

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**DISIPLIN KERJA, KOMITMEN, KEMAMPUAN SEBAGAI PREDIKTOR  
TERHADAP PROMOSI JABATAN YANG DIRESPON OLEH KINERJA  
PEGAWAI DI KEMENTERIAN AGAMA KOTA BATAM**



TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh:

Hazriyanto

NIM.016757364

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2013

# Hazriyanto

Mobile : 085264006332

E-Mail : [hazriyantoekon@gmail.com](mailto:hazriyantoekon@gmail.com)

[hazriyantout@gmail.com](mailto:hazriyantout@gmail.com)



### **.: Data Pribadi .:**

Tanggal Lahir : 25 Juli 1977

Tempat Lahir : Sugie

Jenis Kelamin : Laki - Laki

Tinggi / Berat : 174

Agama : Islam

Status : Menikah

### **Alamat,**

Villa Paradise Blok C No 9 Batu  
Aji

Batam

### **.. Pendidikan Formal ..**

MM Universitas Terbuka Batam | 2011 - 2013

"Magister Management" (Baru lulus ujian sidang, 07 juli 2013)

Universitas Trisakti Jakarta | 1996 - 2002

"Sarjana Ekonomi (SE. Manajemen)"

SMA N 1 Moro | 1993 - 1996

SMP N 1 Moro | 1990 - 1993

SD N 005 Sugie | 1984 - 1990

**.: Ikhtisar Pribadi .:**

Telah lebih dari 7 tahun berkecimpung didalam dunia pedidikan sebagai pengajar disekolah dan pada beberapa kampus di batam dalam beberapa mata kuliah.

**.: Pengalaman Kerja .:**

1. **English Teacher Yayasan Bina Remaja** | 2006 – 2007
  - English & Computer Teacher
2. **Guru SD Negeri 004 & 001** | 2007 – 2008
  - Bahasa Inggris
3. **English Teacher Yayasan Bina Remaja**
  - English & Computer Teacher
4. **SMA & SMK Harapan Utama** | 2008 – 2011
  - Kewirausahaan
  - Ekonomi
  - Koordinator Club Olah Raga
5. **Dosen di GICI Business School** | 2011 – Now
  - Manajemen Operasi & OR
  - Manajemen Keuangan
  - MSDM & PO
  - Penganggaran Perusahaan
  - Ekonomi Manajerial
  - Pengantar Manajemen Bisnis
  - Sistem Informasi Manajemen
  - Manajemen Keuangan
  - Ekonomi Makro
  - Manajemen Strategik
  - Asoek Hukum & Etika Bisnis
  - Perekonomian Indonesia
  - Teori Ekonomi Makro
  - Teori Ekonomi Mikro
  - OQS
6. **Dosen di FE UNRIKA Batam** | 2008 – Sekarang
  - Manajemen Opperasi
  - Riset Operasi
  - Pengantar Ekonomi Makro
  - Pengantar Ekonomi Mikro
  - Pengantar Ilmu Ekonomi
  - Teori Ekonomi Mikro
7. **Tutor pada Program Pendas & Nonpendas UT Batam** | 2007 – Sekarang
  - Perencanaan Pemasaran
  - Pemasaran Jasa
  - Manajemen
  - Pembelajaran IPS di SD
  - Manajemen Keuangan
  - Manajemen Rantai Pasok
  - Pendidikan Pkn di SD
  - Ekonomi Koperasi
  - Manajemen Keuangan
  - Manajemen Pemasaran
  - Ekonomi Mikro
  - Komunikasi Bisnis

**.: Seminar And Training .:**

1. Marketing
2. Kewirausahaan
3. Akreditasi Tutor
4. Inggris & Komputer
5. Kuliah Terbuka
6. Basic Training

**.: Aktivitas/Kegiatan Umum & Lingkungan Masyarakat .:**

1. Sekletaris Panitia Masjid An-Nur Perum Villa Paradise
2. Bendahara Yayasan An-Nur
3. Ketua Koperasi Kolega Kecamatan Kabupaten Karimun
4. Pelatihan Percakapan Bahasa Inggris
5. Wiraswasta

UNIVERSITAS TERBUKA

**ABSTRACT****JOB DISCIPLINE, COMMITMENT, ABILITY AS PREDICTOR TO PROMOTION POSITION THAT RESPONDED BY STAFF PERFORMANCE AT CITY RELIGION MINISTRY BATAM**

Hazriyanto

Universitas Terbuka

[hazriyanto@gmail.com](mailto:hazriyanto@gmail.com)

***Key words : Job discipline, commitment, ability, promotion and performance.***

Low performance caused by Promotion contributes negative impacts on organization and employee. The impacts of such conditions can be financially or morally negative. Increasing recruitment and training costs and at the same time the decrease of moral and productivity will disturb organization to achieve the targets that have been set to deliver values to employee in order to maintain competitive advantage. Specifically, this study analyzes the variables of promotion and performance dimensions. This study is focused on role of mediating variable between exogenous variables and endogeneous variable. The purpose of this study is to analyze promotion as mediator among discipline, commitment and ability towards performance. Sample size for this study is 184 respondents, and data analyses is using Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS v.20 program. The effects on promotion caused by discipline, commitment and ability is as much as 27,2% while the rest 72,8% is caused by other factors outside this model. For performance, the effect caused by discipline, commitment and ability is as much as 49,6% and the rest of 50,4% is caused by other factors outside this model.

From all analyses that have been conducted, conclusion can be withdrawn i.e. all indicators for all variables are valid. Regression weights of effects of discipline, commitment and ability towards promotion and promotion toward performance is positively significant with C.R 3,469 or  $> 2$  at probability 0,000.

## ABSTRAK

### DISIPLIN KERJA, KOMITMEN, KEMAMPUAN SEBAGAI PREDIKTOR TERHADAP PROMOSI JABATAN YANG DIRESPON OLEH KINERJA PEGAWAI DI KEMENTERIAN AGAMA KOTA BATAM

Hazriyanto

Universitas Terbuka

[hazriyanto@gmail.com](mailto:hazriyanto@gmail.com)

**Kata kunci : disiplin kerja, komitmen, kemampuan, promosi jabatan dan Kinerja**

Kinerja pegawai yang rendah yang ditimbulkan oleh promosi jabatan memberikan dampak negatif kepada organisasi dan pegawai. Kondisi ini akan menimbulkan dampak finansial dan dampak moral. Biaya perekrutan dan biaya pelatihan yang tinggi serta turunnya kinerja pegawai dapat mengganggu organisasi dalam mencapai target-target yang telah ditetapkan untuk memberikan nilai-nilai (*values*) kepada para pegawai agar dapat terus mempertahankan kemampuan bersaing (*competitive advantage*). Secara lebih spesifik, penelitian ini mengkaji variabel dimensi-dimensi promosi jabatan dan kinerja pegawai dimana kekuatan dari penelitian ini terletak pada peran promosi jabatan sebagai mediator dalam mempengaruhi hubungan variabel eksogen dan variabel endogen. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel disiplin, komitmen, kemampuan terhadap kinerja melalui variabel promosi jabatan. Sampel yang digunakan sebanyak 184 responden, dan analisis data menggunakan Model Persamaan Struktur atau SEM dengan program AMOS versi 20. Perubahan promosi jabatan dipengaruhi oleh disiplin kerja, komitmen dan kemampuan secara simultan atau bersama-sama sebesar 27,2%, sedangkan sisanya sebesar 72,8% promosi jabatan dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar model ini. Untuk variabel kinerja pegawai dipengaruhi oleh disiplin kerja, komitmen dan kemampuan secara simultan atau bersama-sama sebesar 49,6%, sedangkan sisanya sebesar 50,4% kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar model ini.

Dari semua analisis yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa semua indikator untuk variabel disiplin kerja, komitmen, kemampuan, promosi jabatan dan kinerja adalah valid. Semua *loading factor* ( $\lambda$ ) dari model persamaan struktur adalah valid. *Regression weights* pengaruh disiplin kerja, komitmen dan kemampuan terhadap promosi jabatan dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan. Promosi jabatan positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja dengan  $C.R= 3,469$  pada probabilitas 0,000.

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “Disiplin Kerja, Komitmen, Kemampuan Sebagai Prediktor Terhadap Promosi Jabatan Yang Direspon Oleh Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kota Batam” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Batam, 10 Juni 2013  
Yang Menyatakan

Materai Rp. 6.000,0

(Hazriyanto)  
NIM. 016757364

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “Disiplin Kerja, Komitmen, Kemampuan Sebagai Prediktor Terhadap Promosi Jabatan Yang Direspon Oleh Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kota Batam” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Batam, 10 Juni 2013  
Yang Menyatakan



(Hazriyanto)  
NIM. 016757364



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA**  
Jl. Raya , Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418  
Telp. 021.7415050, Fax 021.7415588

Kepada  
Yth. Direktur PPs UT  
Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe  
Tangerang 15418

Yang bertanda tangan dibawah ini, Saya selaku pembimbing TAPM dari Mahasiswa,

Nama/NIM : Hazriyanto / 016757364

Judul TAPM : **Disiplin Kerja, Komitmen, Kemampuan Sebagai Prediktor Terhadap Promosi Jabatan Yang Direspon Oleh Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kota Batam**

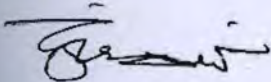
Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa TAPM dari mahasiswa yang bersangkutan sudah/baru\* selesai sekitar **100%** sehingga dinyatakan **sudah layak uji/belum layak uji\*** dalam Ujian Sidang Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

Demikian keterangan ini dibuat untuk menjadikan periksa.

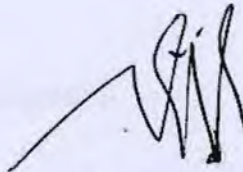
Batam, 09 Juni 2013

Pembimbing I

Pembimbing II.



**(Dr. Ir. Chablullah Wibisono, MM.)**  
NIDN. 1010115301



**(Dr. Sri Gustina Pane, MSi)**  
NIDN. 0108087202

\*) Coret yang tidak perlu

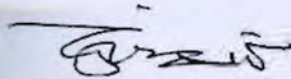
**LEMBAR PERSETUJUAN TAPM**

Judul TAPM : **DISIPLIN KERJA, KOMITMEN, KEMAMPUAN  
SEBAGAI PREDIKTOR TERHADAP PROMOSI JABATAN YANG  
DIRESPON OLEH KINERJA PEGAWAI DI KEMENTERIAN AGAMA  
KOTA BATAM.**

Penyusun TAPM : Hazriyanto  
NIM : 016757364  
Program Studi : Magister Manajemen  
Hari / Tanggal : Sabtu / 06 Juli 2013

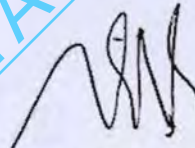
Menyetujui :

Pembimbing I,



Dr. Chablullah Wibisono, MM  
NIDN. 1010115301

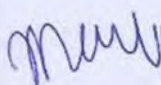
Pembimbing II,



Dr. Sri Gustina Pane, M.Si  
NIDN. 0108087202

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/  
Program Magister Manajemen



Maya Maria., SE., MM  
NIP.1972205011999032003

Direktur Program Pascasarjana,  
Universitas Terbuka



Suciati, M.Sc, Ph.D  
NIP.195202131985032001



UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Hazriyanto  
NIM : 016757364  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : **DISIPLIN KERJA, KOMITMENT, KEMAMPUAN  
SEBAGAI PREDIKTOR TERHADAP PROMOSI JABATAN YANG  
DIRESPON OLEH KINERJA PEGAWAI DI KEMENTERIAN AGAMA  
KOTA BATAM.**

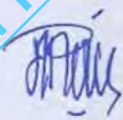
Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu / 06 Juli 2013  
Waktu : Pukul 07:00 WIB sampai dengan Selesai

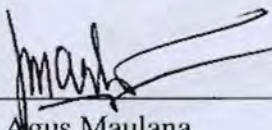
Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TESIS

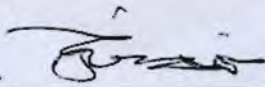
Ketua Komisi Penguji

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Ir. Sri Harijati, MA

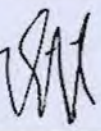
Penguji Ahli

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Agus Maulana

Pembimbing I

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Ir. Chablullah Wibisono, MM

Pembimbing II

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Sri Gustina Pane, SE., M.Si

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Raya , Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418  
Telp. 021.7415050, Fax 021.7415588

**Kepada  
Yth. Direktur PPs UT  
Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe  
Tangerang 15418**

Yang bertanda tangan dibawah ini, Saya selaku pembimbing TAPM dari  
Mahasiswa,

Nama/NIM : Hazriyanto / 016757364

Judul TAPM : **Disiplin Kerja, Komitmen, Kemampuan Sebagai Prediktor  
Terhadap Promosi Jabatan Yang Direspon Oleh  
Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kota Batam**

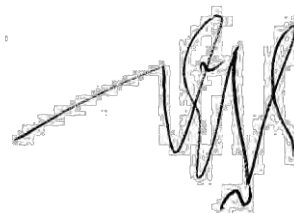
Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa TAPM dari mahasiswa yang  
bersangkutan sudah/baru\* selesai sekitar **100%** sehingga dinyatakan **sudah layak  
uji/~~belum layak uji~~\*** dalam Ujian Sidang Tugas Akhir Program Magister  
(TAPM).

Demikian keterangan ini dibuat untuk menjadikan periksa.

Batam, 09 Juni 2013

**Pembimbing I**

**Pembimbing II.**



**(Dr. Ir. Chablullah Wibisono, MM.)**  
NIDN. 1010115301

**(Dr. Sri Gustina Pane, MSi)**  
NIP. 0108087202

\*) Coret yang tidak perlu

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : **DISIPLIN KERJA, KOMITMEN, KEMAMPUAN SEBAGAI PREDIKTOR TERHADAP PROMOSI JABATAN YANG DIRESPON OLEH KINERJA PEGAWAI DI KEMENTERIAN AGAMA KOTA BATAM.**

Penyusun TAPM : Hazriyanto  
NIM : 016757364  
Program Studi : Magister Manajemen  
Hari / Tanggal : Sabtu / 06 Juli 2013

Menyetujui :

Pembimbing I,

Pembimbing II,



Dr. Chablullah Wibisono, MM  
NIDN. 1010115301

Dr. Sri Gustina Pane, M.Si  
NIDN. 0108087202

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/  
Program Magister Manajemen

Direktur Program Pascasarjana,  
Universitas Terbuka

Maya Maria., SE., MM  
NIP.1972205011999032003

Suciati, M.Sc, Ph.D  
NIP.195202131985032001

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Hazriyanto  
NIM : 016757364  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : **DISIPLIN KERJA, KOMITMENT, KEMAMPUAN SEBAGAI PREDIKTOR TERHADAP PROMOSI JABATAN YANG DIRESPON OLEH KINERJA PEGAWAI DI KEMENTERIAN AGAMA KOTA BATAM.**

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu / 06 Juli 2013  
Waktu : Pukul 07:00 WIB sampai dengan Selesai

Dan telah dinyatakan **LULUS**

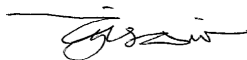
PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : \_\_\_\_\_

Dr. Ir. Sri Harijati, MA

Penguji Ahli : \_\_\_\_\_

Dr. Agus Maulana



Pembimbing I : \_\_\_\_\_

Dr. Ir. Chablullah Wibisono, MM



Pembimbing II : \_\_\_\_\_

Dr. Sri Gustina Pane, SE., M.Si

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Alhamdulillah wa syukurillah...Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan TAPM ini tepat waktu sebagai salah satu syarat menyelesaikan studi pada Program Pascasarjana Magister Manajemen di Universitas Terbuka.

Pembuatan TAPM ini merupakan hasil penelitian yang empiris di laksanakan di Kementerian Agama Kota Batam. Dengan tujuan untuk mengetahui peran promosi jabatan sebagai mediator disiplin, komitmen dan kemampuan terhadap kinerja.

Penulis sangat menyadari TAPM ini masih sangat jauh dari sempurna tidak terlepas dari kodrat penulis sebagai manusia yang mempunyai banyak kelemahan dan selalu mempunyai kesalahan. Penulis juga menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan TAPM ini pastilah tidak terlepas dari adanya kekurangan dan kelemahan, dengan penuh kerendahan hati penulis masih mengharapkan adanya masukan berupa saran dan pemikiran membangun yang berguna untuk kegiatan penelitian selanjutnya.

Sangat banyak pihak yang telah memberikan bantuan baik secara langsung maupun tidak langsung dalam proses penyelesaian tesis ini. Untuk itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan rasa terima kasih yang tulus dan sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Suciati, M.Sc, Ph.D, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

2. Pembimbing penulisan tesis ini, Bapak DR. Chablullah Wibisono, MM selaku Pembimbing I, dan Ibu Dr. Sri Gustina Pane, M.Si selaku pembimbing II yang telah banyak membantu dan memberikan waktu kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini serta memberikan petunjuk dan arahan yang sangat bermanfaat.
3. Ibu Maya Maria., SE., MM, selaku Ketua Bidang Program Magister Manajemen PPs UT.
4. Kementerian Agama Kota Batam, Bapak Kepala Pimpinan, Bapak Kepala TU dan pegawai Kementerian Agama Kota Batam yang telah memberikan izin serta kontribusi yang besar dalam pelaksanaan *survey* kuesioner penelitian tesis ini.
5. Seluruh Tutor Pengajar Program Magister Manajemen Universitas Terbuka yang telah memberikan pengetahuan yang bermanfaat selama penulis mengikuti kuliah pasca sarjana.
6. Para staf admisi pengelola program pasca sarjana UT- UPBJJ Batam terutama Bapak Paken Pandiangan, Bapak Eliaki Gulo, Bapak Albert Gamot Malau dan Bapak Rihanda Youvy yang telah membantu kelancaran administrasi penulis dari awal kuliah sampai penyelesaian tesis ini.
7. Kedua orang tua penulis H. Hasmurni, Hj. Masnah, isteri tercinta Nurhidayah, SHI serta anak-anak tersayang Nadiyahatul Insyirah dan Adzin Ahmad Ijlal dan Almarhum Paman ku Drs. Ishak dan Keluarga yang telah memberikan dorongan materil dan moril secara tulus dan ikhlas.
8. Adik-adik ku, Ayah dan Ibu Naufal, Ayah dan Ibu Alnabil, Tante Rozi dan suami, Madem Eka, Paman-paman ku, kakak dan abang ipar ku.



9. Rekan-rekan kuliah serta semua pihak lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang juga telah memberikan dukungan sehingga dapat terselesaikannya studi dan tesis ini.
10. Bapak Alpino, Bapak Teguh, dan semua Mahasiswa/iku yang tidak bisa disebutkan namanya satu persatu, yang telah menjadi tempat untuk berdiskusi dan mengumpulkan bahan-bahan yang diperlukan dalam penelitian ini, sehingga TAPM ini dapat diselesaikan dengan baik.

يَأْتِيهَا الْإِنْسَرُ إِنَّكَ كَادِحٌ إِلَى رَبِّكَ كَدًّا حَافِئًا فَمَلِّقِيهِ ۖ

*“Hai manusia, sesungguhnya kamu telah bekerja dengan sungguh-sungguh menuju tuhanmu, maka pasti kamu akan menemui-Nya” (Qs: Al Insyiqaq ayat 6).*

*“Kemampuan mendisiplinkan diri Anda untuk menunda kenikmatan jangka pendek demi menikmati keuntungan yang lebih besar dalam jangka panjang merupakan prasyarat mutlak untuk meraih kesuksesan.” (Brian Tracy)*

*“Janganlah pernah menyerah ketika Anda masih mampu berusaha lagi. Tidak ada kata berakhir sampai Anda berhenti mencoba.” (Brian Dyson)*

Penulis belajar dan terus belajar, dengan penuh semangat menyelesaikan karya kecil ini dengan penuh kesabaran . Sejak awal dikerjakan secara benar dan sebaik-baiknya untuk melangkah ke hal-hal besar dimasa depan. Karya ini penulis persembahkan buat kedua orang tua , kedua mertua, kakak, adik, saudara-saudara dan kawan-kawan yang selama ini tiada henti memberikan dukungan moril sehingga sampailah penulis pada tahap penyelesaian karya ini.

Karya ini rasanya tidak mungkin akan selesai tepat waktu tanpa dukungan penuh dari keluargaku tercinta: Anak-anakku Kakak Nadiyah dan Abang Adzin Ahmad Ijlal serta Istriku Nurhidayah, SHI, dan anakku Nadiyah dan Adzin Ahmad Ijlal yang telah memberikan bantuan dukungan materil dan moral terima kasih atas segala pengertian yang diberikan. Sementara waktu buatmu habis tersita buat menyelesaikan TAPM ini; istriku tercinta Nurhidayah, SHI yang selama dua tahun memberikan dukungan dalam suka dan duka serta ikhlas “*terabaikan*” selama penulis menuntut ilmu pascasarjana khususnya selama proses penulisan karya ilmiah ini.

Akhirnya, penulis berharap semoga karya ini diredhoi oleh Allah SWT dan berguna bagi pengembangan khazanah akademis serta dapat digunakan sebagai referensi bagi pimpinan dan manajemen di berbagai organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai, karyawan atau anggotanya.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga apa yang terkandung dalam TAPM ini dapat memberikan manfaat bagi kita sekalian, kepada semua pihak yang telah disebut di atas saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu dan Allah SWT melimpahkan ridho dan hidayahNya atas segala amal baiknya. Amin.

*Wa Billahi taufiq wal hidayah. Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Batam, 10 Juni 2013

Penulis,

Hazriyanto  
NIM. 016757364

## DAFTAR ISI

	Halaman
<i>Abstract</i> .....	i
Pernyataan Orisinalitas .....	iii
Lembar Persetujuan .....	v
Lembar Pengesahan .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Isi .....	xi
Daftar Gambar .....	xiii
Daftar Tabel .....	xvi
Daftar Lampiran .....	xxii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Ruang Lingkup Penelitian .....	9
C. Perumusan Masalah .....	10
D. Tujuan Penelitian .....	10
E. Manfaat Penelitian .....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	13
A. Kajian Teori .....	13
A.1. Disiplin kerja .....	13
A.2. Komitmen .....	16
A.3. Kemampuan .....	18
A.4. Promosi .....	20
A.5. Kinerja .....	22
B. Penelitian Terdahulu .....	24
C. Keaslian Penelitian .....	26

D. Kerangka Berpikir .....	27
E. Hipotesis Penelitian .....	32
E.1. Disiplin kerja sebagai prediktor promosi jabatan .....	32
E.2. Komitmen sebagai prediktor promosi jabatan .....	33
E.3. Kemampuan sebagai prediktor promosi jabatan .....	33
E.4. Disiplin kerja sebagai prediktor kinerja .....	34
E.5. Komitmen sebagai prediktor kinerja .....	35
E.6. Kemampuan sebagai prediktor kinerja .....	35
E.7. Promosi jabatan sebagai prediktor terhadap kinerja ..	36
E.8. Disiplin kerja, komitmen, kemampuan sebagai prediktor terhadap promosi jabatan .....	36
E.9. Disiplin kerja, komitmen, kemampuan sebagai prediktor terhadap kinerja .....	37
F. Definisi Operasional .....	37
F.1. Disiplin Kerja .....	39
F.2. Komitmen .....	39
F.3. Kemampuan .....	41
F.4. Promosi jabatan .....	42
F.5. Kinerja Pegawai .....	43
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>45</b>
A. Disain Penelitian .....	45
A.1. Variabel Penelitian .....	45
A.2. Hipotesis .....	45
A.3. Data Primer .....	47
A.4. Data Sekunder .....	48
B. Populasi dan Sample .....	48
C. Instrumen Penelitian dan Metode Pengumpulan Data .....	50

C.1. Skala pengukuran .....	50
C.2. Instrumen penelitian .....	51
C.3. Metode pengumpulan data .....	54
D. Tehnik Pengolahan Data .....	55
D.1. Pengeditan .....	55
D.2. Pengkodean .....	55
D.3. Penskoran .....	55
D.4. Tabulasi .....	56
E. Uji Alat Ukur .....	57
E.1. Pengujian alat ukur .....	57
E.1.a. Uji Validitas .....	58
E.1.b. Uji Reliabilitas .....	67
F. Metode Analisa Data .....	73
F.1. Metode analisa kualitatif .....	79
F.2. Metode analisis kuantitatif .....	79
 BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....	 89
A. Deskripsi Objek Penelitian .....	89
A.1. Gambaran Obyek Penelitian .....	89
A.2. Deskripsi Responden .....	89
B. Penilaian Responden .....	91
B.1. Penilaian responden terhadap disiplin kerja .....	91
B.2. Penilaian responden terhadap komitmen .....	93
B.3. Penilaian responden terhadap kemampuan .....	95
B.4. Penilaian responden terhadap promosi jabatan .....	97
B.5. Penilaian responden terhadap kinerja pegawai .....	99
C. Uji Validitas dan Reabilitas .....	106
D. Analisis Model .....	107

BAB V	SIMPULAN DAN SARAN.....	216
A.	Simpulan .....	216
B.	Saran .....	221
DAFTAR PUSTAKA	.....	226

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Tingkat Pendidikan Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Batam Tahun 2013 .....	5
Gambar 1.2 Tingkat Pelatihan Diklat Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Batam .....	7
Gambar 1.3 Rata-rata Tingkat Kehadiran Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Batam Tahun 2012 .....	9
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir .....	28
Gambar 2.2 Model Variabel Disiplin .....	29
Gambar 2.3 Model Variabel Komitmen .....	29
Gambar 2.4 Model Variabel Kemampuan .....	30
Gambar 2.5 Model Variabel Promosi Jabatan .....	31
Gambar 2.6 Model Variabel Kinerja pegawai .....	31
Gambar 3.1 Rincian Populasi Pegawai Negeri Sipil Kementerian Agama Kota Batam menurut Unit Organisasi dan Jenis Kelamin Tahun 2012 .....	49
Gambar 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	90
Gambar 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan ...	90
Gambar 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia .....	91
Gambar 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	91
Gambar 4.5 Hasil Pengukuran Disiplin .....	92
Gambar 4.6 Hasil Pengukuran Komitmen .....	94
Gambar 4.7 Hasil Pengukuran Kemampuan .....	97
Gambar 4.8 Hasil Pengukuran Promosi Jabatan .....	98

Gambar 4.9	Hasil Pengukuran Kinerja Pegawai .....	100
Gambar 4.10	Disiplin kerja .....	114
Gambar 4.11	Komitmen .....	116
Gambar 4.12	Kemampuan .....	117
Gambar 4.13	Promosi jabatan .....	119
Gambar 4.14	Disiplin kerja .....	120
Gambar 4.15	Analisis faktor konfirmatori disiplin kerja dan promosi jabatan .....	121
Gambar 4.16	Model Modifikasi Variabel Disiplin kerja dan Promosi jabatan .....	125
Gambar 4.17	Model Modifikasi Variabel Disiplin kerja dan Promosi jabatan .....	126
Gambar 4.18	Analisis faktor konfirmatori komitmen dan promosi jabatan .....	128
Gambar 4.19	Model Modifikasi Variabel Komitmen dan Promosi jabatan .....	132
Gambar 4.20	Model Modifikasi Variabel Komitmen dan Promosi jabatan .....	132
Gambar 4.21	Analisis faktor konfirmatori kemampuan dan promosi jabatan .....	134
Gambar 4.22	Model Modifikasi Variabel Kemampuan dan Promosi jabatan .....	138
Gambar 4.23	Model Modifikasi Variabel Kemampuan dan Promosi jabatan .....	139
Gambar 4.24	Analisis faktor konfirmatori disiplin kerja dan kinerja pegawai .....	141
Gambar 4.25	Analisis faktor konfirmatori komitmen dan kinerja pegawai .....	143
Gambar 4.26	Analisis faktor konfirmatori kemampuan dan kinerja pegawai .....	146
Gambar 4.27	Model Modifikasi Variabel Kemampuan dan	



	Kinerja pegawai .....	150
Gambar 4.28	Model Modifikasi Variabel Kemampuan dan Kinerja pegawai .....	151
Gambar 4.29	Analisis faktor konfirmatori promosi jabatan dan kinerja pegawai .....	153
Gambar 4.30	Analisis faktor konfirmatori disiplin kerja, komitmen, kemampuan, promosi jabatan dan kinerja pegawai ...	155
Gambar 4.31	Model Sub-struktur 1a - Hubungan $X_1$ , $X_2$ dan $X_3$ terhadap Y .....	159
Gambar 4.32	Model Persamaan Struktur-1a .....	160
Gambar 4.33	Model Modifikasi Variabel Disiplin kerja, Komitmen, Kemampuan dan Promosi jabatan .....	170
Gambar 4.34	Model Modifikasi Variabel Disiplin kerja, Komitmen, Kemampuan dan Promosi jabatan .....	170
Gambar 4.35	Model Sub-struktur 1b - Hubungan $X_1$ , $X_2$ dan $X_3$ terhadap Z .....	172
Gambar 4.36	Model Persamaan Struktur-1b .....	173
Gambar 4.37	Model Modifikasi Variabel Disiplin kerja, Komitmen, Kemampuan dan Kinerja pegawai .....	181
Gambar 4.38	Model Modifikasi Variabel Disiplin kerja, Komitmen, Kemampuan dan Kinerja pegawai .....	182
Gambar 4.39	Model Sub-struktur 2 (Hubungan $X_1$ , $X_2$ , $X_3$ terhadap Z melalui Y) .....	184
Gambar 4.40	Model Persamaan Struktur-2 .....	185
Gambar 4.41	Model Modifikasi Variabel Disiplin kerja, Komitmen, Kemampuan, Promosi jabatan dan Kinerja pegawai .....	213
Gambar 4.42	Model Modifikasi Variabel Disiplin kerja, Komitmen, Kemampuan, Promosi jabatan dan Kinerja pegawai .....	214

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Tingkat Pendidikan Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Batam Tahun 2012 .....	5
Tabel 1.2 Tingkat Pendidikan Pejabat Kantor Kementerian Agama Kota Batam Tahun 2012 .....	6
Tabel 1.3 Tingkat Pelatihan Diklat Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Batam .....	7
Tabel 1.4 Rata-rata Tingkat Kehadiran Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Batam Tahun 2012 .....	8
Tabel 2.1 Variabel, definisi dan indikator penelitian .....	37
Tabel 2.2 Variabel Disiplin .....	39
Tabel 2.3 Variabel Komitmen .....	40
Tabel 2.4 Variabel Kemampuan .....	42
Tabel 2.5 Variabel Promosi jabatan .....	43
Tabel 2.6 Variabel Kinerja .....	44
Tabel 3.1 Rincian Populasi Pegawai Negeri Sipil Kementerian Agama Kota Batam menurut Jenis Kelamin Tahun 2012 ....	49
Tabel 3.2 Bobot Nilai Jawaban Responden .....	52
Tabel 3.3 Pengukuran Variabel dan Indikator .....	53
Tabel 3.4 Skala Pernyataan .....	54
Tabel 3.5 Uji Validitas Variabel Disiplin .....	59
Tabel 3.6 Uji Validitas Variabel Komitmen .....	60
Tabel 3.7 Uji Validitas Variabel Kemampuan .....	61
Tabel 3.8 Uji Validitas Variabel Promosi Jabatan .....	63

Tabel 3.9 Uji Validitas Variabel Kinerja .....	64
Tabel 3.10 Uji Reliabilitas Variabel Disiplin .....	68
Tabel 3.11 Uji Reliabilitas Variabel Komitmen .....	68
Tabel 3.12 Uji Reliabilitas Variabel Kemampuan .....	68
Tabel 3.13 Uji Reliabilitas Variabel Promosi Jabatan .....	68
Tabel 3.14 Uji Reliabilitas Variabel Kinerja .....	69
Tabel 3.15 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Pretest dan Reliabilitas Item Instrumen .....	69
Tabel 3.16 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Pretest dan Reliabilitas Item Instrumen .....	72
Tabel 3.17 Kriteria penerimaan suatu model .....	85
Tabel 4.1. Deskripsi Responden .....	89
Tabel 4.2 Hasil Pengukuran Disiplin .....	92
Tabel 4.3 Hasil Pengukuran Komitmen .....	93
Tabel 4.4 Hasil Pengukuran Kemampuan .....	95
Tabel 4.5 Hasil Pengukuran Promosi Jabatan .....	98
Tabel 4.6 Hasil Pengukuran Kinerja Pegawai .....	99
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas .....	101
Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas .....	107
Tabel 4.9 Disiplin kerja - Assessment of normality .....	109
Tabel 4.10 Komitmen - Assessment of normality .....	110
Tabel 4.11 Kemampuan - Assessment of normality .....	111
Tabel 4.12 Promosi jabatan - Assessment of normality .....	112
Tabel 4.13 Kinerja - Assessment of normality .....	112
Tabel 4.14 <i>Regression Weights</i> : Indikator disiplin kerja .....	115

Tabel 4.15	<i>Standardized Regression Weights</i> : Indikator disiplin kerja ..	115
Tabel 4.16	<i>Regression Weights</i> : Indikator komitmen .....	116
Tabel 4.17	<i>Standardized Regression Weights</i> : Indikator komitmen ..	116
Tabel 4.18	<i>Regression Weights</i> : Indikator kemampuan .....	118
Tabel 4.19	<i>Standardized Regression Weights</i> : Indikator kemampuan ..	118
Tabel 4.20	<i>Regression Weights</i> : Indikator promosi jabatan .....	119
Tabel 4.21	<i>Standardized Regression Weights</i> : Indikator promosi jabatan .....	119
Tabel 4.22	<i>Regression Weights</i> : Indikator kinerja pegawai .....	120
Tabel 4.23	<i>Standardized Regression Weights</i> : Indikator kinerja pegawai .....	121
Tabel 4.24	<i>Regression Weights</i> : variabel disiplin kerja – variabel promosi jabatan <i>Regression Weights</i> : .....	122
Tabel 4.25	<i>Correlations</i> : Disiplin kerja – Promosi jabatan .....	122
Tabel 4.26	Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Variabel Disiplin Kerja-Variabel Promosi Jabatan .....	122
Tabel 4.27	Disiplin kerja – Promosi jabatan <i>Modification Indices</i> .....	125
Tabel 4.28	Perbandingan Model Utama dengan Hasil Modifikasi-1 ...	126
Tabel 4.29	<i>Regression Weights</i> : variabel komitmen – variabel promosi jabatan <i>Regression Weights</i> : .....	128
Tabel 4.30	<i>Correlations</i> : Komitmen – Promosi jabatan .....	129
Tabel 4.31	Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Variabel Komitmen -Variabel Promosi Jabatan .....	129
Tabel 4.32	Komitmen – Promosi jabatan <i>Modification Indices</i> .....	131
Tabel 4.33	Perbandingan Model Utama dengan Hasil Modifikasi-1 ...	133
Tabel 4.34	<i>Regression Weights</i> : variabel kemampuan – variabel promosi jabatan <i>Regression Weights</i> : .....	134
Tabel 4.35	<i>Correlations</i> : Kemampuan – Promosi jabatan .....	135

Tabel 4.36	Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Variabel Kemampuan-Variabel Promosi Jabatan .....	135
Tabel 4.37	Kemampuan – Promosi jabatan <i>Modification Indices</i> .....	137
Tabel 4.38	Perbandingan Model Utama dengan Hasil Modifikasi-1 ...	139
Tabel 4.39	<i>Regression Weights</i> : variabel disiplin kerja – variabel kinerja pegawai <i>Regression Weights</i> : .....	141
Tabel 4.40	<i>Correlations</i> : Disiplin kerja – Kinerja pegawai.....	142
Tabel 4.41	Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Variabel Disiplin Kerja –Variabel Kinerja Pegawai .....	142
Tabel 4.42	<i>Regression Weights</i> : variabel komitmen – variabel kinerja pegawai <i>Regression Weights</i> : .....	144
Tabel 4.43	<i>Correlations</i> : Komitmen – Kinerja pegawai.....	144
Tabel 4.44	Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Variabel Komitmen Variabel Kinerja Pegawai .....	144
Tabel 4.45	<i>Regression Weights</i> : variabel kemampuan – variabel kinerja pegawai <i>Regression Weights</i> : .....	146
Tabel 4.46	<i>Correlations</i> : Kemampuan – Kinerja pegawai.....	147
Tabel 4.47	Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Variabel Kemampuan – Variabel Kinerja Pegawai .....	147
Tabel 4.48	Kemampuan – Kinerja pegawai <i>Modification Indices (Group number 1 - Default model) Covariances: (Group number 1 - Default model)</i> .....	149
Tabel 4.49	Perbandingan Model Utama dengan Hasil Modifikasi-1 ....	151
Tabel 4.50	<i>Regression Weights</i> : variabel promosi jabatan – variabel kinerja pegawai <i>Regression Weights</i> :.....	153
Tabel 4.51	<i>Correlations</i> : Promosi jabatan – Kinerja pegawai .....	154
Tabel 4.52	Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Variabel Promosi Jabatan – Variabel Kinerja Pegawai .....	154
Tabel 4.53	<i>Regression Weights</i> : seluruh variable <i>Regression Weights</i> :...	156
Tabel 4.54	<i>Correlations</i> : seluruh variabel .....	156

Tabel 4.55	Lamda indikator disiplin kerja, komitmen, kemampuan dan promosi Jabatan <i>Regression Weights:...</i>	160
Tabel 4.56	Analisis Kesesuaian Model ( <i>Goodness of fit</i> ) .....	162
Tabel 4.57	<i>Standardized Direct Effects</i> .....	163
Tabel 4.58	<i>Standardized Indirect Effects</i> .....	164
Tabel 4.59	<i>Standardized Total Effects</i> ... ..	164
Tabel 4.60	<i>Squared Multiple Correlations:</i> .....	166
Tabel 4.61	Model Modifikasi Struktur 1a Disiplin kerja, Komitmen, Kemampuan dan Promosi jabatan <i>Modification Indices</i> .....	168
Tabel 4.62	Perbandingan Model Utama dengan Hasil Modifikasi-1 ...	171
Tabel 4.63	Lamda indikator disiplin kerja, komitmen, kemampuan dan kinerja pegawai <i>Regression Weights:</i> .....	174
Tabel 4.64	Analisis Kesesuaian Model ( <i>Goodness of fit</i> ) .....	175
Tabel 4.65	<i>Standardized Direct Effects</i> .....	176
Tabel 4.66	<i>Standardized Indirect Effects</i> .....	176
Tabel 4.67	<i>Standardized Total Effects</i> .....	177
Tabel 4.68	<i>Squared Multiple Correlations:</i> .....	177
Tabel 4.69	Model Modifikasi Struktur-1b Disiplin kerja, Komitmen, Kemampuan dan Kinerja pegawai <i>Modification Indices</i> .....	179
Tabel 4.70	Perbandingan Model Utama dengan Hasil Modifikasi-1 ...	182
Tabel 4.71	<i>Maximum Likelihood Estimates Regression Weights:</i> .....	186
Tabel 4.72	Analisis Kesesuaian Model ( <i>Goodness of fit</i> ) .....	187
Tabel 4.73	<i>Standardized Direct Effects</i> .....	189
Tabel 4.74	<i>Direct effects regeresi linear Standardized Direct Effects....</i>	191
Tabel 4.75	<i>Direct effects regeresi berganda Standardized Direct</i>	

	<i>Effects</i> .....	191
Tabel 4.76	<i>Standardized Indirect Effects</i> .....	192
Tabel 4.77	<i>Indirect effects regeresi linear Standardized Indirect Effects</i> .....	193
Tabel 4.78	<i>Indirect effects regeresi berganda Standardized Indirect Effects</i> .....	193
Tabel 4.79	<i>Standardized Total Effects</i> .....	195
Tabel 4.80	Disiplin kerja (X1), Komitmen (X2), Kemampuan (X3) dan Promosi jabatan (Y) prediktor terhadap Kinerja pegawai (Z) <i>Regression Weights:</i> .....	201
Tabel 4.81	<i>Squared Multiple Correlations:</i> .....	209
Tabel 4.82	Model Modifikasi Struktur-2 Disiplin kerja, Komitmen, Kemampuan, Promosi jabatan dan Kinerja pegawai <i>Modification Indices</i> .....	211
Tabel 4.83	Perbandingan Model Utama dengan Hasil Modifikasi-1 ...	214

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Data Jawaban Responden .....	234
Lampiran 2 Lembar Kuesioner .....	241
Lampiran 3 Surat Permohonan Tempat Penelitian .....	245
Lampiran 4 Surat Balasan Permohonan Tempat Penelitian .....	246

UNIVERSITAS TERBUKA



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Di saat sekarang ini, dalam mencapai tujuan organisasi penting untuk senantiasa memperhatikan kerjasama yang mana untuk meningkatkan kinerja para pegawai dalam manajemen yang efektif diperlukan dukungan pegawai yang cakap dan kompeten dibidangnya. Selain itu pembinaan para pegawai merupakan termasuk bagian yang harus diutamakan sebagai aset utama perusahaan. Proses belajar sudah seharusnya menjadi budaya perusahaan sehingga keterampilan dari para karyawan/pegawai dapat dipelihara dan bahkan dapat pula ditingkatkan.

Pegawai yang memiliki sikap perjuangan, pengabdian, disiplin, dan kemampuan yang profesional sangat memungkinkan pegawai mempunyai prestasi kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehingga lebih berdaya guna dan berhasil guna. Pegawai yang profesional dapat diartikan sebagai sebuah pandangan untuk selalu perpikir, kerja keras, bekerja sepenuh waktu, disiplin, jujur, loyalitas tinggi, dan penuh dedikasi demi untuk keberhasilan pekerjaannya (M. Syawaluddin Nur : 2010).

Disadari atau tidak bahwasanya sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam setiap kegiatan organisasi dengan semakin canggihnya teknologi yang digunakan tanpa didukung oleh manusia sebagai pelaksana kegiatan operasional organisasi tidak akan mampu menghasilkan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan. Peranan dari sumber daya manusia dalam organisasi sudah ada sejak dikenalnya organisasi sebagai tempat atau wadah bersama dalam

rangka mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan (M. Syawaluddin Nur : 2010).

Sumber daya manusia sering disebut sebagai modal intelektual (*intellectual capital*) yang terdiri dari orang-orang yang ada dalam organisasi yang memiliki kemampuan, bakat, dan semangat untuk bekerja dan semua itu mereka gunakan dalam mengerjakan pekerjaan mereka. Untuk mengetahui sampai sejauh mana seorang karyawan telah mendayagunakan kemampuan dirinya itu untuk memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan perusahaan (Syawaluddin Nur: 2010).

Peningkatan kinerja para pegawai menjadi semakin penting mengingat perubahan arah dari kebijakan pemerintah sebagaimana yang dikehendaki oleh semangat reformasi untuk lebih luas memberikan ruang gerak dan peran serta yang lebih besar bagi masyarakat dalam kegiatan pemerintahan dan pembangunan, yang mana pemerintah beserta aparturnya lebih berperan sebagai fasilitator. Perubahan arah kebijakan membawa implikasi terhadap kemampuan profesionalisme pegawai dalam menjawab tantangan guna menghadapi persaingan yang ketat dengan negara-negara lain didunia. Bertitik tolak dari pemikiran tersebut, maka peningkatan kinerja dari aparatur merupakan hal yang mendesak untuk dilaksanakan dewasa ini (Wahyuningrum : 2008).

Berdasarkan Keputusan Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batam Nomor 98 Tahun 2011 Maka ditetapkanlah VISI dan MISI Kantor Kementerian Agama Kota Batam sebagai berikut : Visi Kementerian Agama Kantor Kota Batam adalah: "Terwujudnya Masyarakat Kota Batam Taat Beragama, Rukun,

Cerdas, Mandiri, Berakhlak Mulia, Sejahtera Lahir Batin dan Terwujudnya Batam Bandar Dunia Yang Madani".

Misi Kementerian Agama Kantor Kota Batam adalah:

1. Meningkatkan kualitas kehidupan beragama;
2. Meningkatkan kualitas kerukunan umat beragama;
3. Meningkatkan kualitas pendidikan agama dan pendidikan keagamaan;
4. Meningkatkan kualitas penyelenggaraan ibadah haji;
5. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan berwibawa.

Tujuan jangka panjang pembangunan bidang agama yang hendak dicapai oleh Kantor Kementerian Agama Kota Batam adalah: *Terwujudnya masyarakat kota Batam yang taat beragama, maju, sejahtera dan cerdas serta saling menghormati antar pemeluk agama dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).*

Adapun sasaran dari tujuan tersebut di atas adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatnya kualitas pemahaman dan pengamalan agama;
- 2) Meningkatnya kualitas pelayanan keagamaan;
- 3) Optimalisasi pengelolaan dana dan aset sosial keagamaan;
- 4) Pemberdayaan lembaga sosial keagamaan semakin nyata dan berkualitas;
- 5) Meningkatnya kegiatan dialog dan kerja sama antar umat beragama;
- 6) Keharmonisan tri kerukunan umat beragama meningkat;
- 7) Meningkatnya peran dan fungsi FKUB;
- 8) Meningkatnya pemahaman dan wawasan multikultural;
- 9) Meningkatnya Angka Partisipasi Kasar (APK) dan Angka Partisipasi Murni (APM);

- 10) Meningkatnya akses mutu Madrasah Ibtidaiyah;
- 11) Meningkatnya akses mutu Madrasah Tsanawiyah;
- 12) Penyediaan subsidi pendidikan madrasah bermutu;
- 13) Peningkatan mutu dan kesejahteraan pendidik dan tenaga kependidikan madrasah;
- 14) Peningkatan akses dan mutu pendidikan keagamaan Islam;
- 15) Penyediaan subsidi pendidikan keagamaan Islam bermutu;
- 16) Peningkatan akses dan mutu pendidikan agam Islam pada sekolah;
- 17) Peningkatan mutu dan kesejahteraan pendidik dan pengawas pendidikan agam Islam;
- 18) Peningkatan kualitas bimbingan kepada jamaah haji;
- 19) Pengembangan sistem informasi haji yang handal;
- 20) Penyempurnaan pada rekrutmen petugas haji dan peningkatan pembinaan petugas haji;
- 21) Penyempurnaan koordinasi intern dan antar lembaga terkait;
- 22) Peningkatan pembinaan pasca haji;
- 23) Peningkatan kualitas disiplin SDM aparatur;
- 24) Peningkatan pengelolaan keuangan dan BMN;
- 25) Peningkatan pengawasan dan akuntabilitas kinerja;
- 26) Optimalisasi perencanaan program dan pengelolaan anggaran.

Rencana kinerja mengandung unsur-unsur meliputi: sasaran, program dan kegiatan. Dalam uraian sasaran dan kegiatan telah ditetapkan pula indikator keberhasilannya sebagai alat ukur untuk mengukur tingkat keberhasilan/kegagalan

sasaran dan kegiatan yang telah direncanakan (LAKIP Kemenag Kota Batam Tahun : 2012)

Pegawai yang ada dalam suatu organisasi memiliki perbedaan dalam latar belakang seperti pendidikan, pengalaman, ekonomi, status, kebutuhan, harapan dan lain sebagainya (M. Syawaluddin Nur : 2010). Pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan didukung oleh sejumlah pegawai dengan berbagai tingkat pendidikan. Tingkat pendidikan bervariasi mulai dari berpendidikan Strata II, Strata I, Diploma III, Diploma II, dan SLTA seperti dalam tabel 1.1 dan gambar 1.1 berikut:

**Tabel 1.1 Tingkat Pendidikan Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Batam Tahun 2012**

No.	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1.	SMA	1	0,3
2.	Diploma II	6	1,8
3.	Diploma III	7	2,0
4.	Strata I	322	94,7
5.	Strata II	4	1,2
	<b>Jumlah</b>	<b>340</b>	<b>100</b>

*Sumber: Kemenag Batam (diolah kembali : 2013)*



**Gambar 1.1 Tingkat Pendidikan Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Batam Tahun 2013**

*Sumber: Kemenag Batam (diolah kembali : 2013) (Dengan Excel)*

Berdasarkan tabel 1.1 di atas dapat dilihat kemampuan sumber daya manusia dari tingkat pendidikan formal sejumlah 340 pegawai ( 3,8 % ) adalah dengan latar belakang pendidikan Diploma, ( 95,9 % ) dengan latar belakang Strata I dan Strata II sedangkan sebagian ( 0,3 % ) adalah pegawai dengan latar belakang pendidikan SMA, sehingga dari kualifikasi pendidikan pegawai, pegawai Kementerian Agama Kota Batam Baik.

Namun dengan demikian peningkatan kualitas sumber daya manusia masih perlu ditingkatkan hal ini dapat dicermati pada tabel berikut :

**Tabel 1.2 Tingkat Pendidikan Pejabat Kantor Kementerian Agama Kota Batam Tahun 2012**

No	Eselon	Pegawai	Pendidikan							Persentase								
			S D	M t s	M A	D 2	D 3	S1	S 2	Jumlah	SD	SM P	SLT A	D 2	D 3	S1	S 2	Jumlah
1	Ib	1	1	-	-	-	-	-	-	1	0,3	-	-	-	-	-	-	0,3
2	Ic	2	-	2	-	-	-	-	-	2	-	0,7	-	-	-	-	-	0,7
3	Id	1	-	1	-	-	-	-	-	1	-	0,3	-	-	-	-	-	0,3
4	Ila	18	-	-	18	-	-	-	-	18	-	-	6,4	-	-	-	-	6,4
5	Ilb	36	-	-	33	3	-	-	-	36	-	-	11,7	1	-	-	-	12,8
6	Ilc	8	-	-	3	4	-	1	-	8	-	-	1,1	1	-	0	-	2,8
7	Ild	6	-	-	1	1	2	2	-	6	-	-	0,3	0	1	1	-	2,1
8	IIIa	4	-	-	-	-	-	4	-	4	-	-	-	-	-	1	-	1,4
9	IIIb	56	-	-	4	1	1	50	-	56	-	-	1,4	0	0	18	-	19,9
10	IIIc	74	-	-	-	3	2	66	3	74	-	-	-	1	1	23	1	26,2
11	IIId	42	-	-	-	-	1	41	-	42	-	-	-	-	0	15	-	14,9
12	IVa	33	-	-	-	-	-	32	1	33	-	-	-	-	-	11	0	11,7
13	IVb	1	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	0	-	0,3
	<b>Jumlah</b>	<b>282</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>59</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>197</b>	<b>4</b>	<b>282</b>	<b>0,3</b>	<b>1,1</b>	<b>20,9</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>70</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Sumber: Kemenag Batam (diolah kembali : 2013)

Berdasarkan tabel 1.2 diatas dapat dilihat bahwa dari 282 (dua ratus delapan puluh dua) pegawai masih terdapat (22,3%) yang berpendidikan SD, SLTP, SLTA. Dengan demikian dapat diketahui masih adanya penempatan PNS yang berpendidikan SLTA yang ditempatkan pada jabatan struktural dibandingkan dengan PNS yang berpendidikan sarjana.

Selanjutnya dari pelatihan diklat yang pernah di ikuti pegawai dapat pula dilihat pada tabel 1.3 dan gambar 1.2 berikut :

**Tabel 1.3 Tingkat Pelatihan Diklat Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Batam**

No.	Diklat yang Pernah diikuti	Pegawai yang Telah Mengikuti	Jumlah Pegawai	Persentase
1.	Dasar	99	241	41,1
2.	Mahir	4	241	1,7
	<b>Jumlah</b>	<b>103</b>	<b>241</b>	<b>42,8</b>

Sumber: Kemenag Batam (diolah kembali : 2013)



**Gambar 1.2 Tingkat Pelatihan Diklat Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Batam**

Sumber: Kemenag Batam (diolah kembali : 2013) (Dengan Excel)

Dari tabel 1.3 dapat diketahui bahwa sebanyak 103 orang pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan diklat pelatihan baru 1,7 % saja yang sudah mengikuti

tingkat mahir dan 41,1 % yang sudah mengikuti tingkat dasar dan masih ada sebagian pegawai yang masih belum mengikuti diklat pelatihan.

Seorang pegawai yang mempunyai prestasi kerja yang tinggi tetapi masa kerjanya belum mencukupi (belum waktunya untuk naik pangkat) maka tidak dapat dipromosikan. Kemudian sebaliknya, seorang pegawai yang masa kerjanya sudah mencukupi untuk dapat dipromosikan tetapi hasil prestasi kerjanya tidak memenuhi standar yang sudah ditentukan maka ia juga tidak dapat dipromosikan (M. Syawaluddin Nur : 2010).

Keputusan promosi dibutuhkan berbagai pertimbangan, apabila terdapat keputusan yang salah atau keliru dalam melaksanakan promosi jabatan, maka efek yang akan ditimbulkan adalah yang tidak baik bagi pegawai dan organisasi, yang semuanya akan mengakibatkan menurunnya motivasi kerja sehingga harapan organisasi untuk meningkatkan produktivitas tidak akan tercapai. Untuk tidak terjadinya efek tersebut diatas pimpinan hendaknya melakukan penilaian terhadap karyawan yang akan dipromosikan (M. Syawaluddin Nur : 2010).

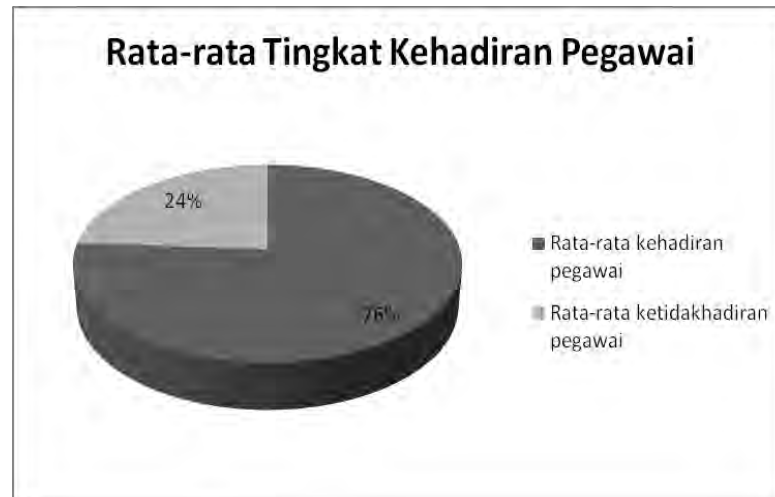
Selanjutnya tindakan pendisiplinan yang efektif dapat mendorong pegawai meningkatkan kinerjanya dan akhirnya menghasilkan keuntungan bagi individu pegawai yang bersangkutan. Berikut rata-rata tingkat kehadiran pegawai yang dapat dilihat pada tabel 1.4 dan gambar 1.3 berikut :

**Tabel 1.4 Rata-rata Tingkat Kehadiran Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Batam Tahun 2012**

No	Kategori	Jumlah	Prosentase
1	Rata-rata jumlah hari kerja pegawai	236	76%
2	Rata-rata kehadiran pegawai	180	

*Sumber: Kemenag Batam (diolah kembali : 2013)*





**Gambar 1.3 Rata-rata Tingkat Kehadiran Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Batam Tahun 2012**

*Sumber: Kemenag Batam (diolah kembali : 2013) (Dengan Excel)*

Dari tabel 1.4 dapat diketahui bahwa rata-rata jumlah tingkat kehadiran pegawai sebanyak 180 hari dengan rata-rata jumlah hari kerja 236 hari dengan demikian presentase tingkat kehadiran rata-rata pegawai 76% tingkat kehadiran dan 24% sisanya adalah rata-rata tingkat ketidakhadiran pegawai.

Berdasarkan latar belakang masalah ini, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **“Disiplin Kerja, Komitmen, Kemampuan sebagai Prediktor terhadap Promosi jabatan yang direspon oleh Kinerja pegawai di Kementerian Agama Kota Batam”**.

## **B. Ruang Lingkup Penelitian**

Pada penelitian ini memfokuskan pada kinerja pegawai di Kementerian Agama kota Batam. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui variabel-variabel apakah yang menjadi prediktor kinerja pegawai. Kinerja masing-masing pegawai tentunya akan berbeda antara satu pegawai dengan pegawai yang lain. Pada

penelitian ini, variabel yang diukur yaitu disiplin kerja, komitmen, kemampuan, dan promosi jabatan yang direspon oleh kinerja pegawai.

### **C. Perumusan Masalah**

Penelitian ini difokuskan pada variabel disiplin, komitmen, kemampuan, sebagai prediktor promosi jabatan yang direspon oleh kinerja pegawai di Kementerian Agama Kota Batam. Dari alasan-alasan yang dikemukakan terdahulu, maka perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah disiplin kerja sebagai prediktor terhadap promosi jabatan?
2. Apakah komitmen sebagai prediktor terhadap promosi jabatan?
3. Apakah kemampuan sebagai prediktor terhadap promosi jabatan?
4. Apakah disiplin kerja sebagai prediktor terhadap kinerja pegawai?
5. Apakah komitmen sebagai prediktor terhadap kinerja pegawai?
6. Apakah kemampuan sebagai prediktor terhadap kinerja pegawai?
7. Apakah promosi jabatan sebagai prediktor terhadap kinerja pegawai?
8. Apakah disiplin kerja, komitmen, kemampuan sebagai prediktor terhadap promosi jabatan?
9. Apakah disiplin kerja, komitmen, kemampuan sebagai prediktor terhadap kinerja pegawai?

### **D. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui disiplin kerja (X1) sebagai prediktor terhadap promosi jabatan (Y).

2. Untuk mengetahui komitmen (X2) sebagai prediktor terhadap promosi jabatan (Y).
3. Untuk mengetahui kemampuan (X3) sebagai prediktor terhadap promosi jabatan (Y).
4. Untuk mengetahui disiplin kerja (X1) sebagai prediktor terhadap kinerja pegawai (Z).
5. Untuk mengetahui komitmen (X2) sebagai prediktor terhadap kinerja pegawai (Z).
6. Untuk mengetahui kemampuan (X3) sebagai prediktor terhadap kinerja pegawai (Z).
7. Untuk mengetahui promosi jabatan (Y) sebagai prediktor terhadap kinerja pegawai (Z).
8. Untuk mengetahui disiplin kerja (X1), komitmen (X2), kemampuan (X3) sebagai prediktor terhadap promosi jabatan (Y).
9. Untuk mengetahui disiplin kerja (X1), komitmen (X2), kemampuan (X3) sebagai prediktor terhadap kinerja pegawai (Z).

#### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini mempunyai empat manfaat yakni:

1. Secara teoritis penelitian ini memberikan manfaat dari temuan yang berkontribusi terhadap teori secara akademis disamping itu juga untuk kepentingan penulis dalam rangka menerapkan ilmu yang diperoleh selama proses belajar pada Magister Manajemen khususnya menambah kemampuan dalam memahami aspek sumber daya manusia.

2. Sebagai bahan kajian referensi bagi para peneliti yang tertarik dalam melakukan penelitian lebih lanjut mengenai kinerja pegawai.
3. Secara umum sebagai informasi yang berguna tentang kinerja pegawai.
4. Secara praktis sebagai bahan masukan dan sumbangan pemikiran bagi peningkatan kinerja pegawai di Kementerian Agama Kota Batam.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### A.1. Disiplin kerja

Setiap anggota organisasi mulai dari yang menempati posisi terendah sampai pada posisi yang tertinggi harus disiplin atau patuh pada berbagai aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Disiplin merupakan salah satu cara terbaik yang akan membimbing setiap anggota organisasi agar melaksanakan apa yang diperintahkan dan menjauhi apa yang dilarang. Jika disiplin kerja pegawai tinggi, maka akan banyak keuntungan yang akan didapatkan oleh organisasi dan jika disiplin kerja menurun, maka organisasi akan mendapat banyak kerugian. Hal ini akan berdampak pada pelayanan terhadap publik. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan yang ingin dicapai karena dengan tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

Firman Allah dalam Surat : At Taubah : 105:

قُلْ اَعْمَلُوا وَفَسِّرْ يَ رَى اللّٰهُ عَمَلِكُمْ وَرَسُوْلُهُ وَاَلْمُؤْمِنُوْنَ وَسَيَّرِدُوْنَ لِىْ عِلْمٍ  
لِّىْ . وَاَلْ اَدْفَعِيْنَ كُمْ مِمَّا تُمْرُوْنَ

**Artinya :** *Dan Katakanlah, ” Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rosulnya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang Maha Mengetahui yang ghaib dan yang nyata, lalu kepada kamu akan diceritakan upa yang telah kamu kerjakan.*

Banyak ayat-ayat Al-Qur'an dan Hadist nabi Muhammad SAW yang mendorong Umat Islam untuk memiliki ethos kerja yang tinggi (semangat kerja yang tinggi), yang merupakan salah satu ciri utama manusia yang berkualitas sebagai perwujudan dari akidah Islamiyah.

Firman Allah di dalam Al Qur'an Surat Al An'aam ayat 153:

وَأَنَّ هَدْيَكُمْ عَسَىٰ يَكُونُ حَقًّا وَوَعْدُكُمْ عَسَىٰ يَكُونُ كَذِبًا  
فَلْيَتَّبِعُوا لِسْبُلَ الْفَسَادِ قَبْلَ أَنْ يَأْتِيَهُمْ يَوْمٌ لَا يَكُونُ لِهِمْ حِسَابٌ

*Artinya: "Dan bahwa (yang Kami perintahkan ini) adalah jalan-Ku yang lurus. Maka, ikutilah dia, dan janganlah kamu mengikuti jalan-jalan (yang lain). Karena, jalan-jalan (yang lain) itu menceraikan beraikan kamu dari jalannya. Yang demikian itu diperintahkan Allah agar kamu bertakwa." (QS. Al An'aam : 153)*

Dari ayat ini dapat ditarik benang merahnya. Kita diperintahkan untuk memilih hidup secara lurus atau disiplin. Dan kita dilarang untuk memilih jalan yang melanggar aturan atau ketentuan.

Tetapi, usaha untuk merubah kualitas mental menjadi disiplin itu harus ada niat dari dalam diri sendiri, self dicipline. Tidak menunggu adanya perubahan dari langit. Sebab Allah tidak akan merubah, kecuali bangsa itu sendiri yang mau merubah.

Menurut Akhmad Subekhi dan Mohammad Jauhar (2012) kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

Menurut Wursanto yang dikutip oleh Wahyuningrum (2008) Disiplin kerja adalah yang memberikan dorongan atau yang menyebabkan pegawai untuk berbuat dan melakukan semua kegiatan sesuai dengan aturan atau norma-norma yang telah ditetapkan.

Selanjutnya Sun Tzu dalam Triguno yang dikutip oleh Wahyuningrum (2008) menyatakan : “ bahwa segala sesuatu itu tidak akan ada artinya jika tidak disiplin oleh para pelaksananya ”.

Kemudian menurut Pandji Anoraga (2007), disiplin adalah sikap kejiwaan seseorang atau kelompok yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala aturan yang telah ditentukan.

Menurut Sondang P. Siagian (2008) Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Dengan perkataan lain, pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Departemen Agama RI Inspektorat Jenderal (2004) disiplin adalah suatu kepatuhan terhadap aturan yang berlangsung secara terus menerus. Ada tiga jenis disiplin dalam kehidupan manusia, yaitu disiplin terhadap tuhan, disiplin terhadap diri sendiri, dan disiplin terhadap lingkungan.

Disiplin terhadap tuhan memiliki pengertian bahwa manusia selalu melaksanakan perintah-Nya berkaitan dengan hubungan manusia dengan Tuhan,

seperti disiplin dalam melakukan melaksanakan salat atau sembahyang kepada Tuhan, puasa, dan ibadah lain.

Disiplin terhadap diri sendiri, yaitu manusia senantiasa menjalankan perintah Tuhan untuk kepentingan diri manusia sendiri, misalnya senantiasa menjaga kebersihan, kesehatan, dan kelangsungan hidupnya.

Disiplin terhadap lingkungan adalah secara terus-menerus menjalankan perintah Tuhan berkaitan dengan hubungan manusia dengan lingkungannya.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa tingkat kedisiplinan yang semakin tinggi yang dimiliki seorang pegawai akan semakin tinggi pula kinerja pegawai.

## A.2. Komitmen

Firman Allah (Surat 70 Ayat 22):

إِلَّا الْمُصَلِّينَ ﴿٢٢﴾

*“Kecuali orang-orang yang mengerjakan shalat”*

Yaitu berarti Kalaupun mereka yang berkomitmen (Surat 70 Ayat 22).

Firman Allah (Surat 74 Ayat 43).

قَالُوا لَمْ نَكُ مِنَ الْمُصَلِّينَ ﴿٤٣﴾

*“Mereka Menjawab: “Kami dahulu tidak termasuk orang-orang yang mengerjakan shalat”,*

Yang berarti Kami bukanlah termasuk orang-orang yang berkomitmen (Surat 74 Ayat 43).



Firman Allah (Surat 107 Ayat 5-6):

الَّذِينَ هُمْ عَنْ صَلَاتِهِمْ سَاهُونَ ﴿٥﴾

“Yaitu orang-orang yang lalai dari shalatnya”

الَّذِينَ هُمْ يُرَاءُونَ ﴿٦﴾

“Orang-orang yang berbuat riya”

Maka celakalah orang-orang yang berkomitmen, yaitu mereka yang melupakan komitmen mereka. Ayat terakhir merujuk kepada mereka yang menganggap komitmen hanya sebagai gurauan. Celakalah mereka!

Robbins dan Judge (2008) Komitmen Organisasi (*organizational commitment*), yang didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Tiga dimensi terpisah komitmen organisasi adalah:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*), perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*), kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan dengan komitmen yang kuat memungkinkan seseorang bisa mengeluarkan sumber daya fisik, mental dan

spiritual tambahan yang bisa diperoleh dan tanpa komitmen pekerjaan-pekerjaan besar sulit terlaksana.

### A.3. Kemampuan

Kemampuan individu sebagai nilai yang dimiliki aparatur daerah menjadikan suatu kekuatan dalam menanggapi setiap kejadian-kejadian atau persoalan dilingkungan pekerjaan. Kemampuan individu yang terbentuk dengan baik akan memberikan pengaruh positif dengan kinerja organisasi.

Di sisi lain, manusia diberi kemampuan untuk mengetahui ciri dan hukum-hukum yang berkaitan dengan alam raya, sebagaimana diinformasikan oleh firman-Nya dalam Al-Quran surat Al-Baqarah ayat 31:

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ  
الْحَكِيمُ ﴿٣١﴾

*Mereka menjawab: "Maha Suci Engkau, tidak ada yang kami ketahui selain dari apa yang telah Engkau ajarkan kepada kami; sesungguhnya Engkaulah Yang Maha Mengetahui lagi Maha Bijaksana"*

Al-Quran memerintahkan manusia untuk terus berupaya meningkatkan kemampuan ilmiahnya. Jangankan manusia biasa, Rasul Allah Muhammad Saw. pun diperintahkan agar berusaha dan berdoa agar selalu ditambah pengetahuannya Qul Rabbi zidni 'ilma (Berdoalah [hai Muhammad], "Wahai Tuhanku, tambahkan untukmu ilmu") (QS Thaha [20]: 114),

فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَى  
إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴿١١٤﴾

“Maka Maha Tinggi Allah Raja Yang sebenar-benarnya, dan janganlah kamu tergesa-gesa membaca Al-qur'an sebelum disempurnakan mewahyukannya kepadamu, dan katakanlah: “Ya Tuhanku, Tambahkanlah kepadaku ilmu pengetahuan.”

(QS Yusuf [12]: 72):

قَالُوا نَفَقْدُ صَوَاعَ الْمَلِكِ وَلِمَن جَاءَ بِهِ حِمْلُ بَعِيرٍ وَأَنَا بِهِ زَعِيمٌ



Penyeru-penyeru itu berkata: “Kami kehilangan piala raja, dan siapa yang dapat mengembalikannya akan memperoleh bahan makanan (seberat) beban unta, dan aku menjamin terhadapnya”. (Di atas setiap pemilik pengetahuan, ada yang amat mengetahui (QS Yusuf [12]: 72).

Menurut Widodo yang dikutip oleh Wahyuningrum (2008) menyatakan bahwa dalam menyelenggarakan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat, maka memerlukan kemampuan dan kecakapan tinggi (profesionalisme) dengan beberapa persyaratan. Karena itu administrasi negara dapat dikategorikan sebagai profesi, dimana tidak semua orang bisa melaksanakan administrasi negara, kecuali orang-orang yang berlatar belakang pendidikan tinggi, dan memiliki pengalaman, kecakapan, ketrampilan dan keahlian yang memadai.

Robbins dan Judge (2008) kemampuan (*ability*) berarti kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan adalah sebuah penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang. Kemampuan keseluruhan seorang individu pada dasarnya terdiri atas dua kelompok faktor : intelektual dan fisik. Kemampuan intelektual (*intellectual*

*ability*) adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental-berpikir, menalar, dan memecahkan masalah. Kemampuan fisik (*physical ability*) adalah kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan, dan karakteristik serupa. Kinerja tinggi pegawai lebih mungkin dicapai ketika manajemen telah memastikan tingkat sejauh mana pegawai dalam pekerjaan tersebut memiliki kemampuan yang dibutuhkan.

Kemudian menurut Thoha yang dikutip oleh Wahyuningrum (2008) kemampuan pegawai didefinisikan sebagai berikut: “Kemampuan adalah suatu kondisi yang menunjukkan unsur kematangan yang berkaitan pula dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh melalui pendidikan, latihan dan pengetahuan”.

Menurut Greeberg dan Baron dalam Danang Sunyoto dan Burhanudin (2011) mendefinisikan kemampuan/*abilities* sebagai kapasitas mental dan fisik untuk melakukan berbagai tugas.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tingkat kemampuan yang rendah akan berdampak negatif pada kinerja pegawai. Sehingga pegawai pemerintah dituntut untuk memiliki kualifikasi tertentu, karena tidak semua orang memiliki keahlian yang dipersyaratkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Sehingga rendahnya kinerja pegawai karena rendahnya kemampuan pegawai.

#### A.4. Promosi

Allah berfirman dalam Al-Qur'an dalam surat Az-Zumar ayat 39:

قُلْ يٰٓقَوْمِ اَعْمَلُوا عَلٰٓى مَكَانَتِكُمْ اِنِّىْ عَمِلْتُ فَاَسُوْفَ تَعْلَمُوْنَ ﴿٣٩﴾

*Katakanlah: “Hai kaumku, bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, sesungguhnya aku akan bekerja (pula), maka kelak kamu akan mengetahui”.*

Berdasarkan ayat tersebut, maka dapat kita pahami bahwa penempatan merupakan faktor penting dalam perusahaan, karena penempatan bertujuan untuk menempatkan orang-orang yang tepat pada jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuan, pengalaman, prestasi, pengetahuan dan sikap-sikap mereka. Tetapi apabila penempatan tidak sesuai maka akan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan, karena prestasi tidak akan diperoleh tanpa bekerja.

Hal tersebut tercermin dalam surat Yusuf ayat 55:

قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْم ۗ

*Berkata Yusuf: “Jadikanlah aku bendahara negara (Mesir); sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan”.*

Ayat tersebut menjelaskan bahwa nabi Yusuf a.s menerapkan keahliannya dalam bidang pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya yaitu menjadi bendahara Negara.

Menurut Sondang P. Siagian (2008) promosi ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Promosi dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus

sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi.

Menurut Levi yang dikutip oleh Eldi (2012) mengemukakan bahwa promosi (*promotion*) merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwasanya promosi jabatan merupakan perpindahan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, yang mana wewenang dan tanggung jawab semakin besar, status serta pendapatan yang semakin tinggi. Dimana keputusan promosi dan pemindahan yang memengaruhi individu yang telah bekerja dalam organisasi harus mencerminkan kemampuan dari kandidat.

#### A.5. Kinerja

Al-Qur'an menekankan betapa pentingnya prestasi kerja pada surat An-Najm, ayat 39:

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى

*“dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya”.*

Ayat tersebut menjelaskan prestasi kerja tidak akan diperoleh tanpa bekerja. Bekerjapun akan menjadi efektif dan efisien apabila pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman yang dimiliki sesuai dengan tuntutan tugas dan jabatan. Bekerja sebaiknya diawali dengan niat kemudian niat tersebut baru akan mempunyai nilai di hadapan Allah jika terwujudkan dalam bentuk kerja.

Menurut Rue dan Byars yang dikutip oleh Wahyuningrum (2008) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian hasil atau “*the degree of accomplishment*”. Atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Robbins yang dikutip oleh Wahyuningrum (2008) Kinerja diartikan fungsi dari interaksi antara kemampuan ( *ability* ), motivasi ( *motivation* ) dan keinginan ( *obsetion* ) atau kinerja = f ( A x M x O ). Jika ada yang tidak memadai kinerja akan mempengaruhi secara negatif, disamping motivasi perlu juga dipertimbangkan kemampuan dan kapabilitas untuk menjelaskan dan menilai kinerja seorang pegawai.

Menurut Suyadi Prawirosentono yang dikutip oleh Muhammad Jauhar (2012) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan keputasn lembaga administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 239/IX/6/8/2003. Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan/kegagalan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi suatu instansi. Kinerja instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah yang mengidentifikasi tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan.

Pengertian kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut

Mangkunegara yang dikutip oleh Wahyuningrum (2008) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.

Kinerja menurut Mathis dan Jackson yang dikutip oleh Akhmad Subekhi dan Mohammad Jauhar (2012) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut:

- a. Kuantitas dari hasil
- b. Kualitas dari hasil
- c. Kecepatan waktu dari hasil
- d. Kehadiran
- e. Kemampuan bekerjasama

Menurut Irham Fahmi (2010) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Berdasarkan dari uraian pendapat diatas dapat disimpulkan bahwasanya pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam kemampuan melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya.

## **B. Penelitian Terdahulu**

B.1. Penelitian tentang kinerja pegawai dilakukan oleh Wahyuningrum (2008) dari Universitas Diponegoro Semarang pada kasus di Kecamatan Tanggunharjo Kabupaten Grobogan. Menganalisa tiga variabel kemampuan, kepuasan, dan



disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian hipotesis minor untuk variabel pertama (kemampuan kerja) diperoleh korelasi antara variabel kemampuan dengan kinerja pegawai sebesar 0,682. Artinya korelasi positif dan kuat karena  $0,682 > 0,5$ . Besarnya tingkat hubungan antara variabel bebas kemampuan dengan variabel terikat kinerja pegawai sebesar 0,682, tingkat hubungan yang ada antara variabel kemampuan kerja dengan kinerja pegawai masuk kategori kuat. Jika dilihat dari taraf signifikansi koefisien antara variabel kemampuan kerja dengan variabel kinerja pegawai sebesar 0,011. Hal ini berarti nilainya jauh dibawah 0,05 (5%). Artinya terdapat hubungan signifikan antara variabel kemampuan kerja dengan kinerja pegawai. Hasil pengujian hipotesis minor untuk variabel ketiga (disiplin kerja) diperoleh korelasi antara variabel disiplin kerja dengan kinerja pegawai sebesar 0,230. Artinya korelasi positif tetapi lemah karena  $0,230 < 0,5$ . Besarnya tingkat hubungan antara variabel bebas disiplin dengan variabel terikat kinerja pegawai sebesar 0,230, tingkat hubungan yang ada antara variabel disiplin kerja dengan kinerja pegawai masuk kategori lemah. Jika dilihat dari taraf signifikansi koefisien antara variabel disiplin kerja dengan variabel kinerja pegawai sebesar 0,034. Hal ini berarti nilainya jauh dibawah 0,05 (5%). Artinya terdapat hubungan signifikan antara variabel disiplin kerja dengan kinerja pegawai. Jika terjadi suatu peningkatan pada disiplin kerja akan meningkatkan kinerja pegawai.

B.2. M. Syawaluddin Nur (2010), melakukan penelitian tentang Pengaruh Kebijakan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. ASKRINDO Cabang Medan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara variabel Pengaruh Kebijakan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan

sebesar 55.4% dan sisanya 44.6% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Uji t menunjukkan variabel Kebijakan Promosi Jabatan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. ASKRINDO Cabang Medan.

B.3. Darlisman Dalmy (2009), melakukan penelitian tentang pengaruh SDM, komitmen, motivasi terhadap kinerja Auditor pada inspektorat provinsi Jambi. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai R sebesar 0,765, hal ini menunjukkan bahwa variabel SDM, komitmen, motivasi, dan *reward* mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan kinerja Auditor.

B.4. Tarmo (2008), melakukan penelitian tentang analisis pengaruh motivasi dan kedisiplinan terhadap kinerja prajurit TNI angkatan laut di pangkalan TNI angkatan laut Dumai. Hasil penelitian terdapat pengaruh yang signifikan variabel kedisiplinan dengan kinerja prajurit TNI AL yang bertugas di Lanal Dumai. Variabel kedisiplinan mempunyai pengaruh positif yang kuat dengan variabel kinerja prajurit yang mempunyai nilai sebesar 0,664, yang berarti jika semakin besar nilai kedisiplinannya semakin besar juga kinerja prajuritnya.

### **C. Keaslian Penelitian**

Telah ada beberapa penelitian yang sejenis yang pernah dilakukan peneliti-peneliti sebelumnya yang mengambil variabel-variabel, kemampuan, motivasi, komitmen, disiplin kerja dan promosi jabatan dan pengaruh dari ke lima variabel tersebut terhadap kinerja. Cakupan pada penelitian adalah mengukur ke lima variabel bebas tersebut secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja. Apa yang diteliti oleh penulis yang memilih lokasi di kota Batam dengan meneliti ke

lima variabel tersebut pada kasus di Kementerian Agama Kota Batam sejauh yang diketahui penulis belum pernah dilakukan. Dengan demikian penelitian ini adalah murni inisiatif dan hasil karya penulis sendiri.

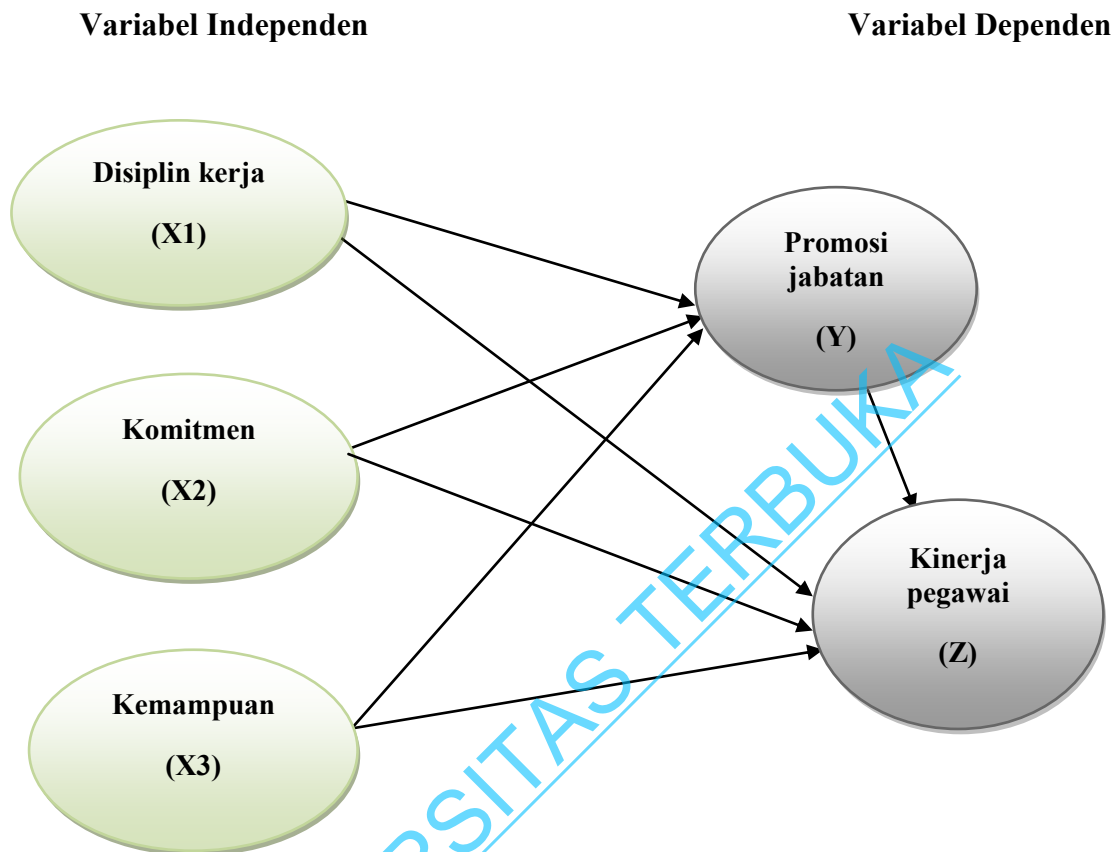
#### **D. Kerangka Berpikir**

Menurut Riduwan yang dikutip oleh Eldi (2012) memaparkan bahwa kerangka berpikir penelitian adalah dasar pemikiran dari penelitian yang disintesis dari fakta-fakta, observasi dan telaah kepustakaan. Oleh karena itu, kerangka berpikir memuat teori, dalil atau konsep-konsep yang akan dijadikan dasar dalam penelitian. Riduwan dalam Riduwan yang dikutip oleh Eldi (2013) menjelaskan uraian dalam kerangka berpikir menjelaskan hubungan dan keterkaitan antar variabel penelitian. Variabel-variabel penelitian dijelaskan secara mendalam dan relevan dengan permasalahan yang diteliti sehingga dapat dijadikan dasar untuk menjawab permasalahan penelitian.

Kerangka pemikiran juga menggambarkan alur pemikiran penelitian dan memberikan penjelasan mengapa peneliti mempunyai anggapan seperti yang dinyatakan dalam hipotesis. Kerangka pemikiran yang baik yaitu apabila mengidentifikasi variabel-variabel penting yang sesuai dengan permasalahan penelitian, dan secara logis mampu menjelaskan keterkaitan antar variabel.

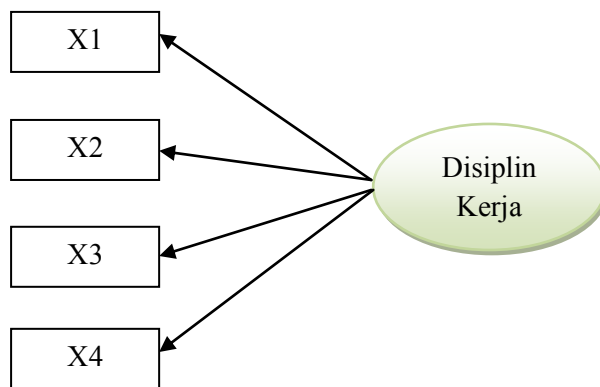
Berdasarkan uraian diatas, maka dalam penelitian ini dapat dibuat kerangka pemikiran yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Inti dari penelitian ini adalah untuk memotret keterkaitan variabel disiplin kerja, komitmen dan kemampuan sebagai prediktor promosi jabatan yang direspon oleh kinerja pegawai di Kementerian Agama Kota Batam.

Dari penjelasan diatas, maka dapat dirumuskan kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut:



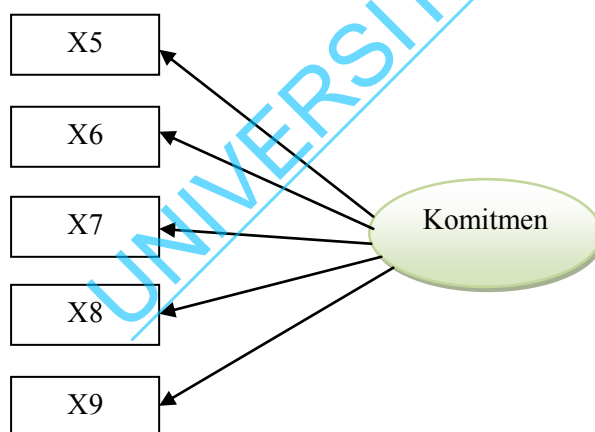
**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**

Penjelasan: disiplin kerja, komitmen, kemampuan sebagai prediktor terhadap promosi jabatan dan kinerja pegawai.



**Gambar 2.2 Model Variabel Disiplin Kerja**

Penjelasan: X1: Tingkat ketepatan pada jam kehadiran di kantor  
X2: Berada di kantor saat jam kerja  
X3: Tingkat Penyelesaian pekerjaan  
X4: Ketaatan pada peraturan kerja

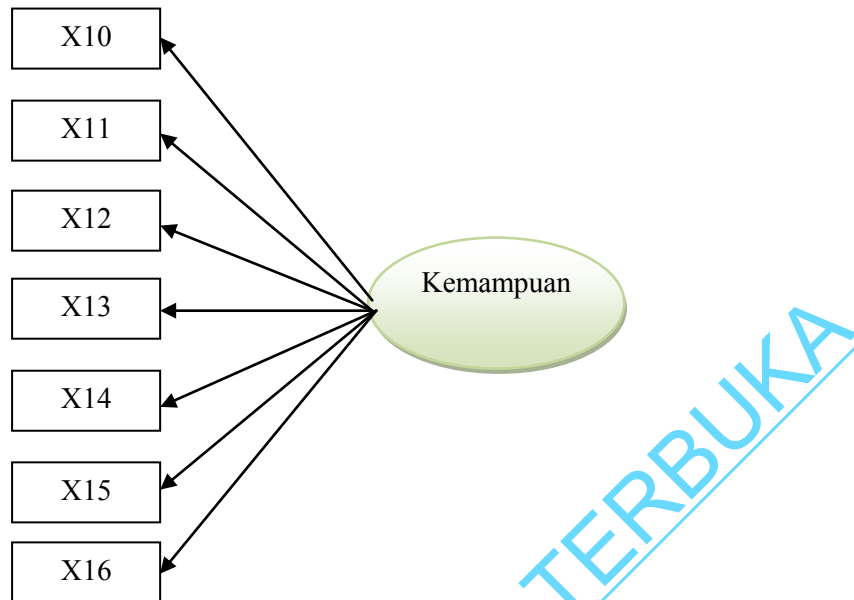


**Gambar 2.3 Model Variabel Komitmen**

Penjelasan: X5: Rasa memiliki organisasi  
X6: Kebanggaan terlibat dalam organisasi  
X7: Kesenangan berkarier

X8: Pentingnya organisasi

X9: Hal-hal yang membanggakan organisasi



**Gambar 2.4 Model Variabel Kemampuan**

Penjelasan: X10: Tingkat kesesuaian pendidikan formal dengan pekerjaan/posisi

X11: Tingkat keikutsertaan pegawai untuk mengikuti diklat teknis

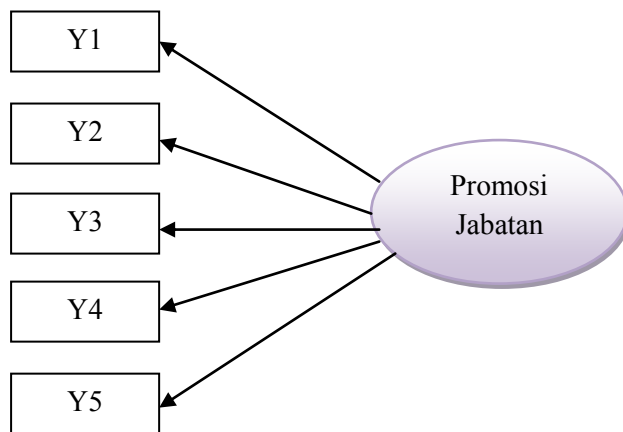
X12: Manfaat pendidikan hubungannya dengan pekerjaan

X13: Tingkat pengetahuan pegawai terhadap prosedur atau mekanisme pelaksanaan tugas pekerjaan

X14: Tingkat pemahaman tugas dan tanggungjawab

X15: Tingkat pengalaman pegawai dalam memegang jabatan atau pekerjaan

X16: Frekuensi kepindahan tempat kerja.



**Gambar 2.5 Model Variabel Promosi Jabatan**

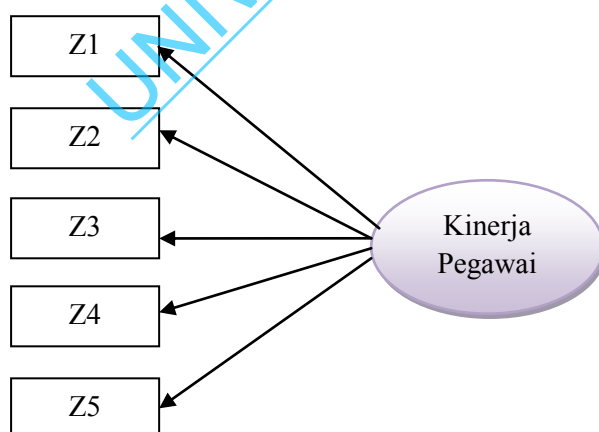
Penjelasan: Y1: Adanya jabatan yang tersedia

Y2: Adanya perpindahan jabatan

Y3: Memotivasi untuk berprestasi

Y4: Pengalaman kerja

Y5: Pengabdian



**Gambar 2.6 Model Variabel Kinerja Pegawai**

Penjelasan: Z1: Tingkat kualitas hasil pekerjaan

Z2: Tingkat kesesuaian prosedur

Z3: Tingkat kuantitas hasil pekerjaan

Z4: Tingkat kemampuan bekerjasama

Z5: Tingkat inisiatif

## **E. Hipotesis Penelitian**

Menurut Sugiyono (2008), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

### **E.1. Disiplin kerja sebagai prediktor promosi jabatan**

Menurut Nitisemito yang dikutip oleh Wahyuningrum (2008) , menyatakan bahwa disiplin adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

Kemudian menurut Saydam yang dikutip oleh Wahyuningrum (2008) menyatakan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati segala norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya.

Menurut R. Wayne Mondy (2008) Disiplin adalah kondisi kendali diri karyawan dan perilaku tertib yang menunjukkan tingkat kerja sama tim yang sesungguhnya dalam suatu organisasi.

Berdasarkan uraian diatas didapatkan hipotesa sebagai berikut:

Hipotesis 1 : Disiplin kerja sebagai prediktor terhadap promosi jabatan.



## **E.2. Komitmen sebagai prediktor promosi jabatan**

Menurut Simanjuntak (2005) komitmen adalah kesanggupan untuk bertanggungjawab terhadap hal-hal yang dipercayakan kepada seseorang, komitmen tidak ada hubungannya sama sekali dengan bakat, kepintaran, atau talenta. Dengan komitmen yang kuat akan memungkinkan seseorang bisa mengeluarkan sumber daya fisik, mental dan spiritual tambahan yang bisa diperoleh, sebaliknya tanpa komitmen maka pekerjaan-pekerjaan besar akan sulit terlaksana.

Komitmen sama sekali tidak ada hubungannya dengan bakat, kepintaran atau talenta. Dengan komitmen yang kuat memungkinkan seseorang bisa mengeluarkan sumber daya fisik, mental, dan spiritual tambahan yang dapat diperoleh. Masalah ini dilihat dari rasa memiliki, kebanggaan, dan pengabdianya serta bagaimana tanggung jawab seseorang bila organisasi menghadapi suatu masalah.

Berdasarkan uraian diatas didapatkan hipotesa sebagai berikut:

Hipotesis 2 : Komitmen sebagai prediktor terhadap promosi jabatan.

## **E.3. Kemampuan sebagai prediktor promosi jabatan**

Menurut Munir yang dikutip oleh Wahyuningrum (2008) , yang dimaksud dengan kemampuan dalam hubungan dengan pekerjaan adalah suatu keadaan pada seseorang yang secara penuh kesungguhan, berdayaguna dan berhasilguna melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. Dalam kemampuan terdapat tiga unsur, yaitu : unsur kecakapan, unsur fisik, unsur

mental. Agar unsur ini saling menunjang maka ketiganya dalam gabungan secara serasi menghasilkan sesuatu yang sesuai dengan persyaratan kerja.

Berdasarkan uraian diatas didapatkan hipotesa sebagai berikut:

Hipotesis 3 : Kemampuan sebagai prediktor terhadap promosi jabatan.

#### **E.4. Disiplin kerja sebagai prediktor kinerja**

Menurut Davis dan Newtson disiplin mempunyai 3 sifat yakni :

1. Preventif, artinya tindakan tersebut mempunyai tujuan pokok yaitu mendorong sumber daya manusia agar memiliki disiplin yang tinggi.
2. Korektif, artinya tindakan dilakukan setelah terjadi pelanggaran yang tinggi.
3. Progesif, artinya tindakan disiplin berupa hukuman berat dengan maksud untuk memperbaiki sebelum hukuman lebih berat dijatuhkan.

Hal tersebut merupakan tindakan-tindakan didalam upaya mencapai tujuan organisasi yaitu mencapai kualitas atau keberhasilan menurut Triguno yang dikutip oleh Wahyuningrum (2008).

Hubungan kedisiplinan dengan kinerja sebagaimana pendapat yang dikemukakan oleh Robert Bacal yang dikutip oleh Irham Fahmi (2010) yaitu, “Disiplin adalah sebuah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kinerja; proses ini melibatkan manajer dalam mengidentifikasi dan mengkomunikasikan masalah-masalah kinerja kepada para karyawan”.

Berdasarkan uraian diatas didapatkan hipotesa sebagai berikut:

Hipotesis 4 : Disiplin sebagai prediktor terhadap kinerja.

### E.5. Komitmen sebagai prediktor kinerja

Komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (goal) yang ingin dicapai organisasi (Mowday et al, 1979, seperti dikutip didalam Darma, 2004).

Berdasarkan uraian diatas didapatkan hipotesa sebagai berikut:

Hipotesis 5 : Komitmen sebagai prediktor terhadap kinerja.

### E.6. Kemampuan sebagai prediktor kinerja

Menurut pendapat Robbins yang dikutip oleh Wahyuningrum (2008) tingkat kinerja pegawai akan sangat tergantung pada faktor kemampuan pegawai itu sendiri seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman dimana dengan tingkat kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja semakin tinggi pula. Dengan kata lain kemampuan secara langsung memengaruhi tingkat kinerja dan kepuasan seorang karyawan melalui kesesuaian kemampuan dengan pekerjaan.

Menurut Veithzal Rivai yang dikutip oleh Muhammad Jauhar (2012) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Dengan perkataan lain untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

*“Solovey and Grewal (2005) dalam Felicia G. Lassk and C. David Shepherd acknowledge that EI leads to adaptive functioning, and this ability could lead to the salesperson providing a unique customer solution”. “Kidwell, McFarland, and Avila (2007) dalam Felicia G. Lassk and C. David Shepherd found that the ability to accurately appraise others’ emotions moderrates the relationship between adaptive selling and customer-oriented selling on sales performance”.*

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan pegawai akan menentukan kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian diatas didapatkan hipotesa sebagai berikut:

Hipotesis 6 : Kemampuan sebagai prediktor terhadap kinerja.

### **E.7. Promosi jabatan sebagai prediktor terhadap kinerja**

Menurut R. Wayne Mondy (2008) Promosi (*promotion*) adalah perpindahan seseorang ke sebuah posisi pada level yang lebih tinggi dalam organisasi.

Pelaksanaan promosi jabatan harus berdasarkan ketentuan yang ada, yang dapat memenuhi kebutuhan perusahaan dan memberikan kepuasan kepada para karyawannya. Setiap perusahaan memiliki dasar pertimbangan tertentu dalam menentukan pegawai yang akan dipromosikan jabatannya sesuai dengan situasi dan kondisi dalam perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas didapatkan hipotesa sebagai berikut:

Hipotesis 7 : Promosi jabatan sebagai prediktor terhadap kinerja.

### **E.8. Disiplin kerja, komitmen, kemampuan sebagai prediktor terhadap promosi jabatan**

Berdasarkan uraian-uraian diatas sebelumnya didapatkan hipotesa sebagai berikut:

Hipotesis 9 : Disiplin kerja, komitmen, kemampuan sebagai prediktor terhadap promosi jabatan

### E.9. Disiplin kerja, komitmen, kemampuan sebagai prediktor terhadap kinerja

Berdasarkan uraian-uraian diatas sebelumnya didapatkan hipotesa sebagai berikut:

Hipotesis 9 : Disiplin kerja, komitmen, kemampuan sebagai prediktor terhadap kinerja.

### F. Definisi Operasional

Secara keseluruhan, dari kajian teori dan penentuan variabel dan indikator, maka definisi operasional penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Variabel, definisi dan indikator penelitian**

Variabel	Definisi	Indikator
Disiplin kerja	Menurut Wursanto yang dikutip oleh Wahyuningrum (2008) Disiplin kerja adalah yang memberikan dorongan atau yang menyebabkan pegawai untuk berbuat dan melakukan semua kegiatan sesuai dengan aturan atau norma-norma yang telah ditetapkan.	Tingkat ketepatan waktu 1. Tingkat ketepatan pada jam kehadiran di kantor 2. Berada di kantor saat jam kerja 3. Tingkat penyelesaian pekerjaan Tingkat kepatuhan pada peraturan 4. Ketaatan pada peraturan kerja
Komitmen	Menurut (Simanjuntak, 2005) komitmen adalah kesanggupan untuk bertanggungjawab terhadap hal-hal yang dipercayakan kepada seseorang, komitmen tidak ada hubungannya sama sekali dengan bakat, kepintaran, atau talenta.	1. Rasa memiliki organisasi 2. Kebanggaan terlibat dalam organisasi 3. Kesenangan berkarier 4. Pentingnya organisasi 5. Hal-hal yang membanggakan organisasi

Tabel 2.1 Variabel, definisi dan indikator penelitian

Variabel	Definisi	Indikator
Kemampuan	Menurut Thoha yang dikutip oleh Wahyuningrum (2008) kemampuan pegawai didefinisikan sebagai berikut : “ Kemampuan adalah suatu kondisi yang menunjukkan unsur kematangan yang berkaitan pula dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh melalui pendidikan, latihan dan pengetahuan”.	Pendidikan pegawai 1. Tingkat kesesuaian pendidikan formal dengan pekerjaan 2. Tingkat keikutsertaan pegawai untuk mengikuti diklat teknis 3. Manfaat pendidikan hubungannya dengan pekerjaan Tingkat pengetahuan 4. Tingkat pengetahuan pegawai terhadap prosedur atau mekanisme pelaksanaan tugas pekerjaan 5. Tingkat pemahaman tugas dan tanggungjawab Tingkat pengalaman pegawai 6. Tingkat pengalaman pegawai dalam memegang jabatan atau pekerjaan 7. Frekuensi kepindahan tempat kerja
Promosi jabatan	Menurut Sondang P. Siagian (2008) promosi ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula.	1. Adanya jabatan yang tersedia 2. Adanya perpindahan jabatan 3. Memotivasi untuk berprestasi 4. Pengalaman kerja 5. Pengabdian
Kinerja pegawai	Menurut Rue dan Byars yang dikutip oleh Wahyuningrum (2008) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian hasil atau “ the degree of accomplishment ”. Atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi.	Tingkat kualitas hasil pekerjaan 1. Tingkat kesesuaian tugas dengan perintah 2. Tingkat kesesuaian prosedur Tingkat kuantitas hasil pekerjaan 3. Tingkat pencapaian hasil kerja Tingkat kemampuan bekerjasama 4. Tingkat kemampuan kerjasama individu dengan pegawai yang lain dalam menyelesaikan pekerjaan Tingkat inisiatif 5. Tingkat inisiatif bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan

### F.1. Disiplin Kerja

Adapun indikator-indikator dari disiplin kerja pegawai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### a. Tingkat ketepatan waktu

- 1). Tingkat ketepatan pada jam kehadiran di kantor
- 2). Berada di kantor saat jam kerja
- 3). Tingkat Penyelesaian pekerjaan.

#### b. Tingkat kepatuhan pada peraturan.

- 1). Ketaatan pada peraturan kerja

**Tabel 2.2 Variabel Disiplin Kerja**

Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
<b>Variabel</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1. Tingkat ketepatan pada jam kehadiran di kantor					
2. Berada di kantor saat jam kerja					
3. Tingkat penyelesaian pekerjaan					
4. Ketaatan pada peraturan kerja					

### F.2. Komitmen

Adapun indikator-indikator dari komitmen pegawai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### a. Rasa memiliki organisasi

- 1). Sebagai pegawai yang menjalankan proses pekerjaan di kementerian agama kota batam adalah milik saya.
- b. Kebanggaan terlibat dalam organisasi
- 1). Secara emosional saya bangga terhadap pekerjaan saya sebagai pegawai di kementerian agama kota batam.
- c. Kesenangan berkarier
- 1). Sebagai pegawai saya senang menghabiskan waktu karier saya di kementerian agama kota batam.
- d. Pentingnya organisasi
- 1). Sesuai dengan perannya kementerian agama kota batam sangat mempunyai arti yang besar bagi saya.
- f. Hal-hal yang membanggakan organisasi (masalah organisasi merupakan bagian dari masalah saya)
- 1). Setiap masalah yang dihadapi kementerian agama kota batam merupakan masalah saya juga.

**Tabel 2.3 Variabel Komitmen**

<b>Pernyataan</b>	<b>Sangat Setuju</b>	<b>Setuju</b>	<b>Netral</b>	<b>Tidak Setuju</b>	<b>Sangat Tidak Setuju</b>
<b>Variabel</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
5. sebagai pegawai yang menjalankan proses pekerjaan kementerian agama kota batam adalah milik saya					
6. secara emosional saya bangga terhadap pekerjaan saya sebagai pegawai pada kementerian agama kota batam					



Tabel 2.3 Variabel Komitmen

Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
Variabel	5	4	3	2	1
7. sebagai pegawai saya senang menghabiskan waktu karier saya di kementerian agama kota batam					
8. sesuai dengan perannya kementerian agama kota batam sangat mempunyai arti yang besar bagi saya					
9. setiap masalah yang dihadapi kementerian agama kota batam merupakan masalah saya juga					

### F.3. Kemampuan

Adapun indikator-indikator dari kemampuan pegawai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### a. Pendidikan pegawai

- 1). Tingkat kesesuaian pendidikan formal dengan pekerjaan/posisi.
- 2). Tingkat keikutsertaan pegawai untuk mengikuti diklat teknis.
- 3). Manfaat pendidikan hubungannya dengan pekerjaan.

#### b. Tingkat pengetahuan.

- 1). Tingkat pengetahuan pegawai terhadap prosedur atau mekanisme pelaksanaan tugas pekerjaan.
- 2). Tingkat pemahaman tugas dan tanggungjawab.

#### c. Tingkat pengalaman pegawai.

- 1). Tingkat pengalaman pegawai dalam memegang jabatan atau pekerjaan.
- 2). Frekuensi kepindahan tempat kerja.

Tabel 2.4 Variabel Kemampuan

Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
Variabel	5	4	3	2	1
10. tingkat kesesuaian pendidikan formal dengan pekerjaan					
11. tingkat keikutsertaan pegawai untuk mengikuti diklat teknis					
12. manfaat pendidikan hubungannya dengan pekerjaan					
13. tingkat pengetahuan pegawai terhadap prosedur atau mekanisme pelaksanaan tugas pekerjaan					
14. tingkat pemahaman tugas dan tanggungjawab					
15. tingkat pengalaman pegawai dalam memegang jabatan					
16. frekuensi kepindahan tempat kerja					

#### F.4. Promosi jabatan

Adapun indikator-indikator dari promosi jabatan pegawai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Adanya jabatan yang tersedia
  - 1) Posisi jabatan yang tersedia
- b. Adanya perpindahan jabatan
  - 1) Memotivasi untuk berprestasi
- c. Dasar promosi
  - 1) Pengalaman kerja

## 2) Pengabdian

**Tabel 2.5 Variabel Promosi jabatan**

<b>Pernyataan</b>	<b>Sangat Setuju</b>	<b>Setuju</b>	<b>Netral</b>	<b>Tidak Setuju</b>	<b>Sangat Tidak Setuju</b>
<b>Variabel</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
17. posisi jabatan yang tersedia					
18. adanya perpindahan jabatan					
19. memotivasi untuk berprestasi					
20. pengalaman kerja					
21. pengabdian					

**F.5. Kinerja Pegawai**

Adapun indikator-indikator dari kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

## a. Tingkat kualitas hasil pekerjaan

- 1). Tingkat kesesuaian tugas dengan perintah.
- 2). Tingkat kesesuaian prosedur.

## b. Tingkat kuantitas hasil pekerjaan.

- 1) Tingkat pencapaian hasil kerja.

## c. Tingkat kemampuan bekerjasama.

- 1) Tingkat kemampuan kerjasama individu dengan pegawai yang lain dalam menyelesaikan pekerjaan.

## d. Tingkat inisiatif

- 1) Tingkat inisiatif bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tabel 2.6 Variabel Kinerja Pegawai

Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
Variabel	5	4	3	2	1
22. tingkat kesesuaian tugas dengan perintah					
23. tingkat kesesuaian prosedur					
24. tingkat pencapaian hasil kerja					
25. tingkat kemampuan kerjasama individu dengan pegawai yang lain dalam menyelesaikan pekerjaan					
26. tingkat inisiatif bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan					

UNIVERSITAS TERBUKA

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Disain Penelitian**

Penelitian ini melakukan data primer melalui kuisisioner dan data sekunder. Data primer dikumpulkan adalah melalui kuesioner untuk mengukur 5 variabel dalam kinerja yaitu disiplin kerja, komitmen, kemampuan, dan promosi jabatan sebagai prediktor terhadap kinerja.

##### **A.1. Variabel Penelitian**

Menurut Sugiyono (2008), pengertian variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini penulis menggunakan dua variabel yaitu variabel independen/variabel bebas yang terdiri dari disiplin, komitmen dan kemampuan, sedangkan variabel dependen/variabel terikatnya adalah promosi jabatan dan kinerja pegawai.

##### **A.2. Hipotesis**

Menurut Sugiyono (2008), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Melihat dari masalah yang ada dan dalam kaitannya dengan hipotesis, dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Variabel disiplin terhadap promosi jabatan,  $H_0$  : variabel disiplin tidak sebagai prediktor signifikan terhadap promosi jabatan atau  $H_A$  : variabel disiplin sebagai prediktor signifikan terhadap promosi jabatan.
- b. Variabel komitmen terhadap promosi jabatan,  $H_0$  : variabel komitmen tidak sebagai prediktor signifikan terhadap promosi jabatan atau  $H_A$  : variabel komitmen sebagai prediktor signifikan terhadap promosi jabatan.
- c. Variabel kemampuan terhadap promosi jabatan,  $H_0$  : variabel kemampuan tidak sebagai prediktor signifikan terhadap promosi jabatan atau  $H_A$  : variabel kemampuan sebagai prediktor signifikan terhadap promosi jabatan.
- d. Variabel disiplin terhadap kinerja pegawai,  $H_0$  : variabel disiplin tidak sebagai prediktor signifikan terhadap kinerja pegawai atau  $H_A$  : variabel disiplin sebagai prediktor signifikan terhadap kinerja pegawai.
- e. Variabel komitmen terhadap kinerja pegawai,  $H_0$  : variabel komitmen tidak sebagai prediktor signifikan terhadap kinerja pegawai atau  $H_A$  : variabel komitmen sebagai prediktor signifikan terhadap kinerja pegawai.
- f. Variabel kemampuan terhadap kinerja pegawai,  $H_0$  : variabel kemampuan tidak sebagai prediktor signifikan terhadap kinerja pegawai atau  $H_A$  : variabel kemampuan sebagai prediktor signifikan terhadap kinerja pegawai.
- g. Variabel promosi jabatan terhadap kinerja pegawai,  $H_0$  : variabel promosi jabatan tidak sebagai prediktor signifikan terhadap kinerja pegawai atau

$H_A$  : variabel promosi jabatan sebagai prediktor signifikan terhadap kinerja pegawai.

- h. Variabel disiplin kerja, komitmen, kemampuan terhadap promosi jabatan,  
 $H_0$  : variabel disiplin kerja, komitmen, kemampuan tidak sebagai prediktor signifikan terhadap promosi jabatan atau  $H_A$  : variabel disiplin kerja, komitmen, kemampuan sebagai prediktor signifikan terhadap promosi jabatan.
- i. Variabel disiplin kerja, komitmen, kemampuan terhadap kinerja pegawai,  
 $H_0$  : variabel disiplin kerja, komitmen, kemampuan tidak sebagai prediktor signifikan terhadap kinerja pegawai atau  $H_A$  : variabel disiplin kerja, komitmen, kemampuan sebagai prediktor signifikan terhadap kinerja pegawai.

### A.3. Data Primer

Data primer ini diperoleh melalui kuisisioner (daftar pertanyaan) yang dibagikan dan diisi oleh responden yang disusun berdasarkan variabel yang telah ditentukan dengan menyediakan jawaban alternatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Populasi Area. yaitu pemilihan sampel berdasarkan pada area kerja pegawai kantor Kementerian Agama yang ada di kota Batam, Bungin (2008). Dalam penelitian ini data primer bersifat populasi area diperoleh melalui kuisisioner yang diberikan kepada pegawai yang melakukan tugas di wilayah kantor Kementerian Agama Kota Batam.

#### A.4. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (*data documenter*) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Dalam penelitian ini data sekunder dari Kantor Kementerian Agama Kota Batam jumlah pegawai per tanggal 31 Pebruari 2012 sebanyak 340 orang pegawai.

#### B. Populasi dan Sample

Populasi merupakan kumpulan dari keseluruhan obyek yang akan diukur dalam penelitian (Cooper dan Schindler, 2003:179). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kota Batam. Besarnya jumlah populasi adalah sebanyak 340 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan masuk dalam kategori *non-probability sampling* (Sekaran, 1992:235; Black dan Champion, 2001:233; Cooper dan Schindler, 2003:198).

Sesuai dengan karakteristik, sampel yang dibutuhkan, yaitu seluruh pegawai struktural, maka teknik pengambilan sampel non-probabilitas yang dipilih adalah teknik *judgemental (purposive)*. Teknik ini dipilih untuk memastikan bahwa hanya sampel yang memiliki unsur tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti yang akan diambil sebagai sampel (Black dan Champion, 2001:264). Rincian populasi dapat dilihat pada tabel 3.1 dan gambar berikut:



**Tabel 3.1 Rincian Populasi Pegawai Negeri Sipil Kementerian Agama Kota Batam menurut Jenis Kelamin Tahun 2012**

Status Kepegawaian	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
(1)	(2)	(3)	(4)
Pegawai Negeri Sipil (PNS)	195	145	340
<b>Prosentase</b>	<b>57,35</b>	<b>42,65</b>	<b>100</b>

*Sumber : Data yang sudah diolah (Kemenag Batam, 2012)*



**Gambar 3.1 Rincian Populasi Pegawai Negeri Sipil Kementerian Agama Kota Batam menurut Jenis Kelamin Tahun 2012**

*Sumber : Data Kemenag Batam, 2012 (Diolah dengan Excel)*

Sampel merupakan elemen populasi yang dipilih untuk mewakili populasi dalam penelitian (Cooper dan Schindler, 2003:82). Dalam penelitian ini, besarnya sampel 100 disesuaikan dengan model analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Model* (SEM). Berkaitan dengan hal tersebut, ukuran sampel untuk SEM yang menggunakan model estimasi *maximum likelihood estimation* (MLE) adalah 100-200 sampel (Hair *et al.*, 1998:605; Ghazali, 2004:17), atau sebanyak 5–10

kali jumlah parameter yang diestimasi (Ferdinand, 2000:44). Riduwan dan Kuncoro seperti yang dikutip oleh Teguh Iman Santoso (2010) menyatakan bahwa untuk menentukan berapa minimal sampel yang dibutuhkan jika ukuran populasi diketahui, dapat digunakan rumus Taro Yamane atau Slovin, seperti berikut :

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1}$$

Jika populasi (N) sebanyak 340 orang dan taraf kesalahan (e) sebesar %, maka dengan asumsi taraf kesalahan 5% tingkat kesalahan akan semakin kecil karena total sampel yang didapat dapat mewakili populasi, maka besarnya sampel (n) jika menggunakan taraf kekeliruan 5% adalah :

$$n = \frac{340}{340 (0,05)^2 + 1} = 183,7838$$

atau dibulatkan menjadi 184 orang.

Dalam penelitian ini jumlah populasi sebanyak 340 dengan responden sebanyak 184 responden.

## C. Instrumen Penelitian dan Metode Pengumpulan Data

### C.1. Skala pengukuran

Menurut Malhotra seperti yang dikutip oleh Alpino Susanto (2012) *Measurement means assigning numbers or other symbols to characteristics of objects according to certain prespecified rules*, dan definisi skala adalah *the generation of a continuum on which measured objects are located*. Skala

pengukuran ada empat yaitu nominal, ordinal, interval, dan rasio. Menurut Bungin (2008), untuk mengukur variabel-variabel penelitian, digunakan instrumen pengukuran dengan menggunakan skala yang akan digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang/pendeknya atau besar/kecilnya interval yang ada dalam alat ukur, dengan demikian jika digunakan dapat memberikan hasil data kuantitatif. Dengan alat ukur ini, maka nilai variabel yang diukur menggunakan instrumen tertentu dapat dinyatakan dalam bentuk angka, lebih akurat, efisien dan komunikatif.

### **C.2. Instrumen penelitian**

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah kuesioner. Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan skala *Likert*. Prosedur pengukuran sebagai berikut:

1. Responden diminta untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan umum yang akan dipergunakan sebagai dasar apakah responden masuk dalam kriteria atau tidak.
2. Responden diminta untuk menyatakan tingkat persetujuan terhadap pernyataan yang diajukan peneliti atas dasar persepsi masing-masing responden. Jawaban terdiri dari lima pilihan, yakni: Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS).
3. Pemberian nilai (*scoring*). Untuk jawaban Sangat Setuju (SS) diberikan nilai 5, dan seterusnya menurun sampai pada jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) yang diberikan nilai 1.

Bobot penilaian atas jawaban responden dapat dijelaskan pada tabel 3.2 berikut ini:

**Tabel 3.2 Bobot Nilai Jawaban Responden**

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Keuntungan penggunaan format skala *Likert* ini adalah memungkinkan responden membedakan jawaban mereka diantara yang tak mungkin dijawab dalam bentuk pikiran ganda sehingga dapat lebih jelas menyatakan derajat pendapat mereka atas pelayanan yang mereka terima, lebih dari hanya sekedar terbatas pada jawaban Ya dan Tidak (Gusmali, 1994). Setelah kegiatan tersebut dilakukan, selanjutnya adalah melakukan uji instrumen untuk melihat validitas dan reliabilitas kuesioner.

Menurut Bungin (2008), yang dimaksud dengan instrumen penelitian atau alat ukur penelitian adalah piranti yang digunakan untuk mengukur data di lapangan. Instrumen ini sangat penting untuk menentukan batas-batas kebenaran, ketepatan suatu indikator variabel yang akan dicari pada data tertentu. Dalam merancang instrumen penelitian, perihal variabel, indikator alat ukur, serta pengukuran adalah bagian-bagian yang paling banyak terkait satu sama lainnya.

Dalam penelitian ini, instrumen yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.3 Pengukuran Variabel dan Indikator**

Variabel	Indikator	Pengukuran	Alat ukur
Disiplin kerja	Tingkat ketepatan waktu 1. Tingkat ketepatan pada jam kehadiran di kantor 2. Berada di kantor saat jam kerja 3. Tingkat penyelesaian pekerjaan Tingkat kepatuhan pada peraturan 4. Ketaatan pada peraturan kerja	Ordinal	Kuisisioner (dengan pilihan sangat setuju sampai sangat tidak setuju per indikator dari variabel yang diukur)
Komitmen	1. Rasa memiliki organisasi 2. Kebanggaan terlibat dalam organisasi 3. Kesenangan berkarier 4. Pentingnya organisasi 5. Hal-hal yang membanggakan organisasi	Ordinal	
Kemampuan	Pendidikan pegawai 1. Tingkat kesesuaian pendidikan formal dengan pekerjaan 2. Tingkat keikutsertaan pegawai untuk mengikuti diklat teknis 3. Manfaat pendidikan hubungannya dengan pekerjaan Tingkat pengetahuan 4. Tingkat pengetahuan pegawai terhadap prosedur atau mekanisme pelaksanaan tugas pekerjaan 5. Tingkat pemahaman tugas dan tanggungjawab Tingkat pengalaman pegawai 6. Tingkat pengalaman pegawai dalam memegang jabatan atau pekerjaan 7. Frekuensi kepindahan tempat kerja	Ordinal	
Promosi jabatan	1. Adanya jabatan yang tersedia 2. Adanya perpindahan jabatan 3. Memotivasi untuk berprestasi 4. Pengalaman kerja 5. Pengabdian	Ordinal	

**Tabel 3.3 Pengukuran Variabel dan Indikator**

Variabel	Indikator	Pengukuran	Alat ukur
Kinerja pegawai	Tingkat kualitas hasil pekerjaan 1. Tingkat kesesuaian tugas dengan perintah 2. Tingkat kesesuaian prosedur Tingkat kuantitas hasil pekerjaan 3. Tingkat pencapaian hasil kerja Tingkat kemampuan bekerjasama 4. Tingkat kemampuan kerjasama individu dengan pegawai yang lain dalam menyelesaikan pekerjaan Tingkat inisiatif 5. Tingkat inisiatif bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan	Ordinal	Kuisisioner (dengan pilihan sangat setuju sampai sangat tidak setuju per indikator dari variabel yang diukur)

**C.3. Metode pengumpulan data**

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan tertutup, yaitu daftar pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari disiplin kerja, komitmen, promosi jabatan dan kinerja pegawai. Pertanyaan-pertanyaan dalam daftar pertanyaan dibuat tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1-5 untuk mendapatkan data yang bersifat ordinal dan diberi skor atau nilai. Dengan pemberian nilai 1 untuk sangat tidak setuju, 2 tidak setuju, 3 netral, 4 setuju dan 5 sangat setuju, maka akan memudahkan responden yang mengisi pernyataan dari kuesioner tersebut, karena jika terlalu banyak interval akan membingungkan responden dalam memberikan jawaban.

**Tabel 3.4 Skala Pernyataan**

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

## **D. Teknik Pengolahan Data**

Dalam penelitian ini, tahap pengolahan data yang dipergunakan meliputi beberapa tahap (Santoso, dan Tjiptono, 2004):

### **D.1. Pengeditan**

Tahap awal analisis data adalah melakukan pengeditan terhadap data yang telah dikumpulkan dari hasil *survey* lapangan. Tahapan ini bertujuan untuk mengetahui kesalahan-kesalahan yang terdapat dalam sampel, sehingga hasilnya dapat diyakini bahwa:

- a. Data benar-benar akurat.
- b. Konsisten dengan informasi yang lain.
- c. Lengkap.
- d. Siap untuk dilakukan koding dan tabulasi.

### **D.2. Pengkodean**

Data yang berupa data kualitatif harus dikuantifikasi, yaitu mengubah sebuah data kualitatif atau yang berupa kata-kata (huruf) menjadi sebuah angka sebagai pengkodean. Tujuannya adalah untuk memudahkan memasukkan data ke komputer atau ke lembar tabulasi.

### **D.3. Penskoran**

Proses penentuan skor atas jawaban responden yang dilakukan dengan membuat klasifikasi dari kategori yang tergantung pada anggapan atau opini responden. Dengan menggunakan skala *Likert*, kemungkinan jawaban tidak hanya

sekedar setuju atau tidak setuju, tetapi jawaban responden diberi skor 1 sampai dengan 5.

#### D.4. Tabulasi

Menyajikan data-data yang diperoleh dalam bentuk tabel, sehingga diharapkan pembaca dapat melihat hasil penelitian dengan jelas. Setelah proses tabulasi selesai dilakukan, kemudian diolah dengan program komputer SPSS 17, Santoso (2010).

Cara pengumpulan data dalam penelitian ini dibagi menjadi 2 cara, yaitu melalui studi lapangan dan studi kepustakaan. Berikut penjelasan dari kedua teknik pengumpulan data tersebut:

a. Studi Lapangan (*Field Research*)

Studi lapangan yaitu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan penelitian dan pengamatan secara langsung pada objek yang diteliti. Data tersebut penulis peroleh dengan cara : menyebarkan kuesioner untuk dijawab responden dan pertanyaan itu telah dipersiapkan sebelumnya secara sistematis. Prosedur pengumpulan data lain yang dilakukan adalah dengan teknik wawancara (*interview*, observasi dan dokumentasi).

Wawancara dilakukan guna memberi penjelasan kepada responden tentang isi atau maksud daftar pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner, serta untuk menggali informasi atau keterangan yang berkaitan dengan variabel penelitian, tetapi tidak tercakup dalam daftar pertanyaan kuesioner. Wawancara dilakukan terhadap 10 orang responden yang dianggap mewakili sampel yang ada. Penulis juga melakukan wawancara terhadap pemimpin



untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja di Kementerian Agama Kota Batam.

Observasi, yaitu melakukan pengamatan secara langsung terhadap fenomena atau gejala-gejala lain yang berhubungan dengan variabel penelitian, sehingga dapat melengkapi data dan pemahaman tentang variabel utama yang diteliti. Dokumentasi, dilakukan dengan cara melihat dan mempelajari berbagai dokumen dan kepustakaan serta hasil-hasil penelitian yang berkaitan sehingga dapat memberikan perspektif yang lebih lengkap dan luas dalam memahami data variabel utama yang diteliti.

b. Studi Pustaka (*Library Research*)

Yaitu mengumpulkan data sebagai referensi sebagai landasan teori untuk melakukan penelitian dengan mempelajari literatur-literatur yang berhubungan dengan aspek permasalahan dan menunjang pembahasan dalam pembuatan tesis ini.

## **E. Uji Alat Ukur**

Benar atau tidaknya data dalam penelitian tergantung dari baik tidaknya instrumen pengumpulan data. Instrumen yang baik harus memenuhi dua persyaratan yang penting yang diperoleh melalui uji validitas dan uji reliabilitas.

### **E.1. Pengujian alat ukur**

Sebelum digunakan pada penelitian, maka dilakukan pre-test pada 30 sample untuk menguji validitas dan realibilitas instrumen penelitian dengan menggunakan program SPSS 17. (Santoso, 2010). Pre-test dilakukan pada tanggal 01 April 2013

sampai 15 April 2013 di kantor Kementerian Agama Kota Batam, rencana tempat akan diadakannya penelitian.

### **E.1.a. Uji Validitas**

Valid berarti instrumen yang digunakan dapat mengukur apa yang hendak diukur. Validitas yang digunakan dalam penelitian merupakan pengujian validitas isi yaitu pengujian yang dilakukan jika telah memperoleh kisi-kisi tersebut dapat berupa indikator sebagai tolok ukur. Biasanya digunakan dengan menghitung korelasi antara setiap skor butir instrumen dengan skor total. Dalam melakukan penguraian validitas, digunakan alat bantu program komputer SPSS 17, Santoso (2010), dan jika suatu alat ukur mempunyai korelasi yang signifikan antara skor item terhadap skor totalnya maka dikatakan alat ukur tersebut adalah valid. Jika diperoleh data yang tidak valid, maka data tersebut akan dikeluarkan dan kemudian dilakukan pengujian ulang dengan metode yang sama.

#### **a) Validitas Variabel Disiplin**

Adapun hasil uji validitas dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS untuk variabel disiplin seperti disajikan dalam tabel 3.5 dibawah ini. Dari perbandingan antara  $r$  hitung hasil pengolahan data di SPSS dengan  $r$  tabel sebesar 0,355, dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan mempunyai  $r$  hitung  $> 0,355$  ( $r$  tabel) dengan demikian semua item pertanyaan variabel disiplin adalah valid.

Tabel 3.5 Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja

Variabel	No. Item	Pernyataan	Nilai Hitung r	Nilai Tabel r	Cronbach's Alpha	Keterangan
Disiplin Kerja	K1	Sebagai pegawai menjadi kewajiban bapak/ibu untuk masuk kerja tepat waktu	0,362	0,355	0,685	Valid
	K2	Sebagai pegawai bapak/ibu berada ditempat kerja pada jam kerja	0,496	0,355		Valid
	K3	Bapak/Ibu menyelesaikan pekerjaan beserta target-target yang ditetapkan tepat waktu	0,512	0,355		Valid
	K4	Bapak/Ibu berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku di Instansi/Lembaga	0,557	0,355		Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan SPSS)

b) Validitas Variabel Komitmen

Adapun hasil uji validitas dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS untuk variabel komitmen seperti disajikan dalam tabel 3.6 dibawah ini. Dari perbandingan antara r hitung hasil pengolahan data di SPSS dengan r tabel sebesar 0,355, dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan mempunyai r hitung  $> 0,355$  (r tabel) dengan demikian semua item pertanyaan variabel komitmen adalah valid.

Tabel 3.6 Uji Validitas Variabel Komitmen

Variabel	No. Item	Pernyataan	Nilai Hitung r	Nilai Tabel r	Cronbach's Alpha	Keterangan
Komitmen	K5	Sebagai pegawai yang menjalankan proses tugas dan pekerjaan merasa terhadap Kementerian Agama Kota Batam adalah milik saya	0,604	0,355	0,831	Valid
	K6	Secara Emosional saya bangga terhadap pekerjaan saya sebagai pegawai yang menjalankan tugas dan pekerjaan di Kementerian Agama Kota Batam	0,649	0,355		Valid
	K7	Sebagai pegawai yang menjalankan tugas dan pekerjaan saya merasa senang menghabiskan waktu karier saya di Kementerian Agama Kota Batam	0,631	0,355		Valid
	K8	Kementerian Agama Kota Batam sesuai dengan perannya sangat mempunyai arti yang besar bagi saya	0,689	0,355		Valid
	K9	Setiap masalah yang dihadapi Kementerian Agama Kota Batam merupakan masalah saya juga.	0,648	0,355		Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan SPSS)

## c) Validitas Variabel Kemampuan

Adapun hasil uji validitas dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS untuk variabel kemampuan seperti disajikan dalam tabel 3.7 dibawah ini. Dari perbandingan antara  $r$  hitung hasil pengolahan data di SPSS dengan  $r$  tabel sebesar 0,355, dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan mempunyai  $r$  hitung  $>$  0,355 ( $r$  tabel) kecuali satu item dengan demikian enam item pertanyaan variabel kemampuan adalah valid.

**Tabel 3.7 Uji Validitas Variabel Kemampuan**

Variabel	No. Item	Pernyataan	Nilai Hitung $r$	Nilai Tabel $r$	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kemampuan	K10	Pendidikan formal saya sesuai dengan pekerjaan saya saat ini	0,609	0,355	0,781	Valid
	K11	Keikutsertaan saya mengikuti diklat teknis membantu meningkatkan pengetahuan	0,509	0,355		Valid
	K12	Pendidikan bermanfaat terhadap pekerjaan saya saat ini	0,523	0,355		Valid
	K13	Saya mengetahui prosedur pelaksanaan tugas pekerjaan saya	0,621	0,355		Valid

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan SPSS)*

**Tabel 3.7 Uji Validitas Variabel Kemampuan**

Variabel	No. Item	Pernyataan	Nilai Hitung r	Nilai Tabel r	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kemampuan	K14	Saya paham terhadap tugas dan tanggungjawab saya	0,612	0,355		Valid
	K15	Pengalaman saya sesuai dengan pekerjaan saya saat ini	0,637	0,355		Valid
	K16	Mutasi pekerjaan internal memberikan pengalaman tambahan	0,193	0,355		<b>Invalid</b>

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan SPSS)

d) Validitas Variabel Promosi Jabatan

Adapun hasil uji validitas dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS untuk variabel promosi jabatan seperti disajikan dalam tabel 3.8 dibawah ini. Dari perbandingan antara r hitung hasil pengolahan data di SPSS dengan r tabel sebesar 0,355, dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan mempunyai r hitung  $> 0,355$  (r tabel) dengan demikian semua item pertanyaan variabel promosi jabatan adalah valid.

Tabel 3.8 Uji Validitas Variabel Promosi Jabatan

Variabel	No. Item	Pernyataan	Nilai Hitung r	Nilai Tabel r	Cronbach's Alpha	Keterangan
Promosi jabatan	K17	Promosi jabatan terjadi karena adanya jabatan yang tersedia	0,550	0,355	0,805	Valid
	K18	Perpindahan jabatan yang terjadi karena adanya promosi jabatan	0,513	0,355		Valid
	K19	Promosi jabatan memotivasi pegawai untuk berprestasi	0,641	0,355		Valid
	K20	Pengalaman kerja dijadikan syarat dalam promosi jabatan	0,632	0,355		Valid
	K21	Pengabdian dijadikan syarat dalam promosi jabatan	0,651	0,355		Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan SPSS)

#### e) Validitas Variabel Kinerja

Adapun hasil uji validitas dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS untuk variabel kinerja seperti disajikan dalam tabel 3.9 dibawah ini. Dari perbandingan antara r hitung hasil pengolahan data di SPSS dengan r tabel sebesar 0,355, dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan mempunyai r hitung  $> 0,355$  (r tabel) dengan demikian semua item pertanyaan variabel kinerja adalah valid.

Tabel 3.9 Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai

Variabel	No. Item	Pernyataan	Nilai Hitung r	Nilai Tabel r	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kinerja pegawai	K22	Pegawai menjalankan tugas sesuai dengan perintah	0,580	0,355	0,823	Valid
	K23	Beban kerja sesuai dengan waktu yang disediakan perusahaan, sesuai prosedur	0,658	0,355		Valid
	K24	Pegawai mampu bekerja tepat waktu	0,731	0,355		Valid
	K25	Pegawai mampu bekerjasama dengan pegawai yang lain dalam menyelesaikan pekerjaan	0,665	0,355		Valid
	K26	Kerjasama menjadi alternatif saat pekerjaan tidak dapat diselesaikan (inisiatif)	0,543	0,355		Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan SPSS)

Kesimpulan dari data di atas dapat dilihat bahwa nilai hitung r lebih besar ( $>$ ) dari nilai tabel r maka item angket dinyatakan valid semua item adalah valid dan dapat dipergunakan.



Uji Validitas dan reliabilitas kuesioner (daftar pernyataan) dilakukan untuk mengetahui kemampuan suatu daftar pernyataan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur serta konsistensinya (keajengan). Daftar pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini belum diketahui tingkat validitas dan reliabilitasnya. Untuk itu dilakukan uji validitas setiap item pernyataan dan reliabilitas dari daftar pernyataan yang digunakan pada penelitian ini.

Kriteria pengujian validitas adalah dengan membandingkan  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$ , pada taraf signifikan 95% atau  $\alpha = 5\%$ . Menurut Sugiyono (1998: 115), item pernyataan disebut valid pada taraf signifikan 95% atau  $\alpha = 5\%$  jika butir pernyataan memiliki  $r_{hitung} > r_{standar} = 0,30$ . Atau menurut Muhidin dan Abdurahman (2007), instrumen valid atau tidak dapat dilihat dengan cara membandingkan nilai  $r$  hitung dan nilai  $r$  tabel. "Kriterianya jika nilai hitung  $r$  lebih besar ( $>$ ) dari nilai tabel  $r$ , maka instrumen dinyatakan valid." Menurut Santoso (2005: 277), yang dimaksudkan  $r_{hitung}$  untuk setiap item pertanyaan, adalah koefisien korelasi *product moment* antara skor masing-masing item pertanyaan dengan total skor seluruh item untuk sebuah variabel yang dinotasikan dengan *Corrected Item Total Correlation* pada hasil perhitungan program SPSS untuk setiap item pernyataan dari sebuah variabel.

Untuk menguji reliabilitas sebuah daftar pernyataan dari sebuah variabel penelitian digunakan koefisien *Cronbach's Alpha*. Besarnya koefisien *Cronbach's Alpha* menunjukkan tingkat Reliabilitas daftar pernyataan tersebut. Menurut Nugroho (2005 :72), suatu konstruk variabel dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach's*  $>$  dari 0,60.

Perhitungan korelasi product momen dan Koefisien *Cronbach's Alpha* dilakukan dengan SPSS for Windows versi 20.0 khusus sub menu *Scale* pada menu *Analyze*. Hasil pengolahan/perhitungan koefisien korelasi *Corrected Item-Total Correlation* dan Koefisien *Cronbach's Alpha* untuk disajikan pada Lampiran.

a. Analisis Validitas Variabel Disiplin.

Variabel Disiplin diukur dengan 4 item pernyataan sebagaimana tercantum pada kuesioner pada Lampiran 1.

b. Analisis Validitas Variabel Komitmen.

Variabel Komitmen diukur dengan 5 item pernyataan sebagaimana tercantum pada kuesioner pada Lampiran 1.

c. Analisis Validitas Variabel Kemampuan.

Variabel Kemampuan diukur dengan 6 item dan secara keseluruhan 7 item pernyataan sebagaimana tercantum pada kuesioner pada Lampiran 1.

d. Analisis Validitas Variabel Promosi Jabatan

Variabel promosi jabatan diukur dengan 5 item pernyataan sebagaimana tercantum pada kuesioner pada Lampiran 1.

e. Analisis Validitas Variabel Kinerja

Variabel kinerja diukur dengan 5 item pernyataan sebagaimana tercantum pada kuesioner pada Lampiran 1.

### E.1.b. Uji Reliabilitas

Sedangkan uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur tingkat konsistensi instrumen penelitian. Dalam penelitian ini diuji melalui Analisis Faktor Konfirmatori, dan jika nilai *Cronbach's alpha* lebih besar atau sama dengan 0,70 berarti instrumen tersebut reliabel (Ghozali, 2004:21). Namun demikian, alat ukur ini dapat menjadi bias dalam beberapa kondisi tertentu (Ferdinand, 2000:171) sehingga nilai di bawah 0,70 pun bisa diijinkan, terutama untuk penelitian eksploratori (Hair *et al.*, 1998:612). Menurut Sekaran (1992:287) jika nilai *Cronbach's alpha* lebih kecil dari 0,60 dikategorikan *poor*; dalam rentang 0,70 (0,60 sampai 0,80) dikategorikan dapat diterima; dan di atas 0,80 dikategorikan baik. Menurut Muhidin dan Abdurahman (2007) untuk menafsirkan hasil uji reliabilitas, kriteria yang digunakan adalah jika nilai hitung alpha lebih besar ( $>$ ) dari nilai tabel  $r$  maka angket dinyatakan reliabel, atau jika nilai hitung alpha lebih kecil ( $<$ ) dari nilai tabel  $r$  maka angket dinyatakan tidak reliabel. Nilai tabel  $r$  dapat dilihat pada  $\alpha = 5\%$  dan  $db = n - 2$ . Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas dengan program SPSS, diketahui nilai koefisien alpha sebesar 0,927, dan nilai tabel  $r$  adalah 0,355. Dengan demikian nilai hitung alpha lebih besar dari nilai tabel  $r$  atau  $0,927 > 0,355$ . Artinya instrumen angket dinyatakan reliabel dan dapat dipergunakan sebagai alat pengumpulan data.

Hasil uji reliabilitas yang dilakukan terhadap instrumen penelitian ini dapat dijelaskan pada tabel 3.10 sampai dengan 3.14 berikut ini :

**Tabel 3.10 Uji Reliabilitas Variabel Disiplin**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.685	4

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan SPSS)*

**Tabel 3.11 Uji Reliabilitas Variabel Komitmen**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.831	5

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan SPSS)*

**Tabel 3.12 Uji Reliabilitas Variabel Kemampuan**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.781	7

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan SPSS)*

**Tabel 3.13 Uji Reliabilitas Variabel Promosi Jabatan**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.805	5

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan SPSS)*

**Tabel 3.14 Uji Reliabilitas Variabel Kinerja**

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.823	5

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan SPSS)*

Adapun rangkuman secara lengkap uji validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada tabel 3.15 di bawah ini. Dapat dilihat bahwa semua item pertanyaan sudah valid dan reliabel dan dapat digunakan untuk mengumpulkan data penelitian.

**Tabel 3.15 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Pretest dan Reliabilitas Item Instrumen**

Variabel	No. Item	Pernyataan	Nilai Hitung r	Nilai Tabel r	Keterangan
Disiplin Kerja	K1	Sebagai pegawai menjadi kewajiban bapak/ibu untuk masuk kerja tepat waktu	0,421	0,355	Valid
	K2	Sebagai pegawai bapak/ibu berada ditempat kerja pada jam kerja	0,494	0,355	Valid
	K3	Bapak/Ibu menyelesaikan pekerjaan beserta target-target yang ditetapkan tepat waktu	0,638	0,355	Valid
	K4	Bapak/Ibu berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku di Instansi/Lembaga	0,639	0,355	Valid

*Sumber : Hasil Penelitian 2013 (Pengolahan Dengan SPSS)*

**Tabel 3.15 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Pretest dan Reliabilitas Item Instrumen**

Variabel	No. Item	Pernyataan	Nilai Hitung r	Nilai Tabel r	Keterangan
Komitmen	K6	Secara Emosional saya bangga terhadap pekerjaan saya sebagai pegawai yang menjalankan tugas dan pekerjaan di Kementerian Agama Kota Batam	0,642	0,355	Valid
	K7	Sebagai pegawai yang menjalankan tugas dan pekerjaan saya merasa senang menghabiskan waktu karier saya di Kementerian Agama Kota Batam	0,748	0,355	Valid
	K8	Kementerian Agama Kota Batam sesuai dengan perannya sangat mempunyai arti yang besar bagi saya	0,577	0,355	Valid
	K9	Setiap masalah yang dihadapi Kementerian Agama Kota Batam merupakan masalah saya juga.	0,538	0,355	Valid
Kemampuan	K10	Pendidikan formal saya sesuai dengan pekerjaan saya saat ini	0,491	0,355	Valid

Sumber : Hasil Penelitian 2013 (Pengolahan Dengan SPSS)

**Tabel 3.15 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Pretest dan Reliabilitas Item Instrumen**

Variabel	No. Item	Pernyataan	Nilai Hitung r	Nilai Tabel r	Keterangan
Kemampuan	K11	Keikutsertaan saya mengikuti diklat teknis membantu meningkatkan pengetahuan	0,585	0,355	Valid
	K12	Pendidikan bermanfaat terhadap pekerjaan saya saat ini	0,511	0,355	Valid
	K13	Saya mengetahui prosedur pelaksanaan tugas pekerjaan saya	0,496	0,355	Valid
	K14	Saya paham terhadap tugas dan tanggungjawab saya	0,532	0,355	Valid
	K15	Pengalaman saya sesuai dengan pekerjaan saya saat ini	0,650	0,355	Valid
	K16	Mutasi pekerjaan internal memberikan pengalaman tambahan	0,366	0,355	Valid
Promosi jabatan	K17	Promosi jabatan terjadi karena adanya jabatan yang tersedia	0,519	0,355	Valid
	K18	Perpindahan jabatan yang terjadi karena adanya promosi jabatan	0,567	0,355	Valid
	K19	Promosi jabatan memotivasi pegawai untuk berprestasi	0,523	0,355	Valid
	K20	Pengalaman kerja dijadikan syarat dalam promosi jabatan	0,475	0,355	Valid

Sumber : Hasil Penelitian 2013 (Pengolahan Dengan SPSS)

**Tabel 3.15 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Pretest dan Reliabilitas Item Instrumen**

Variabel	No. Item	Pernyataan	Nilai Hitung r	Nilai Tabel r	Keterangan
Promosi jabatan	K21	Pengabdian dijadikan syarat dalam promosi jabatan	0,770	0,355	Valid
Kinerja pegawai	K22	Pegawai menjalankan tugas sesuai dengan perintah	0,438	0,355	Valid
	K23	Beban kerja sesuai dengan waktu yang disediakan perusahaan, sesuai prosedur	0,522	0,355	Valid
	K24	Pegawai mampu bekerja tepat waktu	0,736	0,355	Valid
	K25	Pegawai mampu bekerjasama dengan pegawai yang lain dalam menyelesaikan pekerjaan	0,562	0,355	Valid
	K26	Kerjasama menjadi alternatif saat pekerjaan tidak dapat diselesaikan (inisiatif)	0,730	0,355	Valid

Sumber : Hasil Penelitian 2013 (Pengolahan Dengan SPSS)

**Tabel 3.16 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Pretest dan Reliabilitas Item Instrumen**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	26

Sumber : Hasil Penelitian 2013 (Pengolahan Dengan SPSS)



Kesimpulan dari data di atas dapat dilihat bahwa nilai hitung  $r$  lebih besar ( $>$ ) dari nilai tabel  $r$  maka item angket dinyatakan valid semua item adalah valid dan dapat dipergunakan.

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas dengan program SPSS, diketahui nilai koefisien alpha sebesar 0,927, dan nilai tabel  $r$  adalah 0,355. Dengan demikian nilai hitung alpha lebih besar dari nilai tabel  $r$  atau  $0,927 > 0,355$ . Artinya instrumen angket dinyatakan reliabel dan dapat dipergunakan sebagai alat pengumpulan data.

#### **F. Metode Analisa Data**

Data yang telah terkumpul dari survei yang dilakukan dianalisa dengan menggunakan program statistik (*statistical software*) berupa EXCEL, SPSS versi 20.0 dan AMOS versi 20.0. Metode analisa data meliputi statistik deskriptif, analisa faktor kesesuaian atau *confirmatory factor analysis* (CFA) dan analisa model persamaan struktur (*Structural Equation Modeling*).

Analisis data merupakan proses penyederhanaan data dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan (*informative*). Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Dalam penelitian ini digunakan analisis kuantitatif. Persepsi responden merupakan data kualitatif yang akan diukur dengan suatu skala *Likert* sehingga hasilnya berbentuk angka. Selanjutnya angka atau skor tersebut diolah dengan

metode statistik. Pengukuran metode ini adalah untuk mempermudah proses analisis data.

Dari berbagai macam alat analisis, peneliti menentukan beberapa alat analisis yang sesuai dengan kebutuhan guna pembuktian hubungan hipotesis penelitian. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini ada dua jenis, yaitu untuk menguji data dan untuk menguji model sesuai dengan analisis yang pernah dilakukan oleh Andini (2006) sebagai berikut:

1. Uji data
  - a. Uji Validitas dan Reliabilitas
  - b. Uji Normalitas
2. Uji model
  - a. Analisis Model Faktor Konfirmatori
  - b. Analisis Keseuasan Model (Goodness of fit)
  - c. Analisis Uji pengaruh (*regression weight*)

*Structural Equation Modelling* (SEM) dengan Program AMOS 20.0 merupakan kombinasi dari analisis faktor dan analisis regresi. Teknik SEM memungkinkan seorang peneliti menguji beberapa variabel dependen sekaligus, dengan beberapa variabel independen.

Analisis SEM merupakan sekumpulan teknik statistik yang dapat digunakan untuk menganalisis permasalahan penelitian yang memiliki rangkaian hubungan yang relatif “rumit” dengan pengujian statistik secara simultan (Ferdinand, 2002)

Kelebihan analisis SEM adalah dapat menganalisa multivariat secara bersamaan. Sedangkan tujuan penggunaan teknik multivariat adalah untuk memperluas kemampuan menjelaskan penelitian dan mencapai efisiensi statistik.

Sedangkan penggunaan program AMOS versi.20 untuk menganalisis masalah yang sifatnya struktural, dan digunakan untuk menganalisis dan menguji model hipotesis. Program AMOS versi.20 dapat mengestimasi koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linier struktural; mengakomodasi model yang meliputi variabel laten; mengakomodasi pengukuran error baik dependen maupun independen; mengakomodasi permasalahan sebab akibat, simultan dan saling ketergantungan.

Umumnya terdapat beberapa jenis derajat kesesuaian (*fit index*) yang digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian antara model yang dihipotesiskan dan data yang disajikan. Beberapa indeks kesesuaian dan nilai batas (*cut-off value*) yang dapat digunakan untuk menguji apakah suatu model dapat diterima atau ditolak (Ferdinand, 2002) adalah sebagai berikut :

1)  $\chi^2$  – Uji Beda (*Chi-Square*)

Merupakan alat uji paling fundamental untuk mengukur kesesuaian secara keseluruhan (*overall fit*). *Chisquare* bersifat sangat sensitive terhadap besarnya sampel yang digunakan, dimana penggunaan *chi-square* hanya sesuai bila ukuran sample antara 100 sampai 200 sampel. Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi square*-nya rendah karena dalam uji beda *chi square*,  $\chi^2 = 0$  berarti benar-benar tidak ada perbedaan. Semakin kecil nilai  $\chi^2$  semakin baik model itu dan diterima

berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar  $p > 0,05$  atau  $p > 0,10$  (Hulland et al., 1996 dalam Eldi, 2012)

## 2) *Significance Probabilitas (Probability)*

Nilai probability yang dapat diterima adalah  $P > 0,05$ .

## 3) RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)

Merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar (Baumgarther & Homburg, 1996 dalam Eldi, 2012) Nilai RMSEA menunjukkan nilai *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair, et.al, 1995 dalam Eldi, 2012). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom* (Browne dan Cudeck, 1993 dalam Eldi, 2012).

## 4) GFI (*Goodness of Fit Index*)

Indeks kesesuaian ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang diestimasi. GFI adalah sebuah ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang antara 0 (*poor fit*) s.d 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*".

#### 5) AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*)

*Fit index* ini dapat diadjust terhadap *degrees of freedom* yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair et al., 1996; Hulland et al., 1996 dalam Eldi, 2012) nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik/*good overall model fit* (baik), sedangkan besaran nilai antara 0,90 – 0,95 menunjukkan tingkatan cukup *adequate fit* (Hulland et al., 1996 dalam Eldi, 2012)

#### 6) *Relative Chi-Square* (CMIN/DF)

Dalam hal ini CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi-square*,  $\chi^2$  dibagi *degree of freedom* (DF), sehingga disebut  $\chi^2$  - relatif. Nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2,0 atau bahkan kadang kurang dari 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Eldi, 2012).

#### 7) TLI – *Tucker Lewis Index*

TLI adalah sebuah *alternative incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $> 0,95$  (Hair et al., 1995), dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan a *very good fit* (Arbuckle, 1997 dalam Eldi, 2012).

### 8) CFI – Comparative *Fit Index*

Nilai *index* ini antara 0-1, dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI > 0,95$ . Keunggulan indeks ini adalah besarnya tidak dipengaruhi ukuran sample karena sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model (Hulland et al., 1996; Tanaka, 1993 dalam Eldi, 2012).

Indeks Pengujian Kelayakan Model dan *Cut-off Values* adalah sebagai berikut :

1.  $\chi^2 - chi\ square\ Chi-square\ hit < Chi-square\ tabel$
2.  $Significancy\ probability \geq 0.05$
3.  $RMSEA \leq 0.08$
4.  $GFI \geq 0.90$
5.  $AGFI \geq 0.90$
6.  $CMIN/DF \leq 2.00$
7.  $TLI \geq 0.95$
8.  $CFI \geq 0.95$

Sumber : Ferdinand, 2005 dalam Eldi, 2012

Variabel utama dalam penelitian ini adalah disiplin kerja, komitmen, kemampuan, promosi jabatan, kinerja pegawai.

### F.1. Metode analisa kualitatif

Analisis kualitatif yaitu analisis data yang digunakan untuk menganalisis dan menginterpretasikan serta mendukung argumentasi dari hasil-hasil yang diperoleh sebagai landasan untuk mendukung analisis kuantitatif yang telah dilakukan.

### F.2. Metode analisis kuantitatif

Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang telah dikemukakan, peneliti menggunakan metode statistik kuantitatif.

Analisis kuantitatif adalah analisis data yang digunakan untuk mengolah data yang diperoleh dari daftar pertanyaan (yang sudah diolah dalam bentuk angka) dan pembahasannya melalui perhitungan statistik yang digunakan.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode *Structural Equation Model* (SEM). Perangkat lunak yang digunakan untuk analisis structural adalah AMOS 20 dan dari Arbuckle dan untuk analisis deskriptif menggunakan SPSS 20. Terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan dalam pemodelan SEM, yaitu :

- a. Pengembangan model berbasis teori
- b. Pembuatan diagram alur (*path diagram*)
- c. Mengkonversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural
- d. Pemilihan matrik input dan teknik estimasi model yang dibangun
- e. Menilai kemungkinan munculnya masalah identifikasi
- f. Evaluasi kriteria *goodness of fit*
- g. Interpretasi dan modifikasi model

Ketujuh langkah pemodelan SEM tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

## 1. Pengembangan Model Berbasis Teori

Pengembangan model berbasis teori memiliki landasan teori yang kuat untuk diteliti. Tanpa adanya *justifikasi* teoritis yang kuat, suatu model tidak ada artinya bila dianalisis dengan SEM. SEM tidak digunakan untuk menghasilkan suatu model, tetapi untuk mengkonfirmasi suatu model yang didukung oleh teori berdasarkan data *empiric*. Dalam pengembangan model, seorang peneliti berdasarkan pijakan teoritis yang cukup membangun hubungan-hubungan mengenai sebuah fenomena. Peneliti mempunyai kebebasan untuk membangun hubungan sepanjang terdapat *justifikasi* teoritis yang cukup.

## 2. Pembuatan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur (*path diagram*). *Path diagram* tersebut akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin di uji. Dalam pengoperasian perangkat lunak penghitung *SEM* (seperti AMOS), hubungan kausalitas itu cukup digambarkan dalam suatu *path diagram*, dan selanjutnya bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan, dan persamaan menjadi estimasi.

Langkah ini merupakan suatu proses penentuan/penggambaran alur-alur kausalitas dari suatu variabel terhadap variabel lainnya (variabel eksogen terhadap variabel endogen maupun antar variabel endogen), setelah suatu model ditetapkan. Suatu garis anak panah satu arah (biasanya lurus) menunjukkan hubungan kausalitas antar variabel yang dihubungkan. Suatu



garis anak panah dua arah (biasanya lengkung) menunjukkan korelasi antar variabel yang dihubungkan.

### **3. Mengkonversi Diagram Alur ke dalam Serangkaian Persamaan Struktural**

Setelah model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun akan terdiri:

- a) Persamaan-persamaan struktural (*structural equations*) dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut: Variabel endogen = Variabel Eksogen + Variabel Endogen + Error
- b) Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*). Pada spesifikasi itu peneliti menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

### **4. Pemilihan Matrik Input dan Teknik Estimasi Atas Model Yang Dibangun**

Perbedaan SEM dengan teknik-teknik multivariat lainnya adalah dalam input data yang digunakan dalam permodelan dan estimasinya. SEM hanya menggunakan matriks varian/kovarian atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Apabila tujuan analisis adalah pengujian suatu model yang telah mendapatkan justifikasi teori, maka yang sesuai adalah data matriks varian-kovarian.

Dalam hal ini tidak dilakukan interpretasi terhadap besar kecilnya pengaruh kausalitas pada jalur-jalur yang ada dalam model. Input data matriks korelasi dapat digunakan bilamana tujuan analisis adalah ingin mendapatkan penjelasan mengenai pola hubungan kausal antar variabel. Peneliti dapat melakukan eksplorasi jalur-jalur mana yang memiliki pengaruh kausalitas lebih dominan dibandingkan dengan jalur lainnya. Pedoman yang digunakan untuk menentukan ukuran sampel yang akan dipakai untuk estimasi parameter adalah:

a) Ukuran sampel tergantung pada metode estimasi parameter yang dipakai.

Bila estimasi parameter menggunakan metode *Maximum Likelihood Estimation (MLE)*, ukuran sampel yang disarankan adalah 100-200.

b) Ukuran sampel tergantung pada kompleksitas model yang akan diteliti.

Semakin kompleks suatu model membutuhkan ukuran sampel yang semakin besar. Dalam hal ini terdapat pedoman bahwa ukuran sampel adalah 5-10 kali jumlah parameter yang ada dalam model yang akan diestimasi.

c) Ukuran sampel tergantung pada distribusi data. Bila distribusi data

semakin jauh dari normal, maka ukuran sampel yang dibutuhkan semakin besar dengan pedoman sekitar 15 kali jumlah parameter yang diestimasi.

## 5. Menilai Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut ini:

a) *Standard error* yang sangat besar pada satu atau beberapa koefisien.

- b) Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan.
- c) Munculnya angka-angka yang aneh, seperti adanya *varians error* yang bernilai negatif. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang diperoleh ( $>0,9$ ).
- d) Pendugaan parameter tidak dapat diperoleh, misalnya terjadi matrik tidak definit positif.

Salah satu cara mengatasi masalah ini adalah dengan memberikan lebih banyak konstrain pada model yang dianalisis tersebut.

## 6. Evaluasi Kriteria *Goodness Of Fit*.

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Untuk itu tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Apabila asumsi-asumsi ini dipenuhi, maka model dapat diuji. Menurut Ferdinand (2000:48), asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan pemodelan SEM adalah:

- a) Ukuran sampel. Jumlah minimum sampel yang harus dipenuhi dalam pemodelan ini sebanyak 100 dan menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap *estimated* parameter. Apabila ingin dikembangkan model dengan 20 parameter, maka minimum sampel yang harus digunakan adalah 100 sampel.
- b) Normalitas dan linearitas. Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi, sehingga data dapat diolah lebih lanjut

untuk pemodelan SEM. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data atau dapat diuji dengan metode statistik. Uji normalitas perlu dilakukan, baik untuk normalitas terhadap data tunggal maupun normalitas multivariat di mana beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisis akhir. Uji linearitas dapat dilakukan dengan mengamati *scatterplots* data (memilih pasangan data dan melihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas).

- c) *Outliers* (nilai-nilai ekstrim). *Outliers* adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim, baik secara univariat maupun multivariat. Observasi tersebut muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi lainnya. *Outliers* dapat diatasi asal diketahui bagaimana munculnya *outliers* itu. Pada dasarnya *outliers* dapat muncul karena: (a) kesalahan prosedur, seperti kesalahan dalam memasukkan data atau memberi kode data. (b) keadaan khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai penyebab munculnya nilai ekstrim tersebut. (c) adanya suatu alasan, tetapi peneliti tidak dapat mengetahui penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai nilai ekstrim tersebut muncul. *Outliers* dapat muncul dalam rentang nilai yang ada, namun bila dikombinasikan dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim (*multivariate outliers*).
- d) *Multicollinearity* dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil (*extremely small*) memberi indikasi adanya masalah multikolinearitas atau singularitas.

Penanganan data yang dapat dilakukan adalah dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan singularitas tersebut. Bila singularitas dan multikolinearitas ditemukan dalam data yang dikeluarkan, salah satu *treatment* yang dapat diambil adalah dengan menciptakan “*composite variables*” untuk digunakan dalam analisis selanjutnya. Dalam analisis *SEM* tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesis mengenai model. Umumnya terhadap berbagai jenis *fit index* yang digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian antara model yang dihipotesiskan dengan data yang disajikan. Kriteria untuk menerima suatu model (*data fit*) sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3.17

**Tabel 3.17 Kriteria penerimaan suatu model**

<b>Goodness of Fit Index</b>	<b>Cut-off Value</b>
$X^2 - Chi Square$	Diharapkan kecil
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

*Sumber: Ferdinan, 2000:59*

## 7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model di estimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Tabachnick dan Fidell dalam Ferdinand (2000:62). Hair *et al.* dalam Ferdinand (2000:62) memberikan sebuah pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model yaitu dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan. Selanjutnya bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup besar ( $>2,58$ ), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang di estimasi itu.

Dengan penjelasan yang lebih singkat: jika model diterima, dilakukan interpretasi pola kausalitas yang dihasilkan (diestimasi), apakah secara statistik signifikan dan mengikuti teori yang mendasari. Selanjutnya bisa dilakukan modifikasi model untuk menghasilkan model alternatif (*competing models*) yang akan dibandingkan dengan model aslinya. Model yang lebih baik dipilih setelah mendapat justifikasi teoritis.

## 8. Uji Hipotesis

Adapun hipotesis yang akan diuji dan di analisis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Disiplin kerja sebagai prediktor terhadap promosi jabatan.

H2 : Komitmen sebagai prediktor terhadap promosi jabatan

H3 : Kemampuan sebagai prediktor terhadap promosi jabatan

H4 : Disiplin kerja sebagai prediktor terhadap kinerja pegawai.

H5 : Komitmen sebagai prediktor terhadap kinerja pegawai.

H6: Kemampuan sebagai prediktor terhadap kinerja pegawai.

H7: Promosi jabatan sebagai prediktor terhadap kinerja pegawai.

H8: Disiplin kerja, komitmen, kemampuan sebagai prediktor terhadap promosi jabatan.

H9: Disiplin kerja, komitmen, kemampuan sebagai prediktor terhadap kinerja pegawai.

## **9. Evaluasi terhadap Metode Penelitian**

### **a. Kekuatan (*Strengths*)**

1. Desain penelitian ini sangat kuat karena penelitian ini menggunakan Model Persamaan Struktur (*Structural Equation Modeling – SEM*) yang sifatnya tidak bias (*unbiased*) untuk menguji hipotesis.
2. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas dan validitas yang baik.
3. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif untuk menginvestigasi populasi yang besar.

4. Populasi sasaran (*target population*) dan populasi akses (*accessible population*) sangat homogen dan kriteria sampel ditentukan dengan kriteria yang jelas.
5. Peneliti melakukan analisis faktor secara parsial terhadap masing-masing indikator untuk memastikan bahwa indikator tersebut secara signifikan mendefinisikan laten variabel yang dibentuk dengan cara mengukur nilai lamda ( $\lambda$ ), nilai koefisien C.R serta nilai probabilitas.

UNIVERSITAS TERBUKA



## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Objek Penelitian

##### A.1. Gambaran Obyek Penelitian

Dalam melakukan penelitian pengukuran faktor-faktor yang menjadi prediktor promosi jabatan dan kinerja pegawai, peneliti telah menyebarkan kuesioner kepada pegawai yang secara garis besar menyangkut disiplin kerja, komitmen, kemampuan terhadap promosi jabatan dan kinerja pegawai yang terdiri dari 26 pertanyaan.

Penelitian dilaksanakan pada tanggal 16 Maret 2013 sampai dengan tanggal 16 Mei 2013. Responden pada penelitian ini adalah pegawai Kementerian Agama Kota Batam. Dengan jumlah sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 184 orang responden dari 200 Kuesioner.

##### A.2. Deskripsi Responden

**Tabel 4.1 Deskripsi Responden**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Laki-laki	106	58%
Perempuan	78	42%
<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
SLTA	16	9%
D-2	4	2%
D-3	3	2%
S-1	157	85%
S-2	4	2%

*Sumber : Hasil Penelitian 2013 (data diolah dari data Kemenag Batam)*

**Tabel 4.1 Deskripsi Responden**

Usia	Jumlah	Persentase
< 30 tahun	5	3%
30 - 40 tahun	60	32%
> 40 tahun	119	65%
Masa Kerja	Jumlah	Persentase
< 10 tahun	52	28%
10 - 20 tahun	120	65%
> 20 tahun	12	7%

*Sumber : Hasil Penelitian 2013 (data diolah dari data Kemenag Batam)*

**Gambar 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

*Sumber : Hasil Penelitian 2013 (Pengolahan Dengan Excel)*

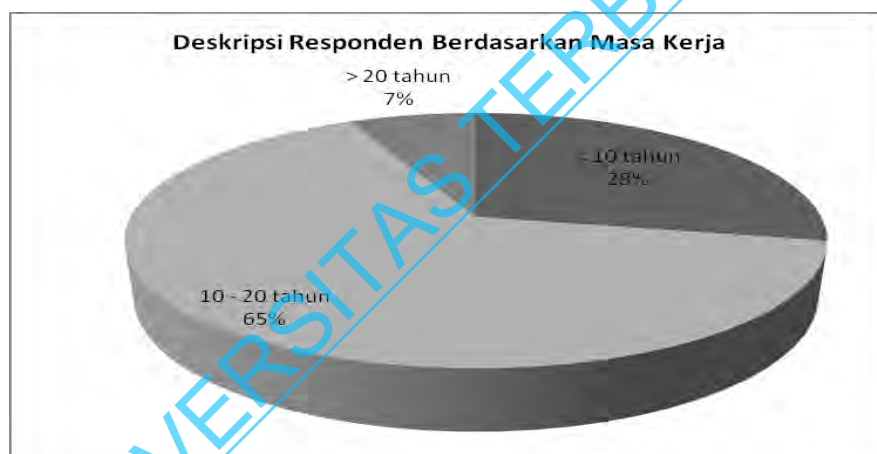
**Gambar 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

*Sumber : Hasil Penelitian 2013 (Pengolahan Dengan Excel)*



**Gambar 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia**

*Sumber : Hasil Penelitian 2013 (Pengolahan Dengan Excel)*



**Gambar 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

*Sumber : Hasil Penelitian 2013 (Pengolahan Dengan Excel)*

## **B. Penilaian Responden**

### **B.1. Penilaian responden terhadap disiplin kerja**

Hasil penelitian terhadap variabel disiplin kerja, responden memberikan skor bervariasi mulai dari 3 sampai dengan 5, mayoritas responden memberikan nilai 5 (sangat setuju), dengan hasil rata rata sebesar 4,82, lihat tabel 4.2 dan gambar 4.5.

Tabel 4.2 Hasil Pengukuran Disiplin Kerja

NO	INDIKATOR	PENILAIAN PADA DISIPLIN PADA TIAP INDIKATOR						JUMLAH RESPONDEN
		1	2	3	4	5	RATA - RATA	
1	Tingkat ketepatan pada jam kehadiran di kantor	0	0	1	16	164	4,82	184
2	Berada di kantor saat jam kerja.	0	0	2	42	140	4,75	184
3	Tingkat Penyelesaian pekerjaan	0	0	4	32	148	4,78	184
4	Ketaatan pada peraturan kerja	0	0	0	21	163	4,90	184
Jumlah Prosentase		0,0%	0,0%	0,9%	15,1%	83,9%	4,82	100%

Sumber: Data sudah diolah dari hasil penelitian (2013)



Gambar 4.5 Hasil Pengukuran Disiplin Kerja

Sumber: Data sudah diolah dari hasil penelitian 2013 (Dengan Excel)

Nilai tertinggi rata-rata diperoleh pada pernyataan ketaatan pada peraturan kerja yaitu 4,90, sedangkan yang terendah adalah berada di kantor saat jam kerja yaitu 4,75. Secara keseluruhan responden menilai pernyataan kuisisioner tentang disiplin, sangat tidak setuju 0%, tidak setuju 0%, netral 0,9%, setuju 15,1% dan sangat setuju 83,9%. Dengan demikian mayoritas responden sangat setuju dengan disiplin kerja.

#### B.2. Penilaian responden terhadap komitmen

Hasil penelitian terhadap variabel komitmen, responden memberikan skor bervariasi mulai dari 2 sampai dengan 5, mayoritas responden memberikan nilai 5 (sangat setuju), dengan hasil rata rata sebesar 4,66. lihat tabel 4.3 dan gambar 4.6.

**Tabel 4.3 Hasil Pengukuran Komitmen**

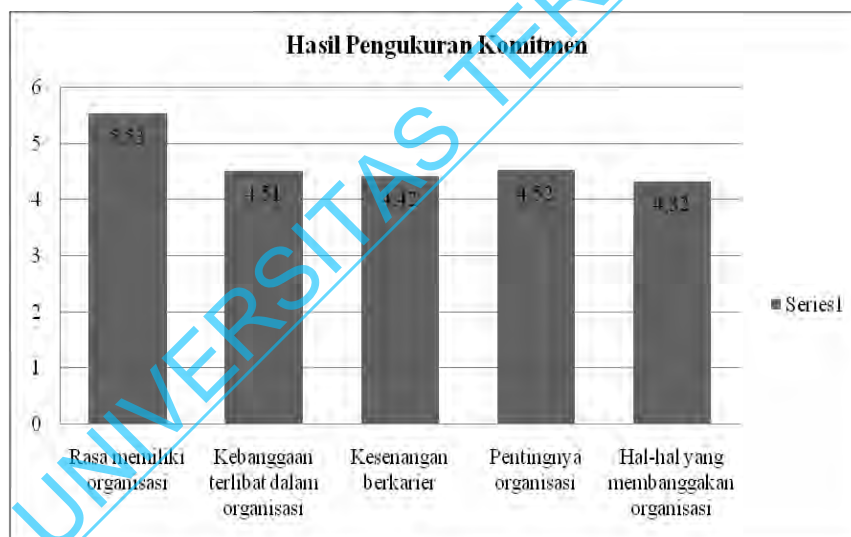
NO	INDIKATOR	PENILAIAN PADA KOMITMEN PADA TIAP INDIKATOR						RATA - RATA	JUMLAH RESPONDEN
		1	2	3	4	5			
1	Rasa memiliki organisasi	0	7	12	83	127	5,53	184	
2	Kebanggaan terlibat dalam organisasi	0	0	3	85	96	4,51	184	
3	Kesenangan berkarier	0	2	2	97	83	4,42	184	
4	Pentingnya organisasi	0	0	3	83	98	4,52	184	

*Sumber: Data sudah diolah dari hasil penelitian (2013)*

**Tabel 4.3 Hasil Pengukuran Komitmen**

NO	INDIKATOR	PENILAIAN PADA KOMITMEN PADA TIAP INDIKATOR						RATA - RATA	JUMLAH RESPONDEN
		1	2	3	4	5			
5	Hal-hal yang membanggakan organisasi	0	1	4	115	64	4,32	184	
Jumlah Prosentase		0,0%	1,0%	2,5%	48%	48,5%	4,66	100%	

*Sumber: Data sudah diolah dari hasil penelitian (2013)*

**Gambar 4.6 Hasil Pengukuran Komitmen**

*Sumber: Data sudah diolah dari hasil penelitian 2013 (Dengan Excel)*

Nilai tertinggi rata-rata diperoleh pada pernyataan rasa memiliki organisasi yaitu 5,53, sedangkan yang terendah adalah hal-hal yang membanggakan organisasi yaitu 4,32. Secara keseluruhan responden menilai pernyataan kuesioner tentang komitmen, sangat tidak setuju 0%, tidak setuju 1%, netral 2,5%, setuju

48% dan sangat setuju 48,5%. Dengan demikian mayoritas responden sangat setuju dengan komitmen.

### B.3. Penilaian responden terhadap kemampuan

Hasil penelitian terhadap variabel kemampuan, responden memberikan skor bervariasi mulai dari 2 sampai dengan 5, namun mayoritas responden memberikan nilai 4 (setuju), dengan hasil rata rata sebesar 4,34, dengan kemungkinan nilai maksimal 5 (sangat setuju), lihat tabel 4.4 dan gambar 4.7.

**Tabel 4.4 Hasil Pengukuran Kemampuan**

NO	INDIKATOR	PENILAIAN PADA KEMAMPUAN PADA TIAP INDIKATOR						JUMLAH RESPOND EN
		1	2	3	4	5	RATA- RATA	
1	Tingkat kesesuaian pendidikan formal dengan pekerjaan	0	8	24	91	61	4,11	184
2	Tingkat keikutsertaan pegawai untuk mengikuti diklat teknis	0	0	0	100	84	4,46	184
3	Manfaat pendidikan hubungannya dengan pekerjaan	0	0	1	95	88	4,47	184

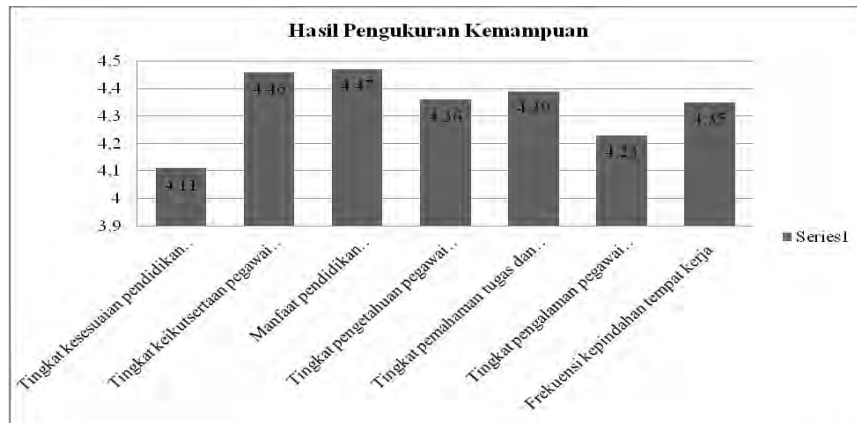
*Sumber: Data sudah diolah dari hasil penelitian (2013)*

**Tabel 4.4 Hasil Pengukuran Kemampuan**

NO	INDIKATOR	PENILAIAN PADA KEMAMPUAN PADA TIAP INDIKATOR						RATA-RATA	JUMLAH RESPONDEN
		1	2	3	4	5			
4	Tingkat pengetahuan pegawai terhadap prosedur atau mekanisme pelaksanaan tugas pekerjaan	0	0	2	113	69	4,36	184	
5	Tingkat pemahaman tugas dan tanggungjawab	0	0	1	111	72	4,39	184	
6	Tingkat pengalaman pegawai dalam memegang jabatan atau pekerjaan	0	4	14	102	64	4,23	184	
7	Frekuensi kepindahan tempat kerja	0	0	3	114	67	4,35	184	
Jumlah Prosentase		0%	0,9%	3,5%	56,4%	39,2%	4,34	100%	

*Sumber: Data sudah diolah dari hasil penelitian (2013)*





**Gambar 4.7 Hasil Pengukuran Kemampuan**

*Sumber: Data sudah diolah dari hasil penelitian 2013 (Dengan Excel)*

Nilai tertinggi rata-rata diperoleh pada pernyataan manfaat pendidikan hubungannya dengan pekerjaan yaitu 4,47, sedangkan yang terendah adalah tingkat kesesuaian pendidikan formal dengan pekerjaan 4,11. Secara keseluruhan responden menilai pernyataan kuesioner tentang kemampuan, sangat tidak setuju 0%, tidak setuju 0,9%, netral 3,5%, setuju 56,4% dan sangat setuju 39,2%. Dengan demikian mayoritas responden setuju dengan kemampuan.

#### B.4. Penilaian responden terhadap promosi jabatan

Hasil penelitian terhadap variabel promosi jabatan, responden memberikan skor bervariasi mulai dari 2 sampai dengan 5, namun mayoritas responden memberikan nilai 4 (setuju), dengan hasil rata rata sebesar 4,38, dengan kemungkinan nilai maksimal 5 (sangat setuju), lihat tabel 4.5 dan gambar 4.8.

**Tabel 4.5 Hasil Pengukuran Promosi Jabatan**

NO	INDIKATOR	PENILAIAN PADA PROMOSI JABATAN PADA TIAP INDIKATOR						JUMLAH RESPONDEN
		1	2	3	4	5	RATA-RATA	
1	Adanya jabatan yang tersedia	0	0	10	50	124	4,62	184
2	Adanya perpindahan jabatan	0	1	10	105	68	4,30	184
3	Memotivasi untuk berprestasi	0	0	7	119	58	4,28	184
4	Pengalaman kerja	0	1	6	98	79	4,39	184
5	Pengabdian	0	2	11	102	69	4,29	184
Jumlah Prosentase		0%	0,4%	4,8%	51,5%	43,2%	4,38	100%

*Sumber: Data sudah diolah dari hasil penelitian (2013)*

**Gambar 4.8 Hasil Pengukuran Promosi Jabatan**

*Sumber: Data sudah diolah dari hasil penelitian 2013 (Dengan Excel)*

Nilai tertinggi rata-rata diperoleh pada pernyataan adanya jabatan yang tersedia 4,62, sedangkan yang terendah adalah memotivasi untuk berprestasi yaitu 4,28. Secara keseluruhan responden menilai pernyataan kuesioner tentang promosi jabatan, sangat tidak setuju 0%, tidak setuju 0,4%, netral 4,8%, setuju 51,5% dan sangat setuju 43,2%. Dengan demikian mayoritas responden setuju dengan promosi jabatan.

#### B.5. Penilaian responden terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian terhadap variabel kinerja, responden memberikan skor bervariasi mulai dari 1 sampai dengan 5, namun mayoritas responden memberikan nilai 5 (sangat setuju), dengan hasil rata rata sebesar 4,56, lihat tabel 4.6 dan gambar 4.9.

**Tabel 4.6 Hasil Pengukuran Kinerja Pegawai**

NO	INDIKATOR	PENILAIAN PADA KINERJA PEGAWAI PADA TIAP INDIKATOR						RATA - RATA	JUMLAH RESPOND EN
		1	2	3	4	5			
1	Tingkat kesesuaian tugas dengan perintah	2	7	3	96	76	4,29	184	
2	Tingkat kesesuaian prosedur	0	2	3	59	120	4,61	184	

*Sumber: Data sudah diolah dari hasil penelitian (2013)*

**Tabel 4.6 Hasil Pengukuran Kinerja Pegawai**

NO	INDIKATOR	PENILAIAN PADA KINERJA PEGAWAI PADA TIAP INDIKATOR						JUMLAH RESPONDEN
		1	2	3	4	5	RATA - RATA	
3	Tingkat pencapaian hasil kerja	0	0	4	76	104	4,54	184
4	Tingkat kemampuan kerjasama individu dengan pegawai yang lain dalam menyelesaikan pekerjaan	0	0	1	64	119	4,64	184
5	Tingkat inisiatif bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan	0	0	2	53	129	4,70	184
Jumlah Prosentase		0,2%	1%	1,4%	37,8%	59,6%	4,56	100%

Sumber: Data sudah diolah dari hasil penelitian (2013)



**Gambar 4.9 Hasil Pengukuran Kinerja Pegawai**

Sumber: Data sudah diolah dari hasil penelitian 2013 (Dengan Excel)

Nilai tertinggi rata-rata diperoleh pada pernyataan tingkat inisitif bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan yaitu 4,70, sedangkan yang terendah adalah tingkat kesesuaian tugas dengan perintah yaitu 4,29. Secara keseluruhan responden menilai pernyataan kuesioner tentang kinerja, sangat tidak setuju 0,2%, tidak setuju 1%, netral 1,4%, setuju 37,8% dan sangat setuju 59,6%. Dengan demikian mayoritas responden sangat setuju dengan kinerja pegawai.

**Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas**

No	Kode	Scale Mean if Item Deleted	Pertanyaan dalam Kuesioner	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
				> 0,30	> 0,70	
1	DIS1	111.25	Sebagai pegawai menjadi kewajiban Bapak/Ibu untuk masuk kerja tepat waktu	.273	.888	Invalid
2	DIS2	111.40	Sebagai pegawai Bapak/Ibu berada ditempat kerja pada jam kerja	.464	.884	Valid
3	DIS3	111.37	Bapak/Ibu menyelesaikan pekerjaan beserta target-target yang ditetapkan tepat waktu	.429	.885	Valid

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan SPSS)*

Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas

No	Kode	Scale Mean if Item Deleted	Pertanyaan dalam Kuesioner	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
				> 0,30	> 0,70	
4	DIS4	111.27	Bapak/Ibu berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku di perusahaan/Instansi/Lembaga	.385	.886	Valid
5	KOM1	111.85	Sebagai pegawai yang menjalankan proses tugas dan pekerjaan merasa terhadap Kementerian Agama Agama Kota Batam adalah milik saya	.446	.885	Valid
6	KOM2	111.64	Secara Emosional saya bangga terhadap pekerjaan saya sebagai pegawai yang menjalankan tugas dan pekerjaan di Kementerian Agama Kota Batam	.573	.882	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan SPSS)

Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas

No	Kode	Scale Mean if Item Deleted	Pertanyaan dalam Kuesioner	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
				> 0,30	> 0,70	
7	KOM3	111.73	Sebagai pegawai yang menjalankan tugas dan pekerjaan saya merasa senang menghabiskan waktu karier saya di Kementerian Agama Kota Batam	.637	.880	Valid
8	KOM4	111.62	Kementerian Agama Kota Batam sesuai dengan perannya sangat mempunyai arti yang besar bagi saya	.635	.880	Valid
9	KOM5	111.84	Setiap masalah yang dihadapi Kementerian Agama Kota Batam merupakan masalah saya juga.	.573	.882	Valid
10	KEM1	112.04	Pendidikan formal saya sesuai dengan pekerjaan saya saat ini	.466	.885	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan SPSS)

Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas

No	Kode	Scale Mean if Item Deleted	Pertanyaan dalam Kuesioner	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
				> 0,30	> 0,70	
11	KEM2	111.70	Keikutsertaan saya mengikuti diklat teknis membantu meningkatkan pengetahuan	.579	.882	Valid
12	KEM3	111.68	Pendidikan bermanfaat terhadap pekerjaan saya saat ini	.484	.884	Valid
13	KEM4	111.79	Saya mengetahui prosedur pelaksanaan tugas pekerjaan saya	.594	.881	Valid
14	KEM5	111.77	Saya paham terhadap tugas dan tanggungjawab saya	.596	.881	Valid
15	KEM6	111.92	Pengalaman saya sesuai dengan pekerjaan saya saat ini	.699	.877	Valid
16	KEM7	111.80	Mutasi pekerjaan internal memberikan pengalaman tambahan	.586	.882	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan SPSS)



Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas

No	Kode	Scale Mean if Item Deleted	Pertanyaan dalam Kuesioner	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
				> 0,30	> 0,70	
17	PRO1	111.53	Promosi jabatan terjadi karena adanya jabatan yang tersedia	.224	.890	Invalid
18	PRO2	111.85	Perpindahan jabatan yang terjadi karena adanya promosi jabatan	.449	.884	Valid
19	PRO3	111.87	Promosi jabatan memotivasi pegawai untuk berprestasi	.432	.885	Valid
20	PRO4	111.77	Pengalaman kerja dijadikan syarat dalam promosi jabatan	.378	.886	Valid
21	PRO5	111.86	Pengabdian dijadikan syarat dalam promosi jabatan	.509	.883	Valid
22	KIN1	111.86	Pegawai menjalankan tugas sesuai dengan perintah	.406	.887	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan SPSS)

Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas

No	Kode	Scale Mean if Item Deleted	Pertanyaan dalam Kuesioner	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
				> 0,30	> 0,70	
23	KIN2	111.54	Beban kerja sesuai dengan waktu yang disediakan perusahaan, sesuai prosedur	.123	.892	<b>Invalid</b>
24	KIN3	111.61	Pegawai mampu bekerja tepat waktu	.361	.886	Valid
25	KIN4	111.79	Pegawai mampu bekerjasama dengan pegawai yang lain dalam menyelesaikan pekerjaan	.516	.883	Valid
26	KIN5	111.46	Kerjasama menjadi alternatif saat pekerjaan tidak dapat diselesaikan (inisiatif)	.220	.889	<b>Invalid</b>

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan SPSS)

### C. Uji Validitas dan Reabilitas

Uji reliabilitas dan uji validitas dari hasil kuesioner 184 responden dengan menggunakan program SPSS versi 20.0 diperoleh nilai *Chronbach's Alfa* sebesar 0,888 (lebih besar dari 0,70), maka perangkat kuesioner ini dapat dipercaya dan handal (*reliable*), dan hasil uji validitas terhadap 26 pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner masing-masing memiliki nilai  $r_{\text{hitung}}$  (*Corrected Item-Total*

*Correlation*) diatas 0,30 kecuali untuk pertanyaan *DIS1* yang memiliki nilai r-hitung 0,273, *PRO1* yang memiliki nilai r-hitung 0,224, *KIN2* yang memiliki nilai r-hitung 0,123 dan *KIN5* yang memiliki nilai r-hitung 0,220.

**Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas**

<i>Reliability Statistics</i>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.888	26

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan SPSS)*

Karena nilai r-hitung pertanyaan *DIS1*, *PRO1*, *KIN2*, *KIN5* dibawah 0,30, maka penulis memutuskan untuk tidak mengikutsertakan pertanyaan *DIS1*, *PRO1*, *KIN2*, *KIN5* pada proses analisis selanjutnya bersama 22 pertanyaan lain yang valid.

#### **D. Analisis Model**

Analisis model mencakup beberapa pengujian yaitu evaluasi normalitas (*assessment of normality*), analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) dan analisis model persamaan struktur (*Structural Equation Modeling Analysis*).

Analisis normalitas data berguna untuk mengetahui apakah data yang diperoleh dan dikumpulkan berdistribusi normal. Untuk analisis kenormalan data digunakan nilai kritis (c.r.) *skewness* dan nilai kritis (c.r) *kurtosis*. Analisis berdistribusi normal ini sangat diperlukan jika datanya atau  $n < 100$  (Nunnally dan Sujana

dalam Rasmen, 2008) namun demikian untuk sampel  $> 100$  masih dipandang perlu untuk melakukan uji normalitas. Uji *skewness* digunakan untuk melihat kecondongan atau kemencengan penyebaran data, sedangkan uji *kurtosis* untuk melihat keruncingan penyebaran data.

Menurut Suharyadi dalam Rasmen (2008:42), data memiliki penyebaran yang condong atau menceng bila nilai kritis (c.r) untuk *skewness* berada diatas 3,00, dan data memiliki penyebaran yang runcing bila nilai kritis (c.r) untuk *kurtosis*  $> 3,00$ . Data yang berdistribusi normal memungkinkan analisis parametrik dilakukan. Analisis statistika parametrik, adalah teknik-teknik yang digunakan berhubungan dengan pendugaan parameter serta pengujian hipotesis yang berhubungan dengan parameter-parameternya.

Uji Normalitas dengan *Liliefors Test*, kelebihan *liliefors test* adalah penggunaan/perhitungannya yang sederhana, serta cukup kuat (*power full*) sekalipun dengan ukuran sampel kecil,  $n = 4$  (Harun Al Rasyid yang dikutip oleh Sambas Ali Muhidin, 2007). Kriteria uji, apabila nilai  $r$  (probability value/critical value) lebih kecil atau sama dengan ( $=$ ) dari tingkat  $\alpha$  yang ditentukan maka  $H_0$  ditolak. Dalam hal lainnya,  $H_0$  diterima ((lihat Ating Somantri dan Sambas Ali Muhidin, 2006:162 dalam Sambas Ali Muhidin, 2007).

Selanjutnya, analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan variabel laten dari model yang akan diteliti apakah seluruh indikator yang dipakai dalam penelitian merupakan pembentuk variabel laten. Analisis faktor konfirmatori juga dimaksudkan untuk menganalisis tingkat validitas dari data yang ada di dalam

penelitian, artinya apakah indikator yang digunakan memiliki kebermaknaan yang cukup untuk mendefinisikan variabel laten yang dibentuk.

Menurut Ferdinan dalam Rasmien (2008:43) sebuah indikator signifikan mendefinisikan variabel laten jika memiliki koefisien lamda ( $\lambda$ )  $\geq 0,5$  dan nilai kritis (C.R)  $\geq 2,00$  serta nilai probabilitas  $< 0,05$ .

Akhirnya, analisis model persamaan struktur (*Structural Equation Modeling Analysis*) dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung serta untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Pengujian output analisis SEM ini mencakup analisis pengujian model pengukuran dengan parameter Lamda ( $\lambda$ ), analisis kesesuaian model (*Goodness of fit*), analisis model persamaan structural serta analisis pengukuran dengan determinasi.

Tabel-tabel dan gambar-gambar berikut merupakan presentasi dan penjelasan dari hasil analisis data sebagai berikut:

#### 1. Analisis normalitas data

**Tabel 4.9 Disiplin kerja - Assessment of normality**

Variable	Min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
DIS4	4,000	5,000	-2,427	-13,441	3,891	10,773
DIS3	3,000	5,000	-2,008	-11,120	3,280	9,082
DIS2	3,000	5,000	-1,491	-8,254	1,046	2,896
Multivariate					18,296	22,655

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada indikator variabel disiplin kerja yang memiliki c.r. untuk *skewness* diatas 3,00. Ini berarti sebaran data untuk semua indikator adalah normal ditinjau dari kecondongan atau kemencengan. Dilihat dari *kurtosis* (keruncingan), ada dua indikator disiplin kerja yang memiliki c.r. > 3,00. Ini berarti, bila dilihat dari *kurtosis* atau keruncingan dapat dikatakan bahwa penyebaran data untuk indikator tersebut adalah memiliki penyebaran yang runcing. Untuk analisis selanjutnya, variabel laten disiplin kerja masih dianggap diwakili oleh tiga dari indikator tersebut.

**Tabel 4.10** Komitmen - *Assessment of normality*

Variable	Min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KOM5	2,000	5,000	-,157	-,870	,565	1,565
KOM4	3,000	5,000	-,340	-1,881	-1,354	-3,750
KOM3	2,000	5,000	-,710	-3,930	1,433	3,967
KOM2	3,000	5,000	-,296	-1,637	-1,383	-3,830
KOM1	2,000	5,000	-1,098	-6,079	1,210	3,349
Multivariate					15,738	12,758

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada indikator variabel komitmen yang memiliki c.r. untuk *skewness* diatas 3,00. Ini berarti sebaran data untuk semua indikator adalah normal ditinjau dari kecondongan atau kemencengan. Dilihat dari *kurtosis* (keruncingan), ada dua indikator komitmen yang memiliki c.r. > 3,00. Ini berarti, bila dilihat dari *kurtosis* atau keruncingan dapat dikatakan bahwa penyebaran data untuk sebagian indikator adalah memiliki

penyebaran yang runcing. Untuk analisis selanjutnya, variabel laten komitmen masih dianggap diwakili oleh kelima indikator tersebut.

**Tabel 4.11 Kemampuan - Assessment of normality**

Variable	Min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KEM7	3,000	5,000	,265	1,467	-1,087	-3,011
KEM6	2,000	5,000	-,734	-4,067	,963	2,665
KEM5	3,000	5,000	,336	1,863	-1,550	-4,291
KEM4	3,000	5,000	,307	1,702	-1,289	-3,570
KEM3	3,000	5,000	-,014	-,078	-1,695	-4,693
KEM2	4,000	5,000	,175	,967	-1,970	-5,453
KEM1	2,000	5,000	-,735	-4,072	,284	,785
Multivariate					18,395	11,114

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada indikator variabel kemampuan yang memiliki c.r. untuk *skewness* diatas 3,00. Ini berarti sebaran data untuk semua indikator adalah normal ditinjau dari kecondongan atau kemencengan. Dilihat dari *kurtosis* (keruncingan), tidak ada indikator kemampuan yang memiliki c.r. > 3,00. Ini berarti, bila dilihat dari *kurtosis* atau keruncingan dapat dikatakan bahwasanya penyebaran data untuk semua indikator adalah menyebar normal. Untuk analisis selanjutnya, variabel laten kemampuan dianggap diwakili oleh ketujuh indikator tersebut.

**Tabel 4.12 Promosi jabatan - Assessment of normality**

Variable	Min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
PRO5	2,000	5,000	-,579	-3,208	,679	1,879
PRO4	2,000	5,000	-,474	-2,623	,294	,815
PRO3	3,000	5,000	,179	,991	-,499	-1,383
PRO2	2,000	5,000	-,376	-2,080	,226	,625
Multivariate					5,556	5,439

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada indikator variabel promosi jabatan yang memiliki c.r. untuk *skewness* diatas 3,00. Ini berarti sebaran data untuk semua indikator adalah normal ditinjau dari kecondongan atau kemencengan. Dilihat dari *kurtosis* (keruncingan), tidak ada indikator promosi jabatan yang memiliki c.r. > 3,00. Ini berarti, bila dilihat dari *kurtosis* atau keruncingan dapat dikatakan bahwa penyebaran data untuk semua indikator adalah menyebar normal. Untuk analisis selanjutnya, variabel laten promosi jabatan dianggap diwakili oleh keempat indikator tersebut.

**Tabel 4.13 Kinerja pegawai - Assessment of normality**

Variable	Min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KIN4	4,000	5,000	-,639	-3,539	-1,592	-4,407
KIN3	3,000	5,000	-,587	-3,252	-,836	-2,316
KIN1	1,000	5,000	-1,607	-8,902	3,938	10,904
Multivariate					2,282	2,826

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)



Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada indikator variabel kinerja pegawai yang memiliki c.r. untuk *skewness* diatas 3,00. Ini berarti sebaran data untuk semua indikator adalah normal ditinjau dari kecondongan atau kemencengan. Dilihat dari *kurtosis* (keruncingan), ada satu indikator kinerja yang memiliki c.r. > 3,00. Ini berarti, bila dilihat dari *kurtosis* atau keruncingan dapat dikatakan bahwa penyebaran data untuk indikator tersebut memiliki penyebaran yang runcing. Untuk analisis selanjutnya, variabel laten kinerja pegawai masih dianggap diwakili oleh ketiga indikator tersebut.

### **Penanganan Data tidak Normal**

Jika sebuah variabel mempunyai sebaran data yang tidak normal, maka perlakuan yang dimungkinkan agar menjadi normal:

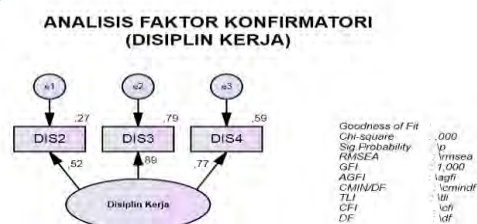
- Menambah jumlah data. Kemudian dengan jumlah data yang baru, dilakukan pengujian sekali lagi.
- Menghilangkan data yang dianggap penyebab tidak normalnya data. Kemudian diulang proses pengujian, mungkin data bisa menjadi normal.
- Dilakukan transformasi data, misalnya mengubah data ke logaritma atau ke bentuk natural (LN) atau bentuk lainnya, kemudian dilakukan pengujian ulang.
- Data diterima apa adanya, memang dianggap tidak normal dan tidak perlu dilakukan berbagai *treatment*. Untuk itu, alat analisis yang dipilih harus diperhatikan, seperti untuk multivariat mungkin *factor analysis* tidak begitu mementingkan asumsi kenormalan (Singgih Santoso, 2010).

## 2. Analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Teknik analisis faktor konfirmatori ini ditujukan untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan konstruk-konstruk endogen yang akan mengkonfirmasi apakah variabel yang diamati mencerminkan faktor yang dianalisis. Teknik analisis faktor konfirmatori pada penelitian ini terbagi menjadi dua bagian yaitu analisis faktor konfirmatori pada variabel variabel eksogen dan analisis faktor konfirmatori pada variabel-variabel endogen.

Analisis faktor konfirmatori pada variabel disiplin kerja, komitmen, kemampuan, promosi jabatan dan kinerja pegawai bertujuan untuk mengkonfirmasikan masing-masing indikator pada masing-masing konstruk mencerminkan konstruk yang diwakilinya. Hasil pengujian analisis faktor konfirmatori ini disajikan dalam gambar dan tabel di bawah sebagai berikut :

### 2.1. Disiplin kerja



**Gambar 4.10 Disiplin kerja**

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)*

**Tabel 4.14 Regression Weights: Indikator disiplin kerja**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
DIS2 <--- DIS	1,000				
DIS3 <--- DIS	1,715	,283	6,068	***	Valid
DIS4 <--- DIS	1,024	,157	6,542	***	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

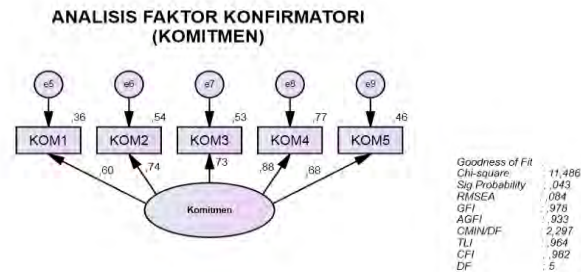
**Tabel 4.15 Standardized Regression Weights: Indikator disiplin kerja**

	Estimate
DIS2 <--- DIS	,522
DIS3 <--- DIS	,886
DIS4 <--- DIS	,769

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator variabel disiplin kerja, baik dalam bentuk diagram maupun dalam bentuk tabel, Diketahui bahwa *Standardized Regression Weight* ( $\lambda$ ) untuk ke-3 indikator lebih besar dari 0,50 serta koefisien C.R. lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas ke-3 indikator lebih kecil dari 0,05 (\*\*\*) berarti  $< 0,001$ ). Dengan demikian dapat dikatakan ditinjau dari CFA, bahwa ke-3 indikator adalah kuat untuk mengkonfirmasi variabel laten disiplin kerja. Untuk itu ke-3 indikator tersebut dapat diikutsertakan pada analisis lebih lanjut.

## 2.2. Komitmen



Gambar 4.11 Komitmen

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Tabel 4.16 Regression Weights: Indikator komitmen

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
KOM1 <--- KOM	1,000				
KOM2 <--- KOM	,843	,109	7,707	***	Valid
KOM3 <--- KOM	,920	,123	7,483	***	Valid
KOM4 <--- KOM	1,002	,118	8,506	***	Valid
KOM5 <--- KOM	,810	,111	7,308	***	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Tabel 4.17 Standardized Regression Weights: Indikator komitmen

	Estimate
KOM1 <--- KOM	,602
KOM2 <--- KOM	,736

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

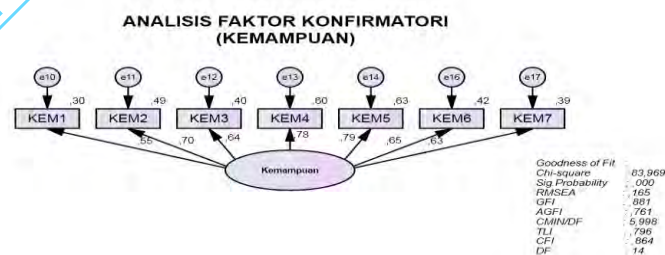
**Tabel 4.17 Standardized Regression Weights: Indikator komitmen**

	Estimate
KOM3 <--- KOM	,728
KOM4 <--- KOM	,876
KOM5 <--- KOM	,682

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator variabel komitmen, baik dalam bentuk diagram maupun dalam bentuk tabel, Diketahui bahwa *Standardized Regression Weight* ( $\lambda$ ) untuk ke-5 indikator lebih besar dari 0,50 serta koefisien C.R. lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas ke-5 indikator lebih kecil dari 0,05 (\*\*\*) berarti  $< 0,001$ ). Dengan demikian dapat dikatakan ditinjau dari CFA, bahwa ke-5 indikator adalah kuat untuk mengkonfirmasi variabel laten komitmen. Untuk itu ke-5 indikator tersebut dapat diikutsertakan pada analisis lebih lanjut.

### 2.3. Kemampuan

**Gambar 4.12 Kemampuan**

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

**Tabel 4.18 Regression Weights: Indikator kemampuan**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
KEM1 <--- KEM	1,000				
KEM2 <--- KEM	,807	,121	6,686	***	Valid
KEM3 <--- KEM	,750	,121	6,211	***	Valid
KEM4 <--- KEM	,903	,130	6,960	***	Valid
KEM5 <--- KEM	,911	,129	7,053	***	Valid
KEM6 <--- KEM	1,016	,153	6,630	***	Valid
KEM7 <--- KEM	,738	,116	6,383	***	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

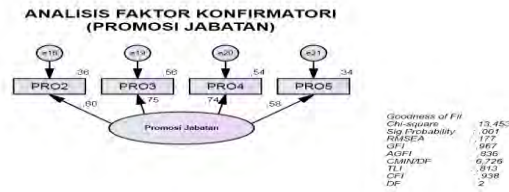
**Tabel 4.19 Standardized Regression Weights: Indikator kemampuan**

	Estimate
KEM1 <--- KEM	,548
KEM2 <--- KEM	,701
KEM3 <--- KEM	,636
KEM4 <--- KEM	,776
KEM5 <--- KEM	,791
KEM6 <--- KEM	,649
KEM7 <--- KEM	,627

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator variabel kemampuan, baik dalam bentuk diagram maupun dalam bentuk tabel, Diketahui bahwa *Standardized Regression Weight* ( $\lambda$ ) untuk ke-7 indikator lebih besar dari 0,50 serta koefisien C.R. lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas ke-7 indikator lebih kecil dari 0,05 (\*\*\*) berarti  $< 0,001$ ). Dengan demikian dapat dikatakan ditinjau dari CFA, bahwa ke-7 indikator adalah kuat untuk mengkonfirmasi variabel laten kemampuan. Untuk itu ke-7 indikator tersebut dapat diikutsertakan pada analisis lebih lanjut.

## 2.4. Promosi jabatan



Gambar 4.13 Promosi jabatan

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Tabel 4.20 Regression Weights: Indikator promosi jabatan

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
PRO2 <--- PRO	1,000				
PRO3 <--- PRO	1,101	,155	7,121	***	Valid
PRO4 <--- PRO	1,186	,192	6,184	***	Valid
PRO5 <--- PRO	1,018	,180	5,668	***	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Tabel 4.21 Standardized Regression Weights: Indikator promosi jabatan

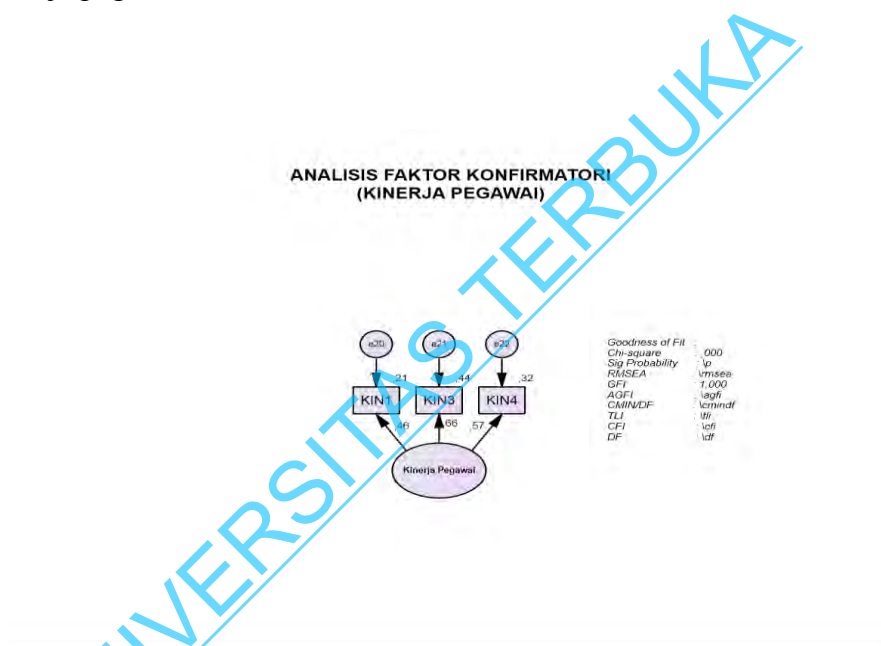
	Estimate
PRO2 <--- PRO	,604
PRO3 <--- PRO	,752
PRO4 <--- PRO	,736
PRO5 <--- PRO	,583

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator variabel promosi jabatan, baik dalam bentuk diagram maupun dalam bentuk tabel,

Diketahui bahwa *Standardized Regression Weight* ( $\lambda$ ) untuk ke-4 indikator lebih besar dari 0,50 serta koefisien C.R. lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas ke-4 indikator lebih kecil dari 0,05 (\*\*\*) berarti  $< 0,001$ ). Dengan demikian dapat dikatakan ditinjau dari CFA, bahwa ke-4 indikator adalah kuat untuk mengkonfirmasi variabel laten promosi jabatan. Untuk itu ke-4 indikator tersebut dapat diikutsertakan pada analisis lebih lanjut.

### 2.5. Kinerja pegawai



**Gambar 4.14 Kinerja pegawai**

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

**Tabel 4.22 Regression Weights: Indikator kinerja pegawai**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
KIN1 <--- KIN	1,000				
KIN3 <--- KIN	1,020	,301	3,392	***	Valid
KIN4 <--- KIN	,767	,208	3,683	***	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)



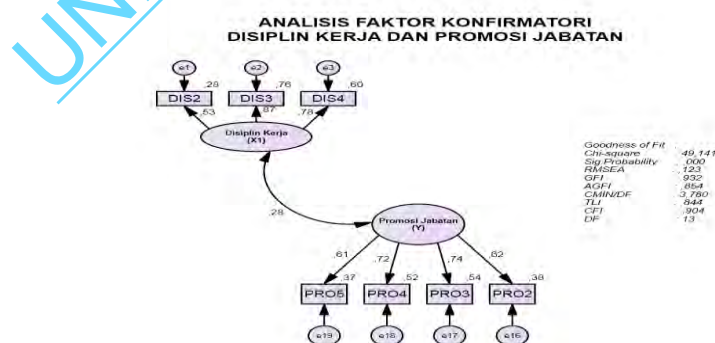
**Tabel 4.23 Standardized Regression Weights: Indikator kinerja pegawai**

	Estimate
KIN1 <--- KIN	,455
KIN3 <--- KIN	,664
KIN4 <--- KIN	,566

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator variabel kinerja pegawai, baik dalam bentuk diagram maupun dalam bentuk tabel, Diketahui bahwa *Standardized Regression Weight* ( $\lambda$ ) untuk ke-2 indikator lebih besar dari 0,50 satu indikator kurang dari atau sama dengan 0,50 serta koefisien C.R. lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas ke-3 indikator lebih kecil dari 0,05 (\*\*\*) berarti  $< 0,001$ ). Dengan demikian dapat dikatakan ditinjau dari CFA, bahwa ke-3 indikator adalah cukup kuat untuk mengkonfirmasi variabel laten kinerja pegawai. Untuk itu ke-3 indikator tersebut masih dapat diikutsertakan pada analisis lebih lanjut.

## 2.6. Disiplin kerja dan Promosi jabatan



**Gambar 4.15 Analisis faktor konfirmatori disiplin kerja dan promosi jabatan**

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

**Tabel 4.24 Regression Weights: variabel disiplin kerja – variabel promosi****jabatan**

			Unstd Estimate	Std Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
DIS2	<---	DIS	1,000	,532				
DIS3	<---	DIS	1,658	,873	,258	6,417	***	Valid
DIS4	<---	DIS	1,015	,777	,153	6,641	***	Valid
PRO2	<---	PRO	1,000	,619				
PRO3	<---	PRO	1,053	,736	,149	7,085	***	Valid
PRO4	<---	PRO	1,131	,718	,179	6,314	***	Valid
PRO5	<---	PRO	1,041	,611	,176	5,922	***	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

**Tabel 4.25 Correlations: Disiplin kerja – Promosi jabatan**

			Estimate
DIS	<-->	PRO	,277

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

**Tabel 4.26 Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Variabel****Disiplin Kerja-Variabel Promosi Jabatan**

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	49,141*	Baik
Relative Chi-square	$\leq 3,00$	3,780	Kurang Baik
Probability	$> 0,05$	0,000	Kurang Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,123	Kurang Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,932*	Baik

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

**Tabel 4.26 Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Variabel  
Disiplin Kerja-Variabel Promosi Jabatan**

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
AGFI	$\geq 0,90$	0,854	Kurang Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,904	Kurang Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,844	Kurang Baik

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

\*) Memenuhi *Goodness of fit*

Berdasarkan gambar dan tabel di atas yang dimaksud kurang baik pada tabel yang bersangkutan artinya tidak memenuhi syarat *goodness of fit* dan baik artinya memenuhi syarat *goodness of fit* dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Nilai *factor loading* data variabel disiplin kerja memenuhi nilai yang disyaratkan  $> 0,40$  (Ferdinand, 2002) yaitu sebesar 0,532, 0,873, dan 0,777 yang menunjukkan bahwa indikator pada konstruk disiplin kerja baik.
- b. Nilai *factor loading* data variabel promosi jabatan memenuhi nilai yang disyaratkan  $> 0,40$  (Ferdinand, 2002) yaitu sebesar 0,619, 0,736, 0,718 dan 0,611 yang menunjukkan bahwa indikator pada konstruk promosi jabatan baik.
- c. Nilai korelasi antara variabel disiplin kerja dengan promosi jabatan, sebesar 0,277 yang menunjukkan bahwa tingkat koefisien korelasi masih di bawah ambang batas yang disyaratkan yaitu  $< 0,90$  (Ferdinand, 2002)
- d. Nilai C.R  $> 1,96$  menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan indikator dari faktor laten yang dibentuk.

Dari hasil Evaluasi *Goodness of Fit* menunjukkan dua kriteria terpenuhi (Chi-square/df) dan GFI dari delapan kriteria yang ada. Dengan demikian maka model tersebut belum dapat dinyatakan sebagai model yang baik (belum memenuhi *Goodness of fit*) dan dipandang perlu diadakan modifikasi model untuk dapat meningkatkan kecocokan model (*Goodness of fit*) (Solimun, 2004 :71 dan Solimun, 2006 : 19<sup>1</sup>).

Untuk meningkatkan nilai *Goodness of fit* dapat dilakukan dengan tidak mengikut sertakan indikator yang memiliki koefisien *Standardized Regression Weight* antara indikator  $\lambda$  (*loading factor*) kecil ataupun dengan mengkorelasikan beberapa indikator yang memiliki nilai Modifikasi Indeks (M.I.) yang besar (Ferdinand, 2006:190).

Pada Modifikasi ini dilakukan dengan mengkorelasikan beberapa *error* yang memiliki koefisien Modifikasi Indeks (M.I) besar. Untuk keperluan tersebut maka berikut ini ditampilkan tabel yang memuat koefisien Modifikasi Indeks yang didapat sebagai berikut.

**Tabel 4.27 Disiplin kerja – Promosi jabatan *Modification Indices***

	M.I.	Par Change
e19 <--> DIS	15,882	,041
e18 <--> DIS	7,314	-,024
e17 <--> e19	7,004	-,042
e16 <--> e18	4,919	-,037
e2 <--> e19	7,119	,034
e1 <--> PRO	4,036	,024

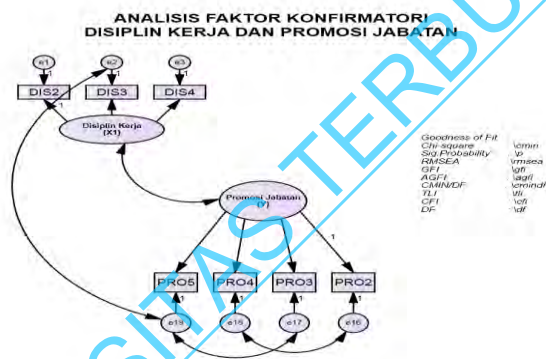
Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

<sup>1</sup> Solimun, 2006, Pemodelan Persamaan Struktural Pendekatan PLS dan SEM Aplikasi Software Smart PLS dan Amos, Undiknas Denpasar

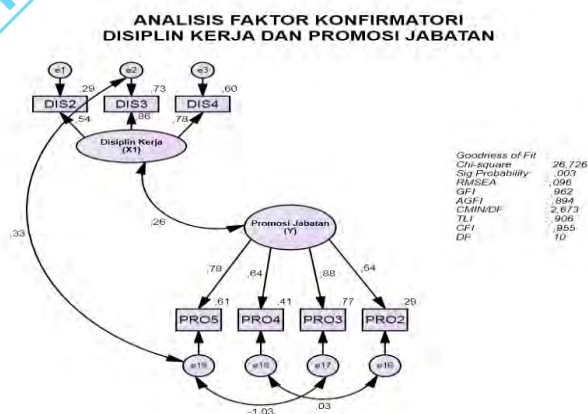
Dari koefisien Modifikasi Indeks (M.I.) tabel di atas, modifikasi model dilakukan dengan mengkorelasikan antar *error* yang memiliki Modifikation Index (M.I.) > 4,000 dalam rangka memperbaiki *Goodness of fit*. Adapun *error* yang dikorelasikan meliputi

$$e17 \leftrightarrow e19, e16 \leftrightarrow e18 \text{ dan } e2 \leftrightarrow e19.$$

Dengan menghubungkan beberapa *error* di atas maka dapat dihasilkan model modifikasi sebagai berikut.



**Gambar 4.16 Model Modifikasi Variabel Disiplin kerja dan Promosi jabatan**



**Gambar 4.17 Model Modifikasi Variabel Disiplin kerja dan Promosi jabatan**

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)*

Dari hasil modifikasi model dengan mengkorelasikan beberapa *error* indikator yang memiliki *Modification Indices* (M.I.) > 4,000 maka dapat dilakukan perbandingan *Goodness of Fit* antara model modifikasi utama dengan model hasil modifikasi. Perbandingan yang dilakukan meliputi : besarnya koefisien *Goodness of Fit*.

**Tabel 4.28 Perbandingan Model Utama dengan Hasil Modifikasi-1**

Goodness of fit index	Cut-off Value	Model Utama	Model Modifikasi-1	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	49,141*)	26,726*	Baik
Relative Chi-square	$\leq 3,00$	3,780	2,673*	Baik
Probability	$> 0,05$	0,000	0,003	Kurang Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,123	0,096	Kurang Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,932*	0,962*	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,854	0,894	Kurang Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,904	0,955*	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,844	0,906	Kurang Baik

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

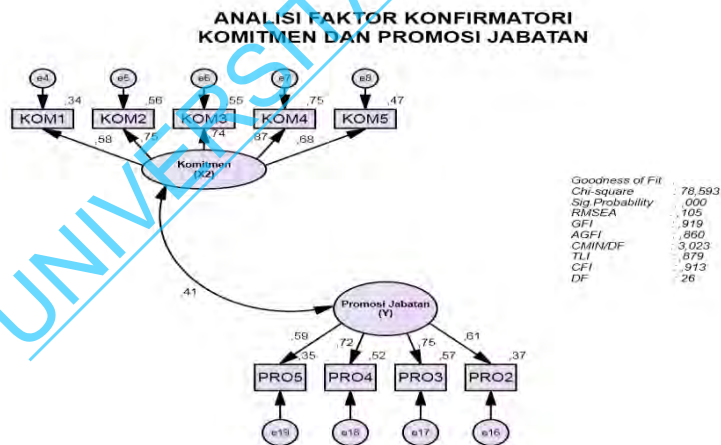
\*) Memenuhi *Goodness of fit*

Bila dilihat dari *Goodness of fit*, terlihat model hasil modifikasi menunjukkan perbaikan pada empat indikator dari delapan *indicator* yang ada. Model utama yang semula ada dua indikator memenuhi *Goodness of fit*,

menjadi empat buah indikator memenuhi syarat yaitu *Chi-square*, *Relative Chi-square* ( $\chi^2/df$ ), GFI dan CFI.

Dari analisis di atas, dapat dinyatakan bahwa melakukan model modifikasi telah dapat meningkatkan kesesuaian model (*Goodness of fit*). Berhubung telah ada empat buah indikator yang memenuhi syarat *goodness of fit*, maka model telah dipandang bagus (*good of fit*). Hal ini sesuai dengan Solimun, (2002:80) dan Solimun (2004:71). Dengan demikian dipandang tidak perlu mengadakan modifikasi lebih lanjut.

## 2.7. Komitmen dan Promosi jabatan



**Gambar 4.18 Analisis faktor konfirmatori komitmen dan promosi jabatan**

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)*

**Tabel 4.29 Regression Weights: variabel komitmen – variabel promosi****jabatan**

			Ustd Estimate	Std Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
PRO2	<---	PRO	1,000	,612				
PRO3	<---	PRO	1,090	,753	,150	7,240	***	Valid
PRO4	<---	PRO	1,148	,721	,178	6,455	***	Valid
PRO5	<---	PRO	1,023	,594	,174	5,889	***	Valid
KOM1	<---	KOM	1,000	,583				
KOM2	<---	KOM	,885	,748	,118	7,494	***	Valid
KOM3	<---	KOM	,965	,739	,132	7,289	***	Valid
KOM4	<---	KOM	1,024	,866	,124	8,227	***	Valid
KOM5	<---	KOM	,837	,683	,118	7,102	***	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

**Tabel 4.30 Correlations: Komitmen – Promosi jabatan**

		Estimate
PRO	<-->	KOM
		,413

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

**Tabel 4.31 Hasil Pengujian Kelayakan Model pada****Variabel Komitmen-Variabel Promosi Jabatan**

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	78,593*	Baik
Relative Chi-square	$\leq 3,00$	3,023	Kurang Baik
Probability	$> 0,05$	0,000	Kurang Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,105	Kurang Baik

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)



**Tabel 4.31 Hasil Pengujian Kelayakan Model pada  
Variabel Komitmen-Variabel Promosi Jabatan**

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
GFI	$\geq 0,90$	0,919*	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,660	Kurang Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,913	Kurang Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,879	Kurang Baik

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

\*) Memenuhi Goodness of fit

Berdasarkan gambar dan tabel di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Nilai *factor loading* data variabel komitmen memenuhi nilai yang disyaratkan  $> 0,40$  (Ferdinand, 2002) yaitu sebesar 0,583, 0,748, 0,739, 0,866 dan 0,683 yang menunjukkan bahwa indikator pada konstruk komitmen baik.
- b. Nilai *factor loading* data variabel promosi jabatan memenuhi nilai yang disyaratkan  $> 0,40$  (Ferdinand, 2002) yaitu sebesar 0,612, 0,753, 0,721 dan 0,594 yang menunjukkan bahwa indikator pada konstruk promosi jabatan baik.
- c. Nilai korelasi antara variabel disiplin kerja dengan promosi jabatan, sebesar 0,413 yang menunjukkan bahwa tingkat koefisien korelasi masih di bawah ambang batas yang disyaratkan yaitu  $< 0,90$  (Ferdinand, 2002)
- d. Nilai C.R  $> 1,96$  menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan indikator dari faktor laten yang dibentuk.

Dari hasil Evaluasi *Goodness of Fit* menunjukkan dua kriteria terpenuhi (*Chi-square/df*) dan CFI dari delapan kriteria yang ada. Dengan demikian maka model tersebut belum dapat dinyatakan sebagai model yang baik (belum memenuhi *Goodness of fit*) dan dipandang perlu diadakan modifikasi model untuk dapat meningkatkan kecocokan model (*Goodness of fit*) (Solimun, 2004 :71 dan Solimun, 2006 : 19<sup>2</sup>).

Untuk meningkatkan nilai *Goodness of fit* dapat dilakukan dengan tidak mengikut sertakan indikator yang memiliki koefisien *Standardized Regression Weight* antara indikator  $\lambda$  (*loading factor*) kecil ataupun dengan mengkorelasikan beberapa indikator yang memiliki nilai Modifikasi Indeks (M.I.) yang besar (Ferdinand, 2006:190).

Pada Modifikasi ini dilakukan dengan mengkorelasikan beberapa *error* yang memiliki koefisien Modifikasi Indeks (M.I) besar. Untuk keperluan tersebut maka berikut ini ditampilkan tabel yang memuat koefisien Modifikasi Indeks yang didapat sebagai berikut :

**Tabel 4.32** Komitmen – Promosi jabatan *Modification Indices*

		M.I.	Par Change
e6	<--> PRO	4,370	,025
e5	<--> PRO	4,901	,024
e4	<--> PRO	22,207	-,085
e4	<--> e6	5,639	-,046
e18	<--> e19	4,015	,036

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

<sup>2</sup> Solimun, 2006, Pemodelan Persamaan Struktural Pendekatan PLS dan SEM Aplikasi Software Smart PLS dan Amos, Undiknas Denpasar

Tabel 4.32 Komitmen – Promosi jabatan *Modification Indices*

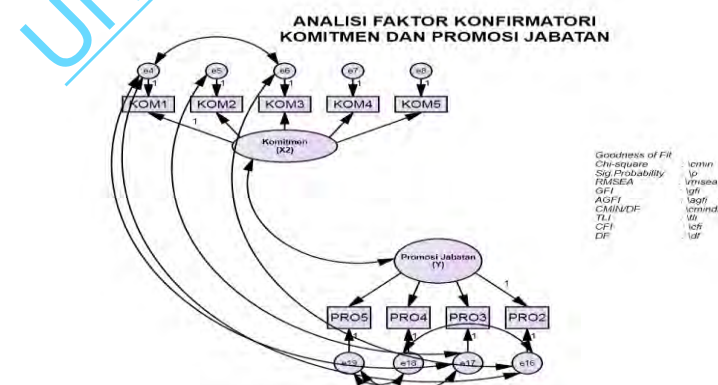
	M.I.	Par Change
e17 <--> e5	9,766	,035
e17 <--> e4	4,567	-,041
e17 <--> e19	6,746	-,041
e16 <--> e6	4,177	,032
e16 <--> e4	5,166	-,054
e16 <--> e18	4,398	-,035

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Dari koefisien Modifikasi Indeks (M.I.) tabel di atas, modifikasi model dilakukan dengan mengkorelasikan antar *error* yang memiliki Modifikasi Indeks (M.I.) > 4,000 dalam rangka memperbaiki *Goodness of fit*. Adapun *error* yang dikorelasikan meliputi

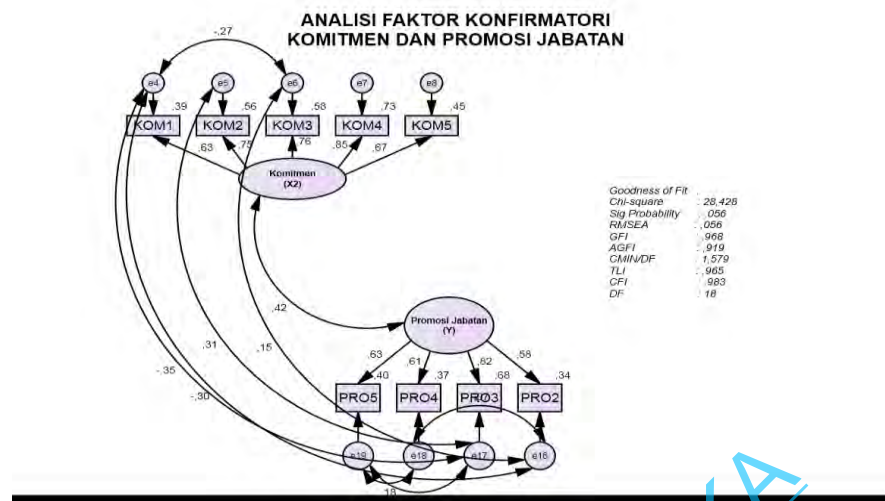
e4 ↔ e6, e18 ↔ e19, e17 ↔ e5, e17 ↔ e4, e17 ↔ e19, e16 ↔ e6, e16 ↔ e4, dan e16 ↔ e18.

Dengan menghubungkan beberapa *error* di atas maka dapat dihasilkan model modifikasi sebagai berikut.



Gambar 4.19 Model Modifikasi Variabel Komitmen dan Promosi jabatan

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)



**Gambar 4.20 Model Modifikasi Variabel Komitmen dan Promosi jabatan**

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)*

Dari hasil modifikasi model dengan mengkorelasikan beberapa *error* indikator yang memiliki *Modification Indices* (M.I.) > 4,000 maka dapat dilakukan perbandingan *Goodness of Fit* antara model modifikasi utama dengan model hasil modifikasi. Perbandingan yang dilakukan meliputi : besarnya koefisien *Goodness of Fit*.

**Tabel 4.33 Perbandingan Model Utama dengan Hasil Modifikasi-1**

Goodness of fit index	Cut-off Value	Model Utama	Model Modifikasi-1	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	78,593*)	28,428*	Baik

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)*

\*) Memenuhi *Goodness of fit*

**Tabel 4.33 Perbandingan Model Utama dengan Hasil Modifikasi-1**

Goodness of fit index	Cut-off Value	Model Utama	Model Modifikasi-1	Keterangan
Relative Chi-square	$\leq 3,00$	3,023	1,579*	Baik
Probability	$> 0,05$	0,000	0,056*	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,105	0,056*	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,919*	0,968*	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,660	0,919*	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,913	0,983*	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,879	0,965*	Baik

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

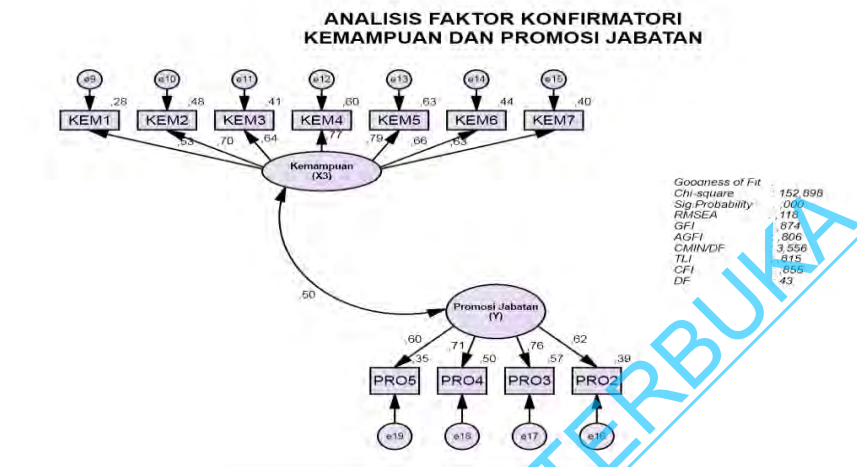
\*) Memenuhi Goodness of fit

Bila dilihat dari *Goodness of fit*, terlihat model hasil modifikasi menunjukkan perbaikan pada delapan indikator dari delapan *indicator* yang ada. Model utama yang semula ada dua indikator memenuhi *Goodness of fit*, menjadi delapan buah atau semua indikator memenuhi syarat yaitu *Chi-square*, *Relative Chi-square* ( $\chi^2/df$ ), *Probability*, RMSEA, GFI, AGFI, CFI dan TLI.

Dari analisis di atas, dapat dinyatakan bahwa melakukan model modifikasi telah dapat meningkatkan kesesuaian model (*Goodness of fit*). Berhubung telah ada delapan buah indikator yang memenuhi syarat *goodness of fit*, maka model telah dipandang bagus (*good of fit*). Hal ini sesuai dengan Solimun,

(2002:80) dan Solimun (2004:71). Dengan demikian dipandang tidak perlu mengadakan modifikasi lebih lanjut.

## 2.8. Kemampuan dan Promosi jabatan



**Gambar 4.21 Analisis faktor konfirmatori kemampuan dan promosi jabatan**

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)*

**Tabel 4.34 Regression Weights: variabel kemampuan – variabel promosi**

	Unstd Estimate	Std Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
PRO2 <--- PRO	1,000	,622				
PRO3 <--- PRO	1,076	,756	,146	7,350	***	Valid
PRO4 <--- PRO	1,107	,707	,168	6,581	***	Valid

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)*

**Tabel 4.34 Regression Weights: variabel kemampuan – variabel promosi**

	Unstd Estimate	Std Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
PRO5 <--- PRO	1,008	,595	,168	6,017	***	Valid

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)*

**Tabel 4.34 Regression Weights: variabel kemampuan – variabel promosi**

			Unstd Estimate	Std Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
KEM1	<---	KEM	1,000	,532				
KEM2	<---	KEM	,827	,696	,127	6,510	***	Valid
KEM3	<---	KEM	,774	,637	,127	6,095	***	Valid
KEM4	<---	KEM	,929	,774	,137	6,791	***	Valid
KEM5	<---	KEM	,938	,791	,136	6,883	***	Valid
KEM6	<---	KEM	1,067	,661	,163	6,530	***	Valid
KEM7	<---	KEM	,770	,634	,123	6,280	***	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

**Tabel 4.35 Correlations: Kemampuan – Promosi jabatan**

		Estimate
PRO	<-->	KEM
		,499

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

**Tabel 4.36 Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Variabel Kemampuan -Variabel Promosi Jabatan**

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	152,896	Kurang Baik
Relative Chi-square	$\leq 3,00$	3,566	Kurang Baik
Probability	$> 0,05$	0,000	Kurang Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,118	Kurang Baik

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

\*) Memenuhi Goodness of fit

**Tabel 4.36 Hasil Pengujian Kelayakan Model pada  
Variabel Kemampuan -Variabel Promosi Jabatan**

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
GFI	$\geq 0,90$	0,874	Kurang Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,806	Kurang Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,855	Kurang Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,815	Kurang Baik

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

\*) Memenuhi Goodness of fit

Berdasarkan gambar dan tabel di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Nilai *factor loading* data variabel kemampuan memenuhi nilai yang disyaratkan  $> 0,40$  (Ferdinand, 2002) yaitu sebesar 0,531, 0,696, 0,637, 0,774, 0,791, 0,661 dan 0,634 yang menunjukkan bahwa indikator pada konstruk kemampuan baik.
- b. Nilai *factor loading* data variabel promosi jabatan memenuhi nilai yang disyaratkan  $> 0,40$  (Ferdinand, 2002) yaitu sebesar 0,622, 0,756, 0,707 dan 0,595 yang menunjukkan bahwa indikator pada konstruk promosi jabatan baik.
- c. Nilai korelasi antara variabel kemampuan dengan promosi jabatan, sebesar 0,499 yang menunjukkan bahwa tingkat koefisien korelasi masih di bawah ambang batas yang disyaratkan yaitu  $< 0,90$  (Ferdinand, 2002)
- d. Nilai C.R  $> 1,96$  menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan indikator dari faktor laten yang dibentuk.



Dari hasil Evaluasi *Goodness of Fit* menunjukkan tidak ada kriteria terpenuhi dari delapan kriteria yang ada. Dengan demikian maka model tersebut belum dapat dinyatakan sebagai model yang baik (belum memenuhi *Goodness of fit*) dan dipandang perlu diadakan modifikasi model untuk dapat meningkatkan kecocokan model (*Goodness of fit*) (Solimun, 2004 :71 dan Solimun, 2006 : 19<sup>3</sup>).

Untuk meningkatkan nilai *Goodness of fit* dapat dilakukan dengan tidak mengikut sertakan indikator yang memiliki koefisien *Standardized Regression Weight* antara indikator  $\lambda$  (*loading factor*) kecil ataupun dengan mengkorelasikan beberapa indikator yang memiliki nilai Modifikasi Indeks (M.I.) yang besar (Ferdinand, 2006:190).

Pada Modifikasi ini dilakukan dengan mengkorelasikan beberapa *error* yang memiliki koefisien Modifikasi Indeks (M.I) besar. Untuk keperluan tersebut maka berikut ini ditampilkan tabel yang memuat koefisien Modifikasi Indeks yang didapat sebagai berikut.

**Tabel 4.37 Kemampuan – Promosi jabatan *Modification Indices***

	M.I.	Par Change
e14 <--> PRO	5,653	,036
e14 <--> e15	7,487	,044
e11 <--> e15	5,555	-,029
e11 <--> e14	9,386	-,050
e10 <--> e14	12,130	-,052
e10 <--> e11	30,664	,064
e9 <--> PRO	13,502	-,071

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)*

<sup>3</sup> Solimun, 2006, Pemodelan Persamaan Struktural Pendekatan PLS dan SEM Aplikasi Software Smart PLS dan Amos, Undiknas Denpasar

**Tabel 4.37 Kemampuan – Promosi jabatan *Modification Indices***

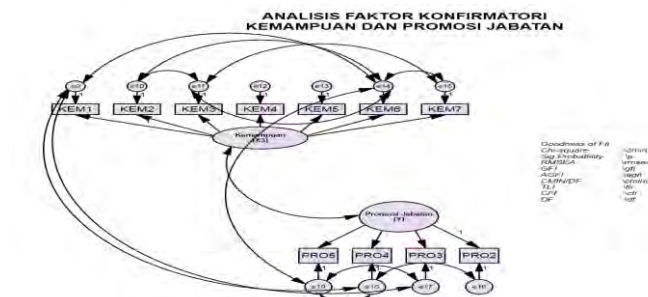
	M.I.	Par Change
e9 <--> e14	21,004	,124
e19 <--> e14	5,045	,048
e18 <--> e9	8,247	-,067
e18 <--> e19	4,584	,038
e17 <--> e9	4,975	-,046
e17 <--> e19	7,334	-,042
e16 <--> e18	4,116	-,034

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Dari koefisien Modifikasi Indeks (M.I.) tabel di atas, modifikasi model dilakukan dengan mengkorelasikan antar *error* yang memiliki Modifikasi Indeks (M.I.) > 4,000 dalam rangka memperbaiki *Goodness of fit*. Adapun *error* yang dikorelasikan meliputi

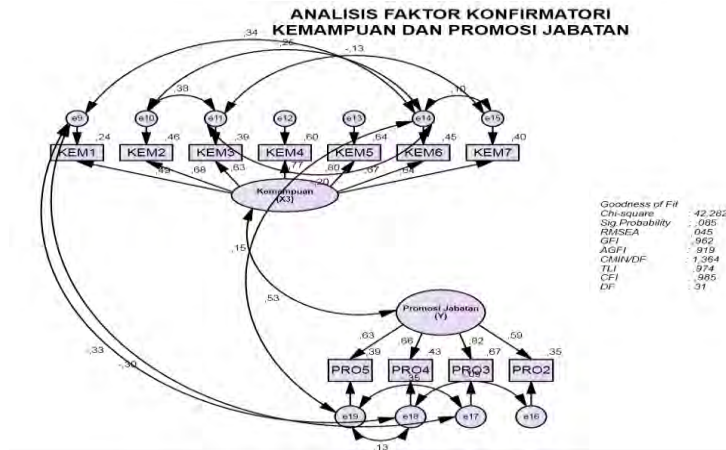
e14 ↔ e15, e11 ↔ e15, e11 ↔ e14, e10 ↔ e14, e10 ↔ e11, e9 ↔ e14, e19 ↔ e14, e18 ↔ e9, e18 ↔ e19, e17 ↔ e9, e17 ↔ e19 dan e16 ↔ e18.

Dengan menghubungkan beberapa *error* di atas maka dapat dihasilkan model modifikasi sebagai berikut.



**Gambar 4.22 Model Modifikasi Variabel Kemampuan dan Promosi jabatan**

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)



**Gambar 4.23 Model Modifikasi Variabel Kemampuan dan Promosi jabatan**

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Dari hasil modifikasi model dengan mengkorelasikan beberapa *error* indikator yang memiliki *Modification Indices* (M.I.) > 4,000 maka dapat dilakukan perbandingan *Goodness of Fit* antara model modifikasi utama dengan model hasil modifikasi. Perbandingan yang dilakukan meliputi : besarnya koefisien *Goodness of Fit*.

**Tabel 4.38 Perbandingan Model Utama dengan Hasil Modifikasi-1**

Goodness of fit index	Cut-off Value	Model Utama	Model Modifikasi-1	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	152,896	42,282*	Baik
Relative Chi-square	≤ 3,00	3,566	1,364*	Baik

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

\*) Memenuhi *Goodness of fit*

**Tabel 4.38 Perbandingan Model Utama dengan Hasil Modifikasi-1**

Goodness of fit index	Cut-off Value	Model Utama	Model Modifikasi-1	Keterangan
Probability	> 0,05	0,000	0,085*	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,118	0,045*	Baik
GFI	≥ 0,90	0,874	0,962*	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,806	0,919*	Baik
CFI	≥ 0,95	0,855	0,985*	Baik
TLI	≥ 0,95	0,815	0,974*	Baik

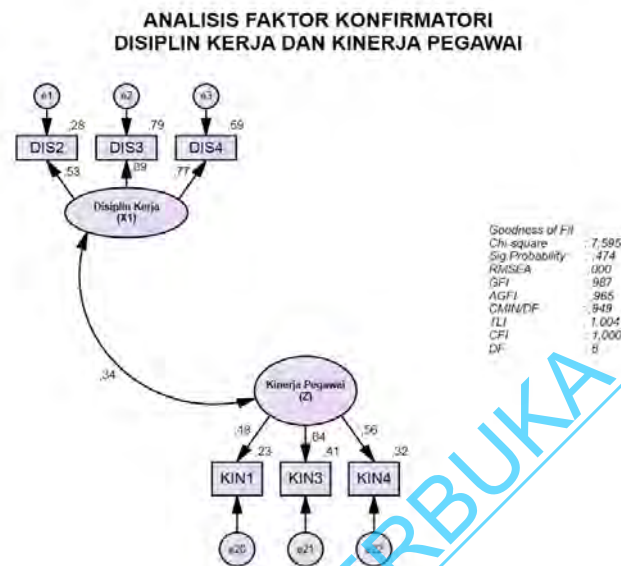
Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

\*) Memenuhi Goodness of fit

Bila dilihat dari *Goodness of fit*, terlihat model hasil modifikasi menunjukkan perbaikan pada delapan indikator dari delapan *indicator* yang ada. Model utama yang semula delapan indikator tidak memenuhi *Goodness of fit*, menjadi delapan buah atau semua indikator memenuhi syarat yaitu *Chi-square*, *Relative Chi-square* ( $\chi^2/df$ ), *Probability*, RMSEA, GFI, AGFI, CFI dan TLI.

Dari analisis di atas, dapat dinyatakan bahwa melakukan model modifikasi telah dapat meningkatkan kesesuaian model (*Goodness of fit*). Berhubung telah ada delapan buah indikator yang memenuhi syarat *goodness of fit*, maka model telah dipandang bagus (*good of fit*). Hal ini sesuai dengan Solimun, (2002:80) dan Solimun (2004:71). Dengan demikian dipandang tidak perlu mengadakan modifikasi lebih lanjut.

## 2.9 Disiplin kerja dan Kinerja pegawai



**Gambar 4.24 Analisis faktor konfirmatori disiplin kerja dan kinerja pegawai**

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)*

**Tabel 4.39 Regression Weights: variabel disiplin kerja – variabel kinerja pegawai**

	Unstd Estimate	Std Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
DIS2 <--- DIS	1,000	,527				
DIS3 <--- DIS	1,699	,886	,271	6,264	***	Valid
DIS4 <--- DIS	1,011	,767	,152	6,652	***	Valid
KIN1 <--- KIN	1,000	,482				
KIN3 <--- KIN	,934	,643	,250	3,739	***	Valid
KIN4 <--- KIN	,721	,527	,189	3,815	***	Valid

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)*

**Tabel 4.40 Correlations: Disiplin kerja – Kinerja pegawai**

		Estimate
DIS	<-->	KIN
		,340

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

**Tabel 4.41 Hasil Pengujian Kelayakan Model pada  
Variabel Disiplin Kerja -Variabel Kinerja Pegawai**

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	7,595*	Baik
Relative Chi-square	$\leq 3,00$	0,949*	Baik
Probability	$> 0,05$	0,474*	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000*	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,987*	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,965*	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000*	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,004*	Baik

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

\*) Memenuhi Goodness of fit

Berdasarkan gambar dan tabel di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

a. Nilai *factor loading* data variabel disiplin kerja memenuhi nilai yang disyaratkan  $> 0,40$  (Ferdinand, 2002) yaitu sebesar 0,527, 0,886 dan 0,767 yang menunjukkan bahwa indikator pada konstruk disiplin kerja baik.

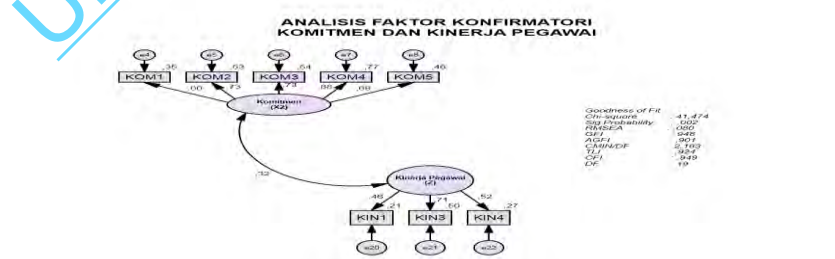
b. Nilai *factor loading* data variabel kinerja pegawai memenuhi nilai yang disyaratkan  $> 0,40$  (Ferdinand, 2002) yaitu sebesar 0,482, 0,643 dan 0,527 yang menunjukkan bahwa indikator pada konstruk kinerja pegawai baik.

c. Nilai korelasi antara variabel disiplin kerja dengan kinerja pegawai, sebesar 0,340 yang menunjukkan bahwa tingkat koefisien korelasi masih di bawah ambang batas yang disyaratkan yaitu  $< 0,90$  (Ferdinand, 2002)

d. Nilai C.R  $> 1,96$  menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan indikator dari faktor laten yang dibentuk.

Dari hasil Evaluasi *Goodness of Fit* menunjukkan semua kriteria terpenuhi dari delapan kriteria yang ada yaitu *Chi-square*, *Relative Chi-square* ( $\chi^2/df$ ), *Probability*, RMSEA, GFI, AGFI, CFI dan TLI. Dengan demikian maka model tersebut dapat dinyatakan sebagai model yang baik (Solimun, 2004 :71 dan Solimun, 2006 : 19<sup>4</sup>).

## 2.10. Komitmen dan Kinerja pegawai



**Gambar 4.25 Analisis faktor konfirmatori komitmen dan kinerja pegawai**

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)*

<sup>4</sup> Solimun, 2006, *Pemodelan Persamaan Struktural Pendekatan PLS dan SEM Aplikasi Software Smart PLS dan Amos*, Undiknas Denpasar

**Tabel 4.42 Regression Weights: variabel komitmen – variabel kinerja pegawai**

	Unstd Estimate	Std Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
KOM1 <--- KOM	1,000	,595				
KOM2 <--- KOM	,847	,731	,111	7,599	***	Valid
KOM3 <--- KOM	,936	,732	,126	7,433	***	Valid
KOM4 <--- KOM	1,018	,879	,121	8,437	***	Valid
KOM5 <--- KOM	,820	,682	,113	7,243	***	Valid
KIN1 <--- KIN	1,000	,459				
KIN3 <--- KIN	1,077	,706	,323	3,334	***	Valid
KIN4 <--- KIN	,697	,518	,180	3,874	***	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

**Tabel 4.43 Correlations: Komitmen – Kinerja pegawai**

		Estimate
KOM	<--> KIN	,322

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

**Tabel 4.44 Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Variabel Komitmen -Variabel Kinerja Pegawai**

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	41,474*	Baik
Relative Chi-square	$\leq 3,00$	2,183*	Baik
Probability	$> 0,05$	0,002	Kurang Baik

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

\*) Memenuhi Goodness of fit



**Tabel 4.44 Hasil Pengujian Kelayakan Model pada  
Variabel Komitmen -Variabel Kinerja Pegawai**

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
RMSEA	$\leq 0,08$	0,060*	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,948*	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,901*	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,949*	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,924	Kurang Baik

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

\*) Memenuhi Goodness of fit

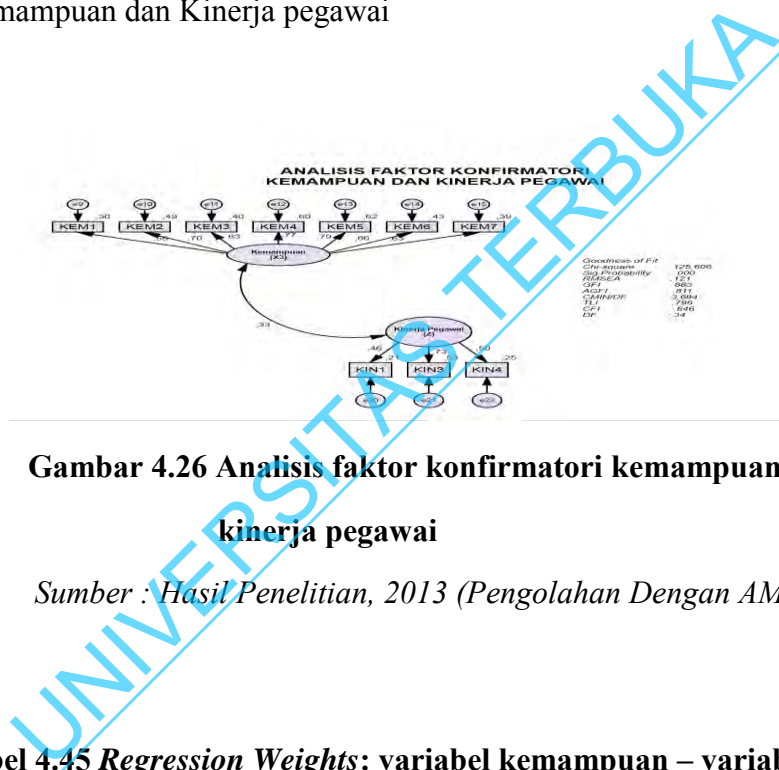
Berdasarkan gambar dan tabel di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Nilai *factor loading* data variabel komitmen memenuhi nilai yang disyaratkan  $> 0,40$  (Ferdinand, 2002) yaitu sebesar 0,595, 0,731, 0,732, 0,879 dan 0,682 yang menunjukkan bahwa indikator pada konstruk komitmen baik.
- b. Nilai *factor loading* data variabel kinerja pegawai memenuhi nilai yang disyaratkan  $> 0,40$  (Ferdinand, 2002) yaitu sebesar 0,459, 0,706 dan 0,518 yang menunjukkan bahwa indikator pada konstruk kinerja baik.
- c. Nilai korelasi antara variabel komitmen dengan kinerja pegawai, sebesar 0,322 yang menunjukkan bahwa tingkat koefisien korelasi masih di bawah ambang batas yang disyaratkan yaitu  $< 0,90$  (Ferdinand, 2002)

d. Nilai C.R > 1,96 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan indikator dari faktor laten yang dibentuk.

Dari hasil Evaluasi *Goodness of Fit* menunjukkan ada enam kriteria terpenuhi dari delapan kriteria yang ada yaitu *Chi-square*, *Relative Chi-square* ( $\chi^2/df$ ), RMSEA, GFI, AGFI dan CFI. Dengan demikian maka model tersebut dapat dinyatakan sebagai model yang baik (Solimun, 2004:71 dan Solimun, 2006:19<sup>5</sup>).

### 2.11. Kemampuan dan Kinerja pegawai



**Gambar 4.26 Analisis faktor konfirmatori kemampuan dan kinerja pegawai**

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

**Tabel 4.45 Regression Weights: variabel kemampuan – variabel kinerja pegawai**

		Unstd Estimate	Std Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
KEM1	<--- KEM	1,000	,550				
KEM2	<--- KEM	,806	,703	,120	6,720	***	Valid
KEM3	<--- KEM	,744	,633	,120	6,217	***	Valid
KEM4	<--- KEM	,895	,772	,128	6,979	***	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

<sup>5</sup> Solimun, 2006, *Pemodelan Persamaan Struktural Pendekatan PLS dan SEM Aplikasi Software Smart PLS dan Amos*, Undiknas Denpasar

**Tabel 4.45 Regression Weights: variabel kemampuan – variabel kinerja pegawai**

		Unstd Estimate	Std Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
KEM5	<--- KEM	,905	,789	,128	7,078	***	Valid
KEM6	<--- KEM	1,023	,656	,153	6,696	***	Valid
KEM7	<--- KEM	,736	,627	,115	6,407	***	Valid
KIN1	<--- KIN	1,000	,456				
KIN3	<--- KIN	1,117	,729	,357	3,127	,002	Valid
KIN4	<--- KIN	,671	,496	,176	3,815	***	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

**Tabel 4.46 Correlations: Kemampuan – Kinerja pegawai**

	Estimate
KEM <--> KIN	,333

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

**Tabel 4.47 Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Variabel Kemampuan - Variabel Kinerja Pegawai**

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	125,606	Kurang Baik
Relative Chi-square	$\leq 3,00$	3,694	Kurang Baik
Probability	$> 0,05$	0,000	Kurang Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,121	Kurang Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,883	Kurang Baik

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

\*) Memenuhi Goodness of fit

**Tabel 4.47 Hasil Pengujian Kelayakan Model pada  
Variabel Kemampuan - Variabel Kinerja Pegawai**

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
AGFI	$\geq 0,90$	0,811	Kurang Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,855	Kurang Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,796	Kurang Baik

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

\*) Memenuhi Goodness of fit

Berdasarkan gambar dan tabel di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Nilai *factor loading* data variabel kemampuan memenuhi nilai yang disyaratkan  $> 0,40$  (Ferdinand, 2002) yaitu sebesar 0,550, 0,703, 0,633, 0,772, 0,789, 0,656 dan 0,627 yang menunjukkan bahwa indikator pada konstruk kemampuan baik.
- b. Nilai *factor loading* data variabel kinerja pegawai memenuhi nilai yang disyaratkan  $> 0,40$  (Ferdinand, 2002) yaitu sebesar 0,456, 0,729 dan 0,496 yang menunjukkan bahwa indikator pada konstruk kinerja baik.
- c. Nilai korelasi antara variabel Kemampuan dengan kinerja pegawai, sebesar 0,333 yang menunjukkan bahwa tingkat koefisien korelasi masih di bawah ambang batas yang disyaratkan yaitu  $< 0,90$  (Ferdinand, 2002)
- d. Nilai C.R  $> 1,96$  menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan indikator dari faktor laten yang dibentuk.

Dari hasil Evaluasi *Goodness of Fit* menunjukkan tidak ada kriteria terpenuhi dari delapan kriteria yang ada. Dengan demikian maka model tersebut belum dapat dinyatakan sebagai model yang baik (belum memenuhi *Goodness of fit*) dan dipandang perlu diadakan modifikasi model untuk dapat meningkatkan kecocokan model (*Goodness of fit*) (Solimun, 2004 :71 dan Solimun, 2006 : 19<sup>6</sup>).

Untuk meningkatkan nilai *Goodness of fit* dapat dilakukan dengan tidak mengikut sertakan indikator yang memiliki koefisien *Standardized Regression Weight* antara indikator  $\lambda$  (*loading factor*) kecil ataupun dengan mengkorelasikan beberapa indikator yang memiliki nilai Modifikasi Indeks (M.I.) yang besar (Ferdinand, 2006:190).

Pada Modifikasi ini dilakukan dengan mengkorelasikan beberapa *error* yang memiliki koefisien Modifikasi Indeks (M.I) besar. Untuk keperluan tersebut maka berikut ini ditampilkan tabel yang memuat koefisien Modifikasi Indek yang didapat sebagai berikut :

**Tabel 4.48 Kemampuan – Kinerja pegawai *Modification Indices***

	M.I.	Par Change
e22 <--> KEM	4,355	-,031
e15 <--> e22	6,460	-,034
e15 <--> e20	4,200	,045
e14 <--> KIN	4,847	,038
e14 <--> e20	6,789	,075
e14 <--> e15	8,367	,048
e11 <--> e20	4,459	-,047

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)*

<sup>6</sup> Solimun, 2006, Pemodelan Persamaan Struktural Pendekatan PLS dan SEM Aplikasi Software Smart PLS dan Amos, Undiknas Denpasar

**Tabel 4.48 Kemampuan – Kinerja pegawai *Modification Indices***

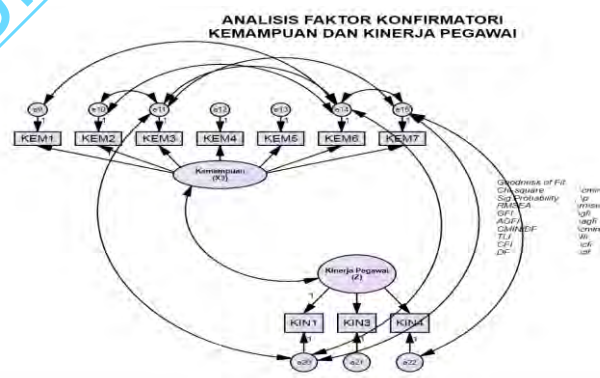
	M.I.	Par Change
e11 <--> e15	4,703	-,027
e11 <--> e14	8,407	-,047
e10 <--> e14	12,467	-,053
e10 <--> e11	30,711	,064
e9 <--> e14	19,488	,119

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Dari koefisien Modifikasi Indeks (M.I.) tabel di atas, modifikasi model dilakukan dengan mengkorelasikan antar error yang memiliki Modifikasi Indeks (M.I.) > 4,000 dalam rangka memperbaiki *Goodness of fit*. Adapun error yang dikorelasikan meliputi

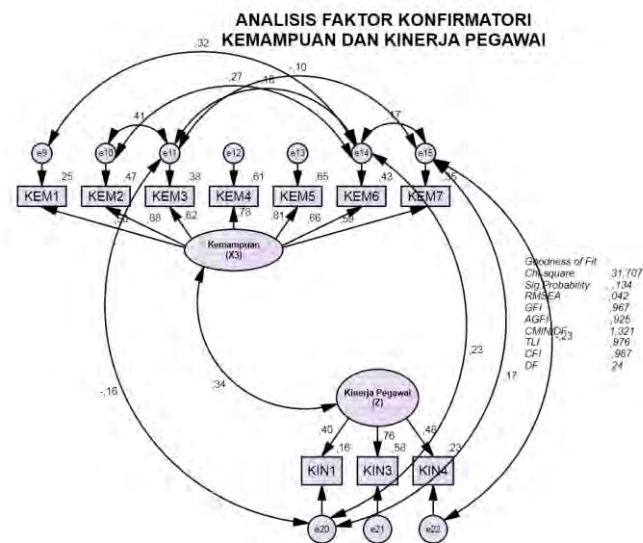
e15 ↔ e22, e15 ↔ e20, e14 ↔ e20, e14 ↔ e15, e11 ↔ e20, e11 ↔ e15, e11 ↔ e14, e10 ↔ e14, e10 ↔ e11 dan e9 ↔ e14.

Dengan menghubungkan beberapa error di atas maka dapat dihasilkan model modifikasi sebagai berikut.



**Gambar 4.27 Model Modifikasi Variabel Kemampuan dan Kinerja pegawai**

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)



**Gambar 4.28 Model Modifikasi Variabel Kemampuan dan Kinerja pegawai**

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)*

Dari hasil modifikasi model dengan mengkorelasikan beberapa *error* indikator yang memiliki *Modification Indices* (M.I.) > 4,000 maka dapat dilakukan perbandingan *Goodness of Fit* antara model modifikasi utama dengan model hasil modifikasi. Perbandingan yang dilakukan meliputi : besarnya koefisien *Goodness of Fit*.

**Tabel 4.49 Perbandingan Model Utama dengan Hasil Modifikasi-1**

Goodness of fit index	Cut-off Value	Model Utama	Model Modifikasi-1	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	152,896	31,707*	Baik

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)*

\*) Memenuhi *Goodness of fit*

**Tabel 4.49 Perbandingan Model Utama dengan Hasil Modifikasi-1**

Goodness of fit index	Cut-off Value	Model Utama	Model Modifikasi-1	Keterangan
Relative Chi-square	$\leq 3,00$	3,566	1,321*	Baik
Probability	$> 0,05$	0,000	0,131*	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,118	0,042*	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,874	0,967*	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,806	0,925*	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,855	0,987*	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,815	0,976*	Baik

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

\*) Memenuhi Goodness of fit

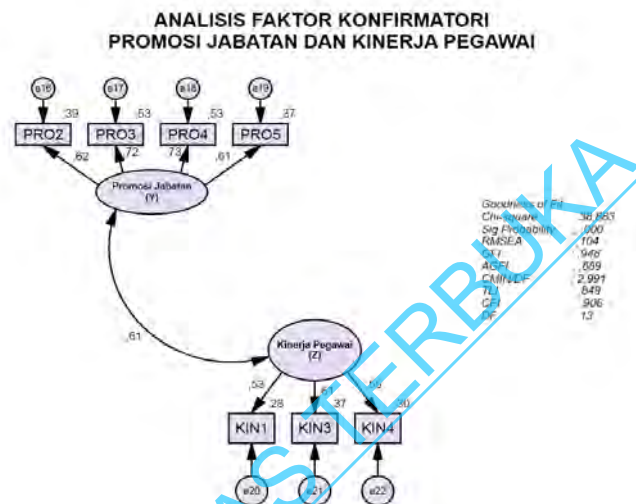
Bila dilihat dari *Goodness of fit*, terlihat model hasil modifikasi menunjukkan perbaikan pada delapan indikator dari delapan *indicator* yang ada. Model utama yang semula delapan indikator tidak memenuhi *Goodness of fit*, menjadi delapan buah atau semua indikator memenuhi syarat yaitu *Chi-square*, *Relative Chi-square* ( $\chi^2/df$ ), *Probability*, RMSEA, GFI, AGFI, CFI dan TLI.

Dari analisis di atas, dapat dinyatakan bahwa melakukan model modifikasi telah dapat meningkatkan kesesuaian model (*Goodness of fit*). Berhubung telah ada delapan buah indikator yang memenuhi syarat *goodness of fit*, maka model telah dipandang bagus (*good of fit*). Hal ini sesuai dengan Solimun,



(2002:80) dan Solimun (2004:71). Dengan demikian dipandang tidak perlu mengadakan modifikasi lebih lanjut.

## 2.12. Promosi jabatan dan Kinerja pegawai



**Gambar 4.29 Analisis faktor konfirmatori promosi jabatan dan kinerja pegawai**

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)*

**Tabel 4.50 Regression Weights: variabel promosi jabatan – variabel kinerja pegawai**

		Unstd Estimate	Std Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
PRO2	<--- PRO	1,000	,623				
PRO3	<--- PRO	1,030	,725	,144	7,159	***	Valid
PRO4	<--- PRO	1,138	,727	,176	6,482	***	Valid
PRO5	<--- PRO	1,032	,610	,170	6,072	***	Valid
KIN1	<--- KIN	1,000	,529				
KIN3	<--- KIN	,799	,605	,192	4,163	***	Valid
KIN4	<--- KIN	,641	,550	,158	4,051	***	Valid

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)*

**Tabel 4.51 Correlations: Promosi jabatan – Kinerja pegawai**

		Estimate
PRO	<-->	KIN
		,607

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

**Tabel 4.52 Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Variabel Promosi  
Jabatan - Variabel Kinerja Pegawai**

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	38,884*	Baik
Relative Chi-square	$\leq 3,00$	2,991*	Baik
Probability	$> 0,05$	0,000	Kurang Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,104	Kurang Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,948*	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,889	Kurang Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,906	Kurang Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,849	Kurang Baik

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

\*) Memenuhi Goodness of fit

Berdasarkan gambar dan tabel di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Nilai *factor loading* data variabel promosi jabatan memenuhi nilai yang disyaratkan  $> 0,40$  (Ferdinand, 2002) yaitu sebesar 0,623, 0,725, 0,727, dan 0,610 yang menunjukkan bahwa indikator pada konstruk promosi jabatan baik.

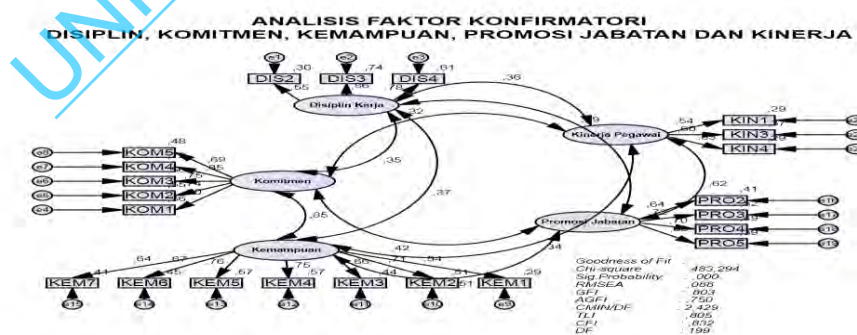
b. Nilai *factor loading* data variabel kinerja pegawai memenuhi nilai yang disyaratkan  $> 0,40$  (Ferdinand, 2002) yaitu sebesar 0,529, 0,605 dan 0,550 yang menunjukkan bahwa indikator pada konstruk kinerja baik.

c. Nilai korelasi antara variabel disiplin kerja dengan promosi jabatan, sebesar 0,607 yang menunjukkan bahwa tingkat koefisien korelasi masih di bawah ambang batas yang disyaratkan yaitu  $< 0,90$  (Ferdinand, 2002)

d. Nilai C.R  $> 1,96$  menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan indikator dari faktor laten yang dibentuk.

Dari hasil Evaluasi *Goodness of Fit* menunjukkan ada tiga kriteria terpenuhi dari delapan kriteria yang ada yaitu *Chi-square*, *Relative Chi-square* dan GFI. Dengan demikian maka model tersebut dapat dinyatakan sebagai model yang baik (memenuhi *Goodness of fit*). Hal ini sesuai dengan Solimun, (2002:80) dan Solimun (2004:71).

### 2.13. Seluruh variabel penelitian



**Gambar 4.30 Analisis faktor konfirmatori disiplin kerja, komitmen, kemampuan, promosi jabatan dan kinerja pegawai**

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Tabel 4.53 *Regression Weights: seluruh variabel*

	Unstd Estimate	Std Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
KOM1 <--- KOM	1,000	,600				
KOM2 <--- KOM	,855	,743	,109	7,809	***	Valid
KOM3 <--- KOM	,949	,748	,124	7,663	***	Valid
KOM4 <--- KOM	,974	,848	,114	8,522	***	Valid
KOM5 <--- KOM	,828	,694	,111	7,442	***	Valid
KEM1 <--- KEM	1,000	,538				
KEM2 <--- KEM	,839	,715	,124	6,773	***	Valid
KEM3 <--- KEM	,797	,663	,125	6,397	***	Valid
KEM4 <--- KEM	,893	,753	,129	6,936	***	Valid
KEM5 <--- KEM	,887	,756	,127	6,978	***	Valid
KEM6 <--- KEM	1,077	,674	,160	6,730	***	Valid
KEM7 <--- KEM	,772	,643	,119	6,464	***	Valid
DIS2 <--- DIS	1,000	,550				
DIS3 <--- DIS	1,578	,860	,236	6,692	***	Valid
DIS4 <--- DIS	,985	,780	,144	6,825	***	Valid
PRO2 <--- PRO	1,000	,639				
PRO3 <--- PRO	1,000	,722	,137	7,314	***	Valid
PRO4 <--- PRO	1,063	,698	,159	6,687	***	Valid
PRO5 <--- PRO	1,034	,627	,162	6,375	***	Valid
KIN1 <--- KIN	1,000	,542				
KIN3 <--- KIN	,780	,605	,182	4,293	***	Valid
KIN4 <--- KIN	,608	,535	,148	4,109	***	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Tabel. 4.54 *Correlations: seluruh variabel*

	Estimate
KOM <--> DIS	,346
KOM <--> KEM	,848
KEM <--> DIS	,367
DIS <--> PRO	,295
PRO <--> KIN	,618
KEM <--> KIN	,337
DIS <--> KIN	,355
KEM <--> PRO	,508
KOM <--> PRO	,422
KOM <--> KIN	,325

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Berdasarkan gambar dan tabel di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

a. Nilai *factor loading* data variabel disiplin kerja memenuhi nilai yang disyaratkan  $> 0,40$  (Ferdinand, 2002) yaitu sebesar 0,550, 0,860 dan 0,780 yang menunjukkan bahwa indikator pada konstruk disiplin kerja valid.

b. Nilai *factor loading* data variabel komitmen memenuhi nilai yang disyaratkan  $> 0,40$  (Ferdinand, 2002) yaitu sebesar 0,600, 0,743, 0,748, 0,848 dan 0,694 yang menunjukkan bahwa indikator pada konstruk komitmen valid.

c. Nilai *factor loading* data variabel kemampuan memenuhi nilai yang disyaratkan  $> 0,40$  (Ferdinand, 2002) yaitu sebesar 0,538, 0,715, 0,663, 0,753, 0,756, 0,674 dan 0,643 yang menunjukkan bahwa indikator pada konstruk kemampuan valid.

d. Nilai *factor loading* data promosi jabatan dan kinerja memenuhi nilai yang disyaratkan  $> 0,40$  (Ferdinand, 2002) yaitu sebesar 0,639, 0,722, 0,698, 0,627 dan 0,542, 0,605, 0,535 yang menunjukkan bahwa indikator pada konstruk promosi jabatan dan kinerja baik sehingga dapat mencerminkan variabel disiplin kerja, komitmen, kemampuan, promosi jabatan dan kinerja secara bersama-sama menyajikan unidimensional untuk disiplin kerja, komitmen, kemampuan, promosi jabatan dan kinerja.

e. Nilai korelasi antara variabel disiplin kerja dan komitmen, sebesar 0,346, antara komitmen dengan kemampuan sebesar 0,848, antara kemampuan dengan disiplin kerja sebesar 0,367, antara disiplin kerja dengan promosi jabatan sebesar 0,295, antara promosi jabatan dengan kinerja pegawai sebesar 0,618, antara kemampuan dan kinerja pegawai sebesar 0,337, antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai

sebesar 0,355, antara kemampuan dengan promosi jabatan sebesar 0,508, antara komitmen dan promosi jabatan sebesar 0,422 dan komitmen dengan kinerja sebesar 0,325 yang menunjukkan bahwa tingkat koefisien korelasi masih di bawah ambang batas yang disyaratkan yaitu  $< 0,90$  ( Ferdinand, 2002)

d. Nilai C.R  $> 1,96$  menunjukkan bahwa semua variabel-variabel itu secara signifikan merupakan indikator dari faktor laten yang dibentuk.

### **3. Analisis Model Struktur Persamaan (*Structural Equation Modelling*)**

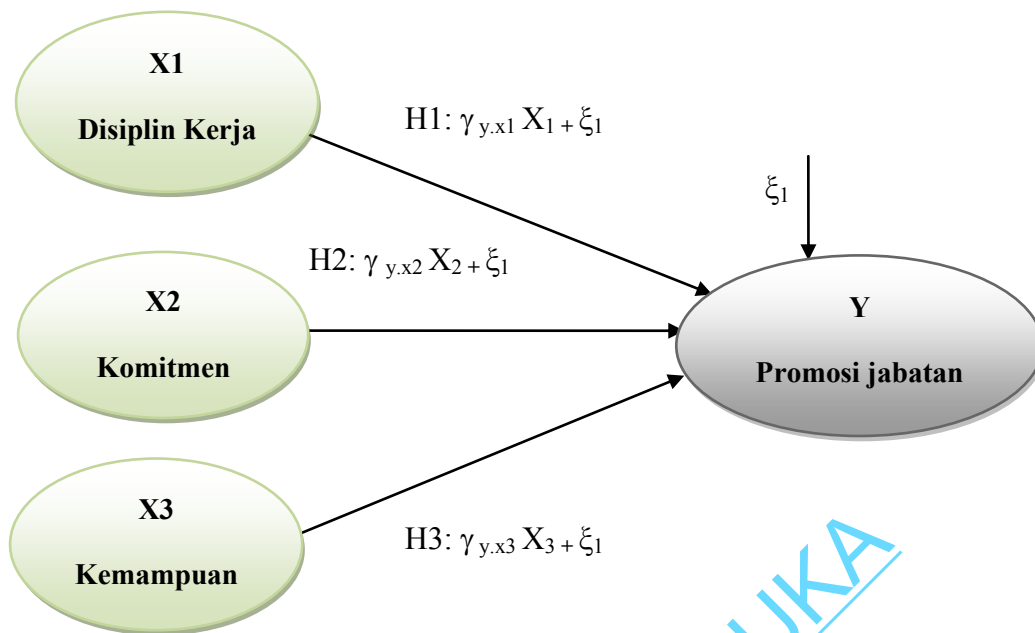
Analisis model persamaan struktur digunakan untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel yang tercakup dalam model penelitian. Pengujian *Structural Equation Modelling* (SEM) dilakukan dengan dua macam pengujian yaitu uji kesesuaian model dan uji kausalitas.

#### **3.1. Analisis Pengaruh pada Model Persamaan Struktur untuk Struktur-1a**

Model Persamaan pada struktur-1a adalah sebagai berikut:

a. Sub Struktur 1a - pengaruh  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap  $Y$

$$Y = \gamma_{yx1}X_1 + \gamma_{yx2}X_2 + \gamma_{yx3}X_3 + \xi_1$$



**Gambar 4.31 Model Sub-struktur 1a - Hubungan X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> dan X<sub>3</sub> terhadap Y**

b. Persamaan untuk struktur - 1a adalah sebagai berikut :

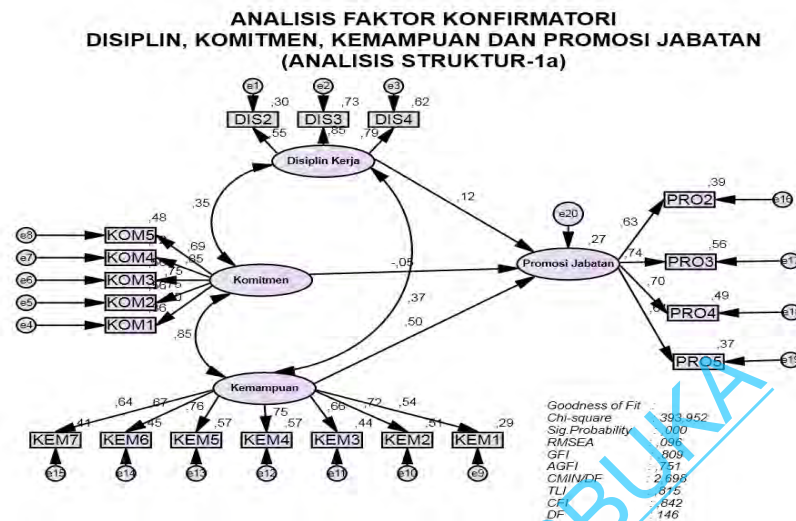
$$Y = \gamma_{y.x1} X_1 + \xi_1 \rightarrow \text{pengaruh langsung } X_1 \text{ terhadap } Y$$

$$Y = \gamma_{y.x2} X_2 + \xi_1 \rightarrow \text{pengaruh langsung } X_2 \text{ terhadap } Y$$

$$Y = \gamma_{y.x3} X_3 + \xi_1 \rightarrow \text{pengaruh langsung } X_3 \text{ terhadap } Y$$

$$Y = \gamma_{yx1} X_1 + \gamma_{yx2} X_2 + \gamma_{yx3} X_3 + \xi_1 \rightarrow \text{pengaruh langsung } X_1, X_2, X_3 \text{ terhadap } Y$$

c. Gambar struktur model persamaan – 1a



**Gambar 4.32 Model Persamaan Struktur-1a**

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)*

### 3.1.1. Pengukuran dengan parameter Lamda ( $\lambda$ )

Apabila nilai  $C.R. > T_{\text{tabel}}$  (1,960) dan Probabilitas  $< \alpha$  (0,05), maka *loading factor* parameter lamda ( $\lambda_i$ ) indikator tersebut dinyatakan signifikan. Hal ini berarti indikator tersebut valid untuk mengukur variabel yang diuji.

**Tabel 4.55 Lamda indikator disiplin kerja, komitmen, kemampuan dan promosi jabatan *Regression Weights*:**

			Unstd Estimate	Std Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
PRO	<---	DIS	,174	,117	,145	1,203	,229	
PRO	<---	KEM	,441	,502	,201	2,191	,028	
PRO	<---	KOM	-,039	-,048	,170	-,230	,818	

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)*



**Tabel 4.55 Lamda indikator disiplin kerja, komitmen, kemampuan dan promosi jabatan Regression Weights:**

			Unstd Estimate	Std Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
KOM1	<---	KOM	1,000	,601				
KOM2	<---	KOM	,856	,746	,109	7,835	***	Valid
KOM3	<---	KOM	,947	,748	,123	7,676	***	Valid
KOM4	<---	KOM	,971	,846	,114	8,538	***	Valid
KOM5	<---	KOM	,826	,693	,111	7,452	***	Valid
KEM1	<---	KEM	1,000	,537				
KEM2	<---	KEM	,840	,715	,124	6,771	***	Valid
KEM3	<---	KEM	,798	,663	,125	6,398	***	Valid
KEM4	<---	KEM	,894	,753	,129	6,935	***	Valid
KEM5	<---	KEM	,888	,756	,127	6,977	***	Valid
KEM6	<---	KEM	1,077	,674	,160	6,723	***	Valid
KEM7	<---	KEM	,772	,643	,120	6,462	***	Valid
DIS2	<---	DIS	1,000	,550				
DIS3	<---	DIS	1,569	,854	,234	6,718	***	Valid
DIS4	<---	DIS	,995	,787	,147	6,775	***	Valid
PRO2	<---	PRO	1,000	,627				
PRO3	<---	PRO	1,051	,745	,144	7,286	***	Valid
PRO4	<---	PRO	1,088	,701	,166	6,563	***	Valid
PRO5	<---	PRO	1,026	,611	,168	6,119	***	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa semua indikator memiliki nilai *loading factor* (*standardized estimate- $\lambda_i$* ) > 0,50, nilai kritis C.R >2,00 dan probabilitas <0,05 (\*\*\*). Dengan demikian semua indikator dinyatakan valid.

### 3.1.2. Analisis Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

**Tabel 4.56 Analisis Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)**

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	393,952	Kurang Baik
Relative Chi-square	$\leq 3,00$	2,696*	Baik
Probability	$> 0,05$	0,000	Kurang Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,096	Kurang Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,809	Kurang Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,751	Kurang Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,842	Kurang Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,815	Kurang Baik

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

\*) Memenuhi *Goodness of fit*

Dari data uji kesesuaian model diatas , terdapat tujuh kriteria yang memiliki nilai di bawah standar yaitu Chi-square, Probability, RMSEA, GFI, AGFI, CFI dan TLI. Hal ini dapat terjadi dikarenakan oleh banyaknya variabel dan indikator yang diteliti, sehingga memiliki tingkat kompleksitas dalam perhitungan didalam alat analisis SEM-nya, walaupun demikian nilai tersebut masih dianggap marginal dan fit untuk keseluruhan modelnya (Hair, 1995).

### 3.1.3. Analisis pengaruh pada struktur-1a

Analisis pengaruh dilakukan dengan menggunakan koefisien regresi untuk variabel disiplin kerja ( $X_1$ ), komitmen ( $X_2$ ) dan kemampuan ( $X_3$ ) terhadap promosi jabatan ( $Y$ ) melalui *table output (regression weight)*.

**Tabel 4.57 Standardized Direct Effects**

	DIS	KEM	KOM	PRO
PRO	,117	,502	-,048	,000

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)*

Dari tabel di atas dapat diketahui, bahwa terdapat pengaruh langsung dari disiplin kerja terhadap promosi jabatan sebesar 0,117. Pengaruh langsung dari kemampuan terhadap promosi jabatan sebesar 0,502 dan pengaruh langsung dari komitmen terhadap promosi jabatan sebesar - 0,048. Tabel di atas menggambarkan bahwa terdapat pengaruh langsung dari disiplin kerja terhadap promosi jabatan sebesar 0,117, pengaruh langsung dari kemampuan terhadap promosi jabatan sebesar 0,502 dan pengaruh langsung dari komitmen terhadap promosi jabatan sebesar - 0,048. Temuan ini didukung oleh teori dari Departemen Agama RI Inspektorat Jenderal (2004) disiplin adalah suatu kepatuhan terhadap aturan yang berlangsung secara terus menerus. Ada tiga jenis disiplin dalam kehidupan manusia, yaitu disiplin terhadap tuhan, disiplin terhadap diri sendiri, dan disiplin terhadap lingkungan. Disiplin terhadap tuhan memiliki pengertian bahwa manusia selalu melaksanakan perintah-Nya berkaitan dengan hubungan manusia dengan Tuhan, seperti disiplin dalam melaksanakan salat atau sembahyang kepada Tuhan, puasa, dan ibadah lain. Disiplin yang dilakukan oleh

Pegawai di lingkungan Kementerian Agama didorong oleh perintah Tuhan secara ikhlas, tidak mengharapkan imbalan apapun kecuali redha Allah. Oleh karena itu Pengaruh negatif tersebut secara empirik disebabkan Pegawai lingkungan Kementerian Agama melakukan pekerjaan karena dipandang (Niat) sebagai ibadah. Menurut teori variabel Komitmen normatif (*normative commitment*), kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. (Robbins dan Judge : 2008) Secara teori dan empirik dalam permasalahan ini dapat juga terjadi kausalitas pengaruh langsung dari komitmen terhadap promosi jabatan sebesar - 0,048.

**Tabel 4.58 Standardized Indirect Effects**

	DIS	KEM	KOM	PRO
PRO	,000	,000	,000	,000

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Tabel di atas menunjukkan tidak terdapat pengaruh tidak langsung dari masing-masing konstruk terhadap sebuah konstruk tertentu. Tampak bahwa tidak terdapat pengaruh tidak langsung disiplin kerja, komitmen dan kemampuan terhadap promosi jabatan.

**Tabel 4.59 Standardized Total Effects**

	DIS	KEM	KOM	PRO
PRO	,117	,502	-,048	,000

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Dari tabel di atas dapat dilihat pengaruh total dari masing-masing konstruk terhadap konstruk tertentu. Angka yang tertera di atas merupakan akumulasi besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung. Jadi, angka pada tabel *total effects* merupakan akumulasi pengaruh langsung dan tidak langsung sekaligus. Pengaruh total dari disiplin kerja terhadap promosi jabatan sebesar 0,117, pengaruh total dari kemampuan terhadap promosi jabatan sebesar 0,502 dan pengaruh total dari komitmen terhadap promosi jabatan sebesar - 0,048. Tabel di atas menggambarkan bahwa terdapat pengaruh langsung dari disiplin kerja terhadap promosi jabatan sebesar 0,117, pengaruh langsung dari kemampuan terhadap promosi jabatan sebesar 0,502 dan pengaruh langsung dari komitmen terhadap promosi jabatan sebesar - 0,048. Temuan ini didukung oleh teori dari Departemen Agama RI Inspektorat Jenderal (2004) disiplin adalah suatu kepatuhan terhadap aturan yang berlangsung secara terus menerus. Ada tiga jenis disiplin dalam kehidupan manusia, yaitu disiplin terhadap tuhan, disiplin terhadap diri sendiri, dan disiplin terhadap lingkungan. Disiplin terhadap tuhan memiliki pengertian bahwa manusia selalu melaksanakan perintah-Nya berkaitan dengan hubungan manusia dengan Tuhan, seperti disiplin dalam melakukan melaksanakan salat atau sembahyang kepada Tuhan, puasa, dan ibadah lain. Disiplin yang dilakukan oleh Pegawai di lingkungan Kementrian Agama didorong oleh perintah Tuhan secara ikhlas, tidak mengharapkan imbalan apapun kecuali redha Allah. Oleh karena itu Pengaruh negatif tersebut secara empirik disebabkan Pegawai lingkungan Kementria Agama melakukan pekerjaan karena dipandang (Niat) sebagai ibadah. Menurut teori variabel Komitmen normatif (*normative commitment*), kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan

moral atau etis. (Robbins dan Judge : 2008) Secara teori dan empirik dalam permasalahan ini dapat juga terjadi kausalitas pengaruh langsung dari komitmen terhadap promosi jabatan sebesar - 0,048.

### 3.1.4. Analisis pengukuran dengan determinasi

Analisis model pengukuran dengan determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan disiplin kerja, komitmen dan kemampuan terhadap promosi jabatan. Untuk itu digunakan data *squared multiple correlation* sebagai berikut :

**Tabel 4.60 Squared Multiple Correlations:**

	Estimate
PRO	,267

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Dari data koefisien *squared multiple correlation* (identik dengan  $R^2$  dalam SPSS) variabel promosi jabatan sebesar 0,267, maka menurut Ferdinand dalam Rasmen, 2008:62, besarnya determinasi dikali 100%. Jadi  $0,267 \times 100\% = 26,7\%$ .

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwasanya perubahan promosi jabatan dipengaruhi oleh disiplin kerja, komitmen dan kemampuan sebesar 26,7%, sedangkan sisanya sebesar  $100\% - 26,7\% = 73,3\%$  perubahan promosi jabatan dipengaruhi oleh variabel-variabel lain diluar model ini.

Dari semua analisis yang dilakukan pada persamaan struktur-1a diatas dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Semua indikator untuk variabel disiplin kerja, komitmen, kemampuan dan promosi jabatan adalah valid.
- b. Semua loading factor ( $\lambda$ ) dari model persamaan struktur-1a adalah valid.
- c. *Regression weights* pengaruh disiplin kerja, komitmen dan kemampuan terhadap promosi jabatan signifikan.
- d. Hasil evaluasi kesesuaian model (*goodness of fit*) menunjukkan Chi-Square yang kurang baik, Relatif Chi-Square yang baik serta *Probability*, GFI, RMSEA, AGFI, CFI dan TLI yang kurang baik sehingga model ini dipandang kurang baik.

Dari hasil Evaluasi *Goodness of Fit* menunjukkan ada satu kriteria terpenuhi dari delapan kriteria yang ada. Dengan demikian maka model tersebut belum dapat dinyatakan sebagai model yang baik (belum memenuhi *Goodness of fit*) dan dipandang perlu diadakan modifikasi model untuk dapat meningkatkan kecocokan model (*Goodness of fit*) (Solimun, 2004 :71 dan Solimun, 2006 : 19<sup>7</sup>).

Untuk meningkatkan nilai *Goodness of fit* dapat dilakukan dengan tidak mengikut sertakan indikator yang memiliki koefisien *Standardized Regression Weight* antara indikator  $\lambda$  (*loading factor*) kecil ataupun dengan mengkorelasikan beberapa indikator yang memiliki nilai Modifikasi Indeks (M.I.) yang besar (Ferdinand, 2006:190).

Pada Modifikasi ini dilakukan dengan mengkorelasikan beberapa *error* yang memiliki koefisien Modifikasi Indeks (M.I) besar. Untuk keperluan tersebut maka

---

<sup>7</sup> Solimun, 2006, *Pemodelan Persamaan Struktural Pendekatan PLS dan SEM Aplikasi Software Smart PLS dan Amos*, Undiknas Denpasar

berikut ini ditampilkan tabel yang memuat koefisien Modifikasi Indeks yang didapat sebagai berikut :

**Tabel 4.61 Model Modifikasi Struktur-1a Disiplin kerja, Komitmen, Kemampuan dan Promosi jabatan *Modification Indices***

	M.I.	Par Change
e19 <--> DIS	12,550	,036
e18 <--> DIS	4,369	-,019
e17 <--> e19	8,042	-,044
e16 <--> e18	4,046	-,034
e2 <--> KOM	6,890	-,021
e2 <--> e19	7,212	,034
e1 <--> KOM	4,539	,020
e14 <--> DIS	5,058	,023
e14 <--> e20	4,403	,031
e14 <--> e2	6,796	,033
e14 <--> e15	5,799	,038
e13 <--> KOM	5,440	-,020
e12 <--> e13	9,327	,028
e11 <--> KOM	5,184	,022
e11 <--> e2	7,275	-,026
e11 <--> e15	9,061	-,036
e11 <--> e14	15,050	-,060
e10 <--> e2	4,267	-,018
e10 <--> e14	17,908	-,060
e10 <--> e11	24,468	,054
e9 <--> e20	15,250	-,075
e9 <--> e18	8,907	-,069
e9 <--> e17	5,453	-,048
e9 <--> e2	9,958	,052
e9 <--> e14	19,250	,115
e8 <--> e15	9,016	,037
e8 <--> e14	6,972	,042
e8 <--> e12	4,242	-,022
e7 <--> e13	4,225	-,017
e7 <--> e11	5,142	,022

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)



**Tabel 4.61 Model Modifikasi Struktur-1a Disiplin kerja, Komitmen, Kemampuan dan Promosi jabatan *Modification Indices***

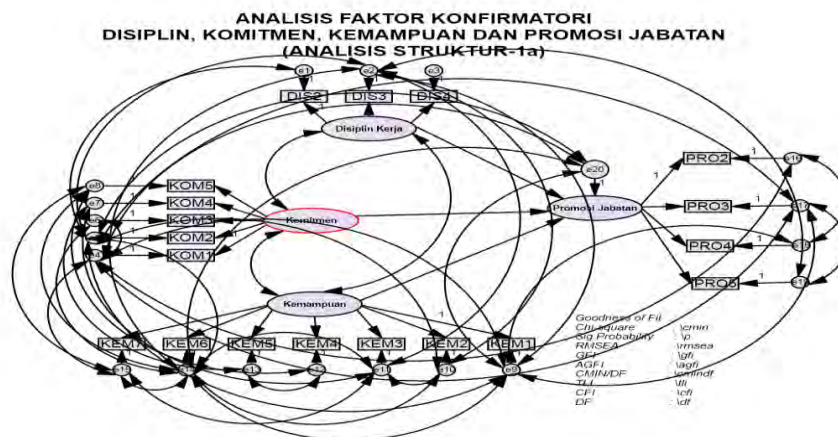
	M.I.	Par Change
e6 <--> e14	4,517	,034
e5 <--> e20	5,083	,024
e5 <--> e17	10,026	,036
e5 <--> e2	7,236	-,024
e5 <--> e1	5,127	,025
e5 <--> e14	9,088	-,044
e5 <--> e10	8,052	,029
e5 <--> e9	9,967	-,059
e4 <--> e20	26,941	-,091
e4 <--> e17	5,814	-,045
e4 <--> e16	6,686	-,059
e4 <--> e15	5,645	,044
e4 <--> e9	20,720	,143
e4 <--> e6	8,598	-,055

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Dari koefisien Modifikasi Indeks (M.I.) tabel di atas, modifikasi model dilakukan dengan mengkorelasikan antar error yang memiliki Modifikasi Indeks (M.I.) > 4,000 dalam rangka memperbaiki *Goodness of fit*. Adapun error yang dikorelasikan meliputi

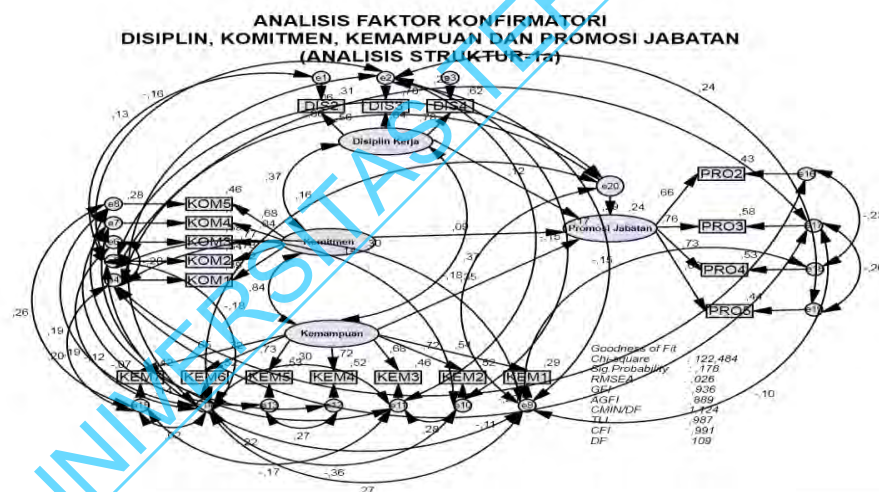
e17 ↔ e19, e16 ↔ e18, e2 ↔ e19, e14 ↔ e20, e14 ↔ e2, e14 ↔ e15, e12 ↔ e13, e11 ↔ e2, e11 ↔ e15, e11 ↔ e14, e10 ↔ e2, e10 ↔ e14, e10 ↔ e11, e9 ↔ e20, e9 ↔ e18, e9 ↔ e17, e9 ↔ e2, e9 ↔ e14, e8 ↔ e15, e8 ↔ e14, e8 ↔ e22, e7 ↔ e13, e7 ↔ e11, e6 ↔ e14, e5 ↔ e20, e5 ↔ e17, e5 ↔ e2, e5 ↔ e1, e5 ↔ e14, e5 ↔ e10, e5 ↔ e9, e4 ↔ e20, e4 ↔ e17, e4 ↔ e16, e4 ↔ e15 dan e4 ↔ e9.

Dengan menghubungkan beberapa error di atas maka dapat dihasilkan model modifikasi sebagai berikut.



**Gambar 4.33 Model Modifikasi Variabel Disiplin kerja, Komitmen, Kemampuan dan Promosi jabatan**

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)



**Gambar 4.34 Model Modifikasi Variabel Disiplin kerja, Komitmen, Kemampuan dan Promosi jabatan**

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Dari hasil modifikasi model dengan mengkorelasikan beberapa *error* indikator yang memiliki *Modification Indices* (M.I.) > 4,000 maka dapat dilakukan perbandingan *Goodness of Fit* antara model modifikasi utama dengan

model hasil modifikasi. Perbandingan yang dilakukan meliputi : besarnya koefisien *Goodness of Fit*.

**Tabel 4.62 Perbandingan Model Utama dengan Hasil Modifikasi-1**

Goodness of fit index	Cut-off Value	Model Utama	Model Modifikasi-1	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	393,952	122,484*	Baik
Relative Chi-square	$\leq 3,00$	2,696	1,124*	Baik
Probability	$> 0,05$	0,000	0,0178	Kurang Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,096	0,026*	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,809	0,936*	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,751	0,889	Kurang Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,842	0,991*	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,815	0,987*	Baik

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

\*) Memenuhi *Goodness of fit*

Bila dilihat dari *Goodness of fit*, terlihat model hasil modifikasi menunjukkan perbaikan pada delapan indikator dari delapan *indicator* yang ada. Model utama yang semula satu indikator memenuhi *Goodness of fit*, menjadi enam buah indikator memenuhi syarat yaitu *Chi-square*, *Relative Chi-square* ( $\chi^2/df$ ), RMSEA, GFI, CFI dan TLI.

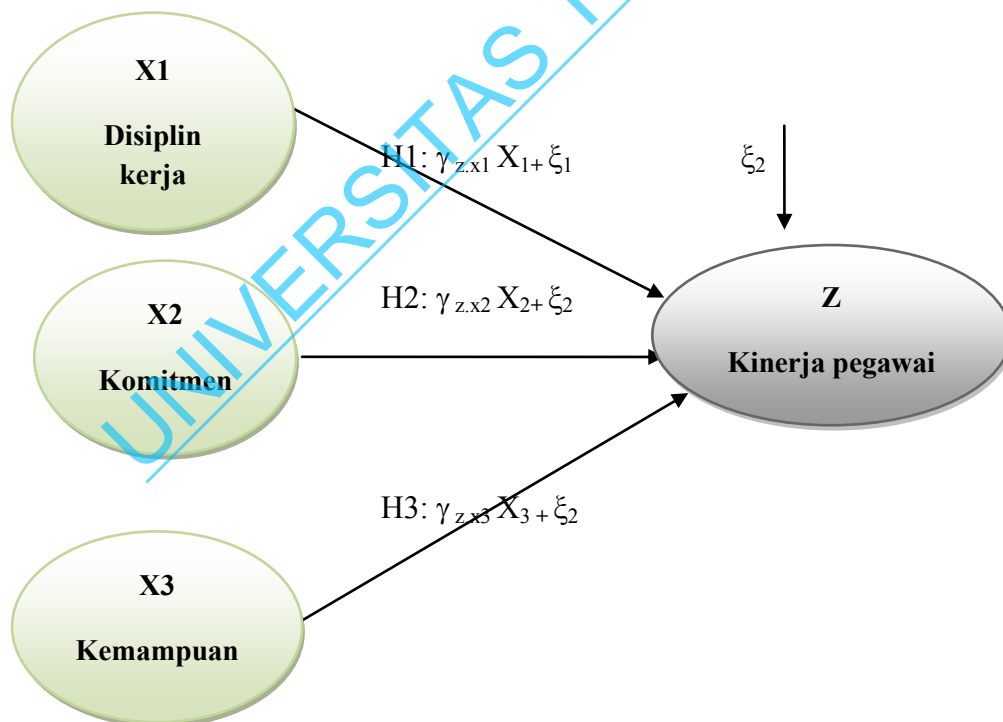
Dari analisis di atas, dapat dinyatakan bahwa melakukan model modifikasi telah dapat meningkatkan kesesuaian model (*Goodness of fit*). Berhubung telah ada enam buah indikator yang memenuhi syarat *goodness of fit*, maka model telah dipandang bagus (*good of fit*). Hal ini sesuai dengan Solimun, (2002:80) dan Solimun (2004:71). Dengan demikian dipandang tidak perlu mengadakan modifikasi lebih lanjut.

### 3.1.5. Analisis Pengaruh pada Model Persamaan Struktur-1b

Model Persamaan pada struktur-1b adalah sebagai berikut:

a. Sub Struktur 1b - pengaruh  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap  $Z$

$$Z = \gamma_{z.x1} X_1 + \gamma_{z.x2} X_2 + \gamma_{z.x3} X_3 + \xi_2$$



Gambar 4.35 Model Sub-struktur 1b - Hubungan  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap  $Z$

b. Persamaan untuk struktur satu b adalah sebagai berikut :

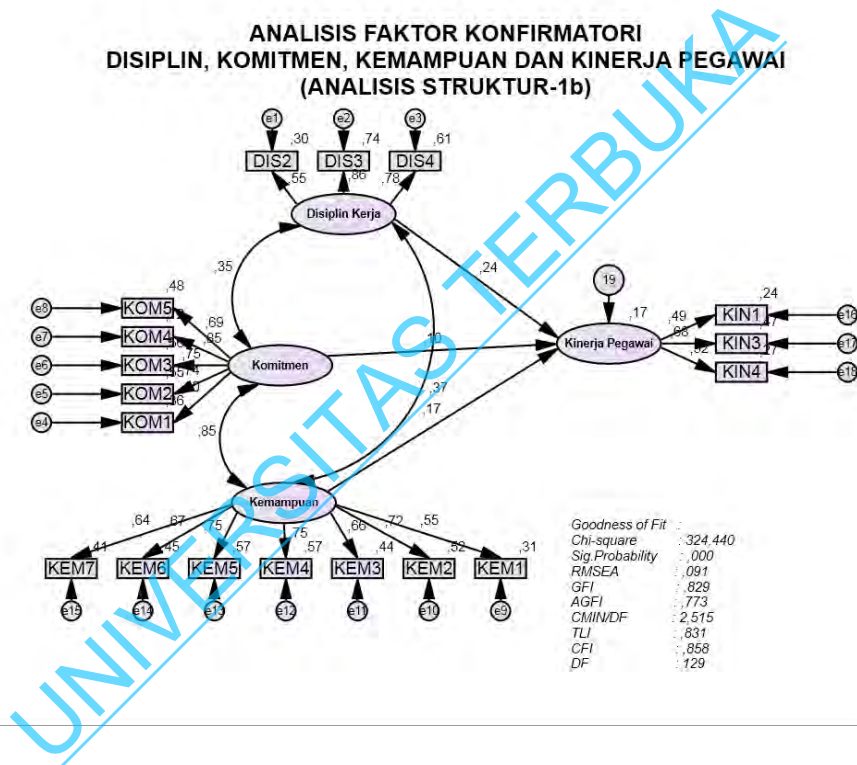
$$Z = \gamma_{z.x1} X_1 + \xi_1 \rightarrow \text{pengaruh langsung } X_1 \text{ terhadap } Z$$

$$Z = \gamma_{z.x2} X_2 + \xi_2 \rightarrow \text{pengaruh langsung } X_2 \text{ terhadap } Z$$

$$Z = \gamma_{z.x3} X_3 + \xi_2 \rightarrow \text{pengaruh langsung } X_3 \text{ terhadap } Z$$

$$Z = \gamma_{z.x1} X_1 + \gamma_{z.x2} X_2 + \gamma_{z.x3} X_3 + \xi_2 \rightarrow \text{pengaruh langsung } X_1, X_2, X_3 \text{ terhadap } Z$$

c. Gambar struktur model persamaan – 1b



Gambar 4.36 Model Persamaan Struktur-1b

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

### 3.1.6. Pengukuran dengan parameter Lamda ( $\lambda$ )

Apabila nilai  $C.R. > T_{\text{tabel}}$  (1,960) dan Probabilitas  $< \alpha$  (0,05), maka *loading factor* parameter lamda ( $\lambda_i$ ) indikator tersebut dinyatakan signifikan. Hal ini berarti indikator tersebut *valid* untuk mengukur variabel yang diuji.

**Tabel 4.63 Lamda indikator disiplin kerja, komitmen, kemampuan dan kinerja pegawai *Regression Weights*:**

			Unstd Estimate	Std Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
KIN	<---	DIS	,364	,244	,193	1,888	,059	
KIN	<---	KOM	,082	,099	,200	,410	,682	
KIN	<---	KEM	,143	,166	,214	,667	,505	
KOM1	<---	KOM	1,000	,603				
KOM2	<---	KOM	,849	,742	,108	7,881	***	Valid
KOM3	<---	KOM	,943	,747	,122	7,725	***	Valid
KOM4	<---	KOM	,970	,849	,113	8,587	***	Valid
KOM5	<---	KOM	,824	,694	,110	7,489	***	Valid
KEM1	<---	KEM	1,000	,552				
KEM2	<---	KEM	,822	,720	,118	6,961	***	Valid
KEM3	<---	KEM	,773	,661	,118	6,528	***	Valid
KEM4	<---	KEM	,868	,752	,122	7,109	***	Valid
KEM5	<---	KEM	,862	,755	,121	7,152	***	Valid
KEM6	<---	KEM	1,039	,669	,151	6,880	***	Valid
KEM7	<---	KEM	,745	,638	,113	6,591	***	Valid
DIS2	<---	DIS	1,000	,549				
DIS3	<---	DIS	1,583	,861	,237	6,674	***	Valid
DIS4	<---	DIS	,988	,780	,145	6,813	***	Valid
KIN1	<---	KIN	1,000	,486				
KIN3	<---	KIN	,981	,683	,274	3,580	***	Valid
KIN4	<---	KIN	,654	,516	,169	3,869	***	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa semua indikator memiliki nilai *loading factor (standardized estimate- $\lambda_i$ )* > 0,50, nilai kritis C.R >2,00 dan probabilitas <0,05 (\*\*\*). Dengan demikian semua indikator dinyatakan valid.

### 3.1.7. Analisis Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

**Tabel 4.64 Analisis Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)**

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	324,440	Kurang Baik
Relative Chi-square	$\leq 3,00$	2,515*	Baik
Probability	$> 0,05$	0,000	Kurang Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,091	Kurang Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,829	Kurang Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,773	Kurang Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,829	Kurang Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,831	Kurang Baik

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

\*) Memenuhi *Goodness of fit*

Dari data uji kesesuaian model diatas , terdapat tujuh kriteria yang memiliki nilai di bawah standar yaitu *Chi-square*, *Probability*, *RMSEA*, *GFI*, *AGFI*, *CFI* dan *TLI*. Hal ini dapat terjadi dikarenakan oleh banyaknya variabel dan indikator yang diteliti, sehingga memiliki tingkat kompleksitas dalam perhitungan didalam alat analisis SEM-nya, walaupun demikian nilai tersebut masih dianggap *marginal dan fit* untuk keseluruhan modelnya (Hair, 1995).

### 3.1.8. Analisis pengaruh pada struktur-1b

Analisis pengaruh dilakukan dengan menggunakan koefisien regresi untuk variabel disiplin kerja ( $X_1$ ), komitmen ( $X_2$ ) dan kemampuan ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Z$ ) melalui *table output (regression weight)*.

**Tabel 4.65 Standardized Direct Effects**

	DIS	KEM	KOM	KIN
KIN	,244	,166	,099	,000

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Dari tabel di atas dapat diketahui, bahwa terdapat pengaruh langsung dari disiplin kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,244. Pengaruh langsung dari kemampuan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,166 dan pengaruh langsung dari komitmen terhadap kinerja pegawai sebesar 0,099.

**Tabel 4.66 Standardized Indirect Effects**

	DIS	KEM	KOM	KIN
KIN	,000	,000	,000	,000

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Tabel di atas menunjukkan tidak terdapat pengaruh tidak langsung dari masing-masing konstruk terhadap sebuah konstruk tertentu. Tampak bahwa tidak terdapat pengaruh tidak langsung disiplin kerja, komitmen dan kemampuan terhadap kinerja pegawai.



**Tabel 4.67 Standardized Total Effects**

	DIS	KEM	KOM	KIN
KIN	,244	,166	,099	,000

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Dari tabel di atas dapat dilihat pengaruh total dari masing-masing konstruk terhadap konstruk tertentu. Angka yang tertera di atas merupakan akumulasi besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung. Jadi, angka pada tabel *total effects* merupakan akumulasi pengaruh langsung dan tidak langsung sekaligus. Pengaruh total dari disiplin kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,244, pengaruh total dari kemampuan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,166 dan pengaruh total dari komitmen terhadap kinerja pegawai sebesar 0,099.

### 3.1.9. Analisis pengukuran dengan determinasi

Analisis model pengukuran dengan determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan variabel disiplin kerja, komitmen dan kemampuan terhadap kinerja pegawai. Untuk itu digunakan data *squared multiple correlation* sebagai berikut :

**Tabel 4.68 Squared Multiple Correlations:**

	Estimate
KIN	,171

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Dari data koefisien *squared multiple correlation* (identik dengan  $R^2$  dalam SPSS) variabel kinerja pegawai sebesar 0,171, maka menurut Ferdinand dalam Rasmen, 2008:62, besarnya determinasi dikali 100%. Jadi  $0,171 \times 100\% = 17,1\%$ .

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa perubahan kinerja pegawai dipengaruhi oleh disiplin kerja, komitmen dan kemampuan sebesar 17,1%, sedangkan sisanya sebesar  $100\% - 17,1\% = 82,9\%$  perubahan kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel-variabel lain diluar model ini.

Dari semua analisis yang dilakukan pada persamaan struktur-1b diatas dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Semua indikator untuk variabel disiplin kerja, komitmen, kemampuan dan kinerja pegawai adalah valid.
- b. Semua loading factor ( $\lambda$ ) dari model persamaan struktur-1b adalah valid.
- c. *Regression weights* pengaruh disiplin kerja, komitmen dan kemampuan terhadap kinerja pegawai signifikan.
- d. Hasil evaluasi kesesuaian model (*goodness of fit*) menunjukkan Chi-Square yang kurang baik, Relatif Chi-Square yang baik serta GFI, *Probability*, RMSEA, AGFI, CFI dan TLI yang kurang baik sehingga model ini dipandang kurang baik.

Dari hasil Evaluasi *Goodness of Fit* menunjukkan ada satu kriteria terpenuhi dari delapan kriteria yang ada. Dengan demikian maka model tersebut belum dapat dinyatakan sebagai model yang baik (belum memenuhi *Goodness of fit*) dan

dipandang perlu diadakan modifikasi model untuk dapat meningkatkan kecocokan model (*Goodness of fit*) (Solimun, 2004 :71 dan Solimun, 2006 : 19<sup>8</sup>).

Untuk meningkatkan nilai *Goodness of fit* dapat dilakukan dengan tidak mengikut sertakan indikator yang memiliki koefisien *Standardized Regression Weight* antara indikator  $\lambda$  (*loading factor*) kecil ataupun dengan mengkorelasikan beberapa indikator yang memiliki nilai Modifikasi Indeks (M.I.) yang besar (Ferdinand, 2006:190).

Pada Modifikasi ini dilakukan dengan mengkorelasikan beberapa *error* yang memiliki koefisien Modifikasi Indeks (M.I) besar. Untuk keperluan tersebut maka berikut ini ditampilkan tabel yang memuat koefisien Modifikasi Indeks yang didapat sebagai berikut.

**Tabel 4.69 Model Modifikasi Struktur-1b Disiplin kerja, Komitmen, Kemampuan dan Kinerja pegawai *Modification Indices***

	M.I.	Par Change
e2 <--> KOM	7,109	-,021
e1 <--> KOM	4,950	,022
e15 <--> e18	7,552	-,036
e14 <--> DIS	5,358	,024
e14 <--> e16	5,596	,066
e14 <--> e2	6,247	,032
e14 <--> e15	6,487	,040
e13 <--> KOM	5,291	-,019
e12 <--> e13	9,712	,029
e11 <--> DIS	4,236	-,016

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

<sup>8</sup> Solimun, 2006, Pemodelan Persamaan Struktural Pendekatan PLS dan SEM Aplikasi Software Smart PLS dan Amos, Undiknas Denpasar

**Tabel 4.69 Model Modifikasi Struktur-1b Disiplin kerja, Komitmen,  
Kemampuan dan Kinerja pegawai *Modification Indices***

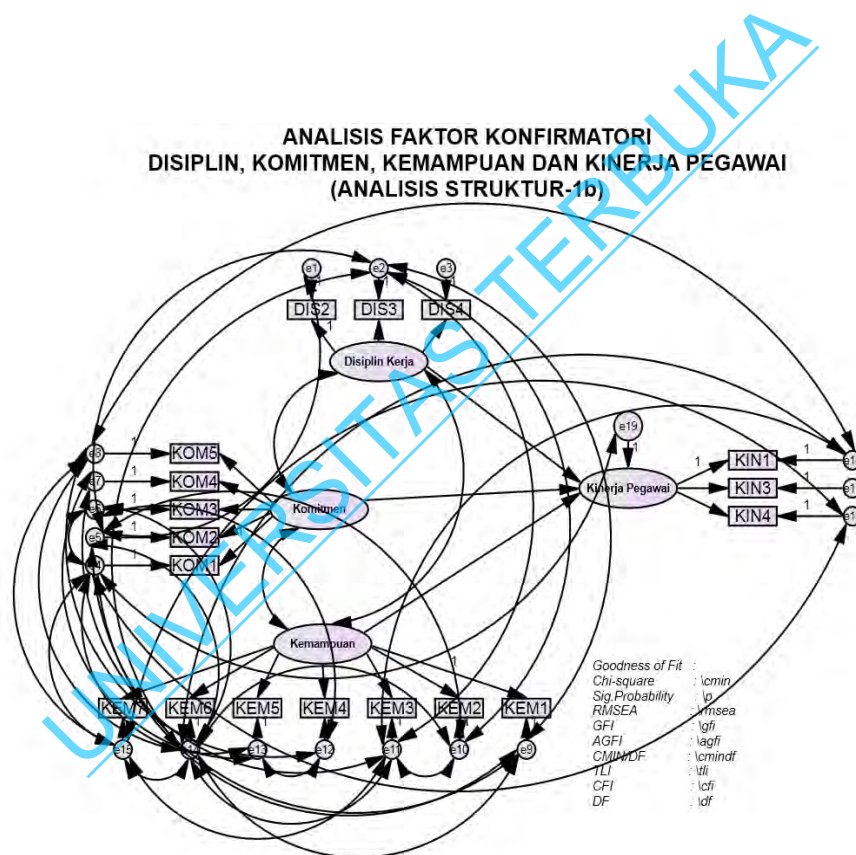
	M.I.	Par Change
e11 <--> e16	5,151	-,048
e11 <--> e2	6,911	-,025
e11 <--> e15	8,199	-,034
e11 <--> e14	13,848	-,058
e10 <--> e2	5,073	-,020
e10 <--> e14	17,965	-,060
e10 <--> e11	24,432	,053
e9 <--> e2	9,098	,049
e9 <--> e14	18,024	,111
e8 <--> e16	4,684	,047
e8 <--> e15	9,094	-,037
e8 <--> e14	6,898	,042
e8 <--> e12	4,191	-,022
e7 <--> e13	4,372	-,018
e7 <--> e11	5,119	,022
e6 <--> e14	4,762	,035
e6 <--> e13	4,407	,022
e5 <--> e2	6,091	-,022
e5 <--> e1	5,585	,026
e5 <--> e14	7,954	-,041
e5 <--> e10	8,920	,030
e5 <--> e9	9,881	-,059
e4 <--> 19	7,979	-,060
e4 <--> e18	11,825	-,069
e4 <--> e15	4,761	,041
e4 <--> e13	4,254	-,033
e4 <--> e9	19,535	,137
e4 <--> e6	8,781	-,056

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Dari koefisien Modifikasi Indeks (M.I.) tabel di atas, modifikasi model dilakukan dengan mengkorelasikan antar *error* yang memiliki Modifikasi Indeks (M.I.) > 4,000 dalam rangka memperbaiki *Goodness of fit*. Adapun *error* yang dikorelasikan meliputi

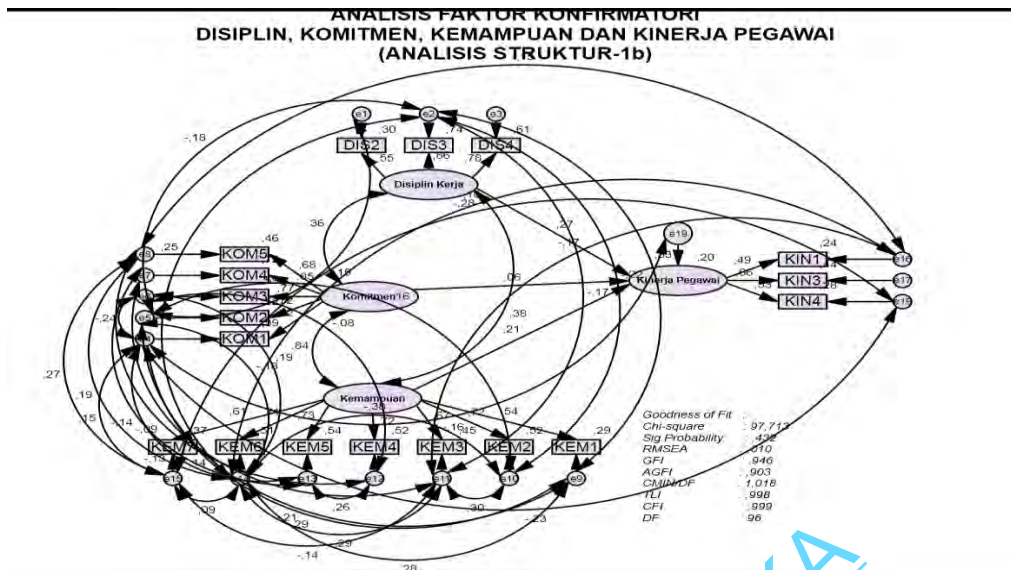
$e_{15} \leftrightarrow e_{18}$ ,  $e_{14} \leftrightarrow e_{16}$ ,  $e_{14} \leftrightarrow e_2$ ,  $e_{14} \leftrightarrow e_{15}$ ,  $e_{12} \leftrightarrow e_{13}$ ,  
 $e_{11} \leftrightarrow e_{16}$ ,  $e_{11} \leftrightarrow e_2$ ,  $e_{11} \leftrightarrow e_{15}$ ,  $e_{11} \leftrightarrow e_{14}$ ,  $e_{10} \leftrightarrow e_2$ ,  
 $e_{10} \leftrightarrow e_{14}$ ,  $e_{10} \leftrightarrow e_{11}$ ,  $e_9 \leftrightarrow e_2$ ,  $e_9 \leftrightarrow e_{14}$ ,  $e_8 \leftrightarrow e_{16}$ ,  $e_8$   
 $\leftrightarrow e_{15}$ ,  $e_8 \leftrightarrow e_{14}$ ,  $e_8 \leftrightarrow e_{12}$ ,  $e_7 \leftrightarrow e_{13}$ ,  $e_7 \leftrightarrow e_{11}$ ,  $e_6 \leftrightarrow$   
 $e_{14}$ ,  $e_6 \leftrightarrow e_{13}$ ,  $e_5 \leftrightarrow e_2$ ,  $e_5 \leftrightarrow e_1$ ,  $e_5 \leftrightarrow e_{14}$ ,  $e_5 \leftrightarrow e_{10}$ ,  
 $e_5 \leftrightarrow e_9$ ,  $e_4 \leftrightarrow e_{19}$ ,  $e_4 \leftrightarrow e_{18}$ ,  $e_4 \leftrightarrow e_{15}$ ,  $e_4 \leftrightarrow e_{13}$ ,  $e_4$   
 $\leftrightarrow e_9$  dan  $e_4 \leftrightarrow e_6$ .

Dengan menghubungkan beberapa error di atas maka dapat dihasilkan model modifikasi sebagai berikut.



**Gambar 4.37 Model Modifikasi Variabel Disiplin kerja, Komitmen, Kemampuan dan Kinerja pegawai**

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)*



**Gambar 4.38 Model Modifikasi Variabel Disiplin kerja, Komitmen, Kemampuan dan Kinerja pegawai**

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)*

Dari hasil modifikasi model dengan mengkorelasikan beberapa *error* indikator yang memiliki *Modification Indices* (M.I.) > 4,000 maka dapat dilakukan perbandingan *Goodness of Fit* antara model modifikasi utama dengan model hasil modifikasi. Perbandingan yang dilakukan meliputi : besarnya koefisien *Goodness of Fit*.

**Tabel 4.70 Perbandingan Model Utama dengan Hasil Modifikasi-1**

Goodness of fit index	Cut-off Value	Model Utama	Model Modifikasi-1	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	324,440	97,713*	Baik

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)*

**Tabel 4.70 Perbandingan Model Utama dengan Hasil Modifikasi-1**

Goodness of fit index	Cut-off Value	Model Utama	Model Modifikasi-1	Keterangan
Relative Chi-square	$\leq 3,00$	2,515*	1,018*	Baik
Probability	$> 0,05$	0,000	0,432*	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,091	0,010*	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,829	0,946*	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,773	0,903*	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,829	0,999*	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,831	0,998*	Baik

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

\*) Memenuhi Goodness of fit

Bila dilihat dari *Goodness of fit*, terlihat model hasil modifikasi menunjukkan perbaikan pada delapan indikator dari delapan *indicator* yang ada. Model utama yang semula satu indikator memenuhi *Goodness of fit*, menjadi delapan buah indikator memenuhi syarat yaitu *Chi-square*, *Relative Chi-square* ( $\chi^2/df$ ), *Probability*, RMSEA, GFI, AGFI, CFI dan TLI.

Dari analisis di atas, dapat dinyatakan bahwa melakukan model modifikasi telah dapat meningkatkan kesesuaian model (*Goodness of fit*). Berhubung telah ada delapan atau kesemua indikator memenuhi syarat *goodness of fit*, maka model telah dipandang bagus (*good of fit*). Hal ini sesuai dengan

Solimun, (2002:80) dan Solimun (2004:71). Dengan demikian dipandang tidak perlu mengadakan modifikasi lebih lanjut.

### 3.1.10. Analisis Pengaruh pada Model Persamaan Struktur-2 (*full model*)

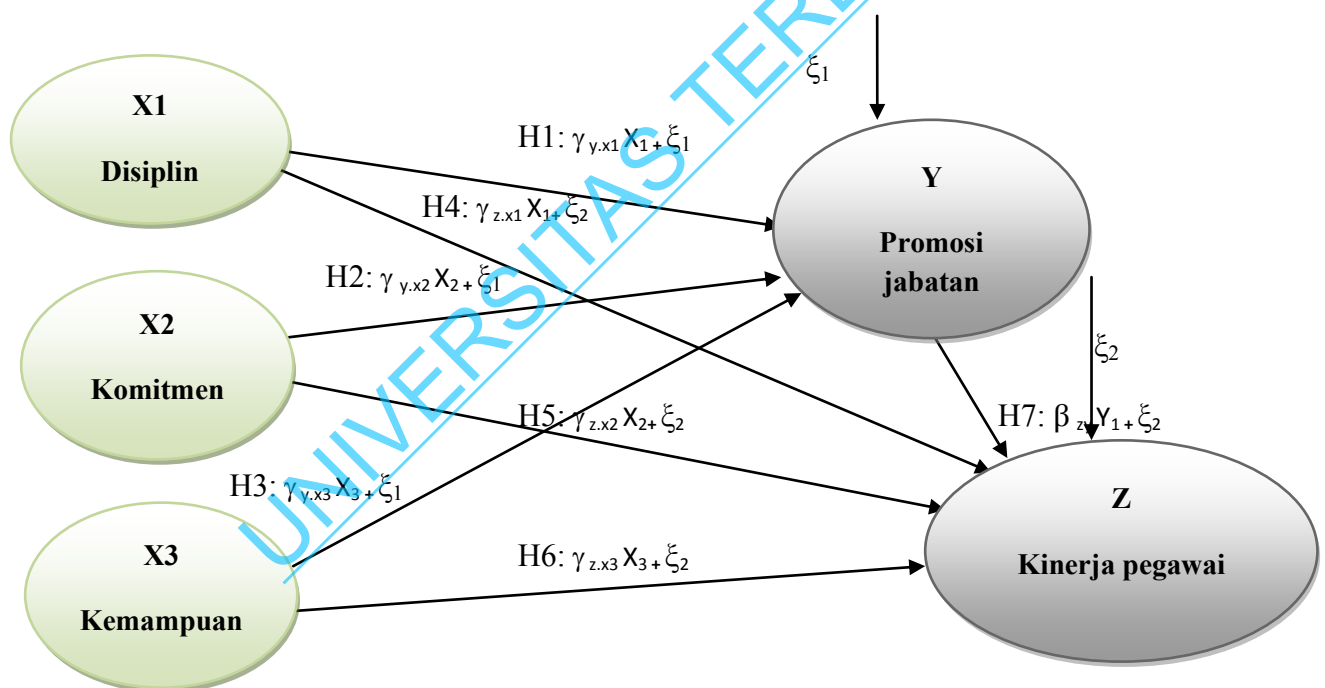
Model Persamaan pada struktur-2 adalah sebagai berikut:

a. Sub Struktur 2 - pengaruh  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap  $Z$  melalui  $Y$

$$Z = \rho_{ZX_1} X_1 + \rho_{ZX_2} X_2 + \rho_{ZX_3} X_3 + \rho_{ZY} Y + \rho_{Z\xi_1} \xi_1 + \rho_{Z\xi_2} \xi_2$$

$$H8: \gamma_{yx1} X_1 + \gamma_{yx2} X_2 + \gamma_{yx3} X_3 + \xi_1$$

$$H9: \gamma_{zx1} X_1 + \gamma_{zx2} X_2 + \gamma_{zx3} X_3 + \xi_2$$



Gambar 4.39 Model Sub-struktur 2 (Hubungan  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  terhadap  $Z$  melalui  $Y$ )



b. Persamaan untuk struktur dua adalah sebagai berikut :

$$Y = \gamma_{y.x1} X_1 + \xi_1 \Rightarrow \text{Pengaruh langsung } X_1 \text{ terhadap } Y$$

$$Y = \gamma_{y.x2} X_2 + \xi_1 \Rightarrow \text{Pengaruh langsung } X_2 \text{ terhadap } Y$$

$$Y = \gamma_{y.x3} X_3 + \xi_1 \Rightarrow \text{Pengaruh langsung } X_3 \text{ terhadap } Y$$

$$Z = \gamma_{z.x1} X_1 + \xi_2 \Rightarrow \text{Pengaruh langsung } X_1 \text{ terhadap } Z$$

$$Z = \gamma_{z.x2} X_2 + \xi_2 \Rightarrow \text{Pengaruh langsung } X_2 \text{ terhadap } Z$$

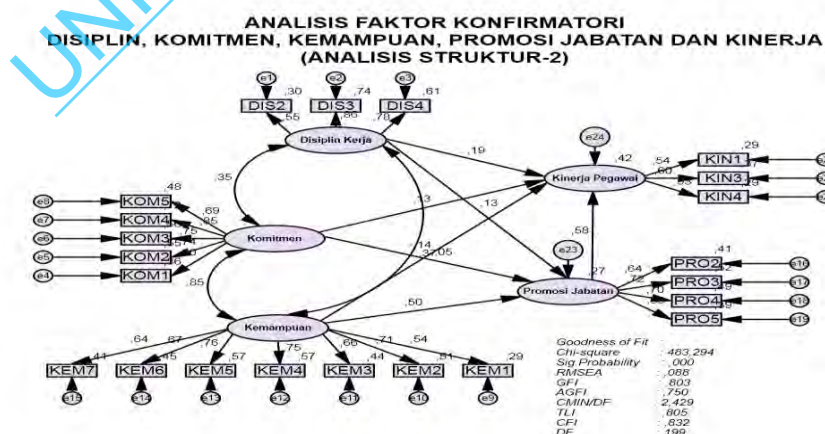
$$Z = \gamma_{z.x3} X_3 + \xi_2 \Rightarrow \text{Pengaruh langsung } X_3 \text{ terhadap } Z$$

$$Z = \beta_{zy} Y_1 + \xi_2 \Rightarrow \text{Pengaruh langsung } Y \text{ terhadap } Z$$

$$Y = \gamma_{yx1} X_1 + \gamma_{yx2} X_2 + \gamma_{yx3} X_3 + \xi_1 \Rightarrow \text{Pengaruh langsung } X_1, X_2, X_3 \text{ terhadap } Y$$

$$Z = \gamma_{z.x1} X_1 + \gamma_{z.x2} X_2 + \gamma_{z.x3} X_3 + \xi_2 \Rightarrow \text{Pengaruh langsung } X_1, X_2, X_3 \text{ terhadap } Z$$

c. Gambar struktur model persamaan



**Gambar 4.40 Model Persamaan Struktur-2**

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)*

Dari gambar diatas, dibuat model persamaan structural sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Y &= \gamma_1 X_1 + \xi_2 && = \text{pengaruh langsung } X_1 \text{ terhadap } Y \\
 Y &= \gamma_4 X_2 + \xi_2 && = \text{pengaruh langsung } X_2 \text{ terhadap } Y \\
 Y &= \gamma_5 + X_3 + \xi_2 && = \text{pengaruh langsung } X_3 \text{ terhadap } Y \\
 Y &= \gamma_2 X_2 + \xi_2 && = \text{pengaruh tidak langsung } X_2 \text{ terhadap } Y \text{ melalui } X_1 \\
 Y &= \gamma_3 X_2 + \xi_2 && = \text{pengaruh tidak langsung } X_2 \text{ terhadap } Y \text{ melalui } X_3 \\
 Z &= \gamma_1 X_1 + \xi_4 && = \text{Pengaruh langsung } X_1 \text{ terhadap } Z \\
 Z &= \gamma_2 X_2 + \xi_4 && = \text{pengaruh langsung } X_2 \text{ terhadap } Z \\
 Z &= \gamma_4 X_2 + \xi_4 && = \text{pengaruh langsung } X_3 \text{ terhadap } Z \\
 Z &= \gamma_3 Y + \xi_4 && = \text{pengaruh tidak langsung variable } X_1, X_2, X_3 \text{ melalui } Y.
 \end{aligned}$$

### 3.1.11. Pengukuran dengan parameter Lamda ( $\lambda$ )

Tabel 4.71 Maximum Likelihood Estimates Regression Weights:

	Unstd Estimate	Std Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
PRO <--- DIS	,192	,127	,147	1,303	,192	
PRO <--- KOM	-,041	-,049	,174	-,235	,814	
PRO <--- KEM	,450	,502	,205	2,197	,028	
KIN <--- DIS	,316	,190	,191	1,653	,098	
KIN <--- KEM	-,135	-,137	,254	-,531	,595	
KIN <--- KOM	,122	,132	,218	,560	,575	
KIN <--- PRO	,635	,576	,183	3,469	***	
KOM1 <--- KOM	1,000	,600				
KOM2 <--- KOM	,855	,743	,109	7,809	***	Valid
KOM3 <--- KOM	,949	,748	,124	7,663	***	Valid
KOM4 <--- KOM	,974	,848	,114	8,522	***	Valid
KOM5 <--- KOM	,828	,694	,111	7,442	***	Valid
KEM1 <--- KEM	1,000	,538				
KEM2 <--- KEM	,839	,715	,124	6,773	***	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

**Tabel 4.71 Maximum Likelihood Estimates Regression Weights:**

	Unstd Estimate	Std Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
KEM3 <--- KEM	,797	,663	,125	6,397	***	Valid
KEM4 <--- KEM	,893	,753	,129	6,936	***	Valid
KEM5 <--- KEM	,887	,756	,127	6,978	***	Valid
KEM6 <--- KEM	1,077	,674	,160	6,730	***	Valid
KEM7 <--- KEM	,772	,643	,119	6,464	***	Valid
DIS2 <--- DIS	1,000	,550				
DIS3 <--- DIS	1,578	,860	,236	6,692	***	Valid
DIS4 <--- DIS	,985	,780	,144	6,825	***	Valid
PRO2 <--- PRO	1,000	,639				
PRO3 <--- PRO	1,000	,722	,137	7,314	***	Valid
PRO4 <--- PRO	1,063	,698	,159	6,687	***	Valid
PRO5 <--- PRO	1,034	,627	,162	6,375	***	Valid
KIN1 <--- KIN	1,000	,542				
KIN3 <--- KIN	,780	,605	,182	4,293	***	Valid
KIN4 <--- KIN	,608	,535	,148	4,109	***	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa semua indikator memiliki nilai *loading factor (standardized estimate- $\lambda$ )* > 0,50, nilai kritis C.R >2,00 dan probabilitas <0,05 (\*\*\*). Dengan demikian semua indikator dinyatakan valid.

### 3.1.12. Analisis Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

**Tabel 4.72 Analisis Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)**

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	483,294	Kurang baik

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

\*) Memenuhi *Goodness of fit*

**Tabel 4.72 Analisis Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)**

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Relative Chi-square	$\leq 3,00$	2,429*	Baik
Probability	$> 0,05$	0,000	Kurang baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,088	Kurang baik
GFI	$\geq 0,90$	0,803	Kurang baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,750	Kurang baik
CFI	$\geq 0,95$	0,832	Kurang baik
TLI	$\geq 0,95$	0,805	Kurang baik

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

\*) Memenuhi *Goodness of fit*

Memperhatikan nilai *cut-off value* dan *goodness of fit* hasil model pada tabel diatas, terlihat hanya satu kriteria yang terpenuhi yaitu *Relative Chi-Square*, maka model persamaan struktur-2 dapat dinyatakan sebagai model yang kurang baik (Solimun dalam Rasmien, 2008:59).

### 3.1.13. Analisis pengaruh pada struktur-2

Pengujian model dilakukan menggunakan koefisien regresi untuk variabel disiplin kerja ( $X_1$ ), komitmen ( $X_2$ ), kemampuan ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Z$ ) melalui promosi jabatan ( $Y$ ) dengan menggunakan *table output (regression weight)*.

**Tabel 4.73 Standardized Direct Effects**

	DIS	KEM	KOM	PRO	KIN
PRO	,127	,502	-,049	,000	,000
KIN	,190	-,137	,132	,576	,000

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Tabel di atas menggambarkan bahwa terdapat pengaruh langsung dari disiplin kerja terhadap promosi jabatan sebesar 0,127, pengaruh langsung dari kemampuan terhadap promosi jabatan sebesar 0,502 dan pengaruh langsung dari komitmen terhadap promosi jabatan sebesar - 0,049. Temuan ini didukung oleh teori dari Departemen Agama RI Inspektorat Jenderal (2004) disiplin adalah suatu kepatuhan terhadap aturan yang berlangsung secara terus menerus. Ada tiga jenis disiplin dalam kehidupan manusia, yaitu disiplin terhadap Tuhan, disiplin terhadap diri sendiri, dan disiplin terhadap lingkungan. Disiplin terhadap Tuhan memiliki pengertian bahwa manusia selalu melaksanakan perintah-Nya berkaitan dengan hubungan manusia dengan Tuhan, seperti disiplin dalam melakukan melaksanakan salat atau sembahyang kepada Tuhan, puasa, dan ibadah lain. Disiplin yang dilakukan oleh Pegawai di lingkungan Kementerian Agama didorong oleh perintah Tuhan secara ikhlas, tidak mengharapkan imbalan apapun kecuali redha Allah. Oleh karena itu Pengaruh negatif tersebut secara empirik disebabkan Pegawai lingkungan Kementria Agama melakukan pekerjaan karena dipandang (Niat) sebagai ibadah. Menurut teori variabel Komitmen normatif (*normative commitment*), kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. (Robbins dan Judge : 2008) Secara teori dan empirik dalam permasalahan ini dapat juga terjadi kausalitas pengaruh langsung dari komitmen terhadap promosi jabatan sebesar - 0,049.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan dengan komitmen yang kuat memungkinkan seseorang bisa mengeluarkan sumber daya fisik, mental dan spiritual tambahan yang bisa diperoleh dan tanpa komitmen pekerjaan-pekerjaan besar sulit terlaksa.

Selain itu terdapat pula pengaruh langsung dari disiplin kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,190, pengaruh langsung kemampuan terhadap kinerja pegawai sebesar - 0,137, pengaruh langsung komitmen terhadap kinerja pegawai sebesar 0,132 dan pengaruh langsung promosi jabatan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,576. Temuan ini tidak sesuai dengan teori yang disampaikan Wahyuningrum (2008) kemampuan pegawai didefinisikan sebagai berikut : “ Kemampuan adalah suatu kondisi yang menunjukkan unsur kematangan yang berkaitan pula dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh melalui pendidikan, latihan dan pengetahuan”. Menurut Greeberg dan Baron dalam Danang Sunyoto dan Burhanudin (2011) mendefinisikan kemampuan/*abilities* sebagai kapasitas mental dan fisik untuk melakukan berbagai tugas. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tingkat kemampuan yang rendah akan berdampak negatif pada kinerja pegawai. Sehingga pegawai pemerintah dituntut untuk memiliki kualifikasi tertentu, karena tidak semua orang memiliki keahlian yang dipersyaratkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Sehingga rendahnya kinerja pegawai karena rendahnya kemampuan pegawai. Pada umumnya Pegawai dilingkungan Kementerian Agama, berlatar belakang pendidikan berbasis studi agama, sedangkan untuk menjalankan tugas yang berbasis kinerja harus dilengkapi dengan studi Ilmu Pemerintahan, Manajemen Pelayanan. Ketidak lengkapan studi ilmu inilah yang

secara hipotesis patut diduga sebagai penyebab Pengaruh kemampuan terhadap kinerja pegawai sebesar - 0,137 dan dapat juga terjadi karena birokrasi.

Sesuai dengan tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui peran promosi jabatan sebagai prediktor antara disiplin kerja, komitmen dan kemampuan terhadap kinerja pegawai, di sini terlihat nilai pengaruh langsung sebelum dan sesudah dilakukan regresi dengan variabel promosi jabatan (Y) yaitu sebagai berikut :

a. *Standardized Direct Effect* sebelum regresi dengan promosi jabatan:

**Tabel 4.74** *Direct effects regresi linear Standardized Direct Effects*

	DIS	KEM	KOM	KIN
KIN	,244	,166	,099	,000

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)*

Dari tabel di atas terlihat nilai pengaruh langsung terhadap kinerja sebelum dilakukan regresi dengan variabel promosi jabatan yaitu disiplin sebesar 0,244, kemampuan sebesar 0,166 dan komitmen sebesar 0,099.

b. *Standardized Direct Effect* setelah regresi dengan promosi jabatan:

**Tabel 4.75** *Direct effects regresi berganda Standardized Direct Effects*

	DIS	KEM	KOM	PRO	KIN
PRO	,127	,502	-,049	,000	,000
KIN	,190	-,137	,132	,576	,000

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)*

Dari tabel di atas terlihat nilai pengaruh langsung terhadap kinerja setelah dilakukan regresi dengan variabel promosi jabatan yaitu disiplin kerja sebesar 0,190, kemampuan sebesar -0,137, komitmen sebesar 0,132 dan promosi jabatan sebesar 0,576.

**Tabel 4.76 Standardized Indirect Effects**

	DIS	KEM	KOM	PRO	KIN
PRO	,000	,000	,000	,000	,000
KIN	,073	,289	-,028	,000	,000

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)*

Tabel di atas menunjukkan pengaruh tidak langsung dari masing-masing konstruk terhadap sebuah konstruk tertentu. Tampak bahwa tidak terdapat pengaruh tidak langsung disiplin kerja, komitmen dan kemampuan terhadap promosi jabatan.

Terdapat pengaruh tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,073, pengaruh tidak langsung kemampuan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,289, pengaruh tidak langsung komitmen terhadap kinerja pegawai sebesar - 0,028 dan tidak terdapat pengaruh tidak langsung promosi jabatan terhadap kinerja pegawai.

Dari persamaan dan data tabel di atas dapat dinyatakan bahwa terdapat pola pengaruh positif yang signifikan secara tidak langsung disiplin kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Z$ ) melalui promosi jabatan ( $Y$ ) sebesar 0,073. Artinya bila disiplin kerja ( $X_1$ ) dan promosi jabatan ( $Y$ ) meningkat maka kinerja pegawai



(Z) akan meningkat. Sebaliknya, bila disiplin kerja ( $X_1$ ) dan promosi jabatan (Y) menurun maka kinerja pegawai (Z) akan mengalami penurunan pula.

Sesuai dengan tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui peran promosi jabatan sebagai prediktor antara disiplin kerja, komitmen dan kemampuan terhadap kinerja pegawai, di sini terlihat nilai pengaruh tidak langsung sebelum dan sesudah dilakukan regresi dengan variabel mediator atau promosi jabatan (Y) yaitu sebagai berikut :

a. *Standardized Indirect Effect* sebelum regresi dengan promosi jabatan:

**Tabel 4.77 Indirect effects regresi linear Standardized Indirect Effects**

	DIS	KEM	KOM	KIN
KIN	,000	,000	,000	,000

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Dari tabel terlihat nilai tidak ada pengaruh tidak langsung terhadap kinerja sebelum dilakukan regresi dengan variabel promosi jabatan.

b. *Standardized Indirect Effect* setelah regresi dengan promosi jabatan:

**Tabel 4.78 Indirect effects regresi berganda Standardized Indirect Effects**

	DIS	KEM	KOM	PRO	KIN
PRO	,000	,000	,000	,000	,000
KIN	,073	,289	-,028	,000	,000

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Dari persamaan dan data tabel di atas dapat dinyatakan bahwa terdapat pola pengaruh positif yang signifikan secara tidak langsung disiplin kerja ( $X_1$ )

terhadap kinerja pegawai (Z) melalui promosi jabatan (Y) sebesar 0,073. Artinya bila disiplin kerja ( $X_1$ ) dan promosi jabatan (Y) meningkat maka kinerja pegawai (Z) akan meningkat. Sebaliknya, bila disiplin kerja ( $X_1$ ) dan promosi jabatan (Y) menurun maka kinerja pegawai (Z) akan mengalami penurunan pula.

Terdapat pola pengaruh positif yang signifikan secara tidak langsung kemampuan ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai (Z) melalui promosi jabatan (Y) sebesar 0,289. Artinya bila kemampuan ( $X_3$ ) dan promosi jabatan (Y) meningkat maka kinerja pegawai (Z) akan meningkat. Sebaliknya, bila kemampuan ( $X_3$ ) dan promosi jabatan (Y) menurun maka kinerja pegawai (Z) akan mengalami penurunan pula.

Terdapat pola pengaruh negatif secara tidak langsung komitmen ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai (Z) melalui promosi jabatan (Y) sebesar - 0,028. Artinya bila komitmen ( $X_2$ ) dan promosi jabatan (Y) meningkat maka ada kemungkinan kinerja pegawai (Z) tidak meningkat/menurun. Sebaliknya, bila komitmen ( $X_2$ ) dan promosi jabatan (Y) menurun maka kinerja pegawai (Z) akan mengalami peningkatan pula.

Dari tabel *standardized direct effect* setelah dilakukan regresi berganda dengan memasukkan variabel promosi jabatan didapatkan nilai pengaruh langsung disiplin kerja, komitmen dan kemampuan terhadap kinerja pegawai. Nilai pengaruh langsung disiplin kerja berubah dari 0,244 menjadi 0,190, komitmen dari 0,099 menjadi 0,132 sedangkan kemampuan berubah dari 0,166 menjadi - 0,137. Dengan demikian variabel promosi jabatan terbukti

sebagai prediktor/mediator/memediasi pengaruh langsung disiplin kerja, komitmen dan kemampuan terhadap kinerja pegawai.

Dari tabel *standardized indirect effect* setelah dilakukan regresi berganda dengan memasukkan variabel promosi jabatan didapatkan nilai pengaruh tidak langsung disiplin kerja, komitmen dan kemampuan terhadap kinerja pegawai. Nilai pengaruh tidak langsung disiplin kerja berubah dari 0,000 menjadi 0,073, komitmen berubah dari 0,000 menjadi - 0,028 sedangkan kemampuan berubah dari 0,000 menjadi 0,289. Dengan demikian variabel promosi jabatan terbukti sebagai prediktor/mediator/memediasi pengaruh tidak langsung disiplin kerja, komitmen dan kemampuan terhadap kinerja pegawai.

**Tabel 4.79 Standardized Total Effects**

	DIS	KEM	KOM	PRO	KIN
PRO	,128	,502	-,049	,000	,000
KIN	,254	,342	,025	,563	,000

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Dari tabel di atas dapat dilihat pengaruh total dari masing-masing konstruk terhadap konstruk tertentu. Angka yang tertera di atas merupakan akumulasi besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung. Jadi, angka pada tabel *total effects* merupakan akumulasi pengaruh langsung dan tidak langsung sekaligus. Pengaruh total dari disiplin kerja terhadap promosi jabatan sebesar 0,128, pengaruh total dari kemampuan terhadap promosi jabatan sebesar 0,502, dan pengaruh total dari komitmen terhadap promosi jabatan sebesar - 0,049. Temuan ini didukung oleh Komitmen normatif (*normative commitment*), kewajiban untuk

bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. (Robbins dan Judge : 2008). Dari pendapat diatas dapat disimpulkan dengan komitmen yang kuat memungkinkan seseorang bisa mengeluarkan sumber daya fisik, mental dan spiritual tambahan yang bisa diperoleh dan tanpa komitmen pekerjaan-pekerjaan besar sulit terlaksana. Motivasi dan komitmen para Pegawai berakar pada akidah dan syariah, sedangkan jabatan menurut ajaran Islam adalah amanah yang tidak boleh diminta (Al Hadist), oleh karena mau dipromosikan atau tidak dipromosikan tidak akan berpengaruh. Ikhlas adalah kunci jawaban fenomena ini, menjadi berpengaruh total dari komitmen terhadap promosi jabatan sebesar - 0,049 apa bila dipaksakan sebagai sebuah komitmen yang harus mendapatkan promosi, hal ini melanggar Niat Ikhlas tersebut.

Pengaruh total dari disiplin kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,254, pengaruh total dari kemampuan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,342, pengaruh total dari komitmen terhadap kinerja pegawai sebesar 0,025 dan pengaruh total dari promosi jabatan sebesar 0,563. Temuan ini tidak sesuai dengan teori yang disampaikan Wahyuningrum (2008) kemampuan pegawai didefinisikan sebagai berikut : “Kemampuan adalah suatu kondisi yang menunjukkan unsur kematangan yang berkaitan pula dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh melalui pendidikan, latihan dan pengetahuan”. Komitmen normatif (*normative commitment*), kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. (Robbins dan Judge : 2008). Dari pendapat diatas dapat disimpulkan dengan komitmen yang kuat memungkinkan seseorang bisa mengeluarkan sumber daya fisik, mental dan spiritual tambahan yang bisa diperoleh dan tanpa komitmen pekerjaan-pekerjaan besar sulit terlaksana. teori

dari Departemen Agama RI Inspektorat Jenderal (2004) disiplin adalah suatu kepatuhan terhadap aturan yang berlangsung secara terus menerus. Ada tiga jenis disiplin dalam kehidupan manusia, yaitu disiplin terhadap tuhan, disiplin terhadap diri sendiri, dan disiplin terhadap lingkungan. Disiplin terhadap tuhan memiliki pengertian bahwa manusia selalu melaksanakan perintah-Nya berkaitan dengan hubungan manusia dengan Tuhan, seperti disiplin dalam melakukan melaksanakan salat atau sembahyang kepada Tuhan, puasa, dan ibadah lain.

Dari tabel diatas terlihat pengaruh langsung variabel disiplin kerja sebagai berikut :

- a. Terhadap promosi jabatan dengan nilai *standardized estimate (resgression weights)* 0,127, C.R (*critical ratio*) sebesar 1,303 pada probability 0,192. Nilai C.R 1,303 < 1,96 dan probability lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel disiplin kerja terhadap promosi jabatan adalah tidak signifikan. Disiplin adalah perintah Tuhan, sedangkan jabatan yang berbasis manajemen konvensional bebas dari nilai ke Tuhanan, pandangan ini menjadi berpengaruh tidak signifikan.
- b. Terhadap Kinerja pegawai dengan nilai *standardized estimate (resgression weights)* 0,190, C.R (*critical ratio*) sebesar 1,653 pada probability 0,098. Nilai C.R 1,653 < 1,96 dan probability lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai adalah tidak signifikan. Disiplin adalah perintah Tuhan, sedangkan kinerja adalah penilaian yang berbasis manajemen konvensional bebas dari nilai Ke Tuhanan, pandangan ini menjadi berpengaruh tidak signifikan

- c. Terhadap promosi jabatan dengan nilai *standardized estimate (resgression weights)* 0,049, C.R (*critical ratio*) sebesar 0,235 pada probability 0,814. Nilai C.R  $0,235 < 1,96$  dan probability lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel komitmen terhadap promosi jabatan adalah tidak signifikan. Bekerja adalah ibadah (Al hadist) jabatan adalah amanah (Al hadist), paradigma ini terdapat kontradiksi pada manajemen berbasis syariah dan manajemen berbasis sekuler.
- d. Terhadap kinerja pegawai dengan nilai *standardized estimate (resgression weights)* 0,132, C.R (*critical ratio*) sebesar 0,560 pada probability 0,575. Nilai C.R  $0,560 < 1,96$  dan probability lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel komitmen terhadap kinerja pegawai adalah tidak signifikan. Komitmen dalam pandangan syariah adalah komitmen spiritual, penilaian kinerja secara manajemen konvensional sering tidak menjadi prioritas dan menjadi tidak signifikan, karena niatnya adalah ikhlas untuk beribadah melalui pengabdian kerja di Kementerian Agama.
- e. Terhadap promosi jabatan dengan nilai *standardized estimate (resgression weights)* 0,502, C.R (*critical ratio*) sebesar 2,197 pada probability 0,028. Nilai C.R  $2,197 > 1,96$  dan probability lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel kemampuan terhadap promosi jabatan adalah signifikan. Temuan ini sesuai dengan Robbins dan Judge (2008) kemampuan (*ability*) berarti kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan adalah sebuah penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang. Kemampuan keseluruhan seorang individu pada dasarnya terdiri atas dua kelompok

faktor : intelektual dan fisik. Kemampuan intelektual (*intellectual ability*) adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental-berpikir, menalar, dan memecahkan masalah.

- f. Terhadap kinerja pegawai dengan nilai *standardized estimate (resgression weights)* 0,137, C.R (*critical ratio*) sebesar 0,531 pada probability 0,595. Nilai C.R  $0,531 < 1,96$  dan probability lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel kemampuan terhadap kinerja pegawai adalah tidak signifikan. Pada umumnya Pegawai dilingkungan Kementerian Agama, berlatar belakan pendidikan berbasis studi agama, sedangkan untuk menjalankan tugas yang berbasis kinerja harus dilengkapi dengan studi Ilmu Pemerintahan, Manajemen Pelayanan. Ketidak lengkapan studi ilmu inilah yang secara hipotesis patut diduga sebagai penyebab variabel kemampuan terhadap kinerja pegawai adalah tidak signifikan.
- g. Terhadap kinerja pegawai dengan nilai *standardized estimate (resgression weights)* 0,576, C.R (*critical ratio*) sebesar 3,469 pada probability \*\*\*). Nilai C.R  $3,469 > 1,96$  dan probability lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel promosi jabatan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan. Menurut Levi yang dikutip oleh Eldi (2012) mengemukakan bahwa promosi (*promotion*) merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.
- h. Berhubung pengaruh disiplin kerja (DIS) terhadap promosi jabatan (PRO) adalah tidak signifikan, pengaruh komitmen (KOM) terhadap promosi

jabatan (PRO) adalah tidak signifikan serta pengaruh kemampuan (KEM) terhadap promosi jabatan (PRO) adalah signifikan, maka pengaruh secara bersama-sama kemampuan (KEM) terhadap promosi jabatan (PRO) adalah signifikan dan lainnya yaitu disiplin kerja (DIS), komitmen (KOM), terhadap promosi jabatan (PRO) adalah tidak signifikan. Disiplin adalah perintah Tuhan, Komitmen dalam pandangan syariah adalah komitmen spiritual, sedangkan jabatan yang berbasis manajemen konvensional bebas dari nilai ke Tuhanan, pandangan ini menjadi berpengaruh tidak signifikan.

- i. Berhubung pengaruh disiplin kerja (DIS) terhadap kinerja (KIN) adalah tidak signifikan, pengaruh komitmen (KOM) terhadap kinerja (KIN) adalah tidak signifikan, pengaruh kemampuan (KEM) terhadap kinerja (KIN) adalah tidak signifikan serta pengaruh promosi jabatan (PRO) terhadap kinerja (KIN) adalah signifikan, maka pengaruh secara bersama-sama promosi jabatan (PRO) terhadap kinerja (KIN) adalah signifikan dan lainnya yaitu disiplin kerja (DIS), komitmen (KOM), kemampuan (KEM) terhadap kinerja (KIN) adalah tidak signifikan. Disiplin yang dilakukan oleh Pegawai di lingkungan Kementerian Agama didorong oleh perintah Tuhan secara ikhlas, tidak mengharapkan imbalan apapun kecuali redha Allah, Komitmen dalam pandangan syariah adalah komitmen spiritual, Pada umumnya Pegawai di lingkungan Kementerian Agama, berlatar belakang pendidikan berbasis studi agama, sedangkan untuk menjalankan tugas yang berbasis kinerja harus dilengkapi dengan studi Ilmu Pemerintahan, Manajemen Pelayanan, penilaian kinerja secara



manajemen konvensional sering tidak menjadi prioritas dan menjadi tidak signifikan.

### 3.1.14. Analisis signifikansi dan uji hipotesis

**Tabel 4.80 Disiplin kerja (X1), Komitmen (X2), Kemampuan (X3) dan Promosi jabatan (Y) prediktor terhadap Kinerja pegawai (Z)**

***Regression Weights:***

	Unstd Estimate	Std Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
PRO <--- DIS	,192	,127	,147	1,303	,192	Tidak Signifikan
PRO <--- KOM	-,041	-,049	,174	-,235	,814	Tidak Signifikan
PRO <--- KEM	,450	,502	,205	2,197	,028	Signifikan
KIN <--- DIS	,316	,190	,191	1,653	,098	Tidak Signifikan
KIN <--- KEM	-,135	-,137	,254	-,531	,595	Tidak Signifikan
KIN <--- KOM	,122	,132	,218	,560	,575	Tidak Signifikan
KIN <--- PRO	,635	,576	,183	3,469	***	Signifikan

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Dari tabel hasil pengujian *Structural Equation Model* yang terdapat pada tabel *regression weights* di atas terlihat promosi jabatan memiliki lamda ( $\lambda$ ) 0,576 lebih besar dari 0,4 dengan C.R 3,469 atau  $> 2$  pada probabilitas 0,000 \*\*\*). Artinya promosi jabatan secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya, kemampuan memiliki lamda ( $\lambda$ ) 0,502 lebih besar dari 0,4 dengan C.R  $1,653 < 2$  pada probabilitas 0,098. Artinya kemampuan secara signifikan berpengaruh positif terhadap promosi jabatan .

Sedangkan untuk pengaruh disiplin terhadap promosi dan kinerja, komitmen terhadap promosi jabatan dan kinerja pengaruhnya tidak signifikan sesuai dengan data pada tabel diatas.

Memperhatikan *standardized estimate* untuk variabel disiplin kerja ( $X_1$ ), komitmen ( $X_2$ ), kemampuan ( $X_3$ ), promosi jabatan (Y), terhadap kinerja pegawai (Z) maka dapat dibuat model persamaan struktural sebagai berikut:

$$H_1 : Y = \gamma_{y.x1} X_1 + \xi_1 = 0,127 X_1 + \xi_1$$

$$H_2 : Y = \gamma_{y.x2} X_2 + \xi_1 = -0,049 X_2 + \xi_1$$

$$H_3 : Y = \gamma_{y.x3} X_3 + \xi_1 = 0,502 X_3 + \xi_1$$

$$H_4 : Z = \gamma_{z.x1} X_1 + \xi_1 = 0,190 X_1 + \xi_1$$

$$H_5 : Z = \gamma_{z.x2} X_2 + \xi_2 = 0,132 X_2 + \xi_2$$

$$H_6 : Z = \gamma_{z.x3} X_3 + \xi_2 = -0,137 X_3 + \xi_2$$

$$H_7 : Z = \beta_{zy} Y + \xi_2 = 0,576 Y + \xi_2$$

$$H_8 : Y = \gamma_{yx1} X_1 + \gamma_{yx2} X_2 + \gamma_{yx3} X_3 + \xi_1 = 0,127 X_1 - 0,049 X_2 + 0,502 X_3 + \xi_1$$

$$H_9 : Z = \gamma_{zx1} X_1 + \gamma_{zx2} X_2 + \gamma_{zx3} X_3 + \xi_2 = 0,190 X_1 + 0,132 X_2 - 0,137 X_3 + \xi_2$$

Kemudian ditelaah lebih lanjut untuk menerima atau menolak hipotesis yang terdapat dalam penelitian ini. Berikut analisis hipotesis :

**H1** : Disiplin sebagai prediktor langsung terhadap promosi jabatan.

Dari tabel *standardized direct effect* diketahui bahwa pengaruh langsung disiplin kerja sebesar 0,127. Artinya hipotesis bahwa disiplin kerja sebagai prediktor atau berpengaruh langsung terhadap promosi jabatan diterima. Temuan ini didukung oleh teori dari Departemen Agama RI Inspektorat Jenderal (2004) disiplin adalah suatu kepatuhan terhadap aturan yang berlangsung secara terus menerus. Ada tiga jenis disiplin dalam kehidupan manusia, yaitu disiplin terhadap tuhan, disiplin terhadap diri sendiri, dan disiplin terhadap lingkungan. Disiplin terhadap tuhan memiliki pengertian bahwa manusia selalu melaksanakan perintah-Nya berkaitan dengan hubungan manusia dengan Tuhan, seperti disiplin dalam melakukan melaksanakan salat atau sembahyang kepada Tuhan, puasa, dan ibadah lain. Disiplin yang dilakukan oleh Pegawai di lingkungan Kementerian Agama didorong oleh perintah Tuhan secara ikhlas, tidak mengharapkan imbalan apapun kecuali redha Allah. Oleh karena itu Pengaruh negatif tersebut secara empirik disebabkan Pegawai lingkungan Kementerian Agama melakukan pekerjaan karena dipandang (Niat) sebagai ibadah.

**H2** : Komitmen sebagai prediktor langsung terhadap promosi jabatan.

Dari tabel *standardized direct effect* diketahui bahwa pengaruh langsung komitmen sebesar - 0,049. Artinya hipotesis bahwa komitmen sebagai prediktor atau berpengaruh langsung terhadap promosi jabatan diterima.

Temuan ini didukung menurut teori variabel Komitmen normatif (*normative commitment*), kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. (Robbins dan Judge : 2008) Secara teori dan empirik dalam permasalahan ini dapat juga terjadi kausalitas pengaruh langsung dari komitmen terhadap promosi jabatan sebesar - 0,049.

**H3 :** Kemampuan sebagai prediktor langsung terhadap promosi jabatan.

Dari tabel *standardized direct effect* diketahui bahwa pengaruh langsung kemampuan sebesar 0,502. Artinya hipotesis bahwa kemampuan sebagai prediktor atau berpengaruh langsung terhadap promosi jabatan diterima. Temuan ini didukung oleh teori menurut Sondang P. Siagian (2008) promosi ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Promosi dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi.

**H4:** Disiplin kerja sebagai prediktor langsung terhadap kinerja pegawai.

Dari tabel *standardized direct effect* diketahui bahwa pengaruh langsung disiplin kerja sebesar 0,190. Artinya hipotesis bahwa disiplin kerja sebagai prediktor atau berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai diterima. Temuan ini didukung oleh teori menurut Sondang P. Siagian (2008) Disiplin

merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Dengan perkataan lain, pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

**H5 :** Komitmen sebagai prediktor langsung terhadap kinerja pegawai.

Dari tabel *standardized direct effect* diketahui bahwa pengaruh langsung komitmen sebesar 0,132. Artinya hipotesis bahwa komitmen sebagai prediktor berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai diterima. Temuan ini didukung oleh Komitmen normatif (*normative commitment*), kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. (Robbins dan Judge : 2008). Dari pendapat diatas dapat disimpulkan dengan komitmen yang kuat memungkinkan seseorang bisa mengeluarkan sumber daya fisik, mental dan spiritual tambahan yang bisa diperoleh dan tanpa komitmen pekerjaan-pekerjaan besar sulit terlaksana.

**H6:** Kemampuan sebagai prediktor langsung terhadap kinerja pegawai.

Dari tabel *standardized direct effect* diketahui bahwa pengaruh langsung kemampuan sebesar - 0,137. Artinya hipotesis bahwa kemampuan sebagai prediktor atau berpengaruh langsung terhadap kinerja diterima. Menurut Greeberg dan Baron dalam Danang Sunyoto dan Burhanudin (2011) mendefinisikan kemampuan/*abilities* sebagai kapasitas mental dan fisik untuk

melakukan berbagai tugas. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tingkat kemampuan yang rendah akan berdampak negatif pada kinerja pegawai. Sehingga rendahnya kinerja pegawai karena rendahnya kemampuan pegawai. Pada umumnya Pegawai dilingkungan Kementerian Agama, berlatar belakang pendidikan berbasis studi Agama, sedangkan untuk menjalankan tugas yang berbasis kinerja harus dilengkapi dengan studi Ilmu Pemerintahan, Manajemen Pelayanan. Ketidak lengkapan studi ilmu inilah yang secara hipotesis patut diduga sebagai penyebab Pengaruh kemampuan terhadap kinerja pegawai sebesar - 0,137

**H7:** Promosi jabatan sebagai prediktor langsung terhadap kinerja pegawai.

Dari tabel *standardized direct effect* diketahui bahwa pengaruh langsung promosi jabatan sebesar 0,576. Artinya hipotesis bahwa promosi jabatan sebagai prediktor atau berpengaruh langsung terhadap kinerja diterima.

Temuan ini didukung oleh firman Allah dalam Al-Qur'an dalam surat Az-Zumar ayat 39:

قُلْ يَنْقُومِ أَعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَمِلٌ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ ﴿٣٩﴾

*Katakanlah: "Hai kaumku, bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, sesungguhnya aku akan bekerja (pula), maka kelak kamu akan mengetahui",*

Berdasarkan ayat tersebut, maka dapat kita pahami bahwa penempatan merupakan faktor penting dalam perusahaan, karena penempatan bertujuan untuk menempatkan orang-orang yang tepat pada jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuan, pengalaman, prestasi, pengetahuan dan sikap-sikap

mereka. Tetapi apabila penempatan tidak sesuai maka akan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan, karena prestasi tidak akan diperoleh tanpa bekerja.

**H8:** Disiplin kerja, komitmen, kemampuan sebagai prediktor pengaruh langsung terhadap promosi jabatan.

Dari tabel *standardized direct effect* diketahui bahwa pengaruh langsung disiplin kerja sebesar 0,127, komitmen sebesar -0,049 serta kemampuan sebesar 0,502. Artinya hipotesis bahwa Disiplin kerja, komitmen, kemampuan sebagai prediktor atau berpengaruh langsung terhadap promosi jabatan diterima. Menurut teori variabel Komitmen normatif (*normative commitment*), kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. (Robbins dan Judge : 2008) Secara teori dan empirik dalam permasalahan ini dapat juga terjadi kausalitas pengaruh langsung dari komitmen terhadap promosi jabatan sebesar - 0,049.

**H9:** Disiplin kerja, komitmen, kemampuan sebagai prediktor pengaruh langsung terhadap kinerja.

Dari tabel *standardized direct effect* diketahui bahwa pengaruh langsung disiplin kerja sebesar 0,190, komitmen sebesar 0,132 kemampuan sebesar - 0,137 serta promosi jabatan sebesar 0,576. Artinya hipotesis bahwa Disiplin kerja, komitmen, kemampuan sebagai prediktor atau berpengaruh langsung terhadap kinerja diterima. Pada umumnya Pegawai dilingkungan Kementerian Agama, berlatar belakan pendidikan berbasis studi Agama, sedangkan untuk menjalankan tugas yang berbasis kinerja harus dilengkapi dengan studi Ilmu

Pemerintahan, Manajemen Pelayanan, penilaian kinerja secara manajemen konvensional sering tidak menjadi prioritas dan menjadi pengaruh kemampuan terhadap kinerja – 0,137.

Dari tabel *standardized direct effect* setelah dilakukan regresi berganda dengan memasukkan variabel promosi jabatan didapatkan nilai pengaruh langsung disiplin kerja, komitmen dan kemampuan terhadap kinerja pegawai. Nilai pengaruh langsung disiplin kerja berubah dari 0,244 menjadi 0,190, komitmen dari 0,099 menjadi 0,132 sedangkan kemampuan berubah dari 0,166 menjadi - 0,137. Dengan demikian variabel promosi jabatan terbukti sebagai prediktor/mediator/memediasi pengaruh langsung disiplin kerja, komitmen dan kemampuan terhadap kinerja pegawai.

Dari tabel *standardized indirect effect* setelah dilakukan regresi berganda dengan memasukkan variabel promosi jabatan didapatkan nilai pengaruh tidak langsung disiplin kerja, komitmen dan kemampuan terhadap kinerja pegawai. Nilai pengaruh tidak langsung disiplin kerja berubah dari 0,000 menjadi 0,073, komitmen berubah dari 0,000 menjadi - 0,028 sedangkan kemampuan berubah dari 0,000 menjadi 0,289. Dengan demikian variabel promosi jabatan terbukti sebagai prediktor/mediator/memediasi pengaruh tidak langsung disiplin kerja, komitmen dan kemampuan terhadap kinerja pegawai.

### **3.1.15. Analisis pengukuran dengan determinasi**

Analisis model pengukuran dengan determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan variabel disiplin kerja, komitmen serta kemampuan terhadap



kinerja pegawai. Untuk itu digunakan data *squared multiple correlation* sebagai berikut :

**Tabel 4.81 Squared Multiple Correlations:**

	Estimate
PRO	,272
KIN	,420

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Dari data koefisien *squared multiple correlation* (identik dengan  $R^2$  dalam SPSS) variabel promosi jabatan dan kinerja pegawai masing-masing sebesar 0,272 dan 0,420. Menurut Ferdinand dalam Rasmien, 2008:62, besarnya determinasi di kali 100%. Jadi untuk variabel promosi jabatan  $0,272 \times 100\% = 27,2\%$ . Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa perubahan promosi jabatan dipengaruhi oleh disiplin kerja, komitmen dan kemampuan secara simultan atau bersama-sama sebesar 27,2%, sedangkan sisanya sebesar  $100\% - 27,2\% = 72,8\%$  perubahan promosi jabatan dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar model ini.

Untuk variabel kinerja pegawai  $0,420 \times 100\% = 42\%$ . Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa perubahan kinerja pegawai dipengaruhi oleh disiplin kerja, komitmen dan kemampuan secara simultan atau bersama-sama sebesar 42,0%, sedangkan sisanya sebesar  $100\% - 42\% = 58\%$  perubahan kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel-variabel lain diluar model ini.

Dari semua analisis yang dilakukan pada persamaan struktur-2 diatas dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Semua indikator untuk variabel disiplin kerja, komitmen, kemampuan, promosi jabatan dan kinerja pegawai adalah valid.
- b. Semua *loading factor* ( $\lambda$ ) dari model persamaan struktur-2 adalah valid.
- c. *Regression weights* pengaruh disiplin kerja, komitmen dan kemampuan terhadap promosi jabatan dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan.
- d. Hasil evaluasi kesesuaian model (*goodness of fit*) menunjukkan hanya satu kriteria yang terpenuhi yaitu Relatif Chi-square sehingga model ini dipandang kurang baik dan untuk penelitian selanjutnya perlu dilakukan modifikasi.

Dari hasil Evaluasi *Goodness of Fit* menunjukkan ada satu kriteria terpenuhi dari delapan kriteria yang ada. Dengan demikian maka model tersebut belum dapat dinyatakan sebagai model yang baik (belum memenuhi *Goodness of fit*) dan dipandang perlu diadakan modifikasi model untuk dapat meningkatkan kecocokan model (*Goodness of fit*) (Solimun, 2004 :71 dan Solimun, 2006 : 19<sup>9</sup>).

Untuk meningkatkan nilai *Goodness of fit* dapat dilakukan dengan tidak mengikut sertakan indikator yang memiliki koefisien *Standardized Regression Weight* antara indikator  $\lambda$  (*loading factor*) kecil ataupun dengan mengkorelasikan beberapa indikator yang memiliki nilai Modifikasi Indeks (M.I.) yang besar (Ferdinand, 2006:190).

Pada Modifikasi ini dilakukan dengan mengkorelasikan beberapa error yang memiliki koefisien Modifikasi Indeks (M.I) besar. Untuk keperluan tersebut maka

---

<sup>9</sup> Solimun, 2006, *Pemodelan Persamaan Struktural Pendekatan PLS dan SEM Aplikasi Software Smart PLS dan Amos*, Undiknas Denpasar

berikut ini ditampilkan tabel yang memuat koefisien Modifikasi Indeks yang didapat sebagai berikut.

**Tabel 4.82 Model Modifikasi Struktur-2 Disiplin kerja, Komitmen, Kemampuan, Promosi jabatan dan Kinerja pegawai**  
*Modification Indices*

	M.I.	Par Change
e19 <--> DIS	12,286	,035
e18 <--> DIS	4,787	-,019
e17 <--> e19	7,112	-,042
e16 <--> e20	11,182	,085
e16 <--> e18	4,841	-,036
e2 <--> KOM	6,809	-,020
e2 <--> e19	6,689	,032
e1 <--> KOM	4,699	,021
e15 <--> e22	9,235	-,039
e14 <--> DIS	5,437	,024
e14 <--> e23	5,540	,035
e14 <--> e2	6,095	,031
e14 <--> e15	5,759	,038
e13 <--> KOM	5,523	-,020
e12 <--> e13	9,342	,028
e11 <--> DIS	4,280	-,016
e11 <--> KOM	5,028	,021
e11 <--> e20	5,979	-,051
e11 <--> e2	6,823	-,025
e11 <--> e15	9,044	-,036
e11 <--> e14	15,103	-,060
e10 <--> e2	4,745	-,019
e10 <--> e14	17,926	-,060
e10 <--> e11	24,542	,054
e9 <--> e23	13,485	-,071
e9 <--> e18	10,041	-,073
e9 <--> e17	6,242	-,052
e9 <--> e2	9,551	,050
e9 <--> e14	19,182	,115

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

**Tabel 4.82 Model Modifikasi Struktur-2 Disiplin kerja, Komitmen,  
Kemampuan, Promosi jabatan dan Kinerja pegawai**

*Modification Indices*

	M.I.	Par Change
e8 <--> e20	4,509	,045
e8 <--> e15	9,102	,037
e8 <--> e14	6,876	,042
e8 <--> e12	4,213	-,022
e7 <--> e13	4,215	-,017
e7 <--> e11	5,275	,022
e6 <--> e14	4,403	,033
e5 <--> e24	6,106	-,034
e5 <--> e17	11,859	,039
e5 <--> e2	6,434	-,023
e5 <--> e1	5,445	,026
e5 <--> e14	9,092	-,044
e5 <--> e10	7,973	,029
e5 <--> e9	9,934	-,059
e4 <--> e23	28,080	-,094
e4 <--> e22	7,824	-,056
e4 <--> e17	5,156	-,043
e4 <--> e16	6,194	-,057
e4 <--> e3	4,006	,021
e4 <--> e15	5,672	,045
e4 <--> e9	20,578	,142
e4 <--> e6	8,514	-,055

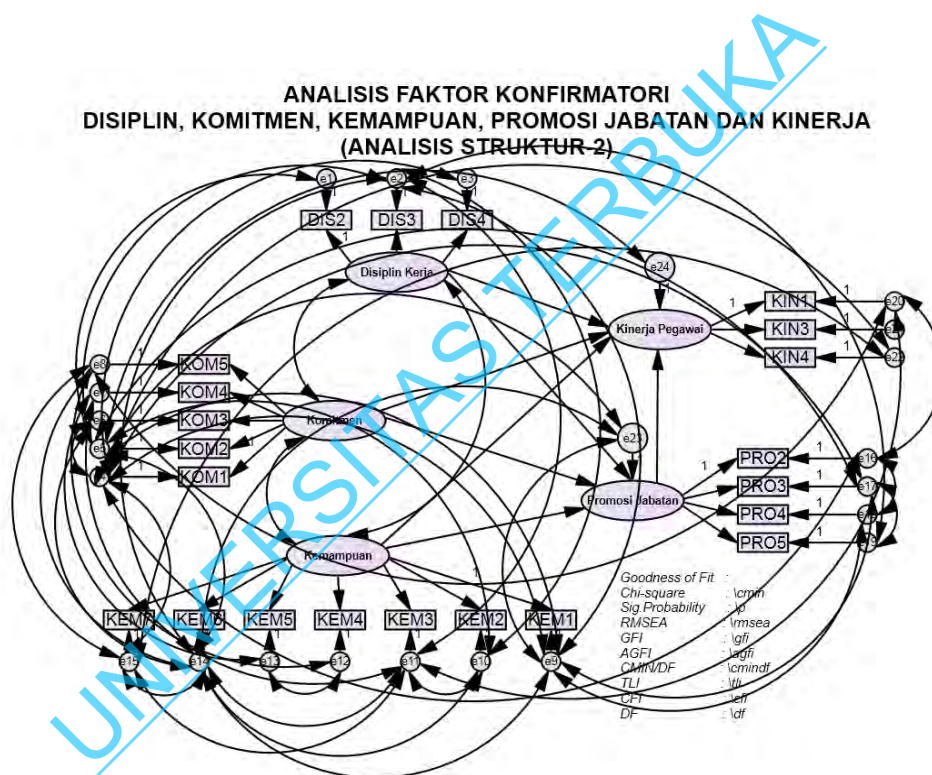
Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Dari koefisien Modifikasi Indeks (M.I.) tabel di atas, modifikasi model dilakukan dengan mengkorelasikan antar *error* yang memiliki Modifikasi Indeks (M.I.) > 4,000 dalam rangka memperbaiki *Goodness of fit*. Adapun *error* yang dikorelasikan meliputi

e17 ↔ e19, e16 ↔ e20, e16 ↔ e18, e2 ↔ e19, e15 ↔ e22,  
e14 ↔ e23, e14 ↔ e2, e14 ↔ e15, e12 ↔ e13, e11 ↔ e20,  
e11 ↔ e2, e11 ↔ e15, e11 ↔ e14, e10 ↔ e2, e10 ↔ e14,

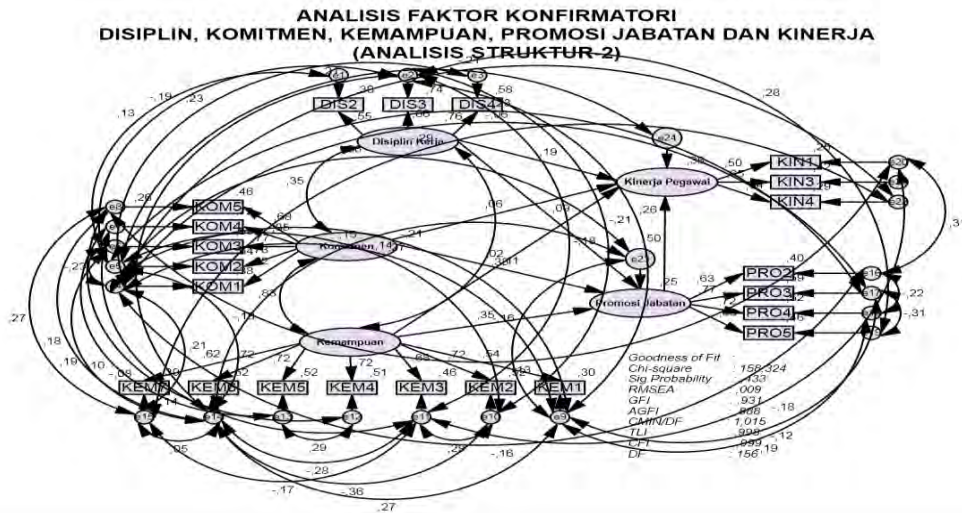
$e_{10} \leftrightarrow e_{11}$ ,  $e_9 \leftrightarrow e_{23}$ ,  $e_9 \leftrightarrow e_{18}$ ,  $e_9 \leftrightarrow e_{17}$ ,  $e_9 \leftrightarrow e_2$ ,  $e_9 \leftrightarrow e_{14}$ ,  $e_8 \leftrightarrow e_{20}$ ,  $e_8 \leftrightarrow e_{15}$ ,  $e_8 \leftrightarrow e_{14}$ ,  $e_8 \leftrightarrow e_{12}$ ,  $e_7 \leftrightarrow e_{13}$ ,  $e_7 \leftrightarrow e_{11}$ ,  $e_6 \leftrightarrow e_{14}$ ,  $e_5 \leftrightarrow e_{24}$ ,  $e_5 \leftrightarrow e_{17}$ ,  $e_5 \leftrightarrow e_2$ ,  $e_5 \leftrightarrow e_1$ ,  $e_5 \leftrightarrow e_{14}$ ,  $e_5 \leftrightarrow e_{10}$ ,  $e_5 \leftrightarrow e_9$ ,  $e_4 \leftrightarrow e_{23}$ ,  $e_4 \leftrightarrow e_{22}$ ,  $e_4 \leftrightarrow e_{17}$ ,  $e_4 \leftrightarrow e_{16}$ ,  $e_4 \leftrightarrow e_3$ ,  $e_4 \leftrightarrow e_{15}$ ,  $e_4 \leftrightarrow e_9$  dan  $e_4 \leftrightarrow e_6$ .

Dengan menghubungkan beberapa *error* di atas maka dapat dihasilkan model modifikasi sebagai berikut.



**Gambar 4.41 Model Modifikasi Variabel Disiplin kerja, Komitmen, Kemampuan, Promosi jabatan dan Kinerja pegawai**

*Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)*



**Gambar 4.42 Model Modifikasi Variabel Disiplin kerja, Komitmen, Kemampuan, Promosi jabatan dan Kinerja pegawai**  
Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

Dari hasil modifikasi model dengan mengkorelasikan beberapa *error* indikator yang memiliki *Modification Indices* (M.I.) > 4,000 maka dapat dilakukan perbandingan *Goodness of Fit* antara model modifikasi utama dengan model hasil modifikasi. Perbandingan yang dilakukan meliputi : besarnya koefisien *Goodness of Fit*.

**Tabel 4.83 Perbandingan Model Utama dengan Hasil Modifikasi-1**

Goodness of fit index	Cut-off Value	Model Utama	Model Modifikasi-1	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	483,294	158,324*	Baik
Relative Chi-square	≤ 3,00	2,429*	1,015*	Baik

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

**Tabel 4.83 Perbandingan Model Utama dengan Hasil Modifikasi-1**

Goodness of fit index	Cut-off Value	Model Utama	Model Modifikasi-1	Keterangan
Probability	> 0,05	0,000	0,433*	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,088	0,009*	Baik
GFI	≥ 0,90	0,803	0,931*	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,750	0,868	Kurang Baik
CFI	≥ 0,95	0,832	0,999*	Baik
TLI	≥ 0,95	0,805	0,998*	Baik

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Pengolahan Dengan AMOS)

\*) Memenuhi Goodness of fit

Bila dilihat dari *Goodness of fit*, terlihat model hasil modifikasi menunjukkan perbaikan pada tujuh indikator dari delapan *indicator* yang ada. Model utama yang semula satu indikator memenuhi *Goodness of fit*, menjadi tujuh buah indikator memenuhi syarat yaitu *Chi-square*, *Relative Chi-square* ( $\chi^2/df$ ), *Probability*, RMSEA, GFI, CFI dan TLI.

Dari analisis di atas, dapat dinyatakan bahwa melakukan model modifikasi telah dapat meningkatkan kesesuaian model (*Goodness of fit*). Berhubung telah ada tujuh buah indikator memenuhi syarat *goodness of fit*, maka model telah dipandang bagus (*good of fit*). Hal ini sesuai dengan Solimun, (2002:80) dan Solimun (2004:71). Dengan demikian dipandang tidak perlu mengadakan modifikasi lebih lanjut.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Sebelum sampai pada simpulan, penelitian ini telah menjalani berbagai uji data dan analisis yaitu 1) uji validitas dan reliabilitas terhadap kuesioner, 2) uji normalitas kemencengan (*skewness*) dan keruncingan (*kurtosis*), 3) analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*), 4) uji pengaruh langsung (*standardized direct effects*), uji pengaruh tidak langsung (*standardized indirect effect*) dan uji pengaruh total (*standardized total effects*) 5) uji hipotesis dan 6) uji kesesuaian model (*goodness of fit*).

Dari semua analisis yang dilakukan secara runtut dan bertahap, dihasilkan sebuah simpulan yang dapat menjawab pertanyaan sentral seperti yang penulis paparkan pada bab satu pada bagian rumusan masalah sesuai dengan tema penelitian ini tentang disiplin, komitmen, kemampuan dan promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan objek penelitian pada pegawai di kantor Kementerian Agama Kota Batam.

##### A.1. Disiplin terhadap promosi jabatan.

Dari tabel *standardized direct effect* diketahui bahwa pengaruh langsung disiplin kerja sebesar 0,127. Artinya hipotesis bahwa disiplin kerja sebagai prediktor atau berpengaruh langsung terhadap promosi jabatan diterima. Tanda positif menunjukkan pengaruh yang searah artinya bila disiplin kerja meningkat



promosi jabatan juga meningkat jadi dalam hal ini untuk meningkatkan disiplin kerja tingkatkan promosi jabatan.

#### A.2. Komitmen terhadap promosi jabatan.

Dari tabel *standardized direct effect* diketahui bahwa pengaruh langsung komitmen sebesar - 0,049. Artinya hipotesis bahwa komitmen sebagai prediktor atau berpengaruh langsung terhadap promosi jabatan diterima. Temuan ini didukung menurut teori variabel Komitmen normatif (*normative commitment*), kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. (Robbins dan Judge : 2008) Secara teori dan empirik dalam permasalahan ini dapat juga terjadi kausalitas pengaruh langsung dari komitmen terhadap promosi jabatan sebesar - 0,049. Tanda negatif menunjukkan pengaruh yang tidak searah atau berlawanan arah artinya bila komitmen meningkat promosi jabatan menurun jadi dalam hal ini untuk meningkatkan komitmen turunkan promosi jabatan sesuai dengan argumen yang disampaikan diatas.

#### A.3. Kemampuan terhadap promosi jabatan.

Dari tabel *standardized direct effect* diketahui bahwa pengaruh langsung kemampuan sebesar 0,502. Artinya hipotesis bahwa kemampuan sebagai prediktor atau berpengaruh langsung terhadap promosi jabatan diterima. Tanda positif menunjukkan pengaruh yang searah artinya bila kemampuan meningkat promosi jabatan juga meningkat jadi dalam hal ini untuk meningkatkan kemampuan melalui peningkatan promosi jabatan.

#### A.4. Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Dari tabel *standardized direct effect* diketahui bahwa pengaruh langsung disiplin kerja sebesar 0,190. Artinya hipotesis bahwa disiplin kerja sebagai prediktor atau berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai diterima. Tanda positif menunjukkan pengaruh yang searah artinya bila disiplin kerja meningkat kinerja pegawai juga meningkat jadi dalam hal ini untuk meningkatkan kinerja pegawai tingkatkan disiplin kerja.

#### A.5. Komitmen terhadap kinerja pegawai.

Dari tabel *standardized direct effect* diketahui bahwa pengaruh langsung komitmen sebesar 0,132. Artinya hipotesis bahwa komitmen sebagai prediktor berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai diterima. Tanda positif menunjukkan pengaruh yang searah artinya bila komitmen meningkat kinerja pegawai juga meningkat jadi dalam hal ini untuk meningkatkan kinerja pegawai tingkatkan komitmen.

#### A.6. Kemampuan terhadap kinerja pegawai.

Dari tabel *standardized direct effect* diketahui bahwa pengaruh langsung kemampuan sebesar - 0,137. Artinya hipotesis bahwa kemampuan sebagai prediktor atau berpengaruh langsung terhadap kinerja diterima. Menurut Greeberg dan Baron dalam Danang Sunyoto dan Burhanudin (2011) mendefinisikan kemampuan/*abilities* sebagai kapasitas mental dan fisik untuk melakukan berbagai tugas. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tingkat kemampuan yang rendah akan berdampak negatif pada kinerja pegawai. Sehingga rendahnya

kinerja pegawai karena rendahnya kemampuan pegawai. Pada umumnya Pegawai dilingkungan Kementerian Agama, berlatar belakang pendidikan berbasis studi agama, sedangkan untuk menjalankan tugas yang berbasis kinerja harus dilengkapi dengan studi Ilmu Pemerintahan, Manajemen Pelayanan. Ketidakihtengkapan studi ilmu inilah yang secara hipotesis patut diduga sebagai penyebab Pengaruh kemampuan terhadap kinerja pegawai sebesar  $-0,137$ , tanda negatif menunjukkan pengaruh yang tidak searah atau berlawanan arah artinya bila kemampuan menurun kinerja pegawai meningkat jadi dalam hal ini untuk meningkatkan kinerja pegawai turunkan kemampuan sesuai dengan argumen yang disampaikan diatas.

A.7. Promosi jabatan sebagai prediktor langsung terhadap kinerja pegawai.

Dari tabel *standardized direct effect* diketahui bahwa pengaruh langsung promosi jabatan sebesar  $0,576$ . Artinya hipotesis bahwa promosi jabatan sebagai prediktor atau berpengaruh langsung terhadap kinerja diterima. Tanda positif menunjukkan pengaruh yang searah artinya bila promosi jabatan meningkat kinerja pegawai juga meningkat jadi dalam hal ini untuk meningkatkan kinerja pegawai tingkatkan promosi jabatan.

A.8. Disiplin kerja, komitmen, kemampuan sebagai prediktor pengaruh langsung terhadap promosi jabatan.

Dari tabel *standardized direct effect* diketahui bahwa pengaruh langsung disiplin kerja sebesar  $0,127$ , komitmen sebesar  $-0,049$  serta kemampuan sebesar  $0,502$ . Artinya hipotesis bahwa Disiplin kerja, komitmen, kemampuan sebagai prediktor atau berpengaruh langsung terhadap promosi jabatan diterima.

A.9. Disiplin kerja, komitmen, kemampuan sebagai prediktor pengaruh langsung terhadap kinerja.

Dari tabel *standardized direct effect* diketahui bahwa pengaruh langsung disiplin kerja sebesar 0,190, komitmen sebesar 0,132 kemampuan sebesar -0,137 serta promosi jabatan sebesar 0,576. Artinya hipotesis bahwa Disiplin kerja, komitmen, kemampuan sebagai prediktor atau berpengaruh langsung terhadap kinerja diterima.

Dari tabel *standardized direct effect* setelah dilakukan regresi berganda dengan memasukkan variabel promosi jabatan didapatkan nilai pengaruh langsung disiplin kerja, komitmen dan kemampuan terhadap kinerja pegawai. Nilai pengaruh langsung disiplin kerja berubah dari 0,244 menjadi 0,190, komitmen dari 0,099 menjadi 0,132 sedangkan kemampuan berubah dari 0,166 menjadi -0,137. Dengan demikian variabel promosi jabatan terbukti sebagai prediktor/mediator/memediasi pengaruh langsung disiplin kerja, komitmen dan kemampuan terhadap kinerja pegawai.

Nilai *squared multiple correlation* (identik dengan  $R^2$  dalam SPSS) variabel promosi jabatan dan kinerja pegawai masing-masing sebesar 0,272 dan 0,496. Jadi untuk variabel promosi jabatan 27,2%, artinya bahwa promosi jabatan dipengaruhi oleh disiplin kerja, komitmen dan kemampuan secara simultan atau bersama-sama sebesar 27,2%, sedangkan sisanya sebesar 72,8% promosi jabatan dipengaruhi oleh variabel-variabel diluar model ini dengan kata lain dipengaruhi variabel lain.

Nilai *squared multiple correlation* (identik dengan  $R^2$  dalam SPSS) variable kinerja pegawai 0,496. Jadi untuk variabel kinerja pegawai 49,6%. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh disiplin kerja, komitmen dan kemampuan secara simultan atau bersama-sama sebesar 49,6%, sedangkan sisanya sebesar 50,4% kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel-variabel lain diluar model ini.

## **B. Saran**

### **B.1. Disiplin terhadap promosi jabatan.**

Pengaruh langsung disiplin kerja sebesar 0,127 terhadap promosi jabatan dan ini berarti selebihnya 0,873 dipengaruhi selain disiplin kerja untuk itu disarankan untuk mempertimbangkan variabel lain seperti motivasi namun demikian pengaruh disiplin kerja sebesar 0,127 bila dikelola dengan benar memberikan kontribusi positif bagi promosi jabatan dalam organisasi, lembaga atau instansi untuk itu hal ini perlu juga diperhatikan dan terus ditingkatkan.

### **B.2. Komitmen terhadap promosi jabatan.**

Pengaruh langsung komitmen sebesar 0,049. Ini berarti pengaruh komitmen terhadap promosi jabatan selebihnya dipengaruhi oleh oleh variabel lain. Dengan demikian perlu dipertimbangkan atau memasukan variabel lain misalnya loyalitas, namun pengaruh sebesar - 0,049 perlu mendapat perhatian yang mana bila ditekankan dan dikelola dengan baik tentunya akan memberi arti bagi promosi jabatan dalam organisasi, lembaga atau instansi. Disamping perlu pula

menumbuhkan dan membangun komitmen pegawai dengan melibatkan dan mengikut sertakan pegawai dalam program organisasi, lembaga atau instansi.

### B.3. Kemampuan terhadap promosi jabatan.

Dari pengaruh langsung kemampuan sebesar 0,502 terhadap promosi jabatan, memberikan gambaran bahwa selebihnya itu dipengaruhi oleh variabel lain selain kemampuan untuk itu perlu mempertimbangkan variabel diluar kemampuan seperti prestasi kerja. Namun demikian kemampuan sebesar 0,502 perlu mendapat perhatian dengan pengelolaan manajemen yang baik maka hasilnya terhadap promosi jabatan juga akan baik dan maksimal bagi organisasi, lembaga atau instansi.

### B.4. Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Dari pengaruh langsung disiplin kerja sebesar 0,190. Didapati bahwa selebihnya itu dipengaruhi oleh variabel lain selain disiplin kerja, untu itu perlu dipertimbangkan variabel diluar disiplin kerja yang memperngaruhi kinerja pegawai misalnya penghargaan. Namun demikian disiplin kerja perlu mendapat perhatian dengan manajemen yang tepat dan benar hasil disiplin kerja terhadap kinerja sebesar 0,190 akan berarti dan bisa maksimal terhadap kinerja pegawai di dalam organisasi, lembaga, instansi atau perusahaan.

### B.5. Komitmen terhadap kinerja pegawai.

Dari pengaruh langsung komitmen sebesar 0,132 terhadap kinerja ini berarti selebihnya dipengaruhi oleh variabel diluar komitmen, disarankan untuk mempertimbangkan variabel lain selain komitmen seperti lingkungan kerja.

Namun demikian komitmen tetap perlu mendapat perhatian bagaimana membangun komitmen pegawai terhadap pencapaian kinerja melalui mengikut sertakan pegawai dalam kegiatan-kegiatan yang dapat menumbuhkan atau menambah meningkat komitmen kinerja dengan pencapaian target yang bisa dicapai.

#### B.6. Kemampuan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh langsung kemampuan terhadap kinerja pegawai sebesar - 0,137 dan selebihnya dipengaruhi oleh variabel lain selain kemampuan. Dengan demikian disarankan untuk mempertimbangkan variabel lain selain kemampuan yang berhubungan dengan kinerja pegawai misalkan sarana dan prasarana, namun pengaruh kemampuan tersebut tetap dikelola dengan benar bila dikelola dengan tepat kemampuan tersebut akan memberikan hasil yang maksimal terhadap kinerja pegawai. Selain itu perlu mengembangkan kemampuan para pegawai dengan memberikan pelatihan dan mengikut sertakan dalam program pelatihan terkait dengan pengembangan dari pada kemampuan para pegawai.

#### B.7. Promosi jabatan sebagai prediktor langsung terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh langsung promosi jabatan sebesar 0,576 dan selebihnya dipengaruhi oleh variabel lain selain promosi jabatan. Dengan demikian disarankan untuk mempertimbangkan variabel lain selain promosi jabatan yang berhubungan dengan kinerja pegawai misalkan kompensasi, namun pengaruh promosi jabatan tetap dikelola dengan benar bila dikelola dengan tepat promosi jabatan tersebut akan memberikan hasil yang maksimal terhadap kinerja pegawai.

B.8. Disiplin kerja, komitmen, kemampuan sebagai prediktor pengaruh langsung terhadap promosi jabatan.

Pengaruh langsung disiplin kerja sebesar 0,127, komitmen sebesar -0,049 serta kemampuan sebesar 0,502 dan selebihnya dipengaruhi oleh variabel lain selain disiplin kerja, komitmen, kemampuan. Dengan demikian disarankan untuk mempertimbangkan variabel lain yang berhubungan dengan promosi jabatan misalkan kesetiaan, namun variabel yang disebutkan diatas tetap dikelola dengan benar bila dikelola dengan tepat akan memberikan kontribusi hasil yang maksimal terhadap promosi jabatan.

B.9. Disiplin kerja, komitmen, kemampuan sebagai prediktor pengaruh langsung terhadap kinerja.

Pengaruh langsung disiplin kerja sebesar 0,190, komitmen sebesar 0,132 kemampuan sebesar -0,137 serta promosi jabatan sebesar 0,576 dan selebihnya dipengaruhi oleh variabel lain. Dengan demikian disarankan untuk mempertimbangkan variabel lain misalkan motivasi, pelatihan, lingkungan, kepemimpinan, namun pengaruh variabel yang ada tetap mendapat perhatian dan dikelola dengan benar bila dikelola dengan tepat tentunya akan memberikan hasil yang maksimal terhadap kinerja pegawai.

Dari tabel *standardized direct effect* setelah dilakukan regresi berganda dengan memasukkan variabel promosi jabatan didapatkan nilai pengaruh langsung disiplin kerja, komitmen dan kemampuan terhadap kinerja pegawai. Nilai pengaruh langsung disiplin kerja berubah dari 0,244 menjadi 0,190, komitmen dari 0,099 menjadi 0,132 sedangkan kemampuan berubah dari 0,166 menjadi -



0,137. Dengan demikian variabel promosi jabatan terbukti sebagai prediktor/mediator/memediasi pengaruh langsung disiplin kerja, komitmen dan kemampuan terhadap kinerja pegawai.

Ada 72,8% variabel lain yang mempengaruhi promosi jabatan. Untuk penelitian mendatang disarankan dapat memasukkan variabel lain seperti prestasi kerja, loyalitas, kebijakan/peraturan

Ada 50,4% variabel yang lain selain promosi jabatan yang mempengaruhi kinerja pegawai, pada penelitian berikutnya disarankan, dapat memasukkan variabel lain selain promosi jabatan, seperti semangat kerja, lingkungan (tempat kerja), kepemimpinan, budaya organisasi/budaya kerja, kompensasi sebagai variabel penyelia selain promosi.

Metode pengambilan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah Kuisisioner, disarankan untuk penelitian yang akan datang dapat memasukkan Kuisisioner yang mengambil data dengan interview.

## DAFTAR PUSTAKA

- AlAnoraga, Pandji. (1998). *Psikologi Kerja*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Andini, Rita. (2006). *Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention: Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang*, Magister Management, Universitas Diponegoro Semarang.
- Susanto, A. (2012). *Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan dan getok tular pelanggan produk speedy*. Batam : Universitas Terbuka.
- Bungin, B. (2008). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana Predana Media Group.
- Burhanudin, Sunyoto, B. (2011). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: CAPS.
- Bhuono, A. Nugroho. (2005). *Strategi jitu memilih metode statistik penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Black, J. A., & D. J. Champion. (2001). *Metode dan masalah penelitian sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- Cooper, R. Donald., & Pamela, S. Schindler. (2003). *Business research methods*. Eight Edition. New York: Mc. Graw-Hill/Irwin.
- Departemen Agama RI. (1998). *Al-Quran dan Terjemahannya*. Semarang: CV. Asy Syifa.
- Dharma, A. (2004). *Manajemen Supervisi (Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor)*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Dalmy, D. (2009). *Pengaruh SDM, Komitmen, Motivasi Terhadap Kinerja Auditor dan Reward Sebagai Variabel Moderating Pada Inspektorat Provinsi Jambi*. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Eldi. (2012). *Kepuasan Supervisi Sebagai Mediator Antara Kepuasan Gaji Dan Kepuasan Promosi Terhadap Komitmen Afektif Karyawan Di PT. UNISEM Kawasan Industri Batamindo Kota Batam*. Batam: Universitas Terbuka.
- Ferdinand, Augusty. (2002). *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Edisi 2. Semarang: BP. UNIP

- Ferdinand, Agusty. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*, Edisi Kedua, Badan Penerbit Universitas Diponegoro., 2000, Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen, Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2008). *Model Persamaan Struktural. Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 16.0*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang. dan Fuad, 2005, *Structural Equation Modeling. Teori, Konsep dan Aplikasi dengan Program Lisrel 8.54*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Ghozali, I. (2004). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Herris B. Simanjuntak. (2005). *JiwasrayaMagazine*. Edisi Nopember.
- Hair, J. F. Jr, R.E., Anderson, R. L., Tatham, & W.C. Black. (1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Fahmi, I. (2010). *Manajemen Kinerja*. Bandung: Alfabeta.
- Inspektorat Jenderal Departemen Agama. (2004), *Pengawas dengan Pendekatan Agama untuk Penyuluh Agama, Guru, dan Widyaiswara*, Terbitan kesatu. Jakarta: Inspektorat Jenderal Departemen Agama.
- Iswanto Y, Sylvana A, dan Muktiyanto A. (2010). *Pedoman Mata Kuliah Seminar Penelitian*, Universitas Terbuka Jakarta.
- Keputusan Ketua LAN Nomor 239/IX/6/8/2003, tanggal 25 Maret 2003, tentang *Perbaikan Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*.
- Lassk, F. And Shepherd, D. (2013). Exploring the Relationship Between Emotional Intelligence and Salesperson Creativity. *journal of Personal Selling & Sales Management*, vol XXXIII, no.1 (winter 2013), PP. 25-37.
- Jauhar, M. (2012). *Pengantar MSDM*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya.
- Muhidin, Sabas Ali., & Abdurahman, Manan. (2007). *Analisis Korelasi, Regresi, dan Jalur dalam Penelitian*. Bandung : CV. Pustaka Setia.
- M. Syawaluddin Nur. (2010). *Pengaruh Kebijakan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. ASKRINDO Cabang Medan*. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Nyoman Rasmen Adi. (2008). *Mudah dan Cepat Mengoperasikan AMOS 16.0 Untuk Analisis SEM (Structural Equation Modeling)*, Edisi Pertama. Denpasar Bali: Universitas Pendidikan Nasional.
- R. Wayne Mondy. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 2* Edisi 10. Jakarta: Erlangga.
- Robert L. Mathis – John H. Jackson. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.

- Riduwan (2011). *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis*, Penerbit Alfabeta Bandung.
- Sondang P. Siagian (2008). *Manajemen Sumber daya manusia*, Edisi 1. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sekaran. (2006). *Research Methods For Bussiness*, Metodologi Penelitian II Bisnis, Edisi Keempat. Jakarta: Salemba Empat.
- Santoso, dan Tjiptono. (2004), *Riset Pemasaran Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Singgih, Santoso. (2005). *Statistik parametrik*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Santoso, S. (2010). *Panduan lengkap menguasai statistik dengan SPSS 17*. Jakarta: Kompas Gramedia.
- Santoso, S. (2010). *Statistik Multivariat*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sugiyono, (2008). *Metode Penelitian Bisnis*, Edisi ke-12, Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (1998). *Metode penelitian administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Stephen P. Robbins – Timothy A. Judge (2008). *Perilaku Organisasi*, Buku 1 Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Stephen P. Robbins – Timothy A. Judge (2008). *Perilaku Organisasi*, Buku 2 Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Suciati, Dewiki S, Rosita T, Susanti, Sudarmo A.P,dan Supartomo, 2011, *Pedoman Penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM)*, Universitas Terbuka Jakarta.
- Solimun. (2002). *Multivariate Analysis Structural Equation Modeling (SEM) Lisrel dan AMOS*. Malang: Fakultas Mipa, Universitas Brawijaya.
- Solimun (2006). *Pemodelan Persamaan Struktural Pendekatan PLS dan SEM Aplikasi Software Smart PLS dan Amos*, Undiknas Denpasar.
- Tarmo (2008). *Analisis Pengaruh Motivasi dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Prajurit TNI Angkatan Laut di Pangkalan TNI Angkatan Laut Dumai*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Santoso, I. T. (2010). *Pengaruh Bauran Pemasaran Terhadap Keputusan Pembelian Koran POSMETRO Batam*. Batam: Universitas Terbuka.
- Uma, Sekaran. (1992). *Research methods for business*. Edisi 4, Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Wahyuningrum (2008). *Hubungan Kemampuan, Kepuasan dan Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai di Kecamatan Tanggunharjo Kabupaten Grobongan*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.

Wijaya, T. (2010). *Analisis Multivariat*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya.

UNIVERSITAS TERBUKA

## Kuesioner Penelitian

### **Disiplin, Komitmen, Kemampuan sebagai Prediktor terhadap Promosi Jabatan yang direspon oleh Kinerja pegawai di Kementerian Agama Kota Batam**

Saya Mahasiswa Magister Management Universitas Terbuka Batam. Saya sedang menyusun Tesis sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar MM dari Universitas Terbuka dengan judul: “Disiplin kerja, Komitmen, Kemampuan sebagai Prediktor Terhadap Promosi Jabatan yang Direspon oleh Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kota Batam”.

Bapak/Ibu Responden yang saya hormati sangat diharapkan kerjasamanya untuk mengisi kuesioner ini dengan benar. Kuesioner ini hanya digunakan untuk penyelesaian data penelitian dan karya ilmiah semata. Atas perhatiannya saya ucapkan terima kasih dan selamat mengisi kuesioner ini.

#### **I. Identitas Responden**

1. Nama :
2. Jenis Kelamin : a. Pria                      b. Wanita
3. Pendidikan : a. SLTA                      b.D-3                      c. S-1                      d. S-2
4. Usia :
5. Jabatan :
6. Masa Kerja :

Petunjuk pengisian:

1. Mohon memberi tanda (X) pada jawaban yang Anda anggap paling benar.
2. Setiap pertanyaan hanya membutuhkan satu jawaban saja.
3. Setelah melakukan pengisian, mohon Anda mengembalikan kepada yang menyerahkan kuesioner.
4. Mohon memberikan jawaban yang sebenarnya-benarnya.

### Intrumen Skala *Likert*

No	Alternatif Jawaban	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju (S)	4
3	Netral (N)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### II. Kuesioner Disiplin Kerja

NO	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Sebagai pegawai menjadi kewajiban Bapak/Ibu untuk masuk kerja tepat waktu					
2	Sebagai pegawai Bapak/Ibu berada ditempat kerja pada jam kerja					
3	Bapak/Ibu menyelesaikan pekerjaan beserta target-target yang ditetapkan tepat waktu					
4	Bapak/Ibu berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku di perusahaan/Instansi/Lembaga					

### III. Kuesioner Komitmen

NO	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
5	Sebagai pegawai yang menjalankan proses tugas dan pekerjaan merasa terhadap Kementerian Agama Kota Batam adalah milik saya					
6	Secara Emosional saya bangga terhadap pekerjaan saya sebagai pegawai yang menjalankan tugas dan pekerjaan di Kementerian Agama Kota Batam					
7	Sebagai pegawai yang menjalankan tugas dan pekerjaan saya merasa senang menghabiskan waktu karier saya di Kementerian Agama Kota Batam					
8	Kementerian Agama Kota Batam sesuai					

	dengan perannya sangat mempunyai arti yang besar bagi saya					
9	Setiap masalah yang dihadapi Kementerian Agama Kota Batam merupakan masalah saya juga.					

#### IV. Kuesioner Kemampuan

NO	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
10	Pendidikan formal saya sesuai dengan pekerjaan saya saat ini					
11	Keikutsertaan saya mengikuti diklat teknis membantu meningkatkan pengetahuan					
12	Pendidikan bermanfaat terhadap pekerjaan saya saat ini					
13	Saya mengetahui prosedur pelaksanaan tugas pekerjaan saya					
14	Saya paham terhadap tugas dan tanggungjawab saya					
15	Pengalaman saya sesuai dengan pekerjaan saya saat ini					
16	Mutasi pekerjaan internal memberikan pengalaman tambahan					

#### V. Kuesioner Promosi Jabatan

NO	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
17	Promosi jabatan terjadi karena adanya jabatan yang tersedia					
18	Perpindahan jabatan yang terjadi karena adanya promosi jabatan					
19	Promosi jabatan memotivasi pegawai untuk berprestasi					
20	Pengalaman kerja dijadikan syarat dalam promosi jabatan					
21	Pengabdian dijadikan syarat dalam promosi jabatan					



**VI. Kuesioner Kinerja Pegawai**

NO	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
22	Pegawai menjalankan tugas sesuai dengan perintah					
23	Beban kerja sesuai dengan waktu yang disediakan perusahaan, sesuai prosedur					
24	Pegawai mampu bekerja tepat waktu					
25	Pegawai mampu bekerjasama dengan pegawai yang lain dalam menyelesaikan pekerjaan					
26	Kerjasama menjadi alternatif saat pekerjaan tidak dapat diselesaikan (inisiatif)					

UNIVERSITAS TERBUKA

## Lampiran 1 Data Jawaban Responden

NO	Disiplin (X1)			Komitmen (X2)					Kemampuan (X3)							Promosi Jabatan (Y)				Kinerja (Z)		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	DIS2	DIS3	DIS4	KOM1	KOM2	KOM3	KOM4	KOM5	KEM1	KEM2	KEM3	KEM4	KEM5	KEM6	KEM7	PRO2	PRO3	PRO4	PRO5	KIN1	KIN3	KIN4
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5
3	4	4	5	4	4	3	4	4	2	4	5	4	4	2	5	4	4	4	3	4	3	4
4	5	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4
5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	4	4
6	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	2	4	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5
9	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
10	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
12	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	2	4	5
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
14	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
15	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5
16	5	4	5	5	5	5	4	4	2	5	5	5	5	2	4	4	5	5	4	5	5	4
17	5	3	4	3	5	4	3	4	2	4	3	3	4	3	4	4	4	5	3	4	3	4
18	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5
19	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	2	3	4	5	4
20	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	2	4	2	4	4	2	2	4	4
21	3	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4
22	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	5	4
23	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4
24	5	5	5	2	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4
26	4	4	5	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5
27	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5
28	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
29	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5
30	5	5	5	5	5	4	4	4	2	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
31	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5
32	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
33	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
35	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
36	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

38	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
44	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	5
45	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4
46	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5
47	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
48	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
49	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
50	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
51	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
52	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
53	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
54	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
55	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
56	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
57	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
58	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
59	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
62	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
64	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
65	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
66	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
67	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
68	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
69	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
70	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
71	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5
72	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
73	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
74	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
75	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5
76	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
77	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
78	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5

79	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
80	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
81	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5
82	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
83	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	5	5	5
84	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5
85	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5
86	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
87	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4
88	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4
89	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5
90	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
91	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4
92	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
93	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
94	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5
95	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4
96	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
97	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	3	3	4	5	5	5	5
98	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5
99	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5
100	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4
101	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
102	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
103	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
104	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
105	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	3	4	3	5	5	5
106	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4
107	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5
108	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
109	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5
110	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
111	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
112	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
113	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5
114	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
115	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5
116	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
117	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	2	5	4
118	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	5	5
119	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4

120	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
121	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5
122	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
123	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
124	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
125	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
126	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4
127	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3	4	1	4	4
128	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
129	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	2	5	5
130	5	4	4	5	5	4	5	4	3	4	5	5	4	3	4	3	4	5	4	2	5	4
131	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
132	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	4	5	5	5
133	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
134	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5
135	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
136	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
137	5	5	5	3	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5
138	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
139	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5
140	5	5	5	4	5	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5
141	5	5	5	2	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5
142	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
143	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5
144	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5
145	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
146	5	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5
147	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5
148	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
149	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
150	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5
151	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5
152	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5
153	5	5	5	3	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5
154	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5
155	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
156	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5
157	5	5	5	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5
158	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	1	4	4
159	4	4	5	4	4	4	4	3	2	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	2	4	4
160	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5

161	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4
162	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4
163	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5
164	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
165	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
166	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
167	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4
168	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4
169	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5
170	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5
171	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
172	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4
173	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
174	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
175	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
176	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
177	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4
178	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4
179	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4
180	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
181	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5
182	5	5	5	2	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
183	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5
184	4	3	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5