

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMUNIKASI, LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI

(Studi Kasus: PNS BPS Provinsi/Kabupaten /Kota Di Provinsi Bengkulu)



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

RUDI SETIAWAN

NIM. 500017396

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2015**

ABSTRAK

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMUNIKASI, LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI (STUDI KASUS: PNS BPS PROVINSI/ KABUPATEN/ KOTA DI PROVINSI BENGKULU)

Rudi Setiawan

Universitas Terbuka

rudisetiawan.bps@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh budaya organisasi, komunikasi organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Penggunaan variabel- variabel tersebut berdasarkan hasil penelitian terdahulu seperti Kartiningsih (2007), Nurjanah (2008), Rudianti (2011), dan Inayati (2011).

Penelitian dilakukan pada BPS Provinsi/ Kabupaten/ Kota di Provinsi Bengkulu dengan responden sebanyak 200 pegawai. Metode analisis yang digunakan adalah analisis Structural Equation Modeling (SEM). Tujuan dari SEM adalah mendapatkan model struktural terbaik dari model yang dikembangkan. Aplikasi yang digunakan adalah AMOS versi 21. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komunikasi organisasi tidak signifikan terhadap kinerja, komunikasi organisasi tidak signifikan terhadap komitmen organisasi, motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Kata Kunci: budaya organisasi, komunikasi organisasi, lingkungan kerja, motivasi, komitmen organisasi dan kinerja pegawai.

ABSTRACT

EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE, COMMUNICATION, WORKING ENVIRONMENT, AND MOTIVATION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO ENHANCE EMPLOYEE PERFORMANCE.

(STUDY CASE: CIVIL SERVANT AT BPS-STATISTICS OF PROVINCIAL/ REGENCY/CITY IN BENGKULU PROVINCE)

Rudi Setiawan

Universitas Terbuka

rudisetiawan.bps@gmail.com

The purpose of this study is examine the influence of organizational culture, communication, working environment, and motivation on organizational commitment to enhance employee performance. The use of variables is based on the results of previous studies such as Kartiningsih (2007), Nurjanah (2008), Rudianti (2011), and Inayati (2011).

The study was conducted at BPS-Statistic Provincial / Regency / City in Bengkulu Province with respondents about 200 employees. The analytical method used is the Structural Equation Modeling (SEM). The purpose of SEM is obtaining the best structural model of the model developed. Application that use is AMOS version 21.

The result indicates that organizational culture have not positif and significant impact on performance, organizational culture have positive and significant impact on organizational commitment, organizational communication have not significant impact on performance, organizational communication have not significant impact on organizational commitment, motivation have positive effect but not significant to the performance, motivation have positive effect and significant on organizational commitment, working environment have not positif and significant effect on employee performance, and working environment have not signifikan and significant effect on organizational commitment.

Keywords: organizational culture, organizational communication, working environment, motivation, organizational commitment and performance of employees.

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Kasus: PNS BPS Provinsi/Kabupaten/Kota Di Provinsi Bengkulu” 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.

Jakarta, Juli 2015

Yang Menyatakan



Rudi Setiawan, SST

NIM. 500017396

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Kasus: PNS BPS Provinsi/ Kabupaten/ Kota Di Provinsi Bengkulu)

Penyusun TAPM : Rudi Setiawan

NIM : 500017396

Program Studi : Magister Manajemen

Hari / Tanggal : Jum'at / 03 Juli 2015

Menyetujui :

Pembimbing I

Dr. Etty Puji Lestari, S.E., M.Si
NIP. 197404162002122001

Pembimbing II

Drs. Ojat Darojat, M.Bus., Ph.D
NIP. 196610261991031001

Pengaji Ahli

Dr. Agus Maulana, MSM
NIP.

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi & Manajemen

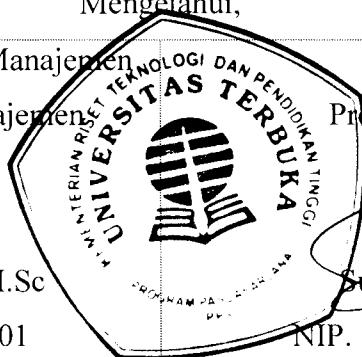
Program Studi Magister Manajemen

Mohamad Nasoha, S.E., M.Sc.
NIP. 197811112005011001

Direktur

Program Pascasarjana

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



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Nama : Rudi Setiawan
NIM : 500017396

Program Studi : Magister Manajemen

Judul TAPM : Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Kasus: PNS BPS Provinsi/ Kabupaten/ Kota Di Provinsi Bengkulu)

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Jum'at / 03 Juli 2015
Waktu : 09.00 WIB

dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji
Dr. Sofjan Aripin, M.Si
NIP. 196606191992031002

Penguji Ahli
Dr. Agus Maulana, MSM
NIP.

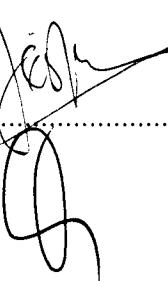
Pembimbing I
Dr. Etty Puji Lestari, M.Si
NIP. 197404162002122001

Pembimbing II
Drs. Ojat Darojat, M.Bus, Ph.D
NIP. 196610261991031001

Tandatangan



.....
.....
.....



.....
.....
.....

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dan penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Kasus PNS BPS Provinsi/ Kabupaten/ Kota di Provinsi Bengkulu)”. Tugas akhir Program Magister (TAPM) ini disusun dalam rangka menyelesaikan Pendidikan Pascasarjana (S2) pada Magister Manajemen Universitas Terbuka.

Pada kesempatan khusus dan berharga ini penulis menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya serta diiringi ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Terbuka,
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka,
3. Kepala Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ) Universitas Terbuka Provinsi Bengkulu beserta seluruh jajarannya,
4. Bapak **M. Nasoha, MA**, selaku Kepala Bidang Program Studi Manajemen – Program Pascasarjana Universitas Terbuka yang telah memberikan arahan dalam rangka penyelesaian TAPM ini,
5. Ibu **Dr. Etty Puji Lestari, MSI** selaku pembimbing 1 dan Bapak **Ojat Darojat, PhD** selaku pembimbing 2, yang telah sabar memberikan bimbingan untuk penyempurnaan TAPM ini.
6. Bapak dan ibu dosen tutorial online Magister Managemen Universitas Terbuka,
7. Rekan-rekan Angkatan 2013.2 kelas online, yang telah bersama-sama suka dan duka menjalankan pendidikan ini,
8. Bapak **Ir. Dodi Herlando, M Econ**, selaku Kepala Badan Pusat Statistik Provinsi Bengkulu yang telah merekomendasikan izin belajar,
9. Bapak **Rialdo Eka Putera, SE**, selaku Kepala Badan Pusat Statistik Kabupaten Bengkulu Selatan yang telah memberikan dukungan moril kepada penulis,
10. Istri tercinta **Mishenita, Amd Kep**, yang setia dan sabar memberikan dorongan semangat kepada penulis selama menjalani pendidikan ini,
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah membantu menyelesaikan pendidikan dan penulisan TAPM ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih banyak kelemahan dan kekurangan sehingga perlu disempurnakan dan diperbaiki. Untuk itu, saran dan masukan sangat diharapkan dari pembaca demi perbaikan dan kesempurnaan dimasa yang akan datang.

Akhirnya semoga tesis ini dapat diterima dan memberikan manfaat bagi penulis dan bagi dunia ilmu pengetahuan sebagai referensi khazanah penulisan ilmiah serta pihak lain yang membutuhkannya.

Bengkulu, Juli 2015

Penulis,



Rudi Setiawan

NIM. 500017396

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|-----------|
| BAB I PENDAHULUAN | 2 |
| 1.1. Latar Belakang | 2 |
| 1.2. Perumusan Masalah | 5 |
| 1.3. Tujuan Penelitian | 6 |
| 1.4. Manfaat Penelitian | 6 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | 7 |
| 2.1. Landasan Teori | 7 |
| 2.1.1. Reformasi Birokrasi | 7 |
| 2.1.2. Visi dan Misi | 7 |
| 2.1.3. Komunikasi Organisasi | 7 |
| 2.1.4. Budaya Organisasi | 12 |
| 2.1.5. Motivasi | 18 |
| 2.1.6. Lingkungan Kerja | 24 |
| 2.1.7. Komitmen Organisasi | 26 |
| 2.1.8. Kinerja | 28 |
| 2.1.9. Hubungan Komunikasi Organisasi dan Kinerja | 30 |
| 2.1.10. Hubungan Komunikasi Organisasi dan Komunikasi Organisasi | 31 |
| 2.1.11. Hubungan Motivasi dan Komitmen Organisasi | 31 |
| 2.1.12. Hubungan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi | 32 |
| 2.1.13. Hubungan Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi | 33 |
| 2.1.14. Hubungan Motivasi dan Kinerja | 33 |
| 2.1.15. Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja | 34 |
| 2.1.16. Hubungan Lingkungan Kerja dan Kinerja | 35 |
| 2.1.17. Hubungan Komitmen Organisasi dan Kinerja | 36 |
| 2.2. Kerangka Analisis | 39 |
| 2.3. Perumusan Hipotesis | 40 |
| 2.4. Definisi Operasional dan Indikator | 40 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 44 |
| 3.1. Desain Penelitian | 44 |
| 3.1.1. Jenis dan Sifat Penelitian | 44 |

| | |
|---|-----------|
| 3.1.2. Lokasi dan Waktu Penelitian | 44 |
| 3.1.3. Populasi dan sampel | 44 |
| 3.1.4. Prosedure Pengumpulan Data | 45 |
| 3.1.5. Instrumen Penelitian | 46 |
| 3.2. Metode Analisis Data | 46 |
| 3.2.1. Analisis Dekriptif | 46 |
| 3.2.2. Analisis Inferensia | 47 |
| 3.2.2.1. Penjelasan Tentang Structural Equation Modelling | 47 |
| 3.2.2.2. Komponen dalam SEM | 48 |
| 3.2.2.3. Asumsi SEM | 50 |
| 3.2.2.4. Langkah- langkah dalam SEM | 51 |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN | 62 |
| 4.1.Gambaran Umum Objek Penelitian | 62 |
| 4.1.1. Sejarah Singkat BPS | 62 |
| 4.1.2. Visi dan Misi | 63 |
| 4.1.3. Struktur Organisasi BPS | 63 |
| 4.2. Gambaran Umum Responden | 65 |
| 4.2.1. Responden Menurut Jenis Kelamin | 65 |
| 4.2.2. Responden Menurut Umur | 66 |
| 4.2.3. Responden Menurut Masa Kerja | 66 |
| 4.2.4. Responden Menurut Pendidikan yang Ditamatkan | 66 |
| 4.2.5. Responden Menurut Kelas Jabatan | 67 |
| 4.3. Analisi Data Penelitian | 70 |
| 4.3.1. Uji Normalitas | 71 |
| 4.3.2. Pengecekan Outlier | 73 |
| 4.3.3. Uji Validitas | 76 |
| 4.3.4. Uji Reabilitas | 78 |
| 4.3.5. Analisis Faktor Konfirmatori | 79 |
| 4.3.6. Analisis Structural Equation Modelling (SEM) | 99 |
| 4.4. Pengujian Hipotesis Penelitian | 104 |
| 4.4.1. Uji Hipotesis 1 | 104 |
| 4.4.2. Uji Hipotesis 2 | 105 |
| 4.4.3. Uji Hipotesis 3 | 105 |

| | |
|---|------------|
| 4.4.4. Uji Hipotesis 4 | 106 |
| 4.4.5. Uji Hipotesis 5 | 106 |
| 4.4.6. Uji Hipotesis 6 | 106 |
| 4.4.7. Uji Hipotesis 7 | 107 |
| 4.4.8. Uji Hipotesis 8 | 107 |
| 4.4.9. Uji Hipotesis 9 | 108 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | 109 |
| 5.1. Kesimpulan | 109 |
| 5.2. Saran | 109 |
| DAFTAR PUSTAKA | |
| DAFTAR TABEL | |
| DAFTAR GAMBAR | |
| LAMPIRAN | |

Universitas Terbuka

DAFTAR GAMBAR

| Gambar | Halaman |
|---|---------|
| Gambar 2.1. Bangunan Budaya Organisasi, Budaya Perusahaan, dan Budaya Kerja | 14 |
| Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran Analisis | 40 |
| Gambar 3.1. Diagram Jalur Model Hybrid | 57 |
| Gambar 3.2. Diagram Jalur Dalam Notasi | 59 |
| Gambar 4.1. Struktur Organisasi BPS Provinsi | 63 |
| Gambar 4.2. Struktur Organisasi BPS Kabupaten | 64 |
| Gambar 4.3. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Komitmen Organisasi dan Kinerja | 81 |
| Gambar 4.4. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Budaya Organisasi dan Kinerja | 84 |
| Gambar 4.5. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Motivasi dan Kinerja | 86 |
| Gambar 4.6. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Lingkungan Kerja dan Kinerja (Tahap Akhir) | 89 |
| Gambar 4.7. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Komunikasi Organisasi dan Kinerja | 91 |
| Gambar 4.8. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Budaya Organisasi dan Kinerja | 93 |
| Gambar 4.9. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Komunikasi Organisasi dan Komitmen Organisasi | 95 |
| Gambar 4.10. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi | 97 |
| Gambar 4.11. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Motivasi dan Komitmen Organisasi | 98 |
| Gambar 4.12. Analisis Faktor Konfirmatori Secara Full Model Tahap Pertama | 99 |

DAFTAR TABEL

| Tabel | Halaman |
|--|---------|
| Tabel 2.1. Review Penelitian Terdahulu | 37 |
| Tabel 2.2. Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian | 41 |
| Tabel 3.1. Jumlah Pegawai BPS di 10 Kabupaten/ Kota dan BPS Provinsi Bengkulu Menurut Jenis Kelamin | 45 |
| Tabel 3.2. Jumlah Pegawai BPS di 10 Kabupaten/ Kota dan BPS Provinsi Bengkulu Menurut uraian Kepegawaian | 45 |
| Tabel 3.3. Notasi Matriks SEM | 50 |
| Tabel 3.4. Kriteria Goodness of Fit Beserta Cut Off Model SEM | 55 |
| Tabel 4.1. Responden Menurut Jenis Kelamin | 65 |
| Tabel 4.2. Responden Menurut Kelompok Umur (Tahun) | 66 |
| Tabel 4.3. Responden Menurut Masa Kerja (Tahun) | 66 |
| Tabel 4.4. Responden Menurut Pendidikan Yang Ditamatkan | 67 |
| Tabel 4.5. Responden Menurut Kelas Jabatan | 67 |
| Tabel 4.6. Persepsi Responden Menurut Variabel Motivasi dan Kelompok Umur | 68 |
| Tabel 4.7. Persepsi Responden Menurut Variabel Komunikasi dan Kelompok Umur | 68 |
| Tabel 4.8. Persepsi Responden Menurut Variabel Lingkungan Kerja dan Kelompok Umur | 69 |
| Tabel 4.9. Persepsi Responden Menurut Variabel Budaya Organisasi dan Kelompok Umur | 69 |
| Tabel 4.10. Persepsi Responden Menurut Komitmen Organisasi dan Kelompok Umur | 69 |
| Tabel 4.11. Assesment of Normality Tahap 1 | 71 |
| Tabel 4.12. Assesment of Normality Tahap Akhir | 72 |
| Tabel 4.13. Pengecekan Data Outlier Tahap 1 | 74 |
| Tabel 4.14. Pengecekan Data Outlier Tahap Akhir | 75 |
| Tabel 4.15. Standardized Regression Weights setiap Indikator | 76 |
| Tabel 4.16. Uji Validitas Loading factor setiap Indikator | 77 |
| Tabel 4.17. Nilai Reability dan Variance Extracted setiap Konstruk | 79 |
| Tabel 4.18. Output Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Komitmen Organisasi | 80 |

dan Kinerja (Tahap Pertama)

| | |
|--|----|
| Tabel 4.19. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Komitmen Organisasi dan Kinerja (Tahap Akhir) | 82 |
| Tabel 4.20. Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori Komitmen Organisasi dan Kinerja (Tahap Akhir) | 82 |
| Tabel 4.21. Output Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Budaya Organisasi dan Kinerja (Tahap Akhir) | 83 |
| Tabel 4.22. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Budaya Organisasi dan Kinerja (Tahap Akhir) | 84 |
| Tabel 4.23. Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori Budaya Organisasi dan Kinerja (Tahap Akhir) | 85 |
| Tabel 4.24. Output Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Motivasi dan Kinerja (Tahap Akhir) | 86 |
| Tabel 4.25. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Motivasi dan Kinerja (Tahap Akhir) | 87 |
| Tabel 4.26. Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori Budaya Organisasi dan Kinerja (Tahap Akhir) | 88 |
| Tabel 4.27. Output Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Lingkungan kerja dan Kinerja (Tahap Akhir) | 89 |
| Tabel 4.28. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Lingkungan Kerja dan Kinerja (Tahap Akhir) | 90 |
| Tabel 4.29. Regression Weight Pada Analisis Faktor Lingkungan Kerja dan Kinerja (Tahap Akhir) | 90 |
| Tabel 4.30. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Komunikasi Organisasi dan Kinerja (Tahap Akhir) | 91 |
| Tabel 4.31. Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori Komunikasi Organisasi dan Kinerja | 92 |
| Tabel 4.32. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Budaya Organisasi dan Kinerja | 93 |
| Tabel 4.33. Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori Budaya Organisasi dan Kinerja | 93 |
| Tabel 4.34. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Komunikasi Organisasi dan Komitmen Organisasi | 95 |

| | |
|---|-----|
| Tabel 4.35. Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori Komunikasi Organisasi dan Kinerja | 95 |
| Tabel 4.36. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi | 97 |
| Tabel 4.37. Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori Lingkungan Kerja dan Kinerja | 97 |
| Tabel 4.38. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Motivasi dan Komitmen Organisasi | 98 |
| Tabel 4.39. Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori Motivasi dan Komitmen Organisasi | 98 |
| Tabel 4.40. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Motivasi dan Komitmen Organisasi | 101 |
| Tabel 4.41. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Secara Full Model Tahap Kedua | 103 |
| Tabel 4.42. Regression Weight Structural Equational Modelling Secara Full Model | 103 |

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMUNIKASI, LINGKUNGAN KERJA
DAN MOTIVASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DALAM
MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI
(STUDI KASUS PNS BPS PROVINSI/ KABUPATEN/ KOTA
DI PROVINSI BENGKULU)**



Disusun Oleh:

RUDI SETIAWAN

NIM. 500017396

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
2015**

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Badan Pusat Statistik (BPS) adalah lembaga pemerintahan non Kementerian yang berada dibawah dan bertanggungjawab langsung kepada Presiden. Sesuai dengan Undang-undang Nomor 16 Tahun 1997 peran BPS adalah mengumpulkan data dasar melalui penyelenggaraan sensus, survey, kompilasi produk administrasi dan cara-cara lain yang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. BPS menyampaikan hasil kegiatan statistik kepada masyarakat melalui press release, publikasi hardcopy maupun softcopy, maupun data- data langsung yang dapat diakses secara bebas melalui internet. Data dan informasi statistik yang berkualitas, relevan dan tepat waktu sangat diperlukan oleh semua pihak baik pemerintah maupun masyarakat sebagai bahan rujukan untuk menyusun perencanaan, evaluasi, membuat keputusan, dan memformulasikan kebijakan secara efektif dan efisien. Tuntutan terhadap ketersediaan data statistik yang semakin beragam, cepat (*faster*), murah (*cheaper*), dan berkualitas (*better*) semakin meningkat. Untuk memenuhi harapan itu diperlukan peningkatan kinerja aparatur BPS melalui program reformasi birokrasi.

Reformasi birokrasi menuntut adanya perubahan yang bertujuan agar organisasi tetap dinamis dan tanggap dalam menghadapi perubahan jaman, orientasi, dan teknologi informasi, membangun pemerintahan yang profesional dengan upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan karakteristik adaptif, berkinerja tinggi dan memegang teguh nilai- nilai dasar serta kode etik aparatur negara. Reformasi birokrasi mendorong dan membangun tata pemerintahan yang lebih baik, bersih (*clean government*) dan berwibawa (*good government*) serta berorientasi kepada pelayanan publik yang sebaik- baiknya. Perubahan secara bertahap membawa organisasi untuk lebih baik dan maju di masa mendatang. Perubahan tersebut mendorong BPS pada tahun 2010 untuk meredefinisi visi dan misinya sesuai dengan perkembangan yang ada. Visi BPS yang digunakan sekarang adalah “Pelopor Data Statistik Terpercaya Untuk Semua”. Untuk mencapai visi tersebut, ditetapkan lima misi yang menggambarkan hal yang harus dilaksanakan. Misi tersebut adalah:

- a) Memperkuat landasan konstitusional dan operasional lembaga untuk penyelenggaraan statistik yang efektif dan efisien.
- b) Menciptakan insan statistik yang kompeten dan profesional, didukung pemanfaatan teknologi informasi mutakhir untuk kemajuan perstatistikian Indonesia.

- c) Meningkatkan penerapan standar klasifikasi, konsep dan definisi, pengukuran, dan kode etik statistik yang bersifat universal dalam setiap penyelenggaraan statistik.
- d) Meningkatkan kualitas pelayanan informasi statistik bagi semua pihak.
- e) Meningkatkan koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi kegiatan statistik yang diselenggarakan pemerintah dan swasta dalam kerangka Sistem Statistik Nasional (SSN) yang efektif dan efisien.

Komunikasi merupakan salah satu strategi yang digunakan untuk mengarahkan kepedulian dan pemahaman pegawai tentang reformasi birokrasi, visi misi serta tujuan organisasi. Komunikasi merupakan sarana penyampaian informasi, pesan atau berita kepada seluruh pegawai mengenai aktifitas organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Komunikasi internal dilakukan agar seluruh pegawai BPS memahami tentang latar belakang, tujuan, akibat, dan manfaat dari perubahan yang akan dilakukan. Komunikasi dilakukan oleh atasan yang memberikan arahan, agen perubahan sebagai *role model* dalam perubahan *mindset* dan perilaku kerja, dan bawahan sebagai pelaksana yang menciptakan suatu tanggapan atau respon tertentu agar pesan-pesan disampaikan tidak terjadi retensi, distorsi atau kesenjangan antara satu dengan yang lainnya. Misalnya, sampai saat ini masih ada pegawai BPS yang belum memahami tentang reformasi birokrasi, redefinisi visi misi BPS, atau nilai-nilai inti yang menjadi pedoman kerja sehari-hari. Sebelum reformasi birokrasi, komunikasi antara atasan, bawahan atau rekan kerja terkait pekerjaan sehari-hari terkadang masih kurang baik sehingga menjadi permasalahan yang menghambat penyelesaian suatu pekerjaan. Komunikasi eksternal juga menjadi sangat penting terkait hubungan yang erat antara BPS sebagai penyelenggara kegiatan statistik dasar dan responden (seperti rumah tangga, perusahaan atau lembaga) sebagai sumber data primer/ sekunder, serta masyarakat umum atau pemerintah sebagai pengguna data atau *stakeholder*. Berbagai hambatan komunikasi itu seperti adanya kecenderungan masyarakat yang menolak menjadi responden BPS khususnya rumah tangga yang tinggal di kawasan elit dan kurangnya koordinasi antara BPS dan instansi lainnya dalam penyelenggaraan survey/ sensus.

Organisasi mendorong terciptanya lingkungan kerja yang mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung terhadap produktifitas kerja pegawai. Terkait hal itu, sarana dan prasarana pada BPS Provinsi/ Kabupaten/ Kota secara bertahap ditingkatkan seperti pembangunan dan rehabilitasi gedung kantor, penambahan unit pc, laptop dan kendaraan dinas untuk menunjang kegiatan. Atasan sebagai unsur pimpinan selalu memberikan arahan

dan tuntunan dalam membangun suasana di lingkungan kerja yang kondusif, bergairah, dan bersemangat.

Perubahan tidak semata-mata pada aspek organisasinya saja, namun juga kepada aspek manusia yang menjalankannya. Prilaku dan pola pikir (*mind set*) harus sesuai dan sejalan dengan program reformasi birokrasi dan tujuan organisasi. Untuk itu melalui Perka BPS Nomor 39 Tahun 2010, BPS menetapkan nilai-nilai inti (*core value*) yaitu profesional, integritas, dan amanah (PIA) yang diuraikan lagi kedalam tujuh perilaku utama. Tujuh perilaku utama insan BPS itu harus dipahami, dihayati dan dilaksanakan secara konsisten baik pegawai di daerah maupun pusat sehingga menjadi pedoman dan budaya kerja bagi semua karyawan dalam memberikan pelayanan prima atas hasil data dan informasi statistik yang berkualitas (BPS, 2010: 9). Perbaikan pola pikir dan budaya organisasi merupakan faktor penting dalam perubahan yang dilakukan sejalan tujuan reformasi birokrasi di BPS, yaitu membangun profil dan perilaku aparatur BPS yang profesional, mempunyai integritas tinggi, dan mengembangkan amanah. Jika seluruh pegawai BPS mengaplikasikan nilai-nilai inti dalam perilaku kerja sehari-hari tidak mustahil akan memberikan dampak meningkatnya kualitas pelayanan publik dan kinerja pegawai.

Pemberian remunerasi menurut penelitian Sancoko (2010) menjadi salah satu unsur motivasi yang berpengaruh terhadap tingkat kinerja pegawai. Sistem remunerasi di BPS yang mempertimbangkan jabatan, tingkat pendidikan, prestasi, produktifitas dan disiplin secara riil telah mendorong tingkat kehadiran pegawai dari yang sebelumnya rendah menjadi meningkat. Motivasi seseorang bekerja juga didorong oleh berbagai harapan untuk memenuhi kebutuhan materi dan non materi lainnya berdasarkan faktor internal dan eksternal. Kondisi ini mencerminkan balasan atas komitmen dan kontribusi pegawai atas tindakan organisasi terhadap kesejahteraan mereka. Menurut penelitian Inayati (2011) terhadap pegawai di BPS Provinsi Bengkulu, motivasi berpengaruh positif langsung terhadap kinerja.

Agar suatu proses perubahan berjalan seperti yang diharapkan, seluruh pegawai BPS di pusat maupun daerah harus memiliki komitmen untuk bersama-sama mendukung pelaksanaan proses perubahan dan kerja di BPS. Beberapa langkah telah dilakukan untuk mewujudkan hal itu seperti penandatanganan pakta integritas dari mulai pejabat eselon II hingga Koordinator Statistik Kecamatan (KSK) pada tahun 2010, penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pada awal tahun dan penyusunan Capaian Kinerja Pegawai (CKP) bulanan sejak tahun 2013. Pegawai yang berkomitmen kuat akan memiliki loyalitas tinggi dan mencerahkan segala kemauan dan kemampuannya dalam membantu organisasi untuk mencapai visi misi dan tujuan organisasi.

Penilaian kinerja merupakan salah satu upaya untuk mengetahui tingkat produktifitas pegawai. Dengan demikian organisasi dapat memberikan *reward* bagi pegawai sesuai dengan kontribusinya. Penilaian kinerja di lingkungan pegawai negeri sipil menggunakan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) yang 60 persen mengandung unsur- unsur SKP dan 40 persen unsur- unsur prilaku kerja. Menurut penelitian Adisasmito (2005) penilaian DP3 di salah satu instansi pemerintah menemukan bahwa DP3 sebagai salah satu instrumen penilaian belum dapat menghasilkan penilaian yang objektif dan berdampak tidak meningkatkan motivasi pegawai. Instrumen dalam DP3 sesuai Peraturan Kepala BKN no.1 tahun 2013 masih dalam masa transisi dimana SKP yang menjadi salah satu unsur penilaian belum optimal diterapkan. Untuk itu, penilaian terhadap kinerja pegawai perlu menggunakan instumen lain yang lebih relevan sesuai lokasi penelitian.

Berkaitan dengan hal- hal diatas, perlu kiranya melakukan penelitian untuk mengetahui faktor- faktor apa sajakah yang mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Penelitian faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai telah banyak dilakukan oleh peneliti, namun faktor- faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kinerja secara simultan belum banyak dibahas oleh peneliti lainnya. Berdasarkan latar belakang tersebut penulis berupaya untuk meneliti hubungan antara pengaruh komunikasi, motivasi, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap komitmen pegawai dalam meningkatkan kinerja aparatur BPS melalui tesis yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Kasus PNS BPS Provinsi/ Kabupaten/ Kota di Provinsi Bengkulu)”.

1.2. PERUMUSAN MASALAH

Strategi manajemen perubahan yang diterapkan oleh BPS secara sistematis telah mengeser kondisi sebelum reformasi birokrasi kepada kondisi yang diinginkan, yaitu menuju kepada kinerja yang lebih baik dengan menerapkan pengetahuan, sarana dan pengelolaan sumber daya yang ada. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai BPS Provinsi/ Kabupaten/ Kota dengan mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh Kartiningsih (2007) dan Inayati (2011). Pada penelitian ini, Komitmen Organisasi menjadi variabel intervening yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, maka permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Komitmen Organisasi?

2. Bagaimana pengaruh Motivasi terhadap Komitmen Organisasi?
3. Bagaimana pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasi?
4. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi?
5. Bagaimana pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai?
6. Bagaimana pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai?
7. Bagaimana pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai?
8. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja?
9. Bagaimana pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai?

1.3. TUJUAN PENELITIAN

Sesuai permasalahan tersebut maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Komitmen Organisasi.
2. Menganalisis pengaruh Motivasi terhadap Komitmen Organisasi.
3. Menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasi.
4. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi.
5. Menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.
6. Menganalisis pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.
7. Menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.
8. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.
9. Menganalisis pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai.

1.4. MANFAAT PENELITIAN

Manfaat dari penelitian ini antara lain:

1. Memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu dan pengetahuan khususnya di bidang ilmu sumber daya manusia khususnya menyajikan bukti empirik tentang pengaruh komunikasi, budaya kerja, lingkungan kerja, motivasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai.
2. Memberikan tambahan informasi atau gambaran umum terhadap pegawai khususnya BPS Provinsi/ Kabupaten/ Kota di Provinsi Bengkulu.
3. Memberikan tambahan informasi kepada BPS Provinsi Bengkulu tentang kajian budaya organisasi, komunikasi organisasi, lingkungan kerja, motivasi, komitmen organisasi dan kinerja pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

Dalam bab ini akan dibahas mengenai konsep dan definisi serta teori yang berkaitan.

2.1.1. Reformasi Birokrasi

Reformasi Birokrasi adalah untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara (BPS, 2014).

Reformasi Birokrasi BPS bertujuan untuk membangun profil dan perilaku aparatur BPS yang profesional, mempunyai integritas tinggi, dan mengembangkan amanah dalam memberikan pelayanan prima atas hasil data dan informasi statistik yang berkualitas, dengan penjabaran sebagai berikut: a) Mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, b) Efektifitas dan efisiensi kegiatan pemerintah, c) Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik, dan d) Meningkatkan Kualitas Data.

2.1.2. Visi dan Misi

Visi adalah suatu impian yang ingin diwujudkan di masa mendatang. **Misi** adalah petunjuk, arah, tujuan yang jelas dan terukur. Visi maupun misi dapat berubah sesuai dengan perubahan waktu dan kondisi, namun perubahan itu haruslah menjadi kesepakatan bersama. Perubahan visi dan misi pada kenyataannya dapat berarti perubahan organisasi secara keseluruhan. Walaupun nama dari organisasi tidak berubah namun perubahan visi dan misi akan berakibat perubahan pola pikir dan tujuan yang akan membawa perubahan yang signifikan pada organisasi (Budiman, 2014).

2.1.3. Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan alat yang efektif dalam menyampaikan berita atau pesan yang disampaikan dengan maksud memfasilitasi terjadinya perubahan dalam perilaku. Komunikasi bertujuan agar seluruh anggota dalam organisasi mengetahui dan memahami apa yang akan dan telah dilakukan oleh organisasi. Anggota organisasi perlu memahami kembali apa yang hendak dicapai (visi misi) organisasi, langkah atau cara/ strategi yang diterapkan untuk

menanamkan nilai-nilai budaya kerja dan pola pikir sehingga seluruh elemen dalam organisasi dapat bersama-sama memajukan dan mewujudkan cita-cita organisasi.

Apapun jenis komunikasi digunakan dan dipilih organisasi pada umumnya dapat dikatakan berhasil atau efisien selama mampu menyampaikan pesan-pesan dan/ atau menciptakan suatu tanggapan atau respon tertentu dari anggota, sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi.

Menurut Handoko (2003), komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Menurut Robbins (2013: 338): "*Communication process is the steps between a source and a receiver that result in the transfer and understanding of meaning*" (proses komunikasi adalah tahapan antara suatu sumber dan penerima yang menghasilkan perpindahan dan pemahaman yang mengandung arti). Sedangkan pengertian komunikasi organisasi menurut Schermerhorn et.al. (2002: 197), yaitu: "*Organizational communication is the specific process through which information moves and is exchanged throughout an organization*" (komunikasi organisasi adalah proses spesifik dimana informasi bergerak dan dipertukarkan di dalam organisasi).

Salah satu definisi komunikasi dari Hovland (dalam Suprapto, 2009: 131-132) menyatakan bahwa komunikasi adalah proses dimana seseorang individu atau komunikator menjalankan suatu stimulus (biasanya dengan lambang bahasa verbal maupun nonverbal) untuk mengubah perilaku individu lainnya. Untuk mencapainya haruslah melalui berbagai tahapan atau proses komunikasi melalui pendekatan manajerial guna mencapai tujuan organisasi atau anggota. Agar efektif, maka semua unsur dalam komunikasi harus dikelola sedemikian rupa melalui berbagai fungsi manajemen yang artinya manajemen akan berperan sebagai penggerak dalam usaha pencapaian tujuan komunikasi.

Proses komunikasi menurut Siagian (1998: 309) menyangkut hal-hal sebagai berikut:

- 1) Adanya dua pihak yang terlibat, yaitu dan objek komunikasi. Subjek merupakan sumber dan objek sebagai sasaran komunikasi.
- 2) Adanya pesan yang hendak disampaikan oleh subjek kepada objek.
- 3) Pemilihan cara atau metode yang digunakan oleh objek untuk menyampaikan pesan, lisan atau tertulis dengan alat penyampaian.
- 4) Penyampaian metode penyampaian pesan oleh objek sehingga pesan diterima dalam bentuk yang diinginkan oleh subjek.
- 5) Penerimaan oleh objek.
- 6) Umpulan balik dari objek ke subjek.

Penjelasan yang hampir sama diuraikan oleh Wursanto (1989: 34) dimana komunikasi terdiri dari lima komponen utama yang saling berhubungan secara utuh dan bulat. Komponen itu adalah: a) pengirim berita atau komunikator, b) bentuk berita atau pesan, c) penerima berita, d) prosedur pengiriman berita, d) reaksi atau tanggapan.

Komunikasi dapat diklasifikasikan pada beberapa jenis tergantung tinjauan teoritisnya. Kriteria komunikasi yang dijelaskan disini diantaranya:

a) Menurut Aliran Informasi

Informasi dikirimkan baik dalam kelompok atau saluran formal maupun informal, serta mengalir baik secara *downward*, *upward* dan *laterally* (Robbins, 2013:339). *Downward communication* adalah komunikasi dari atasan ke bawahan atau dari level tinggi kepada level rendah. Komunikasi ini secara teratur mengingatkan tentang kebijakan utama, strategi, sasaran/ tujuan, pengembangan teknis serta berbagi informasi terkait organisasi. Hal yang penting adalah *feedback* kepada bawahan dan informasi hasil penilaian kinerja pegawai.

- 1) *Upward Communication* adalah pesan yang disampaikan dari bawahan kepada atasan tentang permasalahan mereka. Komunikasi ini menjaga agar atasan dapat mendengar usulan, kebutuhan, dan menjawab pertanyaan-pertanyaan, serta mengetahui apa yang bawahan rasakan tentang organisasi atau pekerjaan mereka.
- 2) *Lateral Communication* adalah pesan yang disampaikan pada level yang sama, antardepartemen atau antarbidang. Di dalam organisasi, umumnya seseorang atau departemen tentu sangat memerlukan bantuan orang lain atau bidang lain untuk menyelesaikan pekerjaan atau memenuhi kebutuhan internal mereka. Karena itu seseorang seharusnya menerima masukan, nasihat dan berbagi permasalahan untuk mencari pemecahan atau *feedback* dari rekan lain.

b) Menurut perlakunya:

- 1) Komunikasi formal yaitu komunikasi yang terjadi diantara para anggota organisasi yang diatur secara tegas dan ditentukan dalam struktur organisasi. Komunikasi formal dalam strategi komunikasi manajemen perubahan BPS dilakukan dalam media komunikasi seperti: buku saku (buku panduan), rapat pimpinan dan rapat kerja tahunan, sosialisasi/ workshop, media massa, website, memo atau leaflet.
- 2) Komunikasi informal yaitu komunikasi yang terjadi dalam organisasi, tetapi tidak direncanakan dalam struktur organisasi. Contohnya adalah pengiriman pesan

singkat (SMS) "Salam PIA" sebagai salah satu sosialisasi memperkenalkan nilai-nilai inti kepada karyawan.

c) Menurut ruang lingkupnya:

- 1) Komunikasi internal, yaitu komunikasi yang berlangsung di dalam suatu organisasi baik dari atasan kepada bawahan, dari bawahan kepada atasan maupun komunikasi yang berlangsung secara mendatar atau horizontal.
- 2) Komunikasi eksternal, yaitu komunikasi yang berlangsung antarorganisasi dengan pihak lain atau masyarakat.

d) Menurut cara penyampaian:

- 1) Komunikasi lisan, yaitu komunikasi yang terjadi baik secara langsung maupun tidak langsung misal melalui rapat, wawancara atau telepon.
- 2) Komunikasi tertulis, yaitu komunikasi yang terjadi melalui berbagai bentuk, gambar, surat, blangko atau naskah-naskah.

Menurut Luthans (2011: 249-250), rangkaian komunikasi pada perilaku organisasi dapat digolongkan dalam beberapa kategori utama, yaitu:

1) *Electronic media and information technology.*

Perkembangan media komunikasi dan teknologi informasi menjadikan komunikasi dilakukan secara elektronik melalui internet seperti e-mail, media sosial, dan lain-lain.

2) *Nonverbal communication.*

Sering disebut juga "silent language", contohnya adalah komunikasi dengan bahasa tubuh atau berbagai jalan yang mana seseorang mengungkapkannya secara *non verbal*.

3) *Interpersonal communication (electronic and face to face).*

Pada interpersonal communication, penekanan utama adalah pada pengiriman informasi dari seseorang kepada orang lain baik secara langsung maupun melalui media elektronik (*face to face*). Sedikit berbeda dengan penjelasan Robbins (2013: 340-341) yang membagi *Interpersonal Communication* menjadi tiga, yaitu: a) *Oral Communication* seperti pidato, percakapan orang ke orang atau kelompok diskusi, b) *Written Communication* seperti memo, surat, fax, email, pesan singkat,

dan alat/ metode lain yang disampaikan dalam tulisan atau simbol, c) *Nonverbal Communication*.

Menurut Masmuh (2010, dalam Rudianti 2011), komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan berbagai pesan di dalam organisasi, baik dalam kelompok formal maupun informal. Pendekatan komunikasi menurut Masmuh dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu:

- 1) **Pendekatan makro.** Pendekatan ini dipandang sebagai suatu struktur global yang berinteraksi dengan lingkungannya berupa proses informasi dari lingkungan, identifikasi, melakukan integrasi dengan organisasi lain, menentukan tujuan organisasi.
- 2) **Pendekatan mikro.** Pendekatan mikro berorientasi kepada komunikasi di dalam unit/ sub unit suatu organisasi, yaitu:
 - Orientasi dan latihan. Orientasi adalah proses terus menerus yang menuntut komunikasi untuk membawa orang lain melihat apa yang sedang berlangsung dalam organisasi. Aktifitas latihan menuntut seseorang untuk bekerja sesuai dengan apa yang semestinya. Komunikasi yang digunakan dapat berupa lisan, buku- buku petunjuk atau manual.
 - Keterlibatan anggota. Komunikasi diperlukan untuk mendorong anggota sehingga terlibat dalam pekerjaan kelompok (team work).
 - Penentuan iklim komunikasi organisasi. Iklim organisasi ditentukan oleh berbagai macam faktor diantaranya perilaku pimpinan, teman kerja dan organisasi Umumnya, faktor yang sangat mempengaruhi adalah perilaku komunikasi pimpinan kepada kelompoknya seperti sikap tidak peduli, tidak mau berbicara dengan bawahannya, dan lain- lain yang menyebabkan bawahan menjadi malas dan tidak produktif.
 - Supervisi dan pengarahan. Komunikasi ini dilakukan untuk membantu individu agar melakukan pekerjaan sebaik mungkin sesuai arahan dan aturan/ kriteria yang ditetapkan.
 - Kepuasan komunikasi organisasi. Rasa ketidakpuasan disebabkan karena tidak mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dan karena hubungan yang tidak baik sesama rekan kerja. Hal ini dapat menjadi sumber penolakan atau resistensi jika tidak ada keterbukaan dan keadilan dalam mendapatkan informasi tersebut.
- 3) **Pendekatan individual:** berbicara pada kelompok kerja, menghadiri dan berinteraksi dalam rapat, menulis, berdebat untuk suatu usulan.

Menurut Luthans (2011: 336-337), komunikasi memberikan empat fungsi utama didalam kelompok atau organisasi yaitu *control, motivation, emotional expression* dan *information*.

- 1) *Control*. Komunikasi bertindak untuk mengontrol perilaku pegawai melalui beberapa cara. Organisasi memiliki kewenangan secara hirarki dan peraturan kepegawaian yang mengikat seseorang untuk mentaatinya.
- 2) *Motivation*. Komunikasi membantu mendorong motivasi pegawai dengan cara menjelaskan kepada pegawai apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka melaksanakannya, dan bagaimana mereka dapat meningkatkan kinerja.
- 3) *Emotional Expression*. Komunikasi sebagai jalan untuk mengungkapkan perasaan sehingga lebih memahami emosi seseorang dan pemenuhan kebutuhan sosialnya.
- 4) *Information*. Komunikasi menyediakan kebutuhan akan informasi dalam pengambilan keputusan.

Menurut Gordon (dalam Rahmawati, 2013), fungsi komunikasi adalah:

- 1) Untuk saling berbagi informasi mengenai fakta, asumsi, sikap, perilaku, dan perasaan antar individu, kelompok, dan bahkan organisasi.
- 2) Meningkatkan ketergantungan antara bagian- bagian dalam organisasi.
- 3) Membantu mengkoordinasikan tugas dan aktivitas di dalam organisasi dan antar organisasi.

2.1.4. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi (*Organizational Culture*) menurut Robbins (2013: 512-513) yaitu: "*A system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations*" (suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang mencirikan organisasi dari organisasi lainnya). Selanjutnya menurut Robbins, ada tujuh karakteristik yang menjadi esensi dari budaya organisasi suatu organisasi, yaitu:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko. Tingkat daya dorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- b. Perhatian terhadap detail. Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperhatikan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
- c. Orientasi terhadap hasil. Tingkat keputusan yang mana manajemen fokus terhadap hasil dibandingkan teknik dan proses yang digunakan dalam organisasi.
- d. Orientasi terhadap individu. Tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek- efek hasil pada individu di dalam organisasi.

- e. Orientasi terhadap tim. Tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim dibanding perorangan.
- f. Agretivitas. Tingkat tuntutan terhadap orang- orang agar berlaku agresif dan bersaing dibanding sikap santai.
- g. Stabilitas. Tingkat penekanan aktifitas organisasi dalam mempertahankan status quo dibanding untuk berkembang.

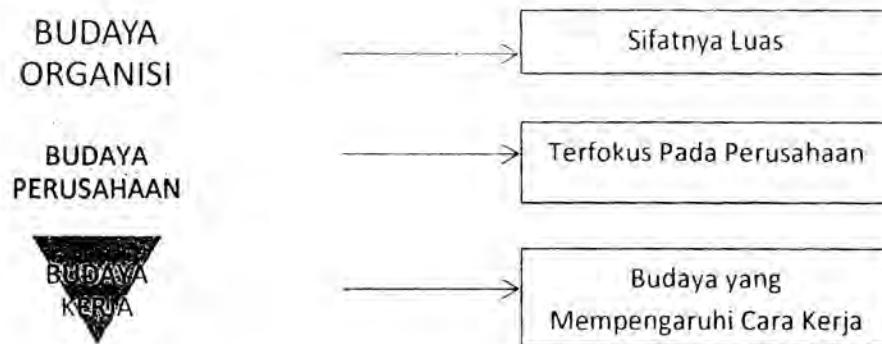
Budaya Organisasi menurut Sutrisno (2006: 2) adalah perangkat sistem nilai- nilai (*values*), keyakinan- keyakinan (*beliefs*), asumsi- asumsi (*assumptions*), atau norma- norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh pada anggota suatu organisasi sebagai pedoman prilaku dan pemecahan masalah- masalah organisasinya.

Edgar Schein (dalam Luthans, 2011: 71) menjelaskan tentang definisi budaya organisasi yaitu: “*A pattern of basic assumptions-invented, discovered by given group as it learns to cope with its problems of external adaption and internal integration-that has worked well enough to be considered valuable and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems*” (pola asumsi dasar yang diciptakan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut).

Schermerhorn et.al. (2002: 43) mendefinisikan budaya organisasi sebagai: “*Organizational or corporate culture is the system of shared actions, values, and beliefs that develops within an organization and guides the behavior of its members*” (budaya organisasi atau budaya perusahaan adalah sistem yang dipercaya dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri).

Moeljono (2005: 15) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem nilai- nilai yang diyakini semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan. Silalahi (dalam Arbidayanto, 2013) menggambarkan terminologi budaya kerja yang menunjukkan ciri yang lebih spesifik dan mengkhususkan pada bidang-bidang tertentu dibandingkan budaya organisasi.

Gambar 2.1. Bangunan Budaya Organisasi, Budaya Perusahaan, dan Budaya Kerja



Banyak klasifikasi terkait budaya organisasi, namun menurut Seren (2007) umumnya para peneliti membaginya menjadi empat, yaitu:

- 1) *Power Culture*. Mengindikasikan adanya satu sumber kekuasaan yang meliputi seluruh organisasi. Dengan otoritas yang besar, para karyawan dihadapkan pada tugas-tugas tanpa banyak bertanya. Kekuasaan menjadi hal penting dengan tujuan mendapatkan hasil yang diinginkan.
- 2) *Role culture*. Peraturan dan uraian tugas pada *role culture* dianggap lebih penting daripada pelaksanaannya. Budaya ini memberikan karyawan kesempatan untuk bekerja tanpa mempertanyakan risiko dan memperoleh lebih pengalaman.
- 3) *Collaborative Culture*, dapat dilihat di organisasi modern khususnya organisasi pelayanan umum. Dalam pendekatan ini, *team work* dan *team manager* adalah orang penting dibalik keberhasilan organisasi. Ini menjadi karakter penting disamping tingkat komitmen organisasi yang tinggi.
- 4) *Competitive Culture*, termotivasi akan prestasi. Prestasi pada budaya ini meliputi keunggulan, kelebihan, terbukti beda, dan kedudukan yang lebih pada teknologi dibandingkan organisasi yang lain. Budaya ini memungkinkan spesialisasi dan kreatifitas dapat mendatangkan keuntungan bagi organisasi.

Budaya organisasi dapat berubah seiring dengan perkembangan organisasi dengan mempertimbangkan berbagai pilihan dan dimensi yang sesuai untuk organisasi misalnya seperti nilai-nilai inti (*core value*) pada berbagai instansi pemerintah. Nilai-nilai inti itu adalah budaya dominan (*dominant culture*) yang diterima mayoritas anggota organisasi. Budaya organisasi identik dengan *dominant culture* karena inilah yang membentuk karakter/kepribadian organisasi (Rahmawati, 2013: 8.6).

Menurut Teori Tindakan Beralasan dari Ajzen dan Fisbein (1980) perilaku dipengaruhi oleh sikap (*attitudes*) dan norma subjektif (*subjective norms*) yang kita yakini.

Dalam aspek sikap, seseorang berprilaku karena didorong oleh keyakinan tentang konsekwensi prilaku yang dilakukan dan penilaian pribadinya tentang keyakinan (agama). Pada aspek norma subjektif, persepsi seseorang terhadap apa yang mesti dilakukannya menurut orang lain. Hal ini dipengaruhi oleh keyakinan pada pola pikir seseorang atau kelompok tertentu tentang apa yang diharapkan pada dirinya. Dalam hal ini, tokoh panutan dapat menjadi *rule model* yang memotivasi untuk mengikuti prilaku tersebut. Pola Pikir mengandung arti sikap mental atau keinginan. Sikap (*Convert Behavioral*) akan menentukan perilaku (*Overt Behavioral*), dan perilaku akan mendatangkan hasil tertentu (Affif, 2014).

Untuk sukses mendukung strategi dan misi yang dicapai organisasi, budaya dan seluruh elemen harus berdasarkan pada struktur organisasi, proses kerja, dan strategi pada sumber daya manusianya. Unsur budaya organisasi menjadi bagian integrasi dari nilai kompetensi organisasi, *critical success factors*, dan kompetensi pegawai yang mengarah pada strategi menuju kinerja terbaik. Menurut Vestal et.al. (1997), untuk lebih efektif budaya baru yang diterapkan harus terintegrasi melalui komunikasi antara manajer dan pekerja. Dengan kata lain, mereka harus membangun komunikasi baik secara informal maupun formal. Jika budaya organisasi telah diterapkan atau diwujudkan secara konkret, maka anggota akan bertindak dan bekerja berdasarkan sikap, norma, nilai-nilai dan keyakinan yang dipegang bersama bukan mengacu kepada peraturan organisasi yang cenderung ditafsirkan sendiri menurut persepsi masing-masing.

Seperti telah disampaikan pada bab terdahulu bahwa BPS telah menyusun nilai-nilai inti dan prilaku utama sebagai budaya organisasi yaitu: Profesional, Integritas dan Amanah. Dalam Peraturan Kepala (Perka) BPS Nomor 39 Tahun 2010 Nilai inti (*Core Values*) ini berisi tiga kata kunci dan tujuh prilaku utama insan BPS, yaitu:

Profesional merupakan modal dasar dengan unsur-unsur kompeten, efektif, efisien, inovatif, dan sistemik.

Integritas merupakan sikap dan perilaku kerja dengan unsur-unsur dedikasi, disiplin, konsisten, terbuka dan akuntabel.

Amanah merupakan sikap kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kepada Tuhan YME dengan unsur terpercaya, jujur, tulus, dan adil.

Tujuh perilaku utama insan BPS itu meliputi: a) efektif, efisien, dan sistemik; b) kompeten, inovatif, dan excellent; c) responsif; d) akuntabel; e) dedikatif, disiplin, dan konsisten; f) saling menghargai; dan g) jujur, tulus, dan adil.

Penerapan budaya kerja menurut Ahmad Ali (dalam Arbildayanto, 2013: 41) adalah untuk meningkatkan kinerja aparatur pemerintah melalui pembinaan kerja yang etis,

berdisiplin, profesional, produktif, dan bertanggung jawab untuk mewujudkan pemerintah yang baik, *clean government* dan *good government*. Tamin (dalam Arbidayanto, 2013: 52) juga mengatakan bahwa budaya kerja yang tinggi akan mampu membentuk nilai-nilai budaya kerja pegawai yang etis, bermoral, profesional, disiplin, hemat, hidup sederhana, jujur, produktif, menghargai waktu, menjadi panutan dan teladan, dibangun atas nilai-nilai institusi, sistem kerja, sikap dan prilaku kerja serta lingkungan budaya lokal yang ada di sekitar insitusi tersebut.

Profesional menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah berkaitan dengan profesi, atau memerlukan kepandaian khusus untuk menjalankannya. Sedangkan arti Profesionalisme berkaitan dengan mutu, kualitas, dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi atau orang profesional. Profesional menurut Korten dan Alfonso (dalam Tjokrowinoto, 1996: 178) adalah kecocokan antara kemampuan yang dimiliki oleh birokrasi dengan kebutuhan tugas, merencanakan, mengkoordinasikan, dan melaksanakan fungsinya secara efisien, inovatif, lentur, dan mempunyai etos kerja tinggi. Pengertian profesional menurut BPS (BPS, 2010) merupakan modal dasar yang harus dimiliki oleh setiap insan statistik dalam melaksanakan tugas. Nilai profesional diwujudkan dalam perilaku yang efektif, efisien, sistemik dan menjunjung tinggi kompetensi, inovasi, dan *excellent* serta selalu memiliki respon yang baik (cepat tanggap) terhadap lingkungan sekitarnya.

Dalam pandangan Tjokrowinoto (1996: 190), birokrasi dapat dikatakan profesional atau tidak diukur melalui kompetensi sebagai berikut:

- Profesionalisme yang Wirausaha.

Kemampuan untuk melihat peluang yang ada bagi peningkatan pertumbuhan ekonomi nasional, keberanian mengambil risiko dalam memanfaatkan peluang, dan kemampuan untuk menggeser alokasi sumber dari kegiatan yang berproduktifitas rendah ke produktifitas tinggi yang terbuka dan memberikan peluang bagi terciptanya lapangan kerja dan peningkatan pendapatan nasional.

- Profesionalisme yang mengacu kepada Misi Organisasi.

Kemampuan untuk mengambil keputusan dan langkah-langkah yang perlu dan mengacu kepada misi yang ingin dicapai dan tidak semata-mata menacu kepada peraturan yang berlaku.

- Profesionalisme Pemberdayaan.

Kemampuan ini diperlukan untuk aparatur pelaksana atau jajaran bawah yang berfungsi untuk memberikan layanan publik. Profesionalisme ini berkaitan dengan gaya pembangunan yang berperan sebagai fasilitator atau meningkatkan kemampuan

masyarakat untuk tumbuh berkembang dengan kekuatan sendiri (Osborn & Gaebler, 1992).

Terbitnya UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) telah membawa perubahan besar dalam paradigma manajemen pembinaan PNS di Indonesia. Tren perubahan yang sangat cepat menjelang reformasi birokrasi mendorong kepada kondisi dan adaptasi serta memaksa setiap ASN melakukan transformasi dari zona nyaman (*comfort zone*) menuju ke zona kompetitif (*competitive zone*). Karena itu, profesionalisme PNS merupakan suatu tuntutan dan memiliki “kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen ASN” (pasal 1 butir 1).

Integritas menurut Cloud (2007: 29-30) adalah karakter, etika dan moral. Pengertian integritas lebih luas lagi jika melihat penjelasan dalam kamus Oxford dan asal kata itu sendiri, yaitu: a) sifat jujur dan memiliki prinsip moral yang kuat, kebenaran moral; b) keadaan utuh dan tidak terbagi; c) kondisi menyatu, utuh, atau berkonstruksi kokoh; d) konsistensi internal atau tidak adanya kerusakan dalam data elektronik. Karena itu ketika berbicara mengenai integritas (seseorang), maka itu berbicara tentang orang yang menjadi “utuh”, terpadu, dan menjadi bagian diri kita yang berbeda sehingga dapat bekerja dengan baik dan berfungsi sesuai rancangan.

Integritas menurut Kamus Bahasa Indonesia adalah mutu, sifat, atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan/ kejujuran. Kriteria Integritas adalah selalu dalam melaksanakan tugas bersikap jujur, ikhlas, dan tidak pernah menyalahgunakan wewenangnya serta berani menanggung risiko dari tindakan yang dilakukannya (BKN, 2013). Integritas menurut BPS merupakan sikap dan yang harus dimiliki insan statistik dalam melaksanakan pekerjaan dan pengabdian kepada profesi dan organisasi. Integritas diwujudkan dalam perilaku yang akuntabel, dedikatif, disiplin, konsisten, dan saling menghargai (BPS, 2010).

Pasal 87 ayat 4 UU No: 5 Tahun 2014 tentang ASN menjelaskan bahwa PNS dapat diberhentikan tidak dengan hormat karena dihukum penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap karena telah melakukan tindak pidana dengan pidana penjara paling singkat dua tahun dan/ atau pidana berencana. Terkait dengan integritas, hal ini menjadi perhatian bagi PNS agar selalu bertindak benar, jujur dan akuntabel sesuai norma hukum/ peraturan dalam setiap melaksanakan tugasnya.

Kata amanah menurut kamus Bahasa Indonesia memiliki beberapa arti, antara lain a) pesan yang dititipkan kepada orang lain untuk disampaikan; b) keamanan:ketentraman; c)

kepercayaan. adalah sesuatu yang dipercayakan (dititipkan) kepada orang lain. Sedangkan amanat menurut Kamus Bahasa Indonesia diartikan sebagai a) sesuatu yang dipercayakan atau dititipkan kepada orang lain; b) pesan; c) nasihat yang baik dan berguna dari orang tua-tua; petuah; d) perintah (dari atas), e) wejangan (dari seorang pemimpin). Amanah menurut BPS merupakan sikap luhur yang harus dimiliki oleh setiap insan statistik untuk dipertanggungjawabkan atau dititipkan dan dapat diwujudkan dalam perilaku insan statistik yang jujur, tulus, dan adil (BPS, 2010).

Amanah berkenaan dengan keyakinan dimana Islam memandang bahwa manusia sebagai khalifah dimuka mengemban amanah/ tanggung jawab dari Tuhan untuk mengatur dan mengelola bumi dengan segala isinya dengan berpedoman kepada petunjuk yang diturunkan melalui perantara Rasul-rasul-Nya. Triyuwono (1999, dalam Hamidah dkk, 2001) menggunakan metafora amanah dalam menjelaskan mengenai organisasi. Menurutnya, tujuan organisasi bukan lagi “memaksimalkan laba” namun lebih kepada “memaksimalkan rahmat” melalui “manajemen amanah” yang mengandung makna implisit bahwa tujuan itu harus berdasarkan moralitas syariah sehingga penekanan organisasi lebih kepada “proses”, dan bukan kepada “tujuan”.

Dari sisi fungsi, budaya membawa beberapa fungsi bagi organisasi, yaitu (Robbins, 2013):

- Budaya mempunyai peran pembeda. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya.
- Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota- anggota organisasi.
- Budaya meningkatkan komitmen organisasi hingga mencapai batasan yang lebih luas melebihi kepentingan pribadi.
- Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Menurut Jusi (dalam Moeljono, 2005: 23-24), budaya yang kuat didukung oleh faktor-faktor, yaitu: *leadership, sense of direction, climate, positive teamwork, value add systems, enabling structure, appropriate competences, and developed individual*. Diantara faktor pendukung tersebut, menurut pengalaman ternyata faktor *leadership* sangat menonjol, dalam arti bahwa komitmen, kesungguhan tekad dari pimpinan terutama pimpinan puncak suatu organisasi merupakan faktor utama dan sangat mendukung terlaksananya suatu budaya di perusahaan (termasuk organisasi). Budaya yang dikehendaki oleh perusahaan atau organisasi tentu adalah budaya yang kuat atau unggul karena akan membentuk pribadi-pribadi yang memiliki motivasi yang tinggi. Budaya yang kuat sangat dipengaruhi oleh *sharedness* atau tingkat penyebaran yang menunjukkan seberapa besar karyawan memiliki

nilai-nilai inti yang sama, dan *intensity* atau intensitas karyawan terhadap nilai-nilai inti yang dianut (Hakim, 2011).

2.1.5. Motivasi

Motivasi berasal dari kata *move* yang berarti dorongan atau menggerakan. Secara konkret motivasi dapat diberi batasan sebagai “proses pemberian motif (penggerak) bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien” (Sarwoto, 1979 dalam Inayati, 2011). Menurut Rahmawati (2013), motivasi diartikan sebagai suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu agar memperoleh hasil atau tujuan yang diharapkan. Motivasi sangat diperlukan dalam organisasi karena berhubungan dengan usaha memberikan dorongan kepada karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Beberapa teori tentang motivasi menurut pendapat para ahli diantaranya adalah:

1. Teori Kebutuhan Maslow (*Hierarchy of Needs Theory*)

Abraham Maslow (dalam Robbins, 2013: 203) membuat hipotesis bahwa setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah:

- Fisiologis (*Physiological*): meliputi rasa lapar, haus, berlindung, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya.
- Rasa aman (*Safety*): meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional.
- Sosial (*Social*): meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan
- Penghargaan (*Esteem*): meliputi faktor-faktor penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi, dan pencapaian; dan faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.
- Aktualisasi diri (*Self Actualization*): dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya; meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri.

Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan-urutan yang lebih tinggi dan lebih rendah. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman dideskripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah (*lower-order needs*); kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas (*higher-order needs*). Perbedaan tingkat atas dipenuhi secara internal (di dalam diri seseorang), sementara tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal (oleh hal-hal seperti imbalan kerja, kontrak serikat kerja, dan masa jabatan).

2. Teori Dua Faktor Herzberg

Herzberg (dalam Ivancevich, 2007: 151) mengembangkan teori yang dikenal sebagai teori motivasi dua faktor. Kedua faktor ini disebut *dissatisfier-satisfier*, motivator *hgiene*, atau faktor ekstrinsik-intrinsik, bergantung pada pembahasan dari teori. Uraian mengenai motivator ini adalah:

- Faktor-faktor *dissatisfier* atau *hgiene* atau ekstrinsik, diantaranya adalah gaji, keamanan pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, kualitas pengawasan teknis, kualitas hubungan interpersonal antar rekan kerja, dengan atasan, dan dengan bawahan.
- Faktor *satisfier* atau intrinsik atau isi pekerjaan. Motivasi ini berkaitan langsung dengan sifat pekerjaan atau tugas itu sendiri. Faktor-faktor dalam rangkaian ini diantaranya adalah pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, kemungkinan untuk tumbuh.

3. Teori Motivasi ERG

Clayton Alderfer mencoba mengolah hierarki kebutuhan Maslow untuk lebih dekat dengan penelitian empiris. Alderfer berpendapat bahwa terdapat tiga kelompok kebutuhan inti, yaitu: kehidupan/ keberadaan/ eksistensi (sama dengan kebutuhan fisiologis dan keamanan Maslow), hubungan (sama dengan kebutuhan sosial dan status milik Maslow), dan pertumbuhan (sama dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri milik Maslow). Tidak seperti teori Maslow, ERG tidak berasumsi bahwa terdapat sebuah hirarki yang kaku di mana seseorang harus memenuhi kebutuhan tingkat rendah terlebih dahulu sebelum naik ke tingkat selanjutnya. Seseorang bisa saja berfokus pada ketiga kategori kebutuhan secara bersamaan. Lagipula, Alderfer yakin bahwa rasa frustasi dalam memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi bisa menimbulkan kemunduran ke tingkat kebutuhan yang lebih rendah (Robbins, 2007: 225). Ketiga rangkaian kebutuhan Alderfer (dalam Ivancevich, 2007: 150) dijelaskan sebagai berikut:

- Kehidupan/ Keberadaan/ Eksistensi (*Existence*), yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, imbalan, dan kondisi kerja, keselamatan kerja, keamanan dan jabatan.
- Hubungan (*Relatedness*), yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan interpersonal yang berarti seperti hubungan dengan atasan, kolega, bawahan, teman, dan hubungan dengan orang luar organisasi.

- Pertumbuhan (*Growth*), yaitu kebutuhan yang terpuaskan jika individu membuat kontribusi yang produktif atau kreatif, seperti bekerja kreatif, inovatif, bekerja keras, kompeten, pengembangan pribadi.

Alderfer berpendapat bahwa pemenuhan atas ketiga kebutuhan tersebut dapat dilakukan secara simultan, artinya bahwa hubungan dari teori ERG ini tidak bersifat hierarkhi. Misalnya jika teori ERG menunjukkan bahwa seseorang bisa mengusahakan kebutuhan pertumbuhan meskipun kebutuhan kehidupan atau hubungan belum terpenuhi. Seseorang individu juga bisa berfokus pada ketiga kategori kebutuhan secara bersamaan.

4. Teori Faktor X dan Y

Teori X dan Y dari Douglas McGregor menandai transisi dari pendekatan relasi manusia. Menurut McGregor, para manajer yang menganut Teori X berasumsi bahwa karyawan pada dasarnya malas dan tidak bertanggung jawab, serta membutuhkan pengawasan terus menerus dan motivasi eksternal untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Para manajer yang menganut Teori Y berasumsi bahwa pekerja ingin bekerja dapat mengarahkan dan mengendalikan diri mereka sendiri. McGregor (dalam Bateman, 2008: 51) menganjurkan cara pandang teori X, menunjukkan bahwa para manajer yang menumbuhkan partisipasi serta memberikan kemungkinan kesempatan bagi tantangan dan inisiatif pribadi untuk mencapai kinerja yang unggul.

Menurut teori X, ada empat pengandaian yang dipegang oleh para manajer, antara lain:

- Karyawan secara *intern* (tertanam dalam dirinya) tidak menyukai kerja dan bilamana dimungkinkan akan mencoba menghindarinya.
- Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan.
- Kebanyakan karyawan menaruh keamanan diatas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukan sedikit saja ambisi.

Teori Y berbanding terbalik dengan teori X mengenai kodrat manusia, antara lain :

- Karyawan dapat memandang kerjasama wajarnya seperti istirahat atau bermain.
- Orang-orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran.

- Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif tersebar meluas dalam populasi dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen.

5. Teori Motivasi Prestasi (*Achivement Motivation*)

John W Atkinson (dalam Rahmawati, 2013:3.11) memberikan gagasan akan tiga macam dorongan dalam diri seseorang yang termotivai, yaitu:

- Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*): Orang dengan tipe tertentu mempunyai dorongan yang kuat untuk menjadi sukses. Mereka mempunyai hasrat yang sangat kuat untuk melakukan segala sesuatunya lebih baik atau lebih efisien dari yang pernah dilakukan sebelumnya. Yang membedakan orang tipe ini dari yang lain adalah dorongan yang kuat untuk menjadi yang lebih baik. Mereka mencari situasi dimana mereka bisa mendapatkan tanggung jawab penuh untuk menyelesaikan masalah dimana mereka mendapatkan feedback yang cepat dari lingkungannya, sehingga mereka bisa mengetahui apakah mereka telah melakukan perbaikan atau tidak.
- Kebutuhan akan **afiliasi** (*need for affiliation*). Adalah dorongan untuk diterima dan disukai orang lain. Orang dengan dorongan *need for affiliation* kuat menyukai persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif daripada kompetitif, dan hubungan peribadi berdasarkan pada rasa saling pengertian.
- Kebutuhan akan kekuatan (*need for power*). Adalah dorongan dari dalam diri seseorang untuk menjadi berpengaruh, dan mengendalikan orang lain. Orang dengan tipe ini umumnya suka merasa berkuasa. Mereka berusaha keras untuk mempunyai pengaruh terhadap orang lain. Mereka merasa nyaman dalam lingkungan yang kompetitif dan bersifat status oriented, dan lebih menyukai prestise.

6. Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Pada teori ini Edwin Locke mengemukakan kesimpulan bahwa penetapan suatu tujuan tidak hanya berpengaruh terhadap pekerjaan sebagai sumber motivasi, tetapi dipengaruhi oleh apa yang harus dilakukan karyawan dan berapa banyak usaha yang dihabiskan untuk mencapainya. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas dan mengetahui karakteristik sasarannya akan menumbuhkan motivasi tinggi bagi karyawan. Umumnya manusia akan melakukan dengan hal yang lebih baik apabila mereka menerima **umpatan balik** dalam hal penilaian atau bentuk penghargaan lainnya atas prestasi yang telah mereka capai.

7. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori Harapan dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang mengatakan bahwa seseorang bekerja untuk merealisasikan harapan-harapannya dari pekerjaan itu (Umar, 2005: 40). Menurut Gordon (dalam Rahmawati, 2013: 3.11) teori harapan terbagi menjadi tiga elemen dasar, yaitu: harapan, instrumentalis dan valensi. Harapan mengacu kepada persepsi individu bahwa usaha akan menghasilkan kinerja. Sebaliknya, harapan akan turun apabila usaha hubungan antara usaha dan kinerja menurun. Instrumentalis mengacu kepada persepsi individu bahwa kinerja dapat berupa hasil yang positif, seperti: promosi, kenaikan gaji/tunjangan, kelelahan atau kesunyian. Instrumentalis menurun apabila hubungan antara kinerja dan usaha yang dilakukan tidak jelas. Sedangkan valensi mengacu kepada nilai individu yang melekat pada kinerja yang dihasilkan seseorang. Teori ini menyatakan bahwa motivasi adalah fungsi interaksi antara harapan (*expectancy*), *instrumentality*, dan valensi (*valence*).

Teori Harapan ini memfokuskan pada tiga hubungan:

- Hubungan Upaya – Kinerja, yaitu probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja.
- Hubungan Kinerja – Ganjaran, yaitu derajat sejauh mana individu itu meyakini bahwa kinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan.
- Hubungan Ganjaran – Tujuan, yaitu derajat sejauh mana ganjaran-ganjaran organisasional memenuhi tujuan atau kebutuhan pribadi seorang individu dan potensi daya tarik ganjaran tersebut untuk individu tersebut.

Berdasarkan teori harapan, manajer harus lebih memperhatikan berbagai faktor secara simultan pada saat menghadapi karyawannya. Nadler dan Lawler (dalam Rahmawati, 2013), memberikan rekomendasi kepada manajer agar:

- Menetukan imbalan yang bernilai pada setiap karyawan karena imbalan merupakan motivator.
- Menentukan standar restasi kerja yang diinginkan agar karyawan jelas akan tugasnya yang pada gilirannya karyawan akan memperoleh imbalan.
- Menentukan tingkat prestasi kerja yang mampu dicapai karyawannya sehingga dapat menjadi motivator.
- Menghubungkan imbalan dengan prestasi kerja, artinya dalam jangka pendek imbalan yang memadai harus jelas berhubungan langsung dengan prestasi kerja.

- Mampu menganalisis faktor yang kemungkinan berlawanan dengan efektifitas imbalan, seperti misalnya faktor senioritas atau lama seseorang bekerja.
- Mampu memastikan bahwa imbalan yang diberikan benar-benar memadai.

8. Teori Motivasi Robbins

Motivasi menurut Robbins (2013: 202): "*Motivation as the processes that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal*" (motivasi adalah suatu proses yang menjelaskan intensitas, tujuan/ arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya). Untuk mempersempit dalam membahas permasalahan motivasi, Robbins membaginya menjadi tiga elemen utama, yaitu:

- Insensitas, berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Merupakan elemen yang paling utama kecuali dikaitkan dengan,
- Tujuan/ arah. Motivasi dapat ditingkatkan dengan mempertimbangkan kualitas, insensitas dan konsistensi terhadap arah atau tujuan organisasi.
- Ketekunan. Memiliki dimensi seberapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya. Motivasi seseorang berkenaan dengan lamanya suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan mereka.

Dari kompleksitasnya teori mengenai motivasi, Efendi (2007: 322) menyatakan bahwa teori-teori tersebut dapat dikelompokkan dalam dua kategori umum yang bersifat dikotomis, yaitu motivasi sebagai **dorongan internal** (*internal theory* atau *content theory*) dan *intrinsic motivation* seperti kebutuhan primer (lapar, haus) dan kebutuhan sekunder (berprestasi) di satu sisi, dan motivasi di sisi lain sebagai **dorongan eksternal** atau akibat dari proses belajar yang sebut *external theory* atau proses teori, termasuk di dalamnya *incentive theory* dan *extrinsic theory*. *Incentive theory* sendiri mengatakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh rangsangan eksternal yang berhubungan dengan aktifitas untuk mencari kesenangan. *Extrinsic theory* adalah aktifitas yang didasarkan pada *reward* nyata.

2.1.6. Lingkungan Kerja

Lingkungan organisasi adalah seluruh elemen baik di dalam maupun di luar organisasi yang mempengaruhi sebagian atau keseluruhan suatu organisasi baik internal maupun eksternal. Lingkungan eksternal mempunyai peranan besar dalam proses pengambilan keputusan manajerial, proses kerja dan struktur suatu organisasi sehingga secara

umum sangat kompleks, rumit dan saling terkait satu sama lain. Menurut Astuti (2007), lingkungan ekternal itu terdiri dari dua komponen, yaitu:

- Lingkungan khusus yang mempunyai kepentingan dalam organisasi seperti stakeholder (konsumen, kompetitor, kreditor, dan lainnya).
- Lingkungan umum yang meliputi faktor-faktor seperti: kondisi ekonomi, politik dan hukum, demografi, teknologi informasi dan kondisi global yang mungkin mempengaruhi organisasi. Lingkungan internal mencakup seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi dan memiliki sifat yang dapat dikontrol oleh manajemen atau pemegang otoritas (pemerintah/ pemegang saham).

Lingkungan kerja dalam pembahasan ini bermakna sebagai bagian dari pengertian lingkungan organisasi dalam arti luas. Lingkungan kerja yang baik akan menciptakan gairah, kepuasan, kepercayaan diri dan mendorong semangat kerja yang tinggi. Organisasi perlu mengembangkan lingkungan kerja (di kantor) yang lebih peduli dan berorientasi kepada pegawai untuk mengembangkan kreatifitas dan motivasinya.

Pengertian lingkungan kerja menurut Nitisemito (2006: 109) adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Indikator-indikator yang menjabarkan lingkungan kerja diantaranya adalah kerjasama, koordinasi, pembagian tugas, hubungan karyawan, fasilitas kerja, gairah kerja, tata ruang dan penerangan.

Kartono (dalam Inayati, 2011) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah material dan kondisi psikologis yang baik, banyak memberikan fasilitas kemudahan kerja, sedangkan lingkungan kerja yang menyenangkan dan harmonis, saling mendukung dalam proses kerja. Adanya hubungan yang baik dengan sesama karyawan dengan atasan akan memberikan suasana kerja yang menyenangkan.

Berdasarkan penjelasan tentang lingkungan kerja, maka Purwaningrum, Pradanawati dan Dewi (dalam Wendi, 2013) menjabarkan indikator lingkungan kerja terdiri dari:

- Lingkungan kerja internal

Lingkungan kerja internal adalah lingkungan yang turut menyertai tugas yang dibebankan kepada karyawan secara langsung atau segala sesuatu yang berada di sekeliling karyawan dan mempengaruhi keberhasilan suatu pekerjaan. Termasuk lingkungan internal adalah penerangan, pewarnaan, kebersihan, pertukaran udara, keamanan, dan kebisingan.

- Lingkungan kerja eksternal

Lingkungan kerja eksternal adalah sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang secara tidak langsung dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugasnya. Lingkungan kerja eksternal terdiri dari suasana kerja, hubungan antar sesama, hubungan antar karyawan dengan pimpinan.

2.1.7. Komitmen Organisasi

Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh komitmen pegawainya dalam mencapai sasaran atau tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen yang rendah tentu menghasilkan sesuatu yang tidak optimal bagi organisasinya. Komitmen organisasi menurut Mowday et.al. (1979) yaitu kekuatan pengikat diri seseorang pada visi bersama yang terdiri dari komitmen terhadap pekerjaan, kelompok kerja dan organisasi. Luthans (2011: 147) menjabarkan tentang tentang berbagai definisi dan pengukuran mengenai komitmen organisasi yang paling sering didefinisikan, yaitu:

- Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi (tertentu).
- Kesediaan untuk mengerahkan seluruh kemampuannya untuk kepentingan organisasi.
- Suatu definisi tentang keyakinan diri, dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini menyangkut sikap yang mencerminkan loyalitas terhadap organisasi mereka dan dalam perjalanan organisasi, mereka menyatakan perhatian untuk melanjutkan keberhasilan dan kesejahteraan bagi organisasi.

Menurut Robbins (2013: 74-75) definisi komitmen organisasi adalah: "*The degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in the organization*" (suatu keadaan dimana seorang individu memiliki organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi). Dengan kata lain, komitmen organisasi sebagai orientasi terhadap organisasi dalam bentuk kesetiaan dalam melaksanakan tugas, identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, dan keterlibatan anggota untuk berprestasi. Wagner (2010: 111) berpendapat hampir sama, yaitu: "*The degree to which people identify with the organization that employs them*"(suatu keadaan dimana seseorang memiliki organisasi yang mempekerjakan mereka).

Menurut Mowday et.al. (dalam Sopiah, 2008: 157), dan oleh Meyer and Allen (dalam Luthan, 2011: 148) menyatakan bahwa ada tiga aspek komitmen organisasi, yaitu:

- *Affective commitment*, adalah komitmen yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah "want to".

- *Continuance commitment*, adalah komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan atau “*need to*”.
- *Normative Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi atau “*ought to*”.

Ciri-ciri komitmen organisasi menurut Mitchael et.al. (1998) adalah:

- Ciri-ciri komitmen pada pekerjaan: Menyenangi pekerjaannya, mampu berkonsentrasi kepada pekerjaan, dan sebagainya.
- Ciri-ciri komitmen kepada kelompok: Sangat perhatian terhadap pekerjaan orang lain, selalu siap membantu tim kerja, selalu berinteraksi dengan tim kerja, memperlakukan sebagai keluarga, selalu terbuka pada kehadiran anggota tim yang baru, dan sebagainya.
- Ciri-ciri komitmen kepada organisasi: Selalu berupaya mensukseskan organisasi, selalu mencari informasi tentang kondisi perkembangan organisasi, selalu mencoba mengimplementasikan antara tujuan atau sasaran organisasi dengan tujuan pribadinya, selalu berupaya memaksimalkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari keseluruhan organisasi, menaruh perhatian pada hubungan kerja antar unit organisasi, berfikir positif pada kritik dari teman-temannya, menempatkan prioritas organisasi diatas bagian atau departemennya, tidak melihat organisasi lain sebagai unit yang lebih menarik, memiliki keyakinan bahwa organisasinya memiliki harapan untuk berkembang, berfikir positif pada pimpinan puncak organisasi.

Menurut Lee (1987), ada lima pendekatan yang digunakan untuk mendorong komitmen organisasi, yaitu:

- *Understanding employee work value*
- *Communication job performance standard*
- *Linking performance to reward*
- *Proving Effective performance evaluations*
- *Offering support for managers and supervisory*

Dari kelima pendekatan tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi timbul karena adanya pemahaman tentang nilai kerja, komunikasi terhadap standar prestasi kerja, berkenaan dengan *reward*, dan pemberian dukungan kepada pimpinan atau atasan.

Menurut Brickman et.al. (dalam Liou, 2008), komitmen dibangun dalam lima tahapan, yaitu: Tahap 1: *The Exploratory stage of commitment*. Komitmen dimulai ketika beberapa *exploration* mendorong kearah hubungan positif kepada organisasi.

Tahap 2: *The Testing stage of commitment*. Tahapan ini merupakan ujian terhadap komitmen dimana ia menemukan unsur negatif pada organisasi dan mulai mencoba menilai kemampuan dan kesediaannya untuk berhubungan dengan seluruh unsur- unsur itu.

Tahap 3: *The Passionate stage of commitment*. Pada tahap ini timbul gairah terhadap komitmen. Individu mulai membangun sikap positif terhadap organisasi mereka dan sepenuh hati komit terhadap tujuan dan nilai- nilai organisasi.

Tahap 4: *The quiet-and-bored stage*. Individu merasa bahwa aktifitas organisasi sudah masuk dalam kejemuhan rutinitas kerja. Individu mulai mencari pekerjaan yang lebih menantang.

Tahap 5: *The integrated stage of commitment*. Individu telah menggabungkan unsur- unsur positif dan negatif pada organisasi sehingga komitmen sekarang menjadi lebih *fleksible*, kompleks, dan abadi dibandingkan awal keterkaitannya terhadap organisasi.

2.1.8. Kinerja

Menurut Cokrominoto (dalam Nurjanah, 2008) pengertian kinerja karyawan/ pegawai menunjuk kepada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator- indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui apakah ia masuk kedalam kelompok kinerja tinggi, menengah atau rendah. Dapat pula dikelompokkan melampai target, sesuai target atau dibawah target. Mangkunegara (2004: 67) mengemukakan tentang pengertian kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Rasimin (1998, dalam Kistoyo, 2008), kinerja atau *performance* secara umum diartikan sebagai:

- Sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini adalah sebagai akibat dari dorongan keinginan, tuntutan, dan harapan karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan kenyataan yang dirasakan karyawan sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud pada bekerja secara optimal atau tidak sesuai aturan yang ada.

- Suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan dan hal lain yang menyangkut faktor fisik dan faktor psikologik.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu keadaan pelaksanaan kerja di dalam suatu instansi yang didasarkan pada perasaan emosional seseorang karyawan yang berdampak terhadap aspek-aspek yang dihadapinya di lingkungan kerja termasuk pengajian, kondisi fisik, psikologis dan aturan hukum yang ada.

Menurut Ivancevich dan Donnelly (1987) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu:

- Faktor Individu

Kelompok variabel ini terdiri dari variabel kemampuan dan ketrampilan, latar belakang pribadi dan demografis. Menurutnya, variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu sedangkan variabel demografis mempunyai pengaruh yang tidak langsung.

- Faktor Psikologis

Kelompok variabel ini terdiri dari persepsi, peran, sikap, kepribadian, belajar, motivasi dan kepuasan kerja. Variabel ini dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis.

- Faktor Organisasi

Terdiri dari variabel sumber daya, kepemimpinan, sistem *reward* imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

Simamora (dalam Inayati, 2011) menyatakan bahwa kinerja sebagai sesuatu keadaan atau tingkah laku seseorang yang harus dicapai dengan prasarat tertentu. Unsur-unsur yang perlu digunakan untuk mengukur kinerja pegawai adalah: a) kedisiplinan, b) tanggung-jawab, c) kejujuran, d) kemampuan kerjasama, e) kesetiaan, f) ketelitian kerja, g) inisiatif, h) kecakapan.

Menurut Timple (dalam Mangkunegara, 2004: 16-17) faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu adalah:

- Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisik (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk

mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktifitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

- Faktor Lingkungan kerja

Faktor lingkungan kerja sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

2.1.9. Hubungan Komunikasi Organisasi dan Kinerja

Komunikasi yang efektif dapat mempengaruhi tingkat pengetahuan dan pemahaman pegawai atas suatu hal yang menyangkut organisasi secara keseluruhan. Namun jika komunikasi terhambat, hal yang dapat timbul adalah kegaduhan. Reformasi birokrasi menuntut adanya perubahan secara bertahap dan berkesinambungan menuju ke arah yang lebih baik. Untuk itu, komunikasi perlu terus dijalankan, dipelihara dan dikelola secara efektif agar sasaran dan tujuan akhir organisasi yaitu peningkatan kinerja dapat tercapai. Komunikasi digunakan untuk mempermudah terjalinnya koordinasi di antara anggota organisasi sehingga tidak terjadi tumpang tindih pelaksanaan tugas di antara anggota.

Kuat atau lemahnya hubungan antara komunikasi dan kinerja dipengaruhi oleh strategi komunikasi yang digunakan oleh organisasi. Jika komunikasi yang digunakan efektif, maka secara langsung maupun tidak langsung berdampak pada performa organisasi. Komunikasi merupakan cara yang kompleks dan meresap dalam seluruh aspek strategi yang digunakan dalam mengorganisir proses, sasaran/ tujuan dan orientasi organisasi yang mana, pada gilirannya, berpengaruh dalam tahap implementasi. Penelitian Rapert, Velliquette and Garretson (2002) menyatakan bahwa strategi komunikasi dan budaya organisasi memainkan peranan dalam proses kerja khususnya ketika komunikasi vertikal dan strategi “konsensus” ditumbuhkan/ dilakukan lebih sering dan teratur, sehingga kinerja pegawai meningkat (Hilman et.al., 2014).

Beberapa penelitian menyatakan kesimpulan adanya hubungan yang signifikan antara komunikasi organisasi dan kinerja. Rudianti (2011) melakukan penelitian hubungan antara komunikasi organisasi dengan kinerja perawat pelaksana yang hasilnya mendukung penelitian sebelumnya oleh Goldhaber (1993) yang menunjukkan keterkaitan antara komunikasi organisasi dengan tingginya kinerja organisasi.

2.1.10. Hubungan Komunikasi Organisasi dan Komitmen Organisasi

Komunikasi berfungsi untuk mengurangi resistensi yang mungkin ditimbulkan dari adanya perubahan yang terjadi pada organisasi. Komunikasi akan menyebabkan informasi yang diterima oleh pegawai itu utuh tidak mengalami distorsi, permasalahan yang timbul dapat diketahui dan terselesaikan secara baik, adanya respon/ tanggapan atas komunikasi yang diterima, menanamkan ide/ nilai- nilai dan pemahaman tertentu, serta berbagi perasaan atau empati terhadap anggota organisasi di sekelilingnya. Organisasi juga harus memberikan perhatian yang penuh untuk membangun kepercayaan pegawai sehingga mereka dapat bekerja sebaik mungkin untuk kepentingan organisasi. Kondisi ini dapat menumbuhkan semangat kerja dan keyakinan diri untuk selalu bersama dalam setiap persoalan organisasi dan rasa memiliki yang kuat. Dengan komunikasi yang efektif maka pegawai akan berkomitmen terhadap organisasi melalui faktor komunikasi seperti keterbukaan, empati, dukungan, kepositifan, dan kesetaraan.

Brian Young et.al. (dalam Sopiah, 2008: 164) menjelaskan tentang 8 faktor yang berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasi, yaitu: kepuasan terhadap promosi, karakteristik pekerjaan, komunikasi, kepuasan terhadap kepemimpinan, pertukaran ekstrisik, imbalan intrinsik, dan imbalan ekstrinsik.

2.1.11. Hubungan Motivasi dan Komitmen Organisasi

Komitmen pegawai terhadap organisasi memiliki hubungan yang signifikan antara persepsi pekerja dan komitmen organisasi terhadap pegawai sebagai pertukaran dari persepsi tindakan organisasi kepada sikap dan perilakunya (Shore dan Wayne, dalam Affandi, 2002). Tindakan organisasi itu mencerminkan komitmen dan dukungan organisasi terhadap pegawai sebagai balasan atas komitmen dan kontribusinya terhadap organisasi.

Lyons et.al. (1993), dan Flecherr & Williams (1996) menyatakan bahwa komitmen pegawai sebagai bagian dari organisasi akan meningkat apabila didorong oleh motivasi yang tinggi pegawai terkait pekerjaannya (Devi, 2009). Demikian pula menurut pendapat Jae (2000) yang menyatakan bahwa motivasi pegawai sangat efektif dalam usaha meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja pegawai dimana faktor- faktor motivasi diukur secara intrinsik dan ekstrinsik. Penelitian sejenis oleh Burton et.al. (2002), Devi (2009) serta Iranmanesh et.al. (2014) mendukung teori yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi yang diukur melalui tiga aspeknya, yaitu: *affective commitment, normative commitment, dan continuance commitment*.

2.1.12. Hubungan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi

Kotter dan Heskell (dalam Rastodio, 2009) menjelaskan tentang serangkaian penelitian yang menjelaskan tentang tipe budaya organisasi, yaitu:

- Budaya kuat dan budaya lemah.

Nilai-nilai, norma-norma dan asumsi-asumsi budaya yang terinternalisasi dan dipegang teguh oleh anggota organisasi dapat melahirkan perasaan tenang, komitmen, loyal, memacu kinerja, kohesivitas, kesamaan tujuan (*goal alignment*), dan mengendalikan perilaku anggota serta produktifitasnya. Gagasan ini menjelaskan tentang penyatuan tujuan visi misi organisasi, menciptakan motivasi, komitmen, loyalitas kepada pegawai dan memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa bersandar pada birokrasi yang formal.

- Budaya yang secara strategis cocok.

Budaya yang menunjukkan keserasian dan keselarasan dalam lingkungan organisasi akan semakin baik kinerjanya, sebaliknya semakin kurang cocok dengan lingkungan akan menurunkan produktifitas pegawai. Kritik dari tipe budaya ini adalah bahwa lingkungan organisasi tidak pernah stabil namun selalu berubah sehingga budaya kerja yang dianggap cocok pada saat ini, mungkin belum tentu akan sesuai di masa yang akan datang. Intinya adalah organisasi harus senantiasa beradaptasi terhadap tuntutan perubahan lingkungan disekitarnya.

- Budaya adaptif dan tidak adaptif.

Teori ini mengarahkan bahwa budaya organisasi harus senantiasa beradaptasi terhadap perubahan lingkungan (*adaptif*) yang diasosiasikan dengan kinerja tinggi dan dalam waktu yang panjang dan bersikap inovatif sesuai perubahan lingkungan yang terjadi.

Kotter dan Heskell juga menjelaskan tentang keterkaitan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Budaya kerja yang dipegang teguh akan menjadikan organisasi itu semakin kuat dan mendorong pengendalian perilaku pegawai agar bekerja secara loyal, tanggung jawab, efektif, efisien dan berkinerja tinggi.

Wagner (2010: 96) mengatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan kuat antara kebutuhan untuk berprestasi dan komitmen terutama apabila mereka (pegawai) mendapat bagian dalam menetapkan tujuan pribadi disamping tujuan organisasi (khusus pada beberapa organisasi yang menerapkan budaya lemah) dibandingkan organisasi yang menerapkan budaya kuat. Hasil sebaliknya untuk penerapan dengan budaya kuat, organisasi mengharapkan lebih banyak bagian dibandingkan tujuan pribadi.

Penelitian oleh O Reilly, Chatman dan Caldwell menunjukkan kecocokan anggota organisasi dengan budaya yang diterapkan, kepuasan kerja, *performance*, komitmen organisasi dan keinginan untuk tetap berada di perusahaan (Sutrisno, 2011: 28). Hasil penelitian Ambarita (2010) menunjukkan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi. Kesimpulan yang sama dari Rumayah dan Aizaat (2002), Handoko et.al. (2014), dan Nurjanah (2008), bahwa budaya organisasi berpengaruh total terhadap komitmen organisasi.

2.1.13. Hubungan Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi

Lingkungan kerja pegawai merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai dan dapat mempengaruhi dirinya secara langsung maupun tidak langsung dalam menyelesaikan pekerjaannya. Jika di dalam suatu lingkungan kerja terasa nyaman dan tenang tentu timbul dalam diri seseorang dorongan untuk berkomitmen kepada organisasi dan tujuan yang akan dicapainya.

Penelitian Iqbal (2012) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara variabel lingkungan kerja dan lingkungan fisik rumah sakit terhadap komitmen perawat. Indikator untuk variabel lingkungan fisik yang digunakan adalah kualitas ruang kerja, keamanan, kualitas ruangan pasien. Indikator pada lingkungan kerja yaitu dukungan pengawasan, keterbukaan komunikasi, dan *teamwork*.

Penelitian Subagyo (2014) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dosen. Penelitian Astrini (2011) menjelaskan bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja secara tidak langsung dan signifikan berpengaruh kepada komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. Demikian juga dengan penelitian Prihantoro (2012) menyimpulkan hasil yang sama.

2.1.14. Hubungan Motivasi dan Kinerja

Motivasi berprestasi adalah dorongan dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tugas dengan sebaik- baiknya agar mencapai prestasi kinerja yang tinggi. Hal ini dipengaruhi oleh dorongan baik dari dalam maupun luar untuk memenuhi kebutuhan/ harapan. Dorongan itulah memberikan seseorang semangat dalam bekerja, menumbuhkan komitmen terhadap (tujuan) organisasi dan secara langsung mendorong peningkatan kinerja atau performa pegawai. Jika suatu organisasi tidak dapat memenuhi kebutuhan karyawan seperti kenaikan gaji/ penghargaan sebanding dengan performa yang telah ditunjukkan, organisasi akan mengambil risiko atas kegagalan atau kehilangan karyawan terbaik (karena

“keluar” untuk mencari peluang yang lebih baik). Oleh karenanya, para manajer berusaha memenuhi harapan itu dengan nilai-nilai yang disebut “kelayakan” sebagai alat untuk memotivasi karyawan (Mursi, 1997: 100). Berdasarkan kebutuhan-kebutuhan itu, motivasi dapat saja berubah dari waktu ke waktu dan berbeda-beda pada setiap karyawan.

Wagner (2010) menjelaskan tentang tiga alasan mengapa motivasi yang tinggi dapat hilang atau turun, yaitu: a) Seseorang yang memulai pekerjaan dengan harapan yang tinggi ternyata tidak tercapai atau tidak dapat diantisipasi, b) Seseorang melakukan dengan baik pekerjaan namun tidak sesuai dengan hasil yang diharapkan, c) Seseorang yang berprestasi namun karena terjadi suatu kesalahan, menjadi titik awal yang tidak diharapkannya.

Robbins mengatakan bahwa dari seluruh teori yang telah ia uraikan berbeda di dalam prediksi kekuatannya terkait dengan *turnover*, produktifitas, atau hasil lainnya seperti kinerja. Menurut Robbins, *Maslow's hierarchy*, *McClelland's needs*, dan *two factor theory* yang fokus kepada kebutuhan, atau masuk golongan *need theories* secara umum dikatakan sangat tidak valid. Sebaliknya, *expectancy theory* menawarkan penjelasan yang kuat tentang variabel terkait produktifitas seperti kinerja pegawai, tingkat absensi, dan tingkat perputaran karyawan (*turnover*). Namun ini diasumsikan bahwa karyawan mempunyai sedikit penyimpangan dalam pengambilan sikap seperti bias dan informasi yang tidak lengkap. *Expectancy theory* menurutnya mempunyai beberapa validitas karena, untuk banyak perilaku, seseorang mempertimbangkan hasil yang diharapkan (Robbins, 2013: 228). Walaupun demikian, peneliti lain seperti Jerome (2013) mengatakan bahwa *Needs Theory* dari Abraham Maslow itu masih penting dan relevan untuk organisasi bisnis saat ini dimana praktik aplikasi yang mengabaikan teori ini dapat mempengaruhi secara negatif budaya organisasi, sumber daya manusia dan kinerja pegawai.

Penelitian Munandar (2001) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi dan kinerja yang merupakan hasil interaksi antara motivasi kerja, kemampuan (*abilities*) dan peluang (*opportunities*). Demikian halnya dengan penelitian Yuwalliatin (2006), Corinna (2012), dan Omolade et.al. (2013) menyimpulkan adanya hubungan positif antara motivasi dan kinerja atau produktifitas. Azar dan Akbar (2013) menggunakan tujuh indikator motivasi (upah gaji, keamanan kerja, kondisi lingkungan kerja, pengakuan dan penghargaan, peningkatan karir dan pengembangan, sifat pekerjaan, dan tanggung jawab yang berhubungan dengan pekerjaan) untuk menjelaskan pengaruhnya terhadap prestasi kerja.

2.1.15. Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja

Budaya kerja dibangun berdasarkan nilai-nilai inti dan prilaku utama yang dianut organisasi agar mewujudkan suatu komitmen pegawai sehingga mereka dapat menerima dan mengikuti nilai-nilai, sikap, prilaku dan norma-norma yang dianut dalam suatu organisasi sebagai pedoman. Komitmen pegawai terhadap organisasi memiliki hubungan yang signifikan antara persepsi pegawai dan komitmen organisasi terhadap pegawai sebagai pertukaran dari persepsi tindakan organisasi terhadap sikap dan perilaku mereka. Dengan demikian, pegawai memiliki tanggung jawab dan loyalitas dalam mencapai tujuan atau sasaran organisasi (Shore and Wayne, 1993).

Besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dipengaruhi oleh kuat atau lemahnya budaya itu dipegang teguh oleh anggota organisasi. Menurut Robbins (2013:515-516), dalam suatu organisasi yang mempunyai unsur budaya kuat, nilai-nilai inti organisasi akan diikuti dan dipegang teguh oleh anggota. Kebanyakan anggota organisasi akan percaya bahwa jika mereka menerima nilai-nilai budaya itu dan meningkatkan komitmen pegawai akan berpengaruh terhadap prilaku anggota, sebab dengan meningkatnya kesadaran dan kedisiplinan tercipta iklim organisasi yang mengontrol prilaku anggota. Secara keseluruhan, iklim organisasi terkait erat dengan kepuasan pegawai dan pencapaian kinerja.

Menurut McCloy, Campbell dan Cudeck (dalam Sancoko, 2010) fakta membuktikan bahwa kinerja pegawai tergantung pada tiga faktor utama yaitu: *skill and ability to perform task; knowledge of acts, rules, principles, and procedures*, dan *motivation to perform*. Organisasi memerlukan pegawai yang kompeten (*skill* dan *knowledge*) untuk memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi. Namun tanpa motivasi, seseorang tidak dapat berkontribusi kepada organisasi dalam mencapai tujuannya.

Moon (2000, dalam Nurjanah, 2008) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diukur melalui kejelasan terhadap tujuan organisasi dan kemandirian pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap organisasi baik pada perusahaan swasta maupun perusahaan pemerintah. Penelitian lainnya seperti Deal dan Kennedy (1982), dan Ouchi (1981) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja, komitmen, kepercayaan diri, dan perilaku etis (McKinnon, 2003). Demikian dengan penelitian Nurdin et.al (2014) yang memiliki kesimpulan sama.

2.1.16. Hubungan Lingkungan kerja dan Kinerja

Kinerja berkaitan erat dengan output yang dihasilkan atau produktifitas kerja. Nitisemito (2006) mengemukakan bahwa lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap keadaan di dalam dan di luar organisasi. Apabila lingkungan kerja tidak kondusif, maka akan

sangat sulit bagi pegawai untuk dapat melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Para pegawai tentu mengharapkan suasana kerja yang nyaman, sarana prasarana memadai, kerjasama dan hubungan yang baik antarpegawai sehingga pada gilirannya merangsang semangat dan gairah kerja pegawai.

Menurut Sinungan (1997), beberapa faktor yang mempengaruhi produktifitas adalah manusia, modal, metode/ proses, lingkungan organisasi (internal), produksi, lingkungan negara (eksternal), lingkungan internasional maupun regional, dan umpan balik. Produktifitas terkait dengan output yang dihasilkan pegawai diukur berdasarkan efektifitas, target dan realisasinya.

Menurut Gibson (dalam Tan, 2010), kinerja seorang pegawai dipengaruhi secara langsung oleh motivasi, kemampuan dan lingkungan kerja. Sementara Amabile (1996) menyatakan ada hubungan yang erat antara lingkungan kerja dan kreatifitas. Kreatifitas sendiri digambarkan sebagai segala bentuk usaha, tindakan untuk mencapai sesuatu yang baru dan lebih baik (Efendi, 2002). Kreatifitas adalah salah satu unsur dari penilaian kinerja pegawai. Dalam Peraturan Kepala BPN No 1 Tahun 2013, kreatifitas (bagi PNS) diartikan sebagai kemampuan PNS untuk menciptakan sesuatu gagasan/ metode pekerjaan yang bermanfaat bagi unit kerja, organisasi, atau negara.

2.1.17. Hubungan Komitmen Organisasi dan Kinerja

Individu yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Ia akan berusaha memberikan seluruh kemampuannya membantu organisasi mencapai tujuan dan misi. Menurut Morrison (1997, dalam Heriyanti, 2007), komitmen dianggap penting bagi organisasi karena: a) Pengaruhnya kepada *turnover*, b) Hubungannya dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan.

Rathore et.al (2013) melakukan *literatur review* terhadap tiga bentuk komitmen, yaitu: *Affective*, *Continuance* dan *Normative Commitment*. Ia menyimpulkan bahwa variabel *Affective Commitment* memiliki hubungan yang paling kuat terhadap kinerja dibandingkan *Normative Commitment*. Sedangkan *Continuance Commitment* dalam beberapa study menunjukkan hubungan yang positif, namun beberapa justru menunjukkan korelasi negatif terhadap kinerja.

Guest (1991, dalam Kumaran, 2013) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi yang tinggi dihubungkan dengan tingkat perputaran pegawai yang rendah dan tingkat kehadiran

(yang tinggi), namun belum terdapat hubungan yang pasti terhadap kinerja. Ini disebabkan karena harapan yang besar (organisasi) kepada komitmen (pegawai) tidak segera menampakkan hasilnya terhadap kinerja. Berbeda dengan motivasi, komitmen memiliki konsep yang lebih luas dan berdiri sebagai aspek penghubung terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Buchanan (2004, dalam Harmen et.al., 2013) menunjukkan bahwa manajer yang bekerja pada instansi pemerintah mempunyai komitmen organisasi yang lebih rendah dibandingkan pada perusahaan swasta.

Penelitian Benkhoff (1997, dalam Nurjanah, 2008) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memegang peranan penting bagi peningkatan kinerja yang baik dan pengabaian terhadap komitmen akan menimbulkan suatu kerugian. Secara umum, komitmen organisasi dianggap sebagai ukuran yang penting untuk melihat efektifitas organisasi. Chen et.al. (2006), McNeese Smith (1996), Sulaiman (2002), Corinna (2012), dan Rizal et.al (2014) dalam penelitiannya menyatakan komitmen organisasi berhubungan positif dengan kinerja pegawai.

Robbins (2013:75) tidak membantah bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan positif terhadap produktifitas kerja. Namun *review* terhadap 27 studi menunjukkan bahwa komitmen pada karyawan baru lebih kuat dibandingkan komitmen karyawan yang berpengalaman (lama). Riset ini menunjukkan bahwa karyawan merasa bahwa si pemberi pekerjaan/ manajer gagal dalam menetapi perjanjian yang disepakati dan hal ini mengurangi komitmen mereka terhadap organisasi dan pada gilirannya mendorong kepada penurunan kreatifitas kerja.

Tabel 2.1. Review Penelitian Terdahulu

| No. | Nama Peneliti | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Hasil Penelitian |
|-----|------------------|--|--|---|
| 1. | Sudarmadi (2007) | Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan | Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Kinerja | Menggunakan analisis SEM diperoleh kesimpulan bahwa budaya organisasi memberikan kesesuaian dengan sikap dan perilaku karyawan yang memberikan efek signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| 2. | Hamzah (2010) | Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu | Motivasi, Kemampuan, Kepuasan Kerja, Kinerja | Menggunakan analisis regresi berganda diperoleh kesimpulan adanya pengaruh yang signifikan motivasi, kemampuan, kepuasan kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai |
| 3. | Purba (2008) | Analisis Penerapan Konsep Balanced Scorecard (BSC) Sebagai Suatu Alat Pengukuran | Kepuasan Kerja, Pelatihan, Turnover, Produktifitas | Menggunakan analisis regresi berganda diperoleh kesimpulan variabel kepuasan kerja, pelatihan, turnover dan produktifitas karyawan |

| | | | | |
|-----|-----------------------|--|---|---|
| | | Kinerja Sumber Daya Manusia Di PT. Excelindo Pratama, Tbk Regional Sumatera | Kinerja | secara parsial berpengaruh secara signifikan dan nyata terhadap kinerja SDM pada PT Excelindo Pratama, Tbk Regional Sumatera |
| 4. | Susilaningtyas (2011) | Pengaruh Motivasi, Kemampuan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur | Kemampuan, Kompensasi, Motivasi, Kinerja | Menggunakan analisis SEM dapat disimpulkan bahwa peningkatan kemampuan dan kompetensi tidak memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai, sedangkan peningkatan motivasi memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai, sehingga hipotesis penelitian ini sebagian terbukti kebenarannya |
| 5. | Wibowo (2005) | Pengaruh Kemitraan dan Komunikasi Terhadap Efektifitas Saluran Distribusi serta Implikasinya Pada Kinerja Pemasaran (Studi Kasus pada Distributor Nestle PT. Lima Sempurna Makmur Semarang) | Kemitraan, Komunikasi, Efektifitas Saluran Distribusi, Kinerja | Menggunakan analisis Path ditunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kemitraan dan komunikasi terhadap efektifitas saluran distribusi serta hubungan yang positif dan signifikan antara efektivitas saluran distribusi terhadap kinerja pemasaran. |
| 6. | Rudianti (2011) | Hubungan Komunikasi Organisasi Dengan Kinerja Perawat Pelaksana di Ruang Rawat Inap Salah Satu Rumah Sakit Swasta Surabaya | Komunikasi Organisasi, Karakteristik Individu (Variabel Confounding), Kinerja | Menggunakan analisis Bivariat ditunjukkan adanya hubungan antara komunikasi organisasi dengan kinerja perawat pelaksana |
| 7. | Kiswanto (2010) | Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Pos Samarinda | Kepemimpinan, Komunikasi, Kinerja | Menggunakan analisis Regresi Berganda menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan |
| 8. | Prayitno (2004) | Budaya Kerja, Kemampuan dan Komitmen Pegawai Negeri Sipil di Biro Kepegawaian Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur | Budaya Kerja, Kemampuan, Komitmen Organisasi, | Menggunakan analisis design sectional dimana menunjukkan tidak adanya hubungan positif budaya kerja terhadap komitmen, namun ada hubungan antara budaya kerja dan kemampuan |
| 9. | Kistoyo (2008) | Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Lingkungan Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan | Kepemimpinan, Komunikasi, Lingkungan Fisik, Kinerja | Menggunakan analisis regresi linier berganda dimana secara bersama-sama kemampuan, komunikasi dan lingkungan fisik mempunyai pengaruh pada kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan |
| 10. | Devi (2009) | Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Outsourcing PT Semeru Karya Buana Semarang). | Kepuasan Kerja, Motivasi, Komitmen Organisasional dan Kinerja | Menggunakan analisis data Structural Equation Model (SEM) membuktikan adanya hubungan yang positif antara kepuasan kerja, motivasi dan komitmen organisasional sebagai variabel intervening terhadap kinerja. |
| 11. | Inayati (2011) | Keterkaitan Antara Motivasi, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Provinsi Bengkulu | Motivasi, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Kinerja | Menggunakan SEM membuktikan adanya hubungan motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja, namun lingkungan kerja tidak mempengaruhi secara langsung kepuasan kerja tapi melalui variabel |

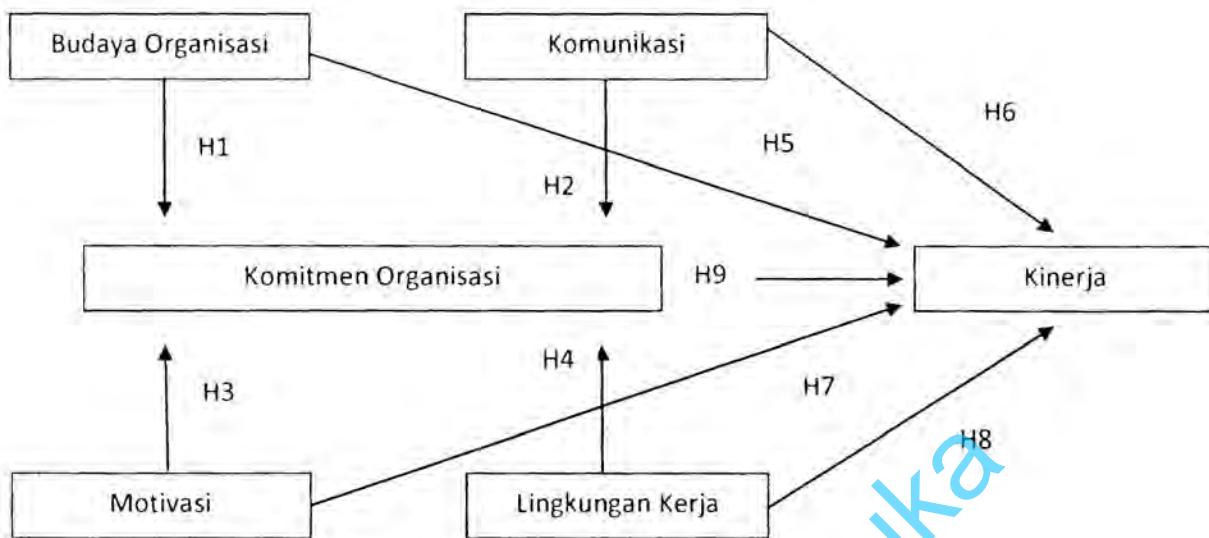
| | | | | |
|-----|---------------------|--|---|---|
| | | | | motivasi |
| 12. | Nurdin (2014) | <i>Perception of Civil Servants on Performance An Empirical Analysis of Indonesian Local Government</i> | Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kompetensi, Motivasi, Kinerja | Menggunakan SEM membuktikan adanya hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja Namun budaya organisasi dan Kompetensi tidak memiliki hubungan dengan Kinerja |
| 13. | Rizal (2014) | <i>Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City)</i> | Kompensasi, Motivasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai | Menggunakan SEM membuktikan adanya hubungan yang signifikan antara motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. kompensasi berpengaruh langsung terhadap motivasi dan komitmen organisasi, namun tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. |
| 14. | Syauta (2012) | <i>The influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)</i> | Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai | Menggunakan Analisis Path membuktikan adanya hubungan komitmen organisasi dan budaya organisasi sebagai variabel independen, serta kepuasan kerja sebagai variabel dependent terhadap kinerja pegawai, Budaya Organisasi tidak memiliki hubungan langsung yang signifikan dengan Kinerja Pegawai, tetapi berpengaruh secara tidak langsung melalui variabel Kepuasan Kerja. |
| 15. | Handoko (2013) | <i>Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, the Effect on Lecturer Performance</i> | Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Dosen | Menggunakan Analisis Path membuktikan bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Dosen melalui variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Namun Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja tidak signifikan berpengaruh langsung terhadap Kinerja Dosen. |
| 16. | Nurjanah (2008) | Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian) | Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen, Kinerja | Menggunakan SEM membuktikan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen dan kinerja |
| 17. | Kartiningsih (2007) | Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Semarang) | Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja | Menggunakan SEM membuktinya adanya pengaruh antara budaya organisasi, keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi dan kinerja secara simultan. |

2.2. Kerangka Analisis

Berdasarkan hasil telaah pustaka tentang analisis pengaruh Komunikasi Organisasi, Budaya Organisasi, Lingkungan kerja, Motivasi terhadap Komitmen Organisasi dalam

meningkatkan Kinerja pegawai, maka penulis mengembangkan suatu kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut:

Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran Analisis



Keterangan: Model Yang Dikembangkan

2.3. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis yang telah dijelaskan di atas, penulis mengajukan beberapa hipotesis sebagai berikut:

H1 = Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

H2 = Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

H3 = Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

H4 = Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

H5 = Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

H6 = Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

H7 = Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

H8 = Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

H9 = Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

2.4. Definisi Operasional dan Indikator

Untuk memberikan gambaran secara keseluruhan, berikut ini definisi operasional dan indikator yang digunakan dalam penelitian.

Tabel 2.2. Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

| Variabel | Difinisi | Indikator | Pengukuran | No Questioner |
|------------------------------|---|---|-------------------------|--|
| Independen: | | | | |
| Komunikasi Organisasi | Komunikasi adalah adalah proses pengiriman dan pesan- pesan dalam rangka mensosialisasikan visi- misi dan nilai- nilai inti sebagai karakteristik baik secara langsung maupun tidak langsung, di dalam maupun diluar unit organisasi (BPS), serta upaya peningkatan kinerja dimana komunikasi ini dapat membentuk sikap, prilaku untuk berkomitmen mencapai tujuan – sasaran organisasi BPS yang didefinisikan dengan pendekatan-pendekatan makro, mikro dan individual. (<i>Masmuh, 2010; Rudianti, 2011</i>) | Kom1 = Komunikasi makro Kom2 = Komunikasi mikro Kom3 = Komunikasi individu | Skala Likert 1 s/d 7 | 5 6,7,8,9 10,11 |
| Budaya Organisasi | Budaya Organisasi adalah nilai dasar dan nilai- nilai inti yang dianut oleh organisasi dan menjadi pedoman dalam bersikap dan bertindak sehari- hari guna membentuk profil dan prilaku aparatur BPS yang profesional, mempunyai integritas dan mengembang amanah. (<i>BPS, 2010</i>) | Bud1 = Profesional Bud2 = Integritas Bud3 = Amanah | Skala Likert 1 s/d 7 | 20, 21, 22 23, 24, 25 26, 27, 28 |
| Lingkungan Kerja | Lingkungan kerja adalah suasana yang mendukung untuk menambah gairah dan semangat kerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai BPS Provinsi/ Kab/ Kota di Provinsi Bengkulu yang terdiri dari hubungan antar karyawan, sarana dan prasarana. a. Hubungan antar karyawan yaitu hubungan karyawan dengan sesama staf dan hubungan karyawan dengan atasan, yang terjalin dalam lingkungan kerja yang berpengaruh langsung dalam penyelesaikan suatu pekerjaan dengan mekanisme yang telah ditentukan. b. Sarana dan prasarana adalah alat dan perlengkapan yang digunakan dan berpengaruh tidak langsung dalam penyelesaian pekerjaan yang ada sehingga | Ling1 = Kerjasama Ling2 = Koordinasi Ling3 = Pembagian Tugas Ling4 = Hubungan Kerja Ling5 = Fasilitas Kerja Ling6 = Gairah Kerja Ling7 = Tata Ruang Ling8 = Penerangan | Skala Likert 1 s/d 7 | 12 13 14 15 16 17 18 19 |

| | | | | |
|----------------------------|--|---|-------------------------|---|
| | dapat mendukung dan memberikan suasana lingkungan kerja yang nyaman dan serasi. Misalnya: komputer, kendaraan dinas, AC, penerangan, sirkulasi udara, atk, tata ruang dll. (<i>Nitisemito, 2006; Purwaningrum, Pradanawati dan Dewi, 2011</i>) | | | |
| Motivasi | Motivasi pegawai adalah suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam mencapai visi dan misi BPS yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha mereka. Indikator yang dipakai dalam mengukur motivasi adalah: kebutuhan eksternal (finansial dan emosi), kebutuhan internal (kepercayaan), kebutuhan afiliasi (hubungan kerja), dan umpan balik (reward). (<i>Robbins, 2013; Inayati, 2011</i>) | Mot1 = Kebutuhan eksternal Mot2 = Kebutuhan internal Mot3 = Kebutuhan Afiliasi Mot4 = Umpan Balik | Skala Likert 1 s/d 7 | 1 2 3 4 |
| Intervening: | | | | |
| Komitmen Organisasi | Komitmen Organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memiliki organisasi BPS serta tujuan- tujuannya dan keinginan individu untuk mempertahankan keberadaannya di BPS. Indikator yang digunakan dalam mengukur komitmen organisasi adalah: komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif. (<i>Sopiah, 2008; Luhans, 2011</i>) | Kmit1 = Komitmen Afektif Kmit2 = Komitmen Kontinuan Kmit3 = Komitmen Normatif | Skala Likert 1 s/d 7 | 29, 30 31, 32 33, 34 |
| Dependen: | | | | |
| Kinerja | Kinerja adalah hasil dari suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu dalam suatu periode waktu tertentu dengan hasil yang akan diharapkan serta waktu yang diperlukan dalam penyelesaian pekerjaan. Merupakan suatu prestasi kerja yang dapat dicapai oleh para pegawai BPS Provinsi Bengkulu berdasarkan kemampuan yang dimilikinya berdasarkan kualitas maupun kuantitasnya sesuai dengan kreativitas dan tanggung jawabnya masing-masing. Indikator yang dipakai dalam mengukur variabel kinerja di BPS adalah: disiplin, tanggung Jawab, jujur, kerjasama, | Ker1 = Disiplin Ker2 = Tanggung Jawab Ker3 = Jujur Ker4 = Kerjasama Ker5 = Kesetiaan Ker6 = Inisiatif Ker7 = Kecakapan Ker8 = Kuantitas Ker9 = Kualitas | Skala Likert 1 s/d 7 | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | kesetiaan, ketelitian dan inisiatif, kecakapan, kualitas serta kuantitas kerja. (<i>Simamora, 1995; Inayati, 2011</i>) | | | |
|--|--|--|--|--|

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

Ukuran budaya organisasi, motivasi, lingkungan kerja dan komitmen organisasi adalah yang dirasakan menurut persepsi pegawai BPS Provinsi/ Kab/ Kota di Provinsi Bengkulu terhadap indikator-indikator yang dilaksanakan oleh pegawai yang bersangkutan. Ukuran kinerja adalah tingkat kepuasan yang dirasakan menurut persepsi atasan langsung pegawai tersebut terhadap butir-butir kegiatan dari tiap-tiap indikator yang dilaksanakan oleh pegawai yang bersangkutan.

Skala Likert merupakan skala yang mengukur kesetujuan atau ketidaksetujuan seseorang terhadap serangkaian pernyataan berkaitan dengan keyakinan atau perilaku mengenai suatu objek tertentu (Hermawan, 2005:132). Skala ini umumnya menggunakan lima angka penilaian, namun dalam penelitian ini responden memilih jawaban dengan rentang 1 sampai dengan 7, dimana 1 adalah sangat tidak sesuai/ setuju (STS) dan nilai 7 adalah sangat sesuai/ setuju (SS) (Mas'ud, 2004). Alasan penggunaan tujuh angka penilaian adalah untuk mendapatkan jawaban yang lebih bervariasi jika dibandingkan dengan lima angka penilaian, seperti penelitian yang ditakukan oleh Nurjanah (2008) dan Devi (2009).

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Desain penelitian adalah keseluruhan dari perencanaan untuk menjawab pertanyaan penelitian dan mengantisipasi beberapa kesulitan yang mungkin timbul selama proses penelitian.

3.1.1. Jenis dan Sifat Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini adalah penelitian survei yang mengambil sampel secara langsung dari populasi. Dilihat dari permasalahan yang diteliti, penelitian ini adalah penelitian kausalitas yang bertujuan untuk menganalisis hubungan dan pengaruh sebab akibat dari dua atau lebih fenomena (Sekaran, 1992) dibantu dengan alat uji statistik sebagai pendekatan deduktif yang bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian. Penelitian yang berdasarkan kepada teori atau hipotesis untuk menguji suatu fenomena digolongkan pada penelitian eksplanatori (penjelasan). Penelitian eksplanatori merupakan studi terhadap hubungan antara dua atau lebih variabel selanjutnya menjelaskan tentang fenomena yang terjadi.

3.1.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian di laksanakan di 10 BPS Kabupaten/ Kota dan BPS Provinsi Bengkulu dimulai pada bulan April - Mei 2015. Uji coba kuesioner atau pilot tes dilakukan pada pertengahan Maret 2015.

3.1.3. Populasi dan Sampel

Target sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 200 pegawai yang tersebar di seluruh BPS Provinsi/ Kabupaten/ Kota di Provinsi Bengkulu. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan kriteria yang ditetapkan sebelumnya oleh peneliti. Adapun sampel yang akan dipilih adalah staf, Koordinator Statistik Kecamatan (KSK)/ fungsional, dan pegawai dengan jabatan struktural eselon IV yang memiliki masa kerja lebih dari satu tahun. Adapun jumlah populasi pegawai yang ada di Provinsi Bengkulu pada posisi 1 Februari 2015 adalah:

**Tabel 3.1. Jumlah Pegawai BPS di 10 Kabupaten/ Kota dan BPS Provinsi Bengkulu
Menurut Jenis Kelamin**

| No. | Kabupaten/ Kota | Laki-laki | Perempuan | Jumlah |
|---------------|-------------------|------------|-----------|------------|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 1. | Kaur | 15 | 6 | 21 |
| 2. | Bengkulu Selatan | 12 | 7 | 19 |
| 3. | Seluma | 10 | 10 | 20 |
| 4. | Bengkulu Tengah | 10 | 8 | 18 |
| 5. | Bengkulu Utara | 15 | 8 | 23 |
| 6. | Kepahyang | 8 | 5 | 13 |
| 7. | Rejang Lebong | 15 | 8 | 23 |
| 8. | Lebong | 9 | 7 | 16 |
| 9. | Muko-muko | 12 | 6 | 18 |
| 10. | Kota Bengkulu | 12 | 11 | 23 |
| 11. | Provinsi Bengkulu | 36 | 23 | 59 |
| Jumlah | | 154 | 99 | 253 |

Sumber: Bagian Tata Usaha BPS Provinsi Bengkulu

**Tabel 3.2. Jumlah Pegawai BPS di 10 Kabupaten/ Kota dan BPS Provinsi Bengkulu
Menurut uraian Kepegawaian**

| No. | Kabupaten/ Kota | Struktural | Staf | KSK/ Fungsional | Jumlah |
|---------------|-------------------|------------|-----------|--------------------|------------|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| 1. | Kaur | 4 | 5 | 12 | 21 |
| 2. | Bengkulu Selatan | 6 | 5 | 8 | 19 |
| 3. | Seluma | 7 | 3 | 10 | 20 |
| 4. | Bengkulu Tengah | 7 | 4 | 7 | 18 |
| 5. | Bengkulu Utara | 5 | 7 | 11 | 23 |
| 6. | Kepahyang | 5 | 4 | 4 | 13 |
| 7. | Rejang Lebong | 4 | 9 | 10 | 23 |
| 8. | Lebong | 3 | 6 | 7 | 16 |
| 9. | Muko-muko | 5 | 4 | 9 | 18 |
| 10. | Kota Bengkulu | 7 | 7 | 9 | 23 |
| 11. | Provinsi Bengkulu | 27 | 32 | 0 | 59 |
| Jumlah | | 80 | 86 | 87 | 253 |

Sumber: Bagian Tata Usaha BPS Provinsi Bengkulu

3.1.4. Prosedure Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari objek penelitian berupa daftar pernyataan berupa kuesioner yang

berisi pernyataan terstruktur mengenai tanggapan responden mengenai Komunikasi, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Motivasi, dan Komitmen mereka terhadap organisasi. Untuk penilaian terhadap Kinerja pegawai dilakukan oleh atasan langsung yang bersangkutan seperti staf dinilai oleh kasie/ eselon IV, KSK/ Fungsional dinilai oleh Kepala BPS Provinsi/ Kabupaten, dan kasie/ eselon IV dinilai oleh Kepala Bidang/ Kabag/ Kepala BPS Kabupaten/ Kota atau pejabat eselon III. Data sekunder mengenai pegawai diperoleh dari sub bagian kepegawaian BPS Provinsi Bengkulu.

Studi pendahuluan dilakukan dengan melakukan *pilot tes* dengan menyebar 20 lembar kuesioner kepada pegawai untuk mengetahui tinggi rendahnya tingkat reabilitas dan validitas atas kuesioner tersebut. Menurut Azwar (1999), penilaian langsung terhadap validitas suatu item dapat langsung dilakukan dengan menggunakan batas minimal koefisien korelasi 0,3. Batas tersebut dianggap memiliki daya pembeda yang memuaskan. Berdasarkan pendapat tersebut, dari 44 item pertanyaan yang telah disusun menunjukkan bahwa 43 item diantaranya memenuhi kriteria yang disarankan. Menurut Sakaran (2003), untuk menilai konsistensi alat ukur dapat diandalkan maka batasan cronbach's Alpha sebesar 0,7 dapat diterima untuk melihat kehandalan instrumen, diatas 0,8 adalah baik dan 0,6 adalah kurang baik. Nilai Alpha yang diperoleh sebesar 0,912 yang berarti instumen hasil pilot test dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya dengan penyebaran kuesioner sebenarnya.

3.1.5. Instrumen Penelitian

Pernyataan dalam bentuk koesisioner berisi pernyataan positif dan pernyataan negatif. Pengukuran menggunakan skala Likert bernilai 1 – 7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval. Nilai 7: sangat setuju hingga 1: sangat tidak setuju. Sementara nilai 4 dianggap netral. Skala likert adalah skala pengukuran sikap responden dari yang sangat positif sampai yang sangat negatif dan didesain untuk mengetahui seberapa kuat responden sepakat atau tidak atas pernyataan yang dibuat berdasarkan objek yang diteliti.

3.2. Metode Analisis Data

3.2.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah bentuk analisis sederhana yang bertujuan untuk mempermudah penafsiran dan penjelasan dengan menganalisis tabel, grafik atau diagram. Analisis deskriptif digunakan sebagai pendukung untuk menambah dan mempertajam analisis yang dilakukan, membantu memahami masalah-masalah yang diteliti serta memberikan

gambaran umum mengenai suatu fenomena yang terjadi atau karakteristik tentang objek penelitian.

Analisis deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk memperoleh gambaran umum karakteristik pegawai BPS Provinsi/ Kabupaten/ Kota di Provinsi Bengkulu yang menjadi objek penelitian meliputi variabel komunikasi, budaya organisasi, motivasi, lingkungan kerja, komitmen organisasi dan kinerja.

Untuk memperoleh rata-rata jawaban dalam 7 pilihan (skala likert) diperoleh dengan membagi skor dikali frekuensi dengan jumlah sampel yang ada. Sedangkan untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel didasarkan pada rentang skor rendah, sedang dan tinggi yang diperoleh dengan rumus:

$$\text{Rentang Skor} = \frac{\text{Skor maksimal} - \text{skor minimal}}{\text{Jumlah kategori}} = \frac{7-1}{3} = 2$$

Keterangan rentang skor:

1,00 – 2,99 = rendah

3,00 – 4,99 = sedang

5,00 – 7,00 = tinggi

3.2.2. Analisis Inferensia

Analisis inferensia merupakan analisis yang bertujuan untuk menggeneralisasi populasi. Dari beberapa sampel yang diambil datanya diharapkan mampu mewakili populasi sehingga data sampel tersebut dapat digunakan untuk memperkirakan keadaan yang sebenarnya pada populasi penelitian. Dengan demikian, penelitian dapat dilakukan secara efisien dan menghasilkan kesimpulan yang akurat dan dapat dipercaya. Analisis inferensia yang akan digunakan untuk menjawab permasalahan pada penelitian ini adalah **Model Persamaan Struktural (Structural Equation Modelling)**.

3.2.2.1. Penjelasan Tentang Struktural Equation Modelling

SEM adalah alat untuk menganalisis data multivariat dengan mengestimasi secara terpisah beberapa hubungan dengan variabel terikat yang berbeda, menentukan hubungan variabel teramati dengan variabel latennya dan membentuk model yang dapat menjelaskan keseluruhan hubungan yang ada (Hair et.al., 2010). Menurut Ghazali (2008) model persamaan struktural merupakan gabungan antara analisis faktor dan analisis jalur (*path analysis*) menjadi satu metode statistik komprehensif. Selain itu, sukses tidaknya SEM harus didasari pada kuatnya teori yang mendukung, teori yang tidak mendukung model SEM yang

dihipotesiskan akan memberikan hasil yang tidak berguna. Analisis SEM merupakan pendekatan terintegrasi antara analisis faktor, model struktural dan analisis jalur.

Manfaat SEM adalah menghasilkan model struktural, bermanfaat untuk memperkirakan/ memprediksi atau pembuktian model berdasarkan teori-teori yang kuat. Apabila data input berupa matriks korelasi maka SEM bermanfaat untuk pemeriksaan besar kecilnya pengaruh, baik langsung maupun tidak langsung ataupun pengaruh total variabel independen terhadap variabel dependen. Oleh karenanya, SEM dapat digunakan untuk menentukan variabel yang berpengaruh dominan atau biasa disebut analisis faktor determinan. SEM juga mampu menguji hubungan yang lebih rumit serta memberikan gambaran secara menyeluruh mengenai keseluruhan model dibandingkan analisis jalur.

3.2.2.2. Komponen dalam SEM

Untuk lebih memberikan pemahaman mengenai metode statistik multivariat yang kompleks ini, diuraikan mengenai komponen SEM oleh Wijanto (2008) sebagai berikut;

1. Variabel Laten (*Latent Variable*).

- Variabel laten disebut juga dengan *unobserved variable*, konstruk atau konstruk laten. Variabel laten merupakan konsep abstrak, seperti perilaku, sikap, perasaan, motivasi dan persepsi yang hanya dapat diamati secara tidak langsung dan tidak sempurna melalui efeknya pada variabel teramati. SEM mempunyai dua jenis variabel laten yaitu eksogen dan endogen. Variabel laten diberi simbol elips.
- Variabel laten eksogen adalah sebuah variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen. Variabel laten eksogen digambarkan sebagai lingkaran dengan semua anak panah menuju keluar.
- Variabel endogen adalah variabel dependen yang dipengaruhi oleh variabel independen (eksogen). Dalam sebuah model SEM, dimungkin suatu variabel endogen juga sebagai variabel eksogen yang mempengaruhi variabel lain. Variabel laten endogen digambarkan sebagai lingkaran dengan paling sedikit ada satu anak panah masuk ke lingkaran tersebut, meskipun anak panah yang lain menuju ke luar dari lingkaran.

2. Variabel Teramati (*Observed Variable*).

Variabel Teramati (*Observed variable*) adalah variabel yang digunakan untuk menjelaskan atau mengukur variabel laten. Variabel Teramati sering disebut juga dengan variabel terukur (*measured variable*), variabel manifes atau indikator. Variabel teramati digambarkan sebagai kotak atau empat persegi panjang.

3. Model Struktural (*Structural Model*).

Model struktural menggambarkan hubungan antar variabel laten atau antara variabel eksogen dengan variabel laten. Hubungan-hubungan ini pada umumnya linier, meskipun perluasan SEM memungkinkan untuk mengikutsertakan hubungan nonlinier.

4. Model Pengukuran (*Measurement Model*).

Model pengukuran adalah bagian dari SEM yang terdiri atas sebuah variabel laten (konstruk) dan beberapa variabel manifes (indikator) yang menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya.

Error terdiri dari dua jenis yaitu kesalahan di Model Pengukuran (pada indikator) dan pada sebuah Model Struktural. *Error* menggambarkan bahwa tidak seluruh item pernyataan dapat mengukur secara tepat suatu variabel, misalnya kinerja pegawai. Variabel *error* disebut juga dengan *residual error* atau *disturbance terms* yang merefleksikan varians yang tidak dapat terjelaskan dalam variabel endogen (dependen) yang disebabkan semua faktor yang tidak dapat diukur. Variabel *error* digambarkan dalam bentuk lingkaran karena *error* tidak dapat diobservasi secara langsung.

5. Kesalahan Struktural (*Structural Error*).

Error pada Model Struktural muncul sebagai akibat dari variabel-variabel bebas/independen yang tidak dapat memprediksi variabel terikat/ dependen secara sempurna. Pada setiap variabel dependen/endogen disertai dengan sebuah variabel *error*.

6. Kesalahan Pengukuran (*Measurement Error*).

Error pada Model Pengukuran muncul sebagai akibat ketidaksempurnaan indikator-indikator mengukur secara tepat variabel laten. Untuk itu, setiap indikator akan disertai dengan satu variabel *error*.

Model persamaan struktural dengan variabel laten dan manifes dengan menggunakan Linier Structural Relationship adalah (Timm, 2002:560):

Model Persamaan struktural:

$$\eta_{mx1} = B_{m xm} \eta_{mx1} + \Gamma_{mxn} \xi_{nx1} + \zeta_{mx1} \quad (1)$$

Model persamaan pengukuran untuk y:

$$Y_{px1} = \Lambda y_{pxm} \eta_{mx1} + \varepsilon_{px1} \quad (2)$$

Model persamaan pengukuran untuk x:

$$X_{qx1} = \Lambda x_{qxm} \eta_{nx1} + \varepsilon_{qx1} \quad (3)$$

Dengan:

$$E(\zeta) = 0 \quad \text{Cov}(\zeta) = \psi$$

$$E(\varepsilon) = 0 \quad Cov(\varepsilon) = \theta_\varepsilon$$

$$E(\delta) = 0 \quad Cov(\delta) = \theta_\delta$$

Keterangan:

Y = variabel *manifest*/ teramati untuk variabel laten eksogen

X = variabel *manifest*/ teramati untuk variabel laten eksogen

η (*eta* – "eight ta") = variabel laten endogen

ξ (*xi* – "ksi") = variabel laten eksogen

ζ (*zeta* – "zay ta") = kesalahan pengukuran (*error*) pada model struktural

δ (*delta*) = kesalahan pengukuran (*error*) yang berhubungan dengan X

ε (*epsilon*) = kesalahan pengukuran (*error*) yang berhubungan dengan Y

Γ (*gamma*) = matriks koefisien jalur untuk hubungan variabel laten endogen dan variabel laten eksogen

B (*beta*) = matriks koefisien jalur untuk hubungan antar variabel laten endogen

Disamping notasi pembentukan model struktural dalam SEM dapat juga ditulis dalam bentuk matriks. Berikut ini notasi matriks pada SEM:

Tabel 3.3. Notasi Matriks SEM

| Elemen Model | Keterangan | Notasi | |
|-------------------------|--|----------------------|--------------------|
| | | Matriks | Element |
| Model Struktural | | | |
| Beta | Hubungan dari konstruk endogen ke konstruk eksogen | B | β_{nn} |
| Gamma | Hubungan dari konstruk eksogen ke konstruk endogen | Γ | γ_{nm} |
| Phi | Korelasi antara konstruk eksogen | Φ | θ_{mm} |
| Psi | Kesalahan pada persamaan struktural | Ψ | φ_n |
| Model Pengukuran | | | |
| Lambda X | Korespondensi antar indikator eksogen | Λ_x | λ_{pm}^x |
| Lambda Y | Korespondensi antar indikator endogen | Λ_y | λ_{qn}^y |
| Theta delta | Matriks untuk estimasi kesalahan pada indikator konstruk eksogen | θ_δ | δ_{pp} |
| Theta epsilon | Matriks untuk estimasi kesalahan pada indikator konstruk endogen | θ_ε | ε_{qq} |

Sumber: Hair et.al. (2010: 657)

Dengan:

n = Banyaknya variabel laten eksogen

m = Banyaknya variabel laten endogen

p = Banyaknya variabel manifest untuk variabel laten endogen

q = Banyaknya variabel manifest untuk variabel laten eksogen

3.2.2.3. Asumsi SEM

Sebelum sebuah model SEM diproses, beberapa persyaratan dasar yang harus dipenuhi adalah df (derajat bebas) yang positif, konsep kovarians (dan juga korelasi) dalam proses data (Santoso, 2014:73). Asumsi yang harus dipenuhi pada penggunaan metode SEM, seperti yang diuraikan Ghazali (2008) dan Santoso (2014) yaitu:

- Jumlah sampel yang dibutuhkan harus besar. Namun jumlah sampel yang besar itu belum ada kesepakatan, demikian juga mengenai jumlah minimum sampel.
- SEM mensyaratkan data berdistribusi normal atau “dianggap” berdistribusi normal. Jika data tidak normal, maka analisis dikhawatirkan menjadi bias. Uji normalitas dapat dilihat pada output dari nilai *critical ratio* (cr) skewness dan kurtosis. Jika nilai cr keduanya berada diantara nilai tabel Z dengan $\alpha = 5$ persen, atau $\pm 1,96$, maka data tersebut berdistribusi normal. Namun jika salah satunya berada diluar $\pm 1,96$ maka dianggap berdistribusi normal. Uji normalitas dilakukan juga terhadap seluruh variabel secara bersama-sama yang disebut dengan *multivariate normality*. Dengan adanya distribusi normal pada masing-masing variabel tidak berarti bahwa *multivariate normality* juga berdistribusi normal.
- Perlu adanya deteksi outlier untuk menguji kenormalan distribusi dan *missing data*. Dalam beberapa riset ditemukan bahwa data outlier tetap disertakan dalam proses pengolahan.

Ghazali (2008) memberikan solusi atau saran untuk mengatasi data yang tidak normal sebagai berikut:

- Transformasi data boleh dilakukan, tetapi hal tersebut tidak dianjurkan karena akan mengakibatkan data sulit diinterpretasi.
- Tambahkan *estimasi asymptotic covariance matrix*. Hal tersebut akan mengakibatkan estimasi parameter beserta *goodness of fit statistics* akan dianalisis berdasarkan pada keadaan data yang tidak normal. Apabila *asymptotic covariance matrix* tidak dimasukkan sebagai input data suplemen, maka model akan diestimasi berdasarkan keadaan data normal dan hasilnya akan bias.
- Apabila jumlah data memenuhi, gunakan metode estimasi selain *Maximum Likelihood*, seperti *Generalized Least Square (GLS)* atau *Weighted Least Square (WLS)*.

- Model yang dihipotesakan harus valid.
- Pengukuran variabel berupa skala interval. Peneliti dapat merubah data yang memiliki skala ordinal, seperti penggunaan skala likert sebagai continuous, tetapi data continuous tidak dapat dirubah menjadi data ordinal.

3.2.2.4. Langkah-langkah dalam SEM

Heir et.al.(2010: 628-629) memaparkan tentang enam tahapan SEM yang harus dilaksanakan untuk mendapatkan model yang baik, yaitu:

1. Mendefinisikan Konstruk.

Proses ini dimulai dengan mendefinisikan konsep dan teori yang baik dan mendukung konstruk. Mengoperasionalkan konstruk dilakukan dengan menentukan skala dan type pengukuran setiap item. Pendefinisian konstruk dapat diperoleh melalui penelitian akademik terdahulu atau melalui pengembangan skala baru.

2. Membangun model dan Menspesifikasi Pengukuran Model

Pada tahap ini dilakukan identifikasi variabel-variabel teramati yang membangun sebuah konstruk laten. Selain itu, dilakukan pula identifikasi hubungan antar konstruk laten. Kedua hubungan tersebut direpresentasikan dalam diagram jalur model *hybrid*. Diagram jalur model *hybrid* yang terbentuk merupakan kombinasi model pengukuran dan model struktural. Penggambaran dalam bentuk diagram jalur akan mempermudah dalam melihat hubungan-hubungan kausal antar variabel eksogen dan endogen yang akan diuji serta variabel pengukurannya.

3. Mendesain penelitian untuk mendapatkan hasil empiris.

Menilai ketercukupan jumlah ukuran sampel yang layak. Dieng et.al, berpendapat bahwa ukuran sampel 100 - 150 merupakan sampel minimum pada penggunaan model struktur kovarian serta Boomsma menganjurkan efektif minimal 200 melalui metode *Maximum Likelihood* (Ghozali, 2008: 13). Menurut Hair et.al. (2010), umumnya peneliti mengusulkan antara 100 – 400 untuk dipertimbangkan untuk dilakukan analisis SEM. Dillala (2000) berpendapat estimasi model yang layak diusulkan tergantung jumlah model yang diusulkan, misalnya sampel antara 100 – 200 dengan *Maksimum Likelihood* (ML) dan antara 200 – 500 dengan ML atau *Generalized Least Square* (GLS). Pada tahap ini juga peneliti perlu mengestimasi dan mempertimbangkan metode, acuan atau pertanyaan riset apa yang dipertimbangkan termasuk dengan adanya *missing data*.

4. Menguji validitas model pengukuran.

Tujuan pengujian adalah ingin mengetahui seberapa tepat variabel-variabel manifest dapat menjelaskan variabel laten yang ada. Penghitungan dengan prosedur *maximum likelihood* menghasilkan matriks kovarian sampel dan matriks kovarian estimasi. Kovarian menunjukkan hubungan antara dua variabel seperti x dan y. Semakin mendekati 1 semakin kuat, sebaliknya mendekati 0 berarti lemah. Uji perbandingan kedua matriks kovarian itu disebut dengan Uji Kecocokan Model atau *Goodness of Fit (GOF)*. Suatu model dikatakan *fit* apabila matriks korelasi sampel tidak jauh berbeda dengan matriks korelasi estimasi. SEM tidak mempunyai satu uji statistik terbaik yang dapat menjelaskan kekuatan prediksi model, sebagai gantinya telah dikembangkan beberapa ukuran *GOF indices* yang dapat digunakan secara bersama-sama atau dengan kombinasi. Dalam penelitian ini, tidak seluruh uji kecocokan model akan digunakan. Beberapa alat uji yang biasa digunakan dalam penelitian yaitu:

1) *Chi-Square (χ^2)*

Digunakan untuk pengujian kesesuaian model persamaan struktural. Uji χ^2 mengevaluasi apakah kovarian populasi matriks S sama dengan matriks kovarian model $\Sigma(\theta)$. Secara matematis:

$$\chi^2 = (n - 1)F(S, \Sigma(\theta)) \quad (4)$$

Dengan derajat kebebasan/ *degree of freedom (df)* sebesar c-p;

$$c = \frac{(n_x + n_y)(n_x + n_y + 1)}{2} \quad (5)$$

Dimana:

c = banyaknya matriks varians kovarian *non redundant* dari variabel teramati.

n_x = banyaknya variabel teramati x

n_y = banyaknya variabel teramati y

p = banyaknya parameter yang diestimasi

n = ukuran sampel

2) *Goodness-of-fit Index (GFI)*

GFI adalah ukuran relatif sejumlah variances dan covarians di dalam covariance matrix empiris S yang diprediksikan oleh covariance matrix model ($\Sigma(0)$) (Joreskog dan Sorbom, dalam Riadi, 2013). GFI didefinisikan sebagai:

$$GFI = 1 - \frac{T_m}{T_o} = 1 - \frac{\chi^2_m}{\chi^2_o} \quad (6)$$

dimana:

T_m = Nilai statistik uji χ^2 model yang dihipotesiskan/ dianalisis.

T_o = Nilai statistik uji χ^2 model nol/ null (tidak ada model yang dihipotesiskan).

χ^2_o = Chi kuadrat untuk null model

3) Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

RMSEA adalah ukuran perkiraan fit suatu model di dalam populasi yang berkaitan dengan perbedaan perkiraan. Rumusnya adalah:

$$RMSEA = \sqrt{\frac{\hat{F}_o}{df}} \quad (7)$$

Dimana:

\hat{F}_o = Max $\{\hat{F}, \frac{df}{(n-1)}, 0\}$, Nilai minimum dari F untuk model null

\hat{F} = Nilai minimum dari F untuk model yang dihipotesiskan

5) Tucker Lewis Index (TLI)

Pertama kali diusulkan sebagai alat mengevaluasi analisis faktor, namun sekarang dikembangkan untuk SEM. Ukuran ini menggabungkan ukuran parsimony ke dalam indeks komparasi antara *proposed model* dan *null model*. Rumusnya adalah:

$$TLI = \frac{T_i - \frac{(db_i - db_m)}{T_m}}{T_i - db_i} \quad (8)$$

Dimana:

T_i = nilai statistik uji χ^2 model independen

T_m = nilai statistik uji χ^2 model yang dianalisis

db_i = derajat bebas pengujian model independen

db_m = derajat bebas pengujian model yang dianalisis

6) Adjusted Goodness-of-fit Index (AGFI)

Joreskog dan Sorbom juga mengembangkan AGFI untuk menyesuaikan bias penghitungan model yang lebih kompleks. AGFI menyesuaikan derajat kebebasan model, relatif terhadap

variabel teramat dan karena itu AGFI menggantikan model lebih kompleks dengan parameter yang lebih sedikit. Rumusnya adalah:

$$AGFI = 1 - \frac{P}{df_h} (1 - GFI) \quad (9)$$

dimana:

P = jumlah varian dan kovarian dari variabel teramat

df_h = jumlah derajat kebebasan dari model yang dihipotesiskan

7) CMIN/DF

CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi-square χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, dalam Ferdinand, 2000).

Berikut ini ringkasan kriteria GOF dalam tabel berikut:

Tabel 3.4. Kriteria Goodness of Fit Beserta Cut Off Model SEM

| No. | Goodness of Fit | Cut Off | Keterangan |
|-----|-----------------|---|--|
| (1) | (2) | (3) | (4) |
| 1 | Chi-Square | Nilai yang kecil $p\text{-value} > 0.05$ | Menguji seberapa dekat kecocokan antara matriks kovarian sampel (S) dengan matriks kovarian model ($\Sigma(\theta)$) |
| 2 | GFI | $GFI \geq 0.9 = \text{Good fit}$ $0.80 < GFI < 0.90 = \text{Marginal Fit}$ | Membandingkan model penelitian dengan $\Sigma(\theta)$ |
| 3 | RMSEA | $RMSEA \leq 0,08 \text{ Good fit}$ | Kecocokan model |
| 4 | TLI atau NNFI | $NNFI \geq 0.9 \text{ Good fit}$ $0,8 < NNFI < 0,9 \text{ Marginal Fit}$ | Mengindikasikan kompleksitas model |
| 5 | AGFI | $AGFI \geq 0.9 \text{ Good fit}$ $0,8 < AGFI < 0,9 \text{ Marginal Fit}$ | Perluasan GFI yang disesuaikan pengaruh <i>dof</i> pada model |
| 6 | CFI | $AGFI \geq 0.9 \text{ Good fit}$ $0,8 < AGFI < 0,9 \text{ Marginal Fit}$ | Membandingkan model penelitian dengan null model dengan asumsi semua indikator independen |
| 7 | CMIN/DF | $< 2,0 \text{ Good fit}$ $2,0 - 3,0 \text{ Acceptable fit}$ | Nilai Chi-square relatif |

Sumber : Ferdinand (2000), Wijanto (2008), dan Ghazali (2008)

Menurut Hair et.al. (2010), suatu model dapat dinyatakan memenuhi kriteria *fit* apabila memenuhi sedikitnya 5 kriteria dari keseluruhan kriteria yang ada. Sedangkan Garson (2012) menyatakan bahwa suatu model dapat dinyatakan memenuhi kriteria *fit* apabila memenuhi kriteria *chi-square*, RMSEA, salah satu dari NFI, RFI, IFI, dan CFI, serta salah satu di antara AIC dan CAIC.

Proses diawali dengan melihat apakah indikator- indikator yang ada pada suatu konstruk memang merupakan bagian atau dapat menjelaskan konstruk tersebut. Pada tahap ini akan dilakukan evaluasi atau pemeriksaan terhadap setiap indikator, konstruk atau model pengukuran (hubungan antara sebuah variabel laten dengan beberapa variabel teramati atau indikator) secara terpisah melalui evaluasi terhadap **validitas** dan evaluasi **reliabilitas** dari model pengukuran.

Uji **validitas** dalam model pengukuran dilakukan dengan dua cara yaitu:

1. Uji Convergent Validity. Jika memang sebuah indikator menjelaskan sebuah konstruk maka indikator tersebut akan mempunyai *factor loading* yang tinggi (pada $\alpha = 0,05$).
2. Uji Discriminant Validity. Uji diskriminan berlawanan dengan uji konvergen. Jika uji konvergen menguji keeratan hubungan, uji diskriminan justru mencari seberapa besar perbedaan kedua variabel tersebut.

Suatu variabel dikatakan mempunyai validitas yang baik terhadap konstruk atau variabel latennya, jika nilai t muatan faktornya (*loading factors*) lebih besar dari nilai kritis ($\alpha = 5$ persen) $t \geq 1,96$ dan muatan faktor standarnya (*Standardized Loading Factors*) $\geq 0,05$. Namun menurut Igbaria (dalam Wijanto. 2008), jika nilai *SLF* adalah kurang dari 0,05 dan lebih dari atau sama dengan 0,03 ($\geq 0,03$) maka variabel terkait bisa dipertimbangkan untuk tidak dihapus (Hair et.al., 2010).

Reliabilitas adalah konsistensi suatu pengukuran. Evaluasi reliabilitas dalam SEM dilakukan dengan menggunakan ukuran reliabilitas komposit (*composite reliability measure*) dan ukuran ekstrak varians (*variance extracted measure*).

Ukuran reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada objek yang sama. Rumusnya

sebagai berikut:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{std loading})^2}{\sum \text{std loading}^2 + \sum e_j} \quad (10)$$

Dimana:

standard loading = *standardized loading factor*

$\sum e_j$ = *measurement error* untuk setiap variabel teramati

Ukuran ekstrak varians menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Rumusnya sebagai berikut:

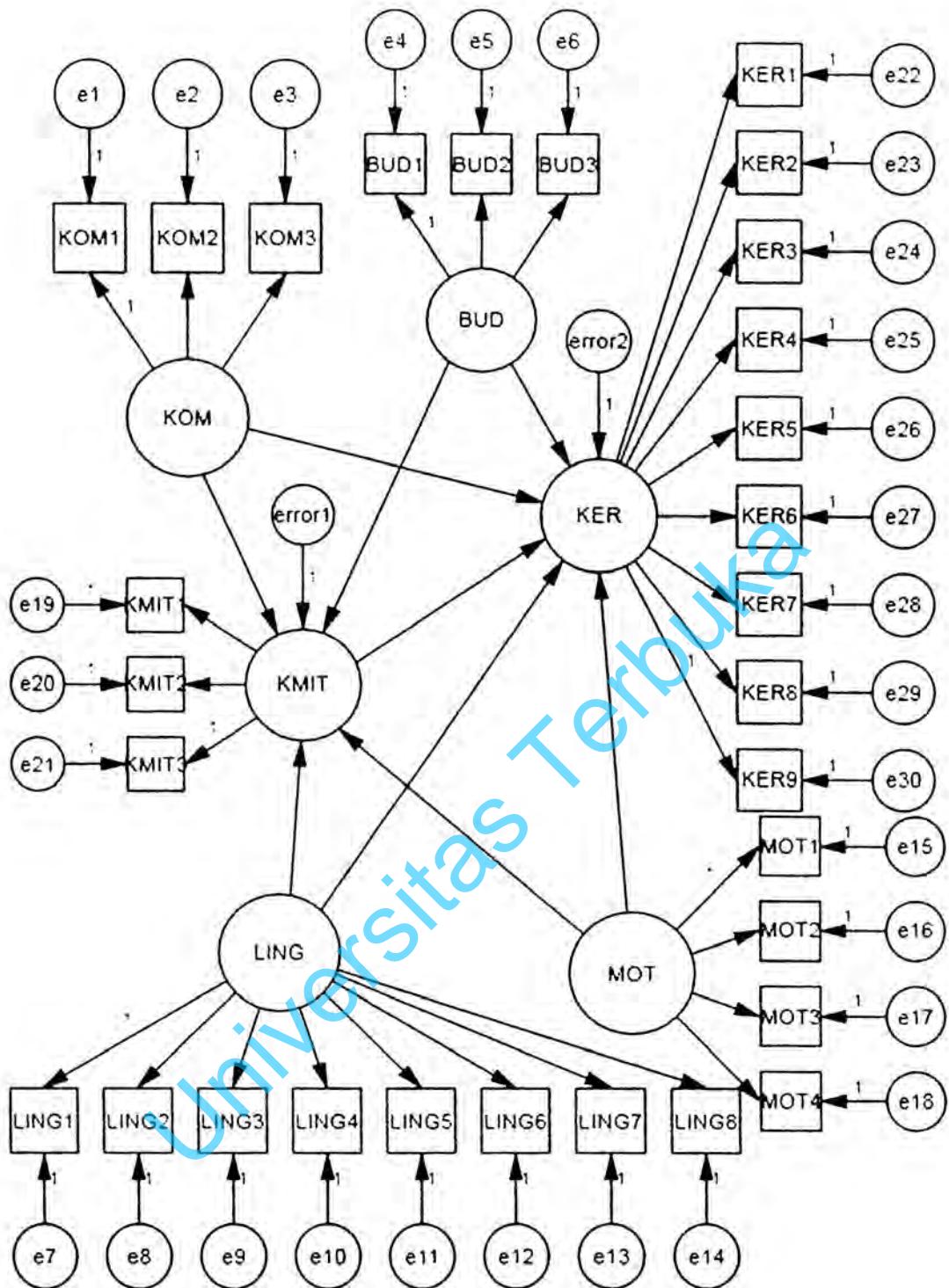
$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{std loading}^2}{\sum \text{std loading}^2 + \sum e_j} \quad (11)$$

Suatu model pengukuran dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik untuk mengukur setiap variabel laten apabila nilai *construct reliability*-nya > 0.7 ; namun antara 0,6 - 0,7 masih dapat diterima dengan syarat validitas indikator dalam model baik (Ghozali, 2008). Nilai *variance extracted* $>$ dari 0,50 dijadikan tanda adanya konvergensi yang memadai (Santoso, 2014).

5. Spesifikasi model struktural. Spesifikasi model struktural dilakukan setelah model pengukuran diterima validitas dan reliabilitasnya.
6. Menguji validitas model struktural. Pengujian hipotesis dalam hubungan model struktural dibagi menjadi dua yaitu, pengaruh antarvariabel laten endogen (β) dan pengaruh variabel laten eksogen terhadap endogen (γ). Pengujian validitas model struktural dilakukan dengan menggunakan kriteria alat uji yang telah dijelaskan sebelumnya.

Berdasarkan pada tahapan SEM yang telah diuraikan diatas, maka dalam penelitian ini dapat dibentuk model *hybrid* seperti pada gambar 3.2. berikut ini.

Gambar 3.1. Diagram Jalur Model Hybrid

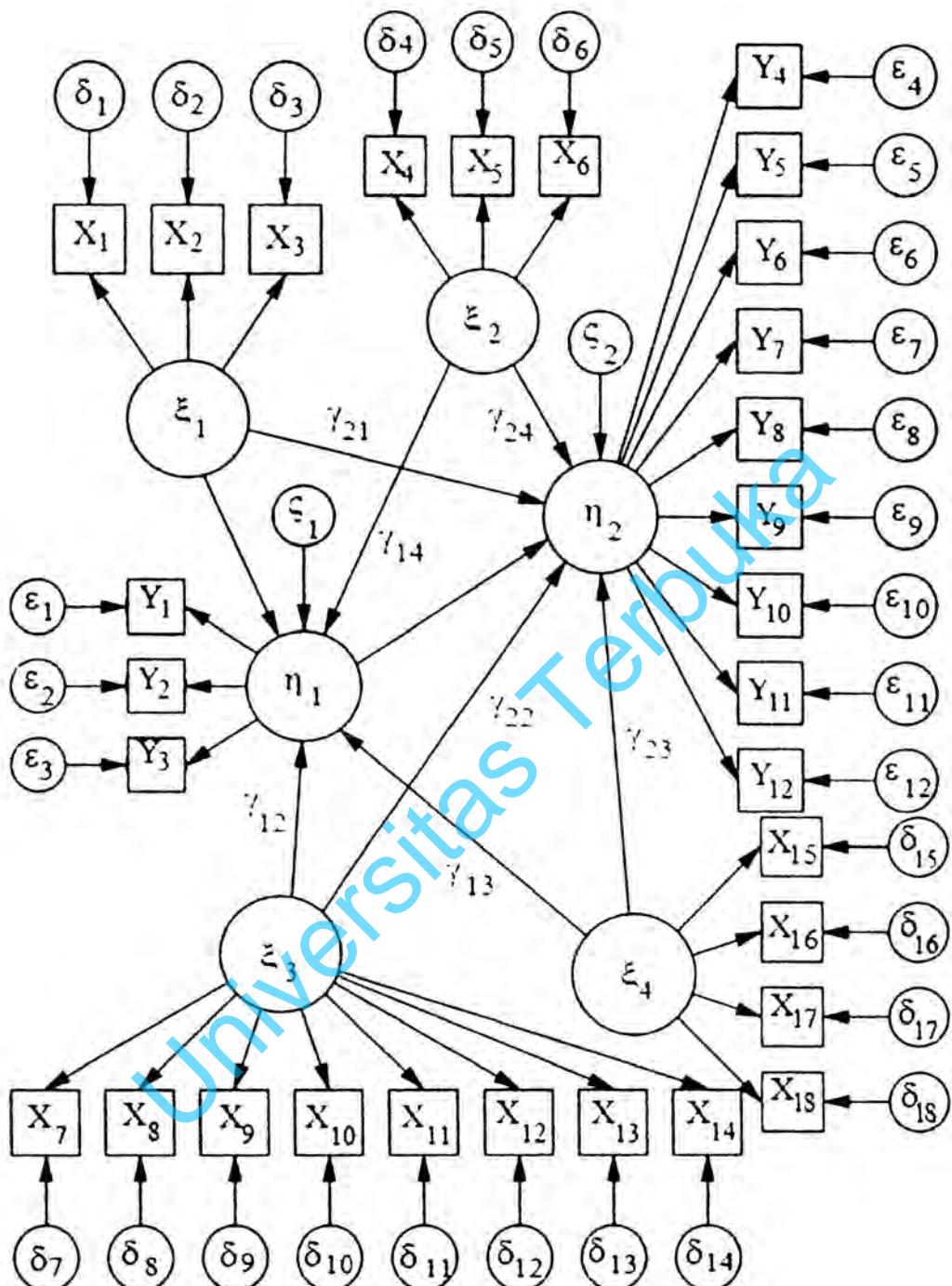


Berikut adalah model persamaan struktural dan model persamaan pengukuran berdasarkan diagram jalur dari gambar diatas:

Keterangan:

KOM = Komunikasi organisasi, BUD = Budaya Organisasi, LING = Lingkungan Kerja, MOT = Motivasi, KMIT = Komitmen, KERJA = Kinerja

Gambar 3.2. Diagram Jalur Dalam Notasi



Model pengukuran untuk X adalah:

Variabel laten eksogen ξ_1

$$\text{KOM1} = X_1 = \lambda_{11} \xi_1 + \delta_1$$

$$\text{KOM2} = X_2 = \lambda_{21} \xi_1 + \delta_2$$

$$\text{KOM3} = X_3 = \lambda_{31} \xi_1 + \delta_3$$

Variabel laten eksogen ξ_2

$$\text{BUD1} = X_4 = \lambda_{42} \xi_2 + \delta_4$$

$$\text{BUD2} = X_5 = \lambda_{52} \xi_2 + \delta_5$$

$$\text{BUD3} = X_6 = \lambda_{62} \xi_2 + \delta_6$$

Variabel laten eksogen ξ_3

$$\text{LING1} = X_7 = \lambda_{73} \xi_3 + \delta_7$$

$$\text{LING2} = X_8 = \lambda_{83} \xi_3 + \delta_8$$

$$\text{LING3} = X_9 = \lambda_{93} \xi_3 + \delta_9$$

$$\text{LING4} = X_{10} = \lambda_{103} \xi_3 + \delta_{10}$$

$$\text{LING5} = X_{11} = \lambda_{113} \xi_3 + \delta_{11}$$

$$\text{LING6} = X_{12} = \lambda_{123} \xi_3 + \delta_{12}$$

$$\text{LING7} = X_{13} = \lambda_{133} \xi_3 + \delta_{13}$$

$$\text{LING8} = X_{14} = \lambda_{143} \xi_3 + \delta_{14}$$

Variabel laten eksogen ξ_4

$$\text{MOT1} = X_{15} = \lambda_{154} \xi_4 + \delta_{15}$$

$$\text{MOT2} = X_{16} = \lambda_{164} \xi_4 + \delta_{16}$$

$$\text{MOT3} = X_{17} = \lambda_{174} \xi_4 + \delta_{17}$$

$$\text{MOT4} = X_{18} = \lambda_{184} \xi_4 + \delta_{18}$$

Model pengukuran untuk Y adalah:

Variabel laten eksogen η_1

$$\text{KMIT1} = Y_1 = \lambda_{11} \eta_1 + \varepsilon_1$$

$$\text{KMIT2} = Y_2 = \lambda_{21} \eta_1 + \varepsilon_2$$

$$\text{KMIT3} = Y_3 = \lambda_{31} \eta_1 + \varepsilon_3$$

Variabel laten eksogen η_2

$$\text{KER1} = Y_4 = \lambda_{42} \eta_2 + \varepsilon_4$$

$$\text{KER2} = Y_5 = \lambda_{52} \eta_2 + \varepsilon_5$$

$$\text{KER3} = Y_6 = \lambda_{62} \eta_2 + \varepsilon_6$$

$$\text{KER4} = Y_7 = \lambda_{72} \eta_2 + \varepsilon_7$$

$$\text{KER5} = Y_8 = \lambda_{82} \eta_2 + \varepsilon_8$$

$$\text{KER6} = Y_9 = \lambda_{92} \eta_2 + \varepsilon_9$$

$$\text{KER7} = Y_{10} = \lambda_{102} \eta_2 + \varepsilon_{10}$$

$$\text{KER8} = Y_{11} = \lambda_{112} \eta_2 + \varepsilon_{11}$$

$$\text{KER9} = Y_{12} = \lambda_{122} \eta_2 + \varepsilon_{12}$$

$$\text{KER10} = Y_{13} = \lambda_{132} \eta_2 + \varepsilon_{13}$$

Atau dalam bentuk matriks:

$$\begin{bmatrix} X_1 \\ X_2 \\ X_3 \\ X_4 \\ X_5 \\ X_6 \\ X_7 \\ X_8 \\ X_9 \\ X_{10} \\ X_{11} \\ X_{12} \\ X_{13} \\ X_{14} \\ X_{15} \\ X_{16} \\ X_{17} \\ X_{18} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \lambda_{11} & 0 & 0 & 0 \\ \lambda_{21} & 0 & 0 & 0 \\ \lambda_{31} & 0 & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_{42} & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_{52} & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_{62} & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{73} & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{83} & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{93} & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{103} & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{113} & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{123} & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{133} & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{143} & 0 \\ 0 & 0 & 0 & \lambda_{154} \\ 0 & 0 & 0 & \lambda_{164} \\ 0 & 0 & 0 & \lambda_{174} \\ 0 & 0 & 0 & \lambda_{184} \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \delta_1 \\ \delta_2 \\ \delta_3 \\ \delta_4 \\ \delta_5 \\ \delta_6 \\ \delta_7 \\ \delta_8 \\ \delta_9 \\ \delta_{10} \\ \delta_{11} \\ \delta_{12} \\ \delta_{13} \\ \delta_{14} \\ \delta_{15} \\ \delta_{16} \\ \delta_{17} \\ \delta_{18} \end{bmatrix}$$

Atau dalam bentuk matriks:

$$\begin{bmatrix} Y_1 \\ Y_2 \\ Y_3 \\ Y_4 \\ Y_5 \\ Y_6 \\ Y_7 \\ Y_8 \\ Y_9 \\ Y_{10} \\ Y_{11} \\ Y_{12} \\ Y_{13} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \lambda_{11} & 0 \\ \lambda_{21} & 0 \\ \lambda_{31} & 0 \\ 0 & \lambda_{42} \\ 0 & \lambda_{52} \\ 0 & \lambda_{62} \\ 0 & \lambda_{72} \\ 0 & \lambda_{82} \\ 0 & \lambda_{92} \\ 0 & \lambda_{102} \\ 0 & \lambda_{112} \\ 0 & \lambda_{122} \\ 0 & \lambda_{132} \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \varepsilon_1 \\ \varepsilon_2 \\ \varepsilon_3 \\ \varepsilon_4 \\ \varepsilon_5 \\ \varepsilon_6 \\ \varepsilon_7 \\ \varepsilon_8 \\ \varepsilon_9 \\ \varepsilon_{10} \\ \varepsilon_{11} \\ \varepsilon_{12} \\ \varepsilon_{13} \end{bmatrix}$$

Keterangan:

Konstruk KOM: Komunikasi (ξ_1)

Konstruk LING: Lingkungan Kerja (ξ_2)

Konstruk BUD: Budaya Organisasi (ξ_3)

Konstruk MOT: Motivasi (ξ_4)

Konstruk KMIT: Komitmen Organisasi (η_1)

Konstruk KER: Kinerja (η_2)

ζ_1 = kesalahan struktural (ks) pada konstruk KMIT

ζ_2 = kesalahan struktural (ks) pada konstruk KER

Model persamaan struktural sebagai berikut:

$$KMIT = \eta_1 = \gamma_{11} \cdot \xi_1 + \gamma_{12} \cdot \xi_2 + \gamma_{13} \cdot \xi_3 + \gamma_{14} \cdot \xi_4 + \zeta_1 \quad (12)$$

$$KER = \eta_2 = \gamma_{21} \cdot \xi_1 + \gamma_{22} \cdot \xi_2 + \gamma_{23} \cdot \xi_3 + \gamma_{24} \cdot \xi_4 + \beta_{21} \cdot \eta_1 + \zeta_2 \quad (13)$$

Atau dalam bentuk matriks

$$\begin{bmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0 & 0 \\ \beta_{21} & 0 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \gamma_{11} & \gamma_{12} & \gamma_{13} & \gamma_{14} \\ \gamma_{21} & \gamma_{22} & \gamma_{23} & \gamma_{24} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \xi_1 \\ \xi_2 \\ \xi_3 \\ \xi_4 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \zeta_1 \\ \zeta_2 \end{bmatrix}$$

Wijanto (2008) memaparkan bahwa pengaruh di antara variabel-variabel yang ada dalam SEM juga dikenal dengan istilah *effects* yang terdiri dari pengaruh langsung (*direct effects*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan pengaruh keseluruhan (*total effect*). Penjelasan konsep *effects* secara lebih detail dipaparkan dalam uraian sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung (*direct effect*) di antara dua buah variabel laten adalah ketika ada sebuah panah yang menghubungkan keduanya. Sebuah *direct effect* diukur dengan sebuah koefisien struktural.
2. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) di antara dua buah variabel laten kita temui ketika tidak ada anak panah langsung antara kedua variabel laten tersebut, melainkan melalui satu atau lebih variabel laten lain sesuai dengan lintasan yang ada.
3. Pengaruh keseluruhan (*total effect*) di antara dua variabel laten sebagai penjumlahan dari *direct effect* dan semua *indirect effect* yang ada di antara mereka.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1. Sejarah Singkat BPS

Badan Pusat Statistik adalah Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang bertanggung jawab langsung kepada Presiden. Sebelumnya, BPS merupakan Biro Pusat Statistik, yang dibentuk berdasarkan UU Nomor 6 Tahun 1960 tentang Sensus dan UU Nomer 7 Tahun 1960 tentang Statistik. Sebagai penganti kedua UU tersebut ditetapkan UU Nomor 16 Tahun 1997 tentang Statistik. Berdasarkan UU ini yang ditindaklanjuti dengan peraturan perundangan dibawahnya, secara formal nama Biro Pusat Statistik diganti menjadi Badan Pusat Statistik.

Materi yang merupakan muatan baru dalam UU Nomor 16 Tahun 1997, antara lain :

- Jenis statistik berdasarkan tujuan pemanfaatannya terdiri atas statistik dasar yang sepenuhnya diselenggarakan oleh BPS, statistik sektoral yang dilaksanakan oleh instansi Pemerintah secara mandiri atau bersama dengan BPS, serta statistik khusus yang diselenggarakan oleh lembaga, organisasi, perorangan, dan atau unsur masyarakat lainnya secara mandiri atau bersama dengan BPS.
- Hasil statistik yang diselenggarakan oleh BPS diumumkan dalam Berita Resmi Statistik (BRS) secara teratur dan transparan agar masyarakat dengan mudah mengetahui dan atau mendapatkan data yang diperlukan.
- Sistem Statistik Nasional yang andal, efektif, dan efisien.
- Dibentuknya Forum Masyarakat Statistik sebagai wadah untuk menampung aspirasi masyarakat statistik, yang bertugas memberikan saran dan pertimbangan kepada BPS.

Berdasarkan undang-undang yang telah disebutkan di atas, peranan yang harus dijalankan oleh BPS adalah sebagai berikut :

- Menyediakan kebutuhan data bagi pemerintah dan masyarakat. Data ini didapatkan dari sensus atau survey yang dilakukan sendiri dan juga dari departemen atau lembaga pemerintahan lainnya sebagai data sekunder.
- Membantu kegiatan statistik di departemen, lembaga pemerintah atau institusi lainnya, dalam membangun sistem perstatistikian nasional.
- Mengembangkan dan mempromosikan standar teknik dan metodologi statistik, dan menyediakan pelayanan pada bidang pendidikan dan pelatihan statistik.

- Membangun kerjasama dengan institusi internasional dan negara lain untuk kepentingan perkembangan statistik Indonesia.

4.1.2. Visi dan Misi

Visi

Pelopor data statistik terpercaya untuk semua

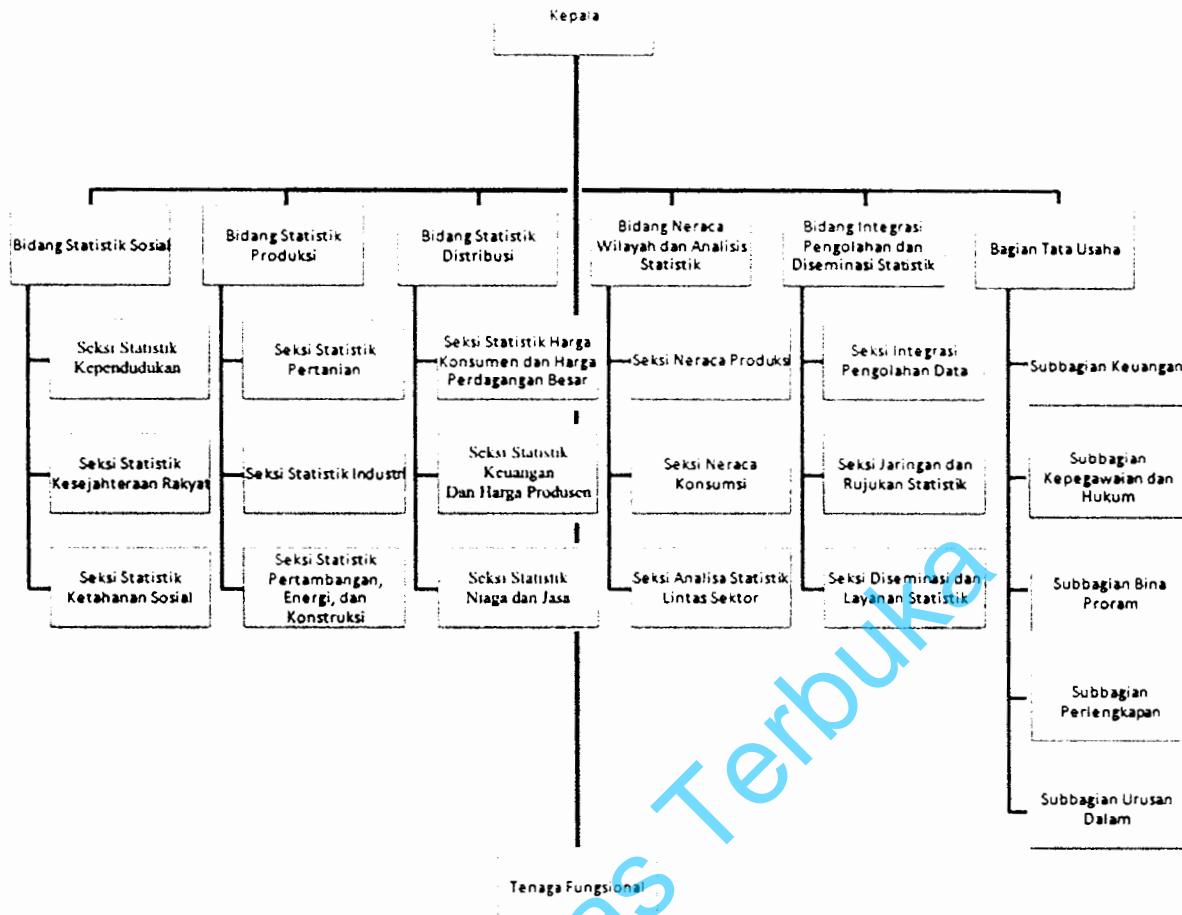
Misi

- Memperkuat landasan konstitusional dan operasional lembaga statistik untuk penyelenggaraan statistik yang efektif dan efisien.
- Menciptakan insan statistik yang kompeten dan profesional, didukung pemanfaatan teknologi informasi mutakhir untuk kemajuan perstatistikian Indonesia.
- Meningkatkan penerapan standar klasifikasi, konsep dan definisi, pengukuran, dan kode etik statistik yang bersifat universal dalam setiap penyelenggaraan statistik.
- Meningkatkan kualitas pelayanan informasi statistik bagi semua pihak.
- Meningkatkan koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi kegiatan statistik yang diselenggarakan pemerintah dan swasta, dalam kerangka Sistem Statistik Nasional (SSN) yang efektif dan efisien.

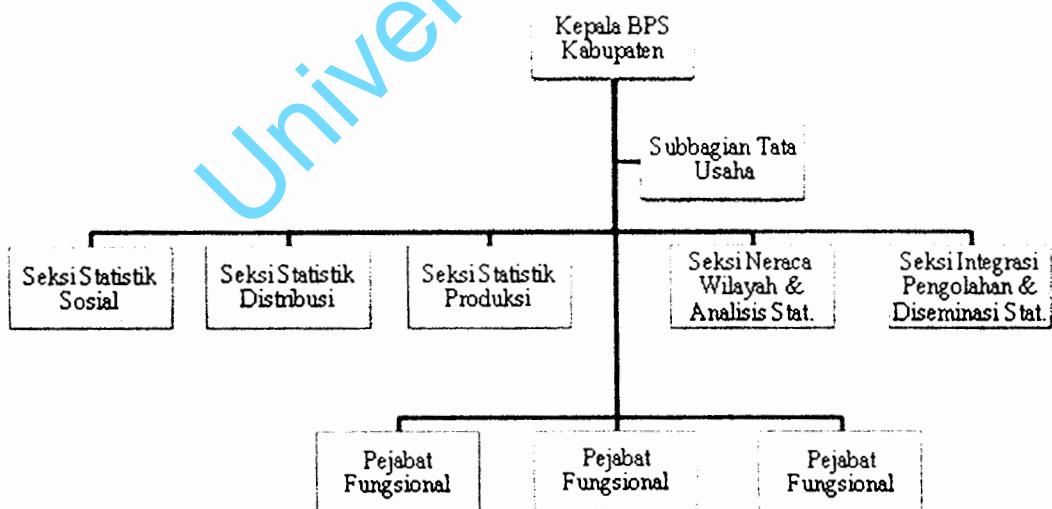
4.1.3. Struktur Organisasi BPS

Menurut Undang-Undang Nomor 16 tahun 1997 tentang statistik, kantor perwakilan BPS di daerah merupakan instansi vertikal dari BPS. Setiap BPS Provinsi dikepalai oleh seorang Kepala BPS Provinsi yang membawahi 6 Bidang/ Bagian yaitu Bagian Tata Usaha, Bidang Statistik Sosial, Bidang Statistik Produksi, Bidang Statistik Distribusi, Bidang Statistik Neraca Wilayah dan Analisis Statistik serta Bidang Integrasi Pengolahan dan Diseminasi Statistik. Sedangkan BPS Kabupaten/Kota dikepalai oleh seorang Kepala BPS Kabupaten/Kota. Di Provinsi Bengkulu terdapat 10 BPS Kabupaten/ Kota yaitu terdiri dari 9 Kabupaten dan 1 Kota.

Gambar 4.1. Struktur Organisasi BPS Provinsi



Gambar 4.2. Struktur Organisasi BPS Kabupaten



Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 86 Tahun 2007 tentang Badan Pusat Statistik, Peraturan Kepala Badan Pusat Statistik Nomor 7 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pusat Statistik dan Keputusan Kepala Badan Pusat Statistik (BPS) Nomor 121

Tahun 2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perwakilan BPS. Susunan organisasi BPS Kabupaten/ Kota terdiri dari:

- Kepala;
- Subbagian Tata Usaha, mempunyai tugas mengkoordinasikan perencanaan, pembinaan, pengendalian administrasi, dan sumber daya di lingkungan BPS.
- Seksi Statistik Sosial, mempunyai tugas melaksanakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang kegiatan statistik Sosial.
- Seksi Statistik Produksi, mempunyai tugas melaksanakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang statistik Produksi.
- Seksi Statistik Distribusi, mempunyai tugas melaksanakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang statistik Distribusi.
- Seksi Neraca Wilayah dan Analisis Statistik, mempunyai tugas melaksanakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang neraca dan analisis statistik.
- Seksi Integrasi Pengolahan dan Diseminasi Statistik, mempunyai tugas melaksanakan perumusan dan melaksanakan kebijakan di bidang Pengolahan dan Diseminasi Statistik.
- Tenaga Fungsional, mempunyai tugas melaksanakan kegiatan sesuai dengan jabatan fungsional masing-masing berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

4.2. Gambaran Umum Responden

Pada bagian ini menjelaskan tentang data- data diskriptif yang diperoleh berdasarkan kuesioner penelitian. Responden dalam penelitian ini sebanyak 200 pegawai yang berada di lingkup BPS Provinsi/ Kab/ Kota di Provinsi Bengkulu, yaitu: BPS Provinsi Bengkulu, BPS Kabupaten Kaur, BPS Kabupaten Bengkulu Selatan, BPS Kabupaten Seluma, BPS Kota Bengkulu, BPS Kabupaten Bengkulu Tengah, BPS Kabupaten Bengkulu Utara, BPS Kabupaten Kepahyang, BPS Kabupaten Rejang Lebong, BPS Kabupaten Lebong dan BPS Kabupaten Muko-muko. Adapun karakteristik secara umum berdasarkan demografinya adalah:

4.2.1. Responden Menurut Jenis Kelamin

Tabel 4.1. Responden Menurut Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Frekuensi | Persentase |
|---------------|-----------|------------|
| Laki-laki | 121 | 60,5 |

| | | |
|--------|-----|-------|
| Wanita | 79 | 39,5 |
| Jumlah | 200 | 100,0 |

Tabel 4.1. menunjukkan bahwa responden laki-laki lebih banyak 60,5 persen dibandingkan perempuan yang hanya 39,5 persen dari total 200 yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

4.2.2. Responden Menurut Kelompok Umur

Tabel 4.2. Responden Menurut Kelompok Umur (Tahun)

| Kelompok Umur | Laki-laki | Perempuan | Jumlah |
|---------------|-----------|-----------|--------|
| 20-29 | 31 | 34 | 65 |
| 30-39 | 42 | 32 | 74 |
| 40-49 | 24 | 8 | 32 |
| 50-59 | 24 | 5 | 29 |
| Jumlah | 121 | 79 | 200 |

Tabel 4.2. menunjukkan bahwa responden dengan kelompok usia 30-39 tahun adalah yang terbanyak yaitu 74 responden atau 37,0 persen dari 200 responden dibandingkan kelompok umur lainnya. Sedangkan rata-rata usia responden berdasarkan penghitungan adalah 36 tahun.

4.2.3. Responden Menurut Masa Kerja

Tabel 4.3. Responden Menurut Masa Kerja (Tahun)

| Masa Kerja | Laki-laki | Perempuan | Jumlah |
|------------|-----------|-----------|--------|
| 00-09 | 56 | 53 | 109 |
| 10-19 | 28 | 13 | 41 |
| 20-29 | 16 | 9 | 25 |
| 30-39 | 21 | 4 | 25 |
| Jumlah | 121 | 79 | 200 |

Tabel 4.3. menyajikan tabulasi data masa kerja responden menurut jenis kelamin. Dari tabel diperolah sekitar 109 responden atau 54,5 persen dari total sampel memiliki masa kerja

00-09 tahun, sedangkan untuk masa kerja 30-39 tahun hanya berjumlah atau sekitar 12 persen saja. Berdasarkan penghitungan, rata- rata masa kerja responden adalah 12 tahun.

4.2.4. Responden Menurut Pendidikan Yang Ditamatkan

Tabel 4.4. Responden Menurut Pendidikan Yang Ditamatkan

| Kelompok Umur | Laki-laki | Perempuan | Jumlah |
|---------------|-----------|-----------|--------|
| SMA sederajat | 35 | 8 | 43 |
| Diploma 3 | 13 | 4 | 17 |
| Diploma 4/ S1 | 67 | 60 | 127 |
| S2 | 6 | 7 | 13 |
| Jumlah | 121 | 79 | 200 |

Tabel 4.4. menunjukkan bahwa responden lulusan Diploma IV atau Strata 1 merupakan mayoritas, yaitu sebanyak 127 responden atau 63,5 persen. Sementara lainnya pegawai dengan pendidikan SMA sederajat masih cukup banyak yaitu 21,5 persen dari total sampel. Sejak tahun 2010, BPS Provinsi/ Kab/ Kota minimal menerima pegawai baru berpendidikan D3 kecuali pada pengangkatan jalur honorer. Penerimaan pegawai baru terkonsentrasi pada jabatan KSK dari jalur penerimaan umum dan staf khususnya dari penempatan lulusan Sekolah Tinggi Ilmu Statistik (STIS) Jakarta.

4.2.5. Responden Menurut Kelas Jabatan

Tabel 4.5. Responden Menurut Kelas Jabatan

| Kelas Jabatan | Laki-laki | Perempuan | Jumlah |
|------------------|-----------|-----------|--------|
| KSK/ Fungsional | 52 | 25 | 77 |
| Staf/ Non Eselon | 30 | 30 | 60 |
| Kasie/ Eselon IV | 39 | 24 | 63 |
| Jumlah | 121 | 79 | 200 |

Menurut jabatannya, sebanyak 38,5 persen responden merupakan KSK atau Fungsional, sedangkan Kasie sebanyak 30 persen dan sisanya staf sebanyak 27,33 persen dari 200 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

4.3. Distribusi Jawaban Responden Terhadap Pernyataan Dalam Kuesioner

Untuk menjelaskan mengenai tanggapan responden terhadap variabel penelitian, rentang nilai yang digunakan antara 1 sampai dengan 7. Dalam menentukan kelas atas jawaban responden, persepsi responden dibagi menjadi tiga kategori atau interval kelas dengan rumus $(7-1)/2 = 3$. Berikut ini sebaran untuk masing-masing kelas sebagai berikut:

1,00 – 3,00 = rendah

3,01 – 5,00 = sedang

5,01 – 7,00 = tinggi

Persepsi responden setiap variabel diperoleh berdasarkan rata-rata nilai pernyataan yang diperoleh setiap indikator.

Tabel 4.6. Persepsi Responden Menurut Variabel Motivasi dan Kelompok Umur

| Motivasi | Kelompok Umur | | | | | | | | Jumlah (%) | |
|----------|---------------|------|-------|------|-------|------|-------|------|------------|--|
| | 20-29 | | 30-39 | | 40-49 | | 50-59 | | | |
| | Jml | % | Jml | % | Jml | % | Jml | % | | |
| Rendah | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Sedang | 2 | 1,0 | 4 | 1,0 | 3 | 1,5 | 2 | 1,0 | 11 | |
| Tinggi | 63 | 31,5 | 70 | 35,0 | 29 | 14,5 | 27 | 13,5 | 189 | |
| Jumlah | 65 | 32,5 | 74 | 37,0 | 32 | 16,0 | 29 | 14,5 | 200 | |

Tabel diatas menunjukkan bahwa tidak ada pegawai yang memiliki motivasi yang rendah. Sekitar 94 persen pegawai memiliki gairah yang tinggi dan kesediaannya untuk melaksanakan pekerjaan di kantor. Pegawai bersedia untuk bekerja giat guna mencapai hasil yang optimal.

Tabel 4.7. Persepsi Responden Menurut Variabel Komunikasi dan Kelompok Umur

| Komunikasi | Kelompok Umur | | | | | | | | Jumlah | |
|------------|---------------|------|-------|------|-------|------|-------|------|--------|--|
| | 20-29 | | 30-39 | | 40-49 | | 50-59 | | | |
| | Jml | % | Jml | % | Jml | % | Jml | % | | |
| Rendah | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Sedang | 10 | 5,0 | 14 | 7,0 | 5 | 2,5 | 4 | 2,0 | 33 | |
| Tinggi | 55 | 27,5 | 60 | 30,0 | 27 | 13,5 | 25 | 12,5 | 167 | |

| | | | | | | | | | |
|--------|----|------|----|------|----|------|----|------|-----|
| Jumlah | 65 | 32,5 | 74 | 37,0 | 32 | 14,5 | 29 | 14,5 | 200 |
|--------|----|------|----|------|----|------|----|------|-----|

Tabel diatas terlihat bahwa komunikasi pegawai dan antarpegawai sudah cukup baik. Responden umumnya memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dalam setiap aktifitasnya di lingkungan kantor. Artinya, permasalahan komunikasi yang terjadi selama ini sudah teratasi dengan baik.

Tabel 4.8. Persepsi Responden Menurut Variabel Lingkungan Kerja dan Kelompok Umur

| Lingkungan Kerja | Kelompok Umur | | | | | | | | Jumlah | |
|------------------|---------------|------|-------|------|-------|------|-------|------|--------|--|
| | 20-29 | | 30-39 | | 40-49 | | 50-59 | | | |
| | Jml | % | Jml | % | Jml | % | Jml | % | | |
| Rendah | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Sedang | 15 | 7,5 | 8 | 4,0 | 4 | 2,0 | 5 | 2,5 | 32 | |
| Tinggi | 50 | 25,0 | 66 | 33,0 | 28 | 14,0 | 24 | 12,0 | 168 | |
| Jumlah | 65 | 32,5 | 74 | 37,0 | 32 | 16,0 | 29 | 14,5 | 200 | |

Tabel diatas menunjukkan bahwa sekitar 84 persen responden beranggapan bahwa fasilitas, sarana prasarana dan suasana dalam lingkungan kerja mereka sudah baik sedangkan 16 persen menjawab sudah cukup baik atau kategori sedang.

Tabel 4.9. Persepsi Responden Menurut Variabel Budaya Organisasi dan Kelompok Umur

| Budaya Organisasi | Kelompok Umur | | | | | | | | Jumlah | |
|-------------------|---------------|------|-------|------|-------|------|-------|------|--------|--|
| | 20-29 | | 30-39 | | 40-49 | | 50-59 | | | |
| | Jml | % | Jml | % | Jml | % | Jml | % | | |
| Lemah | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Sedang | 15 | 7,5 | 14 | 7,0 | 4 | 2,0 | 4 | 2,0 | 37 | |
| Kuat | 50 | 30,7 | 60 | 36,8 | 28 | 17,2 | 25 | 15,3 | 163 | |
| Jumlah | 65 | 32,5 | 74 | 37,0 | 32 | 16,0 | 29 | 14,5 | 200 | |

Tabel diatas menunjukkan bahwa tidak ada responden yang memiliki budaya organisasi yang lemah atau rendah. Sekitar 84 persen responden menjawab bahwa nilai-nilai

atau norma-norma yang diterapkan dalam organisasi merupakan bagian dari prilakunya sehari-hari.

Tabel 4.10. Persepsi Responden Menurut Komitmen Organisasi dan Kelompok Umur

| Komitmen Organisasi | Kelompok Umur | | | | | | | | Jumlah | |
|---------------------|---------------|------|-------|------|-------|------|-------|------|--------|--|
| | 20-29 | | 30-39 | | 40-49 | | 50-59 | | | |
| | Jml | % | Jml | % | Jml | % | Jml | % | | |
| Rendah | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Sedang | 11 | 5,5 | 8 | 4,0 | 3 | 1,5 | 7 | 3,5 | 29 | |
| Tinggi | 54 | 27,0 | 66 | 33,0 | 29 | 14,5 | 22 | 11,0 | 171 | |
| Jumlah | 65 | 32,5 | 74 | 37,0 | 32 | 16,0 | 29 | 14,5 | 200 | |

Tabel diatas terlihat bahwa sekitar 85 persen responden merasa memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi mereka. Komitmen pegawai yang tinggi menjadi modal bagi organisasi dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi.

4.3. ANALISIS DATA PENELITIAN

Dalam penelitian ini, analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modelling (SEM). Model teoritis yang telah digambarkan pada diagram jalur akan dianalisis berdasarkan data yang diperoleh.

Metode analisis SEM menggunakan input matriks kovarians dan menggunakan metode estimasi maximum likelihood. Pemilihan input matriks kovarian adalah karena matriks kovarian memiliki keuntungan dalam memberikan perbandingan yang valid antar populasi atau sampel yang berbeda, yang terkadang memungkinkan jika menggunakan model matriks korelasi.

Sebelum melakukan analisis SEM, terlebih dahulu dilakukan uji normalitas baik secara univariat maupun multivariat sebagai syarat dilakukannya analisis. Selanjutnya, melakukan pengecekan terhadap data-data outlier yang mungkin mengganggu dalam proses pengolahan data. Tahap selanjutnya adalah melakukan pengujian validitas dan reabilitas konstruk serta pengujian confirmatory factor analysis. Kecocokan model (goodness of fit), untuk confirmatory analysis juga akan diuji. Selanjutnya, kesimpulan dan kecocokan model yang dibangun akan terlihat berdasarkan ukuran-ukuran GOF yang diperoleh. Pada dasarnya seluruh pengujian dan analisis tersebut diolah secara bersamaan dalam output tersendiri,

namun pembahasannya diuraikan secara terpisah. Seluruh pengolahan menggunakan software AMOS 21.

4.3.1. UJI NORMALITAS

Pada analisis SEM meninsyaratkan bahwa data harus berdistribusi normal atau cenderung normal. Jika data tidak normal (non normal), maka hasil analisis dikhawatirkan menjadi bias. Ada 2 uji normalitas, yaitu normalitas variabel dan normalitas semua variabel (multivariate).

Berikut ini output hasil pengolahan AMOS 21.

Tabel 4.11. ASSESSMENT OF NORMALITY TAHAP 1

Assessment of normality (Group number 1)

| Variable | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|----------|-------|-------|--------|--------|----------|--------|
| KER9 | 4,000 | 7,000 | -,149 | -,857 | -,542 | -1,566 |
| KER8 | 3,000 | 7,000 | -,196 | -1,132 | -,323 | -,934 |
| KER7 | 4,000 | 7,000 | -,339 | -1,955 | ,097 | ,279 |
| KER6 | 4,000 | 7,000 | -,138 | -,799 | -,267 | -,770 |
| LING8 | 2,000 | 7,000 | -,825 | -4,762 | ,446 | 1,287 |
| LING7 | 2,000 | 7,000 | -,630 | -3,637 | ,073 | ,212 |
| LING6 | 4,000 | 7,000 | -,311 | -1,795 | -,231 | -,667 |
| LING5 | 2,000 | 7,000 | -,880 | -5,080 | ,425 | 1,226 |
| LING4 | 3,000 | 7,000 | -,634 | -3,658 | ,306 | ,884 |
| LING3 | 2,000 | 7,000 | -,434 | -2,508 | -,686 | -1,979 |
| MOT4 | 3,000 | 7,000 | -,515 | -2,973 | ,054 | ,156 |
| MOT3 | 1,000 | 7,000 | -1,160 | -6,697 | 1,927 | 5,563 |
| MOT2 | 3,000 | 7,000 | -,449 | -2,590 | ,408 | 1,177 |
| MOT1 | 1,000 | 7,000 | -1,596 | -9,213 | 3,674 | 10,606 |
| KMIT1 | 3,000 | 7,000 | -,867 | -5,008 | 1,187 | 3,428 |
| KMIT2 | 3,500 | 7,000 | -,735 | -4,246 | 1,007 | 2,907 |
| KMIT3 | 4,000 | 7,000 | -,581 | -3,357 | ,677 | 1,955 |
| BUD3 | 4,000 | 7,000 | -,548 | -3,165 | -,061 | -,177 |
| BUD2 | 3,000 | 7,000 | -,473 | -2,728 | ,301 | ,870 |
| BUD1 | 3,000 | 7,000 | -,656 | -3,790 | ,671 | 1,938 |
| LING2 | 3,000 | 7,000 | -,679 | -3,919 | ,982 | 2,834 |
| LING1 | 3,000 | 7,000 | -,814 | -4,697 | ,521 | 1,503 |
| KER5 | 4,000 | 7,000 | -,268 | -1,547 | ,452 | 1,303 |
| KER4 | 4,000 | 7,000 | -,298 | -1,721 | ,223 | ,644 |
| KER3 | 4,000 | 7,000 | -,166 | -,958 | ,573 | 1,653 |

| Variable | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|--------------|-------|-------|-------|--------|----------|--------|
| KER2 | 5,000 | 7,000 | -,019 | -,108 | -,258 | -,743 |
| KER1 | 4,000 | 7,000 | -,192 | -1,110 | -,259 | -,748 |
| KOM3 | 4,000 | 7,000 | -,707 | -4,079 | ,620 | 1,790 |
| KOM2 | 3,750 | 7,000 | -,172 | -,991 | -,435 | -1,257 |
| KOM1 | 3,000 | 7,000 | -,610 | -3,520 | ,764 | 2,205 |
| Multivariate | | | | | 131,619 | 21,240 |

Seperti diketahui bahwa untuk mendapatkan data yang berdistribusi normal sangatlah sulit, maka data yang berdistribusi cenderung normal dapat dimasukkan ke dalam model. Distribusi data dikatakan normal jika nilai cr skewness maupun cr kurtosis berada diantara $\pm 1,96$ (pada tabel z dengan tingkat kepercayaan 95 persen). Jika salah satu cr kurtosis atau skewness berada diluar range tersebut maka data dikatakan cenderung normal atau dianggap normal, walaupun tidak benar-benar berdistribusi normal (Santoso, 2013).

Pada indikasi awal, dalam tabel diatas menunjukkan beberapa variabel/ indikator memiliki distribusi cenderung normal atau dianggap normal seperti variabel/ indikator KOM3 dan variabel/ indikator yang tidak normal seperti KOM1. Sedangkan secara keseluruhan atau multivariate, distribusi dapat dikatakan tidak normal karena nilai cr multivariate bernilai $>1,96$. Hair et.al. (1995) menyatakan bahwa data yang secara multivariate normal pasti normal pula secara univariate. Namun sebaliknya, jika data normal secara univariate tidak berarti bahwa secara keseluruhan data dapat berdistribusi normal pula. Menurut Solimun (dalam Nurjanah, 2008) jika data yang dianalisis menyebar normal dengan sampel besar (> 100), maka asumsi ini tidaklah terlalu kritis. Hal ini berdasarkan Dalil Limit Pusat (*Central Limit Teorm*) yang artinya, jika n sampel berjumlah besar, maka statistik dari sampel tersebut akan mendekati distribusi normal walaupun populasi dari sampel tersebut tidak berdistribusi normal.

Untuk mendapatkan hasil yang terbaik, distribusi data perlu diperbaiki agar berdistribusi normal atau cenderung normal secara bertahap bersamaan terhadap pengecekan data yang terindikasi outlier. Berikut ini hasil yang diperoleh setelah melakukan penyesuaian terhadap data-data outliernya.

Tabel 4.12. ASSESSMENT OF NORMALITY TAHAP AKHIR

Assessment of normality (Group number 1)

| Variable | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|----------|-------|-------|-------|-------|----------|--------|
| KER9 | 4,000 | 7,000 | -,031 | -,144 | -,519 | -1,208 |

| Variable | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|--------------|-------|-------|-------|--------|----------|--------|
| KER8 | 4,000 | 7,000 | -,126 | -,588 | -,495 | -1,153 |
| KER7 | 5,000 | 7,000 | ,028 | ,131 | -,590 | -1,373 |
| KER6 | 4,000 | 7,000 | -,057 | -,265 | -,436 | -1,015 |
| LING8 | 3,000 | 7,000 | -,721 | -3,358 | ,231 | ,539 |
| LING7 | 3,000 | 7,000 | -,564 | -2,624 | ,284 | ,661 |
| LING6 | 5,000 | 7,000 | -,098 | -,457 | -,465 | -1,082 |
| LING5 | 3,000 | 7,000 | -,791 | -3,683 | ,532 | 1,238 |
| LING4 | 4,000 | 7,000 | -,428 | -1,993 | -,079 | -1,183 |
| LING3 | 3,000 | 7,000 | -,538 | -2,502 | -,691 | -1,607 |
| MOT4 | 4,000 | 7,000 | -,291 | -1,353 | -,169 | -1,393 |
| MOT3 | 3,000 | 7,000 | -,545 | -2,537 | ,298 | ,693 |
| MOT2 | 4,000 | 7,000 | -,034 | -,158 | -,479 | -1,114 |
| MOT1 | 4,000 | 7,000 | -,320 | -1,488 | ,196 | ,457 |
| KMIT1 | 4,500 | 7,000 | -,112 | -,522 | ,206 | ,481 |
| KMIT2 | 4,500 | 7,000 | -,294 | -1,367 | ,235 | ,547 |
| KMIT3 | 4,500 | 7,000 | -,130 | -,604 | ,094 | ,219 |
| BUD3 | 4,000 | 7,000 | -,631 | -2,938 | ,238 | ,554 |
| BUD2 | 3,333 | 7,000 | -,677 | -3,152 | ,819 | 1,906 |
| BUD1 | 3,000 | 7,000 | -,581 | -2,705 | ,775 | 1,804 |
| LING2 | 4,000 | 7,000 | -,383 | -1,782 | ,213 | ,496 |
| LING1 | 4,000 | 7,000 | -,469 | -2,182 | -,625 | -1,454 |
| KER5 | 5,000 | 7,000 | ,015 | ,071 | ,016 | ,037 |
| KER4 | 4,000 | 7,000 | -,231 | -1,076 | ,389 | ,905 |
| KER3 | 5,000 | 7,000 | ,138 | ,643 | -,233 | -,542 |
| KER2 | 5,000 | 7,000 | -,019 | -,087 | -,170 | -,395 |
| KER1 | 5,000 | 7,000 | -,046 | -,213 | -,276 | -,642 |
| KOM3 | 4,500 | 7,000 | -,472 | -2,196 | ,124 | ,289 |
| KOM2 | 4,000 | 7,000 | -,100 | -,466 | -,566 | -1,318 |
| KOM1 | 4,000 | 7,000 | -,375 | -1,747 | ,138 | ,322 |
| Multivariate | | | | | -,846 | -,110 |

Berdasarkan hasil uji normalitas dan outlier tahap akhir diperoleh hasil seluruh indikator/ variabel telah normal atau cenderung normal, demikian juga dengan distribusi data secara multivariate.

4.2.2. PENGECEKAN OUTLIER

Secara bersamaan uji normalitas data dan deteksi outlier dapat disajikan dalam output Amos 21. Deteksi outlier menunjukkan seberapa jauh jarak sebuah data dari titik pusat tertentu. Semakin jauh jarak sebuah data dengan titik pusat (centroid), semakin ada kemungkinan data tersebut masuk dalam kategori outlier (Santoso, 2013). Outlier merupakan data observasi yang memiliki nilai- nilai ekstrim baik secara univariate maupun multivariate

yang timbul karena adanya kombinasi yang unik dan terlihat berbeda jauh dibandingkan data hasil observasi lainnya. Berikut ini tabel observasi terhadap data outlier hasil pengolahan AMOS 21 tahap pertama:

Tabel 4.13. Pengecekan Data Outlier Tahap 1

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1 | p2 |
|--------------------|-----------------------|------|------|
| 46 | 75,855 | ,000 | ,002 |
| 2 | 72,904 | ,000 | ,000 |
| 7 | 72,072 | ,000 | ,000 |
| 1 | 69,329 | ,000 | ,000 |
| 8 | 65,867 | ,000 | ,000 |
| 6 | 64,808 | ,000 | ,000 |
| 3 | 64,690 | ,000 | ,000 |
| 22 | 63,150 | ,000 | ,000 |
| 5 | 58,199 | ,002 | ,000 |
| 11 | 58,190 | ,002 | ,000 |
| 12 | 55,893 | ,003 | ,000 |
| 4 | 55,491 | ,003 | ,000 |
| 10 | 53,936 | ,005 | ,000 |
| 32 | 53,776 | ,005 | ,000 |
| 13 | 52,121 | ,007 | ,000 |
| 24 | 51,763 | ,008 | ,000 |
| 23 | 50,710 | ,010 | ,000 |
| 9 | 50,494 | ,011 | ,000 |
| 28 | 49,808 | ,013 | ,000 |
| 16 | 49,689 | ,013 | ,000 |
| 44 | 49,688 | ,013 | ,000 |
| 30 | 49,674 | ,013 | ,000 |
| 14 | 49,230 | ,015 | ,000 |
| 15 | 48,699 | ,017 | ,000 |
| 27 | 47,602 | ,022 | ,000 |
| 20 | 46,750 | ,026 | ,000 |
| 21 | 46,011 | ,031 | ,000 |
| 19 | 45,911 | ,032 | ,000 |
| 40 | 45,282 | ,036 | ,000 |
| 26 | 44,831 | ,040 | ,000 |
| 29 | 44,045 | ,047 | ,000 |
| 18 | 43,693 | ,051 | ,000 |
| 17 | 43,520 | ,053 | ,000 |
| 38 | 43,049 | ,058 | ,000 |
| 34 | 42,947 | ,059 | ,000 |

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1 | p2 |
|--------------------|-----------------------|------|------|
| 48 | 42,765 | ,061 | ,000 |
| 36 | 42,528 | ,064 | ,000 |
| 39 | 41,054 | ,086 | ,000 |
| 45 | 40,934 | ,088 | ,000 |
| 33 | 40,489 | ,096 | ,000 |
| 172 | 40,334 | ,099 | ,000 |
| 145 | 39,877 | ,107 | ,000 |
| 47 | 39,869 | ,107 | ,000 |
| 166 | 39,483 | ,115 | ,000 |
| 41 | 39,423 | ,117 | ,000 |
| 25 | 38,641 | ,134 | ,000 |
| 49 | 38,586 | ,135 | ,000 |
| 165 | 37,961 | ,151 | ,001 |
| 133 | 37,648 | ,159 | ,001 |
| 37 | 37,301 | ,169 | ,002 |
| 164 | 36,654 | ,187 | ,011 |
| 43 | 36,437 | ,194 | ,014 |
| 189 | 36,188 | ,202 | ,019 |
| 80 | 36,045 | ,207 | ,019 |
| 95 | 35,454 | ,227 | ,062 |
| 184 | 35,293 | ,232 | ,067 |
| 42 | 34,861 | ,248 | ,128 |
| . | . | . | . |
| . | . | . | . |

Data yang terindikasi mengandung outlier dapat dihitung melalui mahalanobis distance berdasarkan nilai chi-square dengan derajat bebas sebesar 30 (jumlah indikator) pada taraf $p = 0,05$ atau $\chi^2(30;0,05) = 43,77$ (dapat dilihat pada p1 tabel di bawah). Susanto (2013) juga menggunakan batasan pada $p2 < 0,05$ untuk mengindikasikan adanya outlier. Berdasarkan pendapat tersebut maka data- data yang terindikasi outlier perlu dilakukan penghapusan, selanjutnya dilakukan pengecekan ulang terhadap distribusi data dan outliersnya. Berikut ini output pengecekan data outlier tahap akhir:

Tabel 4.14. Pengecekan Data Outlier Tahap Akhir

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1 | p2 |
|--------------------|-----------------------|------|------|
| 19 | 43,609 | ,052 | ,999 |
| 59 | 43,313 | ,055 | ,995 |

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1 | p2 |
|--------------------|-----------------------|------|------|
| 2 | 43,155 | ,057 | ,982 |
| 11 | 43,008 | ,058 | ,954 |
| 7 | 42,772 | ,061 | ,913 |
| . | . | . | . |
| . | . | . | . |
| . | . | . | . |

Pada tahap akhir seluruh data outlier telah bersih dan dapat dilakukan analisis lanjutan.

4.2.3. Uji Validitas

Validitas suatu indikator yang menyusun suatu konstruk dapat dilihat dari *loading factor*-nya. Nilai *loading factor* yang ada dalam model dapat ditunjukkan di tabel dibawah ini:

Tabel 4.15. Standardized Regression Weights setiap Indikator

| | | Estimate |
|-------|-----------|----------|
| KMIT | <--- LING | ,233 |
| KMIT | <--- KOM | ,494 |
| KMIT | <--- BUD | ,264 |
| KMIT | <--- MOT | ,268 |
| KER | <--- BUD | -,137 |
| KER | <--- KOM | -,066 |
| KER | <--- LING | -,222 |
| KER | <--- KMIT | ,566 |
| KER | <--- MOT | ,092 |
| KOM1 | <--- KOM | ,810 |
| KOM2 | <--- KOM | ,786 |
| KOM3 | <--- KOM | ,840 |
| KER1 | <--- KER | ,718 |
| KER2 | <--- KER | ,706 |
| KER3 | <--- KER | ,682 |
| KER4 | <--- KER | ,687 |
| KER5 | <--- KER | ,712 |
| KER6 | <--- KER | ,661 |
| KER7 | <--- KER | ,806 |
| KER8 | <--- KER | ,719 |
| KER9 | <--- KER | ,708 |
| LING1 | <--- LING | ,502 |
| LING2 | <--- LING | ,810 |
| LING3 | <--- LING | ,659 |
| LING4 | <--- LING | ,799 |

| | | Estimate |
|------------|------|----------|
| LING5 <--- | LING | ,602 |
| LING6 <--- | LING | ,648 |
| LING7 <--- | LING | ,711 |
| LING8 <--- | LING | ,619 |
| BUD1 <--- | BUD | ,812 |
| BUD2 <--- | BUD | ,873 |
| BUD3 <--- | BUD | ,794 |
| KMIT3 <--- | KMIT | ,793 |
| KMIT2 <--- | KMIT | ,727 |
| KMIT1 <--- | KMIT | ,765 |
| MOT1 <--- | MOT | ,782 |
| MOT2 <--- | MOT | ,785 |
| MOT3 <--- | MOT | ,933 |
| MOT4 <--- | MOT | ,657 |

Keterangan: Hasil pengolahan AMOS 21

Tabel 4.16. Uji Validitas Loading Factor setiap Indikator

| Konstruk | Indikator | Kode | Loading Factor | Keterangan |
|-----------------------|-----------------------|--------------|----------------|----------------|
| Komunikasi Organisasi | Komunikasi Makro | KOM1 | 0,718 | Valid |
| | Komunikasi Mikro | KOM2 | 0,786 | Valid |
| | Komunikasi Individual | KOM3 | 0,706 | Valid |
| Komitmen Organisasi | Komitmen Afektif | KMIT1 | 0,765 | Valid |
| | Komitmen Kontinuan | KMIT2 | 0,727 | Valid |
| | Komitmen Normatif | KMIT3 | 0,793 | Valid |
| Budaya Organisasi | Profesional | BUD1 | 0,812 | Valid |
| | Integritas | BUD2 | 0,873 | Valid |
| | Amanah | BUD3 | 0,794 | Valid |
| Motivasi | Kebutuhan Eksternal | MOT1 | 0,782 | Valid |
| | Kebutuhan Internal | MOT2 | 0,785 | Valid |
| | Kebutuhan Afiliasi | MOT3 | 0,933 | Valid |
| | Umpaman Balik | MOT4 | 0,657 | Valid |
| Lingkungan Kerja | Kerjasama | LING1 | 0,502 | Invalid |
| | Koordinasi | LING2 | 0,810 | Valid |
| | Pembagian Tugas | LING3 | 0,659 | Valid |
| | Hubungan Karyawan | LING4 | 0,799 | Valid |
| | Fasilitas Kerja | LING5 | 0,602 | Valid |

| | | | | |
|---------|----------------|-------|-------|-------|
| | Gairah Kerja | LING6 | 0,648 | Valid |
| | Tata Ruang | LING7 | 0,711 | Valid |
| | Penerangan | LING8 | 0,619 | Valid |
| Kinerja | Disiplin | KER1 | 0,718 | Valid |
| | Tanggung Jawab | KER2 | 0,706 | Valid |
| | Jujur | KER3 | 0,682 | Valid |
| | Kerjasama | KER4 | 0,687 | Valid |
| | Kesetiaan | KER5 | 0,712 | Valid |
| | Inisiatif | KER6 | 0,661 | Valid |
| | Kecakapan | KER7 | 0,806 | Valid |
| | Kuantitas | KER8 | 0,719 | Valid |
| | Kualitas | KER9 | 0,708 | Valid |

Susanto (2013) mengatakan bahwa secara umum faktor loading yang bernilai diatas 0,7 dikatakan memang merupakan bagian dari konstruk tersebut, sedangkan batasan yang digunakan dalam beberapa literatur adalah 0,5. Pada penelitian ini item yang dimasukkan dalam analisis adalah yang memiliki factor loading $> 0,6$. Berdasarkan pendapat tersebut, ada 1 indikator menunjukkan hasil yang tidak valid yaitu indikator **LING1**. Dengan demikian indikator tersebut di drop dari model.

4.3.4. Uji Reabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada objek yang sama. Batasan nilai reliabilitas yang biasa digunakan adalah 0,6 yang menunjukkan kehandalan yang tinggi. Untuk mendapatkan tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten rumus yang digunakan adalah (Ferdinand, 2002):

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standar Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum E_j}$$

Keterangan:

$\sum E_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - (\text{standard loading})^2$. Standar loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap indikator.

Pengukuran terhadap variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk atau variabel laten dalam model. Batasan nilai variance extract yang dapat diterima adalah 0,4. Rumus yang digunakan adalah (Ferdinand, 2002):

$$\text{Variance Extract} = \frac{(\Sigma \text{Standar Loading}^2)}{(\Sigma \text{Standard Loading}^2) + \sum E_j}$$

Hasil penghitungan excel terhadap reliability dan variance extract dapat diringkas sebagai berikut:

Tabel 4.17. Nilai Reability dan Variance Extracted Setiap Konstruk

| Konstruk/ Variabel | Reliability | Variance Extract | Keterangan |
|-----------------------|-------------|------------------|------------|
| Motivasi | 0,813 | 0,632 | Reliabel |
| Budaya Organisasi | 0,816 | 0,684 | Reliabel |
| Komunikasi Organisasi | 0,661 | 0,544 | Reliabel |
| Lingkungan Kerja | 0,726 | 0,486 | Reliabel |
| Komitmen Organisasi | 0,707 | 0,581 | Reliabel |
| Kinerja | 0,825 | 0,507 | Reliabel |

Hasil pengujian reliability dan variance extract terhadap masing- masing variabel laten atas dimensi- dimensi pembentuknya menunjukkan bahwa indikator- indikator yang digunakan sebagai *observed variable* dapat dikatakan telah mampu menjelaskan dengan baik.

4.3.5. Analisis Faktor Konfirmatori (Confirmatory Factor Analysis) Secara Parsial

Teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation method* karena jumlah sampel yang digunakan lebih dari 100 sampel. Teknik ini dilakukan secara bertahap yaitu pada tahap model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*) secara keseluruhan dengan teknik *confirmatory factor analysis* untuk melihat kesesuaian atau kecocokan model yang dikembangkan dalam penelitian ini.

Masalah mungkin dapat timbul dari data- data yang tidak mendukung model pengukuran dan model struktural yang dibentuk. Akibatnya, ukuran- ukuran dalam uji statistik dan alat uji lainnya akan menunjukkan hasil yang kurang memuaskan. Pada tahap ini apabila belum memperoleh model yang fit, model yang diajukan perlu dimodifikasi, direvisi atau disesuaikan agar pada tahap *full model* memberikan hasil terbaik. Revisi dilakukan ketika hasil yang diperoleh tidak memberikan estimasi yang unik. Menurut Susanto (2013),

jika ditemukan permasalahan seperti ini hal yang dilakukan adalah revisi atau meninjau kembali model, kemungkinan melakukan penambahan sampel, meninjau ulang pernyataan dalam kuesioner atau bentuk pengukuran lainnya pada sebuah indikator. Revisi dapat dilakukan dengan cara merubah atau menambah arah hubungan namun tetap berdasarkan kepada teori yang kuat. Penyesuaian dilakukan dengan cara menghilangkan (*drop*) beberapa indikator, variabel atau arah hubungan yang tidak mendukung model yang baik (*fit*).

Pada penelitian ini, penulis tidak melakukan modifikasi atau revisi terhadap model namun akan melakukan penyesuaian- penyesuaian secara bertahap agar memperoleh model yang terbaik. Analisis faktor konfirmatori merupakan metode yang merefleksikan model pengukuran dimana indikator atau variabel yang diobservasi mendefinisikan konstruk atau variabel laten. Oleh karena itu, pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya dapat dibuktikan oleh uji statistik dan alat uji lainnya terhadap kecocokan suatu model pengukuran. Hasil dari analisis ini akan digunakan oleh peneliti untuk masuk ke dalam tahap model struktural (*full model* atau *sub model*).

Untuk lebih mudah memahami analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*), maka pembahasan dilakukan secara terpisah pada setiap konstruk eksogen dan konstruk endogen).

A. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Komitmen Organisasi dan Kinerja

Pada tahap awal pengolahan diperoleh informasi bahwa nilai p-value < 0,05 dan RMSEA > 0,08 sehingga hasil yang diperoleh dinyatakan tidak valid pada tahap model pengukuran. Berikut ini output tahap pertama:

Tabel 4.18. Output Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Komitmen Organisasi dan Kinerja (Tahap Pertama)

Notes for Model (Default model)**Computation of degrees of freedom (Default model)**

Number of distinct sample moments: 78
 Number of distinct parameters to be estimated: 25
 Degrees of freedom (78 - 25): 53

Result (Default model)

Minimum was achieved
 Chi-square = 106,672
 Degrees of freedom = 53
 Probability level = ,000

RMSEA

| Model | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|--------------------|-------|-------|-------|--------|
| Default model | ,089 | ,065 | ,114 | ,006 |
| Independence model | ,304 | ,286 | ,322 | ,000 |

Menurut Susanto (2013), chi-square merupakan alat uji utama dalam pengujian model pengukuran agar mendapat hasil yang valid, namun jika jumlah indikator dan jumlah sampelnya meningkat maka chi-square bukan menjadi satu-satunya alat uji yang utama sehingga perlu melihat alat uji lainnya. Dengan demikian untuk mendapatkan hasil yang paling baik pada tahap ini, drop dilakukan terhadap indikator yang memiliki korelasi terlalu tinggi pada variabel manifes (dalam taraf signifikansi $\alpha = 0,05$) atau terlalu rendah (dibawah syarat uji validitas). Dalam hal ini indikator KER6, KER3 dan KER4 secara bertahap dibuang dari model.

Gambar 4.3. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Komitmen Organisasi dan Kinerja

UJI MODEL

Chi square = 29,540 (df = 26)

Prob = .287

RMSEA = 0,033

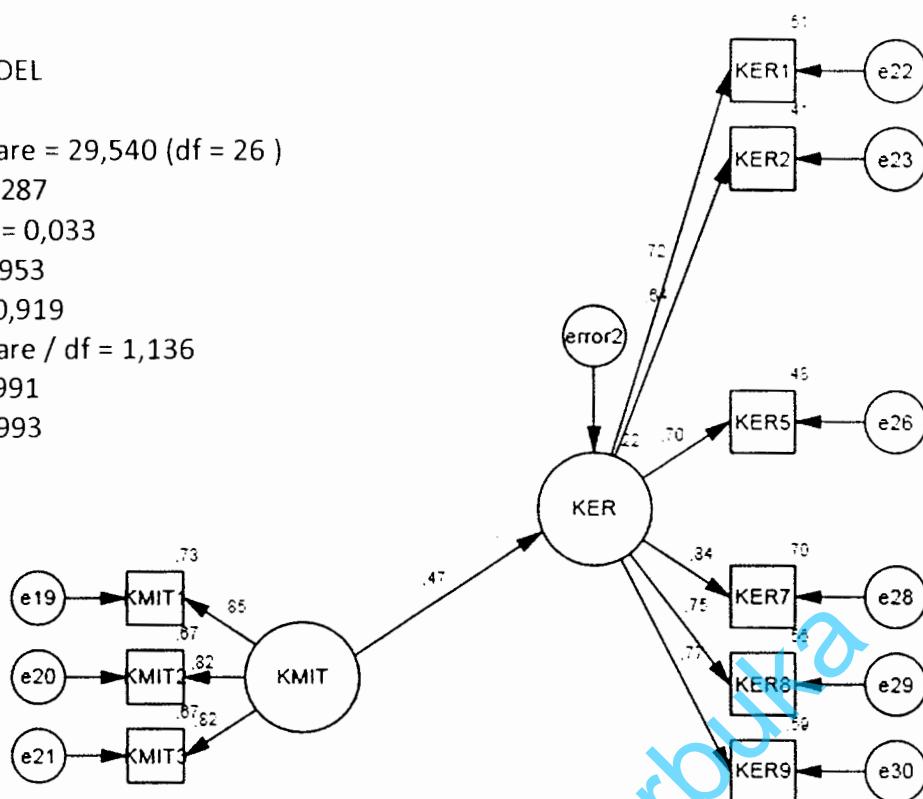
GFI = 0,953

AGFI = 0,919

Chi square / df = 1,136

TLI = 0,991

CFI = 0,993



Tabel 4.19. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Komitmen Organisasi dan Kinerja (Tahap Akhir)

| Goodness of Fit Indeks | Cut off Value | Hasil | Evaluasi Model |
|------------------------|---------------|-------|---|
| Chi-Square | < 38,89 | 29,54 | Mendekati Chi-Square Tabel Semakin Baik |
| Probability | ≥ 0,05 | 0,287 | Signifikan |
| RMSEA | ≤ 0,08 | 0,033 | Good Fit |
| GFI | ≥ 0,90 | 0,953 | Good Fit |
| AGFI | ≥ 0,90 | 0,919 | Good Fit |
| CMIN/ DF | ≤ 2,00 | 1,136 | Good Fit |
| TLI | ≥ 0,90 | 0,991 | Good Fit |
| CFI | ≥ 0,90 | 0,993 | Good Fit |

Sumber: Hasil pengolahan AMOS 21

Tabel 4.20. Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori Komitmen Organisasi dan Kinerja (Tahap Akhir)

| | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-----|-----------|----------|------|-------|-----|-------|
| KER | <--- KMIT | ,712 | ,156 | 4,555 | *** | |

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-------|------|------|----------|------|--------|-----|-------|
| KER1 | <--- | KER | ,660 | ,081 | 8,119 | *** | |
| KER2 | <--- | KER | ,612 | ,085 | 7,180 | *** | |
| KER5 | <--- | KER | ,618 | ,079 | 7,851 | *** | |
| KER7 | <--- | KER | ,862 | ,090 | 9,602 | *** | |
| KER8 | <--- | KER | ,972 | ,114 | 8,517 | *** | |
| KER9 | <--- | KER | 1,000 | | | | |
| KMIT3 | <--- | KMIT | 1,000 | | | | |
| KMIT2 | <--- | KMIT | 1,009 | ,103 | 9,800 | *** | |
| KMIT1 | <--- | KMIT | ,982 | ,098 | 10,061 | *** | |

Sumber: Hasil pengolahan AMOS 21

Pada tahapan analisis faktor konfirmatori diperoleh bahwa seluruh indikator-indikator atau pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang baik, yaitu nilai CR diatas 1,96 dengan probabilitas kurang dari 0,05. Selain itu, seluruh faktor loading berada lebih dari 0,6 atau kurang dari 0,95 (batas signifikansi $\alpha = 0,05$). Dari hasil ini disimpulkan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten (pada endogen dan eksogen) telah menunjukkan unidimensionalitas.

Pengujian pada chi-square dan alat uji model lainnya membuktikan bahwa model pengukuran baik (*fit*) dengan data sampel yang ada sehingga dapat dilanjutkan pada tahap model struktural.

B. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Budaya Organisasi dan Kinerja

Pada pengujian ini, penyesuaian dilakukan pada beberapa indikator yang sama di variabel konstruk Kinerja. Berikut ini hasil pengolahan yang diperoleh:

Tabel 4.21. Output Analisi Faktor Konfirmatori Konstruk Budaya Organisasi dan Kinerja (Tahap Akhir)

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 45
 Number of distinct parameters to be estimated: 19
 Degrees of freedom (45 - 19): 26

Result (Default model)

Minimum was achieved
 Chi-square = 26,439
 Degrees of freedom = 26
 Probability level = ,439

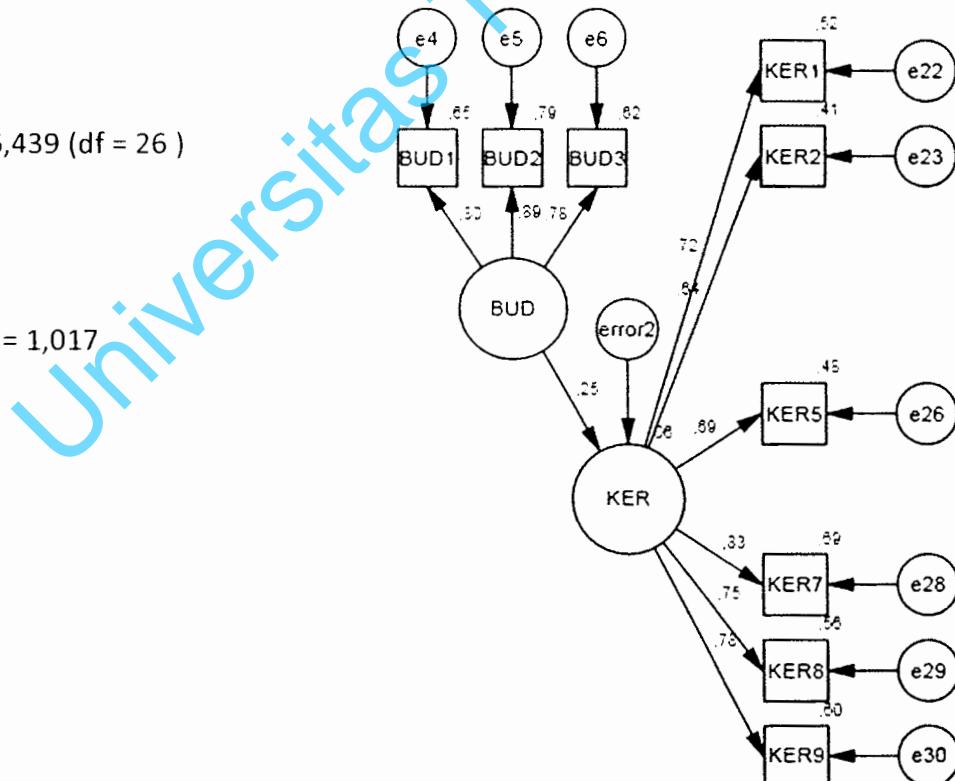
RMSEA

| Model | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|--------------------|-------|-------|-------|--------|
| Default model | ,012 | ,000 | ,071 | ,797 |
| Independence model | ,337 | ,313 | ,362 | ,000 |

Gambar 4.4. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Budaya Organisasi dan Kinerja

UJI MODEL

Chi square = 26,439 (df = 26)
 Prob = .439
 RMSEA = 0,012
 GFI = 0,957
 AGFI = 0,925
 Chi square / df = 1,017
 TLI = 0,999
 CFI = 0,999



Tabel 4.22. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Budaya Organisasi dan Kinerja (Tahap Akhir)

| Goodness of Fit Indeks | Cut off Value | Hasil | Evaluasi Model |
|------------------------|---------------|--------|--|
| Chi-Square | < 38,89 | 26,439 | Mendekati Chi-Square Tabel Semakin Baik |
| Probability | ≥ 0,05 | 0,439 | Signifikan |
| RMSEA | ≤ 0,08 | 0,012 | Good Fit |
| GFI | ≥ 0,90 | 0,957 | Good Fit |
| AGFI | ≥ 0,90 | 0,925 | Good Fit |
| CMIN/ DF | ≤ 2,00 | 1,017 | Good Fit |
| TLI | ≥ 0,90 | 0,999 | Good Fit |
| CFI | ≥ 0,90 | 0,999 | Good Fit |

Sumber: Hasil pengolahan AMOS 21

Tabel 4.23. Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori Budaya Organisasi dan Kinerja (Tahap Akhir)

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|------|------|-----|----------|------|-------|------|-------|
| KER | <--- | BUD | ,289 | ,118 | 2,454 | ,014 | |
| KER1 | <--- | KER | ,658 | ,081 | 8,158 | *** | |
| KER2 | <--- | KER | ,605 | ,085 | 7,150 | *** | |
| KER5 | <--- | KER | ,613 | ,078 | 7,850 | *** | |
| KER7 | <--- | KER | ,852 | ,089 | 9,581 | *** | |
| KER8 | <--- | KER | ,971 | ,113 | 8,585 | *** | |
| KER9 | <--- | KER | 1,000 | | | | |
| BUD1 | <--- | BUD | 1,000 | | | | |
| BUD2 | <--- | BUD | 1,063 | ,108 | 9,873 | *** | |
| BUD3 | <--- | BUD | ,872 | ,094 | 9,268 | *** | |

Sumber: Hasil pengolahan AMOS 21

Hasil pengolahan menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel konstruk dan antarkonstruk menunjukkan hasil yang baik, yaitu nilai CR diatas 1,96 dengan probabilitas kurang dari 0,05. Seluruh faktor loading indikator bernilai lebih dari 0,6 atau kurang dari 0,95 (batas signifikansi $\alpha = 0,05$) sehingga disimpulkan bahwa indikator tersebut memang merupakan bagian dari variabel konstruk yang ada. *Uji discriminant validity* dilakukan untuk membuktikan validitas hubungan antarkonstruk Budaya Organisasi dan Kinerja yaitu dengan nilai CR = 2,545 atau nilai p < 0,05.

Pada tahap model pengukuran, nilai chi-square dan alat uji lainnya menunjukkan bahwa model layak dilanjutkan pada tahap model struktural setelah dilakukan penyesuaian yang sama pada beberapa indikator variabel Kinerja.

C. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Motivasi dan Kinerja

Analisis tahap awal menunjukkan hasil yang kurang baik. Namun setelah dilakukan penyesuaian yang sama pada dimensi yang membentuk variabel Kinerja diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.24. Output Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Motivasi dan Kinerja
(Tahap Akhir)**

| Notes for Model (Default model) | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|-------|-------|--------|--------|---------------|------|------|------|------|--------------------|------|------|------|------|
| Computation of degrees of freedom (Default model) | | | | | | | | | | | | | | | |
| Number of distinct sample moments: 55 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Number of distinct parameters to be estimated: 21 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Degrees of freedom (55 - 21): 34 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Result (Default model) | | | | | | | | | | | | | | | |
| Minimum was achieved | | | | | | | | | | | | | | | |
| Chi-square = 39,129 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Degrees of freedom = 34 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Probability level = ,250 | | | | | | | | | | | | | | | |
| RMSEA | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th>Model</th> <th>RMSEA</th> <th>LO 90</th> <th>HI 90</th> <th>PCLOSE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Default model</td> <td>,034</td> <td>,000</td> <td>,076</td> <td>,686</td> </tr> <tr> <td>Independence model</td> <td>,325</td> <td>,303</td> <td>,347</td> <td>,000</td> </tr> </tbody> </table> | Model | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE | Default model | ,034 | ,000 | ,076 | ,686 | Independence model | ,325 | ,303 | ,347 | ,000 |
| Model | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE | | | | | | | | | | | |
| Default model | ,034 | ,000 | ,076 | ,686 | | | | | | | | | | | |
| Independence model | ,325 | ,303 | ,347 | ,000 | | | | | | | | | | | |

Gambar 4.5. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Motivasi dan Kinerja

UJI MODEL

Chi square = 39,129 (df = 34)

Prob = .250

RMSEA = 0,034

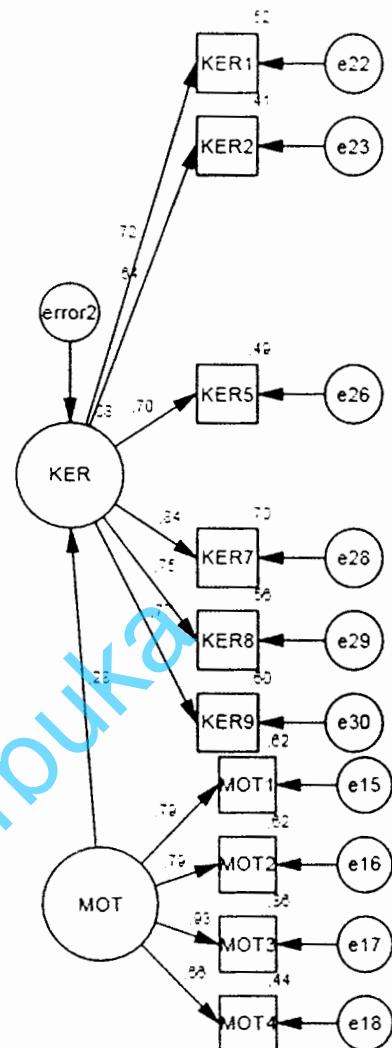
GFI = 0,945

AGFI = 0,912

Chi square / df = 1,151

TLI = 0,989

CFI = 0,991



**Tabel 4.25. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori
Konstruk Motivasi dan Kinerja (Tahap Akhir)**

| Goodness of Fit Indeks | Cut off Value | Hasil | Evaluasi Model |
|------------------------|---------------|--------|---|
| Chi-Square | < 48,60 | 39,129 | Mendekati Chi-Square Tabel Semakin Baik |
| Probability | ≥ 0,05 | 0,250 | Signifikan |
| RMSEA | ≤ 0,08 | 0,034 | Good Fit |
| GFI | ≥ 0,90 | 0,945 | Good Fit |
| AGFI | ≥ 0,90 | 0,912 | Good Fit |
| CMIN/ DF | ≤ 2,00 | 1,151 | Good Fit |
| TLI | ≥ 0,90 | 0,989 | Good Fit |
| CFI | ≥ 0,90 | 0,991 | Good Fit |

Sumber: Hasil pengolahan AMOS 21

Tabel 4.26. Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori Budaya Organisasi dan Kinerja (Tahap Akhir)

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|------|------|-----|----------|------|--------|------|-------|
| KER | <--- | MOT | ,344 | ,120 | 2,858 | ,004 | |
| KER1 | <--- | KER | ,661 | ,081 | 8,122 | *** | |
| KER2 | <--- | KER | ,608 | ,085 | 7,125 | *** | |
| KER5 | <--- | KER | ,619 | ,079 | 7,870 | *** | |
| KER7 | <--- | KER | ,861 | ,090 | 9,584 | *** | |
| KER8 | <--- | KER | ,969 | ,114 | 8,489 | *** | |
| KER9 | <--- | KER | 1,000 | | | | |
| MOT1 | <--- | MOT | 1,000 | | | | |
| MOT2 | <--- | MOT | 1,075 | ,113 | 9,474 | *** | |
| MOT3 | <--- | MOT | 1,399 | ,128 | 10,919 | *** | |
| MOT4 | <--- | MOT | ,953 | ,124 | 7,683 | *** | |

Sumber: Hasil pengolahan AMOS 21

Uji *convergent validity* dan *discriminant validity* pada tahap analisis faktor konfirmatori menunjukkan bahwa seluruh indikator atau pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang baik, yaitu nilai CR diatas 1,96 dengan probabilitas kurang dari 0,05. Selain itu, seluruh faktor loading indikator bernilai lebih dari 0,6 atau kurang dari 0,95 (batas signifikansi $\alpha = 0,05$) yang menunjukkan hubungan erat terhadap variabel latennya.

Pada saat yang bersamaan, nilai chi-square dan probabilitas lebih dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa model terbukti valid. Pengujian pada alat uji model lainnya pun mendukung bahwa model pengukuran baik atau layak dilanjutkan pada tahap struktural model.

D. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Lingkungan Kerja dan Kinerja

Seperti diketahui dalam pembahasan sebelumnya bahwa indikator LING1 telah didrop karena tidak memenuhi syarat validitas karena faktor loading kurang dari 0,6. Untuk mendapatkan hasil terbaik, drop yang sama dilakukan secara bertahap terhadap indikator KER3, KER4 dan KER6. Hasil pengolahan pada tahap ini, nilai p-value = 0,003 atau p-value $< 0,05$ tidak signifikan secara statistik sehingga perlu dilakukan penyesuaian kembali terhadap beberapa indikator yang memiliki faktor loading rendah atau terlalu tinggi. Keputusan yang terbaik adalah melakukan drop pada indikator LING5, LING6, LING7 dan LING8 secara bertahap sehingga memperoleh syarat signifikansi. Hasil yang diperoleh sebagai berikut:

Tabel 4.27. Output Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Lingkungan Kerja dan Kinerja (Tahap Akhir)

| Notes for Model (Default model) | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|-------|-------|--------|--------|---------------|------|------|------|------|--------------------|------|------|------|------|
| Computation of degrees of freedom (Default model) | | | | | | | | | | | | | | | |
| Number of distinct sample moments: 45 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Number of distinct parameters to be estimated: 19 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Degrees of freedom (45 - 19): 26 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Result (Default model) | | | | | | | | | | | | | | | |
| Minimum was achieved | | | | | | | | | | | | | | | |
| Chi-square = 20,618 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Degrees of freedom = 26 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Probability level = ,761 | | | | | | | | | | | | | | | |
| RMSEA | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th>Model</th> <th>RMSEA</th> <th>LO 90</th> <th>HI 90</th> <th>PCLOSE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Default model</td> <td>,000</td> <td>,000</td> <td>,050</td> <td>,949</td> </tr> <tr> <td>Independence model</td> <td>,320</td> <td>,295</td> <td>,345</td> <td>,000</td> </tr> </tbody> </table> | Model | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE | Default model | ,000 | ,000 | ,050 | ,949 | Independence model | ,320 | ,295 | ,345 | ,000 |
| Model | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE | | | | | | | | | | | |
| Default model | ,000 | ,000 | ,050 | ,949 | | | | | | | | | | | |
| Independence model | ,320 | ,295 | ,345 | ,000 | | | | | | | | | | | |

Gambar 4.6. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Lingkungan Kerja dan Kinerja (Tahap Akhir)

UJI MODEL

Chi square = 20,618 (df = 26)

Prob = .761

RMSEA = 0,000

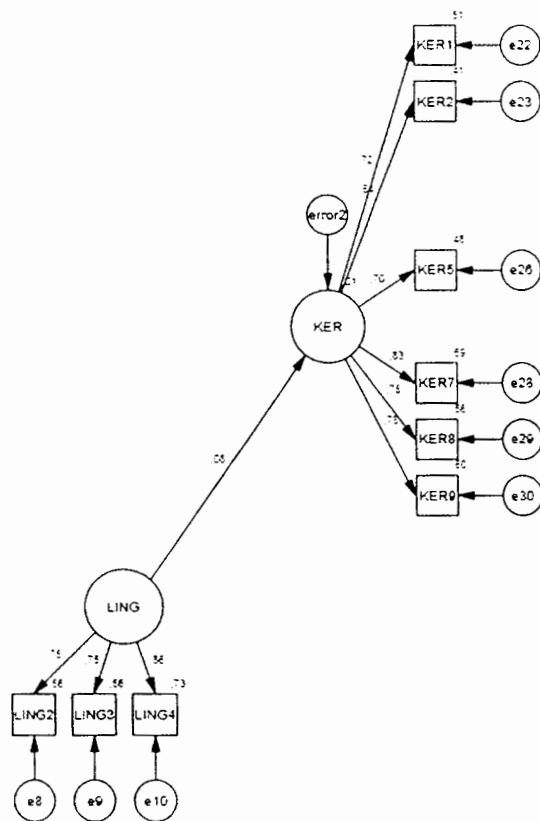
GFI = 0,964

AGFI = 0,937

Chi square / df = 0,793

TLI = 1,016

CFI = 1,000



Tabel 4.28. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Lingkungan Kerja dan Kinerja (Tahap Akhir)

| Goodness of Fit Indeks | Cut off Value | Hasil | Evaluasi Model |
|------------------------|---------------|--------|---|
| Chi-Square | < 38,89 | 20,618 | Mendekati Chi-Square Tabel Semakin Baik |
| Probability | ≥ 0,05 | 0,761 | Signifikan |
| RMSEA | ≤ 0,08 | 0,000 | Good Fit |
| GFI | ≥ 0,90 | 0,964 | Good Fit |
| AGFI | ≥ 0,90 | 0,937 | Good Fit |
| CMIN/ DF | ≤ 2,00 | 0,793 | Good Fit |
| TLI | ≥ 0,90 | 1,016 | Good Fit |
| CFI | ≥ 0,90 | 1,000 | Good Fit |

Sumber: Hasil pengolahan AMOS 21

Tabel 4.29. Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori Lingkungan Kerja dan Kinerja (Tahap Akhir)

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-------|------|------|----------|------|-------|------|-------|
| KER | <--- | LING | ,113 | ,143 | ,791 | ,429 | |
| KER1 | <--- | KER | ,656 | ,081 | 8,146 | *** | |
| KER2 | <--- | KER | ,606 | ,085 | 7,168 | *** | |
| KER5 | <--- | KER | ,614 | ,078 | 7,869 | *** | |
| KER7 | <--- | KER | ,853 | ,089 | 9,596 | *** | |
| KER8 | <--- | KER | ,965 | ,113 | 8,536 | *** | |
| KER9 | <--- | KER | 1,000 | | | | |
| LING2 | <--- | LING | 1,000 | | | | |
| LING3 | <--- | LING | 1,737 | ,224 | 7,738 | *** | |
| LING4 | <--- | LING | 1,486 | ,188 | 7,915 | *** | |

Sumber: Hasil pengolahan AMOS 21

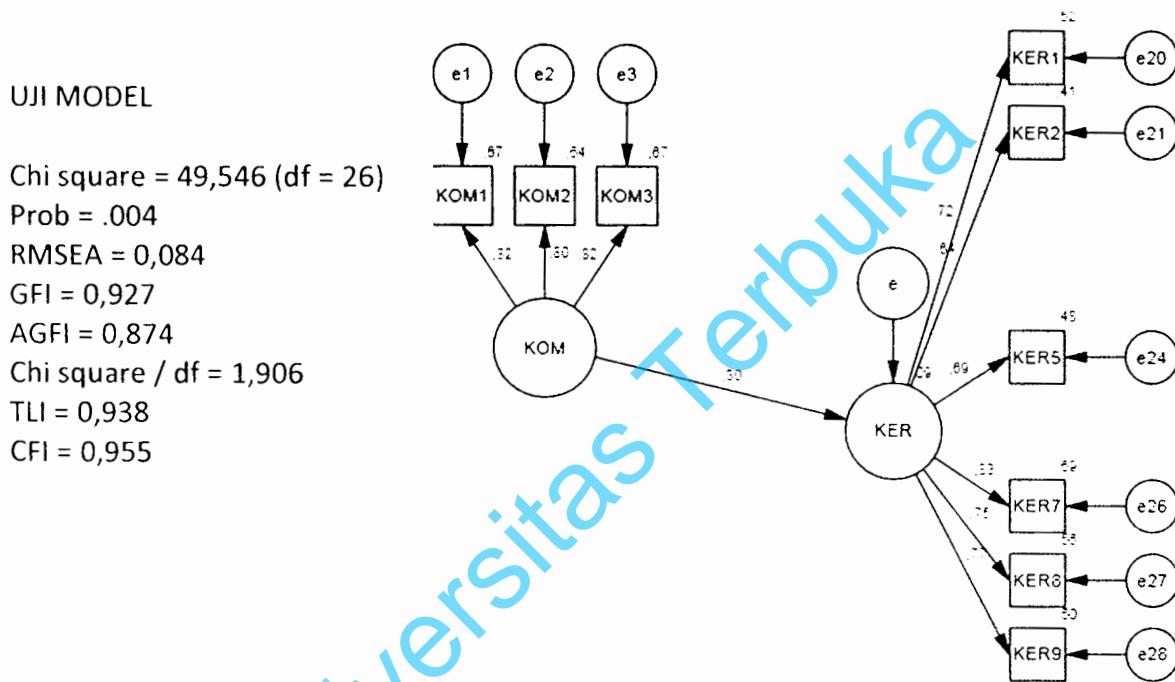
Uji *convergent validity* menunjukkan bahwa seluruh indikator atau pembentuk variabel laten menunjukkan nilai yang baik, yaitu nilai CR diatas 1,96 dengan probabilitas kurang dari 0,05, namun uji *discriminant validity* pada tahap analisis faktor konfirmatori menunjukkan bahwa nilai CR kurang dari 1,96 dan p-value lebih dari 0,05. Uji ini untuk membuktikan bahwa tidak terdapat perbedaan yang nyata pada kedua matriks kovarian. Kesimpulan yang diperoleh adalah tidak terdapat hubungan yang nyata antara variabel Lingkungan Kerja dan variabel Kinerja. Pada model pengukuran, kedua hubungan ini dapat

dimasukkan ke tahap full model dengan alasan memenuhi kriteria *good fit* dan berlandaskan kepada teori yang kuat.

E. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Komunikasi Organisasi dan Kinerja

Berikut ini hasil pengolahan AMOS 21 untuk menjelaskan hubungan antara variabel Komunikasi Organisasi dan Kinerja.

Gambar 4.7. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Komunikasi Organisasi dan Kinerja



Tabel 4.30. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Komunikasi Organisasi dan Kinerja (Tahap Akhir)

| Goodness of Fit Indeks | Cut off Value | Hasil | Evaluasi Model |
|------------------------|---------------|--------|---|
| Chi-Square | < 38,89 | 49,546 | Mendekati Chi-Square Tabel Semakin Baik |
| Probability | ≥ 0,05 | 0,004 | Tidak signifikan |
| RMSEA | ≤ 0,08 | 0,084 | Marginal Fit |
| GFI | ≥ 0,90 | 0,927 | Good Fit |
| AGFI | ≥ 0,90 | 0,874 | Marginal Fit |
| CMIN/ DF | ≤ 2,00 | 1,906 | Good Fit |
| TLI | ≥ 0,90 | 0,938 | Good Fit |

| | | | |
|-----|-------------|-------|----------|
| CFI | $\geq 0,90$ | 0,955 | Good Fit |
|-----|-------------|-------|----------|

Sumber: Hasil pengolahan AMOS 21

Tabel 4.31. Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori Komunikasi

Organisasi dan Kinerja

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|------|------|-----|----------|------|-------|------|-------|
| KER | <--- | KOM | ,338 | ,117 | 2,893 | ,004 | par_8 |
| KOM1 | <--- | KOM | 1,000 | | | | |
| KOM2 | <--- | KOM | ,986 | ,109 | 9,005 | *** | par_1 |
| KOM3 | <--- | KOM | ,756 | ,084 | 8,991 | *** | par_2 |
| KER1 | <--- | KER | ,662 | ,081 | 8,166 | *** | par_3 |
| KER2 | <--- | KER | ,606 | ,086 | 7,037 | *** | par_4 |
| KER5 | <--- | KER | ,611 | ,079 | 7,750 | *** | par_5 |
| KER7 | <--- | KER | ,855 | ,089 | 9,556 | *** | par_6 |
| KER8 | <--- | KER | ,971 | ,112 | 8,702 | *** | par_7 |
| KER9 | <--- | KER | 1,000 | | | | |

Sumber: Hasil pengolahan AMOS 21

Uji *convergent validity* dan *discriminant validity* pada tahap analisis faktor konfirmatori menunjukkan bahwa seluruh indikator-indikator atau pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang baik, yaitu nilai CR diatas 1,96 dengan probabilitas kurang dari 0,05. Selain itu, seluruh faktor loading indikator bernilai lebih dari 0,6 atau kurang dari 0,95 (batas signifikansi $\alpha = 0,05$) sehingga menunjukkan bahwa seluruh indikator dapat menjelaskan keberadaan konstruk secara baik. Validitas model pengukuran ditunjukkan dengan nilai chi-square hasil $<$ chi-square tabel atau probabilitas $> 0,05$ sehingga disimpulkan bahwa model diaggap tidak fit walaupun alat uji lainnya menerima model. Langkah selanjutnya pada tahap ini adalah melakukan drop terhadap arah jalur variabel Komunikasi Organisasi ke variabel Kinerja.

F. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi

Berikut ini hasil pengolahan AMOS 21 untuk menjelaskan hubungan antara variabel Budaya Organisasi dan Kinerja.

Gambar 4.8. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Budaya Organisasi dan Kinerja

UJI MODEL

Chi square = 14,314 (df = 8)

Prob = .074

RMSEA = 0,079

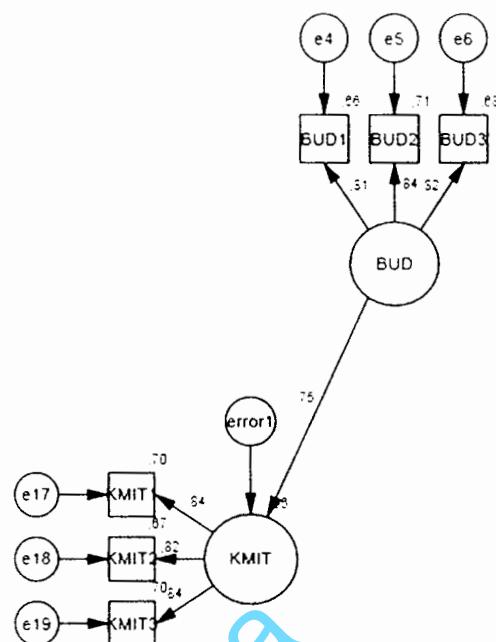
GFI = 0,964

AGFI = 0,907

Chi square / df = 1,789

TLI = 0,973

CFI = 0,986



Tabel 4.32. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Budaya Organisasi dan Kinerja

| Goodness of Fit Indeks | Cut off Value | Hasil | Evaluasi Model |
|------------------------|---------------|--------|---|
| Chi-Square | < 15,51 | 14,314 | Mendekati Chi-Square Tabel Semakin Baik |
| Probability | ≥ 0,05 | 0,074 | Signifikan |
| RMSEA | ≤ 0,08 | 0,079 | Good Fit |
| GFI | ≥ 0,90 | 0,964 | Good Fit |
| AGFI | ≥ 0,90 | 0,907 | Good Fit |
| CMIN/ DF | ≤ 2,00 | 1,789 | Good Fit |
| TLI | ≥ 0,90 | 0,973 | Good Fit |
| CFI | ≥ 0,90 | 0,986 | Good Fit |

Tabel 4.33. Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori Budaya Organisasi dan Kinerja

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-------|------|------|----------|------|--------|-----|-------|
| KMIT | <--- | BUD | ,578 | ,077 | 7,497 | *** | |
| BUD1 | <--- | BUD | 1,000 | | | | |
| BUD2 | <--- | BUD | ,998 | ,098 | 10,166 | *** | |
| BUD3 | <--- | BUD | ,907 | ,091 | 9,958 | *** | |
| KMIT3 | <--- | KMIT | 1,000 | | | | |
| KMIT2 | <--- | KMIT | ,979 | ,096 | 10,223 | *** | |
| KMIT1 | <--- | KMIT | ,942 | ,089 | 10,526 | *** | |

Analisis faktor konfirmatori pada model pengukuran melalui uji *convergent validity* dan *discriminant validity* menunjukkan bahwa seluruh indikator atau pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang baik, yaitu nilai CR diatas 1,96 dengan probabilitas kurang dari 0,05. Selain itu, seluruh faktor loading indikator bernilai lebih dari 0,6 atau kurang dari 0,95 (batas signifikansi $\alpha = 0,05$) yang menunjukkan hubungan yang erat terhadap variabel latennya.

Uji validitas model pengukuran dapat dilihat pada nilai chi-square hasil atau probabilitas kurang dari 0,05 khususnya pada sampel kecil dan indikator yang sedikit. Alat uji lainnya memberikan dukungan bahwa model pengukuran dinyatakan cocok (*fit*) dan dapat dimasukkan ke tahap model struktural.

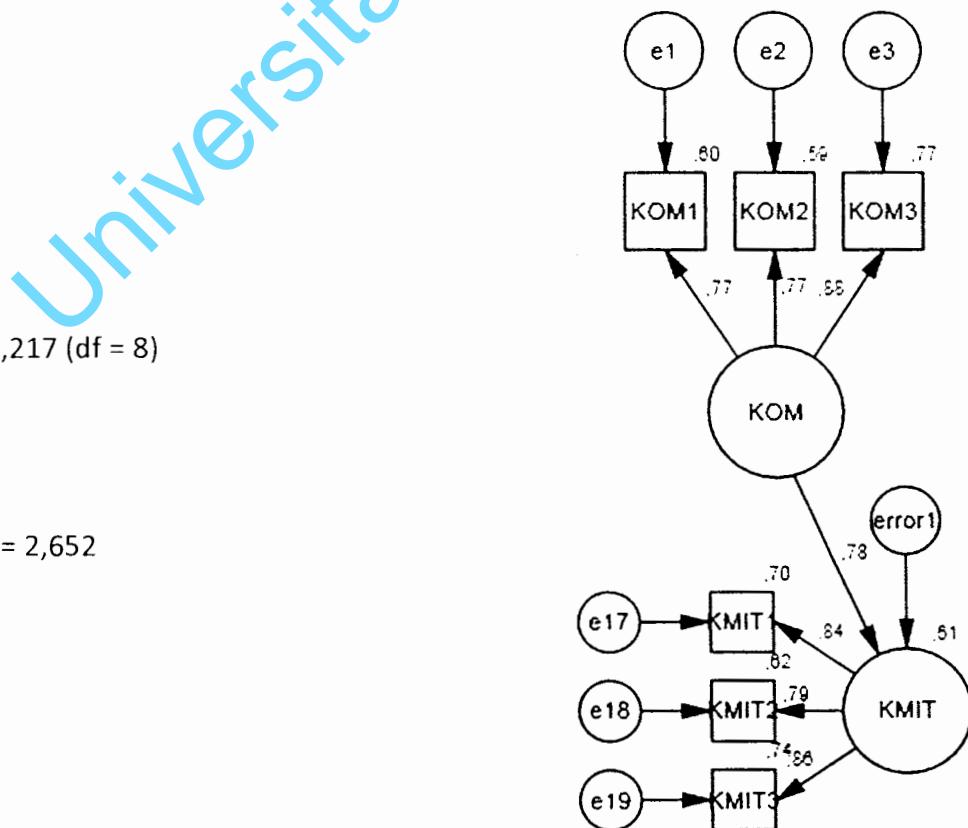
G. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Komunikasi Organisasi dan Komitmen Organisasi

Berikut ini hasil pengolahan AMOS 21 untuk menjelaskan hubungan antara konstruk Komunikasi Organisasi dan Komitmen Organisasi.

Gambar 4.9. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Komunikasi Organisasi dan Komitmen Organisasi

UJI MODEL

Chi square = 21,217 (df = 8)
 Prob = .007
 RMSEA = 1,114
 GFI = 0,946
 AGFI = 0,858
 Chi square / df = 2,652
 TLI = 0,943
 CFI = 0,970



Tabel 4.34. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Komunikasi Organisasi dan Komitmen Organisasi

| Goodness of Fit Indeks | Cut off Value | Hasil | Evaluasi Model |
|------------------------|---------------|--------|---|
| Chi-Square | < 15,51 | 21,217 | Mendekati Chi-Square Tabel Semakin Baik |
| Probability | ≥ 0,05 | 0,007 | Tidak Signifikan |
| RMSEA | ≤ 0,08 | 0,114 | Bad |
| GFI | ≥ 0,90 | 0,946 | Good Fit |
| AGFI | ≥ 0,90 | 0,858 | Marginal Fit |
| CMIN/ DF | ≤ 2,00 | 2,652 | Acceptable Fit |
| TLI | ≥ 0,90 | 0,943 | Good Fit |
| CFI | ≥ 0,90 | 0,970 | Good Fit |

Tabel 4.35. Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori Komunikasi Organisasi dan Kinerja

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-------|------|------|----------|------|--------|-----|-------|
| KMIT | <--- | KOM | ,651 | ,085 | 7,700 | *** | |
| KOM1 | <--- | KOM | 1,000 | | | | |
| KOM2 | <--- | KOM | ,997 | ,114 | 8,760 | *** | |
| KOM3 | <--- | KOM | ,856 | ,087 | 9,820 | *** | |
| KMIT3 | <--- | KMIT | 1,000 | | | | |
| KMIT2 | <--- | KMIT | ,916 | ,091 | 10,083 | *** | |
| KMIT1 | <--- | KMIT | ,914 | ,084 | 10,916 | *** | |

Uji *convergent validity* dan *discriminant validity* pada tahap analisis faktor konfirmatori menunjukkan bahwa seluruh indikator atau pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang baik, yaitu nilai CR diatas 1,96 dengan probabilitas kurang dari 0,05. Selain itu, seluruh faktor loading indikator bernilai lebih dari 0,6 atau kurang dari 0,95 (batas signifikansi $\alpha = 0,05$) sehingga menunjukkan bahwa seluruh indikator dapat menjelaskan keberadaan konstruk secara baik.

Pada pengujian model pengukuran diperoleh nilai chi-square hasil > chi-square tabel atau probabilitas < 0,05 yang menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Karena signifikansi merupakan syarat utama dalam model pengukuran maka langkah yang dilakukan adalah melakukan drop terhadap variabel Komunikasi Organisasi. Langkah yang sama juga

dilakukan pada analisis faktor konfirmatori pada model pengukuran variabel konstruk Kinerja dan konstruk Komunikasi Organisasi.

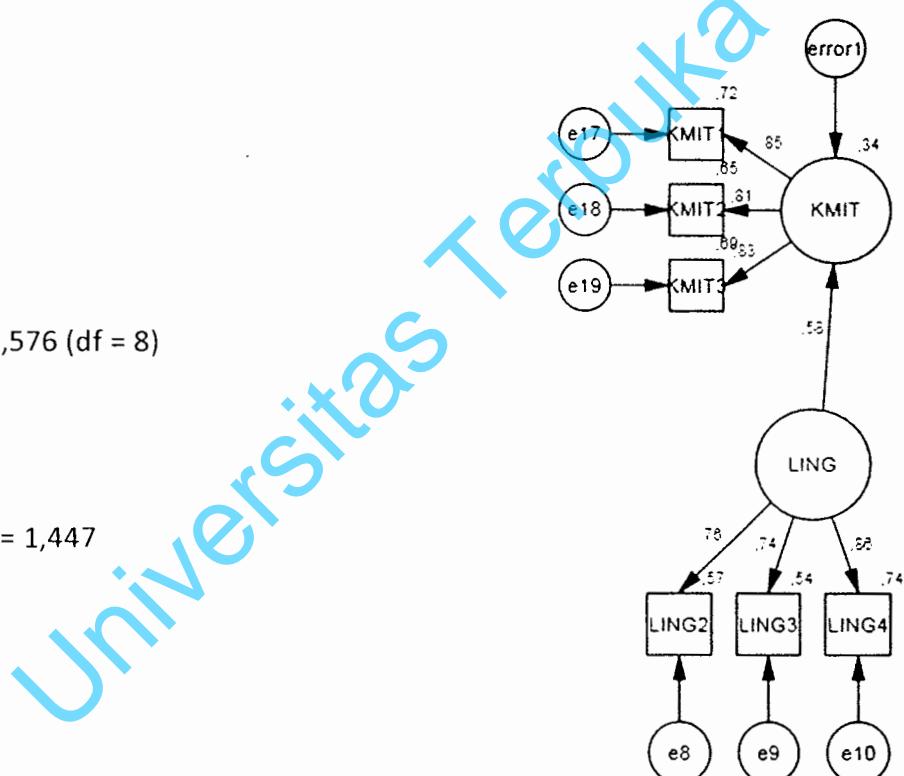
H. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi

Berikut ini hasil pengolahan AMOS 21 untuk menjelaskan hubungan antara konstruk Komitmen Organisasi dan konstruk Lingkungan Kerja.

Gambar 4.10. Analisis Faktor Konfirmatori Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi

UJI MODEL

Chi square = 11,576 (df = 8)
 Prob = .171
 RMSEA = 0,055
 GFI = 0,976
 AGFI = 0,936
 Chi square / df = 1,447
 TLI = 0,981
 CFI = 0,990



Tabel 4.36. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi

| Goodness of Fit Indeks | Cut off Value | Hasil | Evaluasi Model |
|------------------------|---------------|--------|---|
| Chi-Square | < 15,51 | 11,576 | Mendekati Chi-Square Tabel Semakin Baik |
| Probability | ≥ 0,05 | 0,171 | Signifikan |
| RMSEA | ≤ 0,08 | 0,055 | Good Fit |

| | | | |
|----------|-------------|-------|----------|
| GFI | $\geq 0,90$ | 0,976 | Good Fit |
| AGFI | $\geq 0,90$ | 0,936 | Good Fit |
| CMIN/ DF | $\leq 2,00$ | 1,447 | Good Fit |
| TLI | $\geq 0,90$ | 0,981 | Good Fit |
| CFI | $\geq 0,90$ | 0,990 | Good Fit |

Tabel 4.37. Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori Lingkungan Kerja dan Kinerja

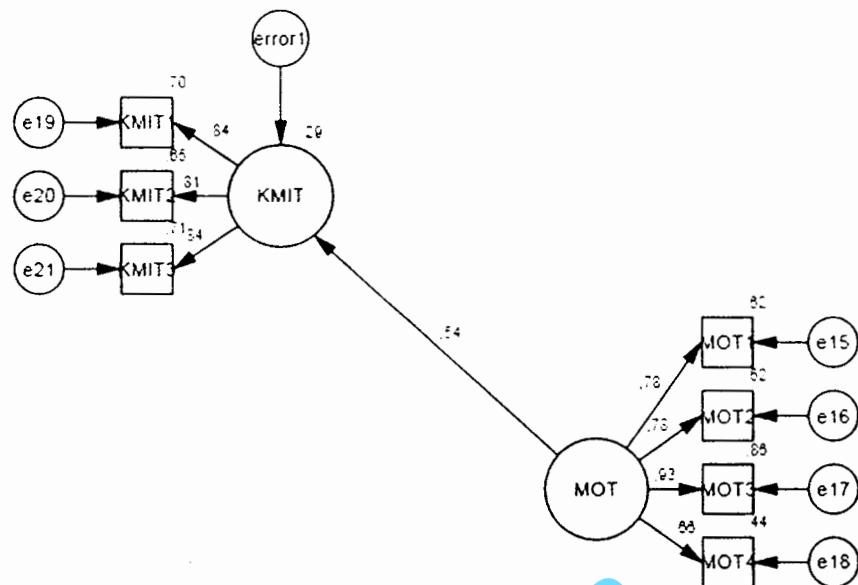
| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-------|------|------|----------|------|--------|-----|-------|
| KMIT | <--- | LING | ,531 | ,097 | 5,449 | *** | |
| LING2 | <--- | LING | 1,000 | | | | |
| LING3 | <--- | LING | 1,687 | ,215 | 7,828 | *** | |
| LING4 | <--- | LING | 1,478 | ,174 | 8,505 | *** | |
| KMIT3 | <--- | KMIT | 1,000 | | | | |
| KMIT2 | <--- | KMIT | ,971 | ,099 | 9,850 | *** | |
| KMIT1 | <--- | KMIT | ,961 | ,093 | 10,333 | *** | |

Analisis faktor konfirmatori terhadap model pengukuran melalui uji *convergent validity* menunjukkan bahwa seluruh faktor loading indikator bernilai lebih dari 0,6 atau kurang dari 0,95 (batas signifikansi $\alpha = 0,05$) yang menunjukkan hubungan yang erat terhadap variabel latennya. Uji *discriminant validity* menunjukkan bahwa nilai CR positif diatas 1,96 dengan probabilitas kurang dari 0,05 khususnya pada korelasi antarkonstruktur Lingkungan Kerja dan Kinerja.

Uji validitas model pengukuran dapat dilihat pada nilai chi-square hasil < chi-square tabel atau probabilitas $> 0,05$ diperkuat dengan alat uji model lainnya yang memberikan dukungan bahwa model pengukuran dinyatakan layak (*fit*) dan dapat dimasukkan ke tahap model struktural.

I. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Motivasi dan Komitmen Organisasi

Gambar 4.11. Analisis Faktor Konfirmatori Motivasi dan Komitmen Organisasi

**Tabel 4.38. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori****Konstruk Motivasi dan Komitmen Organisasi**

| Goodness of Fit Indeks | Cut off Value | Hasil | Evaluasi Model |
|------------------------|---------------|--------|---|
| Chi-Square | < 22,36 | 18,471 | Mendekati Chi-Square Tabel Semakin Baik |
| Probability | ≥ 0,05 | 0,140 | Signifikan |
| RMSEA | ≤ 0,08 | 0,580 | Good Fit |
| GFI | ≥ 0,90 | 0,959 | Good Fit |
| AGFI | ≥ 0,90 | 0,911 | Good Fit |
| CMIN/ DF | ≤ 2,00 | 1,421 | Good Fit |
| TLI | ≥ 0,90 | 0,982 | Good Fit |
| CFI | ≥ 0,90 | 0,989 | Good Fit |

Tabel 4.39. Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori Motivasi dan Komitmen Organisasi

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-------|------|------|----------|------|--------|-----|-------|
| KMIT | <--- | MOT | ,444 | ,081 | 5,455 | *** | par_3 |
| KMIT3 | <--- | KMIT | 1,000 | | | | |
| KMIT2 | <--- | KMIT | ,963 | ,097 | 9,938 | *** | par_1 |
| KMIT1 | <--- | KMIT | ,936 | ,091 | 10,274 | *** | par_2 |
| MOT1 | <--- | MOT | 1,000 | | | | |
| MOT2 | <--- | MOT | 1,075 | ,114 | 9,475 | *** | par_4 |
| MOT3 | <--- | MOT | 1,402 | ,127 | 11,078 | *** | par_5 |
| MOT4 | <--- | MOT | ,955 | ,124 | 7,701 | *** | par_6 |

Analisis faktor konfirmatori terhadap model konstruk dan model struktural melalui uji *convergent validity* dan *discriminant validity* menunjukkan bahwa seluruh indikator-indikator atau pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang baik, yaitu nilai CR diatas 1,96 dengan probabilitas kurang dari 0,05. Selain itu, seluruh faktor loading indikator bernilai lebih dari 0,6 atau kurang dari 0,95 (batas signifikansi $\alpha = 0,05$) yang menunjukkan hubungan yang erat terhadap variabel latennya.

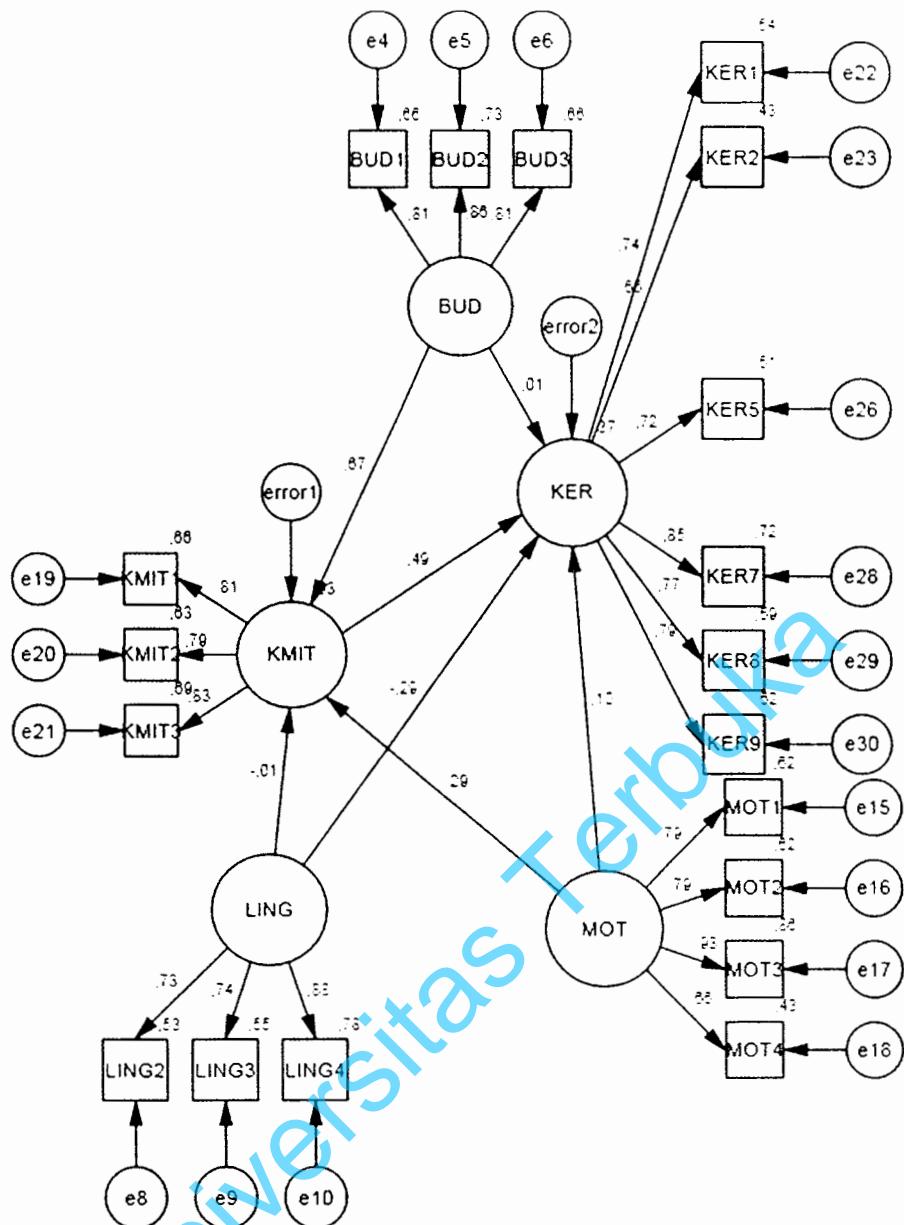
Uji validitas pada model pengukuran dapat dilihat pada nilai chi-square dan probabilitas $> 0,05$ khususnya pada sampel kecil dan indikator yang sedikit. Alat uji lainnya memberikan dukungan bahwa model pengukuran dinyatakan cocok (*fit*) dan dapat lanjutkan ke tahap model struktural.

4.3.6. Analisis Structural Equation Modelling (SEM)

Tahapan analisis selanjutnya adalah melakukan uji secara keseluruhan model struktural (*overall model fit*) terhadap seluruh variabel manifis. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian model (*good fit*) melalui beberapa kriteria alat uji dengan tujuan untuk menguatkan, mendukung atau bahkan menolak teori.

Seperti telah dijelaskan pada tahap sebelumnya, ada 5 variabel yang layak untuk dilanjutkan ke tahap analisis faktor konfirmatori secara full model. Pada tahap pengujian model pengukuran, konstruk Komunikasi Organisasi ternyata tidak memiliki kecocokan (*fit*) model terhadap konstruk Kinerja dan Komitmen Organisasi sehingga keputusan yang dilakukan adalah melakukan drop terhadap konstruk Komunikasi Organisasi dari model struktural. Berdasarkan hasil uji analisis faktor konfirmatori secara keseluruhan terhadap variabel manifis (kecuali variabel laten Komunikasi Organisasi) diperoleh hasil sebagai berikut:

Gambar 4.12. Analisis Faktor Konfirmatori Secara Full Model Tahap Pertama



Tabel 4.40. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Secara Full Model Tahap Pertama

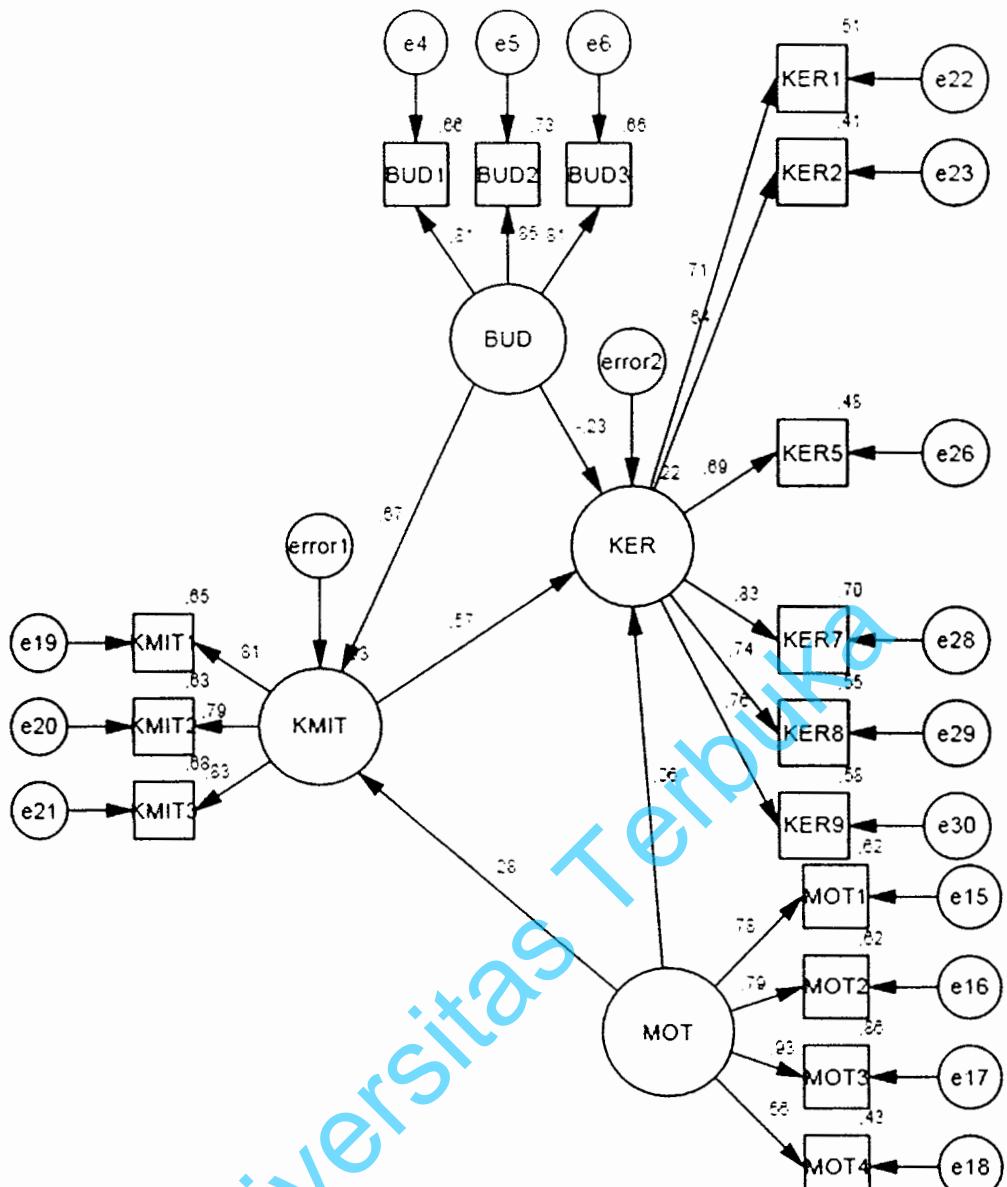
| Goodness of Fit Indeks | Cut off Value | Hasil | Evaluasi Model |
|------------------------|---------------|---------|---|
| Chi-Square | < 174,101 | 344,309 | Mendekati Chi-Square Tabel Semakin Baik |
| Probability | ≥ 0,05 | 0,000 | Tidak Signifikan |
| RMSEA | ≤ 0,08 | 0,104 | Bad |
| GFI | ≥ 0,90 | 0,795 | Bad |
| AGFI | ≥ 0,90 | 0,732 | Bad |
| CMIN/ DF | ≤ 2,00 | 2,375 | Acceptable Fit |

| | | | |
|-----|-------------|-------|--------------|
| TLI | $\geq 0,90$ | 0,831 | Marginal Fit |
| CFI | $\geq 0,90$ | 0,857 | Marginal Fit |

Hasil pengujian diatas menunjukkan bahwa model struktural memenuhi kriteria kurang baik. Untuk mendapatkan model struktural yang lebih baik (*good fit*), maka tahapan analisis selanjutnya adalah menguji *structural parameter estimates*, yaitu menguji hubungan di antara konstruk atau variabel independen yang ada dalam model struktural. Output AMOS 21 menunjukkan bahwa seluruh faktor loading indikator tidak mengalami perubahan yang berarti dan bernilai cukup tinggi sehingga dianggap mampu menjelaskan konstruk-konstruk yang ada. Hubungan antarkonstruk ada yang mengalami perubahan setelah model pengukuran dimasukkan ke dalam model struktural dari arah pengaruh positif menjadi negatif.

Penyesuaian dilakukan kembali untuk mendapatkan model struktural terbaik. Alternatif terbaik adalah menghilangkan variabel laten Lingkungan Kerja dari model karena hubungan antarkonstruk bernilai CR negatif atau disimpulkan bahwa variabel Lingkungan Kerja tidak memiliki pengaruh positif dan atau nyata terhadap variabel Komitmen Organisasi maupun variabel Kinerja. Hasil uji analisis faktor konfirmatori tahap kedua diperoleh hasil sebagai berikut:

Gambar 4.12. Analisis Faktor Konfirmatori Secara Full Model Tahap Kedua



Tabel 4.41. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Secara Full Model Tahap Kedua

| Goodness of Fit Indeks | Cut off Value | Hasil | Evaluasi Model |
|------------------------|---------------|---------|---|
| Chi-Square | < 122,23 | 168,135 | Mendekati Chi-Square Tabel Semakin Baik |
| Probability | ≥ 0,05 | 0,000 | Tidak Signifikan |
| RMSEA | ≤ 0,08 | 0,074 | Good Fit |
| GFI | ≥ 0,90 | 0,869 | Marginal Fit |
| AGFI | ≥ 0,90 | 0,819 | Marginal Fit |
| CMIN/ DF | ≤ 2,00 | 1,698 | Good Fit |
| TLI | ≥ 0,90 | 0,925 | Good Fit |

| | | | |
|-----|-------------|-------|----------|
| CFI | $\geq 0,90$ | 0,938 | Good Fit |
|-----|-------------|-------|----------|

Setelah variabel Lingkungan Kerja didrop dari model struktural, hasil yang diperoleh lebih baik dibandingkan tahap pertama. Dalam pengujian model ditunjukkan bahwa sebagian besar kriteria memenuhi kriteria fit sehingga disimpulkan bahwa model struktural dinyatakan layak (*fit*).

4.4. Pengujian Hipotesis Penelitian

Setelah semua tahapan pengujian dilakukan, langkah selanjutnya adalah menguji hipotesis penelitian yang diajukan pada BAB II. Pengujian hipotesis ini didasarkan atas pengolahan data penelitian menggunakan analisis SEM dengan cara menganalisis pengaruh yang ditunjukkan pada tabel *Regression Weights Analisis Structural Equation Modeling* secara full model. Pengujian hipotesis dilakukan setelah menganalisis hubungan antarkonstruk pada model pengukuran dan full model. Dalam analisis secara full model, batasan nilai CR (Critical Ratio) $> 1,96$ dan nilai P-value $< 0,05$ sebagaimana dijelaskan pada tabel 4.5.1 berikut ini:

Tabel 4.42. Regression Weight Structural Equational Modelling Secara Full Model

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Keterangan |
|------|------|------|----------|------|--------|------|-------------|
| KMIT | <--- | BUD | ,483 | ,071 | 6,772 | *** | Hipotesis 4 |
| KMIT | <--- | MOT | ,216 | ,063 | 3,433 | *** | Hipotesis 2 |
| KER | <--- | BUD | -,261 | ,171 | -1,527 | ,127 | Hipotesis 8 |
| KER | <--- | KMIT | ,887 | ,263 | 3,380 | *** | Hipotesis 5 |
| KER | <--- | MOT | ,071 | ,123 | ,575 | ,566 | Hipotesis 9 |

Nilai critical ratio (CR) lebih besar dari 1,96 dan bernilai positif menunjukkan bahwa hipotesis ditolak, sebaliknya jika nilai CR kurang dari 1,96 dan bernilai negatif menunjukkan hipotesis diterima.

4.4.1. Uji Hipotesis 1

Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah Komunikasi Organisasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi pada BPS Provinsi/ Kabupaten/ Kota di Provinsi Bengkulu. Berdasarkan hasil uji analisis faktor konfirmatori model pengukuran variabel konstruk Komunikasi Organisasi dan Komitmen Organisasi diperoleh bahwa nilai Chi-square = 21,217 dan nilai P = 0,007 yang menunjukkan bahwa data penelitian tidak fit atau layak untuk

menjelaskan model pengukuran. Hasil ini menunjukkan bahwa data penelitian yang diperoleh tidak dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan teoritis antara Komunikasi Organisasi dan Komitmen Organisasi, dengan demikian hipotesis 1 dalam penelitian ini dapat ditolak.

Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian Situmorang (2012) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara Komunikasi Interpersonal dan Komitmen Organisasi. Indikator yang digunakan dalam mengukur variabel Komunikasi Organisasi adalah komunikasi makro, komunikasi mikro, dan komunikasi individual. Walaupun demikian, hipotesis ini dapat memprediksi adanya pengaruh positif Komunikasi Organisasi terhadap Komitmen Organisasi.

4.4.2. Uji Hipotesis 2

Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah Motivasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi pada BPS Provinsi/ Kabupaten/ Kota di Provinsi Bengkulu. Dari hasil pengolahan diketahui bahwa nilai CR = 3,433 dan nilai P = 0,000. Keduanya menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR positif dan lebih dari 1,96 dan nilai P kurang dari 0,05 sehingga hipotesis 2 dapat diterima. Hasil ini mendukung penelitian oleh Devi (2009) dan Iranmanesh (2014) yang mendukung teori bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Indikator yang digunakan dalam mengukur variabel Motivasi adalah kebutuhan eksternal, kebutuhan internal, kebutuhan afiliasi, dan umpan balik.

Motivasi pegawai sangat berpengaruh terhadap komitmen seseorang terhadap organisasinya. Semakin besar motivasi yang dirasakan maka timbul dalam diri semangat dalam bekerja karena secara finansial dan emosional kebutuhan dan keinginannya telah terpenuhi oleh organisasi sehingga pegawai akan merasa betah dan berkeinginan untuk tetap berada di dalam organisasi.

4.4.3. Uji Hipotesis 3

Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi pada BPS Provinsi/ Kabupaten/ Kota di Provinsi Bengkulu. Berdasarkan hasil uji melalui analisa konfirmatori full model tahap pertama diperoleh bahwa nilai CR = -0,072 dan nilai P = 0,942. Keduanya menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan nilai CR negatif dan kurang dari 1,96 dan nilai P lebih tinggi dari 0,05 sehingga hipotesis 3 ditolak. Hasil ini tidak mendukung penelitian Iqbal (2012) dan Subagyo (2014) yang menyimpulkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh secara langsung dan positif terhadap Komitmen Organisational.

Indikator yang digunakan dalam mengukur variabel Lingkungan kerja adalah koordinasi, pembagian tugas, dan hubungan karyawan. Sedangkan indikator lainnya seperti: kerjasama, fasilitas kerja, gairah kerja, tata ruang, dan penerangan dihapus (*drop*) secara bertahap agar model menjadi fit.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa walaupun lingkungan kerja yang telah dibangun dan dibina selama ini telah baik, namun hal ini ternyata tidak berpengaruh positif terhadap keinginan pegawai untuk tetap bertahan atau betah di dalam organisasi BPS. Agar pegawai merasa betah dan tetap bertahan di dalam organisasi maka hal yang kiranya perlu dilakukan adalah meningkatkan koordinasi yang baik antarpegawai agar tercipta suasana kerja yang nyaman dan kondusif, pembagian tugas dan tanggung jawab yang diberikan harus merata dan adil agar tidak menimbulkan kecemburuhan misalnya antara pegawai baru dan pegawai lama (senior), serta hubungan kerja sesama pegawai perlu dipupuk dan dipelihara terus menerus secara lebih baik sehingga terjalin suasana harmonis dan kekeluargaan.

4.4.4. Uji Hipotesis 4

Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi pada BPS Provinsi/ Kabupaten/ Kota di Provinsi Bengkulu. Berdasarkan hasil uji melalui analisa konfirmatori full model tahap kedua diketahui bahwa nilai CR = 6,772 dan nilai P = 0,000. Keduanya menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR bernilai positif dan lebih dari 1,96 dan nilai P kurang dari 0,05 sehingga hipotesis 4 diterima. Hasil ini mendukung penelitian oleh Kartiningsih (2007), Nurjanah (2008), dan Handoko (2014) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Indikator yang digunakan dalam mengukur variabel budaya organisasi adalah profesional, integritas, dan amanah.

Pegawai yang memiliki budaya kerja profesional, berintegritas dan berjiwa amanah akan menumbuhkan dalam dirinya pemahaman akan nilai kerja yang positif, harapan untuk selalu berkembang dan kepercayaan yang lebih baik kepada BPS. Hal ini lambat laun akan menciptakan keterikatan yang erat atau hubungan yang positif antara pegawai dan organisasi tempat mereka bekerja. Organisasi menghargai dan memberikan harapan yang baik kepada pegawai yang memiliki sikap, nilai-nilai inti dan prilaku yang sesuai karakter organisasi melalui penghargaan, promosi dan *reward* yang nyata.

4.4.5. Uji Hipotesis 5

Hipotesis 5 pada penelitian ini adalah Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai pada BPS Provinsi/ Kabupaten/ Kota di Provinsi Bengkulu. Berdasarkan hasil uji melalui analisa konfirmatori full model tahap kedua diperoleh nilai CR = 3,380 dan nilai P = 0,008. Keduanya menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR lebih dari 1,96 dan nilai P kurang dari 0,05 sehingga hipotesis 5 diterima. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kartiningsih (2007) dan Nurjanah (2008) yang menyatakan bahwa komitmen pegawai berpengaruh positif langsung terhadap kinerja pegawai.

Terdapat sembilan indikator dalam variabel konstruk Kinerja yang digunakan dalam penelitian. Setelah melalui tahapan analisa konfirmatori pada model pengukuran didapatkan bahwa terdapat tiga indikator yang dibuang secara bertahap agar memenuhi persyaratan validitas, yaitu jujur, kerjasama, dan inisiatif. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja tahap akhir adalah: disiplin, tanggung jawab, kesetiaan, kecakapan, kuantitas, dan kualitas.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi menjadi pilar utama dalam mendorong Kinerja pegawai. Besarnya pengaruh variabel Komitmen Organisasi sekitar 32,5 persen secara langsung terhadap Kinerja, atau 52,6 persen bersama faktor lain seperti Motivasi dan Budaya Organisasi. Semakin kuat komitmen pegawai terhadap organisasi mereka maka akan semakin tinggi tingkat kepedulian pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, secara langsung akan mendorong kepada peningkatan kinerja pegawai secara nyata.

4.4.6. Uji Hipotesis 6

Hipotesis 6 pada penelitian ini adalah Komunikasi Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai pada BPS Provinsi/ Kabupaten/ Kota di Provinsi Bengkulu. Berdasarkan hasil uji analisis konfirmatori model pengukuran variabel konstruk Komunikasi Organisasi dan Kinerja diperoleh bahwa nilai Chi-square hasil = 49,546 dan nilai P = 0,004 yang menunjukkan bahwa model pengukuran ini tidak valid dan fit dengan data penelitian. Hasil ini menggambarkan bahwa data penelitian yang diperoleh tidak layak (fit) digunakan untuk menjelaskan hubungan teoritis antara Komunikasi Organisasi dan Kinerja, dengan demikian hipotesis 6 dalam penelitian ini dapat ditolak.

Hipotesis ini tidak sejalan dengan penelitian Goldhaber (1993), dan Rudianti (2011) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara komunikasi

organisasi dan kinerja perawat pelaksana. Walaupun demikian, hasil ini dapat memprediksi adanya pengaruh positif Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja pegawai.

4.4.7. Uji Hipotesis 7

Hipotesis 7 pada penelitian ini adalah Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai pada BPS Provinsi/ Kabupaten/ Kota di Provinsi Bengkulu. Berdasarkan hasil uji melalui analisis konfirmatori full model tahap pertama diketahui bahwa nilai CR = -3,120 dan nilai P = 0,002. Keduanya menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan nilai CR negatif dan kurang dari 1,96 dan nilai P lebih dari 0,05 sehingga hipotesis 7 ditolak.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Inayati (2011) di BPS Provinsi Bengkulu yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sebaliknya, penelitian Iqbal (2012) menemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja dan lingkungan fisik rumah sakit terhadap komitmen perawat.

Lingkungan kerja disini adalah koordinasi, pembagian tugas, dan hubungan karyawan. Hasil diatas menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang ada di BPS Provinsi/ Kabupaten/ Kota di Provinsi Bengkulu tidak dapat secara langsung meningkatkan kinerja pegawai. Hasil ini dapat diartikan bahwa lingkungan kerja bukan merupakan aspek langsung yang mempengaruhi kinerja pegawai BPS, namun dapat menjadi faktor tidak langsung dari faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja.

4.4.8. Uji Hipotesis 8

Hipotesis 8 pada penelitian ini adalah Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai pada BPS Provinsi/ Kabupaten/ Kota di Provinsi Bengkulu. Berdasarkan hasil uji analisis konfirmatori full model tahap kedua diketahui bahwa nilai CR = -1,527 dan nilai P = 0,127. Keduanya menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan nilai CR negatif dan kurang dari 1,96 dan nilai P lebih dari 0,05 sehingga hipotesis 8 ditolak. Hasil ini tidak mendukung penelitian Kartiningsih (2007), Nurjanah (2008), dan Situmorang (2012) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja.

Hipotesis ini memberikan informasi bahwa budaya organisasi tidak memberikan efek langsung terhadap kinerja pegawai. Budaya kerja dan nilai-nilai inti organisasi sebagai modal dasar yang harus dimiliki seluruh pegawai akan memberikan efek secara tidak langsung terhadap kinerja bila ada faktor lain yang berpengaruh secara nyata terhadap kinerja.

4.4.9. Uji Hipotesis 9

Hipotesis 9 pada penelitian ini adalah Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai pada BPS Provinsi/ Kabupaten/ Kota di Provinsi Bengkulu. Berdasarkan hasil uji analisa konfirmatori full model tahap kedua diketahui bahwa nilai CR = 0,575 dan nilai P = 0,566. Keduanya menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan nilai CR kurang dari 1,96 dan nilai P lebih dari 0,05 sehingga hipotesis 9 ditolak. Hasil ini tidak mendukung penelitian Devi (2009), Inayati (2011), dan Corrina (2012) yang menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara motivasi dan kinerja pegawai. Walaupun demikian, dugaan awal dapat memprediksi adanya hubungan positif motivasi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Semakin tinggi motivasi seseorang bekerja maka akan semakin meningkat pula produktifitas kerja pegawai.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan diatas, maka dapat dikemukakan kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja pegawai, namun berpengaruh positif secara tidak langsung melalui variabel Komitmen Organisasi.
2. Variabel Komunikasi Organisasi tidak dimasukkan kedalam model struktural karena tidak memenuhi persyaratan model pengukuran yang layak (*fit*). Karena itu, variabel ini tidak dapat dianalisis secara full model.
3. Lingkungan Kerja tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan baik secara langsung terhadap variabel Kinerja, maupun secara tidak langsung melalui variabel Komitmen Organisasi. Kedua pengaruhnya terhadap variabel Komitmen Organisasi dan variabel Kinerja negatif dan tidak signifikan secara full model (tahap pertama).
4. Motivasi pegawai tidak memiliki pengaruh positif langsung dan signifikan terhadap Kinerja pegawai, namun memiliki pengaruh secara tidak langsung melalui variabel Komitmen Organisasi.
5. Komitmen Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja pegawai BPS Provinsi/ Kabupaten/ Kota di Provinsi Bengkulu.

5.2. Saran

Hasil penelitian ini masih mengandung keterbatasan, kekurangan, kelemahan baik dari aspek waktu, dana, dan desain penelitian sehingga perlu disempurnakan pada penelitian-penelitian berikutnya. Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat dijelaskan adalah:

1. Terdapat keragu-raguan dari responden maupun atasan langsung sebagai pejabat penilai untuk memberikan pernyataan atau penilaian secara objektif. Hal ini menyebabkan data outlier cukup tinggi.
2. Waktu yang dikumpulkan cukup lama karena responden tersebar di seluruh kabupaten/ kota di provinsi Bengkulu sehingga tidak seluruh populasi dilibatkan dalam penelitian .
3. Hasil penghitungan dari *goodness of fit* pada tahap full model masih muncul nilai chi-square hasil lebih dari chi-square tabel atau angka marginal seperti GFI dan AGFI yang

menunjukkan bahwa model penelitian belum optimal dan perlu dikembangkan lagi pada penelitian- penelitian berikutnya.

Untuk mengatasi keterbatasan tersebut, saran yang dapat diberikan untuk perbaikan pada penelitian selanjutnya adalah:

1. Perlu mengembangkan indikator atau variabel yang lebih relevan dalam meningkatkan kinerja pegawai agar nilai chi-square hasil lebih mendekati chi-square tabel.
2. Mempertimbangkan untuk menambah jumlah sampel dan indikator karena model yang dikembangkan ini agak kompleks agar memperoleh model struktural yang lebih baik.
3. Perlu meninjau ulang pernyataan- pernyataan dalam kuesioner seperti pada variabel Komunikasi Organisasi yang lebih sesuai untuk diterapkan pada lokasi penelitian.

Adapun saran yang perlu dilakukan bagi pegawai menyangkut implikasi hasil penelitian utamanya adalah:

1. Menumbuhkan dan mengembangkan budaya kerja pegawai. Pegawai perlu mengembangkan sikap profesional, muncurahkan segala kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya untuk mencapai tujuan organisasi. Pegawai perlu memiliki nilai- nilai integritas yang tinggi untuk mewujudkan organisasi yang bersih, akuntabel dan berorientasi semata- mata untuk pelayanan publik. Tugas beserta jabatan yang diemban merupakan amanah yang dikaruniakan Tuhan kepada pegawai sehingga ia memiliki rasa tanggung jawab, sikap jujur dan adil. Sikap dan nilai- nilai inti yang diaplikasikan dalam rutinitas kerja sehari- hari lambat laun akan menjadi budaya yang kuat bagi organisasi untuk mendorong kepada optimisme pegawai kepada organisasi mereka yang maju dan modern. Pegawai akan merasa bangga dan betah untuk bekerja dalam organisasi mereka dan merasa menjadi bagian didalamnya.
2. Selalu memberikan motivasi kepada karyawan untuk mengembangkan diri melalui pendidikan dan pelatihan seperti pemberian izin belajar, tugas belajar, kursus- kursus teknis maupun ketatausahaan, seminar, dan sebagainya. Motivasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga organisasi diharapkan mampu memenuhi harapan dan kebutuhan pegawai misalnya kenaikan tunjangan kinerja, apresiasi bagi pegawai yang berprestasi dan berkinerja tinggi dan adanya hubungan kekeluargaan yang harmonis antar pegawai.
3. Mendorong komitmen pegawai dengan menumbuhkan rasa kebanggaan dan rasa memiliki organisasi. Pemimpin harus mampu membangun pribadi pegawai dengan cara

menyakinkan pegawai akan masa depan yang lebih baik, menumbuhkan dalam diri pegawai rasa sabar dan syukur atas diangkatnya seseorang menjadi pegawai negeri sementara masih banyak orang lain yang berpenghasilan rendah atau sedang mencari pekerjaan. Pegawai akan terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan ikhlas, mencerahkan segala daya dan upaya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan organisasi sehingga seluruh pekerjaan dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dapat diselesaikan secara baik.

Universitas Terbuka

DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, H.M. (2002). Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen dan kinerja pegawai (Studi kasus pada pegawai di lingkungan pemerintah Kota Semarang). *Tesis, Pascasarjana Universitas Diponegoro*. Semarang.
- Afiff, F. (2013). Alternatif model manajemen perubahan. Artikel, diambil pada 27 Agustus 2013 dari situs <http://fe.unpad.ac.id>.
- Afiff, F. (2014). Mindset kepemimpinan baru. Artikel, diambil pada 5 Agustus 2014 dari situs <http://sdm.binus.ac.id>.
- Ambarita, B. (2010). Pengaruh kepemimpinan, manajemen personalia, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja dosen di Universitas Negeri Medan. *Disertasi, Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Medan*. Medan.
- Arbidayanto. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi – Pendekatan Budaya Kerja Dosen Profesional*. Gorontalo: Ideas Publishing.
- Azhar, Maryam dan Akbar, Shafighi, Ali. (2013). The effect of work motivation on employees' job performance (Case study: employees of Isfahan Islamic Revolution Housing Foundation). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, September 2013, Vol. 3, No. 9, www.hmars.com/journals, 432-445.
- Azwar, Saifuddin. (1999). *Penyusunan skala psikologi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Badan Pusat Statistik. (2010). *Buku saku tujuh perilaku utama insan BPS*. Jakarta: BPS-RI.
- Badan Pusat Statistik. (2011). *Road map reformasi birokrasi Badan Pusat Statistik – Buku 2*. Jakarta: BPS-RI.
- Badan Pusat Statistik. (2011). *Usulan reformasi birokrasi Badan Pusat Statistik – Buku 1*. Jakarta: BPS-RI.
- Badan Pusat Statistik. (2014). *Laporan reformasi birokrasi Badan Pusat Statistik – Upaya dan capaian 2010 – 2014*. Jakarta: BPS-RI.
- Bateman, T.S. & Snell, S.A. (2008). *Manajemen: Kepemimpinan dan kolaborasi dalam dunia yang kompetitif*. Edisi 7. Jakarta: Salemba Empat.
- Budiman, C. (2014). *Materi pokok manajemen stratejik*. Cet 7, Ed 1. Tangerang Selatan: Penerbit Universitas Terbuka.
- Burton, J.P., Lee, T.W., & Holtom, B.C. (2002). The influence of motivation to attend, ability to attend, and organizational commitment on different types of absence behaviors. *Journal of Managerial Issues*, Summer, 181-197.

- Butt, H.S., Khan, F. & Iqbal, M.J. (2012). Impact of work and physical environment on hospital nurses commitment. *International Journal of Economic Res*, Vol 3, Issue 3, May-June 2012, www.ijeronline.com, 33-43.
- Chen, J.C., Colin, S., & Hung, J.Y. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership and Organizationals Journal*, 27 (4), 242-249.
- Corinna, W. (2012). Hubungan komitmen organisasi, umur, dan motivasi terhadap kinerja dosen STIE IBBI Medan. *Jurnal Keuangan dan Bisnis*, Vol. 4, No. 2, 127-136.
- Devi, E.K.D. (2009). Analisis pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening (Studi pada karyawan outcoucing PT. Semeru Karya Buana Semarang). *Tesis*, Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang.
- Dillala, L. (2000). *Handbook of multivariate statistic & mathematical modelling*. Illinois: Elsevier Science.
- Efendi, H.M.T. (2007). *Manajemen sumber daya manusia: Pengadaan, pengembangan, pengkompensasian dan peningkatan produktifitas pegawai*. Cet 4. Jakarta: Grasindo.
- Efendi, M. (2002). Analisis pengaruh faktor-faktor lingkungan kerja terhadap kreatifitas (Studi kasus guru-guru Kolose Loyala Semarang dan SMUN 1 Semarang). *Tesis*, Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang.
- Garson, D. (2012). *Structural equation modeling*. Asheboro, NC: Statistical Publishing Associate.
- Ghozali, I. & Fuad. (2008). *Structural equation modeling – teori, konsep, dan aplikasi dengan program lisrel 8.80*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J.F.Jr., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E., (2010). *Multivariate data analysis*. 7 th Edition. NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hakim, L. (2011). Membangun budaya organisasi unggul sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawan di era kompetitif. *BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol. 15, No. 2, Des 2011, 148-158.
- Hamidah, S., Troena, E.A., & Suman, A. (2001). Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada lembaga keuangan syariah Baitul Maal Wat Tamwil. *TEMA*, Vol II, No. 2, Sep 2001, 158- 174.
- Hamzah, A. (2010). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu. *Tesis*, Pascasarjana Universitas

- Terbuka. Tangerang Selatan.
- Handoko, T. (2003). *Manajemen*. Ed 2 - Cet 18. Yogyakarta: BPFE: Yogyakarta.
- Handoko, Y., Setiawan, M. & Djumahir, S. (2014). Organizational culture, job satisfaction, organizational commitment, the effect on lecturer performance. *International Journal of Business and Management Invention*, Vol 2, Issue 12, December 2014, www.ijbmi.org, 21-30.
- Harmen, H. dan Amanah, D. (2013). Analisis model komitmen organisasi terhadap kinerja dosen Universitas Negeri Medan. *Jurnal Keuangan dan Bisnis*, Vol. 5, No. 3, Nov 2013, Universitas Negeri Medan, 205-213.
- Heriyanti, D. (2007). Analisis pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening (Studi PT. PLN (Persero) APJ Semarang). *Tesis*, Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hermawan, A. (2005). *Penelitian bisnis – Paradigma kuantitatif*. Jakarta: PT Grasindo, hal 132.
- Hilman, H. and Siam, M. (2014). The influence of organizational structure and organization culture on the organisational performance of higher educational institutions: The moderating role of strategy communication. *Asian Social Science*, Vol. 10, No. 13, 2014, Canadian Venter of Science and Education, www.ccsenet.org/ass, 142-154.
- Inayati, I. (2011). Keterkaitan antara motivasi, kepuasan kerja dan lingkungan kerja serta dampaknya terhadap kinerja pegawai negeri Badan Pusat Statistik Provinsi Bengkulu. *Tesis*, Pascasarjana Universitas Bengkulu. Bengkulu.
- Iranmanesh, S., Fuladvand, M., Amari, G.F., & Bahrampoor, A. (2014). Iranian nurses' organizational commitment and job motivation. *Asian Journal of Nursing Education and Research*, Vol 4, Issue 2, Apr-Jun 2014, ProQuest Nursing & Allied Health Source, 189-194.
- Ivancevich, J.M., Konopaske, R. and Matteson, M.T. (2007). *Perilaku dan manajemen organisasi (terjemahan)*. Jakarta: Erlangga.
- Jae, M. (2000). Organizational commitment revisited in new public management. *Public Performance and Management Review*, Vol. 24, No. 2.
- Jerome, N. (2013). Application of the maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance. *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 2, Issue 3, March

- 2013, www.ijbmi.org, 39-45.
- Kistoyo. (2008). Pengaruh kepemimpinan, komunikasi dan lingkungan fisik terhadap kinerja pegawai pada kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan. *Tesis*, Pascasarjana Universitas Sebelas Maret. Semarang.
- Kumaran, C.M. & Sivasubramanian, M. (2013). A study on organisational commitment with special reference to Neyveli Lignite Corporation. *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 13, Issue 4, Sep-Okt 2013, www.iosrjournals.org, 37-40.
- Lee, C. (1987). The new employment contract. *Training*. Vol. 24, Iss 2, December, 45-56.
- Liou, Shwu-Ru. (2008). An analysis of the concept of organization commitment. *Nursing Forum*, Juli-Sept 2008, 3, Proquest Nursing & Allied Health Source.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior – an evidence-based approach*. 12 th Edition. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Ma'ruf, Jasman J; Ramayah, T; & Mohamed, Osman. (2002). Pengembangan model pengukuran untuk memprediksi perilaku niat menggunakan media internet: Suatu pendekatan structural model. *The Proceedings of The International Seminar Indonesia – Malaysia, "The Role of Harmonization of Economics and Business Discipline in Global Competitiveness*, Banda Aceh, Indonesia 14-15th October 2002.
- Mansoer, F.W. (2005). *Metode penelitian bisnis*. Tangerang Selatan: Penerbit Universitas Terbuka.
- Mas'ud, F. (2004). *Survei diagnosis organisasional*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- McKinnon, Jill L. (2003). Organizational culture: association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, Vol. 11, No. 1, June 2003, 25-44.
- McNeese-Smith, D. (1996). Increasing employee productivity, job satisfaction, and organizational commitment. *Hospital and Health Services Adm*, Vol. 41, No. 2, 160-175.
- Mels, G. (2006). *Lisrel for windows: Getting started guide*. IL: Scientific Software International, Inc.
- Michaels, Ronald E, William L. Cron, Alan J Dubinsky, & Eric A. Joachimsthaler. (1998). Influence of formalization on the organizational commitment and work alienation of salespeople and industrial buyers. *Journal of Marketing Research*. 25 Nov, 376-383.
- Moeljono, D. (2005). *Cultured – Budaya organisasi dalam tantangan*. Cet 3. Jakarta: PT

- Elex Media Computindo.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 April, 224-247.
- Mueri, B. (2011). *Validitas dan reabilitas pengukuran - Martikulasi program doktoral*. Surakarta: Universitas Sebelas Maret.
- Munandar, Ashar S. (2001). *Psikologi industri dan organisasi*. Jakarta: BPFE Universitas Indonesia.
- Nitisemito. (2006). *Manajamen personalia*. Ed 3 - Cet 9. Yogyakarta: Ghalia Indonesia
- Nurdin, Gani, M.U., Mus, A.R., & Hamzah, N. (2014). Perception of civil servants on performance: An emperical analysis of Indonesian local government. *International Journal of Business and Management Invention*, Vol 3, Issue 10, October 2014, www.ijbi.org, 74-84.
- Nurjanah. (2008). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Tesis*, Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang.
- Omolade, A., Akinola, G.W., & Olufemi, O.B. (2013). Impact of motivation on workers' productivity in public organisations: A case study of nurses at The University Teaching Hospital, Ado Ekiti, Nigeria. *International Journal of Business and Management Invention*, Volume 2, Issue 7, Juli 2013, www.ijbmi.org, 96-103.
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 1 Tahun 2013 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil tanggal 3 Januari 2013.
- Peraturan Kepala BPS No. 39 Tahun 2010 tentang Visi, Misi, Nilai- nilai Inti dan Kode Etik Statistik BPS.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Prihantoro. (2012). Peningkatan kinerja sumberdaya manusia melalui motivasi, disiplin, lingkungan kerja, dan komitmen (Studi kasus madrasah di lingkungan Yayasan Salafiyah, Kajen, Margoyoso, Pati). *Value Added*, Vol 8, No 2, Maret – Agustus 2012, 76 – 98.
- Purba, T.P. (2008). Analisis penerapan konsep balanced scorecard (BSC) sebagai suatu alat pengukuran kinerja sumber daya manusia di PT. Excelcomindo Pratama, Tbk Regional Sumatera. *Tesis*, Pascasarjana Universitas Sumatera Utara. Medan.

- Rahmawati, D. dan Herachwati, N. (2013). *Materi pokok perilaku organisasi*. Cet 10 - Ed 1. Tangerang Selatan: Penerbit Universitas Terbuka.
- Rastodio. (2009). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Penerbit EGC.
- Rathorre, S., Medury, Y. & Ningthoujam, Sombala. (2013). An integrative review of organizational commitment – exploring the relation between organizational commitment and employee performance. *Indian Streams Research Journal*, Vol 3, Issue 8, Sept 2013, www.isrj.net, 3-11.
- Riadi, E. (2013). *Aplikasi lisrel untuk penelitian analisis jalur*. Yogyakarta: Andi.
- Rizal, M., Idrus, M.S., Djumahir, & Mintarti, R. (2014). Effect of compensation on motivation, organizational commitment and employee performance (Studies at local revenue management in Kendari City). *International Journal of Business and Management Invention*, Vol 3, Issue 2, February 2014, www.ijbmi.org, 64-79.
- Robbins, P & Judge, T.A. (2007). *Perilaku organisasi (buku 1)*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, P. & Judge, T.A. (2013). *Organizational behavior*. 15 th Edition. NJ: Prentice Hall, Inc.
- Rudianti, Y. (2011). Hubungan komunikasi organisasi dengan kinerja perawat pelaksana di ruang rawat inap salah satu rumah sakit swasta Surabaya. *Tesis, Pascasarjana Universitas Indonesia*. Jakarta.
- Rumayah, T. & Aizaat M.N. (2002). Job satisfaction and organizational commitment: Differential effects for men and woman. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol 5, 1.
- Sancoko, B. (2010). Pengaruh remunerasi terhadap kualitas pelayanan publik. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Jan-April 2010, Vol. 17, No. 1, 43-51.
- Santoso, S. (2014). *Konsep dasar dan aplikasi SEM dengan AMOS 22*. Jakarta: PT Alex Media Komputindo.
- Sarwono, J. (2006). *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Schermerhorn, Jr.H., Hunt, J.G., & Osborn, R.N. (2002). *Organizational behavior*. 7 th Edition. US: John Wiley & Sons Inc.
- Sekaran, Uma. (2003). *Research Method for Business: A skill building approach*. 4-th ed. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Seren, S. (2007). Relationships between change and organizational culture in hospitals. *Journal of Nursing Scholarship*, Second Quarter 2007, 39, 2, Proquest Nursing & Allied Health Source.

- Shore, L.M. & Wayne, S.J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- Siagian, S. (1998). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinungan, M. (1997). *Produktifitas: Apa dan bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Situmorang, B. (2012). Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, komunikasi interpersonal, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi kepala sekolah (Studi kasus pada SMK di Kota Medan). *Disertasi*, Pascasarjana Universitas Medan. Medan
- Sopiah. (2008). *Perilaku organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Subagyo (2014). Pengaruh lingkungan kerja dan self efficacy terhadap komitmen organisasional dosen Politeknik Negeri Semarang. *Orbith*, Vol 10, No 1, Maret 2014, 74 – 81.
- Sudarmadi. (2007). Analisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Tesis*, Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang.
- Sulaiman, A.M.T. (2002). Is it really a mediating construct? The mediating role of organizational commitment in work climate-performance relationship. *Journal of Management Development*, Vol.21 , No. 3, March 2002, 170-183.
- Suprapto, T. (2009). *Pengantar teori dan manajemen komunikasi*. Cet 1. Yogyakarta: Media Pressindo.
- Susilaningtyas, H. (2011). Pengaruh motivasi, kemampuan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur. *Tesis*, Pascasarjana Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur. Surabaya.
- Sutrisno, E. (2011). *Budaya organisasi*. Jakarta: Penerbit Kencana.
- Sutrisno, E. (2011). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Syauta, J.H., Troena, E.A., Setiawan, M. & Solimun. (2012). The influence of organizational culture, organizational commitment to job satisfaction and employee performance (Study at Municipal Waterwork of Jayapura, Papua Indonesia). *International Journal of Business and management Invention*, Vol 1, Issue 1, December 2012, www.ijbmi.org, 69-76.
- Tan, I. (2010). *From zero to the best: Kiat meniti karier bagi karyawan pemula*. Jakarta: Penerbit Libri.
- Taurisa, C.M. & Ratnawati, I. (2012). Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan

- kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi - UNDIP*, Vol 19, No 2, 170 – 187.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa. (2008). *Kamus bahasa indonesia*. Jakarta: Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional.
- Timm, N. (2002). *Apiled multivariate analysis*. New York: Springer.
- Tjokrowinoto, M. (1996). *Pembangunan, dilema dan tantangan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Umar, H. (2005). *Riset sumber daya manusia*. Cet 7. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Vestal, K.W., Fralicx, R.D., & Spreier, S.W. (1997). Organizational culture: The critical link between strategy and results. *Hospital & Health Services Administration*, Fall 1997, 42,3, ProQuest Nursing & Allied Health Sources, 339-65.
- Wegner, J.A. & Hollenbeck, J.R. (2010). *Organizational behavior – Scuring competitive advantage*. New York: Taylor & Francis.
- Wendi, A.N. (2013). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Karya Deli Stelindo Medan. *Jurnal Manajemen Bisnis STIE IBBI*, Vol. 20, No. 2, Juni 2013, 5–11.
- Wibowo, T.Y.I. (2005). Pengaruh kemitraan dan komunikasi terhadap efektifitas saluran distribusi serta implikasinya pada kinerja pemasaran (Studi kasus pada distributor Nestle PT. Lima Sempurna Makmur Semarang). *Tesis, Pascasarjana Universitas Diponegoro*. Semarang.
- Wijanto, S.H. (2008). *Structural equation modeling dengan lisrel 8.80 konsep dan tutorial*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wursanto. (1989). *Etika komunikasi kantor*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.
- Yuwalliatin, S. (2006). Pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan komitmen terhadap kinerja serta pengaruhnya terhadap keunggulan kompetitif dosen Unisula Semarang. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol 7, No. 2, 241-256.

Universitas Terbuka

RIWAYAT HIDUP

Nama : Rudi Setiawan
NIM : 500017396
Program Studi : Magister Manajemen
Tempat/ Tanggal Lahir : Way Jepara, 28 Januari 1976

Riwayat Pendidikan : Lulus SD Teladan Metro tahun 1988
Lulus SMPN 1 Metro tahun 1991
Lulus SMA Muhammadiyah II Yogyakarta tahun 1994
Lulus Akademi Ilmu Statistik Jakarta tahun 1997
Lulus Sekolah Tinggi Ilmu Statistik Jakarta tahun 2001

Riwayat Pekerjaan : Tahun 1997 s/d sekarang bekerja di Badan Pusat Statistik Kabupaten Bengkulu Selatan

Bengkulu, Juli 2015



Rudi Setiawan

NIM. 500017396

LAMPIRAN

UJI NORMALITAS DATA (TAHAP AKHIR)

Assessment of normality (Group number 1)

| Variable | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|--------------|-------|-------|-------|--------|----------|--------|
| KER9 | 4,000 | 7,000 | -,036 | -,165 | -,529 | -1,222 |
| KER8 | 4,000 | 7,000 | -,151 | -,698 | -,503 | -1,161 |
| KER7 | 5,000 | 7,000 | ,021 | ,098 | -,583 | -1,347 |
| KER6 | 5,000 | 7,000 | ,067 | ,308 | -,702 | -1,621 |
| LING8 | 3,000 | 7,000 | -,735 | -3,393 | ,238 | ,550 |
| LING7 | 3,000 | 7,000 | -,568 | -2,625 | ,272 | ,628 |
| LING6 | 5,000 | 7,000 | -,116 | -,537 | -,488 | -1,126 |
| LING5 | 3,000 | 7,000 | -,771 | -3,562 | ,474 | 1,096 |
| LING4 | 4,000 | 7,000 | -,442 | -2,044 | -,066 | -,153 |
| LING3 | 3,000 | 7,000 | -,545 | -2,519 | -,671 | -1,550 |
| MOT4 | 4,000 | 7,000 | -,328 | -1,513 | -,102 | -,236 |
| MOT3 | 4,000 | 7,000 | -,317 | -1,465 | -,319 | -,737 |
| MOT2 | 4,000 | 7,000 | -,044 | -,203 | -,475 | -1,096 |
| MOT1 | 4,000 | 7,000 | -,272 | -1,256 | ,187 | ,431 |
| KMIT1 | 4,500 | 7,000 | -,106 | -,489 | ,248 | ,572 |
| KMIT2 | 4,500 | 7,000 | -,320 | -1,476 | ,303 | ,700 |
| KMIT3 | 4,500 | 7,000 | -,124 | -,573 | ,182 | ,421 |
| BUD3 | 4,000 | 7,000 | -,645 | -2,979 | ,245 | ,565 |
| BUD2 | 3,333 | 7,000 | -,682 | -3,149 | ,780 | 1,801 |
| BUD1 | 3,000 | 7,000 | -,612 | -2,825 | ,846 | 1,954 |
| LING2 | 4,000 | 7,000 | -,391 | -1,807 | ,236 | ,546 |
| LING1 | 4,000 | 7,000 | -,490 | -2,263 | -,600 | -1,385 |
| KER5 | 5,000 | 7,000 | ,046 | ,212 | ,098 | ,227 |
| KER4 | 4,000 | 7,000 | -,240 | -1,107 | ,439 | 1,014 |
| KER3 | 5,000 | 7,000 | ,119 | ,548 | -,264 | -,609 |
| KER2 | 5,000 | 7,000 | -,025 | -,113 | -,211 | -,488 |
| KER1 | 5,000 | 7,000 | -,017 | -,080 | -,221 | -,511 |
| KOM3 | 4,500 | 7,000 | -,511 | -2,359 | ,267 | ,615 |
| KOM2 | 4,000 | 7,000 | -,100 | -,462 | -,555 | -1,281 |
| KOM1 | 4,000 | 7,000 | -,413 | -1,909 | ,204 | ,471 |
| Multivariate | | | | | -3,045 | -,393 |

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1 | p2 |
|--------------------|-----------------------|------|------|
| 26 | 43,376 | ,054 | ,999 |

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1 | p2 |
|--------------------|-----------------------|------|------|
| 2 | 42,256 | ,068 | ,999 |
| 74 | 42,165 | ,069 | ,994 |
| 7 | 41,973 | ,072 | ,985 |
| 1 | 41,002 | ,087 | ,989 |
| 101 | 40,901 | ,089 | ,974 |
| 24 | 40,204 | ,101 | ,978 |
| 15 | 39,793 | ,109 | ,974 |
| 11 | 38,724 | ,132 | ,991 |
| 35 | 38,575 | ,136 | ,984 |
| 27 | 38,339 | ,141 | ,979 |
| 13 | 38,068 | ,148 | ,974 |
| 6 | 37,920 | ,152 | ,962 |
| 14 | 37,868 | ,153 | ,938 |
| 71 | 37,828 | ,154 | ,904 |
| 9 | 37,693 | ,158 | ,875 |
| 55 | 37,558 | ,161 | ,842 |
| 17 | 37,257 | ,170 | ,841 |
| 19 | 37,222 | ,171 | ,782 |
| 112 | 37,151 | ,173 | ,724 |
| 128 | 37,138 | ,173 | ,643 |
| 28 | 37,029 | ,176 | ,588 |
| 3 | 36,625 | ,188 | ,634 |
| 120 | 36,187 | ,202 | ,692 |
| 20 | 36,033 | ,207 | ,662 |
| 22 | 35,975 | ,209 | ,598 |
| 25 | 35,861 | ,213 | ,554 |
| 30 | 35,859 | ,213 | ,469 |
| 5 | 35,728 | ,217 | ,432 |
| 51 | 35,695 | ,218 | ,362 |
| 119 | 35,632 | ,220 | ,307 |
| 23 | 35,439 | ,227 | ,298 |
| 29 | 35,228 | ,234 | ,297 |
| 107 | 35,095 | ,239 | ,271 |
| 64 | 34,963 | ,244 | ,248 |
| 124 | 34,911 | ,246 | ,203 |
| 8 | 34,857 | ,248 | ,164 |
| 16 | 34,516 | ,261 | ,201 |
| 33 | 34,506 | ,261 | ,153 |
| 49 | 34,290 | ,269 | ,159 |
| 43 | 34,246 | ,271 | ,125 |
| 18 | 33,673 | ,294 | ,226 |
| 60 | 33,492 | ,302 | ,225 |
| 67 | 33,428 | ,304 | ,190 |
| 125 | 33,261 | ,311 | ,187 |

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1 | p2 |
|--------------------|-----------------------|------|------|
| 127 | 33,215 | ,313 | ,152 |
| 50 | 33,139 | ,317 | ,128 |
| 4 | 32,755 | ,333 | ,181 |
| 106 | 32,460 | ,346 | ,219 |
| 21 | 32,358 | ,351 | ,198 |
| 80 | 32,248 | ,356 | ,181 |
| 63 | 32,136 | ,361 | ,166 |
| 41 | 32,042 | ,366 | ,148 |
| 83 | 31,575 | ,388 | ,239 |
| 31 | 31,497 | ,391 | ,211 |
| 95 | 31,472 | ,392 | ,170 |
| 103 | 31,305 | ,401 | ,173 |
| 85 | 31,125 | ,409 | ,179 |
| 10 | 30,991 | ,416 | ,172 |
| 36 | 30,858 | ,422 | ,165 |
| 97 | 30,725 | ,429 | ,159 |
| 115 | 30,223 | ,454 | ,276 |
| 54 | 30,154 | ,458 | ,244 |
| 110 | 30,099 | ,461 | ,210 |
| 47 | 29,955 | ,468 | ,207 |
| 111 | 29,867 | ,472 | ,187 |
| 99 | 29,754 | ,478 | ,175 |
| 76 | 29,553 | ,489 | ,191 |
| 62 | 29,422 | ,496 | ,185 |
| 32 | 29,283 | ,503 | ,182 |
| 117 | 29,159 | ,509 | ,174 |
| 61 | 29,096 | ,513 | ,149 |
| 98 | 29,061 | ,514 | ,119 |
| 116 | 28,879 | ,524 | ,127 |
| 12 | 28,752 | ,531 | ,122 |
| 91 | 28,411 | ,549 | ,175 |
| 57 | 28,181 | ,561 | ,201 |
| 104 | 28,142 | ,563 | ,166 |
| 52 | 28,064 | ,567 | ,146 |
| 86 | 27,462 | ,599 | ,306 |
| 123 | 27,351 | ,605 | ,290 |
| 68 | 26,994 | ,624 | ,382 |
| 39 | 26,926 | ,627 | ,345 |
| 48 | 26,910 | ,628 | ,286 |
| 102 | 26,613 | ,644 | ,350 |
| 58 | 26,546 | ,647 | ,312 |
| 56 | 26,423 | ,653 | ,300 |
| 113 | 26,299 | ,660 | ,287 |
| 42 | 26,245 | ,663 | ,247 |

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1 | p2 |
|--------------------|-----------------------|------|------|
| 34 | 26,173 | ,666 | ,216 |
| 40 | 26,120 | ,669 | ,181 |
| 79 | 26,059 | ,672 | ,151 |
| 114 | 25,986 | ,676 | ,128 |
| 81 | 25,811 | ,685 | ,132 |
| 100 | 25,660 | ,692 | ,129 |
| 82 | 25,453 | ,703 | ,141 |
| 77 | 25,426 | ,704 | ,107 |
| 59 | 25,382 | ,706 | ,082 |
| 46 | 25,155 | ,717 | ,093 |
| 109 | 25,000 | ,725 | ,090 |

Estimates (Group number 1 - Default model)**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)****Maximum Likelihood Estimates****Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

| | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-------|-----------|----------|------|--------|------|--------|
| KMIT | <--- LING | ,123 | ,048 | 2,539 | ,011 | par_13 |
| KMIT | <--- KOM | ,311 | ,063 | 4,963 | *** | par_15 |
| KMIT | <--- BUD | ,167 | ,057 | 2,930 | ,003 | par_16 |
| KMIT | <--- MOT | ,178 | ,059 | 3,016 | ,003 | par_18 |
| KER | <--- KMIT | ,657 | ,181 | 3,621 | *** | par_14 |
| KER | <--- MOT | ,070 | ,075 | ,937 | ,349 | par_17 |
| KER | <--- KOM | ,048 | ,087 | -,548 | ,584 | par_22 |
| KER | <--- BUD | -,097 | ,073 | -1,334 | ,182 | par_23 |
| KER | <--- LING | -,142 | ,062 | -2,284 | ,022 | par_24 |
| KOM1 | <--- KOM | 1,000 | | | | |
| KOM2 | <--- KOM | ,973 | ,108 | 8,999 | *** | par_1 |
| KOM3 | <--- KOM | ,783 | ,083 | 9,417 | *** | par_2 |
| KER1 | <--- KER | 1,046 | ,136 | 7,678 | *** | par_3 |
| KER2 | <--- KER | 1,064 | ,141 | 7,545 | *** | par_4 |
| KER3 | <--- KER | ,930 | ,127 | 7,300 | *** | par_5 |
| KER4 | <--- KER | 1,061 | ,144 | 7,346 | *** | par_6 |
| KER5 | <--- KER | 1,000 | | | | |
| LING1 | <--- LING | ,659 | ,119 | 5,555 | *** | par_7 |
| LING2 | <--- LING | ,780 | ,080 | 9,748 | *** | par_8 |
| BUD1 | <--- BUD | 1,000 | | | | |
| BUD2 | <--- BUD | 1,036 | ,104 | 9,935 | *** | par_9 |
| BUD3 | <--- BUD | ,874 | ,093 | 9,405 | *** | par_10 |
| KMIT3 | <--- KMIT | 1,000 | | | | |

| | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|------------|------|----------|------|--------|-----|--------|
| KMIT2 <--- | KMIT | ,941 | ,121 | 7,802 | *** | par_11 |
| KMIT1 <--- | KMIT | ,916 | ,112 | 8,156 | *** | par_12 |
| MOT1 <--- | MOT | 1,000 | | | | |
| MOT2 <--- | MOT | 1,080 | ,114 | 9,436 | *** | par_19 |
| MOT3 <--- | MOT | 1,412 | ,130 | 10,904 | *** | par_20 |
| MOT4 <--- | MOT | ,954 | ,125 | 7,638 | *** | par_21 |
| LING3 <--- | LING | 1,097 | ,144 | 7,595 | *** | par_25 |
| LING4 <--- | LING | 1,000 | | | | |
| LING5 <--- | LING | ,900 | ,131 | 6,844 | *** | par_26 |
| LING6 <--- | LING | ,601 | ,081 | 7,414 | *** | par_27 |
| LING7 <--- | LING | ,978 | ,118 | 8,306 | *** | par_28 |
| LING8 <--- | LING | ,876 | ,124 | 7,061 | *** | par_29 |
| KER6 <--- | KER | 1,104 | ,156 | 7,073 | *** | par_30 |
| KER7 <--- | KER | 1,314 | ,153 | 8,586 | *** | par_31 |
| KER8 <--- | KER | 1,478 | ,192 | 7,692 | *** | par_32 |
| KER9 <--- | KER | 1,453 | ,192 | 7,575 | *** | par_33 |

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | | Estimate |
|------------|------|----------|
| KMIT <--- | LING | ,227 |
| KMIT <--- | KOM | ,496 |
| KMIT <--- | BUD | ,267 |
| KMIT <--- | MOT | ,270 |
| KER <--- | KMIT | ,566 |
| KER <--- | MOT | ,091 |
| KER <--- | KOM | -,066 |
| KER <--- | BUD | -,134 |
| KER <--- | LING | -,227 |
| KOM1 <--- | KOM | ,810 |
| KOM2 <--- | KOM | ,786 |
| KOM3 <--- | KOM | ,840 |
| KER1 <--- | KER | ,718 |
| KER2 <--- | KER | ,706 |
| KER3 <--- | KER | ,683 |
| KER4 <--- | KER | ,687 |
| KER5 <--- | KER | ,712 |
| LING1 <--- | LING | ,499 |
| LING2 <--- | LING | ,812 |
| BUD1 <--- | BUD | ,812 |
| BUD2 <--- | BUD | ,873 |
| BUD3 <--- | BUD | ,794 |
| KMIT3 <--- | KMIT | ,793 |
| KMIT2 <--- | KMIT | ,727 |

| | | Estimate |
|------------|------|----------|
| KMIT1 <--- | KMIT | ,765 |
| MOT1 <--- | MOT | ,782 |
| MOT2 <--- | MOT | ,785 |
| MOT3 <--- | MOT | ,933 |
| MOT4 <--- | MOT | ,657 |
| LING3 <--- | LING | ,658 |
| LING4 <--- | LING | ,802 |
| LING5 <--- | LING | ,602 |
| LING6 <--- | LING | ,645 |
| LING7 <--- | LING | ,710 |
| LING8 <--- | LING | ,618 |
| KER6 <--- | KER | ,661 |
| KER7 <--- | KER | ,806 |
| KER8 <--- | KER | ,720 |
| KER9 <--- | KER | ,709 |

Variances: (Group number 1 - Default model)

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|--------|----------|------|-------|------|--------|
| KOM | ,293 | ,057 | 5,141 | *** | par_34 |
| LING | ,395 | ,076 | 5,218 | *** | par_35 |
| BUD | ,296 | ,057 | 5,207 | *** | par_36 |
| MOT | ,265 | ,052 | 5,065 | *** | par_37 |
| error1 | ,065 | ,015 | 4,211 | *** | par_38 |
| error2 | ,110 | ,026 | 4,212 | *** | par_39 |
| e1 | ,154 | ,029 | 5,290 | *** | par_40 |
| e2 | ,172 | ,030 | 5,728 | *** | par_41 |
| e3 | ,075 | ,016 | 4,612 | *** | par_42 |
| e22 | ,159 | ,022 | 7,102 | *** | par_43 |
| e23 | ,177 | ,025 | 7,162 | *** | par_44 |
| e24 | ,154 | ,021 | 7,260 | *** | par_45 |
| e25 | ,196 | ,027 | 7,243 | *** | par_46 |
| e26 | ,151 | ,021 | 7,132 | *** | par_47 |
| e7 | ,516 | ,068 | 7,629 | *** | par_48 |
| e8 | ,125 | ,021 | 5,964 | *** | par_49 |
| e4 | ,153 | ,028 | 5,413 | *** | par_50 |
| e5 | ,099 | ,025 | 3,918 | *** | par_51 |
| e6 | ,133 | ,023 | 5,765 | *** | par_52 |
| e21 | ,068 | ,013 | 5,234 | *** | par_53 |
| e20 | ,091 | ,015 | 6,173 | *** | par_54 |
| e19 | ,069 | ,012 | 5,690 | *** | par_55 |
| e15 | ,169 | ,026 | 6,515 | *** | par_56 |
| e16 | ,193 | ,030 | 6,476 | *** | par_57 |
| e17 | ,078 | ,029 | 2,715 | ,007 | par_58 |

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-----|----------|------|-------|-----|--------|
| e18 | ,317 | ,043 | 7,342 | *** | par_59 |
| e9 | ,622 | ,087 | 7,183 | *** | par_60 |
| e10 | ,220 | ,036 | 6,100 | *** | par_61 |
| e11 | ,564 | ,076 | 7,387 | *** | par_62 |
| e12 | ,201 | ,028 | 7,238 | *** | par_63 |
| e13 | ,372 | ,054 | 6,921 | *** | par_64 |
| e14 | ,490 | ,067 | 7,334 | *** | par_65 |
| e27 | ,244 | ,033 | 7,339 | *** | par_66 |
| e28 | ,145 | ,022 | 6,459 | *** | par_67 |
| e29 | ,316 | ,045 | 7,095 | *** | par_68 |
| e30 | ,325 | ,046 | 7,149 | *** | par_69 |

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

| | Estimate |
|-------|----------|
| KMIT | ,442 |
| KER | ,295 |
| KER9 | ,502 |
| KER8 | ,518 |
| KER7 | ,649 |
| KER6 | ,437 |
| LING8 | ,382 |
| LING7 | ,504 |
| LING6 | ,416 |
| LING5 | ,362 |
| LING4 | ,642 |
| LING3 | ,433 |
| MOT4 | ,432 |
| MOT3 | ,871 |
| MOT2 | ,616 |
| MOT1 | ,611 |
| KMIT1 | ,586 |
| KMIT2 | ,529 |
| KMIT3 | ,629 |
| BUD3 | ,631 |
| BUD2 | ,762 |
| BUD1 | ,660 |
| LING2 | ,659 |
| LING1 | ,249 |
| KER5 | ,507 |
| KER4 | ,472 |
| KER3 | ,466 |
| KER2 | ,498 |
| KER1 | ,516 |

| | Estimate |
|------|----------|
| KOM3 | ,706 |
| KOM2 | ,617 |
| KOM1 | ,655 |

ANALISIS STRUKTURAL EQUATION MODELLING (SEM) FULL MODEL (TAHAP AWAL)

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 190
 Number of distinct parameters to be estimated: 45
 Degrees of freedom (190 - 45): 145

Result (Default model)

Minimum was achieved
 Chi-square = 344,309
 Degrees of freedom = 145
 Probability level = ,000

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-------|-----------|----------|------|--------|------|-------|
| KMIT | <--- LING | -,005 | ,073 | -,072 | ,942 | |
| KMIT | <--- BUD | ,487 | ,072 | 6,782 | *** | |
| KMIT | <--- MOT | ,218 | ,063 | 3,470 | *** | |
| KER | <--- BUD | ,012 | ,165 | ,072 | ,942 | |
| KER | <--- KMIT | ,815 | ,252 | 3,231 | ,001 | |
| KER | <--- MOT | ,125 | ,121 | 1,034 | ,301 | |
| KER | <--- LING | -,429 | ,138 | -3,120 | ,002 | |
| KER1 | <--- KER | ,660 | ,076 | 8,669 | *** | |
| KER2 | <--- KER | ,609 | ,080 | 7,619 | *** | |
| KER5 | <--- KER | ,619 | ,074 | 8,405 | *** | |
| KER7 | <--- KER | ,864 | ,084 | 10,318 | *** | |
| KER8 | <--- KER | ,978 | ,107 | 9,168 | *** | |
| KER9 | <--- KER | 1,000 | | | | |
| LING2 | <--- LING | 1,000 | | | | |
| LING3 | <--- LING | 1,760 | ,231 | 7,615 | *** | |

| | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-------|------|----------|-------|------|--------|-------|
| LING4 | <--- | LING | 1,574 | ,200 | 7,883 | *** |
| BUD1 | <--- | BUD | 1,000 | | | |
| BUD2 | <--- | BUD | 1,019 | ,100 | 10,207 | *** |
| BUD3 | <--- | BUD | ,897 | ,092 | 9,742 | *** |
| KMIT3 | <--- | KMIT | 1,000 | | | |
| KMIT2 | <--- | KMIT | ,964 | ,101 | 9,568 | *** |
| KMIT1 | <--- | KMIT | ,922 | ,094 | 9,802 | *** |
| MOT1 | <--- | MOT | 1,000 | | | |
| MOT2 | <--- | MOT | 1,076 | ,113 | 9,504 | *** |
| MOT3 | <--- | MOT | 1,397 | ,127 | 10,966 | *** |
| MOT4 | <--- | MOT | ,950 | ,124 | 7,666 | *** |

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | | Estimate | |
|-------|------|----------|-------|
| KMIT | <--- | LING | -,006 |
| KMIT | <--- | BUD | ,668 |
| KMIT | <--- | MOT | ,286 |
| KER | <--- | BUD | ,010 |
| KER | <--- | KMIT | ,489 |
| KER | <--- | MOT | ,098 |
| KER | <--- | LING | -,286 |
| KER1 | <--- | KER | ,735 |
| KER2 | <--- | KER | ,659 |
| KER5 | <--- | KER | ,717 |
| KER7 | <--- | KER | ,851 |
| KER8 | <--- | KER | ,770 |
| KER9 | <--- | KER | ,787 |
| LING2 | <--- | LING | ,728 |
| LING3 | <--- | LING | ,739 |
| LING4 | <--- | LING | ,883 |
| BUD1 | <--- | BUD | ,810 |
| BUD2 | <--- | BUD | ,857 |
| BUD3 | <--- | BUD | ,813 |
| KMIT3 | <--- | KMIT | ,828 |
| KMIT2 | <--- | KMIT | ,793 |
| KMIT1 | <--- | KMIT | ,810 |
| MOT1 | <--- | MOT | ,786 |
| MOT2 | <--- | MOT | ,787 |
| MOT3 | <--- | MOT | ,928 |
| MOT4 | <--- | MOT | ,658 |

Variances: (Group number 1 - Default model)

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|--|----------|------|------|---|-------|
| | | | | | |

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|--------|----------|------|-------|------|-------|
| LING | ,194 | ,044 | 4,359 | *** | |
| BUD | ,295 | ,056 | 5,251 | *** | |
| MOT | ,268 | ,052 | 5,105 | *** | |
| error1 | ,074 | ,017 | 4,447 | *** | |
| error2 | ,276 | ,058 | 4,772 | *** | |
| e22 | ,161 | ,023 | 6,929 | *** | |
| e23 | ,210 | ,029 | 7,295 | *** | |
| e26 | ,158 | ,022 | 7,039 | *** | |
| e28 | ,124 | ,022 | 5,642 | *** | |
| e29 | ,285 | ,043 | 6,675 | *** | |
| e30 | ,267 | ,041 | 6,521 | *** | |
| e8 | ,171 | ,028 | 6,064 | *** | |
| e9 | ,498 | ,084 | 5,905 | *** | |
| e10 | ,136 | ,048 | 2,848 | ,004 | |
| e4 | ,154 | ,027 | 5,724 | *** | |
| e5 | ,111 | ,023 | 4,747 | *** | |
| e6 | ,122 | ,021 | 5,683 | *** | |
| e21 | ,072 | ,013 | 5,328 | *** | |
| e20 | ,086 | ,014 | 5,937 | *** | |
| e19 | ,069 | ,012 | 5,658 | *** | |
| e15 | ,166 | ,026 | 6,452 | *** | |
| e16 | ,191 | ,030 | 6,444 | *** | |
| e17 | ,084 | ,029 | 2,918 | ,004 | |
| e18 | ,316 | ,043 | 7,325 | *** | |

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

| | Estimate |
|-------|----------|
| KMIT | ,528 |
| KER | ,366 |
| MOT4 | ,433 |
| MOT3 | ,861 |
| MOT2 | ,619 |
| MOT1 | ,618 |
| KMIT1 | ,657 |
| KMIT2 | ,628 |
| KMIT3 | ,686 |
| BUD3 | ,660 |
| BUD2 | ,734 |
| BUD1 | ,657 |
| LING4 | ,779 |
| LING3 | ,546 |
| LING2 | ,530 |
| KER9 | ,620 |

| | Estimate |
|------|----------|
| KER8 | ,594 |
| KER7 | ,724 |
| KER5 | ,514 |
| KER2 | ,435 |
| KER1 | ,541 |

Model Fit Summary**CMIN**

| Model | NPAR | CMIN | DF | P | CMIN/DF |
|--------------------|------|----------|-----|------|---------|
| Default model | 45 | 344,309 | 145 | ,000 | 2,375 |
| Saturated model | 190 | ,000 | 0 | | |
| Independence model | 19 | 1564,966 | 171 | ,000 | 9,152 |

RMR, GFI

| Model | RMR | GFI | AGFI | PGFI |
|--------------------|------|-------|------|------|
| Default model | ,115 | ,795 | ,732 | ,607 |
| Saturated model | ,000 | 1,000 | | |
| Independence model | ,168 | ,274 | ,193 | ,247 |

Baseline Comparisons

| Model | NFI | RFI | IFI | TLI | CFI |
|--------------------|--------|------|--------|------|-------|
| | Delta1 | rho1 | Delta2 | rho2 | |
| Default model | ,780 | ,741 | ,860 | ,831 | ,857 |
| Saturated model | 1,000 | | 1,000 | | 1,000 |
| Independence model | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |

Parsimony-Adjusted Measures

| Model | PRATIO | PNFI | PCFI |
|--------------------|--------|------|------|
| Default model | ,848 | ,661 | ,727 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 1,000 | ,000 | ,000 |

NCP

| Model | NCP | LO 90 | HI 90 |
|--------------------|----------|----------|----------|
| Default model | 199,309 | 148,881 | 257,443 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 1393,966 | 1271,103 | 1524,256 |

FMIN

| Model | FMIN | F0 | LO 90 | HI 90 |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|
| Default model | 2,711 | 1,569 | 1,172 | 2,027 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 12,323 | 10,976 | 10,009 | 12,002 |

RMSEA

| Model | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|--------------------|-------|-------|-------|--------|
| Default model | ,104 | ,090 | ,118 | ,000 |
| Independence model | ,253 | ,242 | ,265 | ,000 |

AIC

| Model | AIC | BCC | BIC | CAIC |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|
| Default model | 434,309 | 451,131 | 562,650 | 607,650 |
| Saturated model | 380,000 | 451,028 | 921,886 | 1111,886 |
| Independence model | 1602,966 | 1610,068 | 1657,154 | 1676,154 |

ECVI

| Model | ECVI | LO 90 | HI 90 | MECVI |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|
| Default model | 3,420 | 3,023 | 3,878 | 3,552 |
| Saturated model | 2,992 | 2,992 | 2,992 | 3,551 |
| Independence model | 12,622 | 11,654 | 13,648 | 12,678 |

HOELTER

| Model | HOELTER | |
|--------------------|---------|-----|
| | .05 | .01 |
| Default model | 65 | 70 |
| Independence model | 17 | 18 |

ANALISIS STRUKTURAL EQUATION MODELLING (SEM) FULL MODEL (TAHAP AKHIR)

Notes for Model (Default model)**Computation of degrees of freedom (Default model)**

Number of distinct sample moments: 136
 Number of distinct parameters to be estimated: 37
 Degrees of freedom (136 - 37): 99

Result (Default model)

Minimum was achieved
 Chi-square = 168,135

Degrees of freedom = 99
 Probability level = .000

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-------|-----------|----------|------|--------|------|-------|
| KMIT | <--- BUD | ,483 | ,071 | 6,772 | *** | |
| KMIT | <--- MOT | ,216 | ,063 | 3,433 | *** | |
| KER | <--- BUD | -,261 | ,171 | -1,527 | ,127 | |
| KER | <--- KMIT | ,887 | ,263 | 3,380 | *** | |
| KER | <--- MOT | ,071 | ,123 | ,575 | ,566 | |
| KER1 | <--- KER | ,662 | ,083 | 7,969 | *** | |
| KER2 | <--- KER | ,613 | ,087 | 7,054 | *** | |
| KER5 | <--- KER | ,621 | ,080 | 7,727 | *** | |
| KER7 | <--- KER | ,867 | ,092 | 9,445 | *** | |
| KER8 | <--- KER | ,973 | ,117 | 8,342 | *** | |
| KER9 | <--- KER | 1,000 | | | | |
| BUDI | <--- BUD | 1,000 | | | | |
| BUD2 | <--- BUD | 1,011 | ,099 | 10,200 | *** | |
| BUD3 | <--- BUD | ,896 | ,092 | 9,778 | *** | |
| KMIT3 | <--- KMIT | 1,000 | | | | |
| KMIT2 | <--- KMIT | ,968 | ,101 | 9,550 | *** | |
| KMIT1 | <--- KMIT | ,922 | ,095 | 9,748 | *** | |
| MOT1 | <--- MOT | 1,000 | | | | |
| MOT2 | <--- MOT | 1,078 | ,114 | 9,483 | *** | |
| MOT3 | <--- MOT | 1,402 | ,128 | 10,943 | *** | |
| MOT4 | <--- MOT | ,951 | ,124 | 7,650 | *** | |

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | | Estimate |
|------|-----------|----------|
| KMIT | <--- BUD | ,668 |
| KMIT | <--- MOT | ,283 |
| KER | <--- BUD | -,232 |
| KER | <--- KMIT | ,570 |
| KER | <--- MOT | ,059 |
| KER1 | <--- KER | ,712 |
| KER2 | <--- KER | ,636 |
| KER5 | <--- KER | ,692 |
| KER7 | <--- KER | ,834 |
| KER8 | <--- KER | ,742 |

| | | Estimate |
|-------|------|-----------|
| KER9 | <--- | KER ,764 |
| BUD1 | <--- | BUD ,813 |
| BUD2 | <--- | BUD ,853 |
| BUD3 | <--- | BUD ,814 |
| KMIT3 | <--- | KMIT ,827 |
| KMIT2 | <--- | KMIT ,794 |
| KMIT1 | <--- | KMIT ,809 |
| MOT1 | <--- | MOT ,784 |
| MOT2 | <--- | MOT ,786 |
| MOT3 | <--- | MOT ,930 |
| MOT4 | <--- | MOT ,658 |

Variances: (Group number 1 - Default model)

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|--------|----------|------|-------|------|-------|
| BUD | ,296 | ,056 | 5,272 | *** | |
| MOT | ,267 | ,052 | 5,090 | *** | |
| error1 | ,074 | ,017 | 4,438 | *** | |
| error2 | ,292 | ,063 | 4,619 | *** | |
| e22 | ,161 | ,023 | 6,896 | *** | |
| e23 | ,208 | ,029 | 7,262 | *** | |
| e26 | ,158 | ,023 | 7,011 | *** | |
| e28 | ,123 | ,022 | 5,556 | *** | |
| e29 | ,291 | ,043 | 6,684 | *** | |
| e30 | ,268 | ,041 | 6,490 | *** | |
| e4 | ,152 | ,027 | 5,679 | *** | |
| e5 | ,114 | ,023 | 4,833 | *** | |
| e6 | ,121 | ,021 | 5,660 | *** | |
| e21 | ,072 | ,013 | 5,345 | *** | |
| e20 | ,085 | ,014 | 5,904 | *** | |
| e19 | ,070 | ,012 | 5,664 | *** | |
| e15 | ,167 | ,026 | 6,475 | *** | |
| e16 | ,191 | ,030 | 6,452 | *** | |
| e17 | ,082 | ,029 | 2,843 | ,004 | |
| e18 | ,317 | ,043 | 7,333 | *** | |

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

| | Estimate |
|------|----------|
| KMIT | ,526 |
| KER | ,225 |
| MOT4 | ,432 |
| MOT3 | ,865 |
| MOT2 | ,618 |
| MOT1 | ,615 |

| | Estimate |
|-------|----------|
| KMIT1 | ,655 |
| KMIT2 | ,630 |
| KMIT3 | ,683 |
| BUD3 | ,662 |
| BUD2 | ,727 |
| BUD1 | ,660 |
| KER9 | ,584 |
| KER8 | ,551 |
| KER7 | ,696 |
| KER5 | ,479 |
| KER2 | ,405 |
| KER1 | ,506 |

Model Fit Summary

CMIN

| Model | NPAR | CMIN | DF | P | CMIN/DF |
|--------------------|------|----------|-----|------|---------|
| Default model | 37 | 168,135 | 99 | ,000 | 1,698 |
| Saturated model | 136 | ,000 | 0 | | |
| Independence model | 16 | 1240,451 | 120 | ,000 | 10,337 |

RMR, GFI

| Model | RMR | GFI | AGFI | PGFI |
|--------------------|------|-------|------|------|
| Default model | ,060 | ,869 | ,819 | ,632 |
| Saturated model | ,000 | 1,000 | | |
| Independence model | ,152 | ,306 | ,213 | ,270 |

Baseline Comparisons

| Model | NFI Delta1 | RFI rho1 | IFI Delta2 | TLI rho2 | CFI |
|--------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|-------|
| Default model | ,864 | ,836 | ,939 | ,925 | ,938 |
| Saturated model | 1,000 | | 1,000 | | 1,000 |
| Independence model | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |

Parsimony-Adjusted Measures

| Model | PRATIO | PNFI | PCFI |
|--------------------|--------|------|------|
| Default model | ,825 | ,713 | ,774 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 1,000 | ,000 | ,000 |

NCP

| Model | NCP | LO 90 | HI 90 |
|--------------------|----------|----------|----------|
| Default model | 69,135 | 37,186 | 108,964 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 1120,451 | 1011,101 | 1237,233 |

FMIN

| Model | FMIN | F0 | LO 90 | HI 90 |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| Default model | 1,324 | ,544 | ,293 | ,858 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 9,767 | 8,822 | 7,961 | 9,742 |

RMSEA

| Model | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|--------------------|-------|-------|-------|--------|
| Default model | ,074 | ,054 | ,093 | ,024 |
| Independence model | ,271 | ,258 | ,285 | ,000 |

AIC

| Model | AIC | BCC | BIC | CAIC |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|
| Default model | 242,135 | 253,572 | 347,660 | 384,660 |
| Saturated model | 272,000 | 314,036 | 659,876 | 795,876 |
| Independence model | 1272,451 | 1277,397 | 1318,084 | 1334,084 |

ECVI

| Model | ECVI | LO 90 | HI 90 | MECVI |
|--------------------|--------|-------|--------|--------|
| Default model | 1,907 | 1,655 | 2,220 | 1,997 |
| Saturated model | 2,142 | 2,142 | 2,142 | 2,473 |
| Independence model | 10,019 | 9,158 | 10,939 | 10,058 |

HOELTER

| Model | HOELTER .05 | HOELTER .01 |
|--------------------|----------------|----------------|
| Default model | 94 | 102 |
| Independence model | 16 | 17 |

Penelitian ini ditujukan untuk penyusunan tesis yang merupakan syarat dalam meraih gelar kesarjanaan untuk jenjang studi S2 Magister Manajemen. Adapun tujuannya adalah untuk mengetahui aspek- aspek yang berpengaruh terhadap komitmen pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai BPS Provinsi/ Kab/ Kota di Provinsi Bengkulu.

Agar tercapainya tujuan penelitian ini, kami mohon kesediaan bapak/ ibu/ saudara untuk membantu penelitian ini dengan memberikan jawaban pada item- item pernyataan yang telah disediakan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Partisipasi bapak/ ibu/ saudara dalam penelitian ini bersifat bebas/ tidak mengikat dan informasi individu yang diperoleh akan dirahasiakan.

Responden dalam penelitian ini adalah staf/ KSK/ Eselon IV dengan masa kerja di atas setahun. Adapun penilaian terhadap kinerja responden menggunakan kuesioner yang terpisah dan diisi oleh atasan langsung yaitu Eselon IV atau Eselon III.

Cara pengisian jawaban dilakukan dengan memberikan tanda (X) pada kotak yang disediakan. Item jawaban yang tersedia adalah:

SS : Sangat Setuju/ Sesuai

S : Setuju

CS : Cukup Setuju

N : Netral

KS : Kurang Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

Dalam kesempatan ini, saya mengucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara berpartisipasi dalam penelitian ini dan apabila ada sikap atau pernyataan saya yang kurang berkenan, saya menyampaikan maaf yang sebesar- besarnya.

Manna, Maret 2015

Peneliti

Rudi Setiawan

I. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Umur :
3. Jabatan :
4. Lama Kerja di BPS :
5. Pendidikan Terakhir :
6. Unit Kerja :
7. No HP/ Telp :

II. DAFTAR PERNYATAAN

Mohon diisi dengan memberikan tanda (X) pada jawaban yang sesuai dengan realita.

| No . | Variabel Penelitian | STS | TS | KS | N | CS | S | SS |
|------|---|-----|----|----|---|----|---|----|
| I. | Motivasi Bagaimana motivasi yang anda rasakan di tempat anda bekerja? | | | | | | | |
| | 1. Dalam melaksanakan tugas kedinasan jika saya berprestasi mendapatkan apresiasi serta promosi. | . | . | . | . | . | . | . |
| | 2. Dalam melaksanakan pekerjaan saya diberikan tanggung jawab untuk menyelesaikan secara penuh. | . | . | . | . | . | . | . |
| | 3. Saya merasa organisasi ini tidak memenuhi kebutuhan finansial yang saya harapkan. | . | . | . | . | . | . | . |
| | 4. Hubungan kekeluargaan antara atasan, bawahan dan rekan kerja lainnya terjalin harmonis. | . | . | . | . | . | . | . |
| II. | Komunikasi Bagaimana komunikasi yang terjalin di tempat anda bekerja? | | | | | | | |
| | 5. Tujuan, visi-misi dan rencana organisasi telah disusun dan dikomunikasikan dengan baik melalui berbagai media komunikasi (rapat, leaflet, e-mail, dll) termasuk tentang PIA dan reformasi birokrasi. | . | . | . | . | . | . | . |
| | 6. Kesalahpahaman antar rekan kerja mudah terjadi dalam pekerjaan sehari- hari. | . | . | . | . | . | . | . |
| | 7. Selama ini saya terus berlatih dengan bantuan teman- teman yang berpengalaman dan membaca buku- buku pedoman kegiatan perstatistikian/ perkantoran. | . | . | . | . | . | . | . |
| | 8. Pengawasan dan pengarahan yang telah dilakukan tidak efektif dalam meningkatkan kualitas pekerjaan. | . | . | . | . | . | . | . |
| | 9. Saya senang dengan keterbukaan dan adanya keadilan informasi di unit kerja ini. | . | . | . | . | . | . | . |
| | 10. Dalam rapat atau pertemuan karyawan selalu menyampaikan pendapat/ tanggapan. | . | . | . | . | . | . | . |
| | 11. Perdebatan karena perbedaan pendapat bagi saya hal yang biasa untuk mendapatkan keputusan terbaik. | . | . | . | . | . | . | . |
| III | Lingkungan Kerja Bagaimana suasana lingkungan kerja di tempat anda bekerja? | | | | | | | |
| | 12. Bekerjasama dalam satu tim memperlambat penyelesaian | . | . | . | . | . | . | . |

| | | | | | | | |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|
| | pekerjaan saya. | . | . | . | . | . | . |
| | 13. Koordinasi yang dilakukan saat ini antar sesama pegawai/ rekan kerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan ataupun permasalahan merupakan mekanisme organisasi. | . | . | . | . | . | . |
| | 14. Pembagian tugas dan tanggung jawab saat ini tidak sesuai dan kurang proporsional. | . | . | . | . | . | . |
| | 15. Hubungan kerja sesama pegawai telah terbina dengan baik serta tidak mengurangi batas kewenangan dan tanggung jawab masing-masing. | . | . | . | . | . | . |
| | 16. Fasilitas kerja yang tersedia tidak memadai dalam menunjang penyelesaian pekerjaan saya. | . | . | . | . | . | . |
| | 17. Gairah kerja atau semangat akan timbul jika sarana kerja dan suasana kerja dalam keadaan bersih, rapi dan tertib. | . | . | . | . | . | . |
| | 18. Tata ruang kerja yang ada menimbulkan rasa bosan dan malas dalam menyelesaikan pekerjaan. | . | . | . | . | . | . |
| | 19. Cahaya penerangan dan sirkulasi udara di ruang kerja memberikan kenyamanan dan gairah kerja. | . | . | . | . | . | . |
| IV. | Budaya Organisasi | | | | | | |
| | Bagaimana Organisasi di tempat anda bekerja? | | | | | | |
| | 20. Dalam organisasi karyawan mencurahkan seluruh kemampuannya untuk bekerja. | . | . | . | . | . | . |
| | 21. Dalam organisasi karyawan bekerja secara kompeten sesuai keahliannya. | . | . | . | . | . | . |
| | 22. Setiap orang tidak memperhatikan berapa biaya yang telah dikeluarkan secara efektif dan efisien. | . | . | . | . | . | . |
| | 23. Karyawan sering hadir terlambat dalam pertemuan, rapat atau pelatihan tanpa alasan yang jelas. | . | . | . | . | . | . |
| | 24. Setiap pegawai memiliki prilaku yang konsisten sesuai <i>core value</i> (nilai- nilai inti) organisasi. | . | . | . | . | . | . |
| | 25. Setiap pekerjaan dilakukan secara baik dan benar serta dapat dipertanggung jawabkan (akuntabel). | . | . | . | . | . | . |
| | 26. Pekerjaan dan jabatan yang saya emban adalah amanah yang saya jalankan dengan ikhlas. | . | . | . | . | . | . |
| | 27. Keadilan adalah prinsip yang dianut dalam organisasi/ tempat saya bekerja. | . | . | . | . | . | . |
| | 28. Dalam organisasi seluruh karyawan bekerja dengan cara tidak jujur. | . | . | . | . | . | . |
| V. | Komitmen Organisasi | | | | | | |
| | Bagaimana komitmen anda terhadap organisasi? | | | | | | |
| | 29. Saya bersedia untuk bekerja keras melampaui apa yang diharapkan agar organisasi ini berhasil/ sukses dalam mencapai tujuannya. | . | . | . | . | . | . |
| | 30. Saya bersedia menerima bermacam pekerjaan agar tetap bekerja di organisasi ini. | . | . | . | . | . | . |
| | 31. Nilai- nilai di organisasi ini tidak sesuai dengan nilai- nilai (keyakinan/ perilaku/ norma) yang saya anut. | . | . | . | . | . | . |
| | 32. Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini. | . | . | . | . | . | . |
| | 33. Saya akan tetap berada di organisasi ini. | . | . | . | . | . | . |
| | 34. Saya tidak peduli dengan nasib dan masa depan organisasi. | . | . | . | . | . | . |

TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASI BAPAK/ IBU/ SAUDARA
DALAM PENELITIAN INI

Penelitian ini ditujukan untuk penyusunan tesis yang merupakan syarat dalam meraih gelar kesarjanaan untuk jenjang studi S2 Magister Manajemen. Adapun tujuannya adalah untuk mengetahui aspek- aspek yang berpengaruh terhadap komitmen pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai BPS Provinsi/ Kab/ Kota di Provinsi Bengkulu.

Agar tercapainya tujuan penelitian ini, kami mohon kesediaan bapak/ ibu/ saudara untuk membantu penelitian ini dengan memberikan jawaban pada item- item pernyataan yang telah disediakan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Partisipasi bapak/ ibu/ saudara dalam penelitian ini bersifat bebas/ tidak mengikat dan informasi individu yang diperoleh akan dirahasiakan.

Responden dalam penelitian ini adalah staf/ KSK/ Eselon IV dengan masa kerja di atas setahun. Adapun penilaian terhadap kinerja responden menggunakan kuesioner yang terpisah dan diisi oleh atasan langsung yaitu Eselon IV atau Eselon III.

Cara pengisian jawaban dilakukan dengan memberikan tanda (X) pada kotak yang disediakan. Item jawaban yang tersedia adalah:

SS : Sangat Setuju/ Sesuai

S : Setuju

CS : Cukup Setuju

N : Netral

KS : Kurang Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

Dalam kesempatan ini, saya mengucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara berpartisipasi dalam penelitian ini dan apabila ada sikap atau pernyataan saya yang kurang berkenan, saya menyampaikan maaf yang sebesar- besarnya.

Manna, Maret 2015

Peneliti

Rudi Setiawan

I. IDENTITAS PENILAI DAN RESPONDEN

1. Nama Atasan/ Penilai : _____
2. Jabatan : _____
3. NIP : _____
4. No HP/ Telp : _____

5. Responden yang dinilai : _____
6. Jabatan yang dinilai : _____
7. Unit Kerja : _____

II. DAFTAR PERNYATAAN

Mohon diisi dengan memberikan tanda (X) pada jawaban yang sesuai dengan realita.

| No. | Variabel Penelitian | STS | TS | KS | N | CS | S | SS |
|-----|--|-----|----|----|---|----|---|----|
| IV. | Kinerja Karyawan Bagaimana kinerja pegawai/ staf di tempat anda bekerja? | | | | | | | |
| | 1. Tingkat kedisiplinan karyawan ini terhadap waktu dan peraturan adalah baik | . | . | . | . | . | . | . |
| | 2. Tanggung jawab terhadap jabatan atau pekerjaan yang diberikan dapat dilaksanakan dengan baik | . | . | . | . | . | . | . |
| | 3. Kejujuran karyawan ini terhadap amanah yang dipercayakan adalah baik | . | . | . | . | . | . | . |
| | 4. Karyawan ini tidak dapat bekerja sama dengan pegawai lainnya dengan baik | . | . | . | . | . | . | . |
| | 5. Kesetiaan pegawai ini terhadap pimpinan dan organisasi baik | . | . | . | . | . | . | . |
| | 6. Pegawai ini tidak memiliki inisiatif dalam mengambil tindakan | . | . | . | . | . | . | . |
| | 7. Pegawai ini cakap/ kompeten dalam melaksanakan pekerjaan utamanya | . | . | . | . | . | . | . |
| | 8. Realisasi seluruh pekerjaan yang diemban karyawan ini melebihi target yang telah ditetapkan pada awal tahun | . | . | . | . | . | . | . |
| | 9. Kualitas kerja karyawan ini dibawah rata- rata pegawai lainnya | . | . | . | . | . | . | . |

TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASI BAPAK/ IBU/ SAUDARA
DALAM PENELITIAN INI