

Turnitin cek 2 Ibrahim.docx

by Turnitin Official

Submission date: 26-Jul-2026 09:18AM (UTC-0500)

Submission ID: 3003461301

File name: Turnitin_cek_2_Ibrahim.docx (1.95M)

Word count: 19384

Character count: 130095

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kinerja karyawan²¹ merupakan salah satu faktor paling krusial dalam menentukan keberhasilan organisasi. Kinerja yang optimal mencerminkan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta memiliki keterkaitan erat dengan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Organisasi dengan tingkat kinerja karyawan yang tinggi cenderung menunjukkan produktivitas dan efektivitas yang lebih baik, karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kontribusi dan kinerja individu di dalamnya.

Berbagai laporan global memperkuat pentingnya kinerja karyawan dalam menunjang keberhasilan organisasi. Gallup Global *Workplace Report* menunjukkan bahwa unit kerja dengan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi memiliki produktivitas $\pm 17-18\%$ lebih tinggi, profitabilitas $\pm 23\%$ lebih besar, serta tingkat turnover $\pm 51\%$ lebih rendah dibandingkan unit kerja dengan tingkat keterlibatan rendah. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kinerja dan keterlibatan karyawan menjadi faktor kunci yang menentukan efektivitas dan keberlangsungan organisasi.

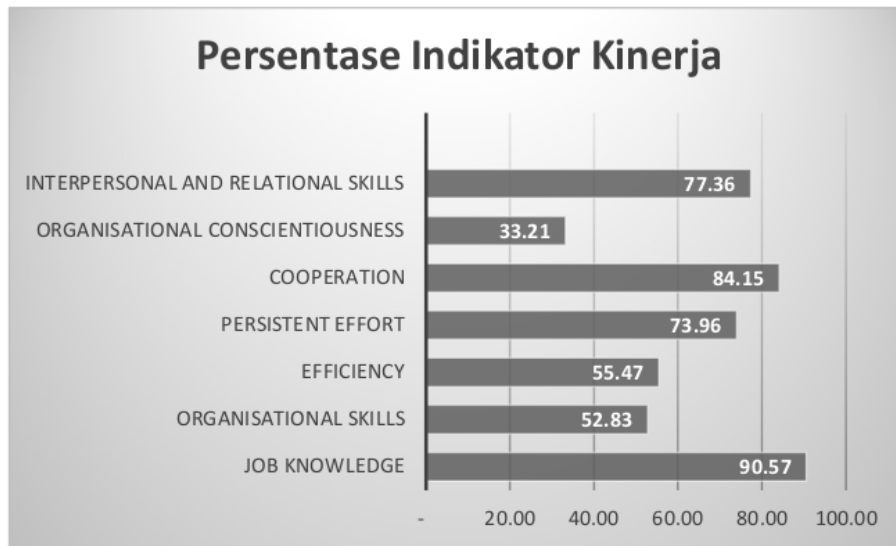
Dalam konteks lembaga pendidikan, kinerja karyawan memiliki peran yang tidak kalah penting. Sekolah sebagai lembaga pelayanan publik bergantung pada kinerja guru dan tenaga kependidikan dalam pelaksanaan proses pembelajaran, layanan administrasi, serta pencapaian tujuan dari visi dan misi lembaga. Kinerja yang optimal akan berdampak pada mutu pembelajaran, efektivitas manajemen sekolah, dan kepuasan peserta didik beserta pemangku kepentingan.

Namun demikian, kondisi kinerja yang ideal tersebut belum sepenuhnya tercermin pada SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya. Telah dilakukan survey dengan menggunakan kuesioner terhadap 53 karyawan yang tergolong dalam pendidik dan tenaga kependidikan¹ di SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya, yang dilaksanakan pada 15-19 Desember 2025. Survey tersebut mengukur efektifitas kinerja karyawan melalui tujuh indikator: *job knowledge*, *persistent effort*, *cooperation*, *interpersonal and relation skills*, *organisational skills*, *efficiency*, dan *organisational conscientiousness*.

Berdasarkan hasil pengolahan data *job performance*, hasil survey ditemukan adanya variasi capaian kinerja antar indikator. Indikator *job knowledge* menunjukkan persentase yang sangat tinggi, yaitu 90,57%, yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki pemahaman yang baik terhadap tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Selain itu, indikator *persistent effort* (73,96%), *cooperation* (84,15%) dan *interpersonal and relational skills* (77,36%) juga menunjukkan bahwa karyawan memiliki kemauan berusaha, kemampuan bekerja sama, serta hubungan interpersonal yang cukup baik.

Akan tetapi, capaian kinerja tersebut belum diikuti oleh aspek-aspek organisasional yang mendukung efektivitas kerja secara menyeluruh. Indikator *organisational skills* hanya mencapai 52,83%, dan *efficiency* sebesar 55,47%, yang menandakan bahwa kemampuan karyawan dalam mengelola pekerjaan secara sistematis dan efisien masih perlu ditingkatkan. Selanjutnya, indikator *organisational conscientiousness* menunjukkan persentase yang relatif rendah, yaitu 33,21%, yang menunjukkan adanya permasalahan terkait kesadaran organisasional, dan tingkat kedisiplinan.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan kinerja antara kemampuan individu dan perilaku kerja organisasional di SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya. Walaupun karyawan memiliki pengetahuan kerja serta kemampuan interpersonal yang baik, rendahnya keterampilan organisasional dan efisiensi kerja berpotensi menghambat pencapaian tujuan sekolah secara optimal. ¹⁵⁶ Apabila kondisi ini terus berlanjut, maka akan berdampak pada menurunnya efektivitas pengelolaan sekolah dan kualitas layanan pendidikan.



Gambar I. 1 Persentase indikator *job performance*
Sumber: Diolah dari hasil survey

Dengan demikian, diperlukan upaya strategis untuk meningkatkan *job performance* karyawan di SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya. ⁷² Salah satu faktor yang berperan penting dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan adalah penerapan *reward system*. Sistem penghargaan yang adil, transparan, dan berdasarkan pencapaian kinerja diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja, memperkuat komitmen terhadap organisasi, serta mendorong kepatuhan karyawan terhadap aturan dan prosedur. Dengan demikian, penerapan sistem *reward* yang tepat dapat meningkatkan *job performance* dan mendukung pencapaian tujuan lembaga pendidikan.

⁷² Salah satu faktor yang diduga berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah *reward system*, baik *intrinsic* maupun *extrinsic*. ⁸⁴ *Intrinsic reward* merupakan bentuk penghargaan yang berasal dari dalam diri individu, seperti rasa bangga atas pencapaian kerja, kepuasan dalam melaksanakan tugas, pengakuan atas kemampuan yang dimiliki, serta

kesempatan untuk berkembang dan mewujudkan potensi diri. *Intrinsic reward* mendorong karyawan untuk bekerja dengan motivasi internal yang kuat, sehingga karyawan ⁹⁰ bekerja bukan hanya karena imbalan material, tetapi juga karena merasa pekerjaannya bermakna dan bernilai.

Sementara itu, *extrinsic reward* adalah bentuk penghargaan yang bersumber dari luar individu, seperti gaji, insentif, tunjangan, bonus, promosi jabatan, dan bentuk penghargaan formal lainnya. *Extrinsic reward* berperan sebagai dorongan eksternal yang dapat meningkatkan motivasi kerja, memperkuat perilaku kerja yang positif, serta ⁸⁹ mendorong karyawan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan organisasi.

Kombinasi yang seimbang antara penghargaan intrinsik dan ekstrinsik yang diterapkan secara adil dan berbasis kinerja diyakini ¹⁸⁸ mampu meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, serta komitmen karyawan. Dalam konteks lembaga pendidikan, sistem *reward* yang tepat ¹²⁵ tidak hanya berfungsi sebagai alat kompensasi, tetapi juga sebagai strategi manajerial untuk mendorong peningkatan *job performance*, memperkuat kesadaran organisasional, serta meningkatkan kepatuhan dan tanggung jawab karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah.

Namun demikian, hubungan antara *reward system* dan kinerja karyawan tidak bersifat langsung. Pemberian *reward* atau kompensasi terlebih dahulu memengaruhi kondisi psikologis karyawan, khususnya ⁵⁹ *job satisfaction*, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan

kata lain, ¹²⁶ *job satisfaction* berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh *reward* terhadap *job performance*.

Gibson *et al.* menyatakan bahwa *reward* yang diterima karyawan ¹⁸⁷ memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja, di mana kompensasi ¹¹ yang adil, layak, dan sesuai dengan kebutuhan karyawan akan meningkatkan perasaan puas terhadap pekerjaan. Ketika karyawan merasa bahwa usaha dan kontribusinya dihargai, maka akan muncul sikap positif terhadap pekerjaan, ¹⁹³ yang pada akhirnya mendorong pada peningkatan kinerja.

Selanjutnya, ¹⁴⁷ kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh *reward* yang diterima, tetapi juga berkaitan erat dengan hasil pekerjaan atau kinerja itu sendiri. Kepuasan kerja mencerminkan evaluasi individu terhadap pengalaman kerjanya, termasuk pencapaian target, pengakuan, serta kesempatan berkembang. Kepuasan kerja ini kemudian berhubungan dengan sikap kerja lainnya, seperti komitmen organisasi, motivasi, loyalitas, dan kepatuhan terhadap aturan, yang secara kolektif berkontribusi pada peningkatan *job performance*.

Dalam konteks lembaga pendidikan, hubungan antara *reward*, *job satisfaction*, dan *job performance* menjadi semakin penting. Pemberian *reward* yang tepat, ⁹⁰ dapat meningkatkan kepuasan kerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Ketika mereka merasa puas, maka mereka akan cenderung bekerja dengan lebih efektif dan efisien, serta menunjukkan tingkat kesadaran dan tanggung jawab organisasi yang lebih tinggi. Dengan

demikian, pengelolaan *reward system* yang mengarah pada peningkatan kepuasan kerja, diharapkan ¹⁵⁵ dapat menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan *job performance* dan sekaligus mendukung pencapaian tujuan lembaga pendidikan secara berkelanjutan.

Berbagai studi telah mengkaji hubungan antara *intrinsic rewards* dan *extrinsic rewards* dengan *job performance*. Sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa kedua jenis *rewards* ⁶⁷ berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*. Penelitian Fadhil menunjukkan bahwa *intrinsic rewards*, seperti pengakuan, pencapaian, dan kesempatan pengembangan diri, secara signifikan meningkatkan *in-role performance* dosen di perguruan tinggi. ¹¹ Temuan serupa juga dikemukakan oleh Miah dan Adha, yang membuktikan bahwa *intrinsic rewards* mampu meningkatkan kinerja melalui dorongan motivasi dan keterlibatan kerja. Selain itu, penelitian Ramadhan Syahril dan Nurbiyati menunjukkan bahwa *extrinsic rewards*, seperti gaji, insentif, dan tunjangan, ⁶⁶ berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Namun demikian, tidak semua penelitian menunjukkan ¹²⁰ hasil yang konsisten. Beberapa studi menemukan bahwa *extrinsic rewards* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Devia Lorensa *et al.* mengungkapkan bahwa pemberian *extrinsic reward* tidak secara langsung meningkatkan kinerja karyawan, khususnya ketika sistem kompensasi dianggap tidak adil atau tidak sesuai dengan kebutuhan. ¹¹ Temuan serupa juga

dikemukakan oleh Jufri dan Hermawan, yang menunjukkan bahwa sistem *reward* secara umum tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh *reward* terhadap *job performance* sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi, karakteristik individu, serta mekanisme psikologis seperti kepuasan kerja dan motivasi, sehingga perlu dikaji lebih lanjut dalam *setting* penelitian yang berbeda.

Penelitian lain juga mengkaji hubungan antara *intrinsic* dan *extrinsic rewards* dengan *job satisfaction*. Sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa *intrinsic rewards* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Fadhil menunjukkan bahwa *intrinsic rewards*, seperti pengakuan atas prestasi, rasa pencapaian, dan kesempatan pengembangan, secara signifikan dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Tri Adiyono *et al.*, yang menemukan bahwa kepuasan terhadap *intrinsic rewards* berperan penting dalam meningkatkan *job satisfaction* karyawan sektor perhotelan. Studi ini menegaskan bahwa aspek *non-material* dalam pekerjaan mampu membentuk perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya.

Selain itu, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa *extrinsic rewards* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Penelitian Tri Adiyono *et al.* membuktikan bahwa kepuasan terhadap *extrinsic reward*, seperti gaji, insentif, dan tunjangan, secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Temuan ini didukung oleh penelitian Syahril dan Nurbiyati yang menyatakan bahwa *extrinsic reward* berperan penting dalam menciptakan

rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya, terutama ketika sistem kompensasi dinilai adil dan sesuai dengan kontribusi yang diberikan.

Meskipun demikian, beberapa studi menunjukkan hasil yang berbeda. Fadhil mengungkapkan bahwa *extrinsic reward* tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dosen, sehingga faktor intrinsik lebih dominan dalam konteks akademik. Temuan serupa juga ditunjukkan oleh Robin *et al.* yang membedakan antara *extrinsic reward* finansial dan non-finansial, di mana *reward* non-finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi, jenis pekerjaan, dan karakteristik individu perlu diperhatikan dalam memahami peran *reward* terhadap kepuasan kerja.

Penelitian lain juga meneliti hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja kerja. Temuan dari penelitian yang dilakukan oleh Michelle dan Rostiana menunjukkan bahwa keterikatan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap pekerjaan, serta suasana organisasi memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan di PT XYZ. Hasil ini menjelaskan bahwa semakin baik karyawan merasa terikat dengan perusahaan, puas dengan pekerjaan, dan merasakan suasana organisasi yang mendukung, mereka dapat berkontribusi dengan kinerja yang lebih baik di PT XYZ.

Selanjutnya, sejumlah penelitian telah mengkaji hubungan antara *intrinsic* dan *extrinsic rewards* dengan *job performance* melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa *intrinsic* dan *extrinsic rewards* berpengaruh signifikan

terhadap *job performance* melalui peningkatan *job satisfaction*. Riasat, Aslam, dan Nisar menunjukkan bahwa *intrinsic reward* dapat¹³² meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Miah dan Hafit, yang membuktikan bahwa *extrinsic reward*⁸⁰ berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dan secara⁷⁷ tidak langsung meningkatkan *job performance* melalui peran mediasi *job satisfaction*.

Namun demikian, tidak semua penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja tidak selalu berperan sebagai mediasi. Penelitian Fadhil mengungkapkan bahwa *extrinsic reward*¹⁶³ tidak berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*, sehingga hubungan tidak langsung antara *extrinsic rewards* dan *job performance* melalui *job satisfaction* tidak terbukti. Jufri dan Hermawan juga menunjukkan bahwa sistem *reward* tidak berpengaruh⁵⁹ signifikan terhadap *job performance* baik secara langsung maupun melalui *job satisfaction*. Perbedaan hasil ini menegaskan bahwa pengaruh *rewards*⁷⁷ terhadap *job performance* melalui *job satisfaction* bersifat kontekstual serta dipengaruhi oleh jenis pekerjaan, karakteristik individu, serta persepsi keadilan dan relevansi sistem *reward* dalam organisasi.

Kesenjangan temuan dari berbagai studi di atas menunjukkan adanya *inconsistency gap*, yaitu ketidakkonsistenan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa hubungan antar variabel masih bersifat kontekstual dan belum sepenuhnya dijelaskan secara teoritis maupun empiris. Di sisi lain,

sebagian besar penelitian terdahulu bersifat parsial dan hanya ⁸⁶ menguji hubungan langsung antar variabel tanpa mempertimbangkan mekanisme psikologis yang lebih kompleks. Hal ini menandakan adanya *integration gap*, yakni belum tersedianya model konseptual yang utuh serta pendekatan komprehensif yang secara simultan menguji pengaruh ⁹⁷ *intrinsic* dan *extrinsic reward* terhadap *job performance* dengan mediasi *job satisfaction*, khususnya dalam konteks ⁷⁴ Lembaga Pendidikan Islam.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kedua jenis kesenjangan tersebut, baik *inconsistency gap* maupun *integration gap* dengan mengkaji pengaruh *intrinsic* dan *extrinsic reward* ⁸ terhadap *job performance* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi di SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya.

⁵¹ B. Identifikasi Masalah dan Batasan Masalah

1. Identifikasi masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

- a. Terdapat variasi capaian pada indikator *job performance* karyawan di SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya. Beberapa indikator sudah berada pada capaian tinggi seperti *job knowledge* (90,57%), *cooperation* (84,15%), dan *interpersonal & relational skills* (77,36%). Namun, terdapat indikator dengan capaian rendah, seperti *organisational skills* (52,83%), *efficiency* (55,47%), dan *organisational conscientiousness* (33,21%).

- b. Penerapan *reward system* di SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya diduga belum mampu mendorong perilaku kerja organisasional secara optimal, sehingga belum sepenuhnya meningkatkan efisiensi kerja, kesadaran organisasional, dan kedisiplinan karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah.
2. Batasan masalah
- a. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini⁹⁷ dibatasi pada *intrinsic reward* dan *extrinsic reward*¹⁰⁰ sebagai variabel independen, *job satisfaction* sebagai variabel mediasi, serta *job performance* sebagai variabel dependen.
 - b. Penelitian ini¹⁶ berfokus pada karyawan SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya, yang meliputi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sebagai subjek penelitiannya.
 - c. Data penelitian dibatasi pada pendekatan kuantitatif yang diperoleh melalui kuesioner.

C. Rumusan Masalah

Berikut rumusan masalah terkait pengaruh *intrinsic* dan *extrinsic rewards* terhadap *job performance* melalui *job satisfaction*:

1. Bagaimana tingkat persepsi karyawan terhadap *reward system* di SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya?
2. Seberapa besar pengaruh *intrinsic* dan *extrinsic reward*⁸ terhadap *job performance* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi di SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan di atas peneliti bertujuan untuk:

1. Untuk menganalisis tingkat persepsi karyawan terhadap *reward system* di SMA Wachid Hasyim I Surabaya.
2. Untuk menganalisis pengaruh *intrinsic* dan *extrinsic reward* terhadap *job performance* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi di SMA Wachid Hasyim I Surabaya.

E. Manfaat Penelitian

Berikut adalah manfaat penelitian berdasarkan tujuan yang telah peneliti rumuskan:

1. Manfaat teoritis
 - a. Memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen pendidikan dan manajemen SDM, khususnya terkait pengaruh *intrinsic* dan *extrinsic reward* terhadap *job performance* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi.
 - b. Memperkuat dan memperkaya kajian empiris mengenai hubungan *reward system*, *job satisfaction*, dan *job performance* dalam konteks lembaga pendidikan Islam.
 - c. Menjadi rujukan bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik sejenis, terutama yang berkaitan dengan strategi peningkatan kinerja melalui sistem penghargaan dan kepuasan kerja.

179

2. Manfaat praktis

a. Bagi pihak sekolah

- 1) Sebagai bahan pertimbangan dalam merumuskan dan mengembangkan sistem *reward* yang adil, transparan, dan berbasis kinerja.
- 2) Memberikan gambaran mengenai kondisi *job satisfaction* dan *job performance* karyawan, sehingga dapat digunakan dalam pengambilan keputusan manajerial, khususnya dalam pengelolaan SDM.
- 3) Mendorong peningkatan kepatuhan, kesadaran organisasional, dan efisiensi kerja karyawan melalui pengelolaan *reward system* yang tepat.

b. Bagi karyawan

- 1) Meningkatkan pemahaman mengenai pentingnya *reward system* dan kepuasan kerja terhadap kinerja.
- 2) Menjadi motivasi untuk meningkatkan kualitas kerja, kedisiplinan, dan komitmen terhadap organisasi.

c. Bagi IAF Surabaya

Menjadi bahan referensi akademik dalam penyusunan materi perkuliahan, penelitian, maupun pengabdian masyarakat di bidang manajemen pendidikan.

F. Kerangka Teori

1. Definisi operasional

a. *Intrinsic reward*

Intrinsic reward merujuk pada bentuk penghargaan non-finansial yang bersumber dari dalam diri individu sebagai konsekuensi langsung dari pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan. Penghargaan ini tercermin melalui timbulnya rasa puas, bangga, nyaman, dihormati, serta adanya peluang untuk bertumbuh melalui aktivitas kerja sehari-hari.

Dalam lingkungan SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya, *intrinsic reward* terlihat ketika guru dan tenaga kependidikan merasakan arti, kebanggaan, dan kepuasan batin atas peran yang mereka jalankan dalam memberikan layanan pendidikan. Dengan demikian, *intrinsic reward* bukan hanya terkait pencapaian hasil kerja, tetapi juga membentuk pengalaman emosional positif yang mampu memperkuat dorongan kerja karyawan.

b. *Extrinsic reward*

Extrinsic reward adalah penghargaan yang diterima karyawan dari faktor di luar dirinya sebagai bentuk pengakuan atas kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi. Bentuk penghargaan ini dapat berupa gaji, tunjangan, bonus, kenaikan jabatan, maupun apresiasi formal lainnya yang disediakan oleh sekolah.

Pada sekolah SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya, *extrinsic reward* tercermin melalui mekanisme pemberian kompensasi, penghargaan atas kinerja, serta kesempatan pengembangan karier bagi guru dan tenaga kependidikan. Penyediaan *extrinsic reward* yang layak dan seimbang diharapkan mampu meningkatkan motivasi, rasa dihargai, serta komitmen karyawan terhadap kewajiban dan peran yang mereka emban.

c. *Job performance*

Job performance menggambarkan tingkat keberhasilan ⁹ seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja tersebut tidak hanya berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi penyelesaian pekerjaan, tetapi juga mencerminkan sikap profesional, kepatuhan pada peraturan, kemampuan berkolaborasi, serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan institusi.

Pada sekolah SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya, *job performance* tampak pada mutu pelaksanaan tugas oleh guru dan tenaga kependidikan dalam menunjang pelayanan pendidikan. Kinerja yang optimal diharapkan mampu menciptakan suasana kerja yang produktif, harmonis, dan berfokus pada peningkatan kualitas sekolah.

d. *Job satisfaction*

Job satisfaction merupakan keadaan psikologis yang mencerminkan tingkat rasa senang, nyaman, dan puas yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan yang dijalani. Kepuasan ini muncul dari penilaian individu terhadap berbagai aspek pekerjaannya, seperti jenis tugas, kompensasi yang diterima, hubungan dengan rekan kerja serta atasan, dan kondisi lingkungan kerja sehari-hari.

Di SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya, *job satisfaction* terlihat ketika guru dan tenaga kependidikan merasa betah, termotivasi, dan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan sebagai wujud pengabdian dalam dunia pendidikan. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi diharapkan dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih maksimal dan konsisten dalam memberikan layanan pendidikan terbaik.

2. Hipotesis

Menurut Sugiyono, hipotesis adalah sebuah jawaban yang bersifat sementara terhadap perumusan masalah penelitian, yang mana masalah penelitian itu telah dirumuskan dalam format kalimat pertanyaan. Hipotesis yang ada dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. H^1 : *Intrinsic rewards* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*.

- b. H^2 : *Extrinsic rewards* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*.
- c. H^3 : *Intrinsic rewards* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*.
- d. H^4 : *Extrinsic rewards* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*.
- e. H^5 : *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*.
- f. H^6 : *Job satisfaction* memediasi secara signifikan pengaruh *intrinsic rewards* terhadap *job performance*.
- g. H^7 : *Job satisfaction* memediasi secara signifikan pengaruh *extrinsic rewards* terhadap *job performance*.

G. Penelitian Terdahulu

Tabel I. 1 Penelitian terdahulu

Judul dan Tahun	Penulis	Variabel	Temuan
³² “Pengaruh <i>extrinsic reward</i> dan <i>intrinsic reward</i> terhadap <i>employee work performance</i> dan <i>employee work satisfaction</i> ” (2021).	Galang Satria Firmansyah	1. Variabel independen: a. <i>Extrinsic reward</i> b. <i>Intrinsic reward</i> 2. Variabel dependen: a. <i>Employee work performance</i>	⁵¹ Penelitian ini menunjukkan bahwa hadiah eksternal memengaruhi kepuasan kerja karyawan secara signifikan, sementara hadiah internal memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja kerja dan kepuasan kerja karyawan..

Judul dan Tahun	Penulis	Variabel	Temuan
		b. <i>Employee work satisfaction.</i>	
⁷ “Pengaruh <i>extrinsic reward system</i> dan <i>intrinsic reward system</i> terhadap <i>employees work satisfaction</i> dengan <i>organizational commitment</i> sebagai variabel mediasi di PT. MTH Global Investama” (2023).	Adzham Febriansyah	1. Variabel independen: a. <i>Extrinsic reward system</i> b. <i>Intrinsic reward system</i> 2. Variabel mediasi (<i>Intervening</i>): <i>Organizational commitment</i> 3. Variabel dependen: <i>Employees work satisfaction</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>intrinsic</i> dan <i>extrinsic reward system</i> berpengaruh positif terhadap <i>employees work satisfaction</i> , baik secara langsung maupun melalui <i>organizational commitment</i> sebagai variabel mediasi. <i>Organizational commitment</i> terbukti mampu memediasi hubungan antara <i>reward system</i> dengan kepuasan kerja karyawan di PT. MTH Global Investama
²⁰ “Peran motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai mediasi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama	Gatot Raharjo	¹⁵¹ 1. Variabel independen: a. Motivasi intrinsik b. Motivasi ekstrinsik 2. Variabel mediasi (<i>Intervening</i>): Kepuasan kerja 3. Variabel dependen: Kinerja pegawai	Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi dari dalam memengaruhi secara signifikan tingkat kepuasan kerja dan prestasi pegawai, sementara motivasi dari luar lebih berpengaruh terhadap kepuasan kerja dibandingkan langsung terhadap prestasi kerja.

Judul dan Tahun	Penulis	Variabel	Temuan
Semarang Barat” (2025).			³ Kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara motivasi dengan kinerja, senil kinerja optimal sinergi antara dorongan internal maupun eksternal.

H. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Untuk menyajikan pembuktian ilmiah yang terukur, studi ini menggunakan rancangan penelitian kuantitatif. Berdasarkan kerangka positivisme, kajian ini mengamati kelompok populasi khusus menggunakan alat ukur yang telah ditetapkan, sebelum akhirnya data dianalisis secara statistik guna mengevaluasi hipotesis awal. Penerapan metode ini diniatkan untuk memetakan ⁷ pengaruh *intrinsic reward* dan ¹⁹¹ *extrinsic reward* terhadap *job performance*, yang dijumpai oleh *job satisfaction* sebagai variabel mediasi pada lingkup SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya.

⁸³ 2. Populasi dan sampel

a. Populasi

Pengertian *populasi* pada dasarnya menyangkut keseluruhan unit yang diteliti. Mengutip pandangan Sugiyono, istilah ini menggambarkan ⁵⁷ wilayah generalisasi yang memuat objek atau

subjek berkarakteristik tertentu, yang sengaja ditentukan oleh peneliti guna ditarik kesimpulannya. Mengacu pada batasan tersebut, sasaran ⁵⁵ populasi yang ditetapkan dalam penelitian ini mencakup seluruh individu yang berstatus karyawan di SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya.

b. Sampel

Keterbatasan dalam menjangkau seluruh populasi mendorong digunakannya sampel sebagai representasi subjek penelitian. Menurut pandangan Sugiyono, sampel pada dasarnya ialah bagian kecil yang mengusung kriteria dan jumlah tertentu dari populasi induknya. Atas dasar itu, penelitian ini mengambil data dari 53 responden, di mana seluruh guru dan tenaga kependidikan SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya dijadikan sebagai subjeknya.

⁴⁷ Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode Non-Probability Sampling dengan teknik Saturation Sampling. Sampling saturation biasa disebut sampel jenuh atau sensus, yaitu metode pemilihan sampel dimana ⁸¹ seluruh anggota dari populasi digunakan sebagai sampel. Teknik ini seringkali digunakan ketika jumlah orang yang diteliti tidak terlalu banyak, contohnya kurang dari 30 orang, atau ketika peneliti ingin

mendapatkan hasil yang sangat tepat sehingga toleransi terhadap kesalahan harus sangat rendah.

Adapun kriteria responden ³⁰ dalam penelitian ini adalah:

- 1) Kepala sekolah
- 2) Wakil kepala sekolah
- 3) Pendidik
- 4) Tenaga kependidikan

3. ¹⁸ Variabel dan indikator penelitian

a. Variabel penelitian

Variabel adalah sesuatu yang menjadi fokus perhatian dalam penelitian, atau hal yang dikaji, dan kemudian digunakan sebagai bahan dalam menentukan tujuan ¹⁵² penelitian. Variabel dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga kelompok yaitu:

1) ⁹² Variabel bebas

Variabel bebas adalah variabel yang menyebabkan perubahan atau munculnya variabel dependen. Penelitian ini menggunakan dua variabel independen yaitu *intrinsic reward* dan *extrinsic reward*.

²³ 2) Variabel terikat

Variabel terikat adalah variabel yang mengalami perubahan atau hasil karena adanya variabel bebas. Hakikat ⁹⁸ sebuah masalah dan tujuan dari penelitian terlihat melalui

variabel dependen yang dipilih. Dalam penelitian ini, variabel dependen yang digunakan adalah *job performance*.

3) Variabel *intervening*

Dalam pemikiran Tuckman, variabel *intervening* difahami sebagai unsur konseptual yang secara teoritis turut memengaruhi fokus pengamatan, sekalipun sifatnya tidak terjangkau oleh pengukuran, pengamatan langsung, ataupun manipulasi eksperimental. Pada intinya, variabel ini berperan dalam menentukan arah hasil penelitian, kendati peneliti tidak dapat mengontrol atau mengukurnya secara eksplisit.

Keterkaitan antara variabel bebas dan tergantung tidak jarang bersifat tidak langsung, terutama ketika dipengaruhi oleh variabel *intervening* yang sukar diamati serta diukur secara presisi. Berdasarkan acuan teoritis tersebut, penelitian ini mengoperasionalkan *job satisfaction* sebagai bentuk variabel mediasi dalam merajut hubungan antarkonstruksi yang diteliti.

b. Indikator penelitian

Indikator adalah tolak ukur untuk menjabarkan variabel ke dalam butir-butir pertanyaan ataupun pernyataan penelitian.

Untuk menentukan indikator-indikator dari setiap variabel yang diteliti, dibutuhkan pemahaman yang luas dan dalam mengenai variabel tersebut serta teori-teori yang mendukungnya.

Peneliti sudah menyusun beberapa indikator dari masing-masing variabel untuk dijabarkan dalam bentuk pernyataan kuesioner. Berikut beberapa indikatornya:

57
Tabel I. 2 Indikator variabel

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	<i>Intrinsic reward</i>	1. <i>Pride</i> 2. <i>Sense of contribution to organization</i> 3. <i>Public praise</i>	Mahaney & Lederer (2006)
2.	<i>Extrinsic reward</i>	1. <i>Favorable annual performance appraisals</i> 2. <i>Project completion celebration</i> 3. <i>Job security</i> 4. <i>Technical training</i> 5. <i>Flexible work schedule</i> 6. <i>Job promotion</i> 7. <i>Financial bonus</i> 8. <i>Newer technology</i> 9. <i>Time off</i> 10. <i>Choice of future assignment</i> 11. <i>Opportunity to work at home</i> 12. <i>Private office space</i>	
3.	<i>Job performance</i>	1. <i>Job knowledge</i> 2. <i>Organisational skills</i> 3. <i>Efficiency</i> 4. <i>Persistent effort</i> 5. <i>Cooperation</i> 6. <i>Organisational conscientiousness</i> 7. <i>Interpersonal and relational skills</i>	Carlos & Rodrigues (2016)
4.	<i>Job satisfaction</i>	1. <i>Pay</i> 2. <i>Promotion</i> 3. <i>Job status</i>	Gazi et al. (2024)

No	Variabel	Indikator	Sumber
		⁷¹ 4. <i>Job security</i> 5. <i>Working conditions</i> 6. <i>Behaviour of boss</i> 7. <i>Open communication</i> 8. <i>Autonomy in work</i> 9. <i>Recognition for good work</i> 10. <i>Participation in decision making</i> 11. <i>Relation with colleagues</i>	

Berdasarkan indikator-indikator variabel yang telah ditetapkan di atas, peneliti selanjutnya merumuskan satu butir pernyataan untuk setiap indikator tersebut. Setelah seluruh pernyataan tersusun secara sistematis, instrumen kuesioner dinyatakan siap untuk disebarkan kepada responden.

Penyusunan kuesioner tidak dapat dipisahkan dari penggunaan skala pengukuran. Skala atau ukuran adalah alat untuk mengukur data, atau dengan kata lain jenis pertanyaan yang digunakan untuk menghasilkan data tersebut. Penentuan nilai numerik dalam suatu penelitian didasarkan pada skala pengukuran, yaitu kesepakatan acuan yang mengatur rentang interval pada instrumen pengumpul data agar informasi yang diperoleh dapat diukur secara kuantitatif.

Untuk mengevaluasi tiap variabel yang diteliti, penelitian ini mengoperasionalkan skala pengukuran Likert bergradasi lima poin, di mana kategori tanggapan disusun secara berjenjang dari kriteria ¹⁷¹ Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju.

Tabel I. 3 Skala likert

³ Kategori	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
Nilai	1	2	3	4	5

Keunggulan skala ini terletak pada keandalannya dalam memetakan respons, persepsi, dan sikap masyarakat terhadap fenomena sosial secara terstandar. Dengan memanfaatkan skala ³ ini, data kuantitatif yang diperoleh dapat diproses menggunakan teknik statistik inferensial, yang selanjutnya dipakai untuk menguji kebenaran dari ¹¹ hipotesis yang telah dirumuskan.

4. Sumber data

Sumber data merujuk pada objek, subjek, maupun media seperti manusia, artefak, dan dokumen yang menjadi tempat peneliti memperoleh informasi melalui teknik pengumpulan tertentu. Secara umum, sumber data diklasifikasikan ke dalam dua kategori utama:

a. Data primer merupakan fondasi utama analisis yang didapat melalui observasi atau pengukuran langsung di lapangan, sehingga reliabilitas datanya sangat tinggi.

¹⁸² b. Data sekunder berupa rekam data yang telah ada sebelumnya dan diterbitkan oleh lembaga resmi, dokumen, atau rujukan pustaka, yang kemudian dimanfaatkan peneliti sebagai bahan pendukung.

⁷⁹ 5. Waktu dan lokasi penelitian

a. Waktu

Penelitian ini dilakukan pada semester 2 tahun pelajaran 2025 s/d 2026 di mana peneliti mulai melakukan kegiatan yang berkaitan dengan penentuan lokasi, penyusunan proposal, dan survey lapangan.

b. Lokasi

Lokasi dari penelitian ini di SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya Jl. Sidotopo Wetan Baru No. 37, Sidotopo Wetan, Kecamatan Kenjeran, Kota Surabaya, Jawa Timur, dengan kode pos 60128.

6. Teknik pengumpulan data

Keakuratan data dalam suatu studi sangat bergantung pada teknik pengumpulan data yang diterapkan. Prosedur perolehan data ini umumnya ditempuh melalui kombinasi berbagai instrumen, seperti wawancara, angket (kuesioner), observasi, studi dokumen, maupun instrumen tes.

Dalam penelitian ini penulis tidak menggunakan semuanya, tetapi hanya beberapa saja:

a. Observasi

Untuk merekam berbagai fenomena sosial maupun saintifik seperti perilaku subjek, alur proses kerja, atau gejala alam peneliti dapat mengaplikasikan metode observasi, yaitu teknik pengumpulan data yang mengandalkan pengamatan langsung serta pencatatan yang terorganisir.

Dalam penelitian ini, observasi digunakan untuk memantau dan mencatat kegiatan *reward system* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja⁴³ di SMA Wachid Hasyim I Surabaya.

b. Kuesioner

Untuk menghimpun informasi dari responden, peneliti menerapkan metode angket terstruktur dengan menyajikan daftar pernyataan tertulis yang opsi jawabannya telah dibatasi. Proses pembuatan instrumen ini memfungsikan *Google Form* yang kemudian disebarluaskan kepada para responden melalui media komunikasi *WhatsApp*, sehingga pengumpulan data dapat berlangsung secara sistematis dan efisien.

c. Dokumentasi³³

Teknik dokumentasi atau studi dokumenter adalah cara mengumpulkan data melalui dokumen tertulis seperti arsip, surat, buku, serta berbagai sumber yang berisi pendapat, teori, dalil, hukum, dan lainnya yang terkait dengan topik penelitian.

Dokumentasi foto sering kali memberikan gambaran yang lebih rinci mengenai kondisi pada waktu tertentu. Selain itu, dokumentasi tertulis digunakan untuk mengumpulkan informasi²³ mengenai profil sekolah, visi dan misi sekolah, data tentang tenaga pendidik dan kependidikan, serta informasi mengenai kinerja karyawan¹ di SMA Wachid Hasyim I Surabaya.

7. Analisis data

Untuk menganalisis data penelitian, pendekatan ¹⁴ *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dipilih sebagai instrumen analisis utama. Teknik ini berbasis varian dan berfungsi mengukur jalur kausalitas antarvariabel laten yang kompleks, baik berkarakter reflektif maupun formatif. ¹⁶⁹ Menurut Hair et al., PLS-SEM sangat direkomendasikan bagi riset yang berfokus pada prediksi atau eksplorasi, terlebih jika dihadapkan pada kendala sampel terbatas, ketidaknormalan distribusi data, serta tingginya jumlah konstruk dan indikator. Tak heran bila pendekatan ini menjadi pilihan fleksibel dan relevan dalam beragam studi sosial terapan seperti manajemen, pemasaran, sistem informasi, serta dunia kependidikan.

⁵⁴ Secara umum, tahapan analisis PLS-SEM mencakup dua bagian utama, yaitu: evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*).

a. Evaluasi model pengukuran (*outer model*)

Outer model berfungsi untuk menguji hubungan antara konstruk ¹⁴ laten dengan indikator-indikator yang mengukurnya. Menurut Hair et al., terdapat beberapa tahapan penting dalam mengevaluasi model pengukuran, terutama untuk model dengan konstruk reflektif, yaitu: ⁴¹ *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *realibility*.

1) *Convergent validity*

Untuk mengonfirmasi bahwa indikator-indikator penelitian secara konsisten merepresentasikan konstruk yang dimaksud, diperlukan evaluasi *convergent validity*. Validitas ini mengukur seberapa kuat hubungan antarindikator yang berada di bawah satu variabel yang sama. Prosedur pengujiannya sendiri diukur berdasarkan dua kriteria utama, yakni nilai *outer loading* dan *average variance extracted* (AVE).

Hubungan antara indikator dengan variabel laten yang diukurnya dievaluasi melalui nilai *outer loading*. Adapun *average variance extracted* (AVE) memfokuskan pengukurannya pada rata-rata persentase varians yang dapat diterangkan oleh konstruk terhadap kumpulan indikatornya.

Tabel I. 4 *Convergen validity*

Indikator/Ukuran	Kriteria Penilaian	Keterangan
<i>Outer loading</i> (loading factor)	6 Nilai <i>loading</i> $\geq 0,70$	Menunjukkan lebih dari 50% varians indikator dijelaskan oleh konstruk.
	111 Nilai <i>loading</i> $0,50 - 0,70$	Masih dapat diterima jika AVE dan reliabilitas konstruk memenuhi standar.
	Nilai <i>loading</i> $< 0,50$	Direkomendasikan untuk dihapus dari model.
103 <i>Average variance extracted</i> (AVE)	Nilai AVE $\geq 0,50$	Menunjukkan bahwa minimal 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk.
	Nilai AVE $< 0,50$	Konstruk belum mampu menjelaskan indikator.

2) *Discriminant validity*

Keunikan dan perbedaan antar-konstruk dalam suatu model diuji mengandalkan *discriminant validity*. Evaluasi ini mensyaratkan agar kelompok indikator terkait berkorelasi lebih erat dengan konstruk dasarnya ketimbang dengan konstruk luar. Dalam praktiknya, prosedur pengujian ini mengandalkan tiga tolok ukur utama, yakni *Fornell-Larcker criterion*, analisis *cross loadings*, serta ⁹¹ *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT).

Syarat utama dalam kriteria *Fornell-Larcker* mensyaratkan akar kuadrat AVE suatu konstruk harus mengungguli koefisien korelasinya dengan konstruk lain dalam model. Untuk pendekatan *cross loadings*, analisis dilakukan lewat perbandingan besaran nilai *loading* indikator pada variabel dasarnya terhadap variabel lain. Lebih lanjut, *Heterotrait-Monotrait ratio* (HTMT) digunakan sebagai teknik pengukuran validitas diskriminan yang lebih baru dan presisi, di mana nilainya didapat dari rasio korelasi indikator antar-konstruk (*heterotrait-heteromethod*) relatif terhadap korelasi indikator intra-konstruk (*monotrait-heteromethod*).

Tabel I. 5 *Discriminant validity*

Indikator/Ukuran	Kriteria Penilaian	Keterangan
¹⁴⁴ <i>Fornell-larcker criterion</i>	Akar kuadrat AVE > korelasi antar konstruk	Menunjukkan konstruk lebih kuat menjelaskan indikatornya sendiri dibandingkan konstruk lain.
<i>Cross loadings</i>	Nilai <i>loading</i> suatu konstruk > <i>loading</i> pada konstruk lain	Menunjukkan indikator lebih merepresentasikan konstruk yang diukur.
<i>Heterotrait monotrait ratio (HTMT)</i>	Nilai HTMT < 0,90	Menunjukkan validitas diskriminan yang baik.
	Nilai HTMT $\geq$ 0,90	Menunjukkan adanya masalah diskriminan antar konstruk.

3) Reliability

Keandalan dan konsistensi indikator dalam memetakan suatu konstruk laten dinilai melalui uji reliabilitas. Keberadaan evaluasi ini menjamin bahwa instrumen pengukuran tidak hanya konsisten secara internal, tetapi juga relevan untuk diandalkan pada pengujian berulang. Dalam menentukan reliabilitas suatu konstruk, analisis biasanya mengacu pada dua ukuran statistik, yakni ¹⁶ *Cronbach's alpha* serta *composite reliability* (CR).

Meski *Cronbach's alpha* mampu mengukur reliabilitas lewat hubungan korelasi antarindikator, keberadaannya dibatasi oleh asumsi *tau-equivalence* yang menganggap semua indikator berkontribusi secara seimbang. Oleh karena itu, pengujian pada kerangka PLS-SEM lebih disarankan memfungsikan *composite reliability*, di mana estimasi

kontribusi indikator dihitung secara dinamis dan lebih akurat berdasarkan bobot *loading factor*-nya.

Tabel I. 6 *Reliability*

Indikator/Ukuran	Kriteria Penilaian	Keterangan
<i>Cronbach's alpha</i>	¹⁴ Nilai $\geq 0,70$	Menunjukkan reliabilitas yang baik.
	Nilai $0,60 - 0,70$	Masih dapat diterima pada penelitian eksploratif.
	Nilai $< 0,60$	Reliabilitas rendah.
<i>Composite reliability (CR)</i>	⁹ Nilai CR $\geq 0,70$	Menunjukkan konsistensi internal yang baik dan lebih akurat dalam PLS-SEM.
	¹¹⁷ Nilai CR antara $0,60 - 0,70$	Masih dapat diterima pada tahap awal pengembangan instrumen.
	Nilai CR $< 0,60$	Konstruk tidak reliabel dan tidak layak digunakan dalam analisis.

b. ⁴¹ Evaluasi model struktural (*inner model*)

Evaluasi model struktural bertujuan untuk mengukur kualitas hubungan antar konstruk laten dalam model. Model struktural menjelaskan bagaimana konstruk laten saling memengaruhi berdasarkan teori atau hipotesis yang telah dikembangkan. Menurut Hair *et al.*, terdapat beberapa indikator penting yang digunakan untuk mengevaluasi model struktural, antara lain: *coefficient of determination* (R^2), ¹⁹ *effect size* (F^2), *predictive relevance* (Q^2), *path coefficient* dan uji hipotesis.

1) *Coefficient of determination (R^2)*

Inner model pada tahap pertama dilakukan analisis *coefficient of determination (R^2)* model. R^2 digunakan untuk menunjukkan seberapa besar varians dari konstruk laten endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen dalam model.

Tabel I. 7 *Coefficient of determination*

Aspek	Kriteria Penilaian	Keterangan
<i>Coefficient of determination (R^2)</i>	$\geq 0,75$	Substansial (model sangat kuat dalam menjelaskan varians)
	Antara $0,50 - < 0,75$	Moderat (cukup kuat)
	Antara $0,25 - < 0,50$	Lemah
	$< 0,25$	Sangat lemah.
	$0 - 1$	Rentang nilai R^2
	Semakin tinggi R^2	Model semakin baik dalam menjelaskan varians konstruk endogen.

2) *Effect size (f^2)*

Untuk memetakan tingkat signifikansi kontribusi dari sebuah konstruk prediktor dalam menjelaskan konstruk endogen, analisis statistik memfungsikan nilai *effect size (f^2)*.

Tabel I. 8 *Effect size*

Aspek	Kriteria Penilaian	Keterangan
<i>Effect size (F^2)</i>	$> 0,35$	Kuat
	$> 0,15$	Sedang
	$> 0,02$	Lemah

	< 0,02	Tidak berpengaruh
--	--------	-------------------

3) ⁵⁷ *Predictive relevance* (Q^2)

Untuk mengonfirmasi seberapa baik model dapat memprediksi konstruk laten endogen, indikator *predictive relevance* (Q^2) digunakan sebagai tolok ukur utama. Capaian nilai Q^2 yang ³⁰ bernilai positif atau lebih besar dari nol (0) membuktikan bahwa model yang dibangun mengandungkan akurasi prediktif.

Tabel I. 9 *Predictive relevance*

Aspek	Kriteria Penilaian	Keterangan
<i>Predictive relevance</i> (Q^2)	> 0,50	Kemampuan prediksi besar
	> 0,25 – ≤ 0,50	Kemampuan prediksi sedang
	> 0,00 – ≤ 0,25	Kemampuan prediksi kecil
	≤ 0,00	Tidak adanya relevansi prediktif

Nilai Q^2 ini diperoleh melalui pendekatan *blindfolding* yang umum digunakan dalam praktik PLS-SEM modern. Untuk mengevaluasi parameter penelitian, teknik *blindfolding* mengadaptasi pendekatan *sample reuse* dengan mengosongkan elemen data tertentu pada indikator konstruk endogen. Data yang dikosongkan ini dikategorikan sebagai *missing data*, yang selanjutnya ditangani menggunakan mekanisme algoritma PLS-SEM, baik melalui teknik *pairwise deletion* maupun opsi pengisian nilai rata-rata (*mean imputation*). Hasil estimasi yang diperoleh dari data yang

tersisa selanjutnya dimanfaatkan untuk memperkirakan titik data yang dihilangkan. Selisih antara nilai aktual yang dikeluarkan tersebut dan nilai yang diprediksi kemudian digunakan sebagai input untuk ukuran Q^2 . Prosedur *blindfolding* berlangsung secara berulang hingga setiap titik data telah dihilangkan dan model diestimasi ulang.

4) ¹⁰⁹ *Path coefficient* dan uji hipotesis

Path coefficient menunjukkan arah dan tingkat kekuatan hubungan antar konstruk laten dalam model struktural. Untuk memeriksa hipotesis atau tingkat ke signifikan dari koefisien jalur, digunakan metode *bootstrapping* dengan 5.000 sampel subsampel. ¹⁷³ Hasil *bootstrapping* memberikan angka *t-statistik* dan *p-value*, yang membantu mengetahui apakah hubungan antar konstruk itu signifikan atau tidak, sehingga bisa diterima atau ditolak.

Tabel I. 10 *Path coefficient* dan uji hipotesis

Aspek	Indikator/Ukuran	Kriteria Penilaian	Keterangan
¹⁶⁶ <i>Path coefficient</i> (koefisien jalur)	<i>Path Coefficient</i> (koefisien jalur)	Nilai -1 sampai +1	Nilai mendekati ± 1 menunjukkan hubungan semakin kuat
		Nilai mendekati 0	Hubungan lemah
Uji hipotesis	<i>t-statistic</i>	$> 1,96$	Hubungan signifikan (hipotesis diterima)
		$\leq 1,96$	Hipotesis ditolak
	¹⁰⁴ <i>p-value</i>	$\leq 0,05$	Hubungan signifikan (hipotesis diterima)

Aspek	Indikator/Ukuran	Kriteria Penilaian	Keterangan
		> 0,05	Hipotesis ditolak

¹⁰ I. Sistematika Pembahasan

Untuk membahas penelitian ini, penulis membagi sistematika pembahasan penelitian ini menjadi beberapa sub bab, yang bisa informasi sistematikanya menjadi mebagai ¹⁰⁷ berikut:

1. Bab pertama pendahuluan. Bab ini berisi tentang latar belakang, permasalahan yang ditemukan, rumusan permasalahan, tujuan dari penelitian, manfaat yang bisa diperoleh dari penelitian, definisi operasional dan hipotesis, penelitian sebelumnya, metode yang digunakan dalam penelitian, serta bagan pembahasan yang akan disusun.
2. Bab kedua landasan teori. Bab ini membahas berbagai teori mengenai *intrinsic* dan *extrinsic reward*, *job performance*, dan *job satisfaction*.
3. Bab ketiga membahas secara umum tentang lokasi penelitian dan juga menjelaskan data yang digunakan. Gambaran singkat tentang SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya serta penjelasan mengenai data yang didapat dari catatan lapangan setelah melakukan penelitian.
4. Bab empat laporan ¹³⁸ hasil penelitian. Dalam bab ini dibahas mengenai data dan hasil penelitian yang diperoleh melalui metode dan ⁶² prosedur yang telah dijelaskan dalam bab III, yaitu berupa kuesioner yang kemudian diikuti dengan hasil analisis data.

5. Bab kelima kesimpulan dan saran.

BAB II

INTRINSIC DAN EXTRINSIC REWARD, ¹⁸⁴ JOB PERFORMANCE, DAN JOB SATISFACTION SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

A. *Intrinsic Reward*

1. Definisi dan teori *intrinsic reward*

Pengertian *reward* menurut KBBI mengacu pada imbalan atau penghargaan yang dianugerahkan atas sebuah keberhasilan atau perbuatan positif. Penerapan konsep ini di dalam manajemen organisasi dimaknai sebagai pengakuan atas performa dan kontribusi tenaga kerja. Bentuk *reward* pun sangat dinamis; selain berwujud materi, terdapat pula kompensasi nonmateri yang menysasar aspek kepuasan emosional pegawai yang dikenal dengan istilah *intrinsic reward*.

Istilah *intrinsic reward* ²³ berasal dari bahasa Inggris, yaitu *intrinsic* yang berarti berasal dari dalam, dan *reward* yang berarti penghargaan. Dengan demikian, *intrinsic reward* ⁸¹ dapat diartikan sebagai penghargaan yang bersumber dari dalam diri individu sebagai konsekuensi langsung dari pelaksanaan pekerjaan. Penghargaan ini tidak diberikan secara langsung oleh organisasi, melainkan dirasakan secara personal dalam bentuk kepuasan kerja, rasa bangga, dan makna terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Pemahaman tersebut sesuai dengan pendapat Mangkunegara yang menyatakan bahwa, *intrinsic reward* merupakan balas jasa nonmaterial yang dirasakan langsung oleh karyawan sebagai hasil dari pelaksanaan tugasnya, seperti perasaan berhasil, pengakuan atas kemampuan, serta kepuasan dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan.

Menurut Hasibuan, *intrinsic reward* berkaitan dengan kepuasan kerja yang diperoleh karyawan dari pelaksanaan tugasnya. Kepuasan tersebut muncul karena adanya tantangan, tanggung jawab, dan kesempatan untuk berkembang, bukan semata-mata karena imbalan finansial.

Dalam perspektif teori motivasi, Herzberg sebagaimana dijelaskan kembali oleh Siagian menyatakan bahwa *intrinsic reward* berkaitan dengan ¹¹⁶ faktor motivator, seperti prestasi, pengakuan, pekerjaan, tanggung jawab, dan pengembangan diri. Faktor-faktor ini berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi internal individu.

Menurut Masduki *et al.*, *intrinsic reward* merupakan imbalan yang diperoleh seseorang dari melakukan aktivitas yang disukai. Penghargaan ini bersifat langsung dan menyenangkan, serta sering kali menjadi pertimbangan utama dalam pengambilan keputusan. *Intrinsic reward* muncul dari pengalaman melakukan suatu aktivitas, misalnya perasaan senang setelah berhasil menyelesaikan tugas yang berat. Bentuknya

dapat berupa segala hal yang memberikan kesenangan dan layak untuk terus dilakukan.

Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, para ahli telah mengemukakan berbagai teori yang menjadi dasar konseptual dalam memahami *intrinsic reward*. Berdasarkan berbagai sumber, terdapat sejumlah teori utama yang dapat digunakan untuk menjelaskan konsep *intrinsic reward*, yaitu sebagai berikut:

a. Teori *self-determination*

Landasan teori yang dikembangkan Deci dan Ryan mengemukakan bahwa terdapat tiga dimensi psikologis vital pada diri individu, meliputi *autonomy*, *competence*, dan *relatedness*. Apabila ketiga kebutuhan ini terakomodasi dengan baik, dorongan motivasi internal akan menguat, sehingga memberikan dampak nyata pada optimalisasi kinerja dan kepuasan individu.

b. Teori dua faktor Herzberg

Dalam pandangan Herzberg melalui teori dua faktornya, dinamika dorongan kerja dipilah menjadi faktor higiene dan motivator. Elemen pemotivasi ini mencakup indikator-indikator yang tergolong sebagai *intrinsic reward*, meliputi rasa berprestasi, pengakuan publik, esensi tugas, tingkat tanggung jawab, serta pengembangan kemampuan. Penguatan pada elemen-elemen ini

dinilai vital untuk membangun kepuasan kerja dan mendorong keterlibatan kerja yang lebih optimal.

c. Teori kebutuhan Maslow

Dalam hierarki kebutuhan Maslow, *intrinsic reward* berhubungan dengan kebutuhan tingkat tinggi, khususnya ¹⁶²kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*) dan aktualisasi diri. Pemenuhan kebutuhan ini tercermin melalui rasa percaya diri, pencapaian, serta kepuasan terhadap pengembangan potensi diri yang diperoleh melalui pekerjaan.

d. Teori keadilan

Teori keadilan menyatakan bahwa kepuasan dan *intrinsic reward* akan muncul ketika individu merasa diperlakukan secara adil dalam organisasi. Persepsi keadilan ini akan memengaruhi tingkat kepuasan, komitmen, dan motivasi internal individu dalam bekerja.

e. Teori motivasi McClelland

Teori McClelland menekankan tiga kebutuhan utama, yaitu kebutuhan akan prestasi, afiliasi, dan kekuasaan. Kebutuhan akan prestasi merupakan bentuk *intrinsic reward* karena individu terdorong untuk bekerja secara optimal demi memperoleh kepuasan batin atas keberhasilan yang dicapai.

Merujuk pada kerangka teori yang telah dipaparkan, *intrinsic reward* didefinisikan sebagai dorongan penghargaan yang tumbuh dari dalam diri individu di antaranya mencakup kebanggaan atas prestasi,

wewenang tanggung jawab, pengakuan, dan pemenuhan kepuasan kerja. Ketika sebuah pekerjaan sanggup memenuhi aspek psikologis dan potensi pengembangan diri karyawan, keberadaan *intrinsic reward* ini akan secara signifikan mengoptimalkan motivasi, tingkat kepuasan, serta capaian kinerja mereka.

2. Bentuk dan dimensi *intrinsic reward*

Intrinsic reward memiliki berbagai bentuk yang bersifat non-material dan berkaitan erat dengan pengalaman psikologis individu dalam kinerjanya. *Reward* ini bersumber dari dalam diri individu dan muncul sebagai konsekuensi dari keberhasilan menyelesaikan tugas.

Dysvik dan Kuvaas menjelaskan bahwa ⁸⁴ *intrinsic reward* merupakan bentuk penghargaan non-material yang bersumber dari dalam diri individu dan muncul ketika pekerjaan memberikan dampak terhadap kepuasan psikologis. *Intrinsic reward* dapat dijelaskan melalui beberapa bentuk dan dimensi utama sebagai berikut:

a. Otonomi dalam pekerjaan (*job autonomy*)

Otonomi memberikan kebebasan dan kendali terhadap pekerjaan, sehingga individu ¹⁵⁰ merasa memiliki peran penting dalam pekerjaannya dan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik.

b. Tantangan kerja (*job challenge*)

Tantangan kerja mendorong individu untuk mengoptimalkan potensi terbaiknya, sehingga pekerjaan tidak dianggap sebagai beban, melainkan sebagai sarana aktualisasi diri.

c. Rasa kompeten (*perceived competence*)

Ketika individu merasa mampu, mereka cenderung menikmati kerjanya dan menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang lebih baik.

d. Pencapaian dan kepuasan batin (*sense of achievement*)

Perasaan bangga serta kepuasan yang muncul dari hasil kerja yang dicapai, berperan sebagai *intrinsic reward* yang dapat memperkuat motivasi kerja individu.

Amabile *et. al*, mengartikan *intrinsic reward* sebagai bentuk penghargaan yang muncul dari kesenangan dan kepuasan individu dalam melakukan suatu pekerjaan. Dalam kerangka *Work Preference Inventory* (WPI), *intrinsic reward* mencerminkan orientasi motivasi individu terhadap aktivitas kerja yang secara alami dirasakan menyenangkan dan bermakna.

Berdasarkan pengembangan instrumen WPI, Amabile *et. al*, mengidentifikasi beberapa bentuk dan dimensi utama *intrinsic reward*, yaitu sebagai berikut:

a. Kesenangan dalam bekerja (*enjoyment*)

Individu yang merasakan kesenangan intrinsik bekerja karena aktivitas tersebut dianggap menarik dan memberikan kepuasan emosional, bukan karena adanya tekanan atau tuntutan eksternal.

b. Minat terhadap pekerjaan (*interest*)

Pekerjaan yang mampu menumbuhkan minat akan meningkatkan keterlibatan kognitif maupun afektif, sehingga mendorong penyelesaian pekerjaan secara optimal.

c. Tantangan dan stimulasi intelektual (*challenge*)

Pekerjaan yang menantang namun sesuai dengan kemampuan individu dapat menimbulkan rasa puas dan bangga, serta mendorong pengembangan kemampuan dan kreativitasnya.

d. Kepuasan pribadi (*personal satisfaction*)

Kepuasan pribadi berperan sebagai penghargaan internal yang memperkuat motivasi intrinsik dan mendorong individu untuk terus terlibat dalam aktivitas kerja tersebut.

3. Indikator *intrinsic reward*

Pengukuran *intrinsic reward* dilakukan dengan menggunakan sejumlah indikator yang mencerminkan pengalaman psikologis individu dalam bekerja. Hasibuan menyatakan bahwa indikator *intrinsic reward* berkaitan erat dengan kepuasan yang diperoleh dari pelaksanaan tugas, bukan dari imbalan finansial.

Mahaney dan Lederer dalam penelitiannya menjelaskan beberapa indikator *intrinsic reward* yang selanjutnya dijadikan sebagai dasar dalam penyusunan pernyataan pada kuesioner, di antaranya sebagai berikut:

a. Kebanggaan (*pride*)

Kebanggaan merupakan perasaan puas yang timbul dari dalam diri karyawan ketika mereka mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Ini merupakan *intrinsic reward* yang paling tinggi, karena mencerminkan betapa pentingnya rasa bangga karyawan terhadap pencapaian dan kualitas kerja mereka.

b. Rasa kontribusi terhadap organisasi (*sense of contribution to organization*)

Indikator ini menggambarkan perasaan bermakna yang dirasakan karyawan saat mereka menyadari bahwa pekerjaan mereka memberikan dampak positif dan kontribusi nyata bagi kemajuan organisasi. Karyawan merasa menjadi bagian penting dari kemajuan organisasi.

c. Pujian publik (*public praise*)

Public praise adalah pengakuan dan ⁷⁹apresiasi yang diberikan secara terbuka di depan rekan kerja atau dalam forum. Meskipun melibatkan pihak lain tetap dianggap *intrinsic reward* karena memberikan kepuasan psikologis dan meningkatkan *self-worth* karyawan.

B. *Extrinsic Reward*

1. Definisi dan teori *extrinsic reward*

Sebagai makhluk sosial, manusia bekerja bukan semata-mata untuk memperoleh kepuasan batin, tetapi juga untuk memenuhi kebutuhan

ekonomi dan sosial dalam kehidupan. Dalam organisasi, individu mengharapkan adanya imbalan yang bersifat nyata dan dapat dirasakan secara langsung ¹⁵³ sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi yang telah diberikan. Oleh karena itu, selain *intrinsic reward*, organisasi juga perlu memberikan *reward* yang bersifat eksternal atau dikenal sebagai *extrinsic reward*. *Extrinsic reward* berperan penting dalam menjaga stabilitas kerja, meningkatkan motivasi, serta menciptakan keadilan dan kepastian bagi karyawan.

Merujuk pada pemikiran Hasibuan, *extrinsic reward* diartikan sebagai beragam bentuk pengembalian jasa bersumber luar yang dialokasikan instansi kepada pekerjanya, yang meliputi gaji, upah pokok, bonus, insentif, tunjangan, serta dukungan fasilitas. Skema pemberian *reward* resmi ini difungsikan oleh manajemen untuk mendorong ketercapaian performa karyawan agar sesuai dengan ekspektasi dan tolok ukur perusahaan.

Rivai dan Sagala berpendapat bahwa ⁵² *extrinsic reward* merupakan penghargaan yang berasal dari luar diri individu yang diberikan oleh organisasi sebagai alat motivasi eksternal. *Reward* ini mencakup aspek finansial maupun struktural, seperti promosi, kenaikan pangkat, serta sistem remunerasi yang jelas.

Menurut Sunyoto, *extrinsic reward* adalah pendorong kerja ⁴ yang berasal dari luar individu, seperti imbalan uang, penghargaan formal, dan fasilitas kerja. *Reward* ini bersifat objektif dan dapat dibandingkan

antarindividu, sehingga berpengaruh kuat terhadap persepsi keadilan dalam organisasi.

Selain itu, Masduki *et. al.* menyatakan bahwa *extrinsic reward* diberikan kepada individu oleh pihak ketiga dan berbentuk penghargaan fisik yang memiliki nilai moneter, seperti bonus atau hari libur berbayar. Bentuk *reward* ini dapat dirasakan secara langsung, misalnya uang atau hadiah, sehingga mudah dipahami dan dievaluasi. Oleh karena itu, *extrinsic reward* sering digunakan sebagai alat insentif untuk mendorong individu melakukan tindakan tertentu atau ¹⁷⁸ mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Dessler yang dikutip oleh Bangun, *extrinsic reward* merupakan bagian dari sistem kompensasi yang diberikan organisasi untuk memastikan karyawan bekerja secara produktif dan kompetitif. Kompensasi yang efektif akan ⁸⁹ mendorong karyawan untuk mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan.

Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, para ahli telah mengemukakan berbagai teori yang menjadi dasar konseptual dalam memahami *extrinsic reward*. Berdasarkan berbagai sumber, terdapat sejumlah teori utama yang dapat digunakan untuk menjelaskan konsep *extrinsic reward*, yaitu sebagai berikut:

a. Teori *expectancy*

Teori Harapan yang dirumuskan oleh Victor Vroom (1964) menjelaskan bahwa dorongan motivasi individu bertumpu pada persepsi atas tiga elemen dasar:

- 1) *Expectancy*, yakni keyakinan bahwa besarnya upaya akan memuluskan ketercapaian kinerja.
- 2) *Instrumentality*, yaitu keyakinan bahwa performa yang baik akan diganjar dengan imbalan tertentu.
- 3) *Valence*, yang merujuk pada seberapa bernilai imbalan tersebut bagi individu terkait.

Menurut Vroom, interaksi antara usaha, performa kerja, dan imbalan merupakan fondasi utama motivasi. Dalam konteks ini, *extrinsic reward* berupa bonus finansial atau kenaikan gaji akan secara signifikan meningkatkan motivasi kerja jika pegawai menganggap imbalan tersebut bernilai tinggi dan terjangkau untuk didapatkan melalui pencapaian target kerja.

b. Teori keadilan

¹²³ Teori keadilan (*equity theory*) dikembangkan oleh Stacy Adams yang menyatakan bahwa individu akan termotivasi apabila merasa diperlakukan secara adil dalam organisasi. Jika karyawan merasa *reward* yang diterima seimbang dengan kontribusi yang diberikan, maka akan muncul kepuasan kerja dan motivasi yang

lebih tinggi. Sebaliknya, ketidakadilan *reward* dapat menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan performa kerja.

c. ¹⁷⁶ Teori evaluasi kognitif

Teori evaluasi kognitif menjelaskan bahwa *extrinsic reward* dapat memengaruhi motivasi intrinsik seseorang. Menurut Deci, *extrinsic reward* seperti uang dan bonus dapat meningkatkan motivasi apabila dianggap sebagai bentuk apresiasi, tetapi dapat menurunkan motivasi intrinsik apabila dianggap sebagai alat kontrol organisasi.

d. ⁶² Teori dua faktor Herzberg

Teori dua faktor Herzberg mengemukakan bahwa *hygiene factors* yang mencakup dimensi ekstrinsik seperti sistem kompensasi, suasana tempat kerja, aturan perusahaan, hingga interaksi antar pegawai sangat krusial untuk mengantisipasi munculnya rasa tidak puas dalam bekerja. Pengelolaan yang baik terhadap seluruh faktor ekstrinsik ini ³⁰ memberikan rasa aman dan nyaman bagi tenaga kerja, sehingga berkontribusi nyata dalam mendongkrak tingkat kepuasan kerja mereka.

¹⁴² Berdasarkan teori-teori di atas, dapat disimpulkan bahwa *extrinsic reward* merupakan penghargaan dari organisasi yang diberikan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. *Reward* akan efektif apabila dianggap bernilai, diberikan secara adil, serta dipandang sebagai bentuk apresiasi atas kinerja karyawan.

2. Bentuk dan dimensi *extrinsic reward*

Extrinsic reward adalah bentuk penghargaan yang terlihat secara nyata dan diberikan secara resmi oleh organisasi. *Reward* ini bertujuan memenuhi kebutuhan ekonomi dan sosial karyawan agar mereka bekerja sesuai standar dan tujuan organisasi.

Hasibuan mengelompokkan *extrinsic reward* ke dalam beberapa bentuk dan dimensi utama sebagai berikut:

a. Gaji dan upah

Bentuk kompensasi pokok yang dialokasikan secara berkala terwujud dalam bentuk gaji dan upah. Pembayaran gaji umumnya menysasar tenaga kerja tetap berdasarkan bobot jabatan dan wewenang, sedangkan upah dikalkulasikan dari kalkulasi waktu maupun kuantitas hasil kerja. Pengolahan sistem gaji dan upah yang proporsional serta adil sangat krusial dalam menjaga moril dan kepuasan kerja.

b. Insentif

Sebagai instrumen pendorong produktivitas, insentif diberikan sebagai imbalan variabel bagi pegawai yang melampaui kuota target yang ditetapkan. Komponen imbalan ini berikatan langsung dengan performa individu serta kontribusinya terhadap visi organisasi, dengan tujuan utama mengeskalasi pencapaian kinerja.

c. Bonus

Bonus dialokasikan pada skenario spesifik, seperti ketercapaian target tertentu atau ketika instansi membukukan surplus laba. Kompensasi yang tidak bersifat periodik ini dimanfaatkan manajemen sebagai sarana penghargaan atas kontribusi karyawan yang melampaui standar normal.

d. Tunjangan dan fasilitas

Tunjangan dan fasilitas termasuk kompensasi tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan, asuransi, atau fasilitas kerja. Hal ini membantu meningkatkan kesejahteraan dan rasa aman karyawan.

e. Penghargaan formal dan promosi jabatan

Penghargaan formal mencakup pengakuan resmi dari organisasi, seperti piagam, surat penghargaan, atau promosi jabatan. Promosi jabatan merupakan bentuk *extrinsic reward* yang memberikan peningkatan status, wewenang, dan tanggung jawab kepada karyawan. Keduanya bertujuan memotivasi karyawan agar terus meningkatkan kinerja dan loyalitas.

Menurut Robbins *et al.*,⁵² *extrinsic reward* adalah penghargaan dari luar diri individu yang diberikan organisasi sebagai imbalan atas kontribusi dan kinerja. Robbins *et al.* membagi *extrinsic reward* ke dalam beberapa bentuk dan dimensi utama sebagai berikut:

a.³¹ Gaji dan upah (*pay*)

Gaji dan upah adalah kompensasi utama yang diterima karyawan secara rutin sesuai nilai pekerjaan dan tanggung

jawabnya. Sistem pengupahan yang adil dapat meningkatkan ³¹kepuasan dan motivasi kerja karyawan.

b. **Insentif** (*incentives*)

Insentif adalah penghargaan **tambahan yang diberikan berdasarkan kinerja** atau pencapaian **tertentu**. Tujuannya untuk mendorong produktivitas. Robbins *et al.* menekankan bahwa insentif yang dikaitkan secara langsung dengan prestasi kerja akan memperkuat hubungan antara kinerja dan *reward* yang diterima karyawan.

c. **Tunjangan** (*benefits*)

³¹Tunjangan merupakan bentuk kompensasi tidak langsung yang diberikan organisasi untuk meningkatkan kesejahteraan dan rasa aman **karyawan**. Bentuk tunjangan **dapat berupa** asuransi kesehatan, program pensiun, cuti, serta fasilitas kerja lainnya. Tunjangan membantu meningkatkan kesejahteraan dan mempertahankan loyalitas karyawan.

d. **Promosi jabatan** (*promotion*)

Promosi memberikan peningkatan status, tanggung jawab, dan peluang karier. Robbins *et al.* menjelaskan bahwa promosi tidak hanya meningkatkan pendapatan, tetapi juga memberikan

pengakuan formal atas kemampuan dan kinerja individu dalam organisasi.

e. Pengakuan formal (*formal recognition*)

Pengakuan formal berupa sertifikat atau penghargaan resmi dari organisasi. Tujuannya untuk menghargai kinerja dan memperkuat perilaku kerja yang diharapkan melalui pengakuan eksternal.

3. Indikator *extrinsic reward*

Untuk mengukur *extrinsic reward* secara empiris, diperlukan sejumlah indikator yang mencerminkan persepsi karyawan terhadap sistem imbalan yang diterapkan organisasi. Hasibuan menjelaskan bahwa indikator *extrinsic reward* meliputi tingkat kecukupan gaji, keadilan, kelayakan tunjangan, serta transparansi sistem insentif dan bonus.

Mahaney dan Lederer dalam penelitiannya menjelaskan beberapa indikator *extrinsic reward* yang kemudian dijadikan sebagai dasar dalam penyusunan pernyataan pada kuesioner, yaitu sebagai berikut:

a. Penilaian kinerja tahunan yang menguntungkan (*favorable annual performance appraisals*)

Evaluasi kinerja resmi yang dilakukan secara berkala dan menghasilkan penilaian positif dari atasan atau organisasi. Ini termasuk *extrinsic reward* yang penting karena berdampak langsung pada karir dan kompensasi.

b. Perayaan penyelesaian proyek (*project completion celebration*)

Bentuk apresiasi yang diberikan ketika individu atau tim berhasil menuntaskan proyek tertentu. Perayaan ini dapat dilakukan secara formal maupun informal sebagai bentuk pengakuan atas pencapaian kerja.

c. Keamanan kerja (*job security*)

Jaminan atas keberlanjutan pekerjaan serta kepastian bahwa posisi kerja aman dan tidak mudah terancam dari pemutusan hubungan kerja.

d. Pelatihan teknis (*technical training*)

Program pelatihan yang difasilitasi organisasi untuk meningkatkan kemampuan teknis dan kompetensi karyawan sesuai bidang pekerjaannya.

e. Jadwal kerja fleksibel (*flexible work schedule*)

Kebijakan untuk mengatur waktu kerja, seperti sistem *flextime*, *compressed workweek*, atau jadwal yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan personal.

f. Promosi jabatan (*job promotion*)

Kenaikan jabatan ke level yang lebih tinggi dalam struktur organisasi, biasanya disertai dengan tanggung jawab dan kompensasi yang lebih besar.

g. Bonus finansial (*financial bonus*)

Kompensasi tambahan berupa uang yang diberikan di luar gaji pokok, pencapaian kinerja individu, tim, atau organisasi.

h. Teknologi baru (*newer technology*)

Penyediaan perangkat dan sistem teknologi terkini untuk mendukung pekerjaan, seperti komputer, laptop, *smartphone*, atau *software* terbaru.

i. Cuti/waktu libur (*time off*)

Alokasi waktu istirahat atau cuti yang diberikan organisasi, termasuk cuti tahunan, cuti sakit, maupun cuti pribadi.

j. Pilihan penugasan masa depan (*choice of future assignment*)

Kesempatan bagi karyawan untuk memilih proyek dan tugas yang akan dikerjakan di masa mendatang sesuai dengan minat dan rencana karir karyawan.

k. Kesempatan bekerja dari rumah (*opportunity to work at home*)

Fleksibilitas untuk melakukan pekerjaan dari rumah atau di luar kantor, baik secara penuh maupun dalam sistem kerja *hybrid*.

l. Ruang kantor pribadi (*private office space*)

Penyediaan ruang kerja tersendiri yang memberikan privasi lebih dibandingkan ruang terbuka, sekaligus mencerminkan status yang lebih tinggi dalam organisasi.

C. Job Performance

1. Definisi dan teori *job performance*

Kinerja yang berasal dari istilah *performance* diartikan sebagai unjuk kerja individu dalam melaksanakan ¹¹⁰ tugas dan tanggung jawabnya.

Kinerja mencerminkan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam jangka

waktu tertentu **sesuai dengan** peran yang dijalankan. Dalam manajemen kinerja, performa karyawan menjadi unsur penting karena memengaruhi pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja juga menunjukkan tanggung jawab individu dalam bekerja yang diarahkan untuk menyelaraskan sasaran kerja dengan tujuan organisasi agar hasil kerja dapat dicapai secara optimal.

Berdasarkan definisi KBBI, konsep kinerja berfokus pada hasil perolehan atau akumulasi prestasi kerja baik secara perseorangan maupun tim yang dilaksanakan berdasarkan kewenangan formalnya. Penekanan ini memperjelas bahwa keberhasilan kinerja diukur langsung dari *output* yang dihasilkan.

Di sisi lain, Sagala mengemukakan bahwa kinerja merupakan perilaku konkret yang dicerminkan seseorang sebagai wujud unjuk kerja dalam organisasi. Dalam ekosistem pendidikan, hal ini terefleksi dari kapasitas guru dan staf sekolah dalam menyelenggarakan proses belajar-mengajar, pengelolaan administrasi, serta pembinaan peserta didik secara optimal.

Menurut Uno, tingginya kinerja pendidik dipengaruhi oleh keterkaitan antara potensi diri, dorongan motivasi, dan kesempatan yang dimiliki. Manifestasi dari kinerja ini dalam ekosistem sekolah tampak pada besarnya dedikasi, pendekatan kreatif saat mengajar, serta komitmen dalam menuntaskan agenda pendidikan.

Melengkapi pandangan tersebut, Budiyanto dan Mochklas menilai kinerja pegawai sebagai wujud keberhasilan pelaksanaan tugas yang mengacu pada standar kualifikasi jabatan. Dalam cakupan manajemen kinerja, keberhasilan performa individu memegang peranan penentu bagi keberlanjutan dan ketercapaian target organisasi.

Pidarta menyatakan bahwa kinerja pendidikan mencakup kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan fungsi pendidikan, pengajaran, pembinaan, dan pelayanan akademik. Tinggi rendahnya kinerja tersebut sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan sekolah dan iklim organisasi Pendidikan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Suyanto dan Jihad, bahwa kinerja karyawan dapat diidentifikasi melalui tingkat tanggung jawab, disiplin kerja, serta komitmen terhadap tugas profesional. Guru dengan kinerja tinggi akan menunjukkan kesungguhan dalam meningkatkan mutu pembelajaran dan prestasi peserta didik.

Rumawas menjelaskan bahwa manajemen kinerja merupakan sebuah rangkaian proses pengelolaan sumberdaya yang berorientasi pada peningkatan kinerja secara strategis dari hasil kerja yang dicapai guna mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Penarikan kesimpulan dari perspektif para ahli menunjukkan bahwa *job performance* di sektor pendidikan merupakan bentuk capaian pelaksanaan tanggung jawab edukasi yang mengedepankan profesionalisme, efektivitas, dan orientasi mutu. Eksistensi kinerja yang

optimal di sekolah menjadi indikator kunci yang tidak hanya mendorong keberhasilan capaian tujuan institusional dan mutu pendidikan, tetapi juga memengaruhi efektivitas tumbuh kembang peserta didik secara komprehensif.

2. Tujuan kinerja karyawan

Dalam Kamus Manajemen (mutu) tujuan ¹⁷⁰ kinerja merujuk pada hasil yang dicapai oleh individu maupun organisasi sebagai konsekuensi dari pelaksanaan kinerja, yang bersifat terukur dan sesuai dengan harapan. Sedangkan menurut Wibowo yang dikemukakan oleh Budiyo menyatakan bahwa, inti dari sasaran kinerja terletak pada upaya memosisikan ekspektasi perorangan agar sejalan dengan arah tujuan organisasi. Kehadiran sinergi antara kerja keras individu dan agenda organisasi secara langsung akan melahirkan tingkat kinerja yang tinggi.

Merangkum berbagai pandangan di atas, tujuan kinerja dapat dimaknai sebagai hasil yang diharapkan melalui keselarasan antara kontribusi pegawai dan target institusi, terlebih dalam mengoptimalkan capaian kinerja pada ranah birokrasi pemerintahan.

3. Dimensi kinerja

Munandar mengemukakan suatu model penilaian kinerja yang terdiri atas ¹³¹ tiga aspek di dalamnya, antara lain: *identification*, *measurement*, dan *management* yang digunakan untuk menilai prestasi kerja dalam suatu organisasi.

a. *Identification*

Langkah identifikasi berkaitan erat dengan mekanisme penentuan batasan dan aturan main yang memandu manajer saat menilai performa tenaga kerja. Agar memenuhi kaidah legalitas dan rasionalitas, sistem pengukuran yang digunakan wajib diposisikan di atas fondasi analisis jabatan yang komprehensif.

b. *Measurement*

Proses pengukuran memegang peranan krusial sebagai penentu keputusan manajer mengenai mutu output yang dihasilkan pegawai. Pelaksanaan pengukuran harus memegang teguh prinsip konsistensi organisasi, di mana pimpinan wajib menerapkan standar universal dalam mengevaluasi pencapaian antarpegawai.

Tahapan ini dioperasionalkan melalui penetapan indikator tertentu yang mencerminkan profil kinerja serta perilaku pegawai. Secara teknis, skala penilaian diklasifikasikan ke dalam ranah *excellent* (sangat baik), *good* (baik), *average* (cukup), dan *poor* (kurang), yang masing-masing diberi bobot angka (misalnya skala 1 hingga 4) merujuk pada gradasi prestasi yang diraih.

c. *Management*

Sebagai tahap penutup penilaian, *management* difungsikan sebagai instrumen manajemen untuk menetapkan sasaran baru, standar operasional, dan dorongan motivasi bagi pegawai pada periode operasional berikutnya. Skema ini dirancang demi

mendongkrak performa instansi secara holistik lewat penyempurnaan unjuk kerja tim oleh manajer lini.

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Performa kerja seseorang di lembaga ⁶⁶ tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh kombinasi faktor personal dan ekosistem organisasi. Penjelasan mengenai faktor-faktor penentu tersebut diuraikan sebagai berikut:

a. Faktor individu

Kualifikasi individu berakar pada tingkat kecakapan dan keahlian yang ditunjukkan pegawai dalam mengemban kinerjanya. Kualitas kompetensi ini terpolakan ke dalam dua bagian utama, yakni kemampuan teknis yang menysar keterampilan khusus tugas, serta kemampuan generik yang mencakup keahlian berinteraksi, kepemimpinan, dan daya analisis masalah.

b. Faktor dukungan organisasi

Aspek ini menggambarkan bentuk fasilitasi dan keberadaan instrumen pendukung dari instansi guna mempermudah pelaksanaan tugas pegawai. Dukungan tersebut teraktualisasi melalui skema tata kelola yang rapi, penyediaan kelengkapan fasilitas operasional, serta pembentukan lingkungan kerja yang kondusif.

c. Faktor dukungan manajemen

Kategori ini merepresentasikan intervensi strategis para manajer dalam mengarahkan, membina, dan memotivasi para

pegawai. Keberhasilan pencapaian target organisasi sangat bersandar pada kecakapan manajerial, terutama dalam menyusun alur kerja yang efektif, menjaga kohesi antarpegawai, serta menumbuhkan suasana kerja yang positif.

5. Indikator *job performance*

Penilaian *job performance* dioperasionalkan melalui sejumlah indikator penentu yang menggambarkan capaian riil individu dalam mengeksekusi beban tugasnya. Menurut Bernardin dan Russell, indikator performa kerja tersebut berfokus pada kualitas maupun kuantitas luaran kerja pegawai yang dievaluasi berdasarkan standar kinerja serta sasaran strategis lembaga.

Carlos dan Rodrigues dalam penelitiannya menjelaskan beberapa indikator *job performance* yang kemudian dijadikan sebagai dasar dalam penyusunan pernyataan pada kuesioner, yaitu sebagai berikut:

a. *Job knowledge* (pengetahuan pekerjaan)

Pengetahuan pekerjaan adalah pemahaman dan keahlian yang dimiliki karyawan tentang tugas-tugas dasar yang diperlukan dalam pekerjaannya, termasuk kemampuan untuk mencari informasi dan menggunakan pengalaman untuk melaksanakan tugas dengan efektif.

b. *Organisational skills* (keterampilan organisasional)

Keterampilan organisasional adalah kemampuan untuk merencanakan, mengatur, dan mengkoordinasikan tugas 21 serta

sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan pekerjaan tepat waktu.

c. *Efficiency* (efisiensi)

Efisiensi adalah kemampuan untuk menghasilkan kinerja berkualitas tinggi dengan penggunaan sumber daya yang optimal, serta kesadaran akan standar kinerja dan pentingnya *feedback* untuk perbaikan berkelanjutan.

d. *Persistent effort* (upaya gigih)

Upaya gigih adalah ketekunan, inisiatif, dan ketahanan dalam menghadapi tantangan kerja, termasuk kemampuan untuk tetap produktif di bawah tekanan dan pro aktif dalam mencari solusi.

e. *Cooperation* (kerjasama)

¹⁵⁷ Kerjasama adalah kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain, membantu rekan kerja, dan melakukan tugas tambahan di luar tanggung jawab formal demi kepentingan organisasi.

f. *Organisational conscientiousness* (kesadaran organisasional)

Kesadaran organisasional adalah komitmen terhadap aturan, norma, dan tujuan organisasi, termasuk kehadiran yang konsisten, kepatuhan pada prosedur, dan perilaku yang mendukung kesejahteraan organisasi.

g. *Interpersonal and relational skills* (keterampilan interpersonal dan relasional)

Keterampilan interpersonal dan relasional adalah kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif, membangun hubungan kerja yang baik, dan berinteraksi dengan berbagai pihak dalam organisasi.

D. *Job Satisfaction*

1. Definisi dan teori *job satisfaction*

²³ Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kepuasan diartikan sebagai perasaan senang atau lega yang muncul ketika keinginan, harapan, atau kebutuhan seseorang terpenuhi. Dalam konteks kerja, kepuasan kerja menunjukkan tingkat perasaan positif individu terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat ia bekerja.

Menurut Tarumingkeng, kepuasan kerja menggambarkan kondisi emosional yang bersifat positif, ketika individu menilai bahwa pekerjaan yang dilakukannya sesuai dengan kebutuhan, harapan, serta nilai-nilai pribadi yang dimiliki. Kondisi ini mencerminkan tingkat kenyamanan dalam bekerja, perasaan dihargai, serta keyakinan bahwa dirinya memiliki peran dan kontribusi yang bermakna dalam aktivitas profesionalnya.

Konsep kepuasan kerja mencerminkan afeksi dan penilaian individu terhadap totalitas iklim pekerjaannya. Konstruksi sikap ini ditentukan oleh beberapa determinan, seperti ikatan kerja sama tim, kenyamanan fasilitas tempat kerja, serta bentuk kompensasi yang dialokasikan. Penguatan kepuasan kerja berkorelasi pada stabilitas dan efisiensi organisasi, sementara penurunan kepuasan kerja berdampak

destruktif terhadap pencapaian target dan meningkatkan kecenderungan pelepasan hubungan kerja.

Sejalan dengan hal itu, Indrasari menekankan bahwa kepuasan kerja berakar pada reaksi emosional pegawai terhadap kompleksitas situasi kerja, yang menjadikannya tidak bersifat monolitik. Artinya, seorang pekerja dapat mengekspresikan kepuasan pada satu indikator tugas tertentu, namun tetap menyimpan ketidakpuasan pada indikator operasional lainnya.

Penjelasan dari Nabila dan Yeyen menegaskan bahwa kepuasan kerja menggambarkan persepsi emosional positif atas selisih antara penghargaan yang diharapkan dan yang terealisasi. Konstruksi kepuasan ini dipengaruhi oleh beragam elemen mendasar: kelayakan kompensasi, efektivitas penempatan staf, intensitas beban kerja, kelandasan kondisi tempat kerja, ketersediaan alat bantu operasional, tipe kepemimpinan, hingga ritme pekerjaan (monoton vs. dinamis).

Melengkapi pandangan tersebut, Hasibuan mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah wujud afeksi emosional yang mencerminkan rasa keterikatan serta kebanggaan seseorang terhadap peran profesinya. Sikap emosional ini tervisualisasi secara langsung pada perilaku kedisiplinan, semangat moril, serta tolok ukur prestasi kerja yang dihasilkan pegawai.

Berbagai teori kepuasan kerja dikembangkan untuk menjelaskan mengapa tingkat kepuasan kerja seseorang dapat berbeda dengan

individu lainnya. ²¹ Beberapa teori kepuasan kerja yang penting, di antaranya adalah sebagai berikut:

a. Teori Locke

Teori ini mengatakan bahwa rasa puas dalam bekerja adalah perasaan positif yang timbul karena seseorang mengevaluasi dan mempertimbangkan pekerjaannya. Saat tenaga kerja merasakan kenyamanan dan kepuasan atas perannya, timbul dorongan internal yang menguatkan motivasi, loyalitas keterlibatan, serta komitmen penuh dalam menyelesaikan tanggung jawab. Muara dari situasi ini adalah terciptanya peningkatan pada standar mutu dan pencapaian produktivitas kerja yang optimal.

b. ²¹ *Two factor theory* (teori dua faktor)

Konstruksi Teori Dua Faktor Herzberg mengemukakan bahwa kepuasan serta ketidakpuasan karyawan tidak terletak pada satu garis linier yang sejajar. Keduanya dipengaruhi oleh dua prediktor yang berbeda fungsi, yaitu faktor motivator dan faktor *hygiene*.

- 1) *Motivators*: terikat dengan pengalaman kerja langsung, yang direpresentasikannya melalui ketercapaian prestasi, wujud penghargaan, bobot tanggung jawab, ruang pertumbuhan kapasitas individu, hingga esensi dari aktivitas pekerjaan tersebut.
- 2) *Hygiene factors*: Merupakan variabel ekstrinsik lingkungan kerja, seperti standar besaran imbalan, efektivitas supervisi

pimpinan, iklim interaksi sosial antarpegawai, perlindungan keselamatan, serta kelengkapan sarana lingkungan kerja fisik.

c. *Value theory* (teori nilai)

Landasan teori ini menjelaskan bahwa terwujudnya kepuasan kerja bergantung pada seberapa jauh imbalan atau hasil yang diperoleh mampu memenuhi ekspektasi individu. Ketika terjadi ketidaksesuaian yang makin melebar antara harapan ideal dan persepsi riil pegawai, hal tersebut akan berdampak pada penurunan derajat kepuasan dalam menjalankan pekerjaannya.

d. Teori keseimbangan

Teori Keseimbangan menekankan bahwa kepuasan dalam bekerja sangat bergantung pada kalkulasi proporsionalitas antara apa yang disetorkan pegawai (*input*) dan apa yang dipetik sebagai imbalan (*output*). Elemen *input* mengacu pada investasi pribadi karyawan termasuk durasi kerja, pengerahan tenaga, keterampilan teknis, dan loyalitas. Sementara itu, komponen *output* tervisualisasi dari perolehan riil berupa besaran gaji, rekognisi, akselerasi pangkat, hingga berbagai insentif pendukung.

e. Teori pengharapan

Teori ini mengatakan bahwa rasa puas dalam bekerja seseorang tergantung pada keyakinannya bahwa usaha yang

dilakukannya akan memberikan hasil yang diinginkan. Teori ini menekankan tiga komponen utama:

- 1) *Expectancy* (Ekspektasi): Probabilitas subjektif yang meyakinkan seseorang bahwa kerja keras akan bermuara pada capaian kinerja tinggi.
- 2) *Instrumentality* (Instrumentalitas): Keyakinan bahwa pencapaian performa kerja tertentu bertindak sebagai instrumen untuk memperoleh imbalan.
- 3) *Valence* (Valensi): Tingkat valensi atau estimasi kepuasan yang ditempatkan individu atas imbalan yang disediakan.

Penarikan benang merah dari landasan teoretis yang dibahas menegaskan bahwa *job satisfaction* merepresentasikan gambaran sikap mental pegawai terhadap totalitas lingkungan tugasnya. Persepsi ini dikonstruksikan oleh beberapa determinan, melingkupi pemenuhan kebutuhan hidup, realisasi cita-cita karir, perlakuan yang adil, kelayakan kondisi kerja, dan penghargaan kinerja. Keseimbangan antara luaran yang didapat dengan ekspektasi pribadi secara langsung menentukan tinggi rendahnya kepuasan dalam bekerja.

2. Faktor–faktor kepuasan kerja

Sutrisno mengemukakan bahwa eskalasi kepuasan kerja individu dalam instansi dipengaruhi oleh serangkaian determinan utama sebagai berikut:

a. Faktor psikologis

Kategori ini merepresentasikan stabilitas mental dan aspek afektif pegawai, melingkupi kesesuaian minat tugas, rasa tenteram dalam bekerja, kecenderungan sikap, serta penguasaan bakat. Ketenangan psikologis dalam menyelesaikan tugas akan merangsang timbulnya persepsi positif yang berdampak pada penguatan kinerja dan kepuasan secara menyeluruh.

b. Faktor sosial

Kategori ini bertumpu pada kualitas relasi kemanusiaan di tempat kerja, baik keterikatan sesama rekan tim maupun hubungan hierarki antara staf dan manajemen. Sinergi sosial yang positif berperan vital dalam membangun iklim organisasi yang ramah dan kondusif bagi kepuasan kerja.

c. Faktor fisik

Aspek fisik mengarah pada daya dukung lingkungan operasional dan kondisi biologis pegawai, seperti variasi tugas, pembagian alokasi waktu kerja, ketersediaan perlengkapan operasional, mutu pencahayaan dan ventilasi, hingga faktor kesehatan serta kriteria usia.

d. Faktor finansial

Aspek ini berfokus pada jaminan finansial dan peningkatan taraf hidup karyawan, yang tervisualisasi dari sistem pembagian imbalan, besaran insentif, fasilitas tunjangan, transparansi jalur promosi, serta proteksi jaminan sosial.

3. Dimensi kepuasan kerja

Merujuk pada kerangka teori Wexley dan Yukl, variabel kepuasan kerja yang berakar dari karakteristik tugas terbagi menjadi tujuh ranah dimensi berikut:

a. Kompensasi

Bentuk imbal balik yang diterima staf berpengaruh mendasar terhadap persepsi kepuasan. Ketimpangan skema penggajian atau nominal yang kurang memadai berisiko tinggi menurunkan tingkat kepuasan kerja.

b. Supervisi

Pendekatan atasan dalam mengawal operasional kerja menjadi perhatian serius bagi bawahan. Pengawasan yang responsif dan memprioritaskan kesejahteraan tim berkolaborasi positif dengan kepuasan pegawai.

c. Pekerjaan

Proporsi kompleksitas tugas meliputi cakupan keahlian, identitas peran, bobot dampak, kebebasan bertindak, hingga

kejelasan umpan balik secara langsung membingkai tingkat kepuasan individu.

d. Hubungan dengan rekan kerja

Sinergi interpersonal antarstaf memberi kontribusi nyata bagi iklim kerja. Rekan sejawat yang komunikatif dan saling menopang akan membentuk atmosfer kerja yang kondusif.

e. Kondisi kerja

Tata ruang dan kebersihan area operasional berperan sebagai fasilitator efisiensi tugas, yang mana kelayakannya berdampak nyata pada derajat kepuasan karyawan.

f. Kesempatan promosi

Adanya kepastian dan keterbukaan dalam prosedur kenaikan jabatan memberikan rasa puas serta apresiasi tersendiri bagi pegawai yang mengejar pertumbuhan karir.

g. Keamanan kerja

Ketenangan pegawai dapat terwujud apabila organisasi mampu menjamin kepastian masa kerja, atmosfer kerja yang sehat, serta perlindungan dari kebijakan PHK yang sewenang-wenang.

4. Indikator *job satisfaction*

Pengukuran *job satisfaction* dilakukan melalui beberapa indikator yang menggambarkan tingkat kepuasan individu terhadap pekerjaannya. Menurut Robbins et al., *job satisfaction* tercermin dari respons positif

terhadap beban tugas, kompensasi, peluang karir, supervisi, dan iklim kerja sama.

Gazi *et al.*, dalam penelitiannya menjelaskan beberapa indikator *job satisfaction* yang kemudian dijadikan sebagai dasar dalam penyusunan pernyataan pada kuesioner, yaitu sebagai berikut:

a. *Pay* (gaji)

Kepuasan atas imbalan finansial (gaji, tunjangan, dan imbalan) sesuai porsi kontribusi.

b. *Promotion* (promosi)

Kepuasan karyawan terhadap peluang dan sistem promosi dalam organisasi, termasuk kejelasan jalur karir, keadilan proses promosi, dan kesempatan untuk berkembang ke posisi yang lebih tinggi.

c. *Job status* (status pekerjaan)

Penghargaan sosial dan prestise yang melekat pada posisi jabatan.

d. *Job security* (keamanan kerja)

Kepuasan terhadap stabilitas dan kepastian pekerjaan, termasuk jaminan bahwa posisi kerja aman dari ancaman PHK yang tidak terduga.

e. *Working conditions* (kondisi kerja)

Kepuasan terhadap lingkungan fisik dan non-fisik tempat kerja, termasuk fasilitas, sarana prasarana, jam kerja, dan kondisi yang mendukung kenyamanan dalam bekerja.

f. *Behaviour of boss* (perilaku atasan)

Kepuasan terhadap cara atasan berinteraksi, memimpin, dan memperlakukan bawahan, termasuk gaya kepemimpinan, dukungan, dan kualitas hubungan atasan bawahan.

g. *Open communication* (komunikasi terbuka)

Kepuasan terhadap keterbukaan dan efektivitas aliran informasi dalam organisasi, termasuk transparansi kebijakan, kesempatan menyampaikan pendapat, dan kualitas komunikasi antar level.

h. *Autonomy in work* (otonomi dalam bekerja)

Kepuasan terhadap kebebasan dan kewenangan yang diberikan untuk mengambil keputusan, mengatur cara kerja sendiri, dan memiliki kontrol atas tugas yang dikerjakan.

i. *Recognition for good work* (pengakuan atas pekerjaan yang baik)

Kepuasan terhadap apresiasi dan pengakuan yang diterima atas prestasi, kontribusi, dan kinerja baik yang telah diberikan kepada organisasi.

j. ⁶² *Participation in decision making* (partisipasi dalam pengambilan keputusan)

Peluang staf untuk terlibat merumuskan kebijakan yang relevan.

k. *Relation colleagues* (hubungan dengan rekan kerja)

Keharmonisan, ikatan sosial, dan kolaborasi antarkaryawan.

BAB III

INTRINSIC DAN EXTRINSIC REWARD⁸ TERHADAP JOB PERFORMANCE DENGAN JOB SATISFACTION SEBAGAI VARIABEL MEDIASI¹ DI SMA WACHID HASYIM 1 SURABAYA

A. Gambaran Umum SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya

1. Sejarah¹ SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya



Gambar III. 1 Gedung pertama SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya
Sumber: Internet (Website SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya)

Berada di bawah kelola Yayasan Wachid Hasyim Surabaya dan binaan LP Ma'arif NU Kota Surabaya, SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya mengimplementasikan kurikulum umum berorientasi nilai keislaman Ahlus Sunnah Wal Jama'ah. Kehadiran instansi ini yang turut disokong Kementerian Pendidikan Nasional RI ditujukan untuk mengakselerasi pembangunan mental serta spiritual masyarakat selaras dengan pedoman Pancasila dan UUD 1945.

Awal berdirinya ¹ SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya tercatat pada 31 Januari 1967 di area Jalan Waspada, sebelum kemudian merelokasi pusat kegiatan belajarnya ke Jalan Sidotopo Wetan Baru No. 37 Surabaya pada tahun 1975. Lembaga ini merupakan bagian integral dari Taman Pendidikan Wachid Hasyim, sebuah badan pendidikan Nahdlatul Ulama yang bersifat inklusif bagi seluruh elemen warga negara tanpa membedakan latar belakang, menjunjung tinggi nilai Bhinneka Tunggal Ika.

Momentum peresmian pada 31 Januari 1967 bertepatan langsung dengan peringatan usia ke-43 tahun Jam'iyah Nahdlatul Ulama. Tokoh-tokoh kunci di balik pendiriannya meliputi (Alm.) ¹ Bpk. Muhaimin Haryono, Bpk. H. Ach. Soekowiyono, serta Bpk. Prof. Dr. H. Muchsin, S.H. Adalah nama K.H. Abdul Wachid Hasyim putra dari Roisul Akbar pertama NU, Hadratussyaikh K.H. M. Hasyim Asy'ari yang diabadikan sebagai nama lembaga.

Pemilihan nama tersebut merupakan buah dari petunjuk *shalat istikharah*. Melalui penetapan nama ini, disatukan doa dan asa agar seluruh peserta didik yang menimba ilmu di Kompleks Wachid Hasyim dapat mewarisi integritas kejujuran, keluhuran ilmu, serta keagungan integritas perjuangan ⁹⁴ K.H. Abdul Wachid Hasyim bagi kemajuan agama dan Tanah Air.

2. Profil SMA Wachid Hasyim I Surabaya

a. Identitas sekolah

- | | |
|--|--|
| 1) Nama | : SMA Wachid Hasyim I Surabaya |
| 2) Kementrian pembina | : Kementerian pendidikan, kebudayaan, riset, dan teknologi |
| 3) Naungan | : Yayasan Wachid Hasyim Surabaya |
| 4) NPSN | : 20532108 |
| 5) NPYP | : AE7035 |
| 6) Status | : Swasta |
| 7) Bentuk pendidikan | : SMA |
| 8) Status kepemilikan | : Yayasan |
| 9) Tanggal SK operasional | : 14 Oktober 2024 |
| 10) No. SK pendiri | : 064/PA/PMU/6702/76 |
| 11) Tanggal SK pendirian | : 30-0601976 |
| 12) Tanggal <i>upload</i> SK operasional | : 20211-10-24 |
| 13) Nomor SK izin operasional | : 360/18.02.10/x/2022 |
| 14) Akreditasi | : A |



1
Gambar III. 2 Gedung saat ini SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya
Sumber: Internet (Website SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya)

78
b. Data pelengkap

- | | |
|-----------------------------|----------------------------------|
| 1) Kebutuhan khusus | : Tidak ada |
| dilayani | |
| 2) Nama bank | : BPD Jawa Timur |
| 3) Cabang KCP/unit | : BPD Jawa Timur cabang pembantu |
| | Pogot |
| 78
4) Rekening atas nama | : SMA WACHID HASYIM (BOS) |

c. Data Rinci

- | | |
|---------------------------|----------------------|
| 1) Status BOS | : Bersedia menerima |
| 2) Waktu penyelenggaraan | : Pagi |
| 159
3) Sertifikasi ISO | : Belum besertifikat |
| 4) Sumber listrik | : PLN |
| 5) Daya listrik | : 36000 |
| 6) Luas tanah | : 14.378 m |
| 7) Akses internet | : 1 - 2.1 GB |
| 8) Kecepatan internet | : 1 GB |

1
d. Struktur SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya



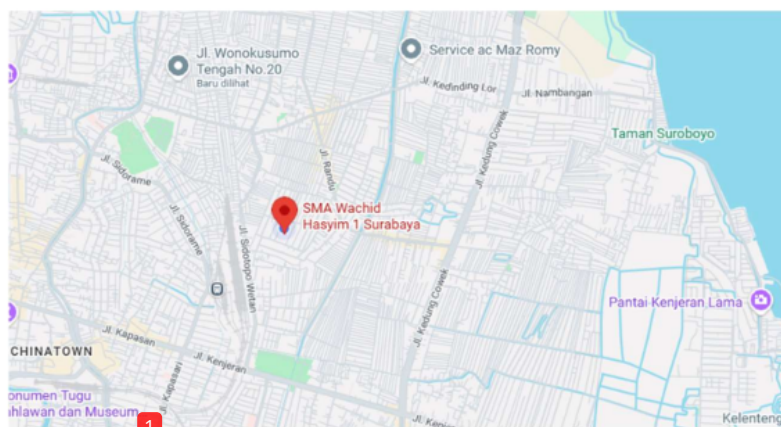
Gambar III. 3 Struktur organisasi SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya
Sumber: Arsip SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya

3. Lokasi penelitian

a. Kontak utama

1) Alamat	: Jl. Sidotopo Wetan Baru No.37
2) RT/RW	: 6 / 6
3) Dusun	: -
4) Desa/Kelurahan	: Sidotopo Wetan
5) Kecamatan	: Kenjeran
6) Kabupaten/Kota	: Kota Surabaya
7) Provinsi	: Jawa Timur
8) Kode Pos	: 60128
9) Fax	: -
10) Telepon	: 0313764756 / 081231777223
11) E-mail	: sma.ahal@gmail.com
12) Website	: https://sma-wahai1.sch.id/
13) Lintang	: -7
14) Bujur	: 112

b. Peta lokasi



Gambar III. 4 Peta SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya

Sumber: Internet google maps SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya

4. Visi, misi dan tujuan SMA Wachid Hasyim I Surabaya

a. Visi satuan pendidikan

“Terbinanya peserta didik yang berdaya saing secara akademis dan memiliki keagungan budi pekerti”. Tolak ukur keberhasilan visi ini direfleksikan melalui program strategis sebagai berikut:

- 1) Pengayaan sarana perpustakaan dengan buku-buku referensi berkualitas demi menyokong ekosistem literasi sekolah.
- 2) Penyaluran beasiswa dan rekognisi prestasi bagi para siswa yang berprestasi di jalur akademik maupun ekstrakurikuler.
- 3) Penandatanganan kesepakatan kerja sama (MoU) bersama institusi perguruan tinggi untuk menggembleng kompetensi siswa melalui penelitian muda.
- 4) Penguatan keterlibatan wali murid dan sekolah dalam ruang pendidikan keluarga melalui forum parenting.
- 5) Pengikatan budaya religius dan tata krama melalui shalat berjamaah, tadarus Al-Qur'an, rutinitas shalawat, serta tradisi penghormatan saling berjabat tangan.

b. Misi satuan pendidikan

Menjadikan instansi pendidikan yang berfokus pada:

- 1) Penguatan pemahaman siswa dalam ranah keilmuan sains maupun sosial berbasis dinamika kelompok.
- 2) Membantu membangun kemampuan dan potensi siswa melalui kegiatan di luar kurikulum sekolah.

- 3) Memberikan bekal keterampilan di bidang multimedia dan perhotelan melalui program *double track*.
- 4) Penanaman jiwa patriotisme bangsa yang diselaraskan dengan keunggulan pemahaman syariat Islam.
- 5) Melaksanakan lomba dalam kegiatan peringatan hari besar Islam (PHBI).
- 6) Melaksanakan kegiatan Taqorrub Illalloh
- 7) Melaksanakan Lomba Akademik dan Non Akademik
- 8) Melaksanakan Bimbingan belajar guna sukses UTBK
- 9) Melaksanakan Ziarah Wali

1
c. Tujuan satuan pendidikan

1) Tujuan pendidikan nasional

Penanaman nilai-nilai dasar untuk mentransformasi
 115 potensi siswa menjadi individu yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, memiliki integritas moral, kebugaran fisik dan mental, penguasaan keilmuan, kepribadian mandiri, serta kesadaran berbangsa yang demokratis.

2) Tujuan pendidikan menengah

Akselerasi kapasitas intelektual, keahlian, dan kemandirian peserta didik guna menopang keberlanjutan pendidikan di jenjang akademis yang lebih tinggi, dengan

fokus utama pada penguatan fondasi sains, etika, dan nilai-nilai moral.

3) Tujuan pendidikan sekolah

- a) Menempa ketakwaan siswa kepada Allah SWT yang terefleksi melalui ketaatan ibadah dan kesantunan perilaku.
- b) Mengorientasikan pembentukan kepribadian siswa sebagai muslim berhaluan Ahlus Sunnah Wal Jama'ah yang berkontribusi nyata bagi kesejahteraan lingkungan sosial.
- c) Mengupayakan penguatan daya saing ilmu pengetahuan siswa untuk menjawab tantangan studi Perguruan Tinggi dan dinamika era modern.
- d) Mengoptimalkan peran siswa sebagai bagian dari masyarakat melalui pola interaksi yang harmonis dengan lingkungan sosial dan kebudayaan.

5. Data pendidik dan tenaga kependidikan SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya

Tabel III. 1 Data pendidik dan tendik SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya

No	Nama	Status Jabatan
1	¹ Sadikin, S.Pd	Kepala Sekolah/Pendidik
2	Riyati, S.Psi	Wakakur/Pendidik
3	A. Suhardianto, S.Hum	Wakasis/Pendidik
4	Sobahul Hoir, S.Pd	Waka Sarpras/Pendidik
5	Kusnintyastutik, S.Pd	Bendahara/Pendidik
6	Ika Safitri, S.Pd	Waka Humas/Pendidik
7	Rr. Nurul Qomariyah, S.Pd	Pendidik
8	Soebagijo, SE	Pendidik
9	Fullatul Aini, S.Pd	Pendidik
10	Amalia Mufida, S.K.M	Pendidik
11	Sancoko, S.Si	Pendidik
12	Nofi Ridoningsih, S.Pd	Pendidik
13	Christina Hanjar S, S.Pd	Pendidik
14	Rukmaningsih, S.Si	Pendidik
15	Abdul Haris, S.Fil.I	Pendidik
16	Fitri Fajriyah, S.Pd	Pendidik
17	Mutiara Hany H, S.Sos	Pendidik
18	Nur Holifah, M. IP	Pendidik
19	Dita Rofiqah D, S.Pd	Pendidik
20	Luqman Affandi, M.Si	Pendidik
21	Rizky Maulana, S.Pd	Pendidik
22	Dani Cantona, S.Pd	Pendidik
23	Misbakhul Munir, S.Pd	Pendidik
24	Moh. Rizqi Wachid S, S.Pd	Pendidik
25	A.M. Fina, S.Pd	Pendidik
26	Qurrotun Aqyun, S.Pd	Pendidik
27	Tri Wulansari, S.Pd	Pendidik
28	Rizky Ardiansyah, SE	Pendidik
29	Rakhmat Sudani, S.Pd	Pendidik
30	Adela Dwi Putra, S.Psi	Pendidik
31	Binti Nur Hayati, S.Pd	Pendidik
32	Diyah Prasasti, S.Pd	Pendidik
33	Rupiahti, S.Pd	Pendidik

No	Nama	Status Jabatan
34	Diawita Nadhiva, S.Sos	Pendidik
35	Abdul Aziz, S.Pd	Pendidik
36	Wahid Adi Mulyanto, S.Sn	Pendidik
37	Nuryani, S.Pd	Pendidik
38	Nadera Bethary, S.Sos	Pendidik
39	Rahma Yulia, S.Si	Pendidik
40	Febianti Nurul A, S.Hum	Pendidik
41	Febby Indah, S.Pd	Pendidik
42	Agung Narulloh, S.Pd	Pendidik
43	Diaz Al Rasyid H, S.Pd	Pendidik
44	Nila Yuniati, S.Pd	Pendidik
45	Yudhistira Satrio Y, S.Komp	Pendidik
46	Ahmad Risky, S. IP	Tenaga Kependidikan
47	Eriko Maulana Putra	Tenaga Kependidikan
48	Lutfiyah Kusuma, SE	Tenaga Kependidikan
49	Kun Wariyati	Tenaga Kependidikan
50	Siti Musawaroh	Tenaga Kependidikan
51	Soedjoko, SE	Tenaga Kependidikan
52	Siti Rohmi	Tenaga Kependidikan
53	Eni Emilia	Tenaga Kependidikan

Sumber: Arsip SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya

B. Penyajian Data

1. Tingkat persepsi karyawan terhadap *reward system* di SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya

Reward system dibagi menjadi 2, yakni *intrinsic* dan *extrinsic reward*. Data yang disajikan berikut berupa pernyataan dari masing-masing indikator pada variabel *intrinsic* dan *extrinsic reward* yang diukur menggunakan skala likert 5 poin, kemudian diakumulasikan dalam tabel di bawah ini:

a. *Intrinsic reward*Tabel III. 2 Penyajian data *intrinsic reward*

Kode	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Mean	Loading Factor
		1	2	3	4	5		
X ^{1.1}	Saya merasa bangga menjadi bagian dari SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya	0	1	3	16	33	4.528	0,853
X ^{1.2}	Saya merasa pekerjaan saya memberikan kontribusi yang berarti bagi SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya	0	0	2	19	32	4.566	0,748
X ^{1.3}	Saya menerima pengakuan publik yang memadai atas kinerja saya	0	1	8	23	21	4.208	0,918

Sumber: Hasil pengolahan data Excel

Berdasarkan hasil pengolahan data, seluruh indikator *intrinsic reward* memiliki nilai *mean* di atas 3,5 hal ini termasuk dalam kategori bahwa mayoritas responden memberikan persepsi positif terhadap *intrinsic reward* yang diterima di SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya. Selain itu, seluruh indikator *intrinsic reward* memiliki nilai *loading factor* di atas batas minimum validitas konstruk ($\geq 0,50$), sehingga seluruh item dinyatakan valid dalam mengukur konstruk *intrinsic reward*. Secara umum, pola nilai *mean* menunjukkan bahwa responden lebih merasakan kepuasan

intrinsik yang berasal dari makna pekerjaan dan rasa bangga terhadap pekerjaan dibandingkan pengakuan publik atas kinerja yang diberikan.

b. *Extrinsic reward*

Tabel III. 3 Penyajian data *extrinsic reward*

Kode	42 Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Mean	Loading Factor
		1	2	3	4	5		
X ² .1	Saya puas dengan hasil penilaian kinerja tahunan yang saya terima	0	0	6	26	21	4.283	0,845
X ² .2	Sekolah mengadakan acara perayaan untuk menghargai pencapaian tim secara berkala	1	0	10	24	18	4.094	0,801
X ² .3	Saya yakin dapat terus bekerja di sekolah ini dalam jangka panjang	1	0	11	17	24	4.189	0,807
X ² .4	Saya mendapatkan kesempatan yang cukup untuk mengikuti pelatihan pengembangan kompetensi	1	0	9	21	22	4.189	0,794
X ² .5	Saya puas dengan kebijakan jam kerja yang diterapkan di sekolah	1	0	10	23	19	4.113	0,813

Kode	42 Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Mean	Loading Factor
		1	2	3	4	5		
X ² .6	Saya memiliki peluang yang baik untuk mendapatkan promosi jabatan di sekolah ini	1	0	16	22	14	3.906	0,810
X ² .7	Saya puas dengan sistem pemberian bonus yang diterapkan di sekolah	0	0	11	21	21	4.189	0,847
X ² .8	Fasilitas teknologi yang tersedia membantu meningkatkan produktivitas kerja saya	0	1	7	20	25	4.302	0,876
X ² .9	Kebijakan cuti dan waktu libur di SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya sudah memadai	1	1	9	21	21	4.132	0,866
X ² .10	Saya memiliki kebebasan dalam menentukan jenis pekerjaan atau proyek yang ingin saya kerjakan	0	1	12	20	20	4.113	0,816
X ² .11	Kebijakan work from home di sekolah ini cukup fleksibel	0	2	14	22	15	3.943	0,778
X ² .12	Fasilitas ruang kerja yang tersedia sudah	0	1	3	23	26	4.396	0,711

9 Kode	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Mean	Loading Factor
		1	2	3	4	5		
	memenuhi kebutuhan saya							

67

Sumber: Hasil pengolahan data Excel

Berdasarkan hasil pengolahan data, seluruh indikator *extrinsic reward* memiliki nilai *mean* di atas 3,5 hal ini termasuk dalam kategori bahwa mayoritas responden memberikan persepsi positif terhadap *extrinsic reward* yang diterapkan di SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya. Seluruh indikator *extrinsic reward* juga memiliki nilai *loading factor* di atas batas minimum validitas konstruk ($\geq 0,50$), sehingga seluruh item dinyatakan valid dalam mengukur konstruk *extrinsic reward*. Secara umum, pola nilai *mean* menunjukkan bahwa responden lebih merasakan *extrinsic reward* yang bersifat langsung dan nyata, seperti fasilitas kerja, bonus, dan kebijakan kerja, dibandingkan *reward* yang berkaitan dengan peluang promosi jabatan atau fleksibilitas kerja.

46

Di SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya, diterapkan berbagai bentuk *reward system* sebagai bentuk penghargaan terhadap kinerja dan loyalitas karyawan. Salah satu bentuk penghargaan tersebut adalah “peniti emas”, yaitu *reward* yang diberikan kepada karyawan yang telah mengabdikan selama 27 tahun. Hingga saat ini, penghargaan tersebut baru diterima oleh lima karyawan. Selain itu, sekolah juga memberikan *reward* berupa bonus finansial kepada

guru yang memiliki tugas tambahan, seperti guru piket dan guru pembina ekstrakurikuler.

Tabel III. 4 Karyawan yang telah mendapatkan “Peniti emas”

No	Nama	Status Jabatan
1.	Riyati, S.Psi	Wakakur/Pendidik
2.	Rr. Nurul Qomariyah, S.Pd	Pendidik
3.	Soebagijo, SE	Pendidik
4.	Kun Wariyati	Tenaga Kependidikan
5.	Siti Musawaroh	Tenaga Kependidikan

Sumber: Wawancara Ibu Riyati, S.Psi.

**FORMAT PENILAIAN KINERJA GURU
SMA WACHID HASYIM 1 SURABAYA
TAHUN PELAJARAN 2025/2026**

NO	NAMA	PERANGKAT	KEHADIRAN	HJR RAPAT	PARTISIPASI KEGIATAN SEKOLAH							JML PKS	ANGKET GURU	JML PKG	%
					PEDULI SHOLAT JAMAAH	HADIR SHOLAT JAMAAH	PIKET PINTU	PEDULI PEMBIASAAN PAGI	PEDULI ATRIBUT MURID	PEDULI KEGIATAN SEKOLAH	AKTIF SEBAR INFO SEKOLAH				
1	SADIKIN, S. Pd	0	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	15	100
2	RIYATI, S. Psi	0	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	15	100
3	SHOBAHUL HOIR, S. Pd, M.Pd	0	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	15	100
4	AKHMAD SUHARDIANTO, S. Hum	0	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	15	100
5	KUSNINTYASTUTIK, S. Pd	0	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	15	100
6	IKA SAFITRI, S. Pd	0	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	15	100
7	NOFI RIDONINGSIH, S.Ag, S. Pd	0	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	15	100
8	ADELA DWI PUTRA,S.Psi	0	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	15	100
9	ABDUL HARI, S. Fil. I, M.Pd	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
10	MISBAKHUL MUNIR,S.Pd.	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
11	RAHMAT SUDANI,S.Pd	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
12	BINTI NUR HAYATI,S.Pd	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
13	Rr. NURUL QOMARIYAH, S. Pd	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
14	ABDUL AZIS,M.Pd	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
15	MOHAMMAD RIZQI WACHID SETYAWAN, S.Pd	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
16	AINUR MAULUD FINA, S.Pd	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
17	CHRISTINA HANJAR SESANTI, S. Pd	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
18	NILA YUNIATI, S.Pd	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
19	FULLATUL AINI, S. Pd	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
20	AMALIYA MUFIDAH, S.KM	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
21	LUQMAN AFFANDI,Msi	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
22	QURROTUN AQYUN,S.Pd	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
23	NUR HOLIFAH ,MJP	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
24	MUTIARA HANY HAMDIYAH,S.Sosio	5	4	3	1	1	1	1	1	1	1	7	0	19	95
25	RISKY MAULANA ,S.Pd	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
26	DANI CANTONA,S.Pd	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
27	FEBI INDAHWAHYUNINGSIH,S.Pd	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
28	SANCOKO, S.Si	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
29	DIYAH PRASASTI LISTIANTOMO,S.Pd	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
30	RUKMANINGSIH, S.Si	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
31	DITA ROFIQAH DAMAYANTI,S.Pd.	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
32	TRI WULAN SARI,S.Pd	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
33	FITRI FAJRIYAH, S. Pd	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
34	NURYANI , S.Si	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
35	RAHMA YULIA KRISHMONIKA,S.Si	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
36	SOEBAGJO, SE	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
37	RIZKY ARDIANSYAH,SE	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
38	RUPIAHTI,S.Pd	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
39	DIAWITA NADHIVA,Sos	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
40	NADERA BETHARY RIZQYANTI MOEHTADI,S.Sosio	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
41	FEBY NURUL ADHA, S.Hum	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
42	AGUNG NASRULLAH, S.Pd	5	4	3	1	1	1	1	1	1	1	7	0	19	95
43	WAHID ADI MULYANTO,S.Sm	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
44	DIAS ALRASYID HENDRIANTO, S.Pd	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
45	YUDHISTIRA SATRIO YUDANTO, S.Kom	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7	0	20	100
46	LUTFIYAH KUSUMA, SE	7	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7		22	100
47	SITI MUSAWAROH,S.Pd	7	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7		22	100
48	KUN WARIYATI,S.Pd	7	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7		22	100
49	SOEDJOKO,SE	7	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7		22	100
50	SITI ROHMI	7	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7		22	100
51	AHMAD RISKY,SIP	7	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7		22	100
52	ERICO MAULANA PUTRA , S.Kom	7	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7		22	100
53	ENI EMILIA	7	4	4	1	1	1	1	1	1	1	7		22	100

Gambar III. 5 Penilaian kinerja guru
Sumber: Arsip SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya

Sekolah juga secara rutin melaksanakan penilaian kinerja tahunan¹³⁴ sebanyak dua kali dalam setahun, yaitu pada setiap akhir semester. Tidak hanya itu, setiap tahun sekolah mengadakan perayaan penyelesaian proyek yang dilaksanakan di luar kota, biasanya pada bulan Desember atau April. Selain sebagai bentuk apresiasi, sekolah juga sering mengikutsertakan beberapa guru dalam pelatihan atau seminar setiap minggunya dengan tujuan menambah wawasan dan meningkatkan profesionalisme guru dalam mengajar.

2. Pengaruh *intrinsic* dan *extrinsic reward*⁸ terhadap *job performance* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi¹ di SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya

Pada bagian ini, data yang disajikan berupa deskripsi responden. Deskripsi responden merupakan gambaran umum tentang karakteristik responden yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Penyajian data ini bertujuan untuk mengetahui komposisi responden³⁶ berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, jabatan dalam organisasi, dan masa kerja.

a. Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin

Demografi 53 responden penelitian yang terdiri dari guru dan staf kependidikan SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya menunjukkan variasi gender. Proporsi responden didominasi oleh pegawai

perempuan dengan akumulasi 31 orang (58,5%), sedangkan pegawai laki-laki menyumbang porsi 22 orang (41,5%).

Tabel III. 5 Responden menurut ⁵⁰ jenis kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	22	41,5
Perempuan	31	58,5
Total	53	100%

Sumber: Hasil pengolahan ⁶⁰ data Excel

b. Deskripsi responden berdasarkan usia

Dilihat dari kelompok usia, responden tersebar dalam rentang usia yang cukup luas. Kelompok usia terbanyak berada pada rentang 25–35 tahun, kemudian disusul kelompok usia 36–41 tahun.

Tabel III. 6 ³ Responden menurut usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
< 25 Tahun	5	9,4
25 – 35 Tahun	22	41,5
36 – 45 Tahun	14	26,4
46 – 55 ⁶⁰ tahun	10	18,9
> 55 Tahun	2	3,8
Total	53	100%

Sumber: Hasil pengolahan ⁶⁰ data Excel

c. Deskripsi responden berdasarkan tingkat Pendidikan

Dari sisi pendidikan, mayoritas responden didominasi lulusan S1, dan S2. Hal ini mencerminkan tingkat kualifikasi akademik yang relatif tinggi dalam lembaga pendidikan.

Tabel III. 7 Responden menurut pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SMA/SMK	2	3,8
S1	47	88,7
S2	4	7,5
Total	53	100%

Sumber: Hasil pengolahan data Excel

d. Deskripsi responden berdasarkan jabatan organisasi

Berdasarkan jabatan organisasi pada lembaga pendidikan, paling banyak sebagai seorang pendidik sebanyak 41 orang.

Tabel III. 8 Responden menurut jabatan

Jabatan	Frekuensi	Persentase (%)
Kepala sekolah	1	20,8
Pendidik	41	77,4
Tenaga kependidikan	11	1,8
Total	53	100%

Sumber: Hasil pengolahan data Excel

e. Deskripsi responden berdasarkan masa kerja

Berdasarkan profil pengalaman kerja, mayoritas tenaga pendidik dan kependidikan yang menjadi responden penelitian ini telah mengabdikan dengan masa kerja melampaui kurun waktu 10 tahun.

Tabel III. 9 Responden menurut masa kerja

Masa kerja	Frekuensi	Persentase (%)
< 1 Tahun	6	11,3
1 – 3 Tahun	16	30,2
4 – 6 Tahun	8	15,1
7- 10 Tahun	3	5,7
> 10 Tahun	20	37,7
Total	53	100%

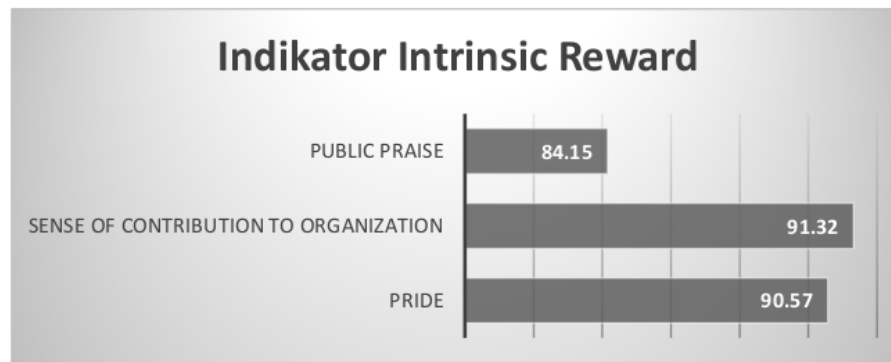
Sumber: Hasil pengolahan data Excel

BAB IV

PENGARUH *INTRINSIC* DAN *EXTRINSIC REWARD* TERHADAP *JOB PERFORMANCE* DENGAN *JOB SATISFACTION* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI SMA WACHID HASYIM 1 SURABAYA

A. Tingkat Persepsi Karyawan Terhadap *Reward System* Di SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya

1. *Intrinsic reward*



Gambar IV. 1 Indikator *intrinsic reward*
Sumber: Diolah dari hasil survey

Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner di SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya, *intrinsic reward* memperoleh penilaian yang tinggi dari karyawan. Indikator dengan persentase tertinggi adalah *sense of contribution to organization* sebesar 91,32%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan memberikan kontribusi penting bagi kemajuan sekolah sehingga menumbuhkan motivasi kerja dari dalam diri.

Tingginya akumulasi indikator *pride* hingga mencapai 90,57% menggambarkan tingkatan kepuasan emosional berupa kebanggaan staf terhadap profesi dan lembaga sekolah. Pada dimensi lain, perolehan skor *public praise* sebesar 84,15% mengafirmasi bahwa skema pengakuan publik dan pujian yang diberikan oleh manajemen maupun rekan sejawat berhasil memberikan rasa dihargai yang optimal bagi pegawai.

Secara keseluruhan, hasil *intrinsic reward* menunjukkan bahwa karyawan SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya merasa termotivasi oleh penghargaan non finansial, seperti rasa bangga, pengakuan, dan perasaan memiliki kontribusi terhadap organisasi.

2. *Extrinsic reward*



Gambar IV. 2 Indikator *extrinsic reward*
Sumber: Diolah dari hasil survey

Hasil penelitian pada variabel *extrinsic reward* menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap *extrinsic reward* di SMA Wachid

Hasyim 1 Surabaya berada pada kategori tinggi. *Private office space* memperoleh persentase sebesar 87,92%, yang menunjukkan bahwa ruang kerja yang nyaman dan mendukung aktivitas administrasi maupun pembelajaran sangat membantu karyawan dalam bekerja.

Opportunity to work at home memperoleh persentase sebesar 78,87%, yang berarti sebagian karyawan merasa kesempatan bekerja dari rumah masih terbatas, karena sebagian besar kegiatan sekolah harus dilakukan secara langsung di lingkungan sekolah. *Choice of future assignment* memperoleh persentase sebesar 82,26%, yang menunjukkan bahwa pembagian tugas dan penempatan kerja dinilai cukup sesuai dengan kemampuan karyawan. Walaupun demikian masih banyak karyawan yang merasa ambigu terhadap kalimat pernyataan dari kedua indikator tersebut.

Time off memperoleh persentase sebesar 82,64%, yang berarti pemberian waktu istirahat, cuti, maupun izin kerja sudah dirasakan cukup baik oleh karyawan. Selanjutnya, *newer technology* memperoleh persentase sebesar 86,04%, yang menunjukkan bahwa fasilitas teknologi seperti komputer, internet, dan media pembelajaran sudah cukup mendukung kegiatan kerja dan pembelajaran di sekolah.

Financial bonus memperoleh persentase sebesar 83,77%, yang berarti bonus atau tambahan *reward* finansial sudah dirasakan cukup baik oleh karyawan. *Job promotion* memperoleh persentase sebesar 78,11%, yang menunjukkan bahwa peluang kenaikan jabatan masih

dirasakan belum maksimal karena struktur jabatan di lingkungan sekolah cukup terbatas.

Flexible work schedule memperoleh persentase sebesar 82,26%, yang berarti pengaturan jadwal kerja dan pembagian waktu kerja sudah cukup baik menyesuaikan kegiatan sekolah. Selain itu, *technical training* memperoleh persentase sebesar 83,77%, yang menunjukkan bahwa sekolah telah memberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan kerja dan kompetensi karyawan.

Tingginya skor *job security* pada angka 83,77% mengonfirmasi bahwa stabilitas iklim kerja di SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya berada dalam kondisi yang sangat kondusif bagi kenyamanan pegawai. Di sisi lain, capaian 81,89% pada variabel *project completion celebration* membuktikan bahwa mekanisme pengakuan atas suksesnya pelaksanaan kegiatan tim telah diakomodasi dengan baik oleh manajemen sekolah.

Terakhir, *favorable annual performance appraisals* memperoleh persentase sebesar 85,66%, yang menunjukkan bahwa penilaian kinerja tahunan dinilai cukup baik dan objektif oleh karyawan. Secara keseluruhan, hasil *extrinsic reward* menunjukkan bahwa SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya telah memberikan penghargaan eksternal yang baik melalui fasilitas kerja, dukungan teknologi, pelatihan, serta sistem penilaian kerja yang mendukung kinerja karyawan.

3. Tingkat persepsi karyawan terhadap *reward system* di SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya

Penarikan benang merah dari data lapangan mengindikasikan bahwa *reward system* yang diterapkan di SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya dipersepsikan secara amat baik (kategori tinggi) oleh para karyawan. Indikasi ini diperkuat oleh fakta statistik di mana setiap indikator penyusun *intrinsic reward* serta *extrinsic reward* berhasil melampaui ambang persentase 75%.

Pada aspek *intrinsic reward*, karyawan merasa dihargai melalui rasa bangga terhadap pekerjaan, pengakuan dari lingkungan kerja, dan perasaan bahwa pekerjaan mereka memberikan kontribusi bagi sekolah. Sementara itu, pada aspek *extrinsic reward*, karyawan menilai bahwa sekolah telah memberikan fasilitas kerja, bonus, pelatihan, serta sistem penilaian kerja yang cukup baik.

Meskipun demikian, beberapa aspek seperti promosi jabatan dan kesempatan bekerja dari rumah masih perlu ditingkatkan. Secara keseluruhan, *reward system* di SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya sudah mampu menciptakan persepsi positif dan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

B. Pengaruh *Intrinsic* Dan *Extrinsic Reward* Terhadap *Job Performance* Dengan *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Mediasi Di SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya

Pengolahan data statistik dalam studi ini dieksekusi menggunakan software SmartPLS 3. Tahapan komprehensif dalam *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) ini mengombinasikan dua analisis mendasar: pengujian *outer model* (model pengukuran) dan evaluasi *inner model* (model struktural).

1. Evaluasi model pengukuran (*outer model*)

Keberadaan *outer model* menentukan validitas dan reliabilitas hubungan antara variabel laten dengan set indikatornya. Berdasarkan formulasi Hair et al., kerangka evaluasi ini mewajibkan pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, serta konsistensi internal melalui uji *reliability*.



Gambar IV. 3 Kerangka berpikir kuantitatif
Sumber: SmartPLS 3

a. *Convergent validity*

Pengujian *convergent validity* berfungsi untuk memverifikasi bahwa indikator-indikator dari satu konstruk teoretis saling berkorelasi secara signifikan dan merefleksikan variabel yang

sama. Tolok ukur utama validitas konvergen ditentukan oleh besaran ⁵⁵ *outer loading (loading factor)* dan *Average Variance Extracted (AVE)*.

Langkah awal identifikasi *validitas konvergen* berpatokan pada koefisien *outer loading*, yakni besaran korelasi antara indikator spesifik terhadap konstruk laten penyusunnya. Mengutip patokan baku Hair et al., besaran *loading factor* dinyatakan valid apabila nilainya berada pada kisaran $\geq 0,70$.

Tabel IV. 1 Analisis *outer loading*

Indikator	ER	IR	JP	JS
X1_1		0,853		
X1_2		0,748		
X1_3		0,918		
X2_1	0,845			
X2_2	0,801			
X2_3	0,807			
X2_4	0,794			
X2_5	0,813			
X2_6	0,810			
X2_7	0,847			
X2_8	0,876			
X2_9	0,866			
X2_10	0,816			
X2_11	0,778			
X2_12	0,711			
Y_1			0,693	
Y_2			-0.178	
Y_3			-0.483	
Y_4			0,621	
Y_5			0,698	
Y_6			-0.194	
Y_7			0,811	
Z_1				0,712
Z_2				0,722
Z_3				0,822

Indikator	ER	IR	JP	JS
Z_4				0,844
Z_5				0,777
Z_6				0,792
Z_7				0,874
Z_8				0,775
Z_9				0,867
Z_10				0,802
Z_11				0,778

Sumber: Hasil analisis menggunakan Smart PLS 3

Dari kalkulasi data awal, ditemukan bahwa nilai *loading factor* indikator Y1 hingga Y6 milik variabel *job performance* (JP) tercatat kurang dari syarat minimum 0,70 ($<0,70$). Konsekuensinya, indikator Y1 sampai Y6 dinilai tidak memadai secara validitas konvergen dan wajib dieksklusi dari skema model pengukuran PLS-SEM.

Penyesuaian model dilakukan melalui prosedur eliminasi bertahap pada indikator berbobot *loading* terendah hingga dilakukan re-estimasi model. Perolehan koefisien *loading factor* pembaruan setelah dieliminasinya indikator Y1 hingga Y6 secara lengkap terangkum dalam tabel berikut:

Tabel IV. 2 *Outter loading* setelah eliminasi

Indikator	ER	IR	JP	JS
X1_1		0,854		
X1_2		0,742		
X1_3		0,921		
X2_1	0,844			
X2_2	0,802			
X2_3	0,808			
X2_4	0,793			
X2_5	0,815			
X2_6	0,812			

Indikator	ER	IR	JP	JS
X1_1		0,854		
X1_2		0,742		
X2_7	0,844			
X2_8	0,875			
X2_9	0,866			
X2_10	0,817			
X2_11	0,780			
X2_12	0,708			
Y_4			0,723	
Y_5			0,754	
Y_7			0,847	
Z_1				0,710
Z_2				0,722
Z_3				0,820
Z_4				0,843
Z_5				0,777
Z_6				0,793
Z_7				0,875
Z_8				0,777
Z_9				0,867
Z_10				0,804
Z_11				0,777

Sumber: Hasil analisis menggunakan Smart PLS 3

Tampilan data pada tabel *outer loading* mengonfirmasi bahwa nilai *loading factor* bagi seluruh indikator konstruk *intrinsic reward* (IR) sudah melampaui standar $>0,70$ ($X1_1 = 0,854$; $X1_2 = 0,742$; dan $X1_3 = 0,921$). Hasil pengujian yang sejajar turut diperlihatkan oleh variabel *extrinsic reward* (ER), *job performance* (JP), maupun *job satisfaction* (JS) dengan koefisien *loading* di atas 0,70. Atas temuan statistik tersebut, dapat ditegaskan bahwa seluruh item indikator penelitian ini telah valid secara konvergen.

Langkah berikutnya pada model pengukuran adalah menentukan tingkat validitas konvergen berdasarkan estimasi

Average Variance Extracted (AVE). Indikator AVE merepresentasikan rata-rata cakupan varians yang diterangkan oleh variabel laten terhadap set indikatornya. Rekomendasi kriteria kelayakan AVE ditetapkan minimal 0,50, sebab angka AVE di bawah 0,50 ($<0,50$) mengisyaratkan kekurangmampuan variabel dalam merepresentasikan indikator-indikator pembentuknya secara konsisten.

Tabel IV. 3 Analisis AVE

Variabel	AVE	Keterangan
<i>Intrinsic reward</i>	0,709	Valid
<i>Extrinsic reward</i>	0,664	Valid
<i>Job satisfaction</i>	0,637	Valid
<i>Job performance</i>	0,603	Valid

Sumber: Hasil analisis menggunakan Smart PLS 3

Pengujian *outer model* pada indikator reflektif mengonfirmasi bahwa perolehan nilai AVE bagi variabel *intrinsic reward*, *extrinsic reward*, *job performance*, maupun *job satisfaction* telah melampaui ambang batas ¹⁴0,50. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa seluruh variabel laten dalam model penelitian ini telah sah secara validitas konvergen.

b. *Discriminant validity*

Fungsi utama *discriminant validity* adalah mengonfirmasi independensi dan perbedaan antar-konstruk laten di dalam skema model. Hal ini mengimplikasikan bahwa korelasi indikator terhadap konstruk asalnya harus lebih dominan daripada korelasinya terhadap konstruk pembanding. Sebagaimana

dirumuskan oleh Hair et al., terdapat tiga opsi pendekatan untuk mengevaluasi validitas diskriminan, antara lain ³⁴ *Fornell-Larcker criterion*, *cross loadings*, dan *Heterotrait-Monotrait ratio* (HTMT).

Kerangka analisis penelitian ini mengadopsi pendekatan *Fornell-Larcker criterion* untuk menguji validitas diskriminan. Pengujian ini mewajibkan nilai ¹¹ akar kuadrat AVE sebuah variabel laten berukuran lebih besar daripada interkorelasi variabel tersebut dengan variabel laten pembanding lainnya.

Tabel IV. 4 Analisis *fornell-larcker criterion*

Variabel	ER	IR	JP	JS
<i>Extrinsic reward</i>	0,822			
¹³³ <i>Intrinsic reward</i>	0,788	0,842		
<i>Job performance</i>	0,672	0,615	0,776	
<i>Job satisfaction</i>	0,815	0,728	0,716	0,798

Sumber: Hasil analisis menggunakan Smart PLS 3

Hasil yang ditunjukkan ¹⁸⁰ pada tabel mengonfirmasi bahwa nilai akar kuadrat AVE milik konstruk ER sebesar 0,822 unggul dibandingkan koefisien korelasinya dengan konstruk IR (0,788), JP (0,672), maupun JS (0,815). ¹³ Hal ini mengindikasikan bahwa konstruk *extrinsic reward* berhasil memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hasil yang sejajar juga ditemukan pada variabel *intrinsic reward*, *job performance*, dan *job satisfaction*, di mana akar kuadrat AVE tiap variabel secara konsisten melampaui korelasi dengan konstruk lainnya. Kesimpulannya, seluruh variabel

laten penelitian ini telah teruji keabsahannya secara validitas diskriminan.

Tahapan konfirmasi validitas diskriminan selanjutnya dilakukan melalui pemeriksaan nilai *cross loading*, yakni mengomparasikan bobot *loading* indikator pada variabel target dengan variabel lainnya. Standar pemenuhan ¹³ validitas diskriminan terpenuhi apabila koefisien *loading* indikator pada konstruk utamanya tercatat lebih tinggi dibanding pada konstruk pembanding.

Tabel IV. 5 Analisis *cross loading*

Indikator	ER	IR	JP	JS
X1_1	0,773	0,854	0,486	0,722
X1_2	0,438	0,742	0,494	0,394
X1_3	0,731	0,921	0,578	0,673
X2_1	0,844	0,749	0,618	0,645
X2_2	0,802	0,622	0,393	0,606
X2_3	0,808	0,579	0,521	0,571
X2_4	0,793	0,634	0,387	0,630
X2_5	0,815	0,537	0,568	0,641
X2_6	0,812	0,621	0,622	0,673
X2_7	0,844	0,636	0,481	0,670
X2_8	0,875	0,755	0,621	0,781
X2_9	0,866	0,637	0,560	0,748
X2_10	0,817	0,679	0,710	0,743
X2_11	0,780	0,571	0,515	0,606
X2_12	0,708	0,657	0,478	0,644
Y_4	0,442	0,480	0,723	0,454
Y_5	0,509	0,351	0,754	0,621
Y_7	0,601	0,599	0,847	0,581
Z_1	0,561	0,503	0,402	0,710
Z_2	0,632	0,549	0,472	0,722
Z_3	0,584	0,558	0,593	0,820
Z_4	0,665	0,665	0,610	0,843
Z_5	0,696	0,610	0,516	0,777

Indikator	ER	IR	JP	JS
Z ₆	0,774	0,665	0,606	0,793
Z ₇	0,711	0,572	0,623	0,875
Z ₈	0,580	0,482	0,558	0,777
Z ₉	0,725	0,655	0,640	0,867
Z ₁₀	0,589	0,516	0,599	0,804
Z ₁₁	0,659	0,580	0,624	0,777

Sumber: Hasil analisis menggunakan Smart PLS 3

Tampilan data statistik pada tabel mengonfirmasi bahwa indikator X1_1 milik variabel *intrinsic reward* (IR) memiliki nilai *loading* sebesar 0,854, yang mengindikasikan keterikatan lebih kuat pada konstruk IR dibanding pada ER (0,773), JP (0,486), atau JS (0,722). Kecenderungan serupa berlaku bagi seluruh indikator lain dalam penelitian ini, di mana nilai *loading factor* selalu mencapai puncak pada konstruk utamanya. Temuan ini menegaskan bahwa setiap indikator secara ajak merefleksikan variabel latennya, sehingga kriteria validitas diskriminan model telah dipenuhi.

Tahapan konfirmasi validitas diskriminan selanjutnya dieksekusi dengan analisis nilai *Heterotrait-Monotrait ratio* (HTMT). Prosedur HTMT mengevaluasi perbandingan korelasi indikator antar-variabel (*heterotrait-heteromethod*) terhadap korelasi indikator internal konstruk (*monotrait-heteromethod*). Kriteria kelayakan HTMT ditetapkan pada standar $<0,90$, di mana akumulasi nilai yang melampaui kriteria tersebut memberi sinyal adanya potensi tumpang-tindih (masalah validitas diskriminan) antar-konstruk laten.

Tabel IV. 6 Analisis HTMT

Variabel	ER	IR	JP	JS
Extrinsic Reward				
Intrinsic Reward	0,881			
Job Performance	0,823	0,847		
Job Satisfaction	0,858	0,816	0,890	

Sumber: Hasil analisis menggunakan Smart PLS 3

Tabel di atas memperlihatkan, bahwa seluruh nilai HTMT tercatat berada $<0,90$. Dengan demikian, masing-masing konstruk, seperti *intrinsic reward* (IR), *extrinsic reward* (ER), *job performance* (JP), dan *job satisfaction* (JS) telah memenuhi syarat validitas diskriminan.

c. *Reliability*

Aspek *reliability* berfokus pada verifikasi konsistensi internal indikator pengukuran terhadap konstruk latennya, yang mengindikasikan tingkat keandalan serta keterandalan rekapitulasi data jika dilakukan replikasi studi. Dalam kerangka analisis PLS-SEM, parameter yang digunakan untuk mengevaluasi reliabilitas ini mencakup *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Sebuah konstruk teoretis dinilai memiliki reliabilitas yang memadai apabila perolehan skor dari kedua uji tersebut berada pada kisaran $>0,70$.

Tabel IV. 7 Analisis *cronbach's alpha* dan *composite reliability*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Intrinsic reward</i>	0,794	0,879
<i>Extrinsic reward</i>	0,954	0,959

Variabel	¹²⁴ Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Job satisfaction	0,943	0,951
Job performance	0,770	0,819

Sumber: Hasil analisis menggunakan Smart PLS 3

Penilaian pada tabel mengonfirmasi keandalan instrumen yang sangat tinggi di seluruh variabel. Variabel *intrinsic reward* menghasilkan ⁵⁶ nilai Cronbach's Alpha 0,794 serta Composite Reliability 0,879. Begitu pula dengan *extrinsic reward* yang mencatatkan ¹⁴⁸ Cronbach's Alpha 0,954 dan Composite Reliability 0,959, yang menegaskan tingginya ¹⁴³ konsistensi internal.

Keandalan yang amat baik juga ditunjukkan oleh *job satisfaction* (Cronbach's Alpha 0,943; ²⁸ Composite Reliability 0,951) serta *job performance* (Cronbach's Alpha 0,770; Composite Reliability 0,819). Fakta bahwa akumulasi ⁴⁶ Cronbach's Alpha dan Composite Reliability seluruh variabel melampaui angka 0,70 membuktikan bahwa data penelitian ini konsisten serta dapat dipercaya untuk melangkah ke analisis inferensial selanjutnya.

¹⁰¹ 2. Evaluasi model struktural (*inner model*)

Pengujian model struktural dimaksudkan untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan antar-konstruksi laten sesuai kerangka konseptual yang dibangun. Mengutip Hair et al., penilaian kualitas *inner model* ini bergantung pada lima parameter utama: *coefficient of determination* (R^2), ¹⁹ *effect size* (f^2), *predictive relevance* (Q^2), *path coefficient*, dan signifikansi uji hipotesis.

a. *Coefficient of determination (R^2)*

Tahap awal pengujian *inner model* direalisasikan melalui pengukuran *coefficient of determination (R^2)*. Indikator R^2 mencerminkan seberapa besar kemampuan konstruk eksogen dalam menerangkan variabilitas konstruk endogen. Dengan rentang nilai 0 hingga 1, kriteria interpretasi R^2 dikelompokkan menjadi: kategori substansial ($\geq 0,75$), moderat (0,50 hingga $< 0,75$), lemah (0,25 hingga $< 0,50$), serta sangat lemah ($< 0,25$).

Tabel IV. 8 Analisis *coefficient of determination*

⁹⁵ Variabel	R Square	R Square Adjusted
Job performance	0,550	0,527
Job satisfaction	0,692	0,686

Sumber: Hasil analisis menggunakan Smart PLS 3

Luaran data pada tabel menunjukkan koefisien determinasi *R-Square (R^2)* bagi variabel *job satisfaction* (JS) sebesar 0,692 (69,20%). Temuan ini mengarahkan pada pengertian bahwa variabel IR dan ER secara bersamaan mampu merepresentasikan 69,20% dinamika konstruk JS, sedangkan 30,80% sisanya merupakan kontribusi faktor luar serta varians kesalahan.

Di sisi lain, capaian R^2 untuk konstruk *job performance* (JP) berada pada kisaran 0,550 atau 55%. Angka tersebut menegaskan bahwa variabel *intrinsic reward* (IR), *extrinsic reward* (ER), dan *job satisfaction* (JS) secara kolektif memberikan kontribusi penjelas sebesar 55% terhadap JP, sementara sisa 45% dipengaruhi oleh variabel di luar model dan kesalahan estimasi.

b. ¹¹⁴ *Effect size* (F^2)

Analisis *effect size* (f^2) ditujukan untuk mengestimasi dampak substantif dari suatu variabel prediktor terhadap variabel endogen. Tolok ukur evaluasi f^2 menetapkan bahwa batas $> 0,35$ mencerminkan kontribusi tergolong kuat, $> 0,15$ berkategori moderat/sedang, $> 0,02$ berkategori lemah, dan $< 0,02$ mengindikasikan ketiadaan dampak.

Tabel IV. 9 Analisis *effect size*

Variabel	ER	IR	JP	JS
<i>Extrinsic reward</i>			0,018	0,528
<i>Intrinsic reward</i>			0,012	0,055
<i>Job performance</i>				
<i>Job satisfaction</i>			0,151	

Sumber: Hasil analisis menggunakan Smart PLS 3

Nilai F^2 untuk variabel ER terhadap JP sebesar 0,018 maka ER tidak berpengaruh terhadap JP. Nilai F^2 untuk variabel IR terhadap JP sebesar 0,012 maka IR tidak berpengaruh terhadap JP. Nilai F^2 untuk variabel JS terhadap JP sebesar 0,151 maka JS berpengaruh sedang terhadap JP.

Selanjutnya, Nilai F^2 untuk variabel ER terhadap JS sebesar 0,528 maka ER berpengaruh kuat terhadap JS. Nilai F^2 untuk variabel IR terhadap JS sebesar 0,055 maka IR berpengaruh lemah terhadap JS.

c. *Predictive relevance* (Q^2)

Parameter *predictive relevance* (Q^2) digunakan sebagai indikator akurasi dan keandalan prediksi model terhadap konstruk laten endogen. Keberadaan nilai Q^2 yang ¹⁴⁵ berada di atas nol (> 0) menguatkan fakta bahwa model struktural memiliki daya prediksi yang memadai. Menurut standar interpretasi umum, rentang Q^2 di atas 0,00 mengindikasikan tingkat prediksi berskala kecil, di atas 0,25 berkategori sedang, dan di atas 0,50 mencerminkan tingkat ¹⁰⁴ presisi prediksi yang besar. Adapun perolehan nilai $Q^2 \leq 0$ mengonfirmasi bahwa model tidak memiliki daya relevansi prediktif.

²⁸
Tabel IV. 10 Analisis *predictive relevance*

Variabel	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - \frac{SSE}{SSO})$
<i>Extrinsic reward</i>	1.272.000	1.272.000	
<i>Intrinsic reward</i>	318.000	318.000	
<i>Job performance</i>	318.000	219.332	0,315
<i>Job satisfaction</i>	1.166.000	661.903	0,432

Sumber: Hasil analisis menggunakan Smart PLS 3

Capaian nilai Q^2 milik konstruk *job performance* (JP) sebesar 0,315 mengonfirmasi bahwa variabel IR dan ER memiliki daya prediksi pada skala moderat/sedang (berada pada rentang 0,25–0,50). Temuan ini menegaskan keandalan model dalam mengeksplorasi variabel JP secara relevan.

Pada variabel *job satisfaction* (JS), perolehan Q^2 mencapai angka 0,432. Berada pada interval 0,25 hingga 0,50, nilai ini memberi petunjuk bahwa gabungan IR, ER, dan JP memiliki

kapasitas prediktif tergolong sedang dalam menerangkan JS. Fakta statistik ini membuktikan bahwa relevansi prediktif model teruji dengan baik.

d. *Path coefficient* dan uji hipotesis

Evaluasi koefisien jalur dan pembuktian hipotesis penelitian dieksekusi menggunakan teknik *bootstrapping* yang melibatkan re-sampling sebesar 5.000 *subsample*.

Prosedur *bootstrapping* mengekstrak indikator *t-statistic* dan *p-value* untuk menentukan derajat keberartian pengaruh antar-konstruk. Sebuah hipotesis dinyatakan terdukung secara signifikan apabila nilai *t-statistic* berada di atas kriteria 1,96 dan *p-value* tidak melebihi 0,05 ($\leq 0,05$). Sebaliknya, perolehan *p-value* yang melampaui angka 0,05 ($> 0,05$) menandakan bahwa pengaruh yang diuji tidak signifikan, sehingga hipotesis harus ditolak.

Tabel IV. 11 Analisis *path coefficient* dan uji hipotesis

Hipotesis	Original Sample	t-statistics	p-values	Keterangan
<i>Intrinsic reward</i> → <i>Job performance</i>	0,125	0,942	0,346	Non-signifikan
<i>Extrinsic reward</i> → <i>Job performance</i>	0,184	1,507	0,132	Non-signifikan
<i>Intrinsic reward</i> → <i>Job satisfaction</i>	0,211	2,744	0,006	Signifikan
<i>Extrinsic reward</i> → <i>Job satisfaction</i>	0,655	8,570	0,000	Signifikan
<i>Job satisfaction</i> → <i>Job performance</i>	0,475	3,633	0,000	Signifikan
<i>Intrinsic reward</i> → <i>Job satisfaction</i> → <i>Job performance</i>	0,100	2,656	0,008	Signifikan

Hipotesis	¹⁵⁸ Original Sample	t-statistics	p-values	Keterangan
<i>Intrinsic reward</i> → <i>Job performance</i>	0,125	0,942	0,346	Non-signifikan
<i>Extrinsic reward</i> → <i>Job satisfaction</i> → <i>Job performance</i>	0,311	3,033	0,002	Signifikan

Sumber: Hasil analisis menggunakan Smart PLS 3

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat diketahui hubungan antara variabel *intrinsic reward* (IR), *extrinsic reward* (ER), *job performance* (JP), dan *job satisfaction* (JS).

H¹: *Intrinsic reward* (IR) tidak berpengaruh signifikan terhadap *job performance* (JP), ($t = 0,942 < 1,96$; $p = 0,346 > 0,05$)

H²: *Extrinsic reward* (ER) tidak berpengaruh signifikan terhadap *job performance* (JP), (⁵³ $t = 1,507 < 1,96$; $p = 0,132 > 0,05$)

¹⁰⁵H³: *Intrinsic reward* (IR) berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* (JS), ($t = 2,744 > 1,96$; $p = 0,006 < 0,05$)

¹⁰⁵H⁴: *Extrinsic reward* (ER) berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* (JS), ($t = 8,570 > 1,96$; ¹⁴¹ $p = 0,000 < 0,05$)

H⁵: *Job satisfaction* (JS) berpengaruh signifikan terhadap *job performance* (JP), (⁵³ $t = 3,633 > 1,96$; $p = 0,000 < 0,05$)

⁵³H⁶: *Job satisfaction* (JS) memediasi secara signifikan pengaruh *intrinsic reward* (IR) terhadap *job performance* (JP), ($t = 2,656 > 1,96$; ¹⁸⁹ $p = 0,008 < 0,05$)

H⁷: *Job satisfaction* (JS) memediasi secara signifikan pengaruh *extrinsic reward* (ER) terhadap *job performance* (JP), ($t = 3,033 > 1,96$; $p = 0,002 < 0,05$)

3. Pembahasan

a. Pengaruh *intrinsic reward* (IR) terhadap *job performance* (JP)

Berdasarkan kalkulasi statistik, variabel *intrinsic reward* (IR) dinyatakan tidak memiliki pengaruh terhadap *job performance* (JP), ditandai oleh skor ⁴*t-statistic* 0,942 di bawah 1,96 dan *p-value* 0,346 di atas 0,05. Penolakan terhadap hipotesis pertama ini mengindikasikan bahwa stimulus intrinsik belum secara efektif mentransformasi kinerja pegawai di SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya.

Walaupun *Self-Determination Theory* mempostulatkan bahwa *intrinsic reward* memperkuat kinerja melalui pemuasan kebutuhan otonomi serta kompetensi individu, temuan empiris dalam studi ini justru menunjukkan anomaly. Ketiadaan dampak langsung ini mengisyaratkan bahwa aspek internal pegawai memerlukan *booster* dari variabel pendukung lain, seperti *extrinsic reward* atau rasa puas dalam bekerja (*job satisfaction*).

Hasil penelitian ini menolak konfirmasi riset Fadhil yang melaporkan bahwa indikator *intrinsic reward* (seperti apresiasi dan peluang karier) secara signifikan mengamplifikasi *in-role performance* akademisi. Perbedaan temuan ini disinyalir bersumber dari ketimpangan profil responden, nilai-nilai budaya organisasi, serta formula *reward system* yang diterapkan di lembaga pendidikan target.

Secara garis besar, hasil ini menegaskan bahwa faktor IR tidak dapat dijadikan satu-satunya tumpuan dalam menaikkan JP. Penata kebijakan organisasi hendaknya memadukan *intrinsic reward* dengan insentif ekstrinsik dan meningkatkan kepuasan kerja demi mengoptimalkan capaian kinerja karyawan secara menyeluruh.

b. Pengaruh *extrinsic reward* (ER) terhadap *job performance* (JP)

Pengujian statistik mengonfirmasi bahwa variabel *extrinsic reward* (ER) tidak memiliki kontribusi signifikan terhadap *job performance* (JP), dengan bukti skor *t-statistic* 1,507 di bawah 1,96 serta *p-value* 0,132 di atas 0,05. Penolakan terhadap hipotesis kedua ini mengisyaratkan bahwa stimulus ekstrinsik termasuk porsi gaji, bonus, dan insentif belum mampu mentransformasi tingkat kinerja karyawan secara langsung.

Meskipun *Expectancy Theory* memprediksikan bahwa ekspektasi imbalan yang berharga akan mendorong akselerasi kinerja, fakta empiris dalam lokasi penelitian ini justru menunjukkan anomali. Kondisi ini mengindikasikan bahwa nilai imbalan ekstrinsik yang dialokasikan organisasi belum memuaskan standar kelayakan yang diharapkan oleh para pekerja.

Berbeda dari temuan Syahril dan Nurbiyati yang melaporkan pengaruh positif dan signifikan dari *extrinsic rewards* terhadap performa kerja, penelitian ini mencatatkan luaran yang

berseberangan. Ketidaksesuaian ini disinyalir bersumber dari adanya kesenjangan persepsi terkait aspek keadilan dan kesesuaian struktur sistem kompensasi di lingkungan sekolah.

Rangkuman temuan ini menegaskan bahwa variabel ER belum bertindak sebagai pemicu langsung bagi JP. Implikasinya, pihak pengelola institusi dituntut untuk merevisi tata kelola pemberian insentif agar lebih transparan, adil, serta mampu memenuhi harapan kolektif para karyawan.

c. Pengaruh *intrinsic reward* (IR) terhadap *job satisfaction* (JS)

Pengujian empiris mengonfirmasi bahwa variabel *intrinsic reward* (IR) berdampak signifikan terhadap *job satisfaction* (JS), ditandai oleh perolehan ⁴*t-statistic* 2,744 di atas 1,96 dan *p-value* 0,006 di bawah 0,05. Diterimanya hipotesis ketiga ini membuktikan bahwa stimulus intrinsik yang diberikan organisasi mampu menginjeksi kepuasan kerja pegawai secara nyata melalui saluran kepuasan psikologis dan emosional.

Dari sudut pandang teoritis, keterhubungan ini memperkuat ¹⁶¹*Self-Determination Theory*, yang mempostulatkan bahwa tercapainya pemenuhan kebutuhan otonomi serta kompetensi individu akan bermuara pada tingginya kepuasan kerja. Bukti statistik dalam penelitian ini secara langsung memverifikasi validitas teori tersebut.

Penemuan ini juga selaras dengan konfirmasi empiris dari penelitian Tri Adiyono et al., yang menyimpulkan bahwa pemenuhan *intrinsic rewards* memegang peran penting dalam mengelevasi *job satisfaction*. Seajarnya hasil ini mengindikasikan bahwa apresiasi intrinsik merupakan elemen esensial yang berlaku konsisten di berbagai latar organisasi.

Rangkaian temuan ini menguatkan argumen bahwa faktor IR adalah kunci utama dalam mengelevasi JS. Oleh karena itu, langkah strategis yang perlu diambil institusi adalah memperkuat sistem penghargaan non-materi, termasuk pemberian pengakuan resmi serta pembukaan akses bagi pengembangan kapasitas diri.

d. Pengaruh *extrinsic reward* (ER) terhadap *job satisfaction* (JS)

Berdasarkan kalkulasi pengujian hipotesis, variabel *extrinsic reward* (ER) terbukti berasosiasi signifikan terhadap *job satisfaction* (JS), ditandai oleh skor *t-statistic* 8,570⁴ di atas 1,96 dan *p-value* 0,000 di bawah 0,05. Penerimaan terhadap hipotesis keempat ini mengonfirmasi bahwa penyediaan insentif ekstrinsik termasuk struktur gaji, kompensasi tambahan, dan sarana kerja merupakan pemicu dominan bagi terciptanya kepuasan kerja pegawai.

Dalam konteks teori,¹⁹² hasil penelitian ini memperkuat *Two-Factor Theory* yang dirumuskan oleh Herzberg, di mana variabel ekstrinsik (*hygiene factors*) bertindak sebagai elemen penentu

untuk menetralsir ketidakpuasan sekaligus mengelevasi tingkat kepuasan. Konfirmasi empiris ini membuktikan bahwa fasilitas ekstrinsik secara nyata merefleksikan peningkatan *job satisfaction*.

Penemuan ini mengukuhkan kembali hasil eksplorasi empiris Syahril dan Nurbiyati yang melaporkan dampak positif *extrinsic reward* terhadap rasa puas pekerja. Sejalananya hasil ini menegaskan bahwa faktor eksternal merupakan faktor fundamental pembentuk kepuasan kerja, khususnya pada ekosistem kerja yang menekankan pentingnya aspek jaminan kesejahteraan.

Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa faktor ER adalah kunci mendasar dalam memperkuat JS. Langkah konkret yang perlu diambil institusi adalah mereview dan memelihara tata kelola kompensasi agar lebih objektif, terbuka, bersaing, serta dapat mencukupi kebutuhan dasar pegawai secara komprehensif.

e. ⁶⁸ Pengaruh *job satisfaction* (JS) terhadap *job performance* (JP)

Berdasarkan kalkulasi ⁵⁶ pengujian hipotesis, variabel *job satisfaction* (JS) terbukti berasosiasi positif dan signifikan terhadap *job performance* (JP), ditandai oleh perolehan ⁴ *t-statistic* 3,633 di atas 1,96 dan *p-value* 0,000 di bawah 0,05. Terdukimnya hipotesis kelima ini menegaskan bahwa eskalasi kepuasan kerja karyawan secara nyata menjadi pendorong utama bagi pencapaian performa kerja yang lebih tinggi.

Dari sudut pandang konseptual, hubungan kausal ini memperkuat proposisi Locke, yang mengartikan ³kepuasan kerja sebagai keadaan afektif positif hasil dari penilaian pengalaman kerja. Individu yang terpuaskan secara kerja akan memperlihatkan motivasi, komitmen, serta *job engagement* yang lebih intensif, yang secara langsung mengelevasi capaian kinerjanya.

Penemuan ini mengukuhkan kembali konfirmasi empiris riset Michelle dan Rostiana yang melaporkan kontribusi positif kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap performa kerja. Sejangarnya hasil ini mengindikasikan bahwa indikator kepuasan kerja bertindak sebagai faktor universal dalam membentuk produktivitas tenaga kerja.

Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa faktor JS adalah kunci mendasar dalam memperkuat JP. Langkah konkret yang perlu diambil institusi adalah merumuskan kebijakan yang berfokus pada peningkatan kepuasan pegawai, seperti optimalisasi fasilitas kerja, skema penghargaan yang proporsional, serta penciptaan iklim kerja yang saling mendukung.

- f. *Job satisfaction* (JS) memediasi pengaruh *intrinsic reward* (IR) terhadap *job performance* (JP)

Hasil uji hipotesis ⁶⁸mengonfirmasi peran *job satisfaction* (JS) sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *intrinsic reward* (IR) dan *job performance* (JP), ditandai oleh angka

4 *t*-statistic 2,656 di atas 1,96 serta *p*-value 0,008 di bawah 0,05.

Penerimaan hipotesis keenam ini mengindikasikan bahwa pengaruh IR terhadap JP tidak berjalan secara linier langsung, melainkan mengekskalasi kinerja melalui perantara kepuasan kerja.

Kerangka *Self-Determination Theory* menjelaskan bahwa *intrinsic reward* mengamplifikasi motivasi otonom dengan cara memuaskan kebutuhan akan *autonomy*, *competence*, serta *relatedness*. Terpautnya kebutuhan psikologis ini membentuk kondisi afektif positif berupa *job satisfaction*, yang kemudian mentransformasikannya menjadi dorongan peningkatan *job performance*.

Hasil empiris ini mendukung konfirmasi riset Riasat, Aslam, dan Nisar yang membuktikan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai jembatan antara *intrinsic reward* dan produktivitas karyawan. Sejalananya temuan ini menegaskan keandalan variabel kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi dalam skema perilaku organisasi.

Rangkaian hasil ini menegaskan bahwa efektivitas IR dalam meningkatkan JP sangat bergantung pada keberhasilan organisasi dalam menciptakan JS. Langkah strategis bagi organisasi adalah memformulasikan mekanisme penghargaan intrinsik yang

responsif terhadap kepuasan pegawai serta berorientasi pada aspek psikologis pekerja.

- g. *Job satisfaction* (JS) memediasi pengaruh *extrinsic reward* (ER) terhadap *job performance* (JP)

Pengujian empiris mengonfirmasi peran *job satisfaction* (JS) sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam jalur hubungan antara *extrinsic reward* (ER) dan *job performance* (JP), ditandai oleh skor *t-statistic* 3,033 di atas 1,96 dan *p-value* 0,002 di bawah 0,05. Penerimaan hipotesis ketujuh ini membuktikan bahwa efektivitas stimulus ekstrinsik dalam memicu performa kerja memerlukan eskalasi kepuasan kerja sebagai variabel perantara.

Landasan *Two-Factor Theory* dari Herzberg menempatkan *extrinsic reward* sebagai bagian dari *hygiene factors* yang berperan menetralkan ketidakpuasan. Terpenuhinya kompensasi ekstrinsik secara proporsional membentuk persepsi *job satisfaction*, yang kelak menjadi pemicu bagi peningkatan *job performance*. Bukti empiris ini menegaskan keterkaitan tidak langsung antara ER dan kinerja melalui mekanisme transmisi JS.

Penemuan ini menguatkan konfirmasi empiris dari penelitian Miah dan Hafit yang melaporkan kontribusi *extrinsic reward* terhadap *job performance* via mediasi *job satisfaction*. Seajarnya

hasil ini mengindikasikan bahwa peranan variabel kepuasan kerja bertindak secara konsisten dalam model perilaku SDM.

Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa variabel ER tidak dapat berdiri sendiri untuk memicu JP tanpa peranan JS. Langkah konkret bagi pengelola institusi adalah memformulasikan tata kelola imbalan yang berorientasi pada penciptaan rasa puas pegawai guna mendorong capaian kinerja yang optimal.

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Hasil analisis data menyimpulkan bahwa persepsi staf/pegawai mengenai penerapan *reward system* di SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya masuk dalam kualifikasi tinggi. Capaian ini terkonfirmasi dari akumulasi skor di seluruh dimensi *intrinsic reward* dan *extrinsic reward* yang menunjukkan persentase pencapaian berada di atas 75%.
2. Hasil pembuktian statistik mengarahkan pada beberapa poin kesimpulan sebagai berikut:
 - a. Ketiadaan pengaruh langsung *intrinsic reward* terhadap *job performance* pegawai SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya mengisyaratkan bahwa kebanggaan dan pengakuan kerja belum mampu menjadi pendorong tunggal peningkatan kinerja tanpa kehadiran faktor akselerator lain.
 - b. Ketiadaan pengaruh langsung *extrinsic reward* terhadap *job performance* pegawai SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya mengidentifikasi bahwa porsi bonus dan fasilitas kerja belum sepenuhnya mampu mentransformasi produktivitas apabila tidak mengakomodasi kebutuhan dasar pegawai.

- c. Signifikansi pengaruh *intrinsic reward* terhadap *job satisfaction* pegawai SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya mengonfirmasi bahwa pemenuhan aspek emosional dan apresiasi non-materiil merupakan pemicu utama timbulnya rasa puas bekerja.
- d. Signifikansi pengaruh *extrinsic reward* terhadap *job satisfaction* pegawai SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya menegaskan bahwa struktur kompensasi, fasilitas, dan pelatihan yang memadai bertindak sebagai determinan penting dalam menciptakan kepuasan kerja.
- e. Signifikansi pengaruh *job satisfaction* terhadap *job performance* pegawai SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya membuktikan bahwa kondisi afektif yang puas secara nyata mengamplifikasi keterlibatan dan performa kerja di lapangan.
- f. Peran mediasi *job satisfaction* yang signifikan dalam hubungan *intrinsic reward* terhadap *job performance* membuktikan bahwa transmisi nilai imbalan intrinsik memerlukan pemenuhan kepuasan kerja sebagai jembatan perantara.
- g. Peran mediasi *job satisfaction* yang signifikan dalam hubungan *extrinsic reward* terhadap *job performance* mengonfirmasi bahwa efektivitas insentif ekstrinsik dalam mendorong kinerja sangat bergantung pada terciptanya kepuasan kerja pegawai.

B. Saran

1. Pihak pengelola SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya diharapkan dapat menjaga keberlanjutan serta menyempurnakan implementasi reward system yang telah menunjukkan kinerja positif.
2. Perhatian yang lebih intensif perlu diarahkan pada komponen intrinsic reward, khususnya dalam memfasilitasi budaya kerja yang responsif terhadap rasa kepemilikan, keterlibatan, dan apresiasi kontribusi staf.
3. Dalam ranah extrinsic reward, restrukturisasi dan evaluasi atas kebijakan imbalan—termasuk porsi bonus dan kelengkapan fasilitas—sangat diperlukan agar selaras dengan harapan pegawai serta berdaya guna dalam mendorong semangat kerja.
4. SMA Wachid Hasyim 1 Surabaya disarankan untuk memformulasi skema promosi dan pengembangan potensi SDM yang lebih adaptif. Kepastian jenjang karier dan alternatif kebijakan kerja yang fleksibel akan menjadi pemicu utama kepuasan kerja jangka panjang.
5. Karena job satisfaction bertindak sebagai katalisator utama bagi job performance, institusi dituntut untuk secara konsisten mengintervensi faktor-faktor pembentuk kepuasan kerja para pegawai.
6. Untuk penelitian mendatang, pengikutsertaan variabel-variabel baru yang relevan dengan pendorong kinerja sangat direkomendasikan, disertai perluasan cakupan objek penelitian agar diperoleh komparasi data yang lebih komprehensif.

³⁹ DAFTAR PUSTAKA

Affandi, Azhar, Achmad Rozi, and Denok Sunarsi. *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik*. Banten: Bintang Visitama Publisher, 2021.

Alshmemri, Mohammed. ⁶³“Herzberg’s Two-Factor Theory.” *Life Science Journal* 14, no. 5 (2017): 12. <https://doi.org/10.7537/marslsj140517.03>.

³⁸Amabile, Teresa M., Karl G. Hill, Beth A. Hennessey, and Elizabeth M. Tighe. “The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations.” *Journal of Personality and Social Psychology* 66, no. 5 (1994).

⁸⁵Armstrong, Michael. *Armstrong’s Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management*. London; Philadelphia: Kogan Page, 2010.

Azzahra, Raden Mutiara Fatimah, and Raden ⁷⁵Siti Pupu Fauziah. “Peran Faktor Hygiene dalam Teori Dua Faktor terhadap Kepuasan Kerja melalui Kondisi Lingkungan Kerja.” *Karimah Tauhid* 4, ¹³⁷no. 8 ⁽²⁰²⁵⁾.
<https://doi.org/https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v4i8.20823>.

Azzahra, ³⁴Sari Zalni Juni, Andi Indra Martini, and Agus Halim. ³⁴“Pengaruh Sistem Reward Dan Sistem Punishment Terhadap Kepatuhan Karyawan Pada Pt Bank Muamalat KCU Mamuju.” *Jurnal Economic Resources* 8, no. 2 (2025): 1242–53.

⁹⁹Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa. *Kamus Besar Bahasa Indonesia (Edisi V)*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, ¹⁶⁰2018.

Bangun, W. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga, 2018.

⁷⁶ Bernardin, John H., and Joyce E. A. Russell. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New York: McGraw-Hill, 2013.

¹³ Budiyo, Eko, and Mochamad Mochklas. *Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Aspek Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja (Pendekatan Riset)*. Cetakan Pertama. Banten: CV. AA Rizky, 2020.

⁶⁴ Carlos, Vera Silva, and Ricardo Gouveia Rodrigues. "Development and Validation of a Self-Reported Measure of Job Performance." *Social Indicators Research* 126, no. 1 (March 2016): ¹²⁷ 279–307. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-0883-z>.

⁶¹ Deci, Edward L. "Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity." *Journal of Personality and Social Psychology* 22, no. 1 (April ⁶¹ 1972): 113–20. <https://doi.org/10.1037/h0032355>.

Dinibutun, S. Revda. *Work Motivation: Theoretical Framework*. 2012. ¹⁶⁷ https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/338543082_Work_Motivation_Theoretical_Framework.

²⁶ Dysvik, Anders, and Bård Kuvaas. "Intrinsic Motivation as a Moderator on the Relationship between Perceived Job Autonomy and Work Performance." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20, no. 3 (June 2011): 367–87. <https://doi.org/10.1080/13594321003590630>.

²⁵ Fadhil, Muhammad. "The Impact of Reward System on Job Satisfaction and In-Role Performance among Lecturers in Indonesia." *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)* 11, no. 02 (December 2023): ²⁵ 117–29. <https://doi.org/10.21009/10.21009/JPEB.011.2.2>.

¹⁰ Fajri, Taufan Maulana, and Abdul Rohman. "Pengaruh Sistem Reward Dan Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Ekobis : Ekonomi Bisnis & Manajemen* 9, no. 2 (2019): 145–55.
⁶³ <https://doi.org/http://ejournal.stiemj.ac.id/index.php/ekobis>.

⁷ Febriansyah, Adzham. "Pengaruh Extrinsic Reward System Dan Intrinsic Reward System Terhadap Employees Work Satisfaction Dengan Menggunakan Organizational Commitment Sebagai Variable Mediasi Di PT. MTH Global Investama." Skripsi, Universitas Multimedia Nusantara Tangerang, 2023.

³² Firmansyah, Galang Satria. "Pengaruh Extrinsic Reward Dan Intrinsic Reward Terhadap Employee Work Performance Dan Employee Work Satisfaction." Skripsi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yogyakarta, 2021.

¹⁵ Gazi, Md. Abu Issa, Mohd Faizal Yusof, Md. Aminul Islam, Mohammad Bin Amin, and Abdul Rahman Bin S. Senathirajah. "Analyzing the Impact of Employee Job Satisfaction on Their Job Behavior in the Industrial Setting: An Analysis from the Perspective of Job Performance." *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 10, no. 4 (December 2024): 100427.
³⁷ <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100427>.

Hair, Joseph F., G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, and Marko Sarstedt. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Third edition. Thousand Oaks: SAGE Publications, Incorporated, 2022.

⁵ Hair, Joseph F., G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, Marko Sarstedt, Nicholas P. Danks, and Soumya Ray. *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*

(PLS-SEM) Using R: A Workbook. Classroom Companion: Business. Cham: Springer International Publishing, 2021. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>.

Hair, Joseph F., Jeffrey J. Risher, Marko Sarstedt, and Christian M. Ringle. "When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM." *European Business Review* 31, no. 1 (January 2019): 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>.

¹⁰⁸ Hasibuan, Malayu S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara, 2019.

²⁴ Inc, Gallup. *State of the Global Workplace: 2024 Report*. 2024.

¹⁸ Indrasari, Dr. Meithiana. *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Tinjauan Dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, Dan Karakteristik Pekerjaan*. Edisi Pertama. Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2017.

Jufri, Ali, and ⁴⁵ Dudung Hermawan. "Pengaruh Reward Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Sumber Alfaria Trijaya TBK Cabang Cirebon)." *Value: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi* 13, no. 1 (2018). ¹⁷² <https://doi.org/https://doi.org/10.32534/jv.v13i1.855>.

Kamal, Dr. ¹³ Muhiddinur. *Guru: Suatu Kajian Teoritis Dan Praktis*. Bandar Lampung: CV. Anugrah Utama Raharja, 2019.

⁷³ Lorensa, Devia, Asriani, and ¹²⁸ Tedy Andrianto. "Effect Of Reward Extrinsic And Person Job Fit On Performance Employees (Study On Mining Company)." *IJEBAR* 4, no. 1 (2020). <https://doi.org/https://doi.org/10.29040/ijebar.v4i01.953>.

⁴⁹ Mahaney, Robert C., and Albert L. Lederer. "The Effect of Intrinsic and Extrinsic Rewards for Developers on Information Systems Project Success." *Project Management Journal* 37, no. 4 (September 2006): 42–54. <https://doi.org/10.1177/875697280603700405>.

⁵⁸ Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cet. ke-14. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017.

Masduki, Endah Prihartini, M. Yani Syafei, and Dedi Rianto Rahadi. *Manajemen Reward Dan Recognition Pegawai*. Tasikmalaya: CV. Lentera Ilmu Madani, 2023.

²² Miah, Md Murad, and Nor Intan Adha Hafit. "The Relationship between Extrinsic Rewards and Employee Performance: A Mediating Role of Employee Job Satisfaction." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 11, no. 7 (July 2021): Pages 485-496. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v11-i7/10471>.

⁶⁹ Michelle, and Rostiana. "Analisis Pengaruh Keterikatan Kerja, Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT XYZ." *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan* 4, no. 5 (2020). <https://doi.org/https://journal.untar.ac.id/index.php/jmbk/article/view/9211/5878>.

¹¹³ ²⁷ Nisar, Qasim Ali, Farzana Riasat, and Sobia Aslam. "Do Intrinsic and Extrinsic Rewards Influence the Job Satisfaction and Job Performance? Mediating Role of Reward System." *Journal of Management Info* 3, no. 3 (September 2016): 6–11. <https://doi.org/10.31580/jmi.v1i1.56>.

⁹ Norawati, Suarni, and Nurmansyah. *Meningkatkan Kinerja Pegawai: Pendekatan Motivasi, Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja*. Cetakan 1. Medan: PT Media Penerbit Indonesia, 2025.

²⁹ Paramita, Ratna Wijayanti Daniar, Noviansyah Rizal, and Riza Bahtiar Sulistyan. *Metode Penelitian Kuantitatif: Buku Ajar Perkuliahan Metodologi Penelitian Bagi Mahasiswa Akuntansi & Manajemen*. Edisi ke-Tiga. Lumajang: Widya Gama Press, 2021.

¹⁷⁷ Pidarta, M. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2016.

³ Raharjo, Gatot. “Peran Motivasi Intrinsik Dan Ekstrinsik Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Barat.” Tesis, Universitas Islam Sultan Agung, 2025.

Rahmadhani, Nabila Putri, and Yeyen Priyanti. “³Konsep Dasar Kepuasan Kerja: Sebuah Tinjauan Teori.” *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (JEBMAK)* 1, no. 1 (2022). <http://ejournal.lapad.id/index.php/jebmak/issue/view/1>.

Rivai, Veithzal, and Ella Jauvani Sagala. ²⁰ *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011.

Robbins, Stephen P., Thimothy A. Judge, and Timothy T. Cambell. *Organizational Behavior*. 17th ed. New Jersey: Pearson Education, 2017.

¹⁷ Robin, Robin, Fendi Hidayat, Chablullah Wibisono, Indrayani Indrayani, and Muammar Khaddafi. “The Impact of Awards on Intrinsic Motivation and Job Satisfaction of Multi-Level Marketing Members in Riau Islands Province, Indonesia.”

- International Journal of Finance, Economics and Business* 2, no. 2 (June 2023): 142–49. <https://doi.org/10.56225/ijfeb.v2i2.211>.
- Rogaya, Natasya, and Emilia Sari. *The Impact of Job Satisfaction on Employee Retention and Productivity in Companies*. 1, no. 1 (June 2025).
- Rumawas, Wehelmina. *Manajemen Kinerja*. Cetakan Pertama. Manado: Unsrat Press, 2021.
- Ryan, Richard M., and Edward L. Deci. “Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions.” *Contemporary Educational Psychology* 25, no. 1 (January 2000): 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>.
- Sagala, S. *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2017.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2018.
- Smawaha1. “SMAS Wachid Hasyim 1 Surabaya.” Accessed May 22, 2026. <https://smawaha1.wixsite.com/smawaha1>.
- Soesana, Abigail, Hani Subakti, Karwanto, Anisa Fitri, Sony Kuswandi, Lena Sastri, Ilham Falani, Novita Aswan, Ferawati Artauli Hasibuan, and Hana Lestari. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Cetakan 1. Medan: Yayasan Kita Menulis, 2023.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*. Cetakan Ke-19. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Sunyoto, Danang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS, 2017.

Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-6. Jakarta: Kencana, 2017.

Suyanto, and A. Jihad. *Menjadi Guru Profesional*. Jakarta: Erlangga, 2017.

¹⁹ Syahril, Rizky Ramadhan, and Titik Nurbiyati. “Pengaruh Reward Ekstrinsik Dan Intrinsik Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.” *Jurnal Riset Manajemen* 3, no. 1 (2016). ¹³⁵
<https://doi.org/https://doi.org/10.32477/jrm.v3i1.77>.

Tarumingkeng, Rudy C. *Kepuasan Kerja (Job Satisfaction)*. Bogor: Rudyc e-Press, 2025.

Tri Adiyono, Yunia, Andreas Wahyu Gunawan P, ³⁵ and Justine Tanuwijaya. “Pengaruh Satisfaction with Interinsic Reward (SIR), Work Life Balance, & Satisfaction with Exterinsic Reward (SER) terhadap Job Satisfaction yang Mempengaruhi Turnover Intention Industri Perhotelan Jakarta.” *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah* 6, no. 4 (February 2024): 4561–76. ¹⁶⁸
<https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i4.994>.

²⁹ Uno, H. B. *Teori Motivasi Dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.

⁴⁴ Usman, Susanti, KMT Lasiatun, Meike Negawati Kesek, Dodi Setiawan Riatmaja, and Jedithjah Naapia Tamedy Papia. “Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Studi Literatur Manajemen Sumber Daya).” *Jurnal Pendidikan Tambusai* 7, no. 2 (2023).

⁴⁸ Wanous, John P., Thomas L. Keon, and Janina C. Latack. “Expectancy Theory and Occupational/Organizational Choices: A Review and Test.” *Organizational*

Behavior and Human Performance 32, no. 1 (August 1983): 66–86.

¹³⁹
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90140-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90140-X).

⁹⁴
Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016.

¹⁶
Wong, Ken Kwong-Kay. “Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS.” *Marketing Bulletin* 24, no. 1 (2013).

ORIGINALITY REPORT

23%

SIMILARITY INDEX

20%

INTERNET SOURCES

14%

PUBLICATIONS

12%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	erepository.alfithrah.ac.id Internet Source	1 %
2	doaj.org Internet Source	1 %
3	repository.unissula.ac.id Internet Source	1 %
4	id.123dok.com Internet Source	1 %
5	Submitted to IAIN Metro Lampung Student Paper	<1 %
6	Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Student Paper	<1 %
7	kc.umn.ac.id Internet Source	<1 %
8	garuda.kemdikbud.go.id Internet Source	<1 %
9	Submitted to UPN Veteran Yogyakarta Student Paper	<1 %
10	digilib.uinsa.ac.id Internet Source	<1 %
11	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	<1 %
12	Iqbal Ramadhani Fuadiputra. Jurnal Manajemen, 2020 Publication	<1 %
13	digilib.uinkhas.ac.id Internet Source	<1 %
14	Submitted to Binus University International Student Paper	<1 %
15	ejournal.uinmadura.ac.id Internet Source	<1 %

16	digilib.uinsby.ac.id Internet Source	<1 %
17	journal.srnintellectual.com Internet Source	<1 %
18	repository.uinsaizu.ac.id Internet Source	<1 %
19	Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper	<1 %
20	journal.yrpiiku.com Internet Source	<1 %
21	repository.mediapenerbitindonesia.com Internet Source	<1 %
22	Submitted to Muscat University Student Paper	<1 %
23	eprints.walisongo.ac.id Internet Source	<1 %
24	archives.univ-eloued.dz Internet Source	<1 %
25	journal.unj.ac.id Internet Source	<1 %
26	Submitted to Murdoch University Student Paper	<1 %
27	www.grafiati.com Internet Source	<1 %
28	etheses.iainponorogo.ac.id Internet Source	<1 %
29	repository.iainpare.ac.id Internet Source	<1 %
30	www.scribd.com Internet Source	<1 %
31	Submitted to Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya Student Paper	<1 %
32	repositorybaru.stieykpn.ac.id Internet Source	<1 %

33	Submitted to Universitas Islam Riau Student Paper	<1 %
34	jurnal.feb-umi.id Internet Source	<1 %
35	repository.upiypk.ac.id Internet Source	<1 %
36	Submitted to Universitas Terbuka Student Paper	<1 %
37	Submitted to Ilia State University Student Paper	<1 %
38	apps.dtic.mil Internet Source	<1 %
39	repository.iainkudus.ac.id Internet Source	<1 %
40	repository.metrouniv.ac.id Internet Source	<1 %
41	smartbusinessjournal.ulm.ac.id Internet Source	<1 %
42	Submitted to Universitas Putera Batam Student Paper	<1 %
43	Madinatul Fitriya, Ali Mastur. "Manajemen Waktu Terhadap Kesiapan Asesmen Nasional", AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam dan Humaniora (E-ISSN 2745-4584), 2024 Publication	<1 %
44	digilib.iain-palangkaraya.ac.id Internet Source	<1 %
45	e-journal.umc.ac.id Internet Source	<1 %
46	eprints.upj.ac.id Internet Source	<1 %
47	repository.ar-raniry.ac.id Internet Source	<1 %
48	silo.pub Internet Source	<1 %
49	Submitted to Midstate College Student Paper	<1 %

50	digilibadmin.unismuh.ac.id Internet Source	<1 %
51	eprints.pancabudi.ac.id Internet Source	<1 %
52	www.gadjian.com Internet Source	<1 %
53	www.researchgate.net Internet Source	<1 %
54	Submitted to IAIN Kudus Student Paper	<1 %
55	cdn.juris.id Internet Source	<1 %
56	dosen.perbanas.id Internet Source	<1 %
57	etd.uinsyahada.ac.id Internet Source	<1 %
58	repository.uinbanten.ac.id Internet Source	<1 %
59	Andri Lukman Nur Hakim, Andreas Wahyu Gunawan Putra. "Pengaruh Transformational Leadership dan Talent Management terhadap Employee Performance yang dimediasi oleh Job Satisfaction", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026 Publication	<1 %
60	Submitted to Universitas Muria Kudus Student Paper	<1 %
61	e-journal.metrouniv.ac.id Internet Source	<1 %
62	es.scribd.com Internet Source	<1 %
63	idr.uin-antasari.ac.id Internet Source	<1 %
64	Submitted to Curtin University of Technology Student Paper	<1 %
65	Relinda Puspitasari, Mohammad Fakhruddin Mudzakkir. "Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja", Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING), 2024	<1 %

66	jurnal.uwp.ac.id Internet Source	<1 %
67	stifindepok.com Internet Source	<1 %
68	Annisa Lufth W Niati, Asih Niati, Asah Wiari Sidiq. "Dinamika Employee Service Performance: Analisis Muthmainnah Adaptive Capability dan Perceived Organizational Support", Solusi, 2026 Publication	<1 %
69	journal.untar.ac.id Internet Source	<1 %
70	Submitted to Universitas Pelita Harapan Student Paper	<1 %
71	isjem.com Internet Source	<1 %
72	Jesika Jesika, Mira La'bi Bandhaso, Jerliyen Pramita Londong. "Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Astra Internasional Tbk UD Trucks Cabang Makassar", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026 Publication	<1 %
73	profesionalmudacendekia.com Internet Source	<1 %
74	core.ac.uk Internet Source	<1 %
75	www.journal.unwidha.ac.id Internet Source	<1 %
76	Submitted to Florida Atlantic University Student Paper	<1 %
77	I Putu Evan Diatmika Saputra, Muthia Muthia. "JOB PERFORMANCE PEGAWAI BEA CUKAI: PERAN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, EMOTIONAL INTELLIGENCE DAN JOB SATISFACTION", JURNAL PERSPEKTIF BEA DAN CUKAI, 2024 Publication	<1 %
78	Submitted to Universitas Pamulang Student Paper	<1 %
79	repository.uin-suska.ac.id Internet Source	<1 %

80	Achmad Murdiansyah, Dita Oki Berliyanti, B. Medina Nilasari. "ANTESENDEN JOB PERFORMANCE KARYAWAN RUMAH SAKIT DI JABODETABEK", Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING), 2025 Publication	<1 %
81	Natalia Dini Dwi Lestari, Ayu Khaeronissa, Tijeh Cahyono, Mei Rani Amalia. "PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN PT. SUMBER MASANDA JAYA (SMJ)", Journal of Innovative and Creativity (Joecy), 2026 Publication	<1 %
82	Submitted to University of London External System Student Paper	<1 %
83	docplayer.info Internet Source	<1 %
84	ejournal-s1.undip.ac.id Internet Source	<1 %
85	www.ub.uni-koeln.de Internet Source	<1 %
86	Juslias, Erick Karunia. "PERAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI DALAM PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI", Holistic Journal of Management Research, 2026 Publication	<1 %
87	Submitted to Tarumanagara University Student Paper	<1 %
88	daftarsekolah.net Internet Source	<1 %
89	eprints.undip.ac.id Internet Source	<1 %
90	Dewi Fitrotus Sa'diyah, Dwi Nova Wijaya, Rommy Mochamad Ramdhani. "Peran Keadilan Organisasi terhadap Motivasi Kerja melalui Kepuasan Kerja di Pesantren Mambaul Ma'arif Denanyar Jombang", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2025 Publication	<1 %
91	Goldesty Yolanna Ayal, Agus S. Soegoto, Greis M. Sendow. "ANALISIS PENERAPAN PRESENSI SISTEM INFORMASI KEPEGAWAIAN NASIONAL DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PNS MELALUI DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI", JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)., 2026 Publication	<1 %

92	Submitted to Universitas PGRI Palembang Student Paper	<1 %
93	adoc.pub Internet Source	<1 %
94	docobook.com Internet Source	<1 %
95	Submitted to iGroup Student Paper	<1 %
96	repository.fe.unj.ac.id Internet Source	<1 %
97	repository.ibs.ac.id Internet Source	<1 %
98	repository.radenintan.ac.id Internet Source	<1 %
99	repository.unsoed.ac.id Internet Source	<1 %
100	Submitted to Universitas Airlangga-1 Student Paper	<1 %
101	Submitted to Universitas Bina Sarana Informatika Student Paper	<1 %
102	Submitted to Fakultas Teknik Student Paper	<1 %
103	Submitted to lain Palopo Student Paper	<1 %
104	Iyut Nury Ency Hutagalung, Anita Maharani, Joko Rizkie Widokarti. "Analisis Segmentasi Pasar terhadap Preferensi Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten Tapanuli Utara dengan Kelompok Referensi sebagai Mediator", Jurnal EMT KITA, 2025 Publication	<1 %
105	Yunia Tri Adiyono, Andreas Wahyu Gunawan P, Justine Tanuwijaya. "Pengaruh Satisfaction with Interinsic Reward (SIR), Work Life Balance, & Satisfaction with Exterinsic Reward (SER) terhadap Job Satisfaction yang Mempengaruhi Turnover Intention Industri Perhotelan Jakarta", Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah, 2024 Publication	<1 %
106	bangimam-berbagi.blogspot.com Internet Source	

		<1 %
107	digilib.uin-suka.ac.id Internet Source	<1 %
108	repository.iainpalopo.ac.id Internet Source	<1 %
109	Juniar Sitinjak, Susi Hendriani. "Membangun Polda Riau yang sejahtera", Jurnal Bisnis Mahasiswa, 2025 Publication	<1 %
110	M. Saleh Melawat, Normansyah Normansyah, Hadi Suriono, Khauf Pase et al. "Pengaruh Tim Kerja, Stres Kerja dan Reward Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Asahan", AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam dan Humaniora (E-ISSN 2745-4584), 2024 Publication	<1 %
111	Submitted to Rektorat (ADM) Student Paper	<1 %
112	Submitted to Universitas Jambi Student Paper	<1 %
113	assets-eu.researchsquare.com Internet Source	<1 %
114	ejurnal.ung.ac.id Internet Source	<1 %
115	eprints.umk.ac.id Internet Source	<1 %
116	Submitted to IAIN Purwokerto Student Paper	<1 %
117	Submitted to Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) Student Paper	<1 %
118	Submitted to LPPM Student Paper	<1 %
119	Submitted to Library Student Paper	<1 %
120	Muhammad Nanda Dwi Sudarmo, Hanif Ahmadi. "Pengaruh Influencer Marketing dan E-WOM terhadap Keputusan Pembelian dengan Purchase Interest sebagai Variabel Intervening pada Parfum Brand Posh di Shopee", ARZUSIN, 2026 Publication	<1 %

121	Submitted to Rose-Hulman Institute of Technology Student Paper	<1 %
122	Submitted to Universitas Islam Negeri Raden Fatah Student Paper	<1 %
123	Submitted to University of Portsmouth Student Paper	<1 %
124	conferences.uin-malang.ac.id Internet Source	<1 %
125	Novia Komalasari, Nyoman Anita Damayanti. "Pengaruh Reward System Terhadap Turnover Intention Karyawan Sebuah Tinjauan Sistematis", Malahayati Nursing Journal, 2026 Publication	<1 %
126	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	<1 %
127	jalt.open-publishing.org Internet Source	<1 %
128	journal.abdurraufinstitute.org Internet Source	<1 %
129	plj.ac.id Internet Source	<1 %
130	repository-penerbitlitnus.co.id Internet Source	<1 %
131	123dok.com Internet Source	<1 %
132	Bangun Lubis, Khaerul Fahmi. "Pengaruh Motivasi dan Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan", JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi, 2026 Publication	<1 %
133	Mai Nguyen, Ashish Malik, Piyush Sharma, Russel Kingshott, Ritika Gugnani. "High involvement work system and organizational and employee resilience: Impact of digitalisation in crisis situations", Technological Forecasting and Social Change, 2024 Publication	<1 %
134	documents.mx Internet Source	<1 %
135	journal.ikipsiliwangi.ac.id Internet Source	<1 %

136	journal.tofedu.or.id Internet Source	<1 %
137	lawpolicyjournal.id Internet Source	<1 %
138	media.neliti.com Internet Source	<1 %
139	ouci.dntb.gov.ua Internet Source	<1 %
140	repository.uisu.ac.id Internet Source	<1 %
141	repository.unair.ac.id Internet Source	<1 %
142	repository.usd.ac.id Internet Source	<1 %
143	Ahyar Junaedi, Andykha Mujizatryo, Jaemi Wahyudi. "Membangun Kepercayaan Diri Mahasiswa di Era AI: Analisis Pengaruh Persepsi Manfaat, Sikap terhadap Teknologi, dan Pengalaman Penggunaan Kecerdasan Buatan", Anterior Jurnal, 2026 Publication	<1 %
144	Astrid Marietadewi, Taryono Taryono, Fery Kurniawan. "FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERFORMA PENGELOLAAN SUMBER DAYA TERUMBU KARANG DI PULAU PAHAWANG, KABUPATEN PESAWARAN", Jurnal Kebijakan Perikanan Indonesia, 2025 Publication	<1 %
145	Daniel Patandianan. "ANALISIS KINERJA TIM PERCEPATAN PENURUNAN STUNTING DI KABUPATEN MURUNG RAYA", Jurnal Pendidikan Ekonomi (JURKAMI), 2025 Publication	<1 %
146	I Gusti Made Arya Darma Wiguna, Rahutama Atidira. "Kepuasan Kerja Karyawan pada Industri Hospitality: Kajian Terkait Servant Leadership dan Reward di Villa Sumberkima Hill Retreat", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026 Publication	<1 %
147	Muhamad Abdi Setiawan Gibran, Iqbal. "HUBUNGAN ANTARA FLEKSIBILITAS KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU SEKOLAH MENENGAH PERTAMA DI KECAMATAN KEMANG", Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 2026 Publication	<1 %

148	Nurviyanto Widya Nugroho, Wing Wahyu Winarno, Hanson Prihantoro Putro. "Evaluasi Tingkat Penerimaan Masyarakat terhadap Aplikasi Jogja Istimewa menggunakan Modifikasi Unified Theory of Acceptance and Use of Technology 2 (UTAUT2)", Jurnal Ilmiah Teknologi Informasi Asia, 2021 Publication	<1 %
149	Submitted to Universitas PGRI Semarang Student Paper	<1 %
150	e-theses.iaincurup.ac.id Internet Source	<1 %
151	eprints.iain-surakarta.ac.id Internet Source	<1 %
152	eprints.uny.ac.id Internet Source	<1 %
153	jatigroup.com Internet Source	<1 %
154	journal.nurscienceinstitute.id Internet Source	<1 %
155	journal.universitaspahlawan.ac.id Internet Source	<1 %
156	jurnal.ugm.ac.id Internet Source	<1 %
157	openjournal.unpam.ac.id Internet Source	<1 %
158	repository.binadarma.ac.id Internet Source	<1 %
159	repository.uinjkt.ac.id Internet Source	<1 %
160	www.publishing-widyagama.ac.id Internet Source	<1 %
161	Adnin Canina Rayyan, Nurdian Susilowati. "Pengaruh Self-Determination Theory dan Kepercayaan Pengguna terhadap Niat Adopsi AI ChatGPT dengan Karakteristik Teknologi sebagai Variabel Mediasi", Jurnal EMT KITA, 2026 Publication	<1 %
162	Ayu Imelda Wijayanti, Tiara Kusuma Dewi, Komang Fridagustina Adnantara. "Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Etika Profesi, Kompetensi dan	<1 %

Profesionalisme terhadap Kinerja Auditor", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026

Publication

163	Octavani Christie, Justine Tanuwijaya, B Medina Nilasari. "Pengaruh Dimensi EVP dan Ethical Leadership terhadap Employee Loyalty melalui Job Satisfaction pada Guru Sekolah Swasta", Paedagogie, 2026	<1 %
164	Vanessa Harmanses, Amir Jaya, Jerliyen Pramita Londong. "Analisis Pengaruh Kemudahan Penggunaan dan Persepsi Manfaat Terhadap Keputusan Penggunaan QRIS Sebagai Metode Pembayaran Digital Pada Generasi Milenial", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2025	<1 %
165	cendekia.soloclcs.org Internet Source	<1 %
166	digilib.stekom.ac.id Internet Source	<1 %
167	dspace.uui.ac.id Internet Source	<1 %
168	ejournal.widyamataram.ac.id.prosiding-uwm.com Internet Source	<1 %
169	eprints.unpak.ac.id Internet Source	<1 %
170	journal.ppsuniyap.id Internet Source	<1 %
171	journal.stieamkop.ac.id Internet Source	<1 %
172	journals.usm.ac.id Internet Source	<1 %
173	jurnal.btp.ac.id Internet Source	<1 %
174	jurnal.buddhidharma.ac.id Internet Source	<1 %
175	jurnal.umsu.ac.id Internet Source	<1 %
176	pengabdianqu.blogspot.com Internet Source	<1 %

177	proceeding.unpkediri.ac.id Internet Source	<1 %
178	repository.iainpurwokerto.ac.id Internet Source	<1 %
179	repository.stie-yai.ac.id Internet Source	<1 %
180	repository.ub.ac.id Internet Source	<1 %
181	scholar.unand.ac.id Internet Source	<1 %
182	text-id.123dok.com Internet Source	<1 %
183	www.repository.trisakti.ac.id Internet Source	<1 %
184	Dian Agustina, Dita Oki Berliyanti, Ida Ariyani. "Job Performance dan Job Satisfaction Wartawan Sebagai Dampak Job Stress Di Masa Pandemi COVID-19", Jurnal Bisnis dan Manajemen, 2022 Publication	<1 %
185	Handini Hardianti, Supra Wimbarti. "Kesepian Sebagai Mediator Antara Dukungan Sosial dengan Kecenderungan Adiksi Video Game pada Anak", Psychopolytan : Jurnal Psikologi, 2021 Publication	<1 %
186	Jodii Arlan Kurnia, Misbahuddin Azzuhri. "Analisis komparatif hubungan work engagement dan job performance pada tenaga kesehatan rumah sakit", Jurnal Bisnis Mahasiswa, 2025 Publication	<1 %
187	M Isa Anshori, Caroline, Suryati Eko Putro, Muhammad Yusuf Ariyadi. "Peran Kepemimpinan Komunikasi Internal dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Perusahaan Telekomunikasi", Jurnal EMT KITA, 2023 Publication	<1 %
188	Rizki Nur Inayah, Muh Yamin Noch, Andri Irawan, Duta Mustajab, Yaya Sonjaya. "Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi", Journal of Economics Review (JOER), 2026 Publication	<1 %
189	jurnal.um-tapsel.ac.id Internet Source	<1 %

190	Cahya Izati Adiani, Nyoman Sri Manik Parasari, Putu Ayu Titha Paramita Pika, Putu Irma Yunita. "Peran Influencer Marketing dan E-Wom terhadap Keputusan Pembelian Produk Orlenalycious di Denpasar dengan Brand Trust sebagai Variabel Mediasi", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2025	<1 %
191	Dahlia Fajar Nur Anggraini, Hendar Hendar. "Pengaruh Organization Culture dan Employee Engagement terhadap Employee Performance pada Dispendukcapil Kab. Grobogan yang di Mediasi oleh Job Satisfaction", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026	<1 %
192	Gilang Agusman, Samino Samino, Usastiawaty Usastiawaty. "Analisis Motivasi Kerja Tenaga Perawat di RSD DR. A. DADI TJOKRODIPO", Malahayati Nursing Journal, 2026	<1 %
193	I Kadek Bayu Arta Sentana, Luh Putu Mahyuni. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di Ize Hotel Seminyak", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026	<1 %

Exclude quotes

Off

Exclude matches

Off

Exclude bibliography

Off