ANALISIS *IN-ROLE PERFORMANCE* DAN *INNOVASI PERFORMANCE* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DALAM MODEL KEPUASAN KERJA DENGAN KINERJA KARYAWAN SEKTOR PUBLIK SERTA GENDER SEBAGAI VARIABEL MODERATING

Oleh :
I Made Purba Astakoni[1]

ABSTRAK

Adapun fokus penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi sektor publik dengan menambahkan variabel mediasi yaitu *in-role performance* dan *innovative performance* serta Gender sebagai variabel moderating. Penelitian ini dilakukan di tiga Perusahaan Daerah Air Minum di Provinsi Bali, yaitu PDAM Kabupaten Badung, PDAM Kabupaten Tabanan dan PAM Kota Denpasar. Alasan dipilihnya ketiga PDAM tersebut karena ketiga PDAM tersebut mempunyai cakupan pelayanan paling banyak tercatat hingga saat ini.

Metode pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling* dengan mengambil sebanyak 200 orang karyawan yang dipilih sebagai responden dari populasi karyawan sebanyak 902 orang.

Analisis data menggunakan teknik analisis SEM (*Structural Equation Model*) dengan melihat nilai *Goodness of Fit.* Berdasarkan hasil analisis dengan SEM setelah dilakukan modifikasi model, dihasilkan semua hubungan variabel eksogen terhadap variabel endogen berpengaruh positif, yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif sebesar 19,6% terhadap *in-role performance,* kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan sebesar 93,2% terhadap *innovative performance,* kepuasan kerja berpengaruh positif sebesar 11,1% terhadap kinerja karyawan *in-roperformance* berpengaruh positif sebesar 11,8% terhadap kinerja karyawan, *innovative performance* berpengaruh positif sebesar 24,8% terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui *in-role performance* sebesar 2,4% sehingga tidak memberikan efek mediasi jika dibandingkan dengan pengaruh langsung kepuasan kerja dengan kinerja sebesar 11,1% dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui *innovative performance* sebesar 23,25%.

Hal ini berarti *innovative performance* memberikan efek mediasi jika dibandingkan dengan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 11,1%. Dalam model *gender* sebagai variabel moderating, secara keseluruhan bisa dikatakan bahwa model akan menghasilkan efek yang melemahkan/moderating

Kata kunci : Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan dan Gender

1 Dosen STIMI Handayani Denpasar

ABSTRACT

The focus of this study was to determine the effect of job satisfaction on the performance of public sector organizations by adding mediating variables, namely in-role performance and innovative performance and Gender as a moderating variable. This research was conducted in three local water companies in the province of Bali, namely PDAM Badung, Tabanan and PAM taps Denpasar. The third reason for choosing these taps as the taps have the third most widely registered service coverage to date. The sampling method using purposive sampling method by taking sebanyak200 employees selected for the study of the population of employees as much as 902 people. Data analysis using analytical techniques SEM (Structural Equation Model) by looking at the value of Goodness of Fit. Based on the results of the SEM analysis after modification of the model, produced all relationships exogenous variables on the endogenous variable has a positive effect, namely job satisfaction has a positive effect of 19.6% of the in-role performance, job satisfaction has a positive effect significantly by 93.2% on the innovative performance , job satisfaction has a positive effect of 11.1% on employee performance, in-role performance by 11.8% positive effect on employee performance, innovative performance of 24.8% has a positive effect on employee performance, job satisfaction has a positive effect on employee performance through in-role performance by 2.4% so no mediation effect when compared to the direct effects of job satisfaction and performance 11.1% and job satisfaction has a positive effect on employee performance through innovative performance of 23.25%, this means that innovative performance mediation effect when compared with the effect of job satisfaction on the performance of 11.1%. In the model of gender as a moderating variable, as a whole it can be said that the model will produceDebilitatingEffect/ moderating

Keywords : *Job Satisfaction, Employee Performance and Gender.*

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam konteks organisasi publik, kinerja adalah suatu ukuran prestasi atau hasil dalam mengelola dan menjalankan suatu organisasi dimana berhubungan dengan segala hal yang akan, sedang dan telah dilakukan organisasi tersebut dalam kurun waktu tertentu. Pengukuran kinerja organisasi publik penting dilakukan karena berguna sebagai acuan untuk meningkatkan kinerja organisasi tersebut agar lebih baik lagi di masa yang akan datang. Mardiasmo (2004) menyatakan bahwa penilaian kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud, yaitu: (1) membantu memperbaiki kinerja pemerintah, (2) pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan, (3) mewujudkan pertanggungjawaban organisasi publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Kinerja dapat dibagi menjadi dua kategori, yang pertama adalah *in-role performance* dan yang kedua *innovative performance. In-role performance* merupakan perilaku seseorang untuk bertindak dan menyelesaikan pekerjaannya berdasarkan dengan apa yang diperintahkan oleh atasan atau manajernya. Sedangkan *innovative performance* merupakan tindakan yang

dilakukan oleh individu yang keluar sendiri dari dalam dirinya untuk melakukan sesuatu hal guna memajukan organisasi yang ia ikuti (Janssen dan Yperen, 2004)

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dari organisasi sektor publik adalah kepuasan kerja karyawan. Dimana dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi biasanya karyawan akan memberikan pelayanan yang baik dan begitu juga sebaliknya, ketika karyawan tidak mengalami kepuasan maka pelayanan yang diberikan kepada konsumen juga akan rendah. Seorang karyawan akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Menurut Dole and Schroeder (2001), kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan merupakan hal yang bersifat

individual tentang perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Robbins, 2007). Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Kreitner & Kinicki (2005) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Sedangkan As'ad (2000) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, karakteristik individual, serta hubungan kelompok di luar pekerjaan itu sendiri. Sehingga dapat disimpulkan, kepuasan kerja adalah perasaan dari individu terhadap pekerjaan, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama pimpinan dan sesama karyawan dalam sebuah organisasi. Sasaran penting dalam manajemen sumberdaya manusia pada suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi yang bersangkutan. Kepuasan kerja tersebut diharapkan dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik, sehingga kepuasan kerja karyawan mempengaruhi kinerja unit secara keseluruhan.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada organisasi sektor publik, salah satunya adalah kepuasan kerja. Sejalan dengan pendapat Handoko (2008: 122) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini menambahkan variabel *in-role performance* dan *innovative performance* sebagai variabel mediasi dalam pengukuran kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi dan memasukkan *gender* sebagai variabel moderating. Selain itu perbedaan dalam penelitian sebelumnya juga dapat dilihat pada tempat penelitian, dimana penelitian kali ini dilakukan di tiga Perusasaan Daerah Air Minum di Provinsi Bali, yaitu PDAM Kabupaten Badung, PDAM Kabupaten Tabanan dan PDAM Kota Denpasar. Penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi sektor publik dengan *in-role performance* dan *innovative performance* sebagai variabel mediasi pada Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar dilakukan mengingat PDAM merupakan salah satu organisasi sektor publik yang memiliki pengaruh penting didalam kesejahteraan masyarakat khususnya di Provinsi Bali dalam pemberian pelayanan air bersih.

B. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan pokok masalah sebagai berikut :

1. Apakah kepuasan kerja karyawan mempengaruhi *in-role performance* pada Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar?
2. Apakah kepuasan kerja karyawan mempengaruhi *innovative performance* pada Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar?
3. Apakah kepuasan kerja karyawan mempengaruhi kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar?
4. Apakah *in-role performance* mempengaruhi kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar?
5. Apakah *innovative performance* mempengaruhi kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar?
6. Apakah kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan melalui *in-role performance* pada Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar*?*
7. Apakah kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan melalui *innovative performance* di Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar*?*
8. Apakah *Gender* mampu memoderasi model kepuasan kerja dengan kinerja karyawan melalui *in-role performance dan innovative performance* di Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar*?*

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang rumusan masalah diatas maka yang menjadi tujuan penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *in- role performance* pada Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *innovative performance* pada Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar.
4. Untuk mengetahui pengaruh *in-role performance* terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar.
5. Untuk mengetahui pengaruh *innovative performance* terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar.
6. Untuk mengetahu pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *in-role performance* pada Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar.

7. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *innovative performance* pada Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar.
8. Untuk mengetahui pengaruh gender dalam memoderasi model kepuasan kerja dengan kinerja karyawan melalui *in-role performance dan innovative performance* di Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar*?*

II LANDASAN TEORI DAN KETERKAITAN ANTAR VARIABEL

A. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *in-role performance*

In – role job performance didefinisikan sebagai kegiatan spesifik dan dituangkan ke dalam *job description* karyawan, lalu selanjutnya di mandatkan, dinilai, dan diberikan penghargaan oleh organisasi. Sejumlah aturan dan prosedur membuat perilaku kerja menjadi terprediksi, sehingga kegiatan-kegiatan utama organisasi dapat dikoordinir dan dikontrol untuk mencapai tujuan dari organisasi. Kecakapan dan keahlian karyawan untuk mengelola aktivitas dan aturan kerja menjadi komponen variasi yang penting didalam kinerja sebuah organisasi (Borman & Motowidlo, 1993) dalam (Onne & Nicco, 2004). Jadi jika karyawan dalam sebuah organisasi khususnya organisasi sektor publik merasa telah mendapatkan kepuasan dalam pekerjaan yang mereka jalankan, maka *in – role performance* juga akan meningkat, misalnya karyawan dapat menyelesaikan dengan tepat waktu pekerjaan yang telah dijabarkan melalui *job description* dan mengerjakannya dengan tepat waktu menurut prosedur pelaksanaan tugas (SOP) yang ditetapkan didalam sebuah organisasi sektor publik.

Para peneliti sebelumnya seperti Morad et al. (2012) dan Onne et al. (2004) melalui bukti empirisnya mendukung bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap *in-role performance.* Sehingga berdasarkan landasan teori yang ada maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H1 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap in *role – performance*

B. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *innovative performance*

Innovative job performance merupakan sebuah niat, promosi dan realisasi dari ide yang berhubungan dengan aturan kerja, kelompok kerja, atau organisasi dalam hubungannya dengan capaian keuntungan dari suatu organisasi (Kanter, 1988; Scott & Bruce, 1994; West & Farr, 1989) dalam (Onne & Nico, 2004). Tujuan utama dari sebuah organisasi yaitu dapat diharapkannya menjadi sumber motivasi yang penting untuk *innovative job performance* dengan beberapa alasan, pertama, individu memiliki kecenderungan untuk melakukan hal-hal yang menantang terhadap tugas yang kompleks. Kedua, karyawan berorientasi untuk memiliki jati diri dalam melakukan tugasnya. Ketiga, jika hambatan seperti kesulitan mengerjakan tugas terjadi, karyawan tersebut cenderung untuk lebih memilih menghadapi keadaan dengan melakukan usaha yang lebih giat dalam menyelesaikan tugasnya. Bila seorang karyawan memiliki suatu kepuasan terhadap pekerjaan yang ia jalankan, maka karyawan tersebut otomatis akan melakukan suatu tindakan lebih diluar pekerjaan yang semestinya ia kerjakan dalam hal untuk kepentingan suatu organisasi yang ia ikuti.

Para peneliti sebelumnya seperti Morad et al. (2012) dan Onne et al. (2004) melalui bukti empirisnya mendukung bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap *innovative performance.*Sehingga berdasarkan landasan teori yang ada maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H2 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *innovative performance*

C. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Kepuasan kerja *(job satisfaction)* adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2000:142). Menurut Loeke (dalam Sule, 2002: 211), kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas. Namun dari berbagai penelitian ditemukan bukti bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas (Robbins, 2007).

Para peneliti sebelumnya yaitu Kurniawan (2011) dan Abdulloh (2006) melalui bukti empirisnya mendukung bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga berdasarkan landasan teori yang ada maka disusun hipotesis sebagai berikut :

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

D. Pengaruh *in-role performance* terhadap kinerja karyawan

In-role performance merupakan sejumlah aturan dan prosedur yang membuat perilaku kerja menjadi terprediksi, sehingga kegiatan-kegiatan utama organisasi dapat dikoordinir dan dikontrol untuk mencapai tujuan dari organisasi. Kecakapan dan keahlian karyawan untuk mengelola aktivitas dan aturan kerja menjadi komponen variasi yang penting didalam kinerja sebuah organisasi (Borman & Motowidlo, 1993) dalam (Onne & Nicco, 2004). Bila semua karyawan dapat menyelesaikan tugas-tugas yang dijabarkan sesuai dengan standar pekerjaan dan *job description* dengan baik serta tepat waktu maka kinerja karyawan dalam suatu organisasi juga akan meningkat.

Peneliti sebelumnya yang dilakukan oleh Onne et al. (2004) melalui bukti empirisnya mengataka bahwa *in-role performance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga berdasarkan landasan teori yang ada maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H4 : *In-role performance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

E. Pengaruh *innovative performance* terhadap kinerja karyawan

Pengertian perilaku inovatif menurut Wess & Farr (dalam De Jong & Kemp, 2003) adalah semua perilaku individu yang diarahkan untuk menghasilkan, memperkenalkan, dan mengaplikasikan hal-hal baru, yang bermanfaat dalam berbagai level organisasi. Pendapat senada dikemukakan oleh Stein & Woodman (Brazeal & Herbert,1997) mengatakan bahwa inovasi adalah implementasi yang berhasil dari ide-ide kreatif. Bryd & Bryman (2003) mengatakan bahwa ada dua dimensi yang mendasari perilaku inovatif yaitu kreativitas dan pengambilan

resiko. Semua inovasi diawali dari ide yang kreatif. Kreativitas adalah kemampuan untuk mengembangkan ide baru yang terdiri dari 3 aspek yaitu keahilan, kemampuan berfikir fleksibel dan imajinatif, dan motivasi internal (Bryd & Bryman, 2003). Dalam proses inovasi, individu mempunyai ide-ide baru, berdasarkan proses berfikir imajinatif dan didukung oleh motivasi internal yang tinggi. Dalam mengimplementasikan ide diperlukan keberanian mengambil resiko karena memperkenalkan hal baru mengandung suatu resiko. Yang dimaksud dengan pengambilan resiko adalah kemampuan untuk mendorong ide baru menghadapi rintangan yang menghadang sehingga pengambilan resiko merupakan cara mewujudkan ide yang kreatif menjadi realitas sehingga dapat meningkatkan kinerja masing-masing individu (Bryd & Brown, 2003). Dalam hal ini, yang melakukan inovasi adalah semua karyawan yang terlibat dalam proses inovasi tersebut. Oleh karenanya sistem pemberdayaan karyawan sangat diperlukan dalam perilaku inovatif ini.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Byrd et al (2003) melalui bukti empirisnya mengatakan bahwa *innovative performance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga berdasarkan landasan teori yang ada dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H5 : *Innovative performance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

F. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *in-role performance*

Menurut Loeke (dalam Sule, 2002: 211), kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas. Namun dari berbagai penelitian ditemukan bukti bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas. *In- role performance* merupakan sejumlah aturan dan prosedur yang membuat perilaku kerja menjadi terprediksi, sehingga kegiatan-kegiatan utama organisasi dapat dikoordinir dan dikontrol untuk mencapai tujuan dari organisasi. Kecakapan dan keahlian karyawan untuk mengelola aktivitas dan aturan kerja menjadi komponen variasi yang penting didalam kinerja sebuah organisasi (Borman & Motowidlo, 1993) dalam (Onne & Nicco, 2004). Jika karyawan merasa puas maka karyawan akan mengerjakan pekerjaan menurut prosedur berdasarkan *job- description* dan SOP dengan sungguh-sungguh sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Sehingga berdasarkan teori yang ada, maka dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

H6 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui *in- role performance*

G. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *innovative performance*

Kepuasan kerja *(job satisfaction)* adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2000:142). Ada dua dimensi yang mendasari perilaku inovatif yaitu kreativitas dan pengambilan resiko. Semua inovasi diawali dari ide yang kreatif. Kreativitas adalah kemampuan untuk mengembangkan ide baru yang terdiri dari 3 aspek yaitu keahilan, kemampuan berfikir fleksibel dan imajinatif, dan motivasi internal (Bryd & Bryman, 2003). Dalam proses inovasi, individu mempunyai ide-ide baru, berdasarkan proses berfikir imajinatif dan didukung oleh

motivasi internal yang tinggi. Adanya kepuasan kerja sangat memungkinkan tumbuhnya pikiran imajinatif dan kreatifitas yang tinggi didalam diri setiap individu. Dengan adanya kreatifitas yang tinggi maka karyawan dapat mengembangkan ide-ide baru mereka menjadi sesuatu yang berguna dalam hal kemajuan organisasi dan dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Sehingga berdasarkan teori yang ada, dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

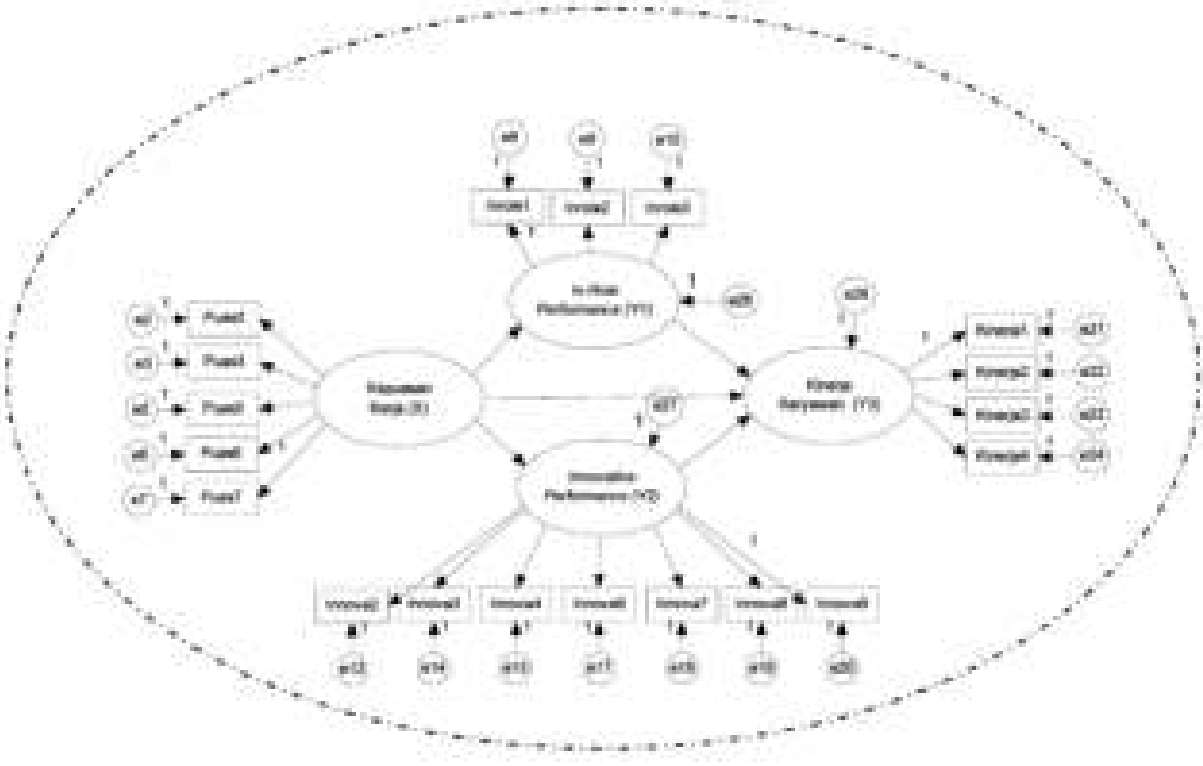
H7 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui *innovative performance.*

H. Pengaruh Gender dalam memoderasi model kepuasan kerja dengan kinerja karyawan melalui *in-role performance dan innovative performance.*

Dalam Ferdinand (2011) dijelaskan *Variaber Moderating* tidak dimasukkan sebagai Independen maupun Dependen Variabel melainkan sebagai *Support Generating Factor (SGF*) yang dapat memperkuat (*Amplifying Effect*) atau memperlemah (*Moderating Effect*) dari model secara keseluruhan dengan menggunakan **pemilah rata-rata** atau dengan menggunakan pengukuran **nominal** Berdasarkan pemahaman tersebut maka dalam penelitian ini oleh karena yang diangkat adalah jenis kelamin (*Gender*) sebagai variabel moderating maka dengan memakai ukuran skala mominal diharapan bisa memperkuat (*Amplifying Effect*) model secara signifikan.

I. Kerangka Pemikiran

Gambar : 1
Kerangka Pemikiran Penelitian



Gender

J. Hipotesis Penelitian

1. Kepuasan kerja terhadap berpengaruh positif terhadap *in- role performance* pada Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar.
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *innovative performance* pada Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar.
4. I*n-role performance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar.
5. *Innovative performance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar.
6. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *in-role performance* pada Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar.
7. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *innovative performance* pada Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar.
8. Gender mampu memoderasi model kepuasan kerja dengan kinerja karyawan melalui *in-role performance dan innovative performance* di Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar*?*

K. Definisi Operasional

1. Kepuasan Kerja (X)

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2008). Kepuasan kerja lebih menggambarkan sikap daripada perilaku. Indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini diambil dan dikembangkan melalui kuisioner (Onne dan Nico ;2004) yaitu :

(1) Pekerjaan menarik.
(2) Pengabdian telah sesuai.
(3) Rasa memiliki.
(4) Bertahan dalam perusahaan.
(5) Rasa kepedulian yang tinggi.
(6) Bersungguh – sungguh dengan tugas.
(7) Menghabiskan waktu di perusahaan.

2. *In – role Performance* (Y1)

In-role job performance didefinisikan sebagai kegiatan spesifik dan dituangkan ke dalam job description karyawan, lalu selanjutnya di mandatkan, dinilai, dan diberikan penghargaan oleh organisasi (Borman dan Motowidlo, 1993). Sejumlah aturan dan prosedur membuat perilaku kerja menjadi terprediksi, sehingga kegiatan-kegiatan utama organisasi dapat dikoordinir dan dikontrol untuk mencapai tujuan dari organisasi. Indikator *in-role performance* dalam penelitian ini diambil dan dikembangkan melalui kuisioner (Onne dan Nico ;2004) yaitu :

(1) Melengkapi dan menyelesaikan tugas.
(2) Memenuhi pekerjaan formal.
(3) Memenuhi semua tanggung jawab.
(4) Tidak mengabaikan aspek pekerjaan.

3. *Innovative Performance* (Y2)

Innovative job performance didefinisikan sebagai niat, promosi dan realisasi dari ide yang berhubungan dengan aturan kerja, kelompok kerja, atau organisasi dalam hubungannya dengan capaian keuntungan dari suatu organisasi (Kanter, 1988; Scott & Bruce, 1994; West & Farr, 1989) dalam (Onne & Nico, 2004). Inovasi merupakan tugas yang sangat kompleks yang menantang dimana mencakup berbagai macam kegiatan kognitif dan kehidupan sosial sehingga dapat menghasilkan, mempromosikan, mendiskusikan, dan memodifikasi sehingga pada nantinya dapat menciptakan ide-ide kreatif untuk organisasi (Kanter, 1988) dalam (Onne & Nico, 2004). Selain itu *innovative job performance* menyangkut pengembangan dan penerapan sesuatu yang baru tentang pengetahuan dan pengembangan strategi yang belum pernah dipelajari. Indikator *innovative performance* dalam penelitian ini diambil dan dikembangkan melalui kuisioner (Onne dan Nico (\;2004) yaitu :

(1) Menciptakan ide baru.
(2) Memobilisasi dukungan.
(3) Mencari teknik dan instrumen kerja.
(4) Mencari persetujuan pelaksanaan ide.
(5) Mengubah ide menjadi aplikasi yang berguna.
(6) Menciptakan solusi terhadap masalah.
(7) Memperkenalkan ide.
(8) Membuat rekan kerja antusias.
(9) Mengevaluasi penerapan ide.

4. Kinerja Karyawan (Y3)

Kinerja Karyawan adalah merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2001). Sedang menurut Dessler (1992) mengartikan kinerja sebagai prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan.

Indikator kinerja karyawan dalam penelitian ini diambil dan dikembangkan melalui kuisioner (Tsui *et all* ;2007) yaitu :

(1) Kualitas kerja
(2) Kuantitas kerja
(3) Pekerjaan sesuai prosedur kerja
(4) Teliti dalam bekerja
(5) Kreatifitas tinggi

III. METODE PENELITIAN

A. Lokasi dan Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar. Obyek penelitian adalah suatu hal atau apa saja yang menjadi perhatian dan apa saja yang diteliti (kamus bahasa Indonesia, 2008). Sebagai obyek atau variabel dalam penelitian adalah bidang kinerja organisasi sektor publik yaitu kepuasan kerja dan kinerja organisasi sektor publik pada Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar.

B. Identifikasi Variabel

Identifikasi bertujuan untuk memilih variabel-variabel yang menentukan kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel Independen

Variabel independen atau bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen atau terikat (Sugiyono, 2009). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja (X)

2. Variabel Dependen

Variabel dependen atau terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2009). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat antara lain:

(1) *In – role performance* (Y1)
(2) *Innovative performance* (Y2)
(3) Kinerja Karyawan (Y3)

C. Jenis dan Sumber Data

Data kuantitatif, adalah data dalam bentuk angka-angka atau data kualitatif yang diangkakan (Sugiyono, 2009). Data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah data jumlah karyawan dan jawaban responden terhadap kuisioner .Data kualitatif, adalah data yang berbentuk kata, kalimat, skema dan gambar (Sugiyono, 2009) data kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah sejarah perusahaan dan struktur organisasi perusahaan.

Sedangkan data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya oleh peneliti, data ini didapatkan dengan observasi dan pemberian kuesioner kepada responden yaitu karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar.Data sekunder adalah data yang dalam bentuk jadi, yang diperoleh dari pihak lain yang telah mengumpulkan data tersebut. Data sekunder bukandiusahakan oleh peneliti, melainkan didapat dari perusahaan dalam bentuk sudah jadi, seperti sejarah berdirinya perusahaan dan struktur organisasi perusahaan.

D. Populasi, Sampel, dan Metode Penentuan Sampel

Sugiyono (2009: 389) memberikan pengertian populasi sebagai wilayah generalisasi terhadap subyek-obyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini

adalah seluruh karyawan yang bekerja di Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar yang berjumlah 902 orang.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu teknik pengumpulan sampel dengan pertimbangan atau kriteria tertentu (Sugiyono, 2009). Penggunaan metode *purposive sampling* bertujuan untuk mendapatkan sampel yang representatif.

Penentuan jumlah sampel sedapat mungkin sesuai dengan kriteria ideal besaran sampel untuk analisis permodelan SEM yaitu 100-200 sampel dan besaran sampel minimum adalah 5-10 kali variabel manifers atau indikator dari keseluruhan variabel laten. Mengacu pada pendekatan tersebut, untuk permodelan SEM dengan populasi 902 orang karyawan, maka jumlah sampel yang dijadikan sebagai responden untuk 25 indikator dan 3 error (ε) variabel laten, berarti sebanyak 28 x 7 atau sebanyak 196 orang responden atau dibulatkan menjadi 200 orang responden.

E. Metode Pengumpulan Data dan Uji Instrumen

Data yang diperlukan dalam penelitian ini pada intinya adalah data tentang persepsi karyawan yang dituangkan dalam kuesioner, sehingga pengumpulan data dalam penelitian dilakukan melalui beberapa cara yaitu lewat kuisioner dan melalui dokumentasi.

Sebelum dilakukan pengumpulan data secara keseluruhan, maka terlebih dahulu dilakukan pengujian instrumen peneltian (uji kuisioner) menggunakan alat Uji Validitas dan Reliabilitas melalui bantuan program SPSS versi 16.0 *for Windows*.

F. Teknik Analisis Data

Didalam penelitian ini untuk menganalisis data yang telah diperoleh melalui kuesioner akan dipergunakan teknik analisis data mempergunakan *The Structural Equation Model* (SEM) dalam model dan pengujian hipotesis. SEM atau Model Persamaan Struktural adalah sekumpulan teknik statistika yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Perkataan rumit dalam hal ini adalah model-model simultan yang dibentuk melalui lebih dari satu variable dependen pada saat yang sama berperan sebagai variable independen bagi hubungan berjenjang lainnya (Ferdinand, 2006).

Secara keseluruhan indeks-indeks yang dipakai menguji kelayakan sebuah model adalah sebagai berikut:

Tabel : 1 Indeks Pengujian Kelayakan Model

Goodness of Fit Index	***Cut-off Value***
χ^2*Chi-Square* Statistik	df,α =5%
Probability	≥ 0,05
CMIN/DF	≤ 2,00
GFI	≥ 0,90
AGFI	≥ 0,90
TLI	≥ 0,95
CFI	> 0,95
RMSEA	≤ 0,08

Sumber: Ferdinand (2007)

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

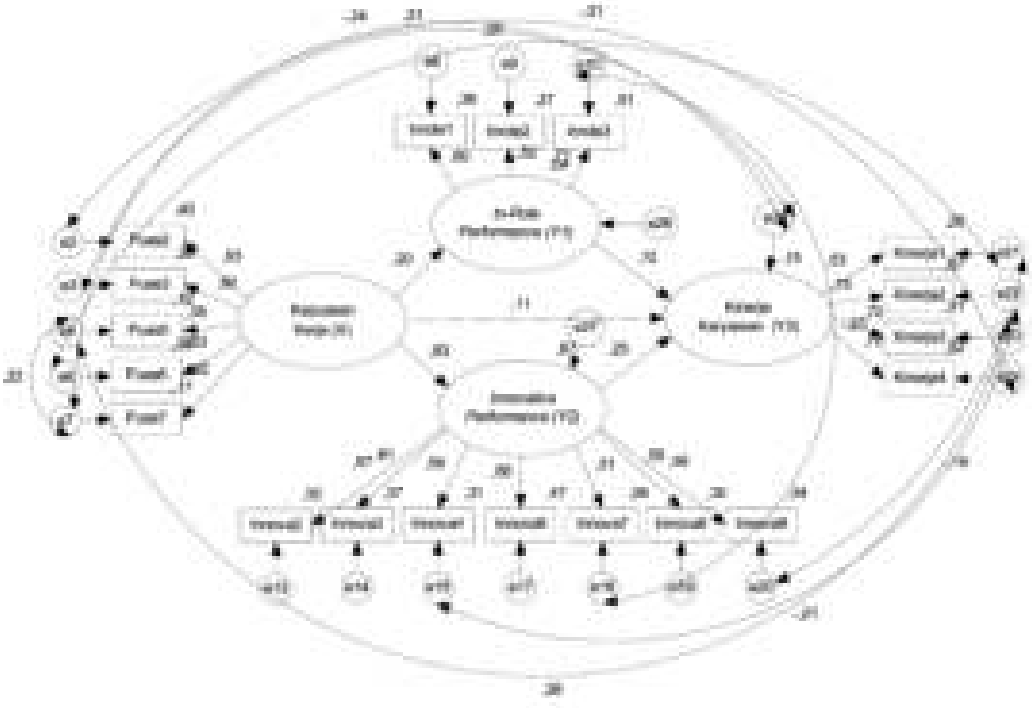
Penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik, dengan *In-role Performance* dan *Innovative Performance* sebagai Variabel Mediasi dan Gender sebagai moderating variabel pada Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar dilakukan untuk mengkonfirmasi model hipotesis melalui data empiris.

Data yang terkumpul selanjutnya diproses dengan bantuan program *Analysis of Moment Structure* (AMOS) Ver 16.0 dalam melakukan pengujian normalitas data, uji konfirmatori (CFA) dan uji pengaruh dengan SEM untuk menguji kelayakan model.

A. Analisis Pengaruh dengan SEM

Sesuai dengan tujuan penelitian yang dijelaskan pada bab sebelumnya, dimana penelitian ini untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel Kepuasan Kerja, *In-role Performance, Innovative Performance* dan Kinerja Karyawan serta hipotesis yang dirumuskan, maka analisis data dilakukan dengan menggunakan Model Persamaan Struktural (*Structural EquationModelling*) yang merupakan sekumpulan teknik statistik yang memungkinkan dilakukannya pengujian serangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan (Ferdinand, 2006: 145). Hasil simultan hubungan antar variabel seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4 berikut:

Gambar 2
Model Hubungan Antar Variabel Kepuasan Kerja, *In-role Performance, Innovative Performance* dan Kinerja Karyawan (Hasil Modifikasi)



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian, 2014

Dari hasil modifikasi model (Gambar 2) dengan mengkorelasikan beberapa error indikator yang memiliki *Modification Indeces* (M.I) > 5,00 maka dapat dilakukan perbandingan *Goodness of Fit* antara Model Awal dengan Model Hasil modifikasi. Perbandingan yang dilakukan meliputi ; besarnya koefisien *Gooness of Fit* , koefisien *regression weight* antar variabel endogen dengan eksogen, dan *Square Multiple Correlation* sebagai cerminan dari koefisien determinasi (D).Secara lengkap hasil modifikasi ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 2
Perbandingan Hasil Model Awal dengan Hasil Modifikasi

Goodness of Fit Index	***Cut-of Value***	**Model Awal**	**Modifikasi**	**Keterangan**
Chi-square (χ^2)	Diharapkan kecil	211,545	140,100	Lebih baik
Relative Chi-square (χ^2/*df*)	≤ 3,00	1,439	0,138	Lebih baik
Probability	>0,05	0,000	0,434	Lebih baik
RMSEA	<0,08	0,047	0,009	Lebih baik
GFI	≥0,90	0,900	0,932	Lebih baik
AGFI	≥0,90	0,870	0,906	Lebih baik
TLI	≥0,95	0,912	0,997	Lebih baik
CFI	≥0,95	0,924	0,998	Lebih baik
In-role Performance (Y1) □ Kepuasan Kerja (X)		0,199	0,196	Lebih jelek
Innovative Performance (Y2) □ Kepuasan Kerja (X)		0,899	0,932	Lebih baik
Kinerja Karyawan (Y3) □ *In-role Performance* (Y1)		0,119	0,118	Lebih jelek
Kinerja Karyawan (Y3) □ Kepuasan Kerja (X)		0,091	0,111	Lebih baik
Kinerja Karyawan (Y3) □ *Innovative Performance* (Y2)		0,273	0,248	Lebih jelek
Square Multiple Correlations atau/Determinasi (R^2):				
In-role Performance		0,808	0,868	Lebih baik
Innovative Performance		0,039	0,039	Sama
Kinerja_Karyawan		0,157	0,155	Lebih jelek

B. Gender Sebagai Moderating Variabel

Didalam melihat peran *gender* melalui model hubungan variabel Kepuasan Kerja, *In-role Performance, Innovative Performance* dan Kinerja Karyawan, akan dianalisis melalui model yang sudah dimodifikasi. Kemudian dari hasil Final/Modifikasi ini akan dilakukan model skenario atau simulasi dengan membentuk *grooping* terhadap gender laki maupun perempuan. Hasil selengkapnya untuk analisis ini disajikan dalam Tabel 3. berikut:

Tabel 3
Perbandingan Gender Laki dan Perempuan
Dari Hasil Modifikasi

Goodness of Fit Index	***Cut-ofValue***	**Modifikasi**	**Gender Laki**	**Gender Perempuan**	**Keterangan (L vs P)[xx]**
Chi-square (χ^2)	Diharapkan kecil	140,100	162,051	151,151	Lebih jelek
Relative Chi-square (χ^2/*df*)	≤ 3,00	0,138*	1,174*	1,095*	Lebih jelek

Probability	>0,05	0,434*	0,079*	0,210*	Lebih jelek
RMSEA	<0,08	0,009*	0,040*	0,033*	Lebih jelek
GFI	≥0,90	0,932*	0,874	0,859	Lebih jelek
AGFI	≥0,90	0,906*	0,826	0,806	Lebih jelek
TLI	≥0,95	0,997*	0,945	0,953*	Lebih jelek
CFI	≥0,95	0,998*	0,956*	0,962*	Lebih jelek
In-role Performance (Y1) □ Kepuasan Kerja (X)		0,196	0,196	0,088	Lebih jelek
Innovative Performance (Y2) □ Kepuasan Kerja (X)		0,932	0,932	0,967	Lebih baik
Kinerja Karyawan (Y3) □ *In-role Performance* (Y1)		0,118	0,118	0,126	Lebih baik
Kinerja Karyawan (Y3) □ Kepuasan Kerja (X)		0,111	0,111	1,653	Lebih baik
Kinerja Karyawan (Y3) □ *Innovative Performance* (Y2)		0,248	0,248	(1,353)	Lebih jelek
Square Multiple Correlations atau/Determinasi (R^2):					
In-role Performance		0,868	0,868	0,934	Lebih baik
Innovative Performance		0,039	0,039	0,008	Lebih jelek
Kinerja_Karyawan		0,155	0,155	0,263	Lebih baik

Sumber : Tabel 4.22, Lampiran 15 s/d Lampiran 20
*) Signifikan
xx) dibandingkan dengan hasil modifikasi

Berdasarkan tabel 3 bisa diamati bahwa dengan memasukkan gender (baik laki maupun perempuan) ke dalam model menghasilkan *Chi-square* dan probabilitas juga ***Goodness of Fit Index*** yang lainnya bahkan semakin jelek jika dibandingkan dengan kondisi/hasil modifikasi. Jadi secara keseluruhan bisa dikatakan bahwa dengan memasukkan gender kedalam model akan menghasilkan efek yang melemahkan/moderating. Gambaran ini bisa dilihat dari 8 *Goodness of Fit Index* yang dipergunakan dimana kondisi modifikasi menunjukkan semua indeks menghasilkan angka indeks yang signifikan, sedangkan pada Gender Perempuan menurun menjadi hanya 5 indeks yang signifikan, bahkan pada gender laki hanya 4 indeks yang signifikan.

C. Pembahasan

1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *In-role Performance*

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan *in-role performance* sebesar 0,196 pada modifikasi model. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja yang ada dalam diri masing-masing karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar berpengaruh positif terhadap *in-role performance*, dalam artian semakin baik kepuasan kerja maka semakin tinggi *in-role performance*, sehingga hal ini sejalan dengan pendapat Onne & Nico (2004), jika karyawan dalam sebuah organisasi khususnya organisasi sektor publik merasa telah mendapatkan kepuasan dalam pekerjaan yang mereka jalankan, maka *in – role performance* juga akan meningkat, misalnya karyawan dapat menyelesaikan dengan tepat waktu pekerjaan yang telah dijabarkan melalui *job description* dan mengerjakannya dengan tepat waktu menurut prosedur pelaksanaan tugas (SOP) yang ditetapkan didalam sebuah organisasi sektor publik.

2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Innovative Performance*

Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh positif signifikan antara kepuasan kerja dengan *innovative performance* sebesar 0,932 pada modifikasi model. Hal ini berarti bahwa

kepuasan kerja yang ada pada karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar berpengaruh positif signifikan terhadap *innovative performance* dalam artian semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin baik pula *innovative performance.* Sama halnya dengan penelitian organisasi sektor publik di Guilan yang dilakukan oleh Morad *et al* menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *innovative performance.* Bila seorang karyawan memiliki suatu kepuasan terhadap pekerjaan yang ia jalankan, maka karyawan tersebut otomatis akan melakukan suatu tindakan lebih diluar pekerjaan yang semestinya ia kerjakan dalam hal untuk kepentingan suatu organisasi yang ia ikuti.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan sebesar 0,111 pada modifikasi model. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja yang ada dalam diri masing-masing karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dalam artian semakin baik kepuasan kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan, sehingga hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rizki (2011) dan Abdulloh (2006) bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Organisasi yang memiliki karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas (Robbins, 2007).

4. Pengaruh *In-role Performance* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh positif antara *in-role performance* dengan kinerja karyawan sebesar 0,118 pada modifikasi model. Hal ini berarti bahwa *in-role performance* yang ada pada karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dalam artian semakin tinggi *in- role performance* maka semakin baik pula kinerja karyawan. Sejalan dengan pendapat Onne & Nicco (2004), bila semua karyawan dapat menyelesaikan tugas- tugas yang dijabarkan sesuai dengan standar pekerjaan dan *job description* dengan baik serta tepat waktu maka kinerja karyawan dalam suatu organisasi juga akan meningkat.

5. Pengaruh *Innovative Performance terhadap* Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh positif antara *innovative performance* dengan kinerja karyawan sebesar 0,248 pada modifikasi model. Hal ini berarti bahwa *innovative performance* yang ada pada karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Badung, Kabupaten Tabanan dan Kota Denpasar berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dalam artian semakin tinggi *innovative performance* maka semakin baik pula kinerja karyawan. Sehingga sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Byrd dan Brown (2003), dalam mengimplementasikan ide diperlukan keberanian mengambil resiko karena memperkenalkan hal baru mengandung suatu resiko. Yang dimaksud dengan pengambilan resiko adalah kemampuan untuk mendorong ide baru menghadapi rintangan yang menghadang sehingga pengambilan resiko merupakan cara mewujudkan ide yang kreatif menjadi realitas sehingga dapat meningkatkan kinerja masing-masing individu.

6. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *In- role Performance*

Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan melalui *in-role performance* sebesar 0,024 pada modifikasi model. Hal ini berarti bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *In-role Performance* lebih kecil jika dibandingkan dengan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,111. Jadi *in-role performance* tidak memberi efek mediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

7. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Innovative Performance*

Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan melalui *innovative performance* sebesar 0,2325 pada modifikasi model. Hal ini berarti bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *innovative performance* lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,111. Jadi *innovative performance* memberikan efek mediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

8. Pengaruh Gender dalam memoderating model hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan melalui *In-role Performance maupun Innovative Performance.*

Memasukkan gender (baik laki maupun perempuan) ke dalam model menghasilkan *Chi-square* dan probabilitas juga ***Goodness of Fit Index*** yang lainnya bahkan semakin jelek jika dibandingkan dengan kondisi/hasil modifikasi. Jadi secara keseluruhan bisa dikatakan bahwa dengan memasukkan gender kedalam model akan menghasilkan efek yang melemahkan/ moderating. Gambaran ini bisa dilihat dari 8 *Goodness of Fit Index* yang dipergunakan dimana kondisi modifikasi menunjukkan semua indeks menghasilkan angka indeks yang signifikan, sedangkan pada Gender Perempuan menurun menjadi hanya 5 indeks yang signifikan, bahkan pada gender laki hanya 4 indeks yang signifikan.

V. PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis data, persamaan struktural hasil modifikasi menunjukkan *Regression Weight* (Lamda) bahwa terlihat keempat variabel yang diangkat dalam penelitian semua menunjukkan pengaruh positif sehingga dapat ditarik simpulan sebagai berikut :

1. Kepuasan Kerja (X1) berpengaruh positif sebesar 0,196 terhadap *In- role Performance* (Y1). Ini berarti Kepuasan Kerja mempengaruhi *In- role Performance* sebesar 19,6% dalam artian semakin baik Kepuasan Kerja maka semakin tinggi *In-role Performance.*
2. Kepuasan Kerja (X1) berpengaruh positif signifikan sebesar 0,932 terhadap *Innovative Performance* (Y2). Ini berarti Kepuasan Kerja mempengaruhi *Innovative Performance* sebesar 93,6% dalam artian semakin baik Kepuasan Kerja maka semakin tinggi *Innovative Performance.*
3. Kepuasan Kerja (X1) berpengaruh positif sebesar 0,111 terhadap Kinerja Karyawan (Y3). Ini berarti Kepuasan Kerja mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 11,1% dalam artian semakin baik Kepuasan Kerja maka semakin tinggi Kinerja Karyawan.

4. *In-role Performance* (Y1) berpengaruh positif sebesar 0,118 terhadap Kinerja Karyawan (Y3). Ini berarti *In-role Performance* mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 11,8% dalam artian semakin baik *In-role Performance* maka semakin tinggi Kinerja Karyawan.
5. *Innovative Performance* (Y2) berpengaruh positif sebesar 0,248 terhadap Kinerja Karyawan (Y3). Ini berarti *Innovative Performance* mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 24,8% dalam artian semakin baik *Innovative Performance* maka semakin tinggi Kinerja Karyawan.
6. Kepuasan Kerja (X1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y3) melalui *In-role Performance* (Y1) sebesar 0,024. Ini berarti *In- role Performance* tidak memberi efek mediasi jika dibandingkan dengan pengaruh langsung Kepuasan Kerja (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y3) sebesar 0,111.
7. Kepuasan Kerja (X1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y3) melalui *Innovative Performance* (Y2) sebesar 0,2325. Ini berarti *Innovative Performance* memberi efek mediasi jika dibandingkan dengan pengaruh langsung Kepuasan Kerja (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y3) sebesar 0,111.
8. Terdapat pengaruh positif Kepuasan Kerja (X1) terhadap *In-role Performance* (Y1). Artinya variasi *In-role Performance* sebesar 86,8 % dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja. Terdapat pengaruh positif Kepuasan Kerja (X1) terhadap *Innovative Performance* (Y2). Artinya variasi *Innovative Performance* sebesar 3,9% dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja.
9. Terdapat pengaruh positif Kepuasan Kerja (X1), *In-role Performance* (Y1) dan *Innovative Performance* (Y2) terhadap Kinerja Karyawan (Y3). Artinya variasi Kinerja Karyawan sebesar 15,5% dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja, *In-role Performance* dan *Innovative Performance.*
10. Dalam model gender sebagai variabel moderating, secara keseluruhan bisa dikatakan bahwa model akan menghasilkan efek yang melemahkan/moderating.

DAFTAR PUSTAKA

Abdulloh. 2006. Pengaruh Budaya Organisasi, *Locus of Control* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat. *Tesis* Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.

Adams, JS 1963. Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67: 422-436

Alwi, Hasan. 2007. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.

Anne S. Tsui, Sushil S. Nifadkar, Amy Yi Ou. 2007. Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, and Recommendations. *Journal of Management.* 2007; 33; 426

Anthony, Robert N., and Vijay Govindarajan. 2001. *Management Control System,*. Ninth Edition, New York: Mc Graw-Hill.

As'ad, M. 2000. *Psikologi Industri* . Seri Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Liberty.

Astika, Putra. 2010. Teori Akuntansi: *Konsep-Konsep Dasar Akuntansi Keuangan*. Denpasar: Udayana University Press.

Boone, Louis E. dan David L. Kurtz. 2007. *Pengantar Bisnis*. Jilid I. Jakarta: Erlangga.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. 1993. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Asso- ciates (Eds.), *International Journal Personnel selection in organizations:* 71–98. San Francisco: Jossey-Bass.

Budi, Triton Prawira, 2006. *SPSS 13.0 Terapan: Riset Statistik Parametrik*. Yogyakarta: Andi.

Byrd, J & Brown, P.L. 2003. The Innovation Equation. Building Creativity and Risk Taking in Your Organization. San Fransisco: *Jossey-Bass/Pfeiffer. A Wiley Imprint.* www.pfeiffer.com

Dole, Carol and Schroeder, Richard G., 2001. The Impact of Various Factors on The Personality, Job Satisfaction and Turnover Intention of Profesional Accountants. *Managerial Auditing Journal,* Vol. 16, No. 4, p. 234 – 245.

De Jong, JPJ & Kemp, R. 2003. Determinants of Co-workers's Innovative Behaviour: An Investigation into Knowledge Intensive Service. *International Journal of Innovation Management.* Vol. 7 189 - 212. EBSCO Publisher.

Devi, Eva Kris Diana. 2009. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Outsorcing PT Semeru Karya Buana Semarang). *Tesis* Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.

Fakultas Ekonomi Universitas Udayana. 2012. *Pedoman Penulisan Skripsi*. Denpasar: UPMF

Ferdinand, Augusty. 2006. *Structural Equation Modeling* (Edisi 3). Semarang: CV. Indoprint.

Handoko, T. Hani, 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* Edisi 2, Yogyakarta: BPFE

Haryanto, 2009. Pengukuran Kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Jepara Tahun 2007, *Tesis* S2 Program Pasca sarjana Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.

Hasibuan, Melayu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung.

Heinrich, C. J. 2002. Outcomes-based performance management in the public sector: implications for government accountability and effectiveness. *Public Administration Re- view*, 62: 712-725

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. 1959. The Motivation to work. New York: John Wiley & Sons.

Janssen, Onne, Yperen, NICO. 2004. Employee's goal orientation, The quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. Academy of management Motowidlo, J. S. (2003). Job Performance. Handbook of Psychology. *Industrial and Organizational Psychology*,12,pp. 39-55.

Janssen, O. 2001. Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal, 44: 1039–1050.*

Jensen, M.C. W.H. Meckling. 1976. Theory of the Firm: ManagerialBehavior, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3 (4) pp: 305-360.

Kementerian Pekerjaan Umum Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum. 2011. Laporan Kinerja PDAM Wilayah IV Papua – Maluku – NTB – NTT – Bali.

Kreitner, Robert, dan Kinicki, Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Buku 1 edisi 5. Jakarta: Salemba Empat.

Kurniawan, Muhamad Rizki Nur. 2011. Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik (Studi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak. *Skripsi* Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang.

_____, Laporan Perkembangan Jumlah Pelanggan PDAM Kabupaten Badung tahun 2012.

_____, Laporan Perkembangan Jumlah Pelanggan PDAM Kabupaten Tabanan tahun 2012.

_____, Laporan Perkembangan Jumlah Pelanggan PDAM Kota Denpasar 2012.

Lee, Les Tien-Shang and Tsai, H. J. (2005.04). The Effects of Business Operation Mode on Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness. *Journal of Industrial Management and Data Systems(IMDS)*, Vol. 105, No. 3, pp 325-348, ISSN 0263-5577

Locke, E. A. 1969. What is job satisfaction? Organizational behavior and human performance. In E. E. Lawler 1973. *Motivation in work organizations*. Brooks/Cole Publishing Company: Monterrey, CA.

Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN. Manulang, M. 2006. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Aksara Baru.

Mardiasmo. 2004. *Akuntansi Sektor Publik, Edisi II*. Yogyakarta: Andi.

Martoyo, Sulsilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE.

Martoyo, Susilo. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3. Yogyakarta : BPFE.

Mathis, Robert L. dan Jhon H. Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku I*. Jakarta: Salemba Empat.

Morad Rezaei Dizgah, Mehrdad Goodarzvand Chegini, Roghayeh Bisokhan. 2012.

Relationship between Job Satisfaction and Employee Job Performance in

Guilan Public Sector. *Journal of Basic and Applied Scientific Research. Iran.*

Mulyadi, 2001. *Balanced Scorecard; Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat*

Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan, Jakarta: Salemba Empat.

Nawawi, H. Hadari. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Cetakan Pertama. Yogyakarta : UGM

Onne Janssen & Nico W. Van Yperen. 2004. Employee's Goal Orientations, the Quality of Leader – Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal (2004),* Vol. 47, No. 3, 368 – 384.

Porter, M., and C. van der Linde 1995. Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspective* 9(4), 97–118.

Ram, Padmukar. 2013. Relationship between Job Satisfaction and Job Performance in the Public Sector-a case Study from India. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Science*, Vol. 2, No.2 ISSN : 2226-3624

Rivai, Veithzal. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Robbins SP, dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat

Robbins, P. Stephen dan Judge, Timothy A.. 2008. *Perilaku Organisasi*. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.

Robbins, Stephen. P, Couter, Mary. 2010. *Entitled Manajemen* 10 Edition. P.T Glora Angkasa Pratama: Erlangga.

Satria. 2008. Definisi, Fungsi, dan Tujuan Standard Operating Procedure (SOP). http://id.shvoong.com/business-management/technology-operations- management/2188180-definisi-fungsi-dan-tujuan- standard/#ixzz2YWRQ22pG. Diunduh tanggal 18 Juli 2011.

Sirait, Justine T. 2006. *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya ManusiaDalam Organisasi*. Jakarta: Grasindo.

Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Tarigan, Agripa Fernando. 2011. Analisis FaktorFaktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai dalam Organisasi Sektor Publik. *Skripsi* Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang.

Umar, Husein. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Prasetyono dan Nurul Kompyurini. 2008. Analisis Kinerja Rumah Sakit Daerah Berdasarkan Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Akuntabilitas Publik (Survei Pada Rumah Sakit Daerah di Jawa Timur). *Simposium Nasional Akuntansi 11*. *IAI*. Pontianak.

Verbeeten, Frank H.M. 2008. Performance Management Practices in Public Sector Organizations: Impact on Performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol.21 No. 3, pp.427-454

Wanous, J. P., & Lawler, E. E. 1972. Measurement and meaning of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology. 56* (2), 95-104.

Wungu, Jiwo dan Hartanto Brotoharsojo. 2007. *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda Dengan Merit System*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

www.pdam-badung-bali.co.id

www.pdam.denpasarkota.go.id

www.pdamtabanan.com