terhadap kinerja yang kurang. Selain itu, penilaian kinerja merupakan upaya sadar untuk membandingkan hasil yang seharusnya dicapai dengan hasil yang nyatanya dicapai dalam rangka pencapaian tujuan suatu organisasi. Sedangkan menurut Rahayu (2011), Penilaian kinerja adalah kegiatan mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standar kerjanya. Penilaian kinerja dapat dilihat skor rata-rata yang diperoleh subjek dalam memberikan respon pada setiap item dari alat ukur Penilaian kinerja. Semakin tinggi skor yang diperoleh, maka semakin tinggi pula tingkat penilaian kinerja subjek. Sebaliknya, semakin rendah skor yang diperoleh, maka semakin rendah pula penilaian kinerja subjek.

b) Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja adalah komitmen seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan karyawan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan, adanya perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang ia lakukan, dan keyakinan yang kuat terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Alat ukur keterlibatan kerja dikembangkan berdasarkan dimensi-dimensi dari keterlibatan kerja menurut Lodahl dan Kejner, yaitu *performance self-esteem contingency* dan pentingnya pekerjaan bagi gambaran diri total individu (Cohen, 2003). Tingkat keterlibatan kerja dapat dilihat skor rata-rata yang diperoleh subjek dalam memberikan respon pada setiap item dari alat ukur keterlibatan kerja. Semakin tinggi skor yang diperoleh, maka semakin tinggi pula tingkat keterlibatan kerja subjek. Sebaliknya, semakin rendah skor yang diperoleh, maka semakin rendah pula keterlibatan kerja subjek.

c) Kinerja pengelolaan BOS

Kinerja adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Pengertian kinerja adalah merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Menurut Hasibuan (2002) kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal sebagai berikut: 1) Kesetiaan, kinerja diukur dari kesetiaan karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi. 2) Prestasi kerja, hasil prestasi kerja karyawan, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja. 3) Kedisiplinan, kedisiplinan pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya dapat menjadi tolak ukur kinerja. 4) Kreativitas, kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga lebih berdaya guna dan berhasil guna. 5) Kerja sama, diukur dari kesediaan karyawan dalam berprestasi dan bekerja sama dengan karyawan lain sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik. 6) Kecakapan, kecakapan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kinerja. 7) Tanggung jawab, kinerja pegawai diukur dari kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya.

3. Teknik Analisis Data

Analisa data dilakukan dengan melakukan uji hipotesis (uji t, uji F). Sebelum dilakukan uji hipotesis maka dilakukan uji asumsi awal data yang meliputi uji validitas dan uji reliabilitas. Kemudian dilakukan analisis Uji Regresi berganda dengan model sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_1 \cdot X_2 + e$$

Keterangan:

- Y = Kinerja Pengelolaan
- b₁ = Koefisien dari Penilaian Kinerja
- X₁ = Penilaian Kinerja
- b₂ = Koefisien dari Keterlibatan Kerja
- X₂ = Keterlibatan Kerja
- e = Standar Error
- a = Konstanta

D. HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

1. Deskripsi & Hasil Analisis

Dari kuesioner yang dikembalikan, diketahui bahwa *respon rate*-nya hanya sebesar 71,43%, yaitu 30 kuesioner dari 42 yang dibagikan. Sementara itu, untuk tingkat realibilitas dan validitas instrument penelitian, dari pengujian yang dilakukan diketahui bahwa keseluruhan instrument yang digunakan dapat dikatakan relatif reliabel untuk mengukur variabel atau konstruk. Terbukti dari nilai *Cronbach's Alpha* ketiga variabel tersebut diatas 0,60, dimana untuk strategi penilaian kinerja (SPK) sebesar 0,784, variabel Keterlibatan Kerja (KK) 0,696, dan Kinerja Pengelolaan BOS (KBOS) adalah 0,694. Demikian juga untuk tingkat validitasnya, dengan membandingkan antara angka korelasi *product moment Pearson* (*r* hitung) dengan nilai kritisnya (0,3), pada level signifikansi 5%. Diketahui bahwa seluruh nilai *r* hitung masing-masing variabel lebih besar dari nilai kritisnya.

Sedangkan untuk memenuhi uji asumsi klasik, dilakukan empat langkah pengujian. Pertama, Uji Normalitas, yaitu untuk menguji apakah sampel penelitian merupakan jenis distribusi normal. Dengan menggunakan pengujian *Kolmogorov-Smirnov Goodness of Fit Test* terhadap masing-masing variabel, diperoleh nilai probabilitas sebesar 0,257, lebih tinggi dari nilai kritisnya 0,05 yang berarti data berdistribusi normal. Kedua, Uji Autokorelasi dengan menggunakan metode *Durbin Watson*. Dari pengujian diperoleh nilai 2,290. bila dibandingkan dengan table DW untuk jumlah sampel 30 dengan 2 variabel independen, nilai *du* sebesar 1,567. Ini berarti tidak terjadi autokorelasi yang ditunjukkan dengan $du < dw < 4-du$ ($1,567 < 2,290 < 2,433$).

Ketiga, Uji Multikolonieritas, untuk mengetahui adanya hubungan linier yang "sempurna" atau pasti diantara beberapa atau semua variabel yang menjelaskan dari regresi. Multikolonieritas dapat diidentifikasi dengan cara, jika nilai *tolerance* (TOL) mendekati 1 maka tidak terjadi kolinearitas, dan jika mendekati 0 maka terjadi kolinearitas. Cara lainnya dengan menganalisa angka *tolerance and variance inflation factor* (VIF), bila lebih kecil dari 10 maka tidak terjadi multikolonieritas. Dari pengujian diperoleh nilai VIF sebesar 1,222 (strategi penilaian kinerja dan keterlibatan kerja), yang berarti bebas dari multikolonieritas. Demikian juga dengan angka Tol yang mendekati 1 (0,819). Pengujian keempat adalah Uji Heteroskedastitas. Dalam penelitian ini menggunakan Uji Glejser, yaitu dengan cara meregresikan nilai absolut residual yang diperoleh. Jika variabel independen signifikan mempengaruhi variabel dependen maka ada indikasi heteroskedastitas. Dari pengujian yang dilakukan, diketahui bahwa baik Strategi Penilaian kinerja maupun Keterlibatan kerja, keduanya tidak mempengaruhi variabel residual. Terlihat dari nilai probabilitas signifikansinya diatas 5%, yaitu 0,150 dan 0,067.

2. Pengujian Hipotesis & Pembahasan

Untuk pengujian hipotesis, dilakukan pengujian regresi dengan metode MRA (*Moderate Regression Analysis*) menggunakan bantuan program SPSS versi 20. Ada tiga tahap pengujian yang dilakukan menurut model persamaan yang dibangun. Tiga tahapan pengujian tersebut juga dimaksudkan untuk mengetahui sifat dari variabel moderasi (Keterlibatan Kerja) terhadap hubungan yang dipengaruhi. Sementara itu, untuk level signifikansi yang ditetapkan adalah 5%. Dari hasil pengujian yang dilakukan dapat dijelaskan sebagai berikut:

Hipotesis Pertama menyatakan bahwa Strategi Penilaian Kinerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Pengelolaan BOS. Dalam artian, ketika strategi penilaian kinerja meningkat, maka hal itu akan meningkatkan pula kinerja pengelolaan BOS. Untuk menguji hipotesis ini, model persamaan yang dibangun yaitu

$$KBOS = \beta_0 + \beta_1 SPK + \beta_2 \dots \dots \dots (1).$$

Dari analisis regresi sederhana yang dilakukan diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Regresi Model 1

Variabel	Koefisien	P value	Keterangan
Strategi Penilaian Kinerja (SPK)	0.431	0.000	Signifikan

Sumber data : Data primer yang diolah
 Keterangan : Jumlah data (observasi) = 30
 Dependent Variabel Kinerja Pengelolaan BOS (KBOS)

Sesuai table 1. diatas, diketahui bahwa pengujian berhasil mendukung hipotesis pertama. Strategi penilaian kinerja secara empiris terbukti mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pengelolaan BOS. Hal ini ditunjukkan dengan nilai p value yang lebih kecil dari 1% (0.000 < 0.01), dan nilai koefisiennya positif (0.431).

Hipotesis Kedua menyatakan bahwa Keterlibatan Kerja dapat memberi efek moderasi positif terhadap hubungan antara Strategi Penilaian Kinerja dengan Kinerja Pengelolaan BOS. Artinya, adanya interaksi keterlibatan kerja akan secara positif meningkatkan hubungan yang terjadi antara strategi penilaian kinerja dengan kinerja pengelolaan BOS. Untuk menguji hipotesis ini, dilakukan dua tahap analisa regresi, didasarkan pada 2 (dua) persamaan yang dibangun yaitu,

$$KBOS = \beta_2 SPK + \beta_3 KK + \beta_2 \dots \dots \dots (2); \text{ dan}$$

$$KBOS = \beta_4 SPK + \beta_5 KK + \beta_6 SPK * KK + \beta_3 \dots \dots \dots (3)$$

Seperti telah disebutkan bahwa, dua tahap pengujian ini juga dimaksudkan untuk mengidentifikasi sifat variabel moderating itu sendiri, dengan membandingkan (identifikasi) nilai koefisien (3) variabel Keterlibatan Kerja (KK) pada persamaan kedua (2), dengan koefisien (6) KK sebagai variabel moderasi pada persamaan ketiga (3). Hasil analisis regresi yang ditunjukkan dalam table 2. berikut:

Tabel 2. Hasil Regresi Model 2 dan 3

Variabel	koefisien	P value	Keterangan
Model 2			
Strategi Penilaian Kinerja (SPK)	0.397	0.000	Signifikan
Keterlibatan Kerja (KK)	0.176	0.266	Tidak Signifikan
Model 3			
Strategi Penilaian Kinerja (SPK)	0.609	0.029	Signifikan
Keterlibatan Kerja (KK)	0.878	0.312	Tidak Signifikan
Moderasi (SPK*KK)	-0.019	0.409	Tidak Signifikan

Sumber data : Data primer yang diolah

Berdasar table 2. diatas, maka pengujian tidak berhasil mendukung hipotesis kedua (H2 ditolak). Dalam artian, secara empiris keterlibatan kerja tidak memberi efek positif (memperkuat) pengaruh strategi penilaian kinerja terhadap kinerja pengelolaan BOS. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien moderasi pada model ketiga (3) yang tidak signifikan, yaitu nilai p value lebih besar dari level yang ditetapkan 5% (SPK*KK = 0,409). Sementara itu, dari model kedua (2) dalam table diatas, dimana koefisien Keterlibatan Kerja (KK) juga menunjukkan hasil yang tidak signifikan (p value KK = 0,266). Hal ini berarti bahwa, Keterlibatan Kerja (KK) sebagai variabel moderasi bertindak (sifat) sebagai homologizer. Ditunjukkan dengan nilai koefisien (3) pada model 2, dan koefisien (6) pada model 3 yang sama-sama tidak signifikan (p value = 0,266 dan 0,409). Dijelaskan oleh Sharma, Durand, Arie (1981) bahwa homologizer merupakan variabel yang berpotensi memoderasi (dapat mempengaruhi kekuatan) sebuah hubungan, namun tidak berinteraksi dengan variabel prediktor, dan tidak secara signifikan berhubungan dengan prediktor maupun variabel terikat.

Tidak signifikannya KK dalam memoderasi (memperkuat) pengaruh SPK terhadap KBOS dapat dikatakan sebagai sebuah anomali bila merujuk teori yang ada maupun kebanyakan

hasil penelitian terdahulu. Untuk menyakinkan temuan tersebut, dilakukan pengujian kembali menggunakan metode yang lain yaitu uji residual. Dijelaskan (Ghozali, 2006) bahwa analisis residual pada dasarnya menguji pengaruh deviasi (penyimpangan) dari suatu model. Fokusnya adalah ketidakcocokan (*lack of fit*) yang dihasilkan dari deviasi hubungan linier antar variabel independen. Dari pengujian tersebut, diperoleh hasil yang menunjukkan nilai koefisien parameternya -0.054, namun tidak signifikan ($p \text{ value} = 0.624$). Ini artinya KK tidak berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut, karena dalam uji residual, sebuah variabel (dalam penelitian ini KK) dianggap variabel moderating bila nilai koefisien parameternya negative dan signifikan.

Dari hasil pengujian hipotesis seperti dijelaskan diatas, terbukti bahwa Strategi Penilaian Kinerja (SPK) secara signifikan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pengelolaan BOS (KBOS). Temuan ini konsisten dengan penelitian penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa Penilaian Kerja akan secara positif meningkatkan kinerja (Kupussamy, 2014; Sanger, 2013; Iqbal, dkk., 2013; Afsharnejad dan Maleki, 2000). Tujuan dasar dari suatu sistem penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan yang mengarah capaian hasil tujuan organisasi. Hal ini berarti bahwa setiap organisasi harus mengakui bahwa karyawan adalah sumber daya yang sangat penting.

Menurut Iqbal, dkk., (2013), dengan menggunakan penilaian kinerja sebagai pendekatan strategis dan berhubungan dengan kegiatan SDM maupun kebijakan bisnis sebuah organisasi, maka akan dapat meningkatkan kompetensi, motivasi, kemampuan dan kinerja karyawan mereka, yang tujuan akhirnya mengarah pada meningkatnya kinerja organisasi.

Dalam kaitannya dengan tujuan strategis organisasi Robbins, (2009) menyatakan bahwa kebijakan penilaian kinerja dapat digunakan sebagai masukan strategis karena memfasilitasi penciptaan visi yang jelas di seluruh organisasi. Bahkan ketika dikaitkan dengan rencana strategis organisasi, kebijakan penilaian kinerja memungkinkan bagi organisasi untuk mengubah rencana strategis dalam mencapai kinerja yang lebih realistis. Pendapat ini sejalan dengan pernyataan Mathis, (2001) bahwa penilaian kinerja mengakibatkan peningkatan *output* organisasi. Yang penting diperhatikan adalah tingkat keberhasilan sistem penilaian kinerja terletak pada penerapan daripada metode yang digunakan. Pendapat Mathis, (2001) tersebut bermakna bahwa penekanannya adalah pada Implementasi yang lebih baik dari metode penilaian kinerja yang digunakan, sehingga dapat mencapai tujuan penilaian itu sendiri maupun kontribusinya pada peningkatan kinerja organisasi.

Atas hasil penolakan hipotesis kedua, dimana dari hasil pengujian diketahui bahwa variabel Keterlibatan Kerja (KK) tidak terbukti memperkuat (memoderasi) pengaruh SPK terhadap KBOS, secara umum tidak konsisten dengan penelitian-penelitian sebelumnya, maupun kerangka teoritis yang melandasinya. Pengujian ulang menggunakan metode uji residual untuk memastikan hasil dari metode MRA yang digunakan sebelumnya, juga menunjukkan temuan yang sama. Implikasinya, temuan yang diperoleh dalam penelitian ini bertentangan dengan logika umum yang selama ini diyakini, bahwa adanya Keterlibatan Kerja (secara kognitif dan emosional) akan memperkuat atau berpengaruh positif terhadap kinerja (Merwandi, 2014; Sanger, 2013; Safaria dan Yunastiwi, 2013; Rahayu, 2011; Frone dan Major, 1988). Namun bila dipandang dari sisi lain, penelitian ini telah membuka jalan lebar untuk penelitian-penelitian di masa mendatang dalam mengeksplorasi fungsi Keterlibatan Kerja sebagai moderasi bagi Kinerja pegawai, managerial, maupun organisasi.

Di sisi lain, hasil penelitian ini sebenarnya mendukung temuan Safari (2013), yang menunjukkan bahwa Keterlibatan Kerja justru memberi efek interaksi (memoderasi) negatif terhadap kinerja dalam hubungannya dengan modal sosial organisasi. Dijelaskan bahwa hal ini tidak bisa dilepaskan dari teori yang ada, dimana keterlibatan kerja memiliki dua aspek, yaitu kognitif dan emosional. Artinya, Jika seorang manajer memberi dukungan dan/atau mampu menciptakan lingkungan kerja yang terlibat secara emosional dan kognitif dalam mencapai misi dan tujuan organisasi, maka pegawai akan melakukan dengan baik. Dan sebaliknya, Jika manajer tidak mampu membuat lingkungan yang mendukung, maka karyawan akan mempertimbangkan keterlibatan pekerjaan sebagai beban, yang akibatnya prestasi kerja karyawan atau kinerja

secara umum akan cenderung ke arah negatif. Berangkat dari fenomena tersebut, Ali, dkk., (2013) menyarankan agar para manajer di tingkat lini bisa meningkatkan kepercayaan diri dan perasaan keterlibatan kerja karyawan, yang akan berdampak pada meningkatnya prestasi kerja (kinerja) karyawan, dan pada gilirannya bermuara pada peningkatan output (kinerja) organisasi.

E. PENUTUP

Penelitian tentang hubungan antara strategi penilaian kinerja dengan kinerja pengelolaan Dana BOS menunjukkan hasil yang positif dan signifikan penelitian ini memberikan gambaran bahwa penilaian kinerja yang dilakukan oleh pegawai UPTD kepada pengelola BOS sekolah dapat meningkatkan kinerja pengelolaan BOS itu sendiri. Penilaian kinerja ini berupa kegiatan monitoring evaluasi, pendampingan maupun media tanya jawab yang dilakukan oleh UPTD Dinas Pendidikan. Kegiatan ini bersifat rutin maupun insidental bergantung pada situasi dan kondisi saat diperlukan. Variabel keterlibatan kerja yang diprediksi dapat memoderasi hubungan antara strategi penilaian kinerja dengan kinerja, berdasarkan analisa justru menunjukkan bahwa keterlibatan kerja tidak berpengaruh signifikan dalam meningkatkan pengaruh strategi penilaian kinerja terhadap kinerja pengelolaan BOS. Kesimpulan terhadap tidak adanya pengaruh keterlibatan kerja ini adalah tidak adanya pengakuan status operator BOS yang rata-rata adalah pegawai honorer yang diangkat berdasarkan SK dari sekolah masing-masing, bukan pengangkatan SK Bupati.

DAFTAR PUSTAKA

- Afsharnejad, A and Maleki, M. 2000. *Performance Appraisals Impact on Attitudinal Outcomes and Organizational Performance*. Mathematics and Computers in Contemporary Science ISBN: 978-1-61804-152-4
- Bacal, Robert. 2002. *Performance Management*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Bathia, K. and Jain, P. 2012. *A study of performance appraisal and organizational effectiveness in terms of individual and organizational basis. A comparative study of BSNL and AIRTEL*. International Journal on Arts, Management and Humanities 1(1): 63-72.
- Brahmana, SS. 2007. *Resource Based View: The Effect of Product Innovation on Market Orientation and Performance Relationship*. Repository.widyatama.ac.id.
- Burns, T. and Stalker, G.M. 1961. *The Management of Innovation*. London, Tavistock.
- Cohen, A. 2003. *Multiple Commitment in the Workplace An Integrative Approach*. New Jersey. Lawrence Erlbaum Associate, inc., publisher.
- Frone, M.R and Major, B. 1988. *Communication quality and job satisfaction among managerial nurse, the moderating influence of job involvement*. Sage Publication, Group & Organization Studies, Vol.13 No.3.
- Greiling, Dorothea. 2005. *Performance measurement in the public sector: the German experience*. International Journal of Productivity and Performance Management; Vol.54, No.7, Hal: 551-567
- Halachmi, Arie. 2002. *Performance Measurement: A look at Some Possible Dysfunctions*. Work Study; Vol. 51, No.5, Hal: 230-239
- Hasibuan, Malayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit : PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Iqbal, T.K. 2013. *Job Involvement as Predictor of Employee Commitment: Evidence from Pakistan*. International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 4.
- Mathis, Robert L. & Jackson, John H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Terjemahan oleh Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Merwandi. 2014. *Pengaruh Quality of Work Life dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai BKSDA Sumatera Barat*. Journal. Unitas-Pdg.ac.id

- 1
Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2010 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah
- Rahayu, Sri. 2011. Penerapan Metode Regresi Pada Studi Kasus Pengaruh Karakteristik Kerja, Motivasi Kerja dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Ogan Komering Ulu.
- Purbowati, R., & Utomo, L. P. (2015). Menelusuri Hubungan Kausal Antara Penerapan Sistem Pengendalian Internal, Kesejahteraan Karyawan Dan Brand Image Rumah Sakit Ibu Dan Anak (RSIA) Muslimat Jombang. Prosiding SNaPP: Sosial, Ekonomi dan Humaniora, 5(1), 195-202.
- Robbins, Stephen dan Timothy, Judge. 2008. Perilaku Organisasi. Penerbit : Salemba Empat. Edisi Keduabelas. Jakarta.
- Robbins, Mark D., Simonsen, Bill and Shepard, Emily. 2009. *Citizens, Budgets and Performance Measures: A Case Study Of West Hartford, Connecticut*. *Jurnal Of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, Vol.21 (3), Hal. 426-453, Fall 2009
- Safari, Siti dan Yunastiwi, A.S. 2013. Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT.Seascape Surveys Indonesia. e-Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol 1, No. 1, Oktober.
- Sanger, G.M. 2013. Penilaian Prestasi Kerja, Keterlibatan Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, Vol.1 No.4 Desember. Hal. 1293-1303
- Setyorini, Ninik Purwaning, 2010. Implementasi Program BOS Di Sekolah Negeri Pada Komisariat SMPN 1 Bojonggede, Kabupaten Bogor. (Tesis), FISIP, Universitas Indonesia
- Simamora, H. 2001. Manajemen Sumberdaya Manusia. Penerbit STIE YKPN. Yogyakarta.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Wijaya, Sean. 2012. Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional Pada Karyawan Pt. Sekar Laut Di Surabaya.

MODERASI KETERLIBATAN KERJA

ORIGINALITY REPORT

14%

SIMILARITY INDEX

14%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

0%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

ejournal.stiedewantara.ac.id

Internet Source

14%

Exclude quotes On

Exclude matches < 10%

Exclude bibliography On