

# TESIS

## **PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU, PEKERJAAN DAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA KANTOR REGIONAL III (BKN-KANREG III) BANDUNG**



KKB

KK-2

TPS 51/07

Tar

P

Oleh :

**ARIFIN FAISAL TARIGAN**

**NIM : 090515626M**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA**

**2007**

**PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU,  
PEKERJAAN DAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
PADA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA KANTOR REGIONAL III  
(BKN-KANREG III) BANDUNG**

**TESIS**

**Untuk memperoleh Gelar Magister  
dalam Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia  
pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga**

Oleh :

**ARIFIN FAISAL TARIGAN  
NIM : 090515626M**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA**

**2007**

**PENELITIAN TESIS INI TELAH DIUJI DAN DINILAI OLEH  
PANITIA PENGUJI PADA PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA**

**PADA TANGGAL :**

**2007**

**PANITIA PENGUJI TESIS**

**KETUA : Prof. H. Haryono Suyono, MA, PhD**

( ..... )

**ANGGOTA: 1. Prof. Dr. Soedjono Abipraja, SE**

( ..... )

**2. Prof. Dr. I Gede Winasa, drg**

( ..... )

**3. Dr. H. Haryadi Soeparto, dr, DOR, MSc**

( ..... )

**4. Dr. Sunarjo, dr., M S , M.Sc.**

( ..... )

**5. Prof. H. Kuntoro, dr., MPH., DrPH**

( ..... )

## UCAPAN TERIMA KASIH

Pertama-tama, saya panjatkan puji syukur kepada Allah SWT Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Terima kasih sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya saya ucapkan kepada Bapak Prof. H. KUNTORO, dr., MPH., DrPH dan Bapak Dr. SUNARJO, dr., M.S., M.Sc. sebagai pembimbing yang dengan tulus dan sabar memberikan dorongan, bimbingan, arahan, saran dan nasehat terbaik pada peneliti selama proses penyusunan dan penyelesaian tesis ini.

Dengan selesainya tesis ini, perkenankanlah saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Rektor Universitas Airlangga, Bapak Prof. Dr FASICH, Apt atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada saya untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan program Magister.
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Surabaya Bapak Prof. Dr.H. MUHAMMAD AMIN, dr, atas kesempatan yang diberikan kepada saya untuk menjadi mahasiswa program Magister pada program Pascasarjana Universitas Airlangga. Bapak Prof. Dr. LABA MAHAPUTRA, drh, M.Sc; selaku asisten direktur bidang Akademik,
3. Bapak Prof. H. HARYONO SUYONO, MA, Ph.D, selaku Ketua Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM). Bapak Dr.SUNARJO, dr, MS, MSc; baik selaku asisten direktur bidang umum maupun sebagai Wakil ketua Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) Unair.
4. Bapak Dr. H. HARYADI SOEPARTO, dr, DOR, MSc, APU, Prof. SOEDJONO ABIPRAJA, Dr. JUSUF IRIANTO, drs, M.Com yang telah memberikan sumbangan pikiran dan masukan guna penyempurnaan tesis ini.
5. Bapak Prof. Dr. I GEDE WINASA, drg, yang telah bersedia menjadi penguji pada tesis ini serta telah memberikan saran dan bimbingan guna penyempurnaan tesis ini.
6. Seluruh dosen, staf pengajar pada Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) yang tidak mengenal lelah dalam memberikan wawasan dan ilmunya.
7. Bapak Bupati Toba Samosir dan Bapak Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Toba Samosir yang telah memberikan kesempatan dan dukungan dalam penyelesaian studi/pendidikan di Pascasarjana S2 PSDM Unair.

8. Bapak **KUNDARTO**, drs, M.Si selaku Kepala Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III (BKN-Kanreg III) Bandung, Kepala Bagian Umum dan Bapak **AKHMAD MUKLIS**, SE, M.Si selaku Kepala SubBag Tata Usaha dan Rumah Tangga BKN-Kanreg III Bandung atas perkenannya memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian di lingkungan unit kerjanya sehingga penyusunan tesis ini dapat terlaksana dengan lancar.
9. Istri tercinta Ayudhia Ambawani SE, Anakku tersayang Faadhil Al Bukhari Tarigan, Ayahandaku Ahmad Faisal Tarigan, Ibundaku tersayang Sani, Bapak dan Ibu Mertua dan seluruh anggota keluarga atas dukungan, dorongan dan semangatnya serta restunya sehingga saya dapat mengikuti pendidikan program Magister pada Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia Universitas Airlangga Surabaya. Serta adik-adikkoe: M. Habibie Tarigan, M.Yusuf Tarigan dan Surya Faisal Tarigan.
10. Terima kasih buat teman-teman seperjuangan mahasiswa PSDM angkatan 2005 reguler (Bang Wawan Munawar, Om Sylvester Daud, Andi, Ahmad, Pak Ustadz Ikhwan, Winny, Widhya, Mbak Wewen, Prima, Ustadzah Latifah, Elok), teman-teman kelas paralel dan kelas pemprov. Kuucapkan juga terima kasih buat Kak Yeni Absah dan Kak Endang yang telah memberikan dukungan dalam penyelesaian tesis ini. Serta tak lupa juga kuucapkan terima kasih buat Mas Tino, Mbak Ira dan lain-lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu atas dukungan moril dan kerjasamanya selama saya mengikuti pendidikan di Universitas Airlangga Surabaya.

Surabaya, Juli 2007

Penulis,

## RINGKASAN

**PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU,  
PEKERJAAN DAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
PADA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA KANTOR REGIONAL III  
(BKN-KANREG III) BANDUNG**

**ARIFIN FAISAL TARIGAN**

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang sangat penting dan berperan dalam pencapaian kinerja suatu organisasi. Kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja pegawai. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh karakteristik individu, pekerjaan dan organisasi. Dalam penelitian ini, karakteristik individu diukur melalui: kemampuan, kebutuhan berprestasi dan pengalaman. Karakteristik pekerjaan diukur melalui: keanekaragaman tugas, identitas tugas, keberartian tugas, otonomi dan umpan balik. Karakteristik organisasi diukur melalui: struktur, kepemimpinan dan imbalan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis : (1). pengaruh dari karakteristik individu terhadap kinerja pegawai; (2). pengaruh dari karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai; (3). pengaruh dari karakteristik organisasi terhadap kinerja pegawai; (4). pengaruh tidak langsung dari karakteristik organisasi terhadap kinerja pegawai melalui karakteristik pekerjaan; (5). pengaruh tidak langsung dari karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai melalui karakteristik individu.

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) yang menjelaskan hubungan hubungan kausal antara variabel laten eksogen dengan variabel laten endogen melalui pengujian hipotesis. Sampel dalam penelitian ini sebagai 135 orang pegawai BKN-Kanreg III Bandung. Analisis statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modeling*). SEM merupakan suatu pendekatan terintegrasi antara analisa faktor, analisa jalur dan regresi. Proses perhitungan dalam pengujian hipotesis tersebut dilakukan dengan alat bantu program komputer, yaitu: LISREL versi 8.30.

Hasil penelitian, sebagai berikut: (1).karakteristik individu berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,63 ( $\alpha=0,05$ ); (2). karakteristik pekerjaan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai secara signifikan, dengan koefisien jalur sebesar 0,37( $\alpha=0,05$ ); (3).pengaruh karakteristik organisasi terhadap kinerja pegawai tidak signifikan, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,04 ( $\alpha=0,05$ ); (4).karakteristik organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui dua jalur, yaitu: pengaruh tidak langsung karakteristik organisasi terhadap kinerja pegawai melalui karakteristik pekerjaan (dengan nilai koefisien sebesar 0,25); dan pengaruh tidak langsung karakteristik organisasi terhadap kinerja pegawai melalui karakteristik pekerjaan dan karakteristik individu sebesar (dengan nilai koefisien sebesar 0,29); (5).karakteristik pekerjaan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui karakteristik individu, dengan nilai koefisien sebesar 0,43 ( $\alpha=0,05$ ).

**SUMMARY**

**THE INFLUENCE OF INDIVIDUAL CHARACTERISTICS,  
JOB AND ORGANIZATIONAL TOWARD EMPLOYEE'S PERFORMANCE  
THE STATE CIVIL SERVICE AGENCY OF THE REGIONAL OFFICE III  
(BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA KANTOR REGIONAL III) BANDUNG**

**ARIFIN FAISAL TARIGAN**

Human resource is a very important resource and it has a role on organizational performance achievement. Organizational performance is accumulated from employee's performance. Employee's performance influenced by individual characteristics, job characteristics and organizational characteristics. In this research, the individual characteristics is measured through: ability, needs of achievement and experience. Job characteristics is measured through: task variety, task identity, task significance, autonomy and feedback. Organizational characteristics is measured through: structure, leadership and reward.

This research aims is to analyze : (1). the influence of individual characteristics on employee's performance; (2). the influence of job characteristics on employee's performance; (3). the influence of organizational characteristics on employee's performance; (4). the indirect influence organizational characteristics on employee's performance through job characteristics; (5). the indirect influence on employee's performance through individual characteristics.

This research is an explanatory research which explains causal relationship between exogenous latent variable and endogenous latent variables through hypothetical examination. Sample in the research were 135 employees of BKN Kantor Regional III Bandung. Data collecting process was done with questionnaire. Statistical analysis used to examine the hypothesis is Structural Equation Modeling (SEM). SEM is an integrated approach between factor analysis, path analysis and regression. Hypothesis calculation process was done using computer program Lisrel version 8.30.

The result showed: (1). individual characteristics had significant direct influences on employee's performance with the value of path coefficient = 0.63 ( $\alpha=0,05$ ); (2). job characteristics had significant direct influences on employee's performance with value of path coefficient = 0.37 ( $\alpha=0,05$ ); (3). organizational characteristics had significant direct influences on employee's performance with the value of path coefficient = 0.04 ( $\alpha=0,05$ ); (4). organizational characteristics had indirect influences on employee's performance through two path, indirect influences of organization characteristics on employee's performance job characteristics (coefficient value = 0.25) and indirect influences of organization characteristics on employee's performance through job characteristics and individual characteristics (coefficient value = 0.29); (5). job characteristics had indirect influences on employees performance through individual characteristics, with coefficient value = 0.43 ( $\alpha=0,05$ ).

## ABSTRACT

### THE INFLUENCE OF INDIVIDUAL CHARACTERISTICS, JOB AND ORGANIZATIONAL TOWARD EMPLOYEE'S PERFORMANCE THE STATE CIVIL SERVICE AGENCY OF THE REGIONAL OFFICE III (BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA KANTOR REGIONAL III) BANDUNG

ARIFIN FAISAL TARIGAN

This research aims is to: analyze the direct and indirect influences of individual characteristics, job characteristics and organizational characteristic on employee's performance. This research is an explanatory research which explains causal relationship between exogenous latent variable and endogenous latent variables through hypothetical examination. Sample in the research were 135 employees of Kantor Regional III Bandung. Data collecting process was done with questionnaire. Statistical analysis used to examine the hypothesis is *Structural Equation Modeling (SEM)* by using computer program Lisrel version 8.30.

The result showed: (1). individual characteristics had significant direct influences on employee's performance with the value of path coefficient = 0.63 ( $\alpha=0,05$ ); (2). job characteristics had significant direct influences on employee's performance with value of path coefficient = 0.37 ( $\alpha=0,05$ ); (3). organizational characteristics had significant direct influences on employee's performance with the value of path coefficient = 0.04 ( $\alpha=0,05$ ); (4). organizational characteristics had indirect influences on employee's performance through two path, indirect influences of organization characteristics on employee's performance job characteristics (coefficient value = 0.25) and indirect influences of organization characteristics on employee's performance through job characteristics and individual characteristics (coefficient value = 0.29); (5). job characteristics had indirect influences on employees performance through individual characteristics, with coefficient value = 0.43 ( $\alpha=0,05$ ).

**Keywords :** individual characteristics, job characeristics, organizational characeteristics, individual performance.



**DAFTAR ISI**

	Halaman
<b>Sampul Depan</b> .....	<b>i</b>
<b>Sampul Dalam</b> .....	<b>ii</b>
<b>Prasyarat Gelar</b> .....	<b>iii</b>
<b>Lembar Pengesahan</b> .....	<b>iv</b>
<b>Penetapan Panitia</b> .....	<b>v</b>
<b>Ucapan Terima Kasih</b> .....	<b>vi</b>
<b>Ringkasan</b> .....	<b>viii</b>
<b>Summary</b> .....	<b>ix</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xvii</b>
<b>BAB 1.PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penelitian .....	7
1.4. Manfaat Penelitian .....	8
1.4.1. Manfaat Teoritis .....	8
1.4.2. Manfaat Praktis .....	8
<b>BAB 2.TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>9</b>
2.1. Konsep Kinerja .....	9
2.1.1. Pengertian Kinerja .....	9
2.1.2. Penilaian Kinerja .....	10
2.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	12
2.1.4. Aspek-Aspek Penilaian Kinerja .....	16
2.2. Karakteristik Individu .....	17
2.2.1. Kemampuan .....	18

2.2.2. Kebutuhan Berprestasi	19
2.2.3. Pengalaman Kerja	21
2.3. Karakteristik Pekerjaan	21
2.3.1. Keanekaragaman Tugas	22
2.3.2. Identitas Tugas	22
2.3.3. Keberartian Tugas	23
2.3.4. Otonomi	23
2.3.5. Umpan Balik	24
2.4. Karakteristik Organisasi	24
2.4.1. Struktur Organisasi	25
2.4.2. Kepemimpinan	26
2.4.3. Imbalan	28
2.5. Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	31
<b>BAB 3. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN</b>	<b>36</b>
3.1. Kerangka Konseptual	36
3.2. Hipotesis Penelitian	38
<b>BAB 4. METODE PENELITIAN</b>	<b>39</b>
4.1. Rancangan Penelitian	39
4.2. Populasi dan Sampel	39
4.2.1. Populasi	39
4.2.2. Sampel	40
4.3. Lokasi dan Waktu Penelitian	40
4.4. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	41
4.5. Instrumen Penelitian	45
4.6. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	45
4.7. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	46
4.8. Sumber Data	49
4.9. Pengumpulan Data	49
4.10. Deskripsi Variabel	49
4.11. Analisis Data	50

<b>BAB 5. HASIL PENELITIAN</b> .....	<b>58</b>
5.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	58
5.1.2 Visi, Misi, Struktur, Tugas Pokok dan Fungsi BKN Kanreg III Bandung .....	58
5.2 Deskripsi Responden .....	68
5.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia .....	68
5.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	69
5.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan .....	69
5.2.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	70
5.2.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Formal .....	71
5.3 Deskripsi Variabel .....	72
5.4 Uji Persyaratan Model Persamaan Struktural .....	73
5.4.1 Ukuran Sampel .....	73
5.4.2 Normalitas .....	74
5.4.3 Outlier .....	74
5.5 Analisis <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> .....	74
5.5.1 Analisis Faktor Konfirmatori .....	74
5.5.1.1 Analisis Faktor Konfirmatori Karakteristik Organisasi .....	75
5.5.1.2 Analisis Faktor Konfirmatori Karakteristik Pekerjaan .....	77
5.5.1.3 Analisis Faktor Konfirmatori Karakteristik Individu .....	79
5.5.1.4 Analisis Faktor Konfirmatori Kinerja Pegawai .....	81
5.5.2 Model Struktural .....	83
5.5.3 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total .....	90
5.5.4 Hasil Pengujian Hipotesis .....	92
<b>BAB 6. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN</b> .....	<b>95</b>
6.1. Pembahasan Hasil Penelitian .....	95
6.1.1 Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja Pegawai....	95
6.1.2 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai .	98
6.1.3 Pengaruh Karakteristik Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	100
6.1.4 Pengaruh Tidak Langsung dari Karakteristik Organisasi terhadap Kinerja Pegawai .....	102
6.1.5 Pengaruh Tidak Langsung dari Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai .....	105

6.2	Keterbatasan Penelitian	108
<b>BAB 7. SIMPULAN DAN SARAN</b>		
7.1	Simpulan	109
7.2	Saran	110
<b>DAFTAR KEPUSTAKAAN</b>		
<b>LAMPIRAN</b>		
		113
		116

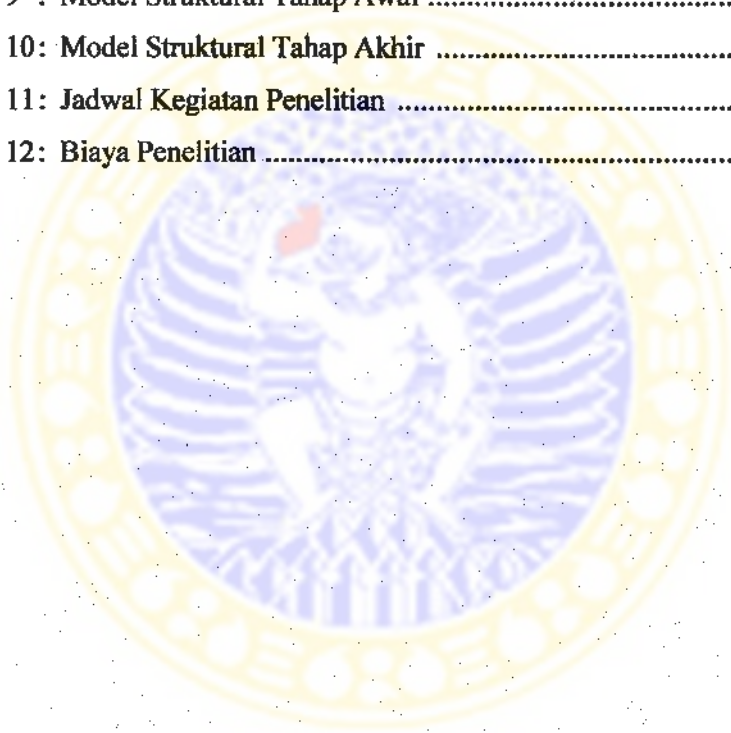


	Halaman
Tabel 1.1 : Target dan Capaian Kinerja BKN Kanreg III Bandung .....	3
Tabel 4.1 : Tabel Populasi .....	39
Tabel 4.2 : Uji Validitas Variabel Laten Kinerja Pegawai .....	46
Tabel 4.3 : Uji Validitas Variabel Laten Karakteristik Individu .....	47
Tabel 4.4 : Uji Validitas Variabel Laten Karakteristik Pekerjaan .....	47
Tabel 4.5 : Uji Validitas Variabel Laten Karakteristik Organisasi .....	47
Tabel 4.6 : Uji Reliabilitas Instrumen .....	48
Tabel 4.7 : Interval Kelas Variabel .....	50
Tabel 4.8 : Indikator-Indikator Variabel Laten .....	51
Tabel 4.9 : Indeks Kelayakan Model .....	56
Tabel 5.1 : Deskripsi Responden Berdasarkan Usia .....	68
Tabel 5.2 : Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	69
Tabel 5.3 : Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan .....	69
Tabel 5.4 : Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	70
Tabel 5.5 : Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Formal .....	71
Tabel 5.6 : Rata-Rata Penilaian Responden .....	72
Tabel 5.7 : Uji Kesesuaian dari Variabel Laten Karakteristik Organisasi ...	76
Tabel 5.8 : <i>Loading Factor</i> Indikator dari Variabel Laten Karakteristik Organisasi .....	76
Tabel 5.9 : Uji Kesesuaian dari Variabel Laten Karakteristik Pekerjaan ....	78
Tabel 5.10 : <i>Loading Factor</i> Indikator dari Variabel Laten Karakteristik Pekerjaan .....	78
Tabel 5.11 : Uji Kesesuaian dari Variabel Laten Karakteristik Individu .....	79
Tabel 5.12 : <i>Loading Factor</i> Indikator dari Variabel Laten Karakteristik Individu .....	80
Tabel 5.13 : Uji Kesesuaian dari Variabel Laten Kinerja Pegawai .....	82
Tabel 5.14 : <i>Loading Factor</i> Indikator dari Variabel Laten Kinerja Pegawai	82
Tabel 5.15 : Koefisien Jalur antar Variabel Laten (Model Tahap Awal) .....	86
Tabel 5.16 : Uji Kesesuaian dari Model Struktural Tahap Awal .....	86
Tabel 5.17 : Uji Kesesuaian dari Model Struktural Tahap Akhir .....	89
Tabel 5.18 : Koefisien Jalur antar Variabel Laten (Model Tahap Akhir) .....	89
Tabel 5.19 : Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total .....	91

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
<b>Gambar 3.1 : Kerangka Konseptual .....</b>	<b>37</b>
<b>Gambar 4.1 : Diagram Jalur Hubungan Kausalitas Antar Variabel Laten ...</b>	<b>52</b>
<b>Gambar 4.2 : Diagram Jalur dengan Menggunakan Simbol-Simbol <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> dalam Lisrel .....</b>	<b>53</b>
<b>Gambar 5.1 : Struktur Organisasi BKN Kanreg III Bandung .....</b>	<b>59</b>
<b>Gambar 5.2 : Hasil Uji Karakteristik Organisasi dengan Analisis Faktor Konfirmatori .....</b>	<b>75</b>
<b>Gambar 5.3 : Hasil Uji Karakteristik Pekerjaan dengan Analisis Faktor Konfirmatori .....</b>	<b>77</b>
<b>Gambar 5.4 : Hasil Uji Karakteristik Individu dengan Analisis Faktor Konfirmatori .....</b>	<b>79</b>
<b>Gambar 5.5 : Hasil Uji Kinerja Pegawai dengan Analisis Faktor Konfirmatori .....</b>	<b>81</b>
<b>Gambar 5.6 : Model Struktural Tahap Awal (<i>Standardized Solution</i>) .....</b>	<b>84</b>
<b>Gambar 5.7 : Model Struktural Tahap Awal (<i>T-Values</i>) .....</b>	<b>85</b>
<b>Gambar 5.8 : Model Struktural Tahap Akhir (<i>Standardized Solution</i>) .....</b>	<b>87</b>
<b>Gambar 5.9 : Model Struktural Tahap Akhir (<i>T-Values</i>).....</b>	<b>88</b>

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1 : Kuesioner .....	116
Lampiran 2 : Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian .....	121
Lampiran 3 : Data Hasil Penelitian .....	126
Lampiran 4 : Uji Normalitas dan Outlier .....	141
Lampiran 5 : CFA Karakteristik Individu .....	150
Lampiran 6 : CFA Karakteristik Pekerjaan .....	154
Lampiran 7 : CFA Karakteristik Organisasi .....	158
Lampiran 8 : CFA Kinerja Pegawai .....	163
Lampiran 9 : Model Struktural Tahap Awal .....	166
Lampiran 10: Model Struktural Tahap Akhir .....	171
Lampiran 11: Jadwal Kegiatan Penelitian .....	182
Lampiran 12: Biaya Penelitian .....	183



## BAB 1

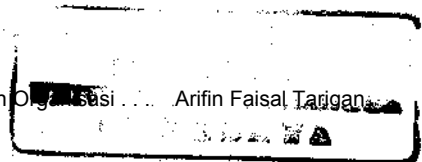
### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan pada kemampuannya dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu sumber daya yang sangat memiliki peranan penting dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Teknologi yang canggih dan dana yang mencukupi akan berarti apabila didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas.

Sumber daya manusia yang berkualitas sangat berperan pada tingkat pencapaian kinerja suatu organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas tinggi cenderung akan dapat menunjukkan kinerja yang tinggi, dan demikian pula sebaliknya. Mengingat akan pentingnya peran SDM, maka sudah selayaknya setiap organisasi untuk mengelola SDM secara optimal. Demikian pula halnya dengan organisasi publik, dituntut untuk mengelola sumber daya manusianya secara optimal guna mewujudkan tugas pokok yang diembannya. Seiring dengan semakin tingginya tuntutan masyarakat akan kinerja organisasi publik, maka sudah selayaknya sumber daya aparatur yakni Pegawai Negeri Sipil (PNS) dituntut untuk menunjukkan kinerjanya yang optimal.

Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III (BKN-Kanreg III) Bandung merupakan Lembaga Pemerintah Non Departemen yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala BKN, bertugas untuk





melaksanakan tugas pemerintahan di bidang manajemen kepegawaian negara sesuai dengan ketentuan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan Keputusan Kepala BKN Nomor 59/KEP/2001, BKN Kanreg III Bandung memiliki tugas pokok, yaitu: menyelenggarakan sebagian tugas pokok dan fungsi BKN di bidang administrasi dan manajemen kepegawaian negara di wilayah Propinsi Jawa Barat dan Propinsi Banten, yang kewenangannya masih melekat pada pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk mengetahui sampai sejauh mana capaian dari BKN Kanreg III Bandung, maka dapat dilihat dari kinerjanya. Kinerja dalam lingkup kepegawaian adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2002: 47). Sedangkan, kinerja dalam lingkup kelembagaan/instansi/organisasi, berarti hasil kerja yang ditunjukkan suatu lembaga/instansi/organisasi selama periode tertentu. Kinerja suatu lembaga/instansi/organisasi dapat dikatakan optimal apabila lembaga/instansi/organisasi tersebut mampu menyusun rencana dan melaksanakannya, serta mampu mengatasi permasalahan/kesenjangan yang mempengaruhi kinerja tersebut. Kinerja suatu lembaga/instansi/organisasi sangat ditentukan oleh kinerja pegawainya. Kinerja lembaga/instansi/organisasi yang rendah cenderung disebabkan oleh rendahnya kinerja pegawai.

Mengingat, akan pentingnya peran BKN Kanreg III Bandung dalam bidang administrasi dan manajemen kepegawaian, maka sudah selayaknya BKN Kanreg III Bandung memiliki kinerja yang optimal. Namun, dalam kenyataannya masih terdapat beberapa permasalahan yang berkaitan dengan kinerjanya. Hal

tersebut terlihat dari capaian kerjanya yang masih belum optimal, seperti terlihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Target dan Capaian Kinerja BKN Kanreg III Bandung

No	Indikator	2004			2005			2006		
		Target	Capaian	%	Target	Capaian	%	Target	Capaian	%
1.	Jumlah Nota pertimbangan teknis Kenaikan Pangkat.	101.888	100.028	98,38	104.790	104.343	99,57	110.030	88.314	80,26
2.	Menetapkan SK Pindah.	879	990	112,60	719	705	98,05	1.000	646	64,60
3.	Memberikan Persetujuan Peninjauan Masa Kerja.	644	644	100,00	521	536	102,87	966	607	62,83
4.	Menetapkan SK Pensiun bagi PNS Pusat dan daerah	5.070	7.957	156,94	8.870	8.150	91,96	9.418	7.963	84,55
5.	Menetapkan SK Pensiun Janda/Duda	1.100	1.070	97,30	3.029	3.342	110	3.483	2.372	68,10
6.	Menetapkan kenaikan pangkat pengabdian	7.278	7.278	100,00	8.370	6.526	77,96	9.630	8.654	89,86
7.	Menetapkan Kartu pegawai, Kartu istri, Kartu suami	11.000	20.649	187,72	15.500	13.340	86,04	26.151	20.651	78,96
8.	Melaksanakan pemuktahiran data kepegawaian	461.395	359.835	77,90	479.819	241.391	50,30	468.700	407.996	87,04
9.	Melaksanakan penyuntingan, penyandian, perekaman dan pemeliharaan basis data kepegawaian di wilayah kerjanya.	461.395	359.835	77,90	478.819	359.829	75	468.700	407.996	87,04
10.	Melaksanakan pengelolaan arsip.	455.610	479.657	105,16	359.998	359.829	99,95	468.700	129.531	27,63

Sumber: Lakip BKN Kanreg III Bandung, Tahun 2004, 2005 dan 2006

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diungkapkan bahwa target yang telah ditetapkan belum dapat tercapai secara optimal. Masih terdapat capaian kinerja yang masih rendah, seperti: terlihat pada capaian kinerja pada tahun 2006 dari indikator arsip/tata naskah hanya mencapai 27,63%. Berdasarkan Tabel 1.1 juga dapat diungkapkan bahwa ada kecenderungan capaian kinerja pada tahun 2006 mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun 2005 dan 2004. Kinerja suatu instansi/ organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawainya. Kinerja pegawai yang tinggi akan cenderung pada capaian kinerja instansi/organisasi yang tinggi juga, demikian pula sebaliknya. Hal tersebut sesuai dengan pendapat dari Simanjuntak P (2005: 2) yang mengungkapkan bahwa: "Kinerja suatu perusahaan atau organisasi adalah akumulasi kinerja semua individu yang bekerja

didalamnya”. Belum optimalnya kinerja BKN Kanreg III Bandung berkaitan dengan rendahnya kinerja pegawainya.

Berdasarkan hasil pengamatan, wawancara dan catatan prestasi dapat diungkapkan bahwa masih belum optimalnya kinerja pegawai BKN Kanreg III Bandung, dapat terlihat dari: masih rendahnya kuantitas kinerja pegawai (seperti: masih adanya beberapa pegawai pada bagian Informasi Kepegawaian yang capaian memasukkan datanya masih rendah/ masih dibawah standar yang telah ditetapkan, capaiannya hanya sekitar 397 data per bulan padahal standarnya per pegawai berdasarkan LAKIP pada bagian tersebut adalah 3.228 data per bulan), adanya pegawai pada bagian sistem informasi kepegawaian yang tingkat ketidakhadirannya masih tinggi yakni tidak hadir tanpa alasan yang jelas selama bulan Februari 2007 sebanyak enam hari padahal setiap pegawai selama enam bulan tidak boleh absen sebanyak lima hari, masih terdapat beberapa pegawai yang kurang memahami tugas dan tanggung jawabnya sehingga mengakibatkan timbulnya kesalahan yang seharusnya dapat dihindari, masih adanya beberapa pegawai yang terlambat dalam penyelesaian pekerjaannya. Berdasarkan data dari Bagian Kepegawaian, ada sekitar 20% pegawai yang tidak tepat waktu atau mengalami keterlambatan, pegawai yang bertahan kerja sampai jam kantor berakhir hanya sekitar 50% (sisanya pulang sebelum jam kantor), ada sekitar 15% pegawai yang sering keluar ruangan atau keluar kantor (yang tidak berkaitan dengan tugas dan pekerjaan) pada waktu jam kerja.

Gibson, *et al.* (1994: 53) mengungkapkan bahwa beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja, sebagai berikut: (a) variabel individu; (b) variabel psikologi; (c) variabel organisasi. Variabel individu terdiri atas kemampuan dan

keterampilan, latar belakang dan demografi individu yang bersangkutan. Variabel psikologi terdiri dari persepsi, sikap, keperibadian, belajar dan motivasi. Sedangkan variabel organisasi terdiri atas sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Robbins (1996: 78-109) mengungkapkan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu bersumber dari dalam diri individu yang disebut dengan *individual variables* (seperti: kemampuan, pengalaman, motivasi) dan faktor yang bersumber dari luar yang disebut *situasional variables* (seperti: kepemimpinan, struktur, sumber daya dan imbalan). Tiffin dan Mc Cornick (1979: 22) mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh: (a).Variabel individu, terdiri dari: sikap, persepsi, sifat-sifat kepribadian, keadaan fisik, motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman, serta faktor individu lainnya: (b).Variabel situasional, terdiri dari: faktor fisik pekerjaan (metode kerja, kondisi perlengkapan kerja, penataan ruang, keadaan lingkungan fisik) dan faktor sosial dan keadaan organisasi, meliputi: kebijakan perusahaan, jenis pelatihan, pengawasan, sistem dan lingkungan sosial. Sedangkan Simanjuntak P (2005: 3) mengungkapkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa hal, diantaranya: individu dan organisasi. Mangkunegara A (2006: 14) juga mengemukakan bahwa kinerja individu dipengaruhi beberapa hal, diantaranya adalah: faktor individu dan organisasi. Faktor individu, meliputi: kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi. Organisasi, meliputi: kepemimpinan, sumber daya dan imbalan. Berdasarkan hal beberapa pendapat tersebut, dapat dikemukakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh karakteristik individu, pekerjaan dan organisasi.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara sementara, dapat diungkapkan bahwa belum optimalnya kinerja pegawai berkaitan dengan masih minimnya kemampuan dan ketrampilan pegawai, sifat pekerjaan yang menimbulkan kejenuhan (adanya beberapa pegawai yang bekerja pada pekerjaan yang terkesan menimbulkan kejenuhan, seperti: pada bagian sistem kepegawaian yang bertugas memasukkan data, pegawai hanya memasukkan data ke komputer selama sekitar enam jam sehari yang cenderung mengakibatkan kejenuhan), kepemimpinan yang kurang mendukung dalam mengembangkan inovasi kepada pegawai, imbalan yang dirasakan kurang membedakan antara yang berprestasi dengan yang kurang berprestasi. Hal tersebut dapat terlihat dari: perbedaan penghasilan tambahan yang kurang signifikan, antara pegawai yang berprestasi dengan tidak yang berprestasi (seperti: pada bulan Januari 2007 sampai dengan Maret 2007 pada pemasukan/*entry*-data bagian informasi kepegawaian, pegawai yang berprestasi tinggi menerima Rp 229.125,- dan berprestasi rendah menerima Rp 44.625,- selisihnya hanya sekitar Rp 184.500,- antara yang berprestasi dengan yang tidak berprestasi).

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III (BKN-Kanreg III) Bandung ?

2. Apakah terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III (BKN-Kanreg III) Bandung ?
3. Apakah terdapat pengaruh karakteristik organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III (BKN-Kanreg III) Bandung?
4. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung dari karakteristik organisasi terhadap kinerja pegawai melalui karakteristik pekerjaan pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III (BKN-Kanreg III) Bandung ?
5. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung dari karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai melalui karakteristik individu pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III (BKN-Kanreg III) Bandung ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini, yaitu:

1. Untuk menganalisis pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III (BKN-Kanreg III) Bandung.
2. Untuk menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III (BKN-Kanreg III) Bandung.
3. Untuk menganalisis pengaruh karakteristik organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III (BKN-Kanreg III) Bandung.

4. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung dari karakteristik organisasi terhadap kinerja pegawai melalui karakteristik pekerjaan pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III (BKN-Kanreg III) Bandung.
5. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung dari karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai melalui karakteristik individu pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III (BKN-Kanreg III) Bandung.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini antara lain :

##### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

1. Sebagai sumbangan pengetahuan pengembangan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan kinerja pegawai.
2. Dapat menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya.

##### **1.4.2 Manfaat Praktis**

1. Menjadi bahan masukan untuk pengembangan sumber daya manusia pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III (BKN-Kanreg III) Bandung
2. Menjadi bahan masukan bagi Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III (BKN-Kanreg III) Bandung dalam mengoptimalkan kinerjanya.

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Konsep Kinerja

##### 2.1.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja merupakan pengalihbahasaan dari kata *performance*. Kinerja memiliki beberapa istilah yang sering kali digunakan secara bergantian, diantaranya yakni: prestasi kerja, hasil kerja, unjuk kerja atau karya. Dalam lingkup kepegawaian, istilah kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara A, 2006:9).

Bernardin dan Russel (dalam Yustiono E, 2004: 55) mengemukakan bahwa kinerja merupakan catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Prestasi menekankan pengertian sebagai hasil atau apa yang keluar (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada organisasi. Dharma (2001) mengemukakan bahwa kinerja pegawai merupakan sesuatu yang dicapai oleh pegawai, prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai, dan kemampuan kerja yang berkaitan dengan penggunaan alat kantor. Simamora H (2004:409) mengemukakan bahwa kinerja pegawai adalah tingkat terdapatnya para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Hasibuan M (2003:94) mengungkapkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.



Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat diungkapkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja atau prestasi yang dicapai oleh pegawai dalam pelaksanaan suatu pekerjaan sesuai dengan persyaratan-persyaratan pekerjaan yang telah ditentukan serta tugas pokok dan fungsi masing-masing dalam rangka upaya pencapaian tujuan organisasi.

### **2.1.2 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan hal yang sangat penting bagi suatu organisasi. Penilaian kinerja dapat membantu suatu organisasi untuk melihat sampai sejauh mana kontribusi pegawai dalam pencapaian tujuan suatu organisasi tersebut. Penilaian kinerja dapat memotivasi karyawan agar terdorong untuk bekerja lebih baik. Penilaian prestasi merupakan sebuah proses untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara berkala.

Irawan (1997: 188) mengemukakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja pegawai dengan serangkaian tolok ukur tertentu yang obyektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala. Sedangkan Levinson (Marwansyah dan Mukaram: 1999: 103) menyatakan bahwa penilaian unjuk kerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan/kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau sebuah kelompok.

Nawawi H (2003:395) mengungkapkan bahwa pengertian penilaian kinerja meliputi: (a).Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur atau menilai, dan mengelola pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai; (b).Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi dan menilai aspek-aspek pelaksanaan pekerjaan yang berpengaruh kepada kesuksesan organisasi dalam

mencapai tujuannya: (c). Penilaian kinerja adalah kegiatan mengukur/menilai untuk menetapkan seorang pegawai sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan mempergunakan standar pekerjaan tolok ukurnya.

Penilaian kinerja bukan merupakan kegiatan kontrol atau pengawasan dan bukan pula mencari-cari kesalahan untuk menjatuhkan sanksi atau hukuman. Kegiatan penilaian kinerja difokuskan pada usaha mengungkapkan kekurangan dalam bekerja untuk diperbaiki dan kelebihan bekerja untuk dikembangkan, agar setiap pegawai mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas kontribusinya dalam melaksanakan pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi.

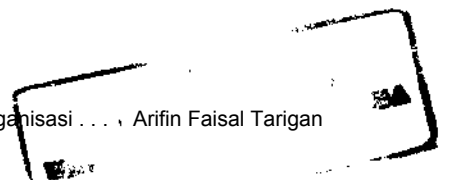
Adapun tujuan penilaian prestasi pegawai, sebagai berikut: (a) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa; (b) Untuk mengukur sejauh mana karyawan dapat sukses dalam pekerjaannya; (c) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam organisasi; (d) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja; (e) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada didalam organisasi; (f) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga tercapai tujuan untuk mendapatkan prestasi kerja yang baik; (g) Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya; (h) Sebagai kriteria dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan; (i) Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.

### 2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

As'ad (2000: 49-57) mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor yang berhubungan dengan kinerja, antara lain adalah: (a).Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai, seperti: minat, inteligensia, pendidikan, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan: (b).Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antara tenaga kerja dengan atasan atau sesama pegawai: (c).Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik dan lingkungan kerja, meliputi: jenis pekerjaan, pengaturan jadwal kerja, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran, umur dan kondisi kesehatan pegawai itu sendiri: (d).Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai yang meliputi: gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan dan sebagainya.

Timple D (dalam Mangkunegara A, 2006: 15) mengungkapkan bahwa faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti: perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Robbins (1996: 78-109) mengungkapkan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu bersumber dari dalam diri individu yang disebut



dengan *individual variables* dan faktor yang bersumber dari luar yang disebut *situasional variables*. Faktor yang bersumber dari individu, meliputi:

1. Umur, yakni bahwa umur seseorang akan mempengaruhi kinerjanya. Umur menyangkut perubahan-perubahan yang dirasakan individu sehubungan dengan pengalaman maupun perubahan kondisi fisik dan mental seseorang. Pada umur yang lanjut usia akan mempunyai tenaga fisik relatif kecil dan terbatas, meskipun pada umumnya sudah berpengalaman. Sebaliknya pada umur muda relatif kurang mempunyai rasa tanggung jawab.
2. Pengalaman, yakni masa kerja yang dimiliki sesuai dengan waktu mulai bekerja. Pengalaman kerja tersebut cenderung akan menentukan kinerja seseorang, semakin lama masa kerja atau pengalamannya maka kecakapan orang tersebut akan semakin lebih baik karena cenderung telah menyesuaikan diri dengan pekerjaannya. Dengan banyak pengalaman yang dimiliki, maka cenderung akan semakin banyak pula keterampilan yang diperolehnya dan hal tersebut akan memberikan rasa percaya diri ketika menghadapi suatu pekerjaan atau permasalahan sehingga kualitas kinerjanya akan lebih baik.
3. Jenis kelamin, yakni dalam pekerjaan-pekerjaan tertentu akan lebih cocok bila dilakukan oleh pria dan sebaliknya. Pandangan terhadap situasi dan kondisi kerja antara pria dan wanita relatif mempunyai perbedaan.
4. Motivasi, yakni suatu proses sehingga seseorang menampilkan sesuatu tingkah laku atau kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan dalam suatu kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan dalam memuaskan kebutuhan-kebutuhan dirinya. Pimpinan akan berhasil dalam memotivasi apabila mampu mengamati, memahami, mencari sebab-sebab, memperhitungkan, mengawasi,

mengubah dan mengarahkan perilaku setiap bawahan sehingga akan menghasilkan perilaku setiap bawahan sesuai dengan norma dan tujuan organisasi.

Sedangkan faktor yang bersumber dari luar individu, meliputi:

1. Jenis pelatihan yang berhubungan dengan bidang kerjanya akan dapat mempengaruhi keterampilan, sikap mentalnya serta akan meningkatkan kepercayaan dan kemampuan dirinya, hal tersebut akan berpengaruh positif terhadap kinerja dari karyawan yang bersangkutan.
2. Kepemimpinan, yakni: kualitas pemimpin akan sangat menentukan keberhasilan lembaga/instansi/organisasi. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu mengelola organisasinya, menganalisa perubahan, mengetahui kelemahan-kelemahan dan sanggup mencapai sasaran organisasi yang telah ditetapkan.
3. Sumber daya, yakni: sumber daya dan kondisi dimana seseorang bekerja. Peralatan yang canggih disertai pedoman dan pelatihan penggunaannya akan berpengaruh terhadap kinerja.
4. Imbalan, yakni: dapat berupa honorarium maupun dalam bentuk fasilitas lain, akan berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pegawai. Kebutuhan yang relatif cukup terpenuhi akan menyebabkan pegawai lebih dapat berkonsentrasi pada pekerjaannya.
5. Beban kerja, yakni: beban kerja bukan hanya dipandang sebagai beban fisik tetapi juga berupa beban mental. Pekerja yang memiliki beban kerja berlebih akan menurunkan kualitas kerjanya dan cenderung akan melaksanakan pekerjaan tidak tepat waktu.

Gibson, *et al.* (1994: 53) mengungkapkan bahwa beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja, sebagai berikut: (a).variabel individu; (b).variabel psikologi; (c).variabel organisasi. Variabel individu terdiri atas kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografi individu yang bersangkutan. Variabel psikologi terdiri dari persepsi, sikap, keperibadian, belajar dan motivasi. Sedangkan variabel organisasi terdiri atas sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

Tiffin dan Mc Cornick (1979: 22) mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh: (a).Variabel individu, terdiri dari: sikap, persepsi, sifat-sifat kepribadian, keadaan fisik, motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman, serta faktor individu lainnya: (b).Variabel situasional, terdiri dari: faktor fisik pekerjaan (metode kerja, kondisi perlengkapan kerja, penataan ruang, keadaan lingkungan fisik) dan faktor sosial dan keadaan organisasi, meliputi: kebijakan perusahaan, jenis pelatihan, pengawasan, sistem dan lingkungan sosial.

Simanjuntak P (2005: 3) mengungkapkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa hal, diantaranya: individu dan organisasi. Mangkunegara A (2006: 14) mengemukakan bahwa kinerja individu dipengaruhi beberapa hal, diantaranya adalah: faktor individu dan organisasi. Faktor individu, meliputi: kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi. Organisasi, meliputi: kepemimpinan, sumber daya dan imbalan.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, maka dapat diungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi.

### 2.1.4 Aspek-Aspek Penilaian Kinerja

Yustiono E (2004: 55) mengemukakan bahwa setidaknya ada empat aspek penilaian kinerja, yaitu:

1. Aspek kuantitas, yaitu: aspek yang menggambarkan tingkat kesesuaian antara jumlah yang dihasilkan, diberikan atau diselesaikan dalam suatu tugas pokok seorang pegawai dengan target yang telah disepakati dalam tugas pokok tersebut.
2. Aspek kualitas, yaitu: aspek yang menunjukkan tingkat kesesuaian antara mutu atau standar yang dicapai atau diberikan dalam suatu tugas pokok seorang pegawai dengan mutu atau standard yang telah disepakati dalam tugas pokok tersebut.
3. Aspek waktu, yaitu: aspek yang menggambarkan tingkat kesesuaian antara waktu atau jadwal yang digunakan dalam suatu tugas pokok seorang pegawai dengan yang telah disepakati dalam tugas pokok tersebut.
4. Aspek biaya, yaitu: aspek yang menunjukkan tingkat kesesuaian antara besarnya biaya yang digunakan dalam suatu tugas pokok pegawai dengan yang telah disepakati dalam tugas pokok tersebut.

Gomes FC (2003: 142) mengungkapkan aspek penilaian kinerja, yaitu :

1. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.
4. *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
6. *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
7. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
8. *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi.

Prawirosentono (2002: 27) mengemukakan bahwa dimensi kinerja terdiri atas enam, yaitu: (1).Produktivitas: (2).Efektivitas: (3).Efisiensi: (4).Tanggung jawab (*responsibility*): (5).Disiplin: (6).Inisiatif.

Schuler RS dan Jackson SE (1999: 81) mengungkapkan beberapa dimensi kinerja, yaitu: (1) Kualitas, yakni mengacu pada akurasi dan tingkat kesalahan,

meliputi: keakuratan dan ketepatan; (2) Kuantitas, yakni mengacu pada jumlah produksi atau hasil, meliputi penyelesaian beban kerja sebagaimana ditugaskan: volume pekerjaan; (3) Ketepatan waktu, yakni mengacu pada penyelesaian tugas, dalam waktu yang diperkenankan: meliputi: penyelesaian pekerjaan pada waktunya, penyelesaian tugas sebelum batas waktu; (4) Kehadiran, yakni mengacu pada ketaatan pada jadwal kerja sebagaimana yang ditugaskan, meliputi: kehadiran dan ketepatan waktu dalam kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan; (5) Tanggung jawab, yakni mengacu pada penyelesaian tugas/pekerjaan, meliputi: tanggungjawab dalam penyelesaian tugas, menerima dan memikul tugas yang didelegasikan dengan senang hati; (6) Kerjasama, yakni mengacu pada kerjasama dan komunikasi dengan atasan dan rekan kerja, meliputi: menawarkan bantuan kepada rekan kerja, partisipasi dalam tim kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, peneliti menggunakan indikator kinerja, yaitu: kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kehadiran, inisiatif, tanggung jawab dan kerjasama.

## **2.2 Karakteristik Individu**

Organisasi merupakan wadah bagi individu untuk mencapai tujuan organisasi maupun tujuan individu. Individu-individu tersebut memiliki karakteristik yang berbeda-beda, diantaranya kemampuan, pengalaman dan kebutuhan. Berkaitan dengan karakteristik individu, Thoha M (1992: 34) mengemukakan bahwa individu membawa ke dalam tatanan organisasi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan, kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Ini semuanya adalah karakteristik yang dipunyai individu, dan karakteristik ini akan memasuki suatu lingkungan baru yakni organisasi atau yang



lainnya. Gibson (1994: 53) mengungkapkan bahwa karakteristik individu terdiri atas kemampuan dan keterampilan, pengalaman, latar belakang dan demografi individu yang bersangkutan. Steers (1977) mengemukakan bahwa karakteristik individu meliputi: masa kerja, tingkat pendidikan dan kebutuhan untuk berprestasi.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, maka karakteristik individu yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: kemampuan, pengalaman kerja dan kebutuhan berprestasi.

### 2.2.1 Kemampuan

Robbins (1996: 82) mengemukakan bahwa kemampuan (*ability*) merujuk pada suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan dari seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Lebih lanjut, Robbins (1996: 82) mengungkapkan bahwa kemampuan intelektual yaitu kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan kegiatan mental atau kemampuan tingkat daya fikirnya, sering disebut dengan istilah *IQ* (kecerdasan intelegensia). Sedangkan kemampuan fisik merupakan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan.

Sutermeister dan Bob Davis (dalam Riduwan: 2006, 256) memandang bahwa kemampuan (*ability*) dapat dipandang sebagai suatu karakteristik umum dari seseorang yang berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diwujudkan melalui tindakan.

Milkovich dan Boudreau (1990: 164) mengungkapkan kemampuan, sebagai berikut:

Kemampuan adalah kapabilitas untuk melaksanakan tugas dalam perilaku tertentu. Kemampuan dihasilkan dari pengetahuan (cepat tanggap terhadap informasi, teknik dan fakta). Keterampilan (kecakapan pada dasarnya tugas yang penting untuk pencapaian perilaku-perilaku yang lebih kompleks) dan bakat (kemampuan potensial yang belum dikembangkan atau diterapkan secara penuh).

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat diungkapkan bahwa kemampuan adalah kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Kemampuan individu tersebut meliputi pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu guna menunjang dalam pelaksanaan pekerjaannya.

### **2.2.2 Kebutuhan Berprestasi**

Robbins SP (1996: 205) mengemukakan bahwa kebutuhan berprestasi adalah dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Kebutuhan berprestasi merupakan keinginan individu untuk mencapai prestasi yang sebaiknya. Kebutuhan berprestasi merupakan dorongan yang ada dalam diri individu yang menyebabkan individu tersebut melakukan aktivitas tertentu dalam mencapai prestasi yang sebaiknya, dengan usaha yang semaksimal mungkin dan dengan mengatasi rintangan yang ada.

Lebih lanjut, Robbins SP (1996: 205) mengungkapkan bahwa mereka yang memiliki kebutuhan prestasi yang tinggi akan berhasrat untuk menyelesaikan hal-hal dengan lebih baik, mencari sesuatu dimana mereka dapat mencapai tanggung jawab pribadi untuk menemukan pemecahan terhadap problem-problem.

dimana mereka dapat menerima umpan balik yang cepat atas kinerja mereka sehingga mereka dapat mengetahui dengan mudah apakah mereka menjadi lebih baik atau tidak, dan dimana mereka dapat menentukan tujuan yang sedang tantangannya. Mereka yang memiliki kebutuhan prestasi yang tinggi akan lebih menyukai tantangan menyelesaikan suatu problem dan menerima baik tanggung jawab pribadi untuk sukses atau kegagalan bukannya menghandalkan hasil itu pada kebetulan (mereka menghindari apa yang mereka persepsikan tugas-tugas yang terlalu mudah atau terlalu sukar). Stoner *et al.* (1996:142) juga mengungkapkan bahwa mereka yang memiliki kebutuhan berprestasi yang tinggi suka bertanggung jawab untuk memecahkan masalah, mereka cenderung untuk menetapkan sasaran yang cukup sukar untuk mereka sendiri dan mengambil resiko yang sudah diperhitungkan untuk mencapai sasaran ini, dan mereka amat menghargai umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja.

McCelland (Mangkunegara A, 2002: 48) mengemukakan bahwa kebutuhan berprestasi merupakan motif yang mendorong individu untuk mencapai keberhasilan dalam situasi bersaing berdasarkan suatu ukuran keunggulan. McCelland mengungkapkan bahwa ciri-ciri orang yang memiliki kebutuhan berprestasi yang tinggi, sebagai berikut:

- a. Cenderung lebih menyenangi tingkat resiko sedang dan menetapkan tujuan yang tidak terlalu sulit namun dapat mereka capai.
- b. Cenderung untuk menempatkan tanggung jawab pribadi dalam melaksanakan suatu tugas atau dalam mencapai solusi dalam memecahkan suatu masalah.
- c. Memiliki keinginan dan harapan yang kuat untuk segera mendapatkan umpan balik atas hasil kerja.

### **2.2.3 Pengalaman Kerja**

Siagian (1997: 52) mengemukakan bahwa pengalaman kerja menunjukkan berapa lama agar supaya pegawai bekerja dengan baik. Swasto (1995: 49) mengungkapkan bahwa pengalaman kerja meliputi banyaknya jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah diduduki oleh seseorang dan lamanya bekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan tersebut. Semakin banyak aktivitas yang dilakukan dan semakin lama waktunya, maka pemahaman pegawai tersebut akan semakin meningkat terhadap prinsip, nilai-nilai dan tujuan yang dianut organisasi.

Nimsar (1989: 91) menyatakan pengalaman kerja merupakan salah satu faktor individu yang berhubungan dengan perilaku dan persepsi individu, misalnya: seseorang yang telah bekerja 15 tahun lebih lama, akan memandang situasi sungguh berbeda dengan yang sedikit pengalaman. Pangewa (2004:39) mengemukakan bahwa semakin lama seorang bekerja di suatu tempat maka semakin kecil kemungkinannya seseorang tersebut akan meninggalkan tempat pekerjaannya.

Simanjuntak P (2005: 11) mengungkapkan bahwa semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kinerja.

### **2.3. Karakteristik Pekerjaan**

Panggabean MS (2004: 18) mengemukakan bahwa karakteristik pekerjaan terdiri atas keanekaragaman tugas, identitas tugas, keberartian tugas, otonomi dan umpan balik.

### **2.3.1 Keanekaragaman Tugas**

Keanekaragaman tugas, yaitu merujuk kepada adanya kemungkinan bagi pegawai untuk melaksanakan kegiatan, prosedur dan peralatan yang berbeda dari yang biasanya. Keanekaragaman tugas merupakan suatu kondisi dimana pekerjaan tersebut memerlukan aktivitas yang berbeda sehingga pekerja dapat menggunakan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda-beda. Pekerjaan yang beraneka ragam biasanya dipandang sebagai pekerjaan yang menantang karena pegawai akan merasa tertantang untuk menggunakan keterampilan yang dimilikinya. Mathis RL dan Jackson JH (2001: 93) mengungkapkan bahwa keanekaragaman tugas dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu: (a) rotasi pekerjaan, dapat menghilangkan kemonotonan dari pekerjaan rutin dengan cakupan yang kecil dengan cara menukar orang dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain.(b) perluasan pekerjaan, yaitu dari perluasan cakupan suatu pekerjaan dengan mengembangkan jumlah tugas yang berbeda untuk dilakukan.

### **2.3.2 Identitas Tugas**

Identitas tugas, yaitu memungkinkan pegawai untuk melaksanakan seluruh pekerjaan secara lengkap yang dapat diidentifikasi. Sangat terspesialisasi cenderung menciptakan tugas yang rutin dan mengakibatkan seseorang hanya mengerjakan satu bagian saja dari keseluruhan tugas. Hal tersebut menimbulkan adanya perasaan tidak melakukan apa-apa. Oleh karena itu, dengan memperluas tugas-tugas yang dapat meningkatkan perasaan mengerjakan seluruh pekerjaan akan meningkatkan identitas tugas. Identitas tugas merupakan suatu kondisi

dimana pekerjaan tersebut memerlukan penyelesaian dari seluruh detail pekerjaan yang dapat diidentifikasi. Mathis RL dan Jackson JH (2001: 93) mengemukakan bahwa identitas tugas merupakan pekerjaan dari seluruh unit kerja dan dikerjakan dari awal sampai selesai dan hasilnya dapat dilihat.

### 2.3.3 Keberartian Tugas

Keberartian tugas, yaitu suatu kondisi dimana pekerjaan berpengaruh terhadap kehidupan orang lain yang berada di dalam atau luar organisasi atau terhadap pekerjaan orang lain. Keberartian tugas merujuk kepada besarnya pengaruh dari pekerjaan yang dilakukan seseorang terhadap pekerjaan yang lain atau terhadap orang lain. Sangat penting bagi seseorang untuk mempunyai perasaan melakukan pekerjaan yang sangat berarti bagi organisasi maupun masyarakat. Oleh karena itu, adalah penting bahwa pimpinan memberitahukan kepada orang lain bahwa pekerjaannya sangat berarti bagi organisasi. Mathis RL dan Jackson JH (2001:93) mengungkapkan bahwa keberartian tugas merupakan besarnya pengaruh dari pekerjaan terhadap orang lain. Suatu pekerjaan akan lebih berarti jika itu penting bagi orang lain untuk beberapa alasan.

### 2.3.4 Otonomi

Otonomi, yaitu merujuk kepada adanya ide bahwa pegawai dapat mengendalikan sendiri tugas-tugasnya. Otonomi merupakan suatu kondisi dimana pekerjaan memerlukan kebebasan dan keleluasan dalam menyusun jadwal pekerjaan untuk menentukan prosedur-prosedur yang di gunakan dalam melaksanakannya. Hal ini penting untuk menimbulkan rasa bertanggung jawab. Cara yang umum dipakai adalah melalui manajemen berdasarkan sasaran. Karena dengan cara ini karyawan memiliki kesempatan untuk menentukan sendiri tujuan

pribadi dan tujuan kerjanya. Mathis RL dan Jackson JH (2001: 93) menyatakan bahwa otonomi merupakan tingkat kebebasan dan keleluasaan individu dalam pekerjaan dan jadwalnya. Lebih banyak otonomi membuat rasa tanggung jawab pribadi terhadap pekerjaan menjadi lebih besar.

### **2.3.5. Umpan balik**

Umpan balik, yaitu suatu kondisi dimana seorang pegawai dapat menerima informasi mengenai seberapa efektif ia melaksanakan pekerjaannya atau sampai sejauh mana pegawai memperoleh informasi tentang pekerjaannya. Mathis RL dan Jackson JH (2001: 93) mengungkapkan bahwa umpan balik (*feedback*) merupakan informasi yang diterima tenaga kerja mengenai baik atau buruknya pekerjaan yang telah mereka lakukan. Keuntungannya adalah umpan balik dapat menolong tenaga kerja untuk mengetahui efektivitas kinerja dan sumbangannya terhadap tingkat pengetahuannya akan pekerjaan. Adanya umpan balik akan menjadikan pegawai mengetahui sejauhmana kinerja yang telah dilakukan dan mendorongnya untuk berusaha meningkatkan kinerjanya. Adanya umpan balik akan dapat mendorong pegawai untuk berprestasi dan bekerja dengan lebih baik. Umpan balik dapat dijadikan sebagai bahan masukan, diantaranya seperti: untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, pengembangan karier yang bermanfaat bagi pegawai dan organisasi.

### **2.4. Karakteristik Organisasi**

Sebelum membahas lebih lanjut tentang karakteristik organisasi, akan dibahas terlebih dahulu tentang organisasi. Herujito YM (2001: 110) mengungkapkan bahwa pengertian organisasi mencakup dua segi, yaitu: (a) Organisasi sebagai wadah, lembaga atau kelompok fungsional ketika proses

manajemen berlangsung: (b) Organisasi sebagai wadah pembentukan tingkah laku hubungan antar manusia secara efektif sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugasnya serta memberikan kondisi lingkungan tertentu untuk pencapaian tujuan.

Koppelman (1986) mengungkapkan bahwa karakteristik organisasi, diantaranya meliputi: imbalan, kepemimpinan, struktur organisasi. Gibson *et al.* (1994) mengemukakan bahwa organisasi terdiri atas sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, indikator karakteristik organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah struktur organisasi, kepemimpinan dan imbalan.

#### 2.4.1. Struktur Organisasi

Stoner *et al.* (2003:7) mengemukakan bahwa struktur organisasi merupakan suatu kerangka kerja untuk membagi, mengorganisasikan dan mengkoordinasikan aktivitas organisasi. Lebih lanjut, Stoner *et al.* mengungkapkan struktur organisasi meliputi:

1. Membagi seluruh beban pekerjaan menjadi banyak tugas yang secara wajar dan nyaman dapat dilaksanakan oleh individu atau kelompok. Hal ini disebut pembagian pekerjaan. Pembagian pekerjaan merupakan pemecahan tugas kompleks menjadi komponen-komponennya sehingga setiap orang bertanggung jawab untuk beberapa aktivitas.
2. Menggabungkan tugas secara logis dan efisien. Pengelompokan karyawan dan tugas biasanya disebut departementalisasi. Departementalisasi merupakan



pengelompokkan menjadi departemen aktivitas pekerjaan yang serupa dan secara logis berhubungan.

3. Menetapkan siapa yang memberi laporan kepada siapa dalam organisasi. Hubungan departemen ini menghasilkan hierarki organisasi. Hierarki merupakan suatu pola tingkat berjenjang dari sebuah struktur organisasi, dipuncaknya duduk manajer (atau beberapa manajer) peringkat senior yang bertanggung jawab atas operasi seluruh organisasi, yang lain, manajer dengan peringkat lebih rendah ditempatkan di bawah di berbagai tingkat organisasi.
4. Menetapkan mekanisme yang menyatukan aktivitas departemental menjadi suatu kesatuan dan memonitor keefektifan integrasi tersebut. Proses ini disebut koordinasi. Koordinasi merupakan integrasi aktivitas bagian-bagian terpisah dari sebuah organisasi untuk mencapai sasaran organisasi.

#### 2.4.2. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam upaya menggerakkan bawahannya. Saydam G (1996: 700) mengungkapkan beberapa definisi kepemimpinan yang disampaikan oleh beberapa pakar, yaitu:

(a). George R.Terry menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah keseluruhan kegiatan (aktivitas) untuk mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama (*leadership is activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives*): (b).Gibson mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang guna mencapai tujuan tertentu: (c).Robert Dubin menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas pemegang kewenangan dan pengambilan keputusan (*leadership is the exercise of authority and the making of decision*).

Rachman (dalam Riduwan: 2006: 22) memberikan enam macam teknik kepemimpinan sebagai sub variabel penelitian dan indikator-indikatornya, yaitu:

- a. Teknik pematangan atau penyiapan pengikut. Dalam melaksanakan teknik pematangan penyiapan pengikut yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin diupayakan melalui teknik penerangan yang dimaksudkan untuk memberikan keterangan yang jelas dan faktual kepada orang-orang sehingga mereka memiliki pengertian yang lebih jelas dan mendalam mengenai sesuatu hal yang menyebabkan timbulnya keinginan untuk mengikuti pemimpin sesuai dengan hati dan akal nya. Dalam memberikan penerangan seorang pemimpin harus memperhatikan segi-segi yang tepat dalam diri dan lingkungan bawahannya, yaitu: pendidikan, pengetahuan, adat istiadat dan alam pikiran bawahannya.
- b. Teknik hubungan antar manusia, yaitu upaya pemimpin yang dilakukan terhadap bawahannya untuk memahami dan mendalami persepsi para bawahannya baik yang menyangkut perannya dalam proses pencapaian tujuan organisasi maupun kepentingan-kepentingannya.
- c. Teknik menjadi teladan. Pada masyarakat Indonesia, tuntutan bahwa pemimpin menjadi teladan masih sangat kuat. Keteladanan pemimpin sangat mempengaruhi bawahannya. Hakekat pemberian teladan tersebut diwujudkan dalam bentuk perbuatan yang sifatnya dapat berupa larangan atau anjuran atau keharusan.
- d. Teknik persuasi dan pemberian perintah. Teknik persuasi atau ajakan yang dilakukan secara lunak, memberikan penjelasan akan pentingnya hal tersebut dan kontribusinya sehingga pegawai yang diajak bersedia untuk mengikuti pemimpin dengan kemauan sendiri dan dengan penuh tanggung jawab. Teknik

pemberian perintah yaitu menyuruh orang yang diberi perintah untuk melaksanakan sesuatu.

- e. Teknik penggunaan komunikasi yang tepat, yaitu: menyampaikan suatu maksud kepada pihak lain dengan baik dalam rangka penerangan, persuasi, perintah dan maksud tersebut diterima oleh si penerima sama dengan maksud pengirim.

### 2.4.3 Imbalan

Siagian SP (1995) berpendapat bahwa imbalan erat kaitannya dengan prestasi kerja seorang karyawan. Imbalan merupakan salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi seseorang, disamping faktor eksternal lainnya, seperti: kelompok dimana seseorang bergabung dalam organisasi tempat bekerja dan situasi lingkungan pada umumnya. Pangewa M (2004: 308) mengemukakan bahwa tujuan umum dari imbalan adalah: (1) untuk menarik orang yang memenuhi syarat sehingga bersedia memasuki organisasi; (2) untuk menjaga supaya para pegawai datang dan melaksanakan pekerjaan; (3) untuk memacu para pegawai untuk bekerja lebih giat sehingga mencapai tingkat hasil karya yang lebih tinggi.

Lebih lanjut, Pangewa M (2004: 309) mengungkapkan bahwa persyaratan imbalan yang dapat menimbulkan kegairahan untuk lebih berprestasi lebih baik, yaitu: (1) imbalan tersebut memang benar-benar diinginkan oleh pegawai tersebut; (2) tidak semua orang mampu mendapatkannya; (3) Prosedur memperoleh imbalan secara terbuka dengan proses yang adil dan jujur; (4) dilakukan oleh yang berstrata tinggi (top manajer) sehingga akan menambah kebanggaan bagi pegawai yang menerima imbalan tersebut.

Simamora H (2004: 442) mengemukakan tentang komponen-komponen imbalan yakni: finansial dan non finansial. Finansial dapat berupa finansial langsung dan finansial tidak langsung. Finansial langsung, diantaranya yakni: bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus dan komisi. Finansial tidak langsung, diantaranya yakni: asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja, liburan, hari besar, cuti tahunan, cuti hamil, kendaraan, tempat parkir. Sedangkan non finansial, diantaranya yakni: tugas-tugas yang menarik, pekerjaan yang menantang, kerabat kerja yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman.

Pangewa M (2004: 296) mengungkapkan bahwa terdapat dua bentuk imbalan, yaitu: (1) imbalan intrinsik: dan (2) imbalan ekstrinsik. Imbalan intrinsik adalah imbalan yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri atau imbalan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri. Imbalan intrinsik, meliputi:

1. Penyelesaian tugas, yakni: dampak yang dirasakan seseorang dengan penyelesaian tugasnya dengan baik adalah imbalan terhadap dirinya sendiri. Kesempatan yang diberikan seseorang untuk menyelesaikan tugasnya merupakan motivasi yang sangat kuat pada diri pegawai tersebut.
2. Pencapaian prestasi merupakan imbalan yang diberikan sendiri, yang diperoleh apabila seseorang mencapai suatu tujuan yang penuh tantangan.
3. Otonomi, kemandirian dalam pelaksanaan tugas dan diberikan kesempatan untuk mengemukakan pendapat akan merupakan imbalan bagi pegawai tersebut.
4. Perkembangan pribadi, seseorang yang mengalami perkembangan pribadinya akan merasakan adanya perkembangan tersebut dan dapat melihat bagaimana

kemampuannya bertambah luas. Dengan memperluas kemampuannya orang dapat memaksimalkan potensinya, dan hal tersebut akan merupakan imbalan bagi pegawai tersebut.

Sedangkan imbalan ekstrinsik, menurut Pangewa M (2004: 296) adalah imbalan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan tetapi berasal dari pekerjaan.

Imbalan ekstrinsik, meliputi :

1. Imbalan uang (*financial*), dapat berbentuk gaji, upah atau bonus. Upah berkaitan dengan tarif pembayaran per jam/minggu/bulan dan sebatas penyelesaian pekerjaan tertentu (jika tidak masuk kerja atau tidak menyelesaikan pekerjaan maka diperhitungkan dalam pemberian upah, biasanya digunakan untuk pekerjaan pada bagian produksi dan pemeliharaan). Sedangkan gaji pada umumnya bersifat rutin dan tetap setiap bulan apakah mereka masuk kerja atau tidak, misalnya karena sakit atau cuti, maka gajinya tetap diterima secara penuh, seperti: gaji pada pegawai negeri sipil (PNS) yang dibayar setiap bulannya.
2. Tunjangan tambahan, pada umumnya diberikan dalam bentuk uang, tetapi ada beberapa kasus, dapat berbentuk rencana pensiun, jaminan sosial (seperti: jaminan hari tua, asuransi tenaga kerja, biaya opname di rumah sakit, biaya perumahan).
3. Pembagian keuntungan, dimaksudkan untuk mendorong partisipasi dan peningkatan kinerja dari pegawai dengan memberikan bagian tertentu dari laba perusahaan, (pemberian tersebut dapat berupa uang kas ataupun saham).

4. Penghargaan dapat diwujudkan dengan berbagai cara, seperti: memberikan pujian di depan umum, memberikan ucapan selamat atas pegawai yang berprestasi, mengadakan pemilihan pegawai teladan, piagam.
5. Promosi merupakan pemindahan secara vertikal ke jenjang yang lebih tinggi yang disertai dengan adanya kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar dari kewenangan dan tanggung jawab sebelumnya sehingga akan memperoleh imbalan yang lebih besar pula dari sebelumnya.
6. Persahabatan, dapat dalam bentuk, seperti: kesempatan untuk bergaul, kesempatan untuk memimpin secara informal, kesempatan memberikan informasi pekerjaan dengan orang lain, dan mendapatkan perlindungan dari kelompok terhadap manajemen dan orang lain di luar kelompok

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat diungkapkan bahwa imbalan merupakan balas jasa yang diterima oleh pegawai atas kontribusinya terhadap organisasi. Imbalan dimaksudkan untuk menarik orang yang memenuhi syarat sehingga bersedia memasuki organisasi: untuk menjaga supaya para pegawai tetap bertahan di organisasi dan mau melaksanakan pekerjaan: serta untuk meningkatkan keinginan pegawai untuk bekerja lebih giat sehingga diharapkan akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

## **2.5 Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan pada kinerja pegawainya. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja atau prestasi yang dicapai oleh pegawai dalam pelaksanaan pekerjaannya sesuai dengan persyaratan-persyaratan pekerjaan yang telah ditentukan serta tugas pokok dan fungsi masing-masing dalam rangka

upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi.

Robbins (1998), Luthans (1995), Kaplan & Norton (1996) (dalam Nuryadin A: 2005), yang mengungkapkan bahwa karakteristik individu sebagai salah satu penentu dari keberhasilan kinerja individual. Karakteristik individu, yang meliputi: kemampuan, pengalaman dan kebutuhan berprestasi akan berpengaruh terhadap kinerja. Mangkunegara A (2006:13) mengungkapkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan. Pegawai yang memiliki tingkat intelengesia diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal. Timple AD (dalam Mangkunegara A, 2006:15) mengungkapkan bahwa kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja rendah disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Pengalaman atau masa kerja seorang pegawai juga berperan dalam pencapaian kinerja, seperti yang dikemukakan oleh Simanjuntak P (2005: 11) bahwa semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kinerja. Demikian pula halnya dengan kebutuhan berprestasi, semakin tinggi tingkat kebutuhan berprestasinya maka semakin tinggi tingkat kinerjanya. Stoner et al. (1996:142) juga mengungkapkan bahwa mereka yang memiliki kebutuhan berprestasi yang

tinggi suka bertanggung jawab untuk memecahkan masalah, mereka cenderung untuk menetapkan sasaran yang cukup sukar untuk mereka sendiri dan mengambil resiko yang sudah diperhitungkan untuk mencapai sasaran ini, dan mereka amat menghargai umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja. Mereka yang memiliki kebutuhan berprestasi yang tinggi akan selalu berusaha untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya, sehingga akan berpengaruh pada peningkatan kinerjanya.

Karakteristik pekerjaan juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Widani N (2004: 108) mengungkapkan bahwa karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Robbins SP (2002: 248-249) mengungkapkan bahwa karakteristik pekerjaan (meliputi: keragaman tugas, identitas tugas, tingkat pentingnya tugas) berkombinasi untuk menciptakan pekerjaan yang bermakna. Karakteristik pekerjaan lainnya (yakni: otonomi) akan memberikan pemegang jabatan dari pekerjaan tersebut suatu perasaan tanggung jawab pribadi mengenai hasilnya, dan bahwa suatu pekerjaan memiliki umpan balik maka pekerja tersebut akan mengetahui kinerjanya secara efektif. Semakin tinggi tingkat karakteristik pekerjaan tersebut muncul, maka akan semakin tinggi kinerja yang akan dicapai. Karakteristik organisasi berpengaruh terhadap karakteristik pekerjaan, hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh Robbins SP (2002: 224) bahwa organisasi yang terdesentralisasi pelaksanaan pekerjaan lebih memiliki otonomi yang lebih besar, yakni: upaya memecahkan masalah dapat diambil dengan lebih cepat, lebih banyak orang yang memberikan masukan dalam pengambilan keputusan. Lebih lanjut, Robbins SP (2002: 249) mengungkapkan bahwa dimensi pekerjaan berpengaruh terhadap individu atau pegawai. Ragam



tugas, identitas tugas, keberartian tugas, otonomi dan umpan balik akan meningkatkan kemampuan dan pengalaman individu.

Selain karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan, berdasarkan beberapa pendapat bahwa karakteristik organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Robbins SP (2002: 236) mengungkapkan bahwa organisasi memiliki pengaruh terhadap anggota atau pegawainya. Karakteristik organisasi, meliputi: struktur organisasi, kepemimpinan dan imbalan. Adanya kejelasan struktur (yakni: kejelasan pembagian kerja, pengelompokan tugas yang logis, kejelasan alur pertanggungjawaban, adanya integrasi berbagai aktivitas) akan berdampak pada peningkatan kinerja. Kepemimpinan juga berperan dalam peningkatan kinerja, seperti yang dikemukakan oleh Gito S dan Sudita (2000:128) bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk pencapaian prestasi kerja. Gibson *et al.* (Pangewa: 2004: 29) mengungkapkan bahwa salah satu sasaran imbalan adalah untuk meningkatkan keinginan pegawai untuk bekerja lebih giat sehingga diharapkan akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Demikian pula halnya dengan imbalan berperan terhadap kinerja, seperti yang diungkapkan oleh Pangewa (2004: 303) bahwa imbalan dapat dijadikan daya pendorong pada peningkatan kinerja. Imbalan dapat memenuhi kebutuhan, mengarahkan kepada proses pembelajaran perilaku baru dan mengarahkan seseorang pada pemilihan perilaku serta berpengaruh pada kinerja. Selain terdapat pengaruh langsung karakteristik organisasi terhadap kinerja pegawai, juga terdapat pengaruh tidak langsung dari karakteristik organisasi terhadap kinerja pegawai baik melalui pekerjaan atau melalui individu (karakteristik organisasi terlebih dahulu mempengaruhi karakteristik pekerjaan). Hal tersebut, sesuai dengan pendapat dari Weither &

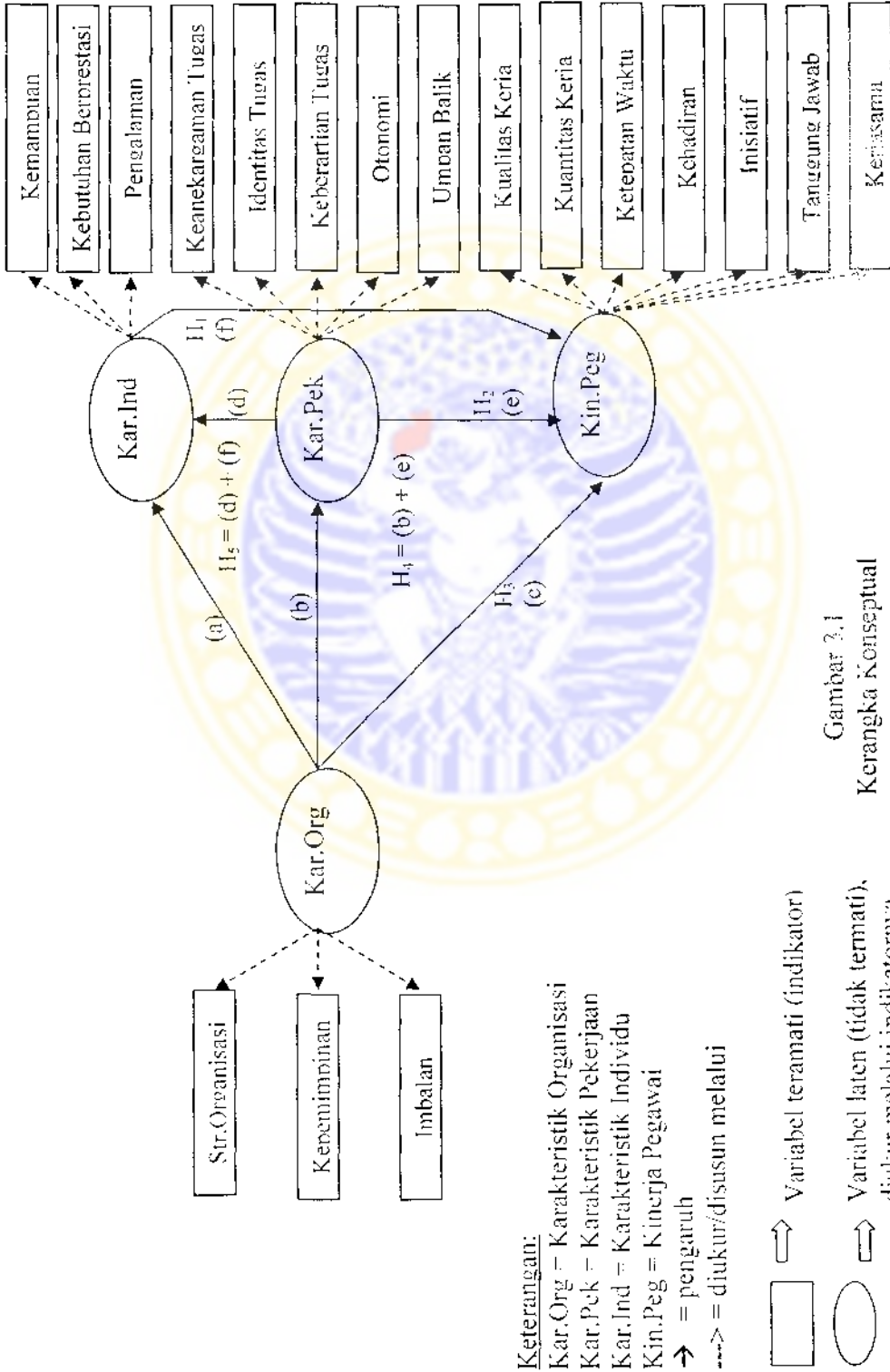
Davis (1989: 270) yang mengungkapkan bahwa karakteristik organisasi berpengaruh terhadap karakteristik pekerjaan. Nitisemito (1986, 183) juga mengungkapkan bahwa karakteristik organisasi dapat mempengaruhi seseorang secara signifikan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Hal tersebut juga sesuai Spross (dalam Susiwati E, 2006: 92) mengungkapkan bahwa organisasi mempengaruhi kemampuan dan pengetahuan pegawai. Lebih lanjut, Weither & Davis (1989: 270) juga mengemukakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kemampuan. Kopelman (dalam Supeno: 2003) juga mengungkapkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap karakteristik individu.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat diungkapkan bahwa Pegawai yang memiliki kemampuan dan kebutuhan berprestasi yang tinggi serta memiliki pengalaman kerja yang memadai, yang didukung dengan karakteristik pekerjaan yang mendukung (bervariasi, memiliki identitas, memiliki keberartian tugas, adanya otonomi serta adanya umpan balik) serta didukung dengan karakteristik organisasi (struktur yang jelas, kepemimpinan yang mendukung serta imbalan terhadap pegawai yang berprestasi) akan berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai.

**BAB 3****KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN****3.1 KERANGKA KONSEPTUAL**

Kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.1. Berdasarkan Gambar 3.1, dapat diungkapkan bahwa: kinerja pegawai (yang diukur melalui: kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kehadiran, inisiatif, tanggung jawab dan kerjasama) dipengaruhi oleh karakteristik individu (yang diukur melalui: kemampuan, kebutuhan berprestasi dan pengalaman), karakteristik pekerjaan (yang diukur melalui: keanekaragaman tugas, identitas tugas, keberartian tugas, otonomi dan umpan balik) dan karakteristik organisasi (yang diukur melalui: struktur, kepemimpinan dan imbalan) baik secara langsung maupun tidak langsung. Atau dengan kata lain, dapat diungkapkan bahwa karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi akan mempengaruhi kinerja pegawai.

Pegawai yang memiliki kemampuan dan kebutuhan berprestasi yang tinggi serta memiliki pengalaman kerja yang memadai, yang didukung dengan karakteristik pekerjaan yang mendukung (bervariasi, memiliki identitas, memiliki keberartian tugas, adanya otonomi serta adanya umpan balik) serta didukung dengan karakteristik organisasi (struktur yang jelas, kepemimpinan yang mendukung serta imbalan terhadap pegawai yang berprestasi) akan berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai.



Gambar 3.1  
Kerangka Konseptual

### **3.2. HIPOTESIS PENELITIAN**

Adapun yang menjadi hipotesis penelitian ini, sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III (BKN-Kanreg III) Bandung.
2. Terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III (BKN-Kanreg III) Bandung.
3. Terdapat pengaruh karakteristik organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III (BKN-Kanreg III) Bandung.
4. Terdapat pengaruh tidak langsung dari karakteristik organisasi terhadap kinerja pegawai melalui pekerjaan pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III (BKN-Kanreg III) Bandung.
5. Terdapat pengaruh tidak langsung dari karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai melalui individu pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III (BKN-Kanreg III) Bandung.

**BAB 4****METODE PENELITIAN****4.1 Rancangan Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel laten eksogen dan variabel laten endogen melalui pengujian hipotesis. Menurut Singarimbun (1995: 3) bahwa “Penggunaan metode eksplanasi bukan saja menggambarkan konsep dan fakta yang ada, tetapi bermaksud menganalisis dan menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis”.

**4.2 Populasi dan sampel****4.2.1 Populasi**

Populasi penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III (BKN-Kanreg III) Bandung yang berjumlah 221 orang, yang terdiri dari pejabat struktural eselon IV sebanyak 17 orang dan pelaksana sebanyak 204 orang, seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1 Populasi Penelitian

No	Unit Kerja	Pejabat Strukt.Es IV	Pelaksana	Jumlah
1.	Bagian Umum	3	48	51
2.	Bidang Mutasi	4	30	34
3.	Bidang SKP	4	53	57
4.	Bidang INKA	3	66	69
5.	Bidang Bimtek	3	7	10
Jumlah		17	204	221

Sumber : Bagian Kepegawaian BKN Kanreg III Bandung

#### 4.2.2 Sampel

Pengambilan sampel dalam penelitian ini, menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling*, yaitu: teknik yang digunakan bila populasi mempunyai anggota/ unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Adapun penentuan ukuran sampel, yaitu bahwa populasi berjumlah 221 orang, dengan tingkat kesalahan 5%, maka jumlah sampelnya berdasarkan tabel penentuan sampel (Sugiono; 2005: 99) adalah sebanyak 135 orang. Adapun proporsi responden dalam penelitian ini dapat ditentukan dengan perhitungan sebagai berikut:

a. Bagian Umum	: $51/221 \times 135 \text{ orang} = 31,15 \text{ orang} = 31 \text{ orang}$
b. Bidang Mutasi	: $34/221 \times 135 \text{ orang} = 20,76 \text{ orang} = 21 \text{ orang}$
c. Bidang SKP	: $57/221 \times 135 \text{ orang} = 34,81 \text{ orang} = 35 \text{ orang}$
d. Bidang INKA	: $69/221 \times 135 \text{ orang} = 42,15 \text{ orang} = 42 \text{ orang}$
e. Bidang Bimtek	: $10/221 \times 135 \text{ orang} = 6,11 \text{ orang} = 6 \text{ orang}$
Jumlah	= 135 orang

#### 4.3 Lokasi dan Waktu Penelitian

Pelaksanaan penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III (BKN-Kanreg III) Bandung yang merupakan salah satu Lembaga Pemerintah Non Departemen yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala BKN, bertugas untuk melaksanakan tugas pemerintahan di bidang manajemen kepegawaian negara sesuai dengan ketentuan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Penelitian ini dilakukan pada bulan Maret - Juni 2007.

#### 4.4 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Dalam penelitian ini, terdapat empat variabel laten yaitu: karakteristik organisasi, karakteristik pekerjaan, karakteristik individu dan kinerja pegawai. Karakteristik organisasi diukur melalui struktur, kepemimpinan dan imbalan. Karakteristik pekerjaan diukur melalui keanekaragaman tugas, identitas tugas, keberartian tugas, otonomi dan umpan balik. Karakteristik individu diukur melalui kemampuan, pengalaman dan kebutuhan berprestasi. Sedangkan kinerja pegawai diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kehadiran, inisiatif, tanggung jawab dan kerjasama. Guna melakukan pengukuran terhadap variabel tersebut, maka akan diungkapkan definisi operasional yang dimaksudkan untuk mendeskripsikan dan menetapkan pengukuran terhadap variabel-variabel laten yang akan diukur. Operasionalisasi variabel laten tersebut akan penulis gunakan sebagai dasar dalam penyusunan kuesioner. Adapun definisi operasional pada penelitian ini, sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai adalah hasil kerja atau prestasi yang dicapai oleh pegawai BKN-Kanreg III Bandung dalam pelaksanaan pekerjaannya yang sesuai dengan persyaratan-persyaratan pekerjaan yang telah ditentukan serta tugas pokok dan fungsi masing-masing dalam rangka upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai diukur melalui indikator, sebagai berikut:
  - a. Kualitas kerja, yaitu hasil kerja yang menunjukkan tingkat kesesuaian antara mutu yang dicapai pegawai BKN-Kanreg III Bandung dengan mutu yang telah disepakati dalam tugas pokok tersebut. Kualitas kerja mengacu pada akurasi dan tingkat kesalahan, meliputi: keakuratan dan ketepatan.



- b. **Kuantitas kerja**, yaitu hasil kerja menggambarkan tingkat kesesuaian antara jumlah yang dihasilkan pegawai BKN-Kanreg III Bandung dengan target yang telah disepakati dalam tugas pokok tersebut. Kuantitas kerja mengacu pada jumlah produksi atau hasil, meliputi: penyelesaian beban kerja sebagaimana ditugaskan, volume pekerjaan.
- c. **Ketepatan waktu**, yaitu hasil kerja menggambarkan tingkat kesesuaian antara waktu yang digunakan dalam suatu tugas pokok pegawai BKN-Kanreg III Bandung dengan yang telah disepakati dalam tugas pokok tersebut. Ketepatan waktu mengacu pada penyelesaian tugas, dalam waktu yang telah ditetapkan, meliputi: penyelesaian pekerjaan pada waktunya, penyelesaian tugas sebelum batas waktu.
- d. **Kehadiran**, yaitu ketaatan pegawai BKN-Kanreg III Bandung pada jadwal kerja sebagaimana yang ditugaskan, meliputi: kehadiran dan ketepatan waktu dalam kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan.
- e. **Inisiatif**, yaitu semangat dari pegawai BKN-Kanreg III Bandung untuk melaksanakan tugas-tugas baru, meliputi: menghadiri pertemuan, mengemukakan ide-ide baru, mencari pendekatan baru dalam upaya mendukung pencapaian tujuan organisasi.
- f. **Tanggung jawab**, yaitu penyelesaian tugas/pekerjaan oleh pegawai BKN-Kanreg III Bandung, meliputi: tanggungjawab dalam penyelesaian tugas, menerima dan memikul tugas yang didelegasikan dengan senang hati.
- g. **Kerjasama**, yaitu kerjasama dan komunikasi dari pegawai BKN-Kanreg III Bandung dalam upaya penyelesaian pekerjaan, meliputi: menawarkan bantuan kepada rekan kerja, partisipasi dalam tim kerja.

2. **Karakteristik Individu, merupakan ciri-ciri tertentu yang dimiliki pegawai Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III (BKN-Kanreg III) Bandung, yang meliputi:**
  - a. **Kemampuan, yakni: suatu kapasitas individu dari pegawai BKN-Kanreg III Bandung untuk mengerjakan berbagai tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kemampuan individu tersebut meliputi pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki pegawai BKN-Kanreg III yang menunjang dalam pelaksanaan pekerjaannya.**
  - b. **Kebutuhan berprestasi merupakan dorongan yang ada dalam diri pegawai BKN-Kanreg III Bandung yang menyebabkan individu tersebut melakukan aktivitas tertentu dalam mencapai prestasi yang sebaik-baiknya, ciri-cirinya meliputi: (a).Cenderung lebih menyenangi tingkat resiko sedang dan menetapkan tujuan yang tidak terlalu sulit namun dapat mereka capai; (b).Cenderung untuk menempatkan tanggung jawab pribadi dalam melaksanakan suatu tugas atau dalam mencapai solusi dalam memecahkan suatu masalah; (c).Memiliki keinginan dan harapan yang kuat untuk segera mendapatkan umpan balik atas hasil kerja.**
  - c. **Pengalaman,yakni: banyaknya jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah diduduki oleh pegawai BKN-Kanreg III dan lamanya bekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan tersebut**
3. **Karakteristik pekerjaan, yakni suatu ciri yang terkandung dalam suatu pekerjaan atau sifat tugas pada BKN-Kanreg III Bandung, meliputi:**
  - a. **Keanekaragaman tugas, yaitu suatu kondisi dimana pekerjaan memerlukan aktivitas yang berbeda sehingga pegawai BKN-Kanreg III Bandung dapat menggunakan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda-beda.**

- Keanekaragaman tugas merujuk pada adanya kemungkinan bagi pegawai untuk melaksanakan kegiatan, prosedur dan peralatan yang berbeda dari yang biasanya.
- b. Identitas tugas, yaitu suatu kondisi dimana pekerjaan memerlukan penyelesaian dari seluruh detail pekerjaan yang dapat diidentifikasi oleh pegawai BKN-Kanreg III Bandung.
  - c. Keberartian tugas, yaitu suatu kondisi dimana pekerjaan berpengaruh terhadap kehidupan orang lain yang berada di dalam atau luar BKN-Kanreg III Bandung atau terhadap pekerjaan orang lain.
  - d. Otonomi, yaitu suatu kondisi yang memungkinkan pegawai BKN-Kanreg III Bandung untuk mendapatkan kebebasan dan keleluasaan dalam penentuan jadwal maupun dalam menentukan prosedur yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan.
  - e. Umpan balik, yaitu suatu kondisi dimana pegawai BKN-Kanreg dapat menerima informasi mengenai seberapa efektif ia melaksanakan pekerjaannya atau sampai sejauh mana pegawai memperoleh informasi tentang pekerjaannya.
4. Karakteristik organisasi, yakni suatu ciri dari BKN-Kanreg III Bandung yang mempengaruhi kinerja pegawainya, meliputi:
- a. Struktur, yaitu suatu kerangka kerja untuk membagi, mengorganisasikan dan mengkoordinasikan aktivitas organisasi pada BKN-Kanreg III Bandung.
  - b. Kepemimpinan, yaitu upaya dari pejabat struktural BKN-Kanreg III Bandung untuk mempengaruhi pegawainya untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

- c. Imbalan, yaitu: balas jasa yang diterima oleh pegawai BKN-Kanreg III Bandung.

#### 4.5 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data pada penelitian ini, yaitu:

1. Kuisisioner, yaitu pengumpulan data yang digunakan melalui daftar pernyataan yang bersifat tertutup, yaitu: alternatif pernyataan yang telah ditentukan.
2. Studi kepustakaan dan dokumentasi, yaitu pengumpulan data teoritis guna memperoleh pendapat para ahli dan teorinya melalui sumber bacaan. Selain itu, juga melalui dokumentasi yang dimaksudkan untuk mendapat sumber data yang berasal dari dokumen-dokumen resmi, peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan penelitian.

#### 4.6 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Validitas merupakan gambaran sampai sejauhmana ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu instrumen dapat dikatakan mempunyai validitas apabila alat tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan reliabilitas berkaitan dengan konsistensi alat ukur tersebut.

Instrumen dalam penelitian ini berupa kuesioner yang terdiri dari beberapa item pernyataan. Untuk dapat mengetahui bahwa instrumen penelitian tersebut valid dan reliabel maka diuji validitas dan reliabilitasnya. Untuk pengujian validitas dan reliabilitas instrumen tersebut dilakukan dengan cara menyebarkan instrumen tersebut kepada responden yang berjumlah tiga puluh orang. Apabila berdasarkan uji tersebut, instrumen memenuhi validitas dan reliabilitas maka instrumen tersebut dapat digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian.

#### 4.7 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sampai sejauhmana alat ukur yang digunakan benar-benar mengukur apa yang diukur. Validitas instrumen dalam penelitian ini diuji dengan cara menghitung korelasi dari setiap item pernyataan dengan skor totalnya, dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Dimana :  $r_{xy}$  = koefisien product moment  
 $\sum x$  = jumlah tiap item pernyataan  
 $\sum y$  = skor total item pernyataan  
 $n$  = jumlah sampel.

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan alat bantu Microsoft Excel 2003. Instrumen penelitian dinyatakan valid apabila setiap item berkorelasi dengan skor total lebih besar dari 0,30. Hasil dari perhitungan uji validitas, sebagai berikut:

Tabel 4.2 Uji Validitas Variabel Laten Kinerja Pegawai

No	Item	r hitung	Keterangan	No	Item	r hitung	Keterangan
1	y3.1	0.33	Valid	16	y3.16	0.54	Valid
2	y3.2	0.37	Valid	17	y3.17	0.46	Valid
3	y3.3	0.65	Valid	18	y3.18	0.52	Valid
4	y3.4	0.66	Valid	19	y3.19	0.41	Valid
5	y3.5	0.76	Valid	20	y3.20	0.73	Valid
6	y3.6	0.63	Valid	21	y3.21	0.53	Valid
7	y3.7	0.54	Valid	22	y3.22	0.50	Valid
8	y3.8	0.65	Valid	23	y3.23	0.46	Valid
9	y3.9	0.61	Valid	24	y3.24	0.44	Valid
10	y3.10	0.38	Valid	25	y3.25	0.45	Valid
11	y3.11	0.57	Valid	26	y3.26	0.45	Valid
12	y3.12	0.41	Valid	27	y3.27	0.57	Valid
13	y3.13	0.44	Valid	28	y3.28	0.73	Valid
14	y3.14	0.49	Valid	29	y3.29	0.43	Valid
15	y3.15	0.67	Valid	30	y3.30	0.48	Valid

Tabel 4.3 Uji Validitas Variabel Laten Karakteristik Individu

No	Item	r hitung	Ket	No	Item	r hitung	Ket
1	y2.1	0.34	Valid	9	y2.9	0.63	Valid
2	y2.2	0.58	Valid	10	y2.10	0.63	Valid
3	y2.3	0.55	Valid	11	y2.11	0.41	Valid
4	y2.4	0.59	Valid	12	y2.12	0.68	Valid
5	y2.5	0.43	Valid	13	y2.13	0.64	Valid
6	y2.6	0.54	Valid	14	y2.14	0.64	Valid
7	y2.7	0.66	Valid	15	y2.15	0.44	Valid
8	y2.8	0.65	Valid				

Tabel 4.4 Uji Validitas Variabel Laten Karakteristik Pekerjaan

No	Item	r hitung	Keterangan	No	Item	r hitung	Keterangan
1	y1.1	0.47	Valid	9	y1.9	0.65	Valid
2	y1.2	0.49	Valid	10	y1.10	0.43	Valid
3	y1.3	0.59	Valid	11	y1.11	0.34	Valid
4	y1.4	0.64	Valid	12	y1.12	0.68	Valid
5	y1.5	0.60	Valid	13	y1.13	0.55	Valid
6	y1.6	0.46	Valid	14	y1.14	0.53	Valid
7	y1.7	0.62	Valid	15	y1.15	0.62	Valid
8	y1.8	0.65	Valid				

Tabel 4.5 Uji Validitas Variabel Laten Karakteristik Organisasi

No	Item	r hitung	Keterangan	No	Item	r hitung	Keterangan
1	x1	0.62	Valid	10	x10	0.49	Valid
2	x2	0.63	Valid	11	x11	0.84	Valid
3	x3	0.60	Valid	12	x12	0.71	Valid
4	x4	0.67	Valid	13	x13	0.42	Valid
5	x5	0.65	Valid	14	x14	0.62	Valid
6	x6	0.62	Valid	15	x15	0.71	Valid
7	x7	0.48	Valid	16	x16	0.52	Valid
8	x8	0.52	Valid	17	x17	0.71	Valid
9	x9	0.66	Valid				

Berdasarkan hasil pengukuran uji validitas tersebut diatas, dapat diungkapkan bahwa seluruh item pernyataan masing-masing variabel laten dalam penelitian ini valid. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi dari seluruh pernyataan adalah lebih besar 0,30. Hal tersebut, berarti dapat diungkapkan bahwa pernyataan dalam kuesioner telah memenuhi syarat validitas.

Sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan teknik belah dua (*split half*), yakni dengan cara membagi instrumen menjadi dua kelompok, yaitu nomor ganjil dan nomor genap, kemudian dihitung korelasinya. Selanjutnya, dilakukan perhitungan dengan menggunakan rumus *Spearman Brown*, sebagai berikut:

$$r_i = \frac{2.r_b}{1+r_b}$$

Dimana :  $r_i$  = reliabilitas dari suatu variabel  
 $r_b$  = korelasi *product moment* antara belahan pertama dan kedua.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan alat bantu Microsoft Excel 2003. Kuesioner dinyatakan reliabel jika mempunyai nilai reliabel lebih besar dari 0,7. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Uji Reliabilitas Instrumen

No	Item	$r_{xy}$	Reliabilitas	Keterangan
1	Kinerja Pegawai	0.88	0.94	Reliabel
2	Karakteristik Individu	0.74	0.85	Reliabel
3	Karakteristik Pekerjaan	0.77	0.87	Reliabel
4	Karakteristik Organisasi	0.73	0.85	Reliabel

Berdasarkan Tabel 4.6, terlihat bahwa nilai reliabilitas semua variabel laten memiliki nilai reliabilitas lebih besar dari 0,7. Hal ini dapat disimpulkan bahwa item pernyataan yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel adalah reliabel.

Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas, dapat diungkapkan bahwa instrumen telah memenuhi validitas dan reliabilitas, yang berarti bahwa instrumen tersebut dapat digunakan untuk pengumpulan data.

#### 4.8 Sumber Data

Sumber data pada penelitian ini, terdiri atas:

1. Data Primer, yaitu: data yang diperoleh langsung dari obyek penelitian yang berkaitan dengan penelitian.
2. Data sekunder, yakni: data ini diperoleh dari dokumen-dokumen atau laporan yang berkaitan dengan penelitian.

#### 4.9 Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data yang akan digunakan, sebagai berikut:

1. Kuesioner, yakni sejumlah pernyataan tertulis yang bersifat tertutup (yang telah ditentukan jawabannya) yang digunakan untuk memperoleh informasi responden yang berkaitan dengan penelitian.
2. Pengamatan, yaitu teknik pengumpulan data melalui pengamatan langsung kepada obyek penelitian

#### 4.10. Deskripsi Variabel

Setelah dilakukan pengumpulan data melalui kuesioner, maka nilai dari masing-masing kategori variabel laten yakni karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi dan kinerja pegawai dapat ditentukan dengan menjumlahkan nilai jawaban, kemudian dibagi dengan jumlah item pernyataan pada masing-masing variabel. Setelah diperoleh nilai rata-rata, nilai tersebut dimasukkan ke dalam kelas-kelas dengan rumus penentuan interval sebagai berikut :



$$\text{Interval kelas} = \frac{(\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah})}{\text{Jumlah kelas}}$$

**Keterangan:**

Nilai tertinggi adalah 5 yang berasal dari nilai tertinggi dalam skala pengukuran. Nilai terendah adalah 1 yang berasal dari nilai terendah dalam skala pengukuran.

Jumlah kelas adalah 5.

Berdasarkan rumus di atas, maka diperoleh interval kelas sebagai berikut :

$$\text{Interval kelas} = (5-1) / 5 = 0,80$$

Setelah mengetahui nilai interval kelas, berikutnya diperoleh nilai batasan untuk masing-masing kelas yang kemudian nilai rata-rata masing-masing variabel dinilai berdasarkan kategori penilaian sesuai dengan kategori kelas tersebut, seperti yang terlihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Interval Kelas Variabel

Interval	Kategori	Keterangan
$1,00 < a \leq 1,80$	1	Sangat rendah
$1,80 < a \leq 2,60$	2	Rendah
$2,60 < a \leq 3,40$	3	Sedang
$3,40 < a \leq 4,20$	4	Tinggi
$4,20 < a \leq 5,00$	5	Sangat Tinggi

Keterangan : a = rata-rata dari masing-masing variabel

**4.11 Analisis Data**

Dalam penelitian ini, analisis data yang akan digunakan yaitu: model SEM (*Structural Equation Modeling*). SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistika yang memungkinkan pengujian rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Hubungan yang rumit tersebut dapat terdiri dari antara satu atau beberapa variabel laten eksogen dengan satu atau beberapa variabel laten endogen. SEM merupakan kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi berganda. Pengelolaan SEM pada penelitian ini, akan menggunakan program Lisrel versi 8.30. SEM dapat melakukan tiga kegiatan secara serempak, yaitu: pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen, pengujian model hubungan antar variabel laten dan mendapatkan model yang bermanfaat untuk prediksi (model

struktural dan analisis regresi). Pada penelitian ini, untuk menentukan tingkat signifikansi suatu pengaruh antar variabel laten dengan menggunakan alpha ( $\alpha$ ) 0,05.

Langkah-langkah pemodelan SEM, sebagai berikut:

#### 1. Pengembangan model teoritis

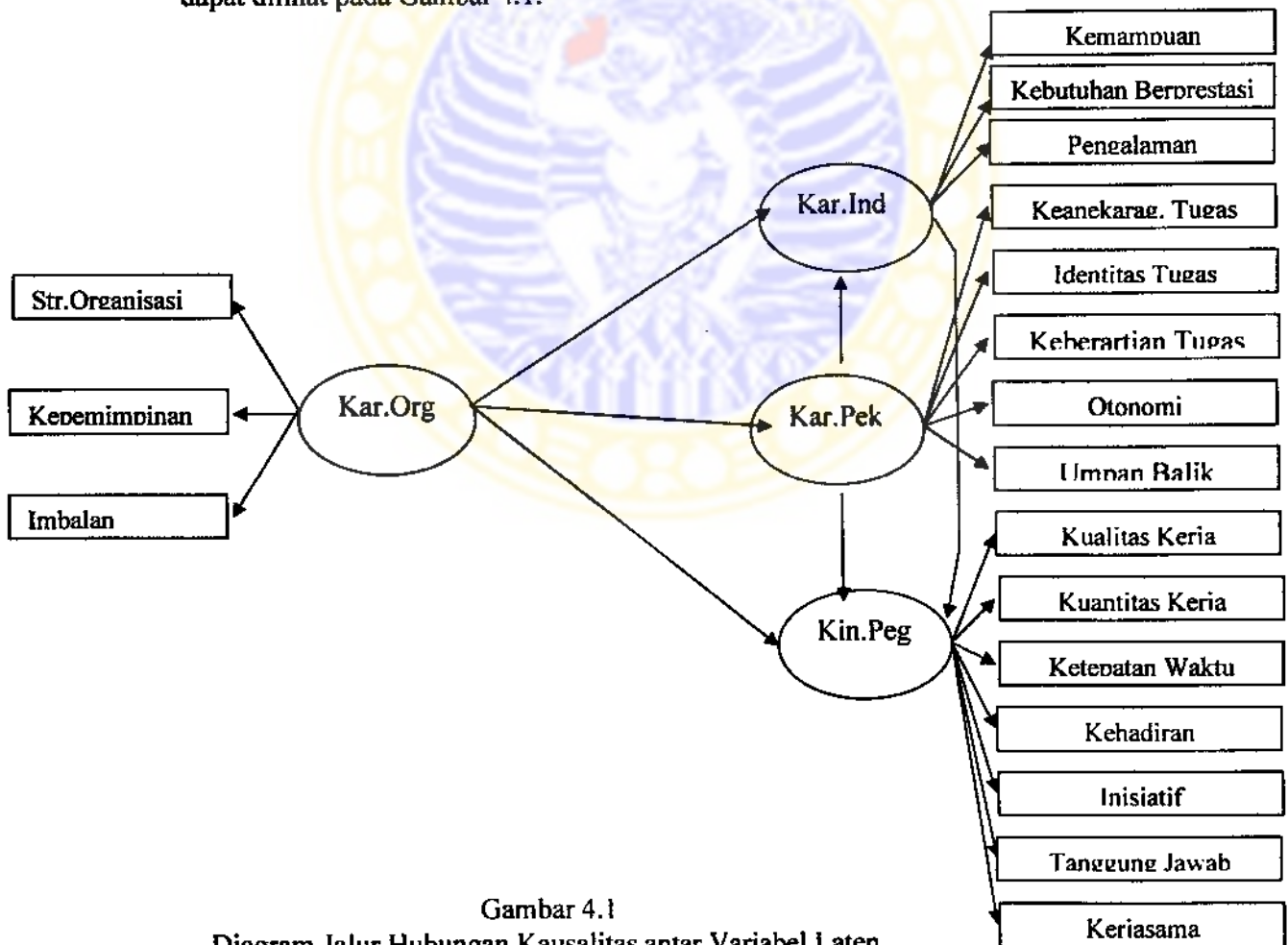
Pada prinsipnya, SEM merupakan pengujian kausalitas secara empiris dari teori yang sudah ada dan digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis melalui data empirik. SEM merupakan *confirmatory technique*, yakni teknik yang digunakan untuk menguji teori baru maupun teori yang sudah dikembangkan yang akan diuji lagi secara empiris. Pengembangan model berbasis teori bertujuan untuk mengetahui interaksi antara karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi dan kinerja pegawai. Variabel laten dan indikator-indikator variabel laten tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Indikator-Indikator Variabel Laten

Variabel laten	Indikator Variabel laten	Kode
1. Karakteristik Organisasi	1. Struktur Organisasi	X1
	2. Kepemimpinan	X2
	3. Imbalan	X3
2. Karakteristik Pekerjaan	1. Keanekaragaman Tugas	Y1.1
	2. Identitas Tugas	Y1.2
	3. Keberartian Tugas	Y1.3
	4. Otonomi	Y1.4
	5. Umpan Balik	Y1.5
3. Karakteristik Individu	1. Kemampuan	Y2.1
	2. Kebutuhan Berprestasi	Y2.2
	3. Pengalaman	Y2.3
4. Kinerja Pegawai	1. Kualitas Kerja	Y3.1
	2. Kuantitas Kerja	Y3.2
	3. Ketepatan Waktu	Y3.3
	4. Kehadiran	Y3.4
	5. Inisiatif	Y3.5
	6. Tanggung Jawab	Y3.6
	7. Kerjasama	Y3.7

## 2. Pengembangan diagram jalur (*path diagram*)

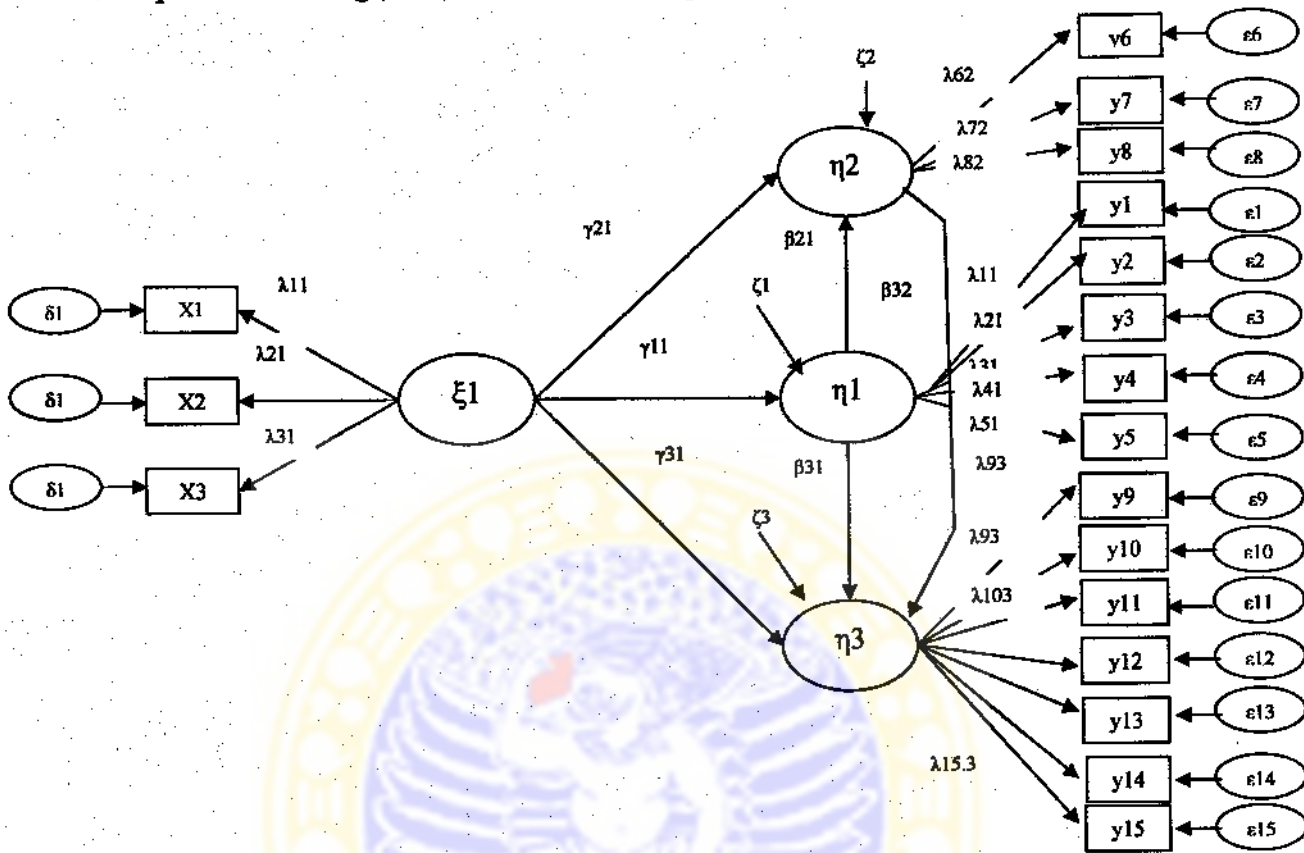
Model teori yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur hubungan antara variabel laten akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus akan menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu variabel laten dengan variabel laten yang lain. Variabel laten yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu: (a). Variabel laten eksogen, yang merupakan variabel laten yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model; (b). Variabel laten endogen, yang merupakan variabel laten yang diprediksi oleh satu atau beberapa variabel laten. Diagram jalur hubungan kausalitas antar beberapa variabel laten tersebut, dapat dilihat pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1  
Diagram Jalur Hubungan Kausalitas antar Variabel Laten

Sedangkan diagram jalur dengan menggunakan simbol-simbol *Struktural Equation Modeling (SEM)* dalam Lisrel, sebagai berikut :

*Equation Modeling (SEM)* dalam Lisrel, sebagai berikut :



Gambar 4.2  
Diagram Jalur dengan Menggunakan Simbol-Simbol SEM

### 3. Menerjemahkan diagram jalur ke dalam persamaan

Persamaan yang didapatkan dari diagram jalur yang telah diterjemahkan, terdiri dari: (a). Persamaan model pengukuran, dimana harus ditentukan variabel teramati yang mengukur variabel laten dan menentukan serangkaian matrik yang menunjukkan korelasi menjadi hipotesis antar variabel laten; (b) Persamaan struktural yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai variabel laten.

Persamaan model pengukuran dari diagram jalur (Gambar 4.2), sebagai

berikut :

**Variabel laten eksogen Karakteristik Organisasi :**

$$x_1 = \lambda_{11}\xi_1 + \delta_1$$

$$x_2 = \lambda_{21}\xi_1 + \delta_2$$

$$x_3 = \lambda_{31}\xi_1 + \delta_3$$

**Variabel laten endogen karakteristik pekerjaan :**

$$y_1 = \lambda_{11}\eta_1 + \varepsilon_1$$

$$y_2 = \lambda_{21}\eta_1 + \varepsilon_2$$

$$y_3 = \lambda_{31}\eta_1 + \varepsilon_3$$

$$y_4 = \lambda_{41}\eta_1 + \varepsilon_4$$

$$y_5 = \lambda_{51}\eta_1 + \varepsilon_5$$

**Variabel laten endogen karakteristik individu :**

$$y_6 = \lambda_{62}\eta_2 + \varepsilon_6$$

$$y_7 = \lambda_{72}\eta_2 + \varepsilon_7$$

$$y_8 = \lambda_{82}\eta_2 + \varepsilon_8$$

**Variabel laten endogen kinerja pegawai :**

$$y_9 = \lambda_{93}\eta_3 + \varepsilon_9$$

$$y_{10} = \lambda_{10,3}\eta_3 + \varepsilon_{10}$$

$$y_{11} = \lambda_{11}\eta_3 + \varepsilon_{11}$$

$$y_{12} = \lambda_{12,3}\eta_3 + \varepsilon_{12}$$

$$y_{13} = \lambda_{13}\eta_3 + \varepsilon_{13}$$

$$y_{14} = \lambda_{14,3}\eta_3 + \varepsilon_{14}$$

$$y_{15} = \lambda_{15,3}\eta_3 + \varepsilon_{15}$$

Sedangkan persamaan struktural dari diagram jalur (Gambar 4.2), sebagai

berikut :

$$\eta_1 = \gamma_{11}\xi_1 + \zeta_1$$

$$\eta_2 = \gamma_{21}\xi_1 + \beta_{21}\eta_1 + \zeta_2$$

$$\eta_3 = \gamma_{31}\xi_1 + \beta_{31}\eta_1 + \beta_{32}\eta_2 + \zeta_3$$

#### 4. Memilih matriks input dan teknis estimasi

Data input SEM adalah matrik *varians/kovarians* atau teknik korelasi untuk keseluruhan model estimasi yang dilakukan. Matrik kovarian memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda yang tidak dapat disajikan oleh korelasi.

#### 5. Menilai masalah identifikasi

Masalah identifikasi merupakan masalah ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Masalah identifikasi dapat muncul melalui gejala, sebagai berikut: (a) Standard error untuk satu atau beberapa koefisien sangat besar; (b) Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan; (c) Munculnya angka-angka aneh, seperti: *varians error* yang negatif; (d) Munculnya angka korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang diperoleh (misalnya lebih dari 0,9). Salah satu solusi untuk masalah identifikasi adalah dengan melakukan konstrain pada model yang dianalisis.

#### 6. Evaluasi kriteria *goodnes of fit*

Pada tahap ini akan dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria. Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima ataukah akan ditolak, sebagai berikut:

- a.  $\chi^2$  atau *Chi-Square*, di mana model dipandang baik atau memuaskan apabila nilai  $\chi^2$  rendah (semakin kecil nilai  $\chi^2$  maka baik model itu dan diterima). Tingkat signifikan penerimaan yang direkomendasikan adalah apabila lebih besar dari 0,05, yang berarti matriks input sebenarnya dengan matriks input yang diprediksi tidak berbeda secara statistik.

- b. **RMSEA** (*The Root Mean Square Error of Approximation*) yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan apabila model diestimasi dalam populasi nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model tersebut.
- c. **GFI** (*Goodness of Fit Index*) memiliki rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit*.
- d. **AGFI** (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan apabila mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90.
- e. **CFI** (*Comparative Fit Index*), indeks ini memiliki keunggulan yakni tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel, karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model. CFI apabila mendekati 1,00 maka menunjukkan tingkat fit yang paling tinggi. Indeks yang mengindikasikan bahwa model yang diuji memiliki kesesuaian yang baik adalah apabila  $CFI \geq 0,90$ .

Indeks-idx yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model dapat diringkas, sebagai berikut:

Tabel 4.9 Indeks Kelayakan Model

No	Goodness of Fit Index	Cut-off Value
1.	<i>Chi-Square (<math>\chi^2</math>)</i>	Diharapkan kecil
2.	<i>Significance probability</i>	$\geq 0,05$
3.	<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$
4.	<i>GFI</i>	$\geq 0,90$
5.	<i>AGFI</i>	$\geq 0,90$
6.	<i>CFI</i>	$\geq 0,90$

Sumber Hair et. al (dalam Ferdinand A: 2002, 47)

## 7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Tahap akhir adalah menginterpretasikan dan memodifikasi model. Salah satu alat untuk menilai ketepatan sebuah model adalah melalui *modification index*, yang memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai  $\chi^2$  atau pengurangan nilai  $\chi^2$  bila sebuah koefisien diestimasi. Sebuah indeks modifikasi sebesar 0,4 atau bahkan lebih besar dari itu memberikan indikasi bahwa bila koefisien itu diestimasi, maka akan terjadi pengecilan nilai  $\chi^2$  yang signifikan.





## **BAB 5**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **5.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

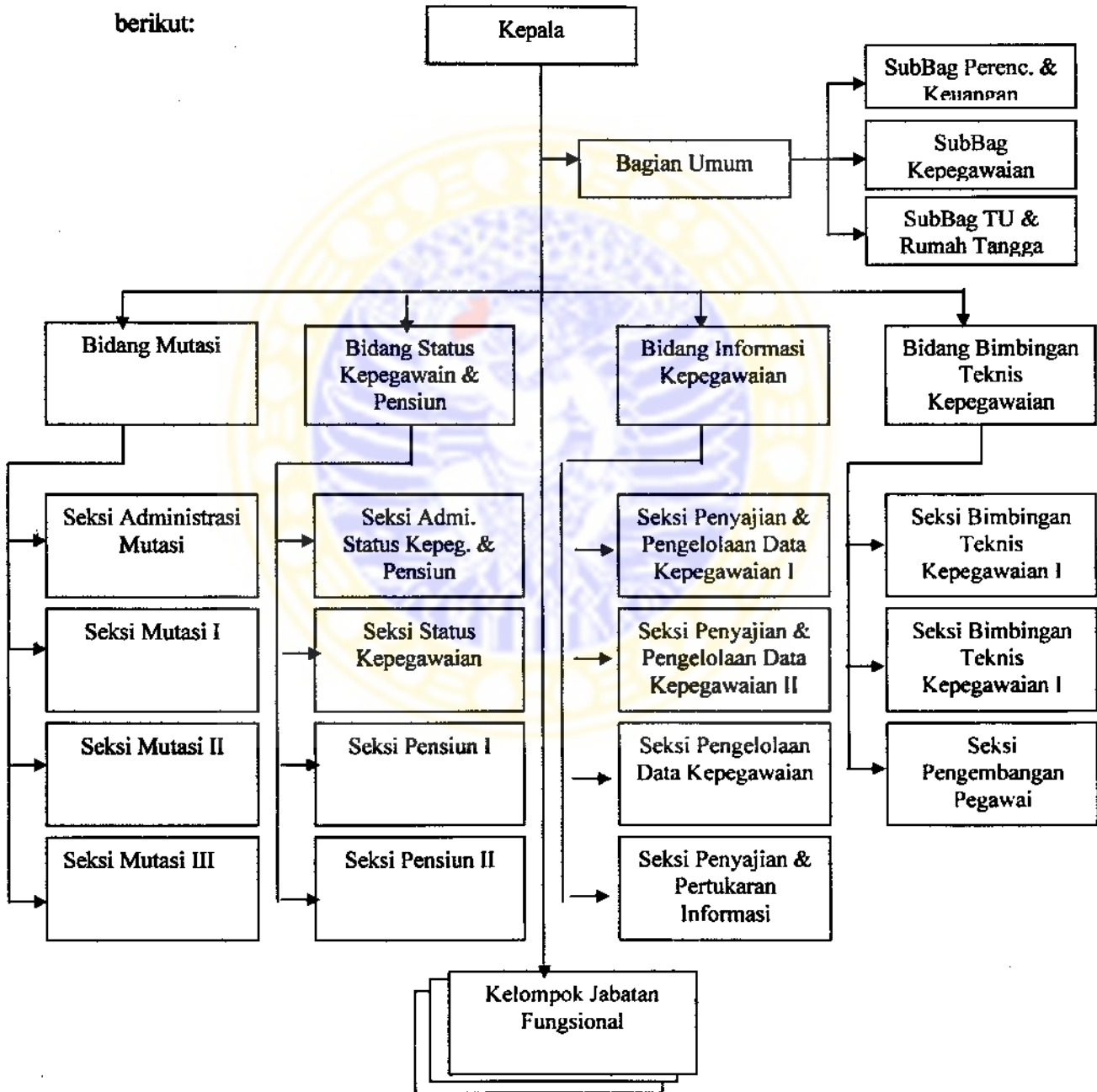
Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung merupakan unit organisasi vertikal Lembaga Pemerintah Non-Departemen Badan Kepegawaian Negara yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara. Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung adalah instansi BKN yang ada di daerah Bandung dengan lingkup wilayah kerjanya meliputi Propinsi Jawa Barat dan Propinsi Banten.

Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung dipimpin oleh seorang Kepala Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara, yang di dalam pelaksanaan tugas operasionalnya dikoordinasikan oleh Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia (Menpan RI). Sedangkan berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 1999 tentang Badan Kepegawaian Negara Pasal 2 diterangkan bahwa Badan Kepegawaian Negara melaksanakan tugasnya dalam rangka penyelenggaraan kebijaksanaan manajemen kepegawaian negara dalam rangka terciptanya sumber daya manusia aparatur negara yang profesional serta berkualitas dan bermoral tinggi, guna mendukung pelaksanaan pembangunan nasional.

#### **5.1.2 Visi, Misi, Struktur, Tugas Pokok dan Fungsi BKN Kanreg III Bandung**

Adapun visi dari BKN Kantor Regional III Bandung, yaitu: “Bersama pengelola kepegawaian instansi lainnya mewujudkan Pegawai Negeri Sipil (PNS)

yang profesional, netral dan sejahtera”. Dalam upaya mewujudkan visi tersebut, BKN Kantor Regional III Bandung memiliki misi, yaitu: “Menyelenggarakan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Pegawai Negeri Sipil (PNS) berbasis kompetensi untuk mewujudkan PNS yang profesional, netral dan sejahtera”. Sedangkan struktur organisasi dari BKN Kantor Regional III Bandung, sebagai berikut:



Gambar 5.1  
Struktur Organisasi BKN Kanreg III Bandung

### **5.1.2.1 Kepala Kantor Regional**

Kepala Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara mempunyai tugas membantu Kepala BKN dalam menyelenggarakan administrasi dan manajemen kepegawaian Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Daerah di wilayah kerjanya, melaksanakan koordinasi dan kerjasama di bidang kepegawaian dengan Pemerintah Daerah, instansi vertikal dan instansi pusat yang berada di daerah dalam wilayah kerjanya, serta memberikan laporan secara berkala dan sewaktu-waktu kepada Kepala BKN.

### **5.1.2.2 Bagian Umum**

Bagian Umum mempunyai tugas melaksanakan pelayanan teknis dan administrasi bagi seluruh satuan organisasi Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara.

Bagian Umum menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a. Penyusunan rencana dan program
- b. Pengelolaan administrasi keuangan
- c. Pengelolaan administrasi kepegawaian
- d. Pengelolaan tata usaha kantor, dokumentasi dan kehumasan, serta perlengkapan dan rumah tangga.

Bagian Umum terdiri dari :

- a. Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan

Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan mempunyai tugas melakukan persiapan dan penyusunan rencana, program dan anggaran, pengelolaan administrasi keuangan dan pembayaran serta pembukuan dan verifikasi.

**b. Sub bagian Kepegawaian**

Sub bagian Kepegawaian mempunyai tugas melakukan urusan tata usaha kepegawaian, administrasi mutasi dan pengembangan kepegawaian serta kesejahteraan pegawai.

**c. Sub bagian Tata Usaha dan Rumah Tangga**

Sub bagian Tata Usaha dan Rumah Tangga mempunyai tugas melakukan urusan surat menyurat, kearsipan, ekspedisi, penggandaan, dokumentasi, kehumasan, penyusunan laporan, serta urusan perlengkapan, angkutan kendaraan dinas, urusan dalam dan keamanan.

**5.1.2.3 Bidang Mutasi**

Bidang Mutasi mempunyai tugas melaksanakan pemberian pertimbangan teknis mutasi kepegawaian kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah dan Pejabat Instansi Pusat yang berwenang di daerah dan menetapkan kenaikan pangkat anumerta, pengabdian di wilayah kerjanya.

Bidang Mutasi menyelenggarakan fungsi :

- a. **Penyiapan pertimbangan teknis kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah untuk penetapan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil Daerah dari Juru Muda Tingkat I golongan ruang I/b sampai dengan Pembina Utama golongan ruang IV/e.**
- b. **Pemberian pertimbangan teknis kepada Pejabat Instansi Pusat yang berwenang di daerah untuk penetapan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil Pusat dari Juru Muda Tingkat I golongan ruang I/b sampai dengan Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b.**

- c. Penetapan kenaikan pangkat anumerta dan pengabdian Pegawai Negeri Sipil Pusat.
- d. Pemberian pertimbangan teknis peninjauan masa kerja.
- e. Penetapan pemindahan Pegawai Negeri Sipil Daerah antar Daerah Propinsi dan Daerah Kabupaten/Kota lain Propinsi.

Bidang Mutasi terdiri dari :

- a. Seksi Administrasi Mutasi
- b. Seksi Mutasi I
- c. Seksi Mutasi II
- d. Seksi Mutasi III

Tugas seksi-seksi mutasi diatas yaitu :

- a. Seksi Administrasi Mutasi

Seksi Administrasi Mutasi mempunyai tugas melakukan urusan tata usaha dan administrasi Mutasi.

- b. Seksi Mutasi I, Seksi Mutasi II dan Seksi Mutasi III

Memiliki tugas melakukan penelitian persyaratan dan penyiapan bahan pertimbangan mutasi bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah untuk menjadi Juru Muda Tingkat I golongan ruang I/b sampai dengan Pembina Utama golongan ruang IV/a dan bagi Pegawai Negeri Sipil Pusat untuk menjadi Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b, serta penyiapan bahan penetapan kenaikan pangkat anumerta dan pengabdian bagi Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Penyiapan pertimbangan teknis peninjauan masa kerja bagi Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Daerah.

#### **5.1.2.4 Bidang Status Kepegawaian dan Pensiun**

Bidang Status Kepegawaian dan Pensiun mempunyai tugas melaksanakan penyiapan penetapan Nomor Identitas Pegawai Negeri Sipil, Kartu Pegawai (KARPEG), Kartu Isteri/Suami (KARIS/KARSU), pemberhentian dan pemberian pensiun bagi Pegawai Negeri Sipil Pusat dan janda/dudanya dan penyiapan pertimbangan teknis bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah dan janda/dudanya yang telah mencapai batas usia pensiun serta penyiapan pertimbangan status kepegawaian lainnya.

Bidang Status Kepegawaian dan Pensiun mempunyai fungsi :

- a. Penyiapan penetapan Nomor Identitas Pegawai Negeri Sipil Daerah di wilayah kerjanya.
- b. Penyiapan penetapan KARPEG dan KARIS/KARSU Pegawai Negeri Sipil.
- c. Penyiapan pertimbangan teknis pengangkatan menjadi Pegawai Negeri Sipil bagi Calon Pegawai Negeri Sipil Daerah yang menjalani masa percobaan lebih dari 2 (dua) tahun.
- d. Penyiapan penetapan/pertimbangan teknis pengangkatan menjadi Pegawai Negeri Sipil bagi Calon Pegawai Negeri Sipil Pusat/Daerah yang menjalani masa percobaan lebih dari 2 (dua) tahun.
- e. Penyiapan penetapan pemberhentian dan pemberian pensiun Pegawai Negeri Sipil Pusat yang berpangkat Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b ke bawah yang mencapai batas usia pensiun dan pensiun janda/dudanya.
- f. Penyiapan pertimbangan teknis pemberhentian dan pemberian pensiun bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah yang berpangkat Pembina Utama golongan

ruang IV/e ke bawah yang mencapai batas usia pensiun dan pensiun janda/dudanya.

- g. Penyiapan pemberian pertimbangan masalah kedudukan dan status hukum kepegawaian.
- h. Penyiapan pertimbangan pernyataan tewas dan uang duka tewas serta tunjangan cacat.
- i. Penyiapan persetujuan pemberian cuti diluar tanggungan negara.

Bidang Status Kepegawaian dan Pensiun terdiri dari :

- a. Seksi Administrasi Status Kepegawaian dan Pensiun

Mempunyai tugas melakukan urusan tata usaha dan administrasi Status Kepegawaian dan Pensiun.

- b. Seksi Status Kepegawaian

Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penetapan Nomor Identitas Pegawai bagi Calon Pegawai Negeri Sipil Daerah, pertimbangan teknis pengangkatan menjadi Pegawai Negeri Sipil bagi Calon Pegawai Negeri Sipil yang menjalani masa percobaan lebih dari 2 (dua) tahun, penetapan pengangkatan menjadi Pegawai Negeri Sipil bagi Calon Pegawai Negeri Sipil Pusat yang menjalani masa percobaan lebih dari 2 (dua) tahun, pertimbangan teknis bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah yang tewas atau cacat karena dinas, penetapan KARPEG dan KARIS/KARSU Pegawai Negeri Sipil, pemberian pertimbangan kedudukan dan status hukum kepegawaian, persetujuan cuti di luar tanggungan negara dan uang duka tewas.

**c. Seksi Pensiun I dan Seksi Pensiun II**

Mempunyai tugas melakukan penelitian dan penyiapan bahan penetapan pemberhentian dan pemberian pensiun Pegawai Negeri Sipil Pusat serta penyiapan bahan pertimbangan teknis pemberhentian dan pemberian pensiun Pegawai Negeri Sipil Daerah yang mencapai batas usia pensiun serta pensiun jada/dudanya dan pengelolaan tata naskah pensiun.

**5.1.2.5 Bidang Informasi Kepegawaian**

Mempunyai tugas melaksanakan sistem informasi kepegawaian Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Daerah serta memfasilitasi pengembangan sistem informasi kepegawaian pada instansi daerah di wilayah kerjanya.

Bidang Informasi Kepegawaian menyelenggarakan fungsi :

- a. Penyiapan data masukan hasil mutasi kepegawaian
- b. Pelaksanaan penyuntingan dan penyandian data kepegawaian
- c. Pelaksanaan pengolahan data kepegawaian
- d. Penyelenggaraan sistem kepegawaian dan pertukaran informasi
- e. Pelaksanaan pengembangan sistem informasi kepegawaian
- f. Pengelolaan arsip kepegawaian

Bidang Informasi Kepegawaian terdiri dari :

- a. Seksi Penyiapan dan Pengelolaan Data Kepegawaian I dan II

Seksi Penyiapan dan Pengelolaan Data Kepegawaian I dan Seksi Penyiapan dan Pengelolaan Data Kepegawaian II mempunyai tugas melakukan urusan pengagendaan, penyuntingan, penyandian, perekaman, pengelompokan,



penyimpanan dan pemeliharaan surat/dokumen kepegawaian, serta penyusunan laporan/perangkaan sesuai dengan beban tugasnya.

**b. Seksi Pengolahan Data Kepegawaian**

Mempunyai tugas melakukan pengolahan data kepegawaian Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Daerah, koordinasi dalam menyelenggarakan aplikasi informasi kepegawaian, pemeliharaan basis data kepegawaian serta penyimpanan data dalam komputer.

**c. Seksi Penyajian dan Pertukaran Informasi**

Mempunyai tugas melakukan pengelolaan jaringan komunikasi data, rekonsiliasi data dan sistem informasi kepegawaian serta penyajian dan pertukaran informasi kepegawaian.

**5.1.2.6 Bidang Bimbingan Teknis Kepegawaian**

Mempunyai tugas melaksanakan bimbingan teknis kepegawaian dan diklat kepegawaian, melakukan pengawasan kompetensi jabatan dan pengendalian pemanfaatan lulusan Diklat Pegawai Negeri Sipil Pusat maupun Daerah.

Bidang Bimbingan Teknis Kepegawaian menyelenggarakan fungsi :

- a. Pemberian bimbingan dan petunjuk teknis kepegawaian
- b. Perencanaan kebutuhan diklat
- c. Penyiapan penyelenggaraan diklat kepegawaian
- d. Penyiapan kerjasama, monitoring dan pengendalian pemanfaatan diklat
- e. Pengawasan standar kompetensi jabatan
- f. Koordinasi dengan aparat pengawasan fungsional bidang kepegawaian

- g. Pengawasan dan pengendalian kinerja dan disiplin Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kantor Regional BKN**

**Bidang Bimbingan Teknis Kepegawaian terdiri dari :**

- a. Seksi Bimbingan Teknis Kepegawaian I**

Mempunyai tugas melaksanakan bimbingan dan petunjuk teknis kepegawaian, pengawasan standar kompetensi jabatan, dan koordinasi dengan aparat pengawasan fungsional bidang kepegawaian di wilayah kerjanya, serta melakukan pengawasan dan pengendalian kinerja dan disiplin Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kantor Regional BKN.

- b. Seksi Bimbingan Teknis Kepegawaian II**

Mempunyai tugas melaksanakan bimbingan dan petunjuk teknis kepegawaian, pengawasan standar kompetensi jabatan dan koordinasi dengan aparat pengawasan fungsional bidang kepegawaian di wilayah kerjanya.

- c. Seksi Pengembangan Kepegawaian**

Mempunyai tugas merencanakan kebutuhan Diklat, menyusun program Diklat, menyiapkan penyelenggaraan Diklat kepegawaian, melakukan kerjasama Diklat, monitoring dan pengendalian pemanfaatan Diklat instansi di wilayah kerjanya.

## 5.2 Deskripsi Responden

Penelitian ini dilakukan terhadap 135 pegawai BKN Kantor Regional III Bandung, melalui kuesioner. Sebelum data ditabulasi, dilakukan skoring terhadap kuesioner isian. Skoring ini ditujukan untuk memberikan penilaian terhadap jawaban responden. Untuk jawaban pernyataan yang berkategori positif, penilaian berkisar dari skor 1 sampai dengan skor 5, dengan skor 1 untuk penilaian jawaban tidak pernah atau rendah sekali dan skor 5 untuk penilaian jawaban selalu atau sangat tinggi.

### 5.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Gambaran responden berdasarkan usia dapat dilihat Tabel 5.1, sebagai berikut:

**Tabel 5.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Jumlah	%
1	27 - 30	4	2.96
2	31 - 34	14	10.37
3	35 - 38	32	23.70
4	39 - 42	41	30.37
5	43 - 46	26	19.26
6	47 - 50	8	5.93
7	51 - 54	7	5.19
8	55 - 58	3	2.22
<b>Jumlah</b>		<b>135</b>	<b>100.00</b>

Berdasarkan tabel 5.1 tersebut di atas dapat diungkapkan bahwa jumlah responden yang paling banyak yaitu berusia 39 s/d 42 sebanyak 41 orang (30,37%), diikuti usia 35 s/d 38 sebanyak 32 orang (23,70%). Selanjutnya usia 43 s/d 46 sebanyak 26 orang (19,26%), usia 31 s/d 34 sebanyak 14 orang (10,37%). Usia 47 s/d 50 sebanyak 8 orang (5,93%), usia 51 s/d 54 sebanyak 7 orang

(5,19%), usia 27 s/d 30 sebanyak 4 orang (2,96%), serta usia 55 s/d 58 sebanyak 3 orang (2,22%).

### 5.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat Tabel 5.2 sebagai berikut:

**Tabel 5.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1	Laki-laki	67	49.63
2	Perempuan	68	50.37
<b>Total</b>		<b>135</b>	<b>100.00</b>

Berdasarkan Tabel 5.2, terlihat bahwa jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki tidak jauh berbeda perempuan, dengan rincian: yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 67 orang (49,63%) dan perempuan sebanyak 68 orang (50,37%).

### 5.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan

Gambaran responden berdasarkan usia dapat dilihat Tabel 5.3, sebagai berikut:

**Tabel 5.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan**

No	Jabatan	Jumlah	%
1	Pelaksana	125	92.59
2	Ka.Sie (Eselon IV)	10	7.41
<b>Jumlah</b>		<b>135</b>	<b>100.00</b>

Berdasarkan Tabel 5.3 tersebut di atas, dapat diungkapkan bahwa sebagian besar responden adalah pelaksana, secara rinci terlihat bahwa responden yang

paling banyak adalah pelaksana sebanyak 125 orang (92,59%) dan kepala seksi (pejabat struktural eselon IV) sebanyak 10 orang (7,41%).

#### 5.2.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Gambaran responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat Tabel 5.4 sebagai berikut:

**Tabel 5.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Jumlah	%
1	5 - 8	5	3.70
2	9 - 12	10	7.41
3	13 - 16	38	28.15
4	17 - 20	30	22.22
5	21 - 24	37	27.41
6	25 - 28	9	6.67
7	29 - 32	2	1.48
8	33 - 36	4	2.96
<b>Jumlah</b>		<b>135</b>	<b>100.00</b>

Berdasarkan Tabel 5.4, terlihat bahwa jumlah responden yang paling banyak yaitu pegawai yang memiliki masa kerja 13 s/d 16 sebanyak 38 orang (28,15%), diikuti masa kerja 21 s/d 24 sebanyak 37 orang (27,41%). Selanjutnya pegawai yang memiliki masa kerja 17 s/d 20 sebanyak 30 orang (22,22%), masa kerja 9 s/d 12 sebanyak 10 orang (7,41%). Pegawai yang memiliki masa kerja 25 s.d 28 sebanyak 9 orang (6,67), masa kerja 5 s/d 8 sebanyak 5 orang (3,70%), masa kerja 33 s/d 36 sebanyak 4 orang (2,96) serta yang bermasa kerja 29 s/d 32 sebanyak 2 orang (1,48%).

### 5.2.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Formal

Gambaran responden berdasarkan Pendidikan Formal dapat dilihat Tabel

5.5 sebagai berikut:

**Tabel 5.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Formal**

No	Pendidikan	Jumlah	%
1	SLTA	73	54.07
2	D3	5	3.70
3	S1	50	37.04
4	S2	7	5.19
<b>Total</b>		<b>135</b>	<b>100.00</b>

Berdasarkan Tabel 5.5 tersebut di atas dapat diungkapkan bahwa sebagian besar responden berpendidikan SLTA dan S1, secara rinci terlihat dari jumlah responden yang paling banyak yaitu yang berpendidikan SLTA sebanyak 73 orang (54,07%), diikuti S1 sebanyak 50 orang (37,04%). Selanjutnya S2 sebanyak 7 orang (5,19%) dan D3 sebanyak 5 orang (3,70%).

### 5.3. Deskripsi Variabel

Berdasarkan hasil penelitian, perincian rata-rata penilaian responden pada setiap variabel seperti terlihat pada Tabel 5.6, sebagai berikut :

**Tabel 5.6 Rata-Rata Penilaian Responden**

Penilaian Responden	N	Item	Rata-rata	Kategori	Keterangan
<b>Karakteristik Individu</b>	135	15	3,75	4	Tinggi
Kemampuan		5	3,70	4	Tinggi
Kebutuhan Berprestasi		5	3,64	4	Tinggi
Pengalaman		5	3,90	4	Tinggi
<b>Karakteristik Pekerjaan</b>	135	15	3,41	4	Tinggi
Keanekaragaman Tugas		3	3,15	3	Sedang
Identitas Tugas		3	3,44	4	Tinggi
Keberartian Tugas		3	3,89	4	Tinggi
Otonomi		3	3,19	3	Sedang
Umpan Balik		3	3,36	3	Sedang
<b>Karakteristik Organisasi</b>	135	17	3,31	3	Sedang
Struktur Organisasi		4	3,71	4	Tinggi
Kepemimpinan		8	3,53	4	Tinggi
Imbalan		5	2,64	3	Sedang
<b>Kinerja Pegawai</b>	135	31	3,83	4	Tinggi
Kualitas Kerja		5	3,69	4	Tinggi
Kuantitas Kerja		5	3,75	4	Tinggi
Ketepatan Waktu		4	3,65	4	Tinggi
Kehadiran		4	4,15	4	Tinggi
Inisiatif		3	3,57	4	Tinggi
Tanggung Jawab		5	4,02	4	Tinggi
Kerjasama		5	3,92	4	Tinggi

Berdasarkan Tabel 5.6 diperoleh hasil bahwa rata-rata penilaian responden untuk variabel karakteristik individu adalah 3,75. Skor ini menunjukkan karakteristik individu di BKN Kanreg III Bandung, termasuk dalam kategori tinggi. Demikian pula halnya dengan penilaian responden terhadap indikator

variabel tersebut termasuk dalam kategori tinggi, yang terlihat dari skor rata-rata berada diantara 3,40 sampai 4,20, yang berarti semua indikator, yang meliputi kemampuan (3,70), kebutuhan berprestasi (3,64) dan pengalaman (3,90).

Sedangkan rata-rata penilaian responden untuk variabel karakteristik pekerjaan sebesar 3,41 (termasuk dalam kategori tinggi). Berdasarkan pada beberapa indikatornya yaitu: keanekaragaman tugas sebesar 3,15 (sedang), identitas tugas sebesar 3,44 (tinggi), keberartian tugas sebesar 3,89 (tinggi), otonomi sebesar 3,19 (sedang), umpan balik sebesar 3,36 (sedang).

Rata-rata penilaian responden untuk variabel karakteristik organisasi 3,31 (termasuk dalam kategori sedang). Berdasarkan pada beberapa indikatornya yaitu: struktur organisasi sebesar 3,71 (tinggi), kepemimpinan sebesar 3,53 (tinggi), imbalan sebesar 2,64 (sedang).

Sedangkan rata-rata penilaian responden untuk variabel kinerja pegawai sebesar 3,83 (termasuk dalam kategori tinggi). Berdasarkan pada beberapa indikatornya yaitu: kualitas kerja sebesar 3,69 (tinggi), kuantitas kerja sebesar 3,75 (tinggi), ketepatan waktu sebesar 3,65 (tinggi), kehadiran sebesar 4,15 (tinggi), inisiatif sebesar 3,57 (tinggi), tanggung jawab sebesar 4,02 (tinggi) dan kerjasama sebesar 3,92 (tinggi).

#### **5.4. Uji Persyaratan Model Persamaan Struktural**

##### **5.4.1. Ukuran Sampel**

Hair *et al.* (dalam Ferdinand A, 2002, 47) mengungkapkan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 s/d 200. Lebih lanjut, Hair *et al.* menyatakan bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 variabel



observasi. Pada penelitian ini, ukuran sampel sebesar 135 responden, dengan demikian telah memenuhi persyaratan ukuran sampel.

#### **5.4.2. Normalitas**

Santoso S (2001, 196), mengungkapkan bahwa uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan P.Plot, dan dinyatakan data berdistribusi normal apabila sebaran pola data disekitar garis normal. Berdasarkan hal tersebut, dapat diungkapkan bahwa sebaran pola data berada disekitar garis normal (lampiran), dengan demikian dapat dinyatakan bahwa data berdistribusi normal.

#### **5.4.3. Outlier**

Santoso S (2001, 196), mengungkapkan data tidak outlier apabila berada pada sebaran pola disekitar garis sesuai dengan alpha 0,05 (1,96). Berdasarkan hal tersebut, dapat diungkapkan bahwa sebaran pola data berada disekitar garis sesuai dengan alpha 0,05 (1,96) (lampiran), dengan demikian dapat dinyatakan bahwa data tidak memiliki outlier.

### **5.5. Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)**

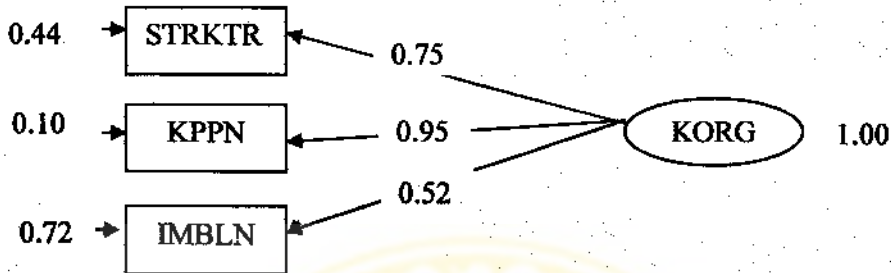
Analisis SEM dilakukan melalui dua langkah analisis, yaitu analisis model pengukuran atau analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis/CFA*) dan analisis model struktural.

#### **5.5.1. Analisis Faktor Konfirmatori**

Analisis faktor konfirmatori dilakukan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator sebagai pembentuk suatu variabel laten. Indikator yang valid dan reliabel dapat digunakan untuk membangun suatu variabel laten.

### 5.5.1.1. Analisis Faktor Konfirmatori Karakteristik Organisasi

Analisis faktor konfirmatori karakteristik organisasi dengan menggunakan alat bantu Lisrel 8.30, sebagai berikut:



Chi-Square=0.07, df=1, P-Value=0.78686, RMSEA=0.000

Gambar 5.2

Hasil Uji Karakteristik Organisasi dengan Analisis Faktor Konfirmatori

Keterangan:

KORG = Karakteristik Organisasi  
 STRKTR = Struktur  
 KPPN = Kepemimpinan  
 IMBLN = Imbalan

Ada beberapa ukuran untuk menilai kesesuaian model (*Goodness of Fit Indices*), sebuah model fit atau tidak. Beberapa ukuran yang dipakai, antara lain : *Chi Square*, nilai probabilitas *Chi Square*, *RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)*, *GFI (Goodness of Fit Index)*, *AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)*, *CFI (Comparative Fit Index)*.

Hasil perhitungan terhadap *Goodness of Fit Indices*, sebagai berikut:

Tabel 5.7 Uji Kesesuaian dari Variabel laten Karakteristik Organisasi

Kriteria	Nilai <i>cut off</i>	Perhitungan	Keterangan
<i>Chi-Square</i>	Diharapkan nilainya kecil	0,07	Baik
<i>Probabilitas Chi-Square</i>	$\geq 0,05$	0,78686	Baik
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$	0,000	Baik
<i>GFI</i>	$\geq 0,90$	1,00	Baik
<i>AGFI</i>	$\geq 0,90$	1,00	Baik
<i>CFI</i>	$\geq 0,90$	1,00	Baik

Berdasarkan Tabel 5.7, terlihat bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk menyusun variabel laten karakteristik organisasi memenuhi persyaratan dari uji kesesuaian. Hal tersebut, berarti bahwa indikator yang digunakan untuk menyusun variabel laten karakteristik organisasi memiliki tingkat kesesuaian yang baik.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan Lisrel, juga dapat diungkapkan bahwa indikator yang digunakan untuk menyusun variabel karakteristik organisasi menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  pada tingkat signifikan ( $\alpha$ ) 0,05 (1,96), seperti terlihat pada Tabel 5.8.

Tabel 5.8 *Loading Factor* Indikator dari Variabel laten Karakteristik Organisasi

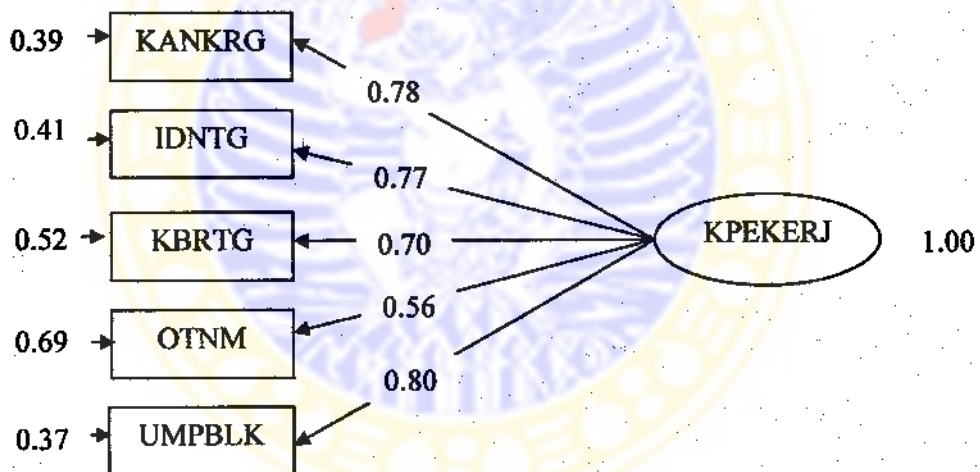
Indikator	Validitas				Reliabilitas			
	$\lambda$	t	p	Ket.	1- $\delta$	t	p	Ket.
Struktur	0,75	9,85	< 0,05	Valid	0,44	7,21	< 0,05	Reliabel
Kepemimpinan	0,95	14,73	< 0,05	Valid	0,10	7,00	< 0,05	Reliabel
Imbalan	0,52	6,28	< 0,05	Valid	0,72	7,89	< 0,05	Reliabel

Berdasarkan Gambar 5.1, Tabel 5.7 dan Tabel 5.8, hasil perhitungan melalui CFA, masing-masing indikator dari variabel karakteristik organisasi, sebagai berikut: kepemimpinan memiliki koefisien korelasi paling signifikan.

dengan loading faktor sebesar 0,95. Kemudian struktur memiliki loading faktor sebesar 0,75, serta indikator imbalan dengan loading faktor sebesar 0,52. Demikian pula halnya dengan uji kesesuaian bahwa indikator-indikator tersebut memenuhi persyaratan uji kesesuaian, yaitu: *Chi-Square* sebesar 0,07, *df*=1, *P-Value*=0,78686, *RMSEA*=0,000. Hal tersebut berarti bahwa struktur, kepemimpinan, imbalan dapat digunakan sebagai indikator dari variabel laten karakteristik organisasi.

### 5.5.1.2. Analisis Faktor Konfirmatori Karakteristik Pekerjaan

Analisis faktor konfirmatori karakteristik pekerjaan dengan menggunakan alat bantu Lisrel 8.30, sebagai berikut:



Chi-Square=1.95, *df*=4, *P-Value*=0.74434, *RMSEA*=0.000

Gambar 5.3

Hasil Uji Karakteristik Pekerjaan dengan Analisis Faktor Konfirmatori

**Keterangan:**

- KPEKERJ = Karakteristik Pekerjaan
- KANKRG = Keanekaragaman Tugas
- IDNTG = Identitas Tugas
- KBRTG = Keberartian Tugas
- OTNM = Otonomi
- UMPBLK = Umpan Balik

Hasil perhitungan terhadap *Goodness of Fit Indices*, sebagai berikut:

Tabel 5.9 Uji Kesesuaian dari Variabel Karakteristik Pekerjaan

Kriteria	Nilai <i>cut off</i>	Perhitungan	Keterangan
<i>Chi Square</i>	Diharapkan nilainya kecil	1,95	Baik
<i>Probabilitas Chi Square</i>	$\geq 0,05$	0,74434	Baik
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$	0,000	Baik
<i>GFI</i>	$\geq 0,90$	0,99	Baik
<i>AGFI</i>	$\geq 0,90$	0,98	Baik
<i>CFI</i>	$\geq 0,90$	1,00	Baik

Berdasarkan Tabel 5.9, terlihat bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk menyusun variabel karakteristik pekerjaan memenuhi persyaratan dari uji kesesuaian. Hal tersebut, berarti bahwa indikator yang digunakan untuk menyusun variabel karakteristik pekerjaan memiliki tingkat kesesuaian yang baik.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan Lisrel 8.30, juga dapat diungkapkan bahwa indikator yang digunakan untuk menyusun variabel karakteristik organisasi menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  pada tingkat signifikan ( $\alpha$ ) 0,05 (1,96), seperti terlihat pada Tabel 5.10.

Tabel 5.10 *Loading Factor* Indikator dari Variabel laten Karakteristik Pekerjaan

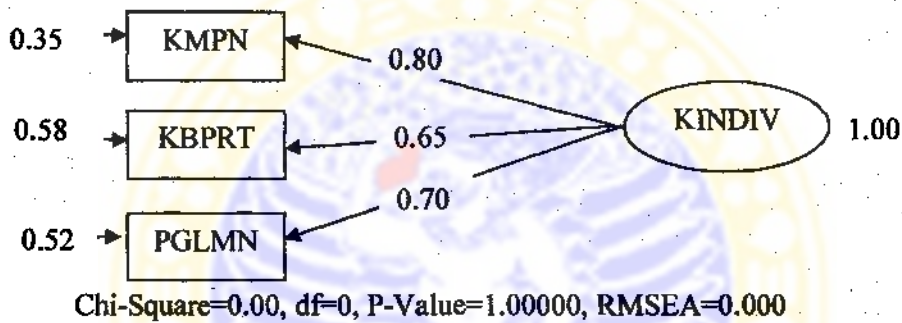
Indikator	Validitas				Reliabelitas			
	$\lambda$	t	p	Ket.	1- $\delta$	t	p	Ket.
Keanekaragaman tugas	0,78	9,48	<0,05	Valid	0,39	5,08	<0,05	Reliabel
Identitas tugas	0,77	9,86	<0,05	Valid	0,41	6,31	<0,05	Reliabel
Keberartian tugas	0,70	8,74	<0,05	Valid	0,52	7,09	<0,05	Reliabel
Otonomi	0,56	6,69	<0,05	Valid	0,69	7,73	<0,05	Reliabel
Umpan balik	0,80	9,82	<0,05	Valid	0,37	4,83	<0,05	Reliabel

Berdasarkan Gambar 5.2, Tabel 5.9 dan Tabel 5.10, hasil perhitungan melalui CFA, masing-masing indikator dari variabel karakteristik pekerjaan, sebagai berikut: umpan balik memiliki koefisien korelasi paling signifikan, dengan *loading faktor* sebesar 0.80, sedangkan otonomi memiliki koefisien

korelasi paling rendah sebesar 0,56. Demikian pula halnya dengan uji kesesuaian bahwa indikator-indikator tersebut memenuhi persyaratan uji kesesuaian, yaitu:  $Chi-Square=1,95$ ,  $df=4$ ,  $P-value=0,74434$ ,  $RMSEA=0,000$ . Hal tersebut berarti bahwa keanekaragaman tugas, identitas tugas, keberartian tugas, otonomi dan umpan balik dapat digunakan sebagai indikator dari karakteristik pekerjaan.

### 5.5.1.3 Analisis Faktor Konfirmatori Karakteristik Individu

Analisis faktor konfirmatori karakteristik individu dengan menggunakan alat bantu Lisrel 8.30, sebagai berikut:



Gambar 5.4

Hasil Uji Karakteristik Individu dengan Analisis Faktor Konfirmatori

**Keterangan:**

- KINDIV = Karakteristik Individu
- KMPN = Kemampuan
- KBPRT = Kebutuhan Berprestasi
- PGLMN = Pengalaman

Hasil perhitungan terhadap Uji Kesesuaian model (*Goodness of Fit Indices*), sebagai berikut:

Tabel 5.11 Uji Kesesuaian dari Variabel Karakteristik Individu

Kriteria	Nilai <i>cut off</i>	Perhitungan	Keterangan
<i>Chi Square</i>	Diharapkan nilainya kecil	0,00	Baik
<i>Probabilitas Chi Square</i>	$\geq 0,05$	1,00000	Baik
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$	0,000	Baik
<i>GFI</i>	$\geq 0,90$	-	Baik
<i>AGFI</i>	$\geq 0,90$	-	Baik
<i>CFI</i>	$\geq 0,95$	-	Baik

Berdasarkan Tabel 5.11, terlihat bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk menyusun variabel karakteristik individu memenuhi persyaratan dari uji kesesuaian. Hal tersebut, berarti bahwa indikator yang digunakan untuk menyusun variabel karakteristik individu memiliki tingkat kesesuaian yang baik.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan Lisrel 8.30, juga dapat diungkapkan bahwa indikator yang digunakan untuk menyusun variabel karakteristik organisasi menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  pada tingkat signifikan ( $\alpha$ ) 0,05 (1,96), seperti terlihat pada Tabel 5.12.

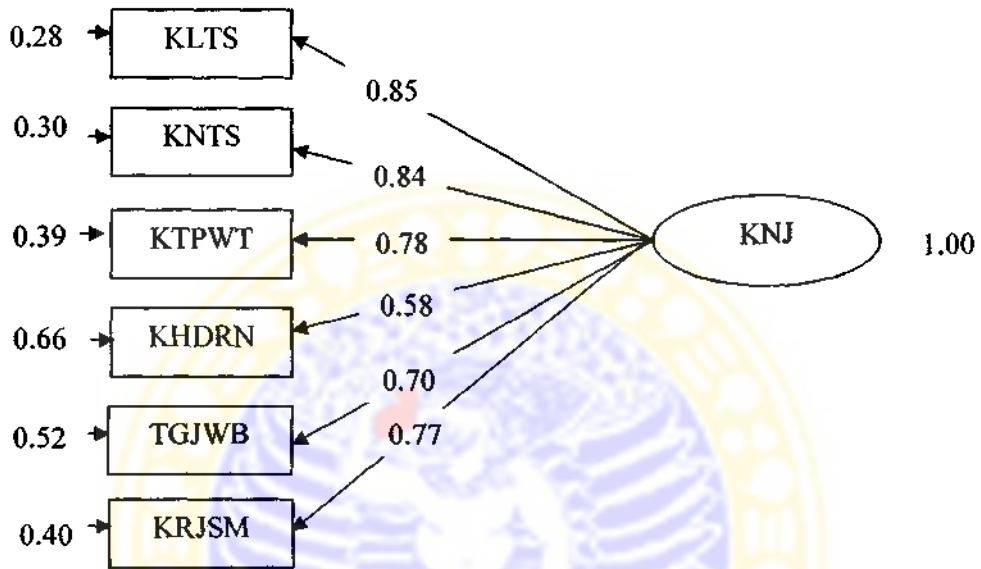
Tabel 5.12 *Loading Factor* Indikator dari Variabel Karakteristik Individu

Indikator	Validitas				Reliabilitas			
	$\lambda$	t	p	Ket.	1- $\delta$	t	p	Ket.
Kemampuan	0,80	8,75	<0,05	Valid	0,35	3,42	<0,05	Reliabel
Kebutuhan Berprestasi	0,65	7,18	<0,05	Valid	0,58	6,23	<0,05	Reliabel
Pengalaman	0,70	7,69	<0,05	Valid	0,52	5,46	<0,05	Reliabel

Berdasarkan Gambar 5.3, Tabel 5.11 dan Tabel 5.12, hasil perhitungan melalui CFA, masing-masing indikator dari variabel karakteristik individu, sebagai berikut: kemampuan memiliki koefisien korelasi paling signifikan, dengan loading faktor sebesar 0,80. Kebutuhan Berprestasi memiliki loading faktor sebesar 0,65, serta pengalaman memiliki loading faktor sebesar 0,70. Demikian pula halnya dengan uji kesesuaian bahwa indikator-indikator tersebut memenuhi persyaratan uji kesesuaian, yaitu: *Chi-Square* sebesar 0,00,  $df = 0$ ,  $P\text{-value} = 1,00000$ ,  $RMSEA = 0,000$ . Hal tersebut berarti bahwa kemampuan, pengalaman dan kebutuhan berprestasi dapat digunakan sebagai indikator dari variabel karakteristik pekerjaan.

#### 5.5.1.4 Analisis Faktor Konfirmatori Kinerja Pegawai

Analisis faktor konfirmatori kinerja pegawai dengan menggunakan alat bantu Lisrel 8.30, sebagai berikut:



Chi-Square=4.93, df=7, P-Value=0.66897, RMSEA=0.000

Gambar 5.5

Hasil Uji Karakteristik Pekerjaan dengan Analisis Faktor Konfirmatori

**Keterangan:**

KNJ = Kinerja Pegawai  
 KLTS = Kualitas Kerja  
 KNTS = Kuantitas Kerja  
 KTPWT = Ketepatan Waktu  
 KHDRN = Kehadiran  
 TGJWB = Tanggung Jawab  
 KRJSM = Kerjasama

Hasil perhitungan terhadap Uji Kesesuaian model (*Goodness of Fit Indices*), sebagai berikut:



Tabel 5.13 Uji Kesesuaian dari Variabel Kinerja Pegawai

Kriteria	Nilai <i>cut off</i>	Perhitungan	Keterangan
<i>Chi Square</i>	Diharapkan nilainya kecil	4,93	Baik
<i>Probabilitas Chi Square</i>	$\geq 0,05$	0,66897	Baik
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$	0,000	Baik
<i>GFI</i>	$\geq 0,90$	0,99	Baik
<i>AGFI</i>	$\geq 0,90$	0,96	Baik
<i>CFI</i>	$\geq 0,90$	1,00	Baik

Berdasarkan Tabel 5.13, terlihat bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk menyusun variabel kinerja pegawai memenuhi persyaratan dari uji kesesuaian. Hal tersebut, berarti bahwa indikator yang digunakan untuk menyusun variabel kinerja pegawai memiliki tingkat kesesuaian yang baik.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan Lisrel 8.30, juga dapat diungkapkan bahwa indikator yang digunakan untuk menyusun variabel karakteristik organisasi menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  pada tingkat signifikan ( $\alpha$ ) 0,05 (1,96), seperti terlihat pada Tabel 5.14.

Tabel 5.14 *Loading Factor* Indikator dari Variabel Kinerja Pegawai

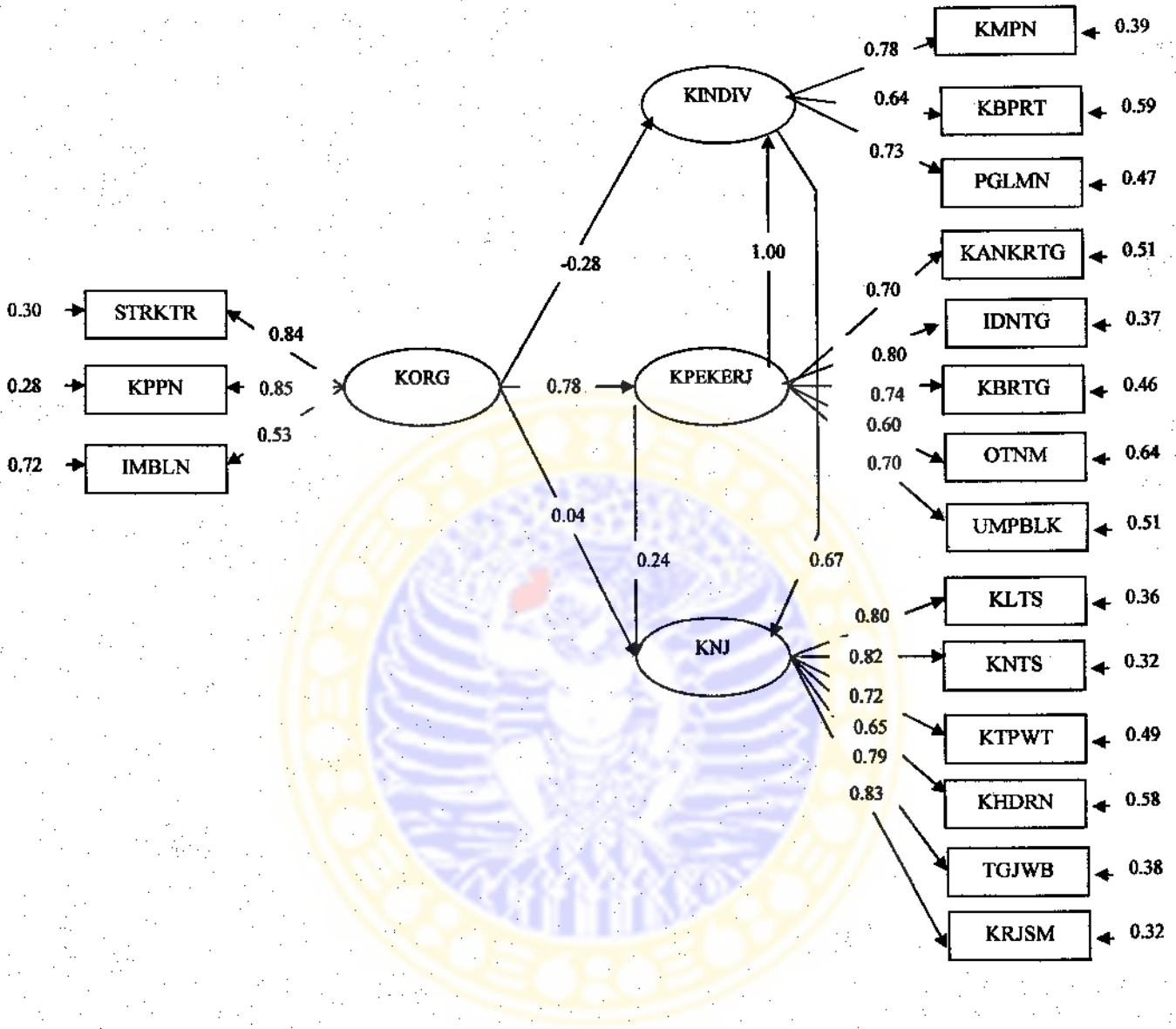
Indikator	Validitas				Reliabilitas			
	$\lambda$	t	p	Ket.	1- $\delta$	t	p	Ket.
Kualitas Kerja	0,85	11,70	<0,05	Valid	0,28	5,62	<0,05	Reliabel
Kuantitas Kerja	0,84	11,48	<0,05	Valid	0,30	5,82	<0,05	Reliabel
Ketepatan Waktu	0,78	10,31	<0,05	Valid	0,39	6,66	<0,05	Reliabel
Kehadiran	0,58	7,01	<0,05	Valid	0,66	7,69	<0,05	Reliabel
Tanggung Jawab	0,69	8,79	<0,05	Valid	0,51	7,36	<0,05	Reliabel
Kerjasama	0,77	10,20	<0,05	Valid	0,40	6,69	<0,05	Reliabel

Berdasarkan Gambar 5.5, Tabel 5.13 dan Tabel 5.14, hasil perhitungan melalui CFA, masing-masing indikator dari variabel kinerja pegawai, sebagai

berikut: kualitas kerja memiliki koefisien korelasi paling signifikan dengan loading faktor sebesar 0,85. Kuantitas kerja memiliki loading faktor 0,84, ketepatan waktu memiliki loading faktor sebesar 0,78, kerjasama memiliki loading faktor sebesar 0,77, tanggung jawab memiliki loading faktor sebesar 0,69 dan kehadiran memiliki loading faktor sebesar 0,58. Inisiatif dihilangkan dari variabel kinerja pegawai karena model dengan menyertakan indikator inisiatif menunjukkan model yang tidak fit. Dengan menghilangkan inisiatif, terlihat dalam keterangan gambar bahwa model menjadi fit, yaitu: *Chi-Square* sebesar 4,93, *df* = 7, *P-value* = 0,66897, *RMSEA* = 0,000. Hal tersebut berarti bahwa kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kehadiran, tanggung jawab dan kerjasama dapat digunakan sebagai indikator dari variabel kinerja pegawai.

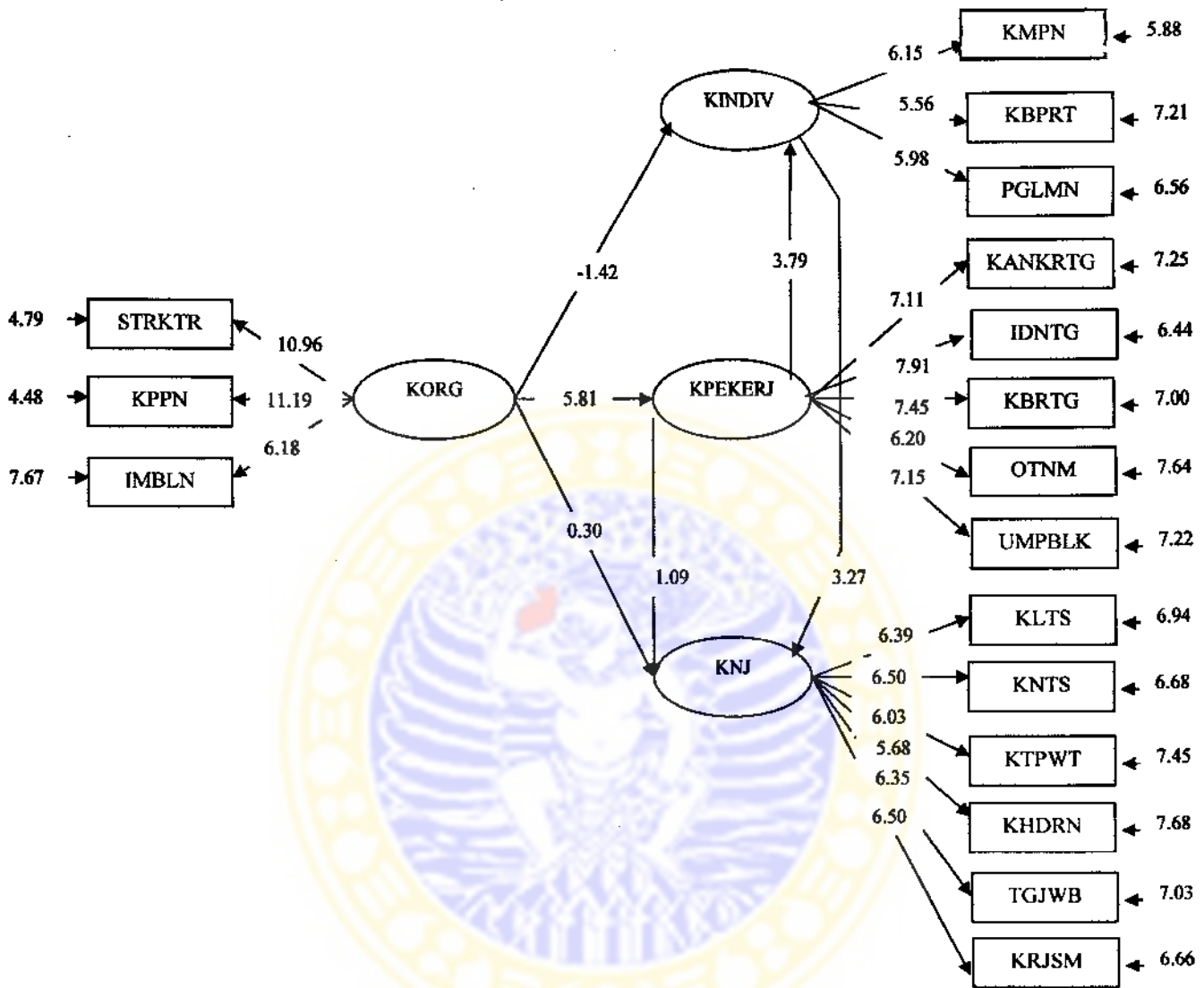
### 5.5.2. Model Struktural

Pada tahap ini indikator-indikator dari masing-masing variabel laten dimasukkan dalam model struktural. Model struktural tahap awal digambarkan dalam bentuk diagram jalur yang menjelaskan hubungan antar variabel laten tampak seperti pada Gambar 5.6 dan Gambar 5.7.



Chi-Square=305.65, df=113, P-Value=0.00000, RMSEA=0.113

Gambar 5.6.  
Model Struktural Tahap Awal (*Standardized Solution*)



Chi-Square=305.65, df=113, P-Value=0.00000, RMSEA=0.113

Gambar 5.7.  
Model Struktural Tahap Awal (*T-Values*)

Berdasarkan Gambar 5.6 dan Gambar 5.7 dapat diungkapkan bahwa pada Gambar 5.6 merupakan *standardized solution* yang menunjukkan koefisien jalur dari masing-masing variabel laten yaitu: besarnya pengaruh antar variabel laten.

seperti: karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,67, dan nilai positif menunjukkan bahwa semakin baik karakteristik individu maka akan semakin baik kinerja pegawai. Sedangkan pada Gambar 5.7 merupakan t-values yang menunjukkan apakah pengaruh/hubungan kausal tersebut signifikan/berarti atau tidak signifikan, seperti: pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja pegawai dengan t-values sebesar 3,27, yang menunjukkan bahwa nilai tersebut (3,27) signifikan pada alpha 0,05 (1,96), karena t-values (3,27) lebih besar dari nilai alpha 0,05 (1,96), dengan demikian dapat diungkapkan bahwa karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara signifikan pada alpha 0,05.

Berdasarkan Gambar 5.6 dan Gambar 5.7, juga dapat diungkapkan bahwa untuk mengetahui hubungan kausal antar variabel laten dapat dilihat dengan mengamati nilai koefisien jalur dan tingkat signifikan ( $\alpha$ ) 0,05 (1,96). Nilai koefisien antar variabel laten seperti terlihat pada Tabel 5.15.

Tabel 5.15 Koefisien Jalur Antar Variabel laten (Model Tahap Awal)

Variabel laten	Koef.	Nilai t	p	Keterangan
Kar. Organisasi – Kar. Individu	- 0,28	-1,42	>0,05	Tidak signifikan
Kar. Organisasi – Kar. Pekerjaan	0,78	5,81	<0,05	Signifikan
Kar. Organisasi – Kinerja Pegawai	0,04	0,30	>0,05	Tidak signifikan
Kar. Pekerjaan – Kar. Individu	1,00	3,79	<0,05	Signifikan
Kar. Pekerjaan – Kinerja Pegawai	0,24	1,09	>0,05	Tidak signifikan
Kar. Individu – Kinerja Pegawai	0,67	3,27	<0,05	Signifikan

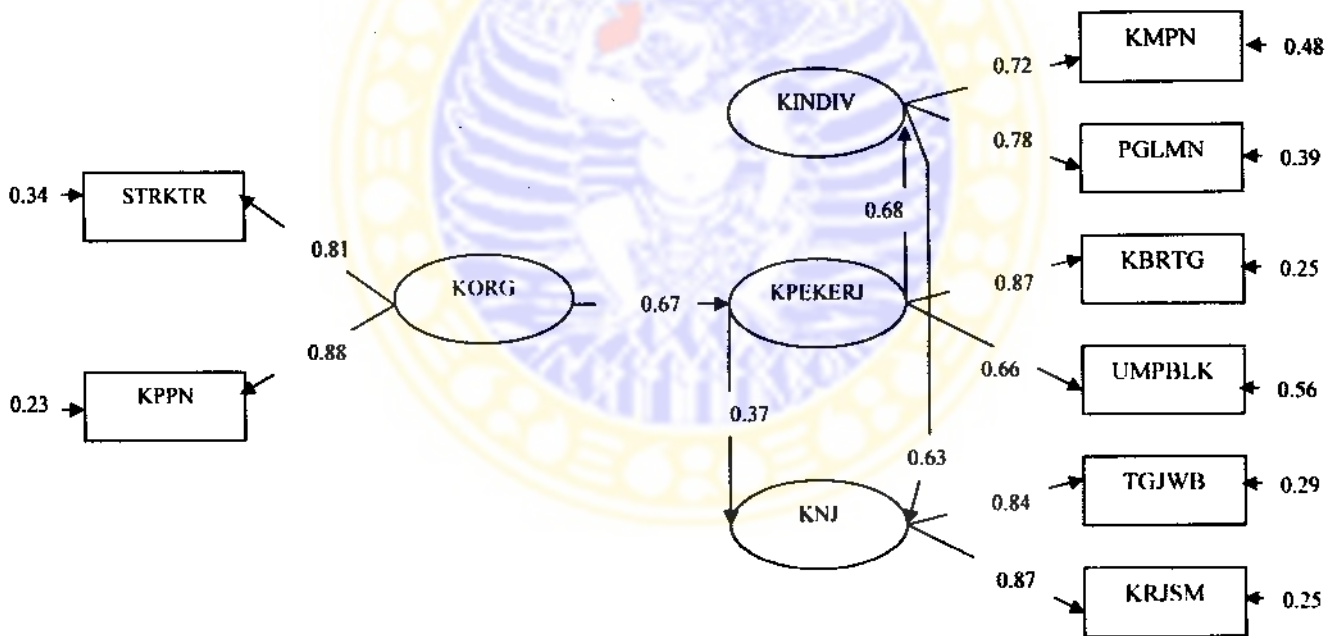
Keterangan : Kar. = Karakteristik; Koef. = Koefisien jalur

Selanjutnya, untuk melihat kesesuaian model dapat terlihat dari beberapa ukuran untuk menilai kesesuaian model, apakah sebuah model *fit* atau tidak. Beberapa ukuran yang dipakai adalah nilai *Chi Square* ( $\chi^2$ ), nilai probabilitas *Chi Square*, RMSEA, GFI, AGFI, CFI, seperti terlihat pada Tabel 5.16.

Tabel 5.16. Uji Kesesuaian dari Model Struktural Tahap Awal

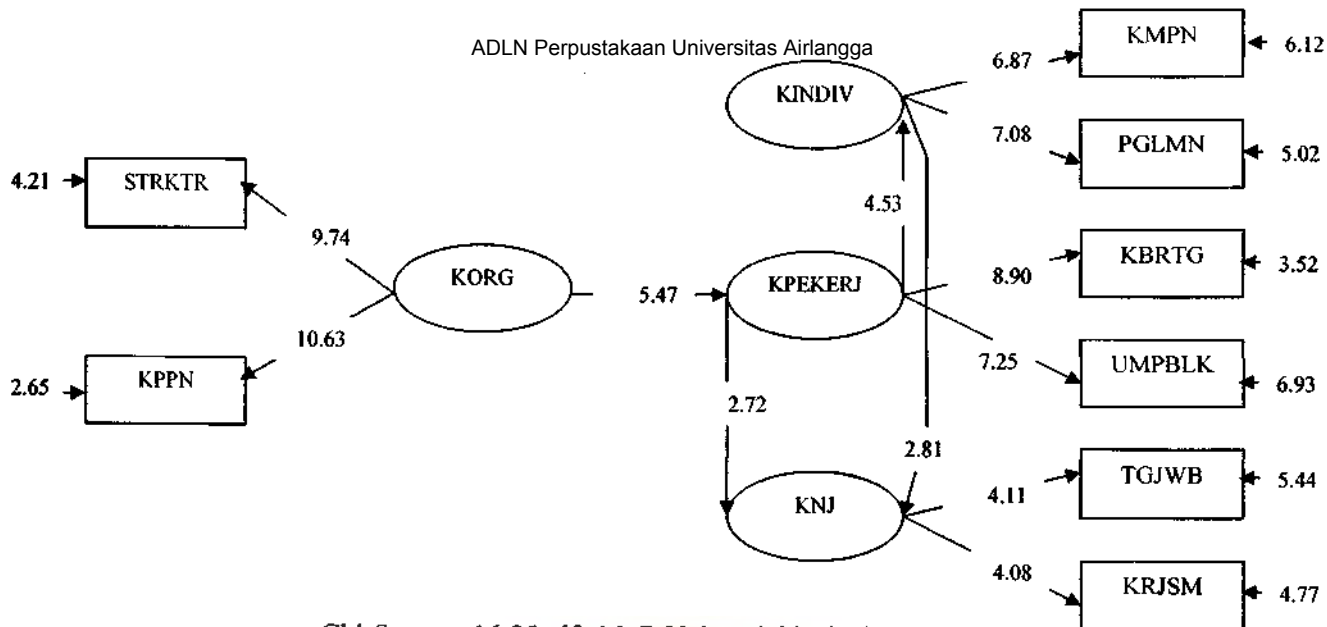
Kriteria	Nilai <i>cut off</i>	Perhitungan	Keterangan
<i>Chi Square</i>	Diharapkan nilainya kecil	305,65	Kurang Baik
<i>Probabilitas Chi Square</i>	$\geq 0,05$	0,00000	Kurang Baik
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$	0,113	Kurang Baik
<i>GFI</i>	$\geq 0,90$	0,79	Kurang Baik
<i>AGFI</i>	$\geq 0,90$	0,71	Kurang Baik
<i>CFI</i>	$\geq 0,90$	0,84	Kurang Baik

Berdasarkan Gambar 5.6, Gambar 5.7, Tabel 5.15 dan Tabel 5.16, terlihat bahwa hasil uji kesesuaian (*Goodness of Fit Indices*) dari model struktural tahap awal menunjukkan masih terdapat beberapa persyaratan uji kesesuaian yang belum baik. Oleh karena itu, dilakukan konstrain dengan cara menghilangkan beberapa indikator untuk memperoleh model yang fit. Modifikasi tahap akhir, seperti terlihat pada Gambar 5.8 dan Gambar 5.9.



Chi-Square=16.85, df=16, P-Value=0.39561, RMSEA=0.020

Gambar 5.8.  
Model Struktural Tahap Akhir (*Standardized Solution*)



Chi-Square=16.85, df=16, P-Value=0.39561, RMSEA=0.020

Gambar 5.9. Model Struktural Tahap Akhir (*T-Values*)

Berdasarkan Gambar 5.8 dan Gambar 5.9 dapat diungkapkan bahwa pada Gambar 5.8 merupakan *standardized solution* yang menunjukkan koefisien jalur dari masing-masing variabel laten yaitu: besarnya pengaruh antar variabel laten, seperti: karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,63, dan nilai positif menunjukkan bahwa semakin baik karakteristik individu maka akan semakin baik kinerja pegawai. Sedangkan pada Gambar 5.9 merupakan *t-values* yang menunjukkan apakah pengaruh/hubungan kausal tersebut signifikan/berarti atau tidak signifikan, seperti: pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja pegawai dengan *t-values* sebesar 2,81, yang menunjukkan bahwa nilai tersebut (2,81) signifikan pada alpha 0,05 (1,96), karena *t-values* (2,81) lebih besar dari nilai alpha 0,05 (1,96), dengan demikian dapat diungkapkan bahwa karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara signifikan pada alpha 0,05.

Hasil analisis model struktural tahap akhir menghasilkan model yang fit sebagaimana terlihat pada Tabel 5.17.

Tabel 5.17 Uji Kesesuaian dari Model Struktural Tahap Akhir

Kriteria	Nilai <i>cut off</i>	Perhitungan	Keterangan
<i>Chi Square</i>	Diharapkan nilainya kecil	16,85	Baik
<i>Probabilitas Chi Square</i>	$\geq 0,05$	0,39561	Baik
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$	0,020	Baik
<i>GFI</i>	$\geq 0,90$	0,97	Baik
<i>AGFI</i>	$\geq 0,90$	0,93	Baik
<i>CFI</i>	$\geq 0,90$	1,00	Baik

Ada beberapa ukuran untuk menilai kesesuaian model, apakah sebuah model *fit* atau tidak. Beberapa ukuran yang dipakai adalah nilai *Chi Square* ( $\chi^2$ ), nilai probabilitas *Chi Square*, *RMSEA*, *GFI*, *AGFI*, *CFI*. Pada 5.17 terlihat bahwa semua kriteria yang ditentukan menghasilkan telah menghasilkan nilai yang baik, dengan demikian model telah *fit*.

Selanjutnya untuk mengetahui hubungan kausal antar variabel laten dapat dilihat dengan melihat nilai koefisien jalur dan tingkat signifikan ( $\alpha$ ) 0,05 (1,96). Nilai koefisien antar variabel laten seperti terlihat pada Tabel 5.18.

Tabel 5.18 Koefisien Jalur Antar Variabel laten (Model Tahap Akhir)

Variabel laten	Koef.	Nilai t	p	Keterangan
Kar.Organisasi – Kar. Pekerjaan	0,67	5,47	<0,05	Signifikan
Kar. Pekerjaan – Kar.Individu	0,68	4,53	<0,05	Signifikan
Kar.P ekerjaan – Kinerja Pegawai	0,37	2,72	<0,05	Signifikan
Kar. Individu – Kinerja Pegawai	0,63	2,81	<0,05	Signifikan

Keterangan : Kar.= Karakteristik; Koef.= Koefisien jalur

Pada Gambar 5.8. Gambar 5.9 dan Tabel 5.18, terlihat 4 jalur kausalitas antar variabel laten yang signifikan pada ( $\alpha$ ) 0,05 (1,96).

1. Variabel laten karakteristik organisasi terhadap karakteristik pekerjaan diperoleh koefisien jalur 0.67 dan signifikan pada ( $\alpha$ ) 0.05 (1.96). Diperoleh



- nilai positif menunjukkan bahwa jika semakin baik karakteristik organisasi, maka akan semakin baik juga karakteristik pekerjaan.
2. Variabel laten karakteristik pekerjaan terhadap karakteristik individu diperoleh koefisien jalur 0,68 dan signifikan pada ( $\alpha$ ) 0,05 (1,96). Diperoleh nilai positif menunjukkan bahwa jika semakin baik karakteristik pekerjaan, maka akan semakin baik juga karakteristik individu.
  3. Variabel laten karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai diperoleh koefisien jalur 0,37 dan signifikan pada ( $\alpha$ ) 0,05 (1,96). Diperoleh nilai positif menunjukkan bahwa jika semakin baik karakteristik pekerjaan, maka akan semakin baik juga kinerja pegawai.
  4. Variabel laten karakteristik individu terhadap kinerja pegawai diperoleh koefisien jalur 0,63 dan signifikan pada ( $\alpha$ ) 0,05 (1,96). Diperoleh nilai positif menunjukkan bahwa jika semakin baik karakteristik individu, maka akan semakin baik juga kinerja pegawai.

### **5.5.3. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total**

Berdasarkan model persamaan struktural dapat diketahui pengaruh langsung, tidak langsung dan total. Pengaruh langsung adalah pengaruh antar variabel laten langsung, tanpa melalui variabel laten antara. Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh antar variabel laten yang melalui variabel laten antara. Pengaruh total adalah jumlah pengaruh suatu variabel laten secara langsung dan tidak langsung terhadap variabel laten lain. Hasil uji pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total dari setiap faktor ditunjukkan pada Tabel 5.19.

Tabel 5.19 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total Antar Variabel Laten

Variabel laten	Langsung	Tidak Langsung	Total
Karakteristik Organisasi– Karakteristik Pekerjaan	0,67*	-	0,67*
Karakteristik Pekerjaan – Karakteristik Individu	0,68*	-	0,68*
Karakteristik Pekerjaan – Kinerja Pegawai	0,37*	0,43*	0,80*
Karakteristik Individu – Kinerja Pegawai	0,63*	-	0,63*
Karakteristik Organisasi – Karakteristik Individu	-	0,46*	0,46*
Karakteristik Organisasi – Kinerja Pegawai	-	0,54*	0,54*

Keterangan : \* = signifikan pada  $\alpha = 0,05$ .

Berdasarkan Tabel 5.19 dapat diungkapkan bahwa untuk variabel laten karakteristik pekerjaan terhadap karakteristik karakteristik individu pengaruh tidak langsungnya tidak ada, karena tidak melalui variabel antara. Sedangkan pengaruh tidak langsung karakteristik organisasi terhadap kinerja pegawai dapat dicari dengan menjumlahkan hasil perkalian koefisien jalur yang melalui variabel antara tersebut. Pengaruh tidak langsung karakteristik organisasi terhadap kinerja pegawai, dapat dicari sebagai berikut:

$$\text{Jalur 1 : } X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_3 = 0,67 \times 0,37 = 0,25$$

$$\text{Jalur 2 : } X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 \rightarrow Y_3 = 0,67 \times 0,68 \times 0,63 = 0,29 +$$

$$\text{Jumlah} = 0,54$$

Melalui cara yang sama dapat dicari pengaruh tidak langsung dari variabel laten lainnya.

Sedangkan pengaruh total adalah penjumlahan langsung dari pengaruh langsung dan tidak langsung, seperti: pengaruh total karakteristik pekerjaan (sebesar 0,81) terhadap kinerja pegawai adalah hasil penjumlah dari pengaruh langsung karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai (0,37) dan pengaruh tidak langsung karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai melalui

karakteristik individu (0,43) Berdasarkan pada Tabel 5.19 dapat diungkapkan bahwa pengaruh total terbesar adalah variabel karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan Tabel 5.19, dapat diungkapkan bahwa variabel pekerjaan memberikan kontribusi terbesar terhadap kinerja pegawai, melalui penguatan karakteristik individu.

#### 5.5.4. Hasil Pengujian Hipotesis

##### Hipotesis pertama :

Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil perhitungan statistik dengan menggunakan alat bantu Lisrel 8.30, dapat diungkapkan bahwa karakteristik individu berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai secara signifikan, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,63 dan nilai  $t_{hitung} = 2,81$ , dengan menggunakan taraf signifikan  $\alpha = 0,05$ ; pada nilai  $t_{tabel} = 1,96$ , ternyata nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai kritis  $\alpha = 0,05$ . Diperoleh nilai koefisien jalur positif yang menunjukkan bahwa karakteristik individu yang semakin baik maka kinerja pegawai semakin baik pula. Hasil ini mengungkapkan bahwa hipotesis diajukan terbukti, yaitu: karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

##### Hipotesis kedua :

Pengaruh langsung karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil perhitungan statistik dengan menggunakan alat bantu Lisrel 8.30, dapat diungkapkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai secara signifikan, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,37 dan nilai  $t_{hitung} = 2,72$ . Dengan menggunakan taraf signifikan  $\alpha = 0,05$ ; pada nilai  $t_{tabel} = 1,96$ , ternyata nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai kritis  $\alpha =$

0,05. Diperoleh nilai koefisien jalur positif yang menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan yang semakin baik maka kinerja pegawai semakin baik pula. Hasil ini mengungkapkan bahwa hipotesis diajukan terbukti, yaitu: karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

**Hipotesis ketiga :**

**Pengaruh Karakteristik Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.**

Berdasarkan hasil perhitungan statistik dengan menggunakan alat bantu Lisrel 8.30, dapat diungkapkan bahwa karakteristik organisasi terhadap kinerja pegawai, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,04 dan nilai  $t_{hitung} = 0,30$ , dengan menggunakan taraf signifikan  $\alpha = 0,05$ ; pada nilai  $t_{tabel} = 1,96$ , ternyata nilai  $t_{hitung}$  lebih kecil dari nilai kritis  $\alpha = 0,05$ . Hasil tersebut mengungkapkan bahwa karakteristik organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai namun kurang signifikan pada  $\alpha = 0,05$ .

**Hipotesis keempat:**

**Pengaruh Tidak Langsung Karakteristik Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.** Berdasarkan hasil perhitungan statistik dengan menggunakan alat bantu Lisrel 8.30, dapat diungkapkan bahwa karakteristik organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui dua jalur, yaitu: pengaruh tidak langsung karakteristik organisasi terhadap kinerja pegawai melalui karakteristik pekerjaan (dengan nilai koefisien sebesar 0,25); dan pengaruh tidak langsung karakteristik organisasi terhadap kinerja pegawai melalui karakteristik pekerjaan dan karakteristik individu sebesar (dengan nilai koefisien sebesar 0,29). Berdasarkan hal tersebut, pengaruh total organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,54 dengan  $t_{hitung} = 3,34$ , dengan menggunakan taraf signifikan  $\alpha = 0,05$ ;

pada nilai  $t_{\text{tabel}} = 1,96$ , ternyata nilai  $t$  hitung lebih besar dari nilai kritis  $\alpha = 0,05$ . Hasil tersebut mengungkapkan bahwa hipotesis diajukan terbukti, yaitu: karakteristik organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai.

**Hipotesis kelima :**

Pengaruh Tidak Langsung Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil perhitungan statistik dengan menggunakan alat bantu Lisrel 8.30, dapat diungkapkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui karakteristik individu. dengan nilai koefisien sebesar 0,44 dan nilai  $t_{\text{hitung}} = 2,47$ , dengan menggunakan taraf signifikan  $\alpha = 0,05$ : pada nilai  $t_{\text{tabel}} = 1,96$ , ternyata nilai  $t$  hitung lebih besar dari nilai kritis  $\alpha = 0,05$ . Hasil tersebut mengungkapkan bahwa hipotesis diajukan terbukti. yaitu: karakteristik pekerjaan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui karakteristik individu.

## **BAB 6**

### **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Pada bab ini dikemukakan pembahasan terhadap hasil hasil penelitian yang meliputi: uji hipotesis yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya serta keterbatasan dalam penelitian.

#### **6.1 Pembahasan Hasil Penelitian**

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa karakteristik individu berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai; karakteristik pekerjaan berpengaruh baik secara langsung maupun tak langsung terhadap kinerja pegawai; sedangkan karakteristik organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai baik melalui pekerjaan maupun melalui pekerjaan dan individu. Pembahasan hasil penelitian, sebagai berikut:

##### **6.1.1 Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian, dapat diungkapkan bahwa karakteristik individu berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut, mendukung apa yang diungkapkan oleh beberapa pendapat, diantaranya yaitu: Robbins (1998), Luthans (1995), Kaplan & Norton (1996) (dalam Nuryadin A: 2005), yang mengungkapkan bahwa karakteristik individu sebagai salah satu penentu dari keberhasilan kinerja individual. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian dari Widani N (2004, 108) mengungkapkan bahwa karakteristik individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar. Hasil penelitian Setiono

BA (2001) juga mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh langsung karakteristik individu terhadap kinerja pegawai di PT. Pelayaran Surabaya, serta hasil penelitian dari Nuryadin A (2002) juga mengungkapkan bahwa karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Kalimantan Timur.

Berdasarkan hal tersebut dapat diungkapkan bahwa karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja. Mangkunegara A (2006:13) mengungkapkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan. Pegawai yang memiliki tingkat intelengesia diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal. Timple AD (dalam Mangkunegara A: 2006,15) mengungkapkan bahwa kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja rendah disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Demikian pula halnya dengan pengalaman, Robbins (1996) mengungkapkan bahwa pengalaman kerja cenderung akan menentukan kinerja seseorang, semakin lama masa kerja atau pengalamannya maka akan memberikan rasa percaya diri ketika menghadapi suatu pekerjaan atau permasalahan sehingga kinerjanya akan lebih baik. Semakin banyak aktivitas yang dilakukan dan semakin lama waktunya, maka pemahaman pegawai tersebut akan pekerjaan akan semakin meningkat. Pemahaman yang semakin meningkat, akan berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian di BKN Kanreg III Bandung, dapat diungkapkan bahwa pegawai kanreg III Bandung memiliki pengalaman yang memadai, hal tersebut dapat terlihat dari sebagian besar pegawai (sekitar 90%) memiliki pengalaman kerja lebih dari sembilan tahun. Pengalaman tersebut, tentunya berperan terhadap kinerja pegawai, karena dengan adanya pengalaman akan menambah kesempatan pegawai untuk memahami pekerjaan yang dilaksanakannya. Pada BKN Kanreg III Bandung, pelaksanaan pekerjaan cenderung lebih stabil, hal tersebut terlihat dari pelaksanaan pekerjaan dari tahun ke tahun yang cenderung tidak jauh berbeda, hal tersebut tentunya menunjukkan bahwa pengalaman kerja memiliki kontribusi terhadap tingkat pengetahuan dan pemahaman pegawai akan pekerjaannya. Demikian pula halnya dengan kemampuan, dapat diungkapkan bahwa pegawai BKN Kanreg III Bandung memiliki kemampuan yang memadai, hal tersebut dapat terlihat dari sebagian besar pegawai (sekitar 90%) memiliki latar pendidikan SMA, D3, S1 dan S2. Dengan adanya pengalaman dan kemampuan tersebut, akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai BKN Kanreg III Bandung. Adanya pengalaman dan kemampuan tersebut akan memacu pegawai untuk dapat lebih meningkatkan tanggung jawab dan kerjasamanya. Tanggung jawab dan kerjasama merupakan hal penting dalam kinerja di BKN Kanreg III Bandung. Dibutuhkan tanggung jawab yang tinggi karena hal tersebut menyangkut dokumen-dokumen rahasia negara, sebab tanpa tanggung jawab yang tinggi dikhawatirkan dokumen-dokumen rahasia negara tersebut dapat disalahgunakan oleh pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab. Demikian pula halnya dengan kerjasama merupakan hal yang penting di BKN



Kanreg III Bandung. Tanpa adanya kerjasama baik antara sesama pegawai atau antar sesama bagian akan berdampak pada sulitnya menyelesaikan suatu pekerjaan karena pekerjaan tersebut menyangkut atau berkaitan antar satu bagian dengan bagian lainnya, seperti: bagian status kepegawaian dan pensiun akan kesulitan memutuskan suatu permasalahan atau menetapkan suatu surat keterangan apabila tidak bekerjasama dengan bagian sistem informasi kepegawaian. Berdasarkan hal tersebut, dapat diungkapkan bahwa karakteristik individu (yang diukur melalui pengalaman dan kemampuan) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (yang diukur melalui tanggung jawab dan kerjasama). Serta dapat diungkapkan bahwa tanggung jawab dan kerjasama merupakan hal yang sangat penting karena menyangkut dokumen-dokumen rahasia negara serta adanya keterkaitan antar bagian/bidang dalam penyelesaian suatu pekerjaan.

#### **6.1.2 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian, dapat diungkapkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut, mendukung apa yang diungkapkan oleh Harris (dalam Fauzan, 2002) bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap dan kinerja pegawai. Hasil tersebut, juga sesuai dengan hasil penelitian dari Widani N (2004: 108) mengungkapkan bahwa karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar. Hasil penelitian Setiono BA (2001) juga mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh langsung karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai di PT. Pelayaran Surabaya. Berkaitan dengan hal tersebut, Gito Sudarmo dan

Mulyono (2001: 19) mengungkapkan bahwa penciptaan karakteristik pekerjaan, seperti: memiliki ketrampilan yang baik, pembagian wewenang dan tanggung jawab jelas, akan menyebabkan karyawan untuk melakukan pekerjaan dan mengeluarkan segala kemampuannya agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan hasil yang berkualitas. Sorrentino *et al.* (1992) mengemukakan bahwa apabila terdapat kejelasan tugas dalam bekerja, penghargaan hasil kerja maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Berkaitan dengan karakteristik pekerjaan, Robbins (2002: 248-249) mengungkapkan bahwa keberartian tugas untuk menciptakan pekerjaan yang bermakna. Lebih lanjut Robbins mengungkapkan bahwa pekerjaan yang memiliki umpan balik maka pekerja tersebut akan mengetahui kinerjanya secara efektif. Luthans (2006: 607) juga mengungkapkan umpan balik meningkatkan kinerja secara signifikan. Berkaitan dengan umpan balik, Kreitner R dan Kinicki A (2003: 343) mengungkapkan bahwa terdapat enam kesulitan umum sistem umpan balik dan sebaiknya dihindari, yaitu: (1).Umpan balik digunakan untuk menghukum, memermalukan, atau merendahkan para karyawan; (2).Orang yang menerima umpan balik melihatnya sebagai suatu hal yang tidak relevan dengan pekerjaan mereka; (3).Informasi umpan balik yang diberikan terlalu lambat sehingga tidak bermanfaat; (4).Orang yang menerima umpan balik percaya bahwa umpan balik berhubungan dengan hal-hal yang melampaui kendali mereka; (5).Para karyawan mengeluh tentang penyiapan-nyiaan aktu yang terlalu banyak untuk mengumpulkan dan mencatat data umpan balik; (6).Para penerima umpan balik mengeluh tentang umpan balik yang terlalu rumi atau sulit untuk dipahami.

Lebih lanjut, Kreitner R dan Kinicki A (2003: 348) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa tips untuk pemberian umpan balik yang baik, yaitu: (1).Menghubungkan umpan balik dengan tujuan prestasi yang sudah ada harapan yang jelas; (2).Memberikan umpan balik yang spesifik terkait dengan perilaku yang dapat diamati atau hasil yang dapat diukur; (3).Mengarahkan umpan balik menuju hasil yang tepat sasaran; (4).Memberikan umpan balik sesegera mungkin; (5).Memberikan umpan balik positif untuk memperbaiki, tidak hanya untuk hasil akhir; (6).Memfokuskan umpan balik prestasi, bukan kepada kepribadian; (7).Mendasarkan umpan balik pada informasi yang akurat dan dapat diandalkan. Dengan adanya pemberian umpan balik yang baik tersebut, diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

### **6.1.3 Pengaruh Karakteristik Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diungkapkan bahwa pengaruh karakteristik organisasi terhadap kinerja pegawai tidak signifikan pada alpha 0,05. Hasil penelitian tersebut, bertentangan dengan penelitian Widani N (2004: 108) mengungkapkan bahwa karakteristik organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar. Berkaitan dengan hal tersebut, Robbins yang mengungkapkan bahwa organisasi membentuk pegawai dan mempermudah serta memotivasi mereka ke tingkat kinerja yang lebih tinggi. Namun, lebih lanjut Robbins mengemukakan bahwa riset mengenai hubungan antara karakteristik organisasi dengan tingkat kinerja sama sekali tidak konsisten (Robbins, 2006: 614). Berdasarkan hal tersebut dapat diungkapkan bahwa hasil penelitian mengenai

karakteristik organisasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan hasil yang berbeda-beda.

Berdasarkan hasil penelitian di BKN Kanreg III Bandung dapat diungkapkan bahwa karakteristik organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara tidak signifikan, disebabkan karena masih terdapatnya permasalahan yang berkaitan dengan imbalan, yakni: kurang adanya perbedaan pemberian imbalan antara yang berprestasi dengan yang tidak berprestasi. Hal tersebut, sesuai dengan hasil penelitian Thoha M (2007: 9) pada beberapa organisasi publik yang mengemukakan bahwa sistem remunerasi (imbalan) yang ada sekarang ini lebih menitikberatkan pada pertimbangan golongan/ruang, kepangkatan dan jabatan yang dimiliki oleh seorang pegawai, akan tetapi tidak berdasarkan pencapaian prestasi kerja pegawai sehingga semua pegawai yang golongan yang sama akan memperoleh gaji sama besar meskipun prestasi kerjanya berbeda.

Hasil penelitian Nuryadin A (2005: 136) pada Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Kalimantan Timur, juga mengungkapkan pemberlakuan kenaikan gaji berkala yang diberlakukan bagi semua karyawan baik yang berprestasi maupun yang tidak, baik yang rajin maupun yang tidak. Hal tersebut menyebabkan penggajian yang ada di Dinas tersebut kurang mampu meningkatkan kinerja pegawainya. Lebih lanjut, Thoha M mengungkapkan bahwa jumlah gaji yang diterima akan masih kurang memadai. Hal ini yang memaksa para pemimpin instansi untuk menciptakan kegiatan-kegiatan, proyek-proyek yang dipakai sebagai sumber pembiayaan dana untuk memberikan pendapatan bagi para pegawai (Thoha M, 2007: 91). Nitisemito juga (1996:102) mengemukakan bahwa pada

tingkat tertentu usaha menambahkan penghasilan mungkin tidak mampu menaikkan prestasi kerja, karena tidak sebanding dengan tambahan kenaikan pemenuhan kebutuhan.

Berdasarkan hasil penelitian juga dapat diungkapkan bahwa karakteristik organisasi berpengaruh terhadap karakteristik individu secara tidak signifikan, disebabkan karena masih terdapatnya permasalahan yang berkaitan dengan kepemimpinan, yakni: kurangnya kemampuan kepemimpinan dalam mempengaruhi bawahan. Berkaitan dengan hal tersebut, Sorrentino *et al.* (1992) mengungkapkan bahwa bila terjadi di mana pimpinan menugaskan bawahan dengan bahasa yang sukar dipahami maka akan membingungkan bawahan tersebut tentang bentuk tugas, kejelasan tugas, serta penghargaan terhadap hasil kerja. Karenanya, sangat penting bagi pimpinan untuk dapat memahami perilaku bawahan.

Berdasarkan hal tersebut, dapat diungkapkan bahwa struktur dan kepemimpinan yang ada kurang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Hal tersebut akan berpengaruh signifikan apabila melalui pekerjaan atau melalui individu dan pekerjaan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui karakteristik organisasi maka terlebih dahulu karakteristik organisasi tersebut berpengaruh terhadap pekerjaan.

#### **6.1.4 Pengaruh Tidak Langsung dari Karakteristik Organisasi Terhadap Kinerja**

Hasil penelitian pengaruh tidak langsung dari karakteristik organisasi terhadap kinerja pegawai melalui dua jalur, yaitu: pengaruh tidak langsung

karateristik organisasi terhadap kinerja pegawai melalui karakteristik pekerjaan dan pengaruh tidak langsung karakteristik organisasi terhadap kinerja pegawai melalui karakteristik pekerjaan dan karakteristik individu. Hal tersebut mengungkapkan bahwa kinerja pegawai akan memberikan peningkatan yang lebih tinggi apabila perbaikan karakteristik organisasi melalui karakteristik pekerjaan dan karakteristik individu, bila dibandingkan dengan perbaikan karakteristik organisasi hanya melalui karakteristik pekerjaan. Oleh karena itu, sebaiknya perbaikan organisasi tidak hanya melalui karakteristik pekerjaan tetapi juga melalui karakteristik individu.

Berdasarkan hal tersebut, juga dapat diungkapkan bahwa adanya kejelasan struktur dan adanya kepemimpinan yang mampu mengajak pegawai untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan serta selalu mengingatkan pegawai bahwa pekerjaan yang dilakukan tersebut berarti bagi pegawai dalam organisasi maupun di luar organisasi, maka hal tersebut akan berpengaruh terhadap keberartian tugas (yakni: kondisi yang menyebabkan pekerjaan tersebut terasa penting bagi pegawai), dan umpan balik (yakni: pemberitahuan atau adanya informasi mengenai pekerjaan). Adanya keberartian tugas dan umpan balik akan memacu pegawai untuk belajar dari pekerjaannya serta akan menambah pengetahuan pegawai yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kemampuan dan pengalaman kerja pegawai. Adanya peningkatan kemampuan dan pengalaman kerja pegawai, maka akan memacu pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, yang terlihat dari meningkatkannya kerjasama antara sesama pegawai dan tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diungkapkan bahwa BKN Kanreg III Bandung telah memiliki kejelasan struktur. Hal tersebut dapat terlihat dari adanya struktur BKN Kanreg III Bandung yang menunjukkan pembagian pekerjaan dan tanggung jawab masing-masing bagian. Pada BKN Kanreg III Bandung juga dapat diungkapkan bahwa terdapat kejelasan tugas pokok dan fungsi dari BKN Bandung (sesuai dengan Keputusan Kepala BKN Nomor 59/KEP/2001, yaitu: "Menyelenggarakan sebagian tugas pokok dan fungsi BKN di bidang administrasi dan manajemen kepegawaian negara di wilayah Provinsi Jawa Barat dan Provinsi Banten". Adanya kejelasan struktur, tugas pokok dan fungsi tersebut akan berperan pada keberartian tugas, yaitu: kondisi di mana pekerjaan di BKN Kanreg III Bandung berpengaruh terhadap kehidupan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di wilayah Provinsi Jawa Barat dan Provinsi Banten. Hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan berperan dalam pemberian umpan balik. Hal tersebut terungkap dari adanya pemberitahuan atau informasi dari pimpinan tentang perbaikan terhadap kesalahan dalam pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitian, dapat diungkapkan bahwa untuk meningkatkan keberartian tugas dan umpan balik dapat dilakukan melalui memperjelas struktur yang ada (meliputi: pembagian tugas dan tanggung jawab) dan meningkatkan peran pemimpin dalam memberikan informasi mengenai pekerjaan. Dengan adanya keberartian tugas dan umpan balik akan dapat meningkatkan kemampuan dan pengalaman pegawai BKN Kanreg III Bandung. Umpan balik merupakan informasi mengenai sampai seberapa jauh pekerjaan yang telah dilaksanakan. Dengan adanya umpan balik, pegawai dapat mengetahui tindakan perbaikan dalam pekerjaan serta dapat

memacu pegawai guna peningkatan kemampuan dan pengalaman kerjanya. Kreitner R, Kinicki A (2003: 340) mengungkapkan bahwa seseorang yang diberitahu bahwa pekerjaannya di bawah rata-rata, akan menggunakan umpan balik tersebut sebagai tantangan untuk menetapkan dan mengejar tujuan yang lebih tinggi. Umpan balik tersebut akan meningkatkan pengetahuan pegawai akan pekerjaannya sehingga pegawai dapat meningkatkan kemampuan sesuai yang dibutuhkan serta akan menambah pengalaman kerja dari pegawai tersebut. Adanya kondisi pekerjaan yang berpengaruh terhadap karier dan kehidupan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di wilayah Provinsi Jawa Barat dan Provinsi Banten serta adanya umpan balik yang menginformasikan sampai seberapa jauh pekerjaan yang telah dilaksanakan, maka hal tersebut akan memacu peningkatan kemampuan dan pengalaman kerja pegawai BKN Kanreg III Bandung. Pegawai yang memiliki pengalaman dan kemampuan akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Pegawai yang berpengalaman dan berkemampuan akan lebih bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugas serta akan menyadari dan mampu meningkatkan kerjasamanya dalam penyelesaian pekerjaan.

#### **6.1.5 Pengaruh Tidak Langsung dari Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Karakteristik Individu**

Hasil penelitian pengaruh tidak langsung dari karakteristik pekerjaan secara signifikan terhadap kinerja pegawai melalui karakteristik individu. Hasil penelitian tersebut, mendukung apa yang diungkapkan oleh Harris (dalam Fauzan, 2002) bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian Gito Sudarmo dan Mulyono (2001: 19) bahwa penciptaan karakteristik



pekerjaan, seperti: memiliki ketrampilan yang baik, pembagian wewenang dan tanggung jawab jelas, akan menyebabkan karyawan untuk melakukan pekerjaan dan mengeluarkan segala kemampuannya agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan hasil yang berkualitas. Robbins (2006: 642) mengungkapkan bahwa karakteristik pekerjaan beroperasi lewat keadaan psikologi dalam mempengaruhi individu. Lebih lanjut, Robbins mengungkapkan bahwa ragam tugas, identitas tugas dan keberartian tugas akan meningkatkan kemampuan dan pengalaman individu.

Karakteristik pekerjaan yang meliputi keberartian tugas dan umpan balik akan mempengaruhi karakteristik individu. Keberartian tugas merupakan suatu keadaan di mana pekerjaan mempengaruhi kehidupan orang lain baik yang berada di dalam maupun diluar organisasi. Sedangkan umpan balik merupakan suatu keadaan di mana terdapat informasi mengenai sampai sejauh mana pekerjaan yang telah dilaksanakan.

Keberartian tugas akan menyebabkan pegawai akan merasa melakukan pekerjaan yang penting dan berarti sehingga akan memacu pegawai untuk meningkatkan kemampuannya. Demikian pula halnya dengan umpan balik, dengan adanya umpan balik maka akan meningkatkan pengetahuan mengenai pekerjaannya, yang kemudian akan memacu pegawai untuk mempertahankan pekerjaan yang telah baik dan memperbaiki kesalahan yang terjadi dalam pekerjaannya, yang selanjutnya akan memacu pegawai untuk meningkatkan kemampuan dan pengalaman kerja pegawai tersebut. Keberartian tugas dan

umpan balik yang baik akan menyebabkan semakin baiknya kemampuan dan pengalaman kerja pegawai.

Adanya peningkatan kemampuan dan pengalaman kerja pegawai, akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Robbins (1996: 78-109) mengungkapkan bahwa pengalaman kerja cenderung akan menentukan kinerja seseorang, semakin lama masa kerja atau pengalamannya maka kecakapan orang tersebut akan semakin lebih baik karena cenderung telah menyesuaikan diri dengan pekerjaannya. Dengan banyak pengalaman yang dimiliki, maka cenderung akan semakin banyak pula keterampilan yang diperolehnya dan hal tersebut akan memberikan rasa percaya diri ketika menghadapi suatu pekerjaan atau permasalahan sehingga kualitas kerjanya akan lebih baik. Pegawai yang memiliki kemampuan dan pengalaman kerja yang baik akan memacu pegawai tersebut untuk lebih bertanggung jawab dalam pekerjaan dan akan berdampak pada peningkatan kerjasama dalam pelaksanaan pekerjaan guna pencapaian prestasi kerja yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil penelitian di BKN Kanreg III Bandung, dapat diungkapkan bahwa keberartian tugas, terlihat dari: pegawai merasa pekerjaannya berarti karena pekerjaan yang dilakukan berpengaruh terhadap Pegawai Negeri Sipil (PNS) baik yang berada di BKN Kanreg III Bandung maupun PNS yang berada di wilayah kerja Provinsi Jawa Barat dan Banten). Sedangkan umpan balik terlihat dari adanya pemberitahuan terhadap kesalahan pekerjaan guna memperbaikinya, seperti: pemberitahuan untuk memperbaiki kesalahan dalam penulisan Surat Keterangan atau Surat Keputusan. Adanya keberartian tugas dan umpan balik tersebut akan berpengaruh pada

peningkatan kemampuan dan pengalaman kerja pegawai, hal tersebut terlihat dari adanya keinginan pegawai untuk memperbaiki kesalahan dalam pekerjaan dan meningkatkan kemampuannya baik melalui bertanya kepada pimpinan ataupun bertanya kepada sesama rekan kerja, yang selanjutnya akan berdampak pada peningkatan tanggung jawab pegawai akan pekerjaannya serta peningkatan kerjasama antar sesama rekan kerja.

## **6.2 Keterbatasan Penelitian**

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan di suatu organisasi (BKN Kanreg III Bandung), yang disadari memiliki keterbatasan dalam generalisasi. Untuk studi lebih lanjut, guna meningkatkan derajat generalisasi teoritis model penelitian ini, disarankan mengambil sampel dari beragam organisasi.
2. Dalam penelitian ini, hanya menguji pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi terhadap kinerja pegawai. Penulis menyadari masih terdapat variabel lain yang mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu, untuk studi selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian dengan menggunakan variabel lain yang mempengaruhi kinerja pegawai.

## **BAB 7**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **7.1 Simpulan**

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja pegawai. Hasil statistik menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai secara signifikan, dengan nilai koefisien positif yang menunjukkan semakin baik karakteristik individu maka akan semakin baik juga kinerja pegawai.
2. Terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai. Hasil statistik menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai secara signifikan, dengan nilai koefisien positif yang menunjukkan semakin baik karakteristik pekerjaan maka akan semakin baik juga kinerja pegawai.
3. Terdapat pengaruh karakteristik organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil statistik menunjukkan bahwa karakteristik organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun kurang signifikan.
4. Terdapat pengaruh tidak langsung dari karakteristik organisasi terhadap kinerja pegawai melalui dua jalur, yaitu: pengaruh tidak langsung karakteristik

organisasi terhadap kinerja pegawai melalui karakteristik pekerjaan secara signifikan, dengan nilai koefisien positif; dan pengaruh tidak langsung karakteristik organisasi terhadap kinerja pegawai melalui karakteristik pekerjaan dan karakteristik individu secara signifikan dengan nilai koefisien positif. Nilai koefisien positif menunjukkan bahwa semakin baik karakteristik organisasi maka secara tidak langsung (baik melalui karakteristik pekerjaan maupun melalui karakteristik pekerjaan dan individu), akan berpengaruh terhadap semakin baiknya kinerja pegawai.

5. Terdapat pengaruh tidak langsung dari karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai melalui karakteristik individu. Hasil statistik menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui karakteristik individu secara signifikan, dengan nilai koefisien positif. Nilai koefisien positif menunjukkan bahwa semakin baik karakteristik pekerjaan maka secara tidak langsung melalui karakteristik individu, akan berpengaruh terhadap semakin baiknya kinerja pegawai.

## 7.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disampaikan saran, sebagai berikut:

1. Dalam model fit, terlihat bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh total terbesar terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut dalam upaya peningkatan kinerja pegawai, sebaiknya peningkatan karakteristik pekerjaan diperkuat melalui individu, hal tersebut dapat dilakukan melalui memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang

- dirasakannya berarti serta dengan memberikan informasi yang berkaitan dengan pekerjaan (umpan balik) sehingga pegawai dapat belajar dari pengalaman tersebut serta dapat memacu peningkatan kemampuan pegawai.
2. Dalam model fit, terlihat bahwa kepemimpinan memberikan kontribusi terbesar dalam menyusun karakteristik organisasi. Oleh karena itu, guna peningkatan kinerja pegawai sebaiknya peran kepemimpinan ditingkatkan, yang dapat dilakukan melalui peningkatan pemahaman pimpinan terhadap bawahannya dan mengerti akan kebutuhan pegawai, peningkatan peran pimpinan dalam memberikan informasi yang jelas dalam memberikan tugas, peningkatan peran pimpinan dalam memberikan contoh teladan.
  3. Dalam model fit, terlihat bahwa keberartian tugas memberikan kontribusi terbesar dalam menyusun karakteristik pekerjaan. Oleh karena itu, guna peningkatan kinerja pegawai sebaiknya keberartian tugas perlu ditingkatkan, melalui pemberitahuan kepada pegawai bahwa pekerjaan yang mereka lakukan berarti dan penting bagi orang lain, serta tetap memperhatikan dan memberikan umpan balik sehingga pegawai dapat mengetahui dan belajar dari umpan balik tersebut.
  4. Dalam upaya peningkatan kinerja pegawai, sebaiknya pimpinan juga memberikan perhatian terhadap penghargaan berupa non materi, seperti: memberikan pekerjaan yang berarti bagi pegawai, memberikan ucapan selamat atau pujian atau terima kasih terhadap pegawai yang telah melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

5. Model dalam penelitian ini, sebaiknya untuk dapat diujicobakan pada beberapa organisasi lainnya. Hasil uji coba tersebut diharapkan dapat membangun sebuah model peningkatan kinerja pegawai.



**DAFTAR KEPUSTAKAAN**

- As'ad, 2000. *Psikologi Industri (cetakan kelima)*. Yogyakarta: Liberty.
- Dharma A, 2001. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: Rajawali.
- Ferdinand A, 2002. *Structural Equation Model Dalam Penelitian Manajemen. Dasar-Dasar Pemodelan*. Semarang: Universitas Brawijaya.
- Fauzan, 2002. *Upaya Peningkatan Kinerja Perawat melalui Analisis Faktor Kepuasan dan Kinerja Perawat di RSUD Genteng Banyuwangi. Tesis*. Universitas Airlangga, Surabaya.
- Gibson, Ivanicevich dan Donnelly, 1994. Organisasi: *Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi Alih Bahasa. Jakarta: Erlangga.
- Gito S dan Mulyono, 2001. *Prinsip Dasar Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Gomes, F.C., 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hasibuan M., 2003. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irawan P. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA LAN Press.
- Kopelman. 1986. *Managing Productivity in Organizations, Practical, People Oriented Perspective*. New York: Mc Graw Hill Inc.
- Mangkunegara A. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi*. Bandung: Rosdakarya.
- , 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Aditama.
- Marwansyah dan Mukaram. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pusat Penerbit Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung.
- Mathis R.L. dan Jackson J.H., 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Milkovich, Boudreau, 1990. *Personnel Human Resource management a Dianostic Approach*. Texas: Business Publication Inc.
- Nawawi H. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nitisemito A. 1986. *Manajemen, Dasar dan Pengantar*. Jakarta: Ghalia.
- , 1996. *Manajemen Personalia*, Edisi Ketiga. Jakarta: Ghalia.



- Nuryadin A, 2005. Pengaruh Iklim dan Budaya Organisasi serta Kepuasan Karyawan Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Kalimantan Timur. *Disertasi*. Universitas Airlangga, Surabaya.
- Pangewa M, 2004. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Panggabean MS, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia.
- Riduwan, 2006. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins S.P., 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi (Jilid 1 dan 2)*. Edisi Bahasa Indonesia. Alih Bahasa: Pujaatmaka, Handyana. Jakarta: Prenhallindo.
- , 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Santoso S, 2001. *SPSS 10*. Jakarta: Elex Media Computindo.
- Saydam G, 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Suatu Penekatan Mikro)*. Jakarta: Djambatan.
- Schuler RS dan Jackson SE, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Menghadapi Abad ke-21, Edisi ke-6 Jilid 2*. Jakarta: Erlangga.
- Setiono BA, 2001. *Pengaruh Karakteristik Individu, Komitmen Organisasi dan Karakteristik Pekerjaan pada PT. Pelayaran Surabaya*. Tesis, Universitas Airlangga, Surabaya
- Siagian S P, 1995. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Bina Aksara.
- , 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Buku Aksara.
- Simamora H, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi III. Yogyakarta: STIE-YKPN.
- Simanjuntak P, 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi-Universitas Indonesia.
- Singarimbun M, Effendi S, 1995. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3S.
- Steers, Proter, L.W., 1991. *Motivation and work behavior (3<sup>rd</sup> edition)*. Singapore: Mc Graw-Hill Inc.
- Susiwati E. 2006. *Pengaruh Karakteristik Individu, Pekerjaan serta Organisasi terhadap Motivasi dan Kemampuan serta Kinerja Bidan pada Rumah Sakit Umot Tipe C di Propinsi Jawa Timur*. *Disertasi*, Universitas Airlangga, Surabaya.

- Stoner JAF, 2003. *Manajemen, Jilid II*. Alih Bahasa: Sindoro A. Jakarta: Gramedia.
- Sugiyono, 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Thoha M, 1992. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali.
- , 2007. *Management Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta: Kencana.
- Weither & Davis, 1989. *Human Resources and Personnel Management, Fifth Edition*. USA, Mc Graw-Hill Inc
- Widani, Ni Luh Sri, 2001. *Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Situasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar*. Tesis. Universitas Airlangga, Surabaya.
- Yustiono E, 2004. Reformulasi Sistem Penilaian Kinerja dalam Jurnal Ilmu Administrasi No.1, Volume 1. *Reformulasi Sistem Penilaian Kinerja*. Lembaga Administrasi Negara (LAN), halaman 55.
- BKN Kanreg-III Bandung, 2005. *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2004*.
- , 2006. *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2005*.
- , 2007. *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2006*.

## **KATA PENGANTAR**

Perihal : Permohonan Pengisian Kuesioner  
Lampiran : 1 (satu) berkas

Kepada Yth : Bapak/Ibu  
di BKN Kanreg III Bandung

Dengan hormat,

Dalam upaya penulisan tesis di Pascasarjana Universitas Airlangga (UNAIR), saya bermohon kepada Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner yang telah disediakan.

Kuesioner ini bukan tes psikologi dari atasan atau dari manapun, maka dari itu Bapak/Ibu tidak perlu takut atau ragu-ragu dalam memberikan jawaban yang sejujurnya. Artinya semua jawaban yang diberikan oleh Bapak/Ibu adalah benar, dan jawaban yang diminta adalah sesuai dengan kondisi yang dirasakan Bapak/Ibu selama ini.

Setiap jawaban yang diberikan merupakan bantuan yang tidak ternilai harganya bagi penelitian ini, atas perhatian dan bantuannya, saya mengucapkan terima kasih.

Hormat saya

Arifin Faisal Tarigan

**KUESIONER**

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

1. Mohon bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada.
2. Beri tanda silang (X) pada kolom yang Bapak/Ibu pilih sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
3. Ada lima alternatif jawaban yang dipilih, yaitu:
  - 1 = Sangat rendah.
  - 2 = Rendah
  - 3 = Sedang
  - 4 = Tinggi
  - 5 = Sangat tinggi.

**Identitas Responden**

- a. Umur : ..... Tahun
- b. Jenis kelamin : laki-laki/perempuan \*)
- c. Jabatan/tugas : .....
- d. Masa kerja : ..... tahun
- e. Pendidikan : .....

No	Item Pertanyaan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
	<b>KARAKTERISTIK INDIVIDU</b>					
	<b>KEMAMPUAN</b>					
1.	Bapak/Ibu mampu mengatasi masalah dalam pekerjaan					
2.	Bapak/Ibu mampu berkomunikasi dengan baik pada saat melaksanakan pekerjaan					
3.	Bapak/Ibu tanggap terhadap informasi yang berkaitan dengan pekerjaan dan mampu mengelola informasi tersebut guna mendukung pekerjaan					
4.	Bapak/Ibu terampil dalam melaksanakan pekerjaan					
5.	Secara fisik, Bapak/Ibu mampu melakukan pekerjaan					
	<b>KEBUTUHAN BERPRESTASI</b>					
6.	Bapak/Ibu menyenangi tingkat resiko sedang dan menetapkan tujuan yang tidak terlalu sulit namun dapat dicapai					
7.	Bapak/Ibu menyenangi tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan					
8.	Bapak/Ibu memiliki keinginan bekerja untuk memperoleh hasil kerja yang terbaik					
9.	Bapak/Ibu memiliki keinginan yang tinggi untuk memperbaiki kinerja yang lalu					
10.	Bapak/Ibu memiliki keinginan dan harapan yang kuat untuk segera mendapatkan umpan balik atas hasil kerja.					
	<b>PENGALAMAN</b>					
11.	Bapak/Ibu memiliki pengalaman yang sesuai dengan pekerjaan					
12.	Pengalaman bekerja di BKN Kanreg III Bandung, mendukung Bapak/Ibu dalam pelaksanaan pekerjaan.					
13.	Pengalaman bekerja di BKN Kanreg III Bandung, menjadikan Bapak/Ibu untuk belajar dari kegagalan.					
14.	Bapak/Ibu memiliki berbagai pengalaman kerja yang mendukung pekerjaan					
15.	Pengalaman bekerja di BKN Kanreg III Bandung,					

	mendukung Bapak/Ibu untuk memahami pekerjaan.					
	<b>KARATERISTIK PEKERJAAN</b>					
	<b>KEANEKARAGAMAN TUGAS</b>					
16.	Dalam pelaksanaan pekerjaan, Bapak/Ibu mengalami variasi pekerjaan.					
17.	Pekerjaan Bapak/Ibu membutuhkan keterampilan yang bervariasi.					
18.	Pekerjaan yang Bapak/Ibu lakukan sesuai dengan keterampilan yang Bapak/Ibu miliki.					
	<b>IDENTITAS TUGAS</b>					
19.	Bapak/Ibu sering mengerjakan sebuah pekerjaan secara keseluruhan yang mempunyai awal dan akhir yang jelas					
20.	Bapak/Ibu dalam melaksanakan pekerjaan, terdapat kejelasan tugas dari awal sampai akhir.					
21.	Pekerjaan dari seluruh unit kerja, dari awal sampai selesai, hasilnya dapat dilihat.					
	<b>KEBERARTIAN TUGAS</b>					
22.	Pekerjaan yang Bapak/Ibu lakukan memiliki dampak yang amat berarti terhadap pencapaian tujuan BKN Kanreg III Bandung.					
23.	Pekerjaan yang Bapak/Ibu lakukan memiliki manfaat bagi masyarakat.					
24.	Pekerjaan yang Bapak/Ibu lakukan memiliki pengaruh terhadap kelancaran pekerjaan rekan kerja.					
	<b>OTONOMI</b>					
25.	Dalam melaksanakan pekerjaan, Bapak/Ibu memutuskan sendiri tentang apa yang akan dilakukan dalam penyelesaian pekerjaan.					
26.	Bapak/Ibu diberikan keleluasaan untuk mengendalikan sendiri tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab Bapak/Ibu					
27.	Dalam melaksanakan pekerjaan, Bapak/Ibu memiliki keleluasaan dalam melaksanakan gagasan/ide-ide dalam upaya penyelesaian pekerjaan.					
	<b>UMPAN BALIK</b>					
28.	Dalam melaksanakan pekerjaan, terdapat informasi mengenai seberapa baik pekerjaan yang Bapak/Ibu lakukan.					
29.	Apabila terdapat kesalahan yang menghambat kelancaran kerja, Bapak/Ibu mendapat informasi untuk memperbaiki kesalahan informasi tersebut.					
30.	Dalam melaksanakan pekerjaan, Bapak/Ibu dapat mengetahui seberapa jauh prestasi kerja yang telah tercapai.					
	<b>KARAKTERISTIK ORGANISASI</b>					
	<b>A. STRUKTUR</b>					
31.	Pada BKN Kanreg III Bandung, terdapat kejelasan dalam pembagian pekerjaan					
32.	Pada BKN Kanreg III Bandung, penggabungan tugas dilakukan secara logis					
33.	Pada BKN Kanreg III Bandung, terdapat kejelasan pertanggung jawaban dalam pelaporan					
34.	Pada BKN Kanreg III Bandung, terdapat mekanisme yang menyatukan aktivitas beberapa bagian menjadi satu kesatuan.					

	<b>B. KEPEMIMPINAN</b>	ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga					
35.	Pada BKN Kanreg III Bandung, Pimpinan memberitahukan kepada pegawai tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.						
36.	Pada BKN Kanreg III Bandung, Pimpinan memahami keadaan bawahan dan mendalami kebutuhan pegawai.						
37.	Pada BKN Kanreg III Bandung, Pimpinan memahami konflik yang terjadi dan menyamakan persepsi untuk menjalankan visi dan misi organisasi.						
38.	Pada BKN Kanreg III Bandung, Pimpinan memberikan contoh teladan yang baik pada bawahan.						
39.	Pada BKN Kanreg III Bandung, Pimpinan memberikan nasihat apabila terjadi kesalahan.						
40.	Pada BKN Kanreg III Bandung, Pimpinan mengajak bawahan untuk selalu memberikan yang terbaik pada pekerjaan.						
41.	Pada BKN Kanreg III Bandung, Pimpinan memberikan informasi yang jelas dalam memberikan tugas						
42.	Pada BKN Kanreg III Bandung, Pimpinan sangat terbuka dalam kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan						
	<b>C. IMBALAN</b>						
43.	Pada BKN Kanreg III Bandung, diberikan penghasilan tambahan kepada pegawai yang berprestasi.						
44.	Pada BKN Kanreg III Bandung, terdapat perbedaan yang berarti dalam pemberian penghasilan tambahan bagi yang berprestasi dan yang tidak berprestasi.						
45.	Pada BKN Kanreg III Bandung, diberikan tugas-tugas yang menarik.						
46.	Pada BKN Kanreg III Bandung, imbalan yang diterima sesuai dengan hasil kerja yang dicapai						
47.	Pada BKN Kanreg III Bandung, diberikan promosi atau kenaikan pangkat/jabatan bagi pegawai yang berprestasi						
	<b>KINERJA PEGAWAI</b>						
	<b>KUALITAS KERJA</b>						
48.	Bapak/Ibu mampu memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan						
49.	Bapak/Ibu memiliki ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan.						
50.	Bapak/Ibu mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan						
51.	Bapak/Ibu mampu meminimalisir kesalahan dalam pekerjaan						
52.	Bapak/Ibu memiliki keakuratan/ kehandalan dalam melaksanakan pekerjaan.						
	<b>KUANTITAS KERJA</b>						
53.	Bapak/Ibu dapat menyelesaikan beban kerja sesuai dengan yang ditugaskan						
54.	Bapak/Ibu mampu mencapai target kuantitas yang telah ditetapkan						
55.	Hasil kerja yang Bapak/Ibu capai sesuai dengan target kuantitas/jumlah yang telah ditetapkan.						
56.	Bapak/Ibu dapat menangani beban kerja sebagaimana yang						

	ditugaskan						
57.	Bapak/Ibu dapat menangani volume pekerjaan yang luar biasa banyaknya						
	<b>KETEPATAN WAKTU</b>						
58.	Bapak/Ibu mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan						
59.	Bapak/Ibu dapat menyelesaikan pekerjaan pada waktunya.						
60.	Bapak/Ibu dapat menyelesaikan pekerjaan sebelum jangka waktunya						
61.	Bapak/Ibu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan						
	<b>KEHADIRAN</b>						
62.	Bapak/Ibu sangat sadar dan berupaya akan kehadiran dan ketepatan waktu						
63.	Bapak/Ibu hadir tepat waktu dan pulang tepat waktu.						
64.	Dalam menghadiri kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan, Bapak/Ibu menghadirinya sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.						
65.	Kehadiran Bapak/Ibu sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan						
	<b>INISIATIF</b>						
66.	Bapak/Ibu memiliki semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru.						
67.	Bapak/Ibu, membuat solusi alternatif pada saat memecahkan masalah						
68.	Bapak/Ibu dapat mengemukakan gagasan/ide baru dalam penyelesaian pekerjaan						
	<b>TANGGUNG JAWAB</b>						
69.	Bapak/Ibu dapat menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab Bapak/Ibu						
70.	Bapak/Ibu berupaya untuk mencari cara-cara yang lebih efektif untuk memikul tanggung jawab yang Bapak/Ibu emban.						
71.	Bapak/Ibu merasa memiliki tanggung jawab moral untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.						
72.	Bapak/Ibu bertanggung jawab atas tindakan yang Bapak/Ibu lakukan.						
73.	Bapak/Ibu dengan senang hati memikul tugas-tugas yang didelegasikan kepada Bapak/Ibu						
	<b>KERJASAMA</b>						
74.	Bapak/Ibu dapat bekerjasama dengan teman kerja dalam upaya penyelesaian pekerjaan						
75.	Bapak/Ibu memberikan bantuan bila diperlukan, dalam upaya penyelesaian pekerjaan						
76.	Bapak/Ibu berpartisipasi dalam tim kerja, dalam upaya penyelesaian pekerjaan						
77.	Bapak/Ibu berkonsultasi dengan rekan kerja untuk mendapatkan ide tentang cara-cara memecahkan masalah						
78.	Bapak/Ibu dapat dengan cepat menawarkan bantuan kepada teman kerja yang membutuhkan, dalam upaya penyelesaian pekerjaan						

**UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS INSTRUMEN PENELITIAN  
(SEBELUM DIGUNAKAN UNTUK PENGUMPULAN DATA SEBENARNYA,  
TERLEBIH DAHULU DISEBARKAN KE TIGA PULUH RESPONDEN)**

No	Karakteristik Individu (Item pernyataan)															Total	Rata2	Ganjil	Genap
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15				
1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	74	4.93	39	35
2	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	4	4	68	4.53	35	33
3	3	5	3	3	5	1	1	2	3	3	3	4	5	5	4	50	3.33	27	23
4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	53	3.53	28	25
5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	56	3.73	31	25
6	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	54	3.60	29	25
7	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	55	3.67	29	26
8	3	4	2	5	4	5	4	5	1	4	1	3	3	3	4	51	3.40	22	29
9	3	5	2	4	5	4	4	4	5	3	3	5	3	5	5	60	4.00	30	30
10	2	4	3	3	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	58	3.87	30	28
11	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	54	3.60	28	26
12	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	50	3.33	26	24
13	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5	3	5	5	5	2	60	4.00	30	30
14	4	4	3	4	5	4	4	3	3	5	3	5	5	5	2	59	3.93	29	30
15	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	57	3.80	30	27
16	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	3	4	57	3.80	31	26
17	4	3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	57	3.80	31	26
18	4	4	3	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	58	3.87	31	27
19	4	3	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	57	3.80	30	27
20	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	50	3.33	28	22
21	4	3	2	3	4	4	4	2	3	4	3	3	3	3	3	48	3.20	26	22
22	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	48	3.20	25	23
23	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	53	3.53	27	26
24	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	52	3.47	27	25
25	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	46	3.07	25	21
26	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	47	3.13	26	21
27	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	47	3.13	25	22
28	3	4	3	4	5	4	4	3	3	4	4	5	2	2	3	53	3.53	27	26
29	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	43	2.87	24	19
30	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	46	3.07	24	22



**UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS INSTRUMEN PENELITIAN  
(SEBELUM DIGUNAKAN UNTUK PENGUMPULAN DATA SEBENARNYA,  
TERLEBIH DAHULU DISEBARKAN KE TIGA PULUH RESPONDEN)**

No	Karakteristik Pekerjaan (Item Pernyataan)															Total	Rata2	Ganjil	Genap
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15				
1	4	3	4	5	5	5	5	5	5	2	1	3	5	2	5	59	3.93	34	25
2	5	3	4	5	4	3	4	5	5	3	3	3	2	4	4	57	3.80	31	26
3	1	3	2	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	2	4	52	3.47	27	25
4	3	3	3	4	4	5	3	3	3	4	1	3	2	2	3	46	3.07	22	24
5	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	2	2	2	45	3.00	23	22
6	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	1	2	1	3	3	46	3.07	24	22
7	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	1	3	2	3	3	47	3.13	24	23
8	1	1	1	4	4	3	3	4	4	3	1	2	3	1	3	38	2.53	20	18
9	3	3	3	4	5	5	3	5	5	3	2	3	2	3	3	52	3.47	26	26
10	2	4	3	4	4	5	3	3	3	4	2	3	2	2	3	47	3.13	22	25
11	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	52	3.47	28	24
12	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	4	2	38	2.53	20	18
13	3	3	5	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00	33	27
14	3	3	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	62	4.13	33	29
15	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	43	2.87	24	19
16	3	2	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	2	52	3.47	27	25
17	4	3	3	4	3	2	4	2	3	4	4	3	3	4	4	50	3.33	28	22
18	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	55	3.67	29	26
19	4	4	3	3	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	60	4.00	32	28
20	3	3	4	5	5	2	3	3	5	3	5	4	3	4	3	55	3.67	31	24
21	4	3	2	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	48	3.20	25	23
22	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	2	48	3.20	24	24
23	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	51	3.40	27	24
24	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	3	3	3	3	52	3.47	28	24
25	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	42	2.80	22	20
26	3	3	3	2	2	2	3	2	4	3	3	3	3	2	2	40	2.67	23	17
27	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	42	2.80	23	19
28	3	3	3	3	3	2	4	2	4	3	3	3	2	3	3	44	2.93	25	19
29	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	39	2.60	22	17
30	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	36	2.40	20	16

**UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS INSTRUMEN PENELITIAN**  
**(SEBELUM DIGUNAKAN UNTUK PENGUMPULAN DATA SEBENARNYA,**  
**TERLEBIH DAHULU DISEBARKAN KE TIGA PULUH RESPONDEN)**

No	Karakteristik Organisasi (Item Pernyataan)																	Total	Rata2	Ganjil	Genap
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17				
1	4	4	5	2	3	3	3	2	2	3	4	1	3	3	3	3	2	50	2.94	29	18
2	5	4	5	5	4	4	5	5	3	5	4	4	3	2	3	3	3	67	3.94	35	29
3	3	5	5	5	4	3	3	5	4	4	4	3	1	5	3	4	2	63	3.71	29	30
4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	72	4.24	38	29
5	5	4	3	4	3	3	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	67	3.94	37	26
6	5	4	3	3	4	3	3	2	4	3	4	4	5	4	3	4	4	62	3.65	35	23
7	3	3	4	3	4	4	4	2	3	2	4	4	4	4	4	3	4	59	3.47	34	22
8	5	3	1	1	3	3	4	4	4	5	4	3	3	3	1	2	2	51	3.00	27	22
9	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	2	3	76	4.47	40	34
10	2	3	4	3	2	2	2	3	3	4	3	3	4	2	1	3	2	46	2.71	23	20
11	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	55	3.24	30	22
12	3	3	2	3	2	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	49	2.88	23	23
13	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	60	3.53	32	25
14	4	3	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	60	3.53	34	24
15	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	2	5	3	3	3	58	3.41	29	26
16	4	3	3	3	3	2	4	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	54	3.18	28	23
17	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	58	3.41	30	25
18	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	62	3.65	34	25
19	5	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	63	3.71	34	25
20	4	4	3	2	2	4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	4	2	54	3.18	28	22
21	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	52	3.06	28	21
22	4	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	2	4	4	3	2	2	53	3.12	30	21
23	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	55	3.24	30	22
24	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2	52	3.06	26	23
25	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	45	2.65	23	20
26	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4	2	2	4	3	2	3	2	50	2.94	27	20
27	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	45	2.65	24	19
28	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	2	4	2	3	3	3	57	3.35	33	21
29	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	40	2.35	22	16
30	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	1	3	3	2	2	1	39	2.29	21	16

ADN Perustakaan Universitas Airlangga

**UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS INSTRUMEN PENELITIAN  
(SEBELUM DIGUNAKAN UNTUK PENGUMPULAN DATA SEBENARNYA,  
TERLEBIH DAHULU DISEBARKAN KE TIGA PULUH RESPONDEN)**

No	Kinerja Pegawai																															Total	Rata2	Ganjil	Genap	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					
1	5	4	5	4	4	5	5	5	5	1	5	2	5	1	5	5	1	3	1	4	1	1	1	3	3	5	4	5	5	5	5	113	3.23	60	53	
2	5	5	4	4	4	5	5	4	3	2	4	2	4	4	4	4	3	3	3	4	5	3	4	4	4	5	4	5	5	5	4	124	3.54	65	59	
3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	2	2	3	4	2	2	2	2	2	4	3	3	4	3	4	93	2.66	46	47	
4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	104	2.97	54	50	
5	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	2	4	2	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	96	2.74	46	50	
6	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	104	2.97	54	50	
7	4	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	4	2	3	4	2	4	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	101	2.89	52	49	
8	4	4	5	3	3	3	2	2	3	3	5	4	5	5	5	5	1	4	4	4	3	2	3	4	4	5	4		3	2	4	108	3.09	58	50	
9	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	5	5	5	121	3.46	62	59	
10	3	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	4	4	4	4	4	5	94	2.69	49	45		
11	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	110	3.14	56	54	
12	2	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3	5	4	4	4	3	2	4	2	3	3	3	4	4	3	4	3	102	2.91	49	53	
13	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	121	3.46	62	59	
14	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	122	3.49	62	60	
15	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	119	3.40	60	59
16	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	107	3.06	55	52	
17	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	2	107	3.06	53	54	
18	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	123	3.51	64	59
19	3	2	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	129	3.69	67	62	
20	3	3	5	5	4	5	4	4	5	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	123	3.51	62	61
21	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	2	105	3.00	54	51
22	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	2	4	3	3	3	4	107	3.06	58	49	
23	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	110	3.14	56	54	
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	110	3.14	57	53	
25	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	86	2.46	45	41	
26	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	2	4	3	3	4	2	102	2.91	52	50	
27	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	85	2.43	45	40	
28	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	117	3.34	61	56	
29	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	87	2.49	47	40	
30	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	95	2.71	50	45	

**Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen (Sebelum digunakan untuk pengumpulan data sebenarnya)**

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Tabel 4.2

**Uji Validitas Variabel  
Kinerja Pegawai**

No	Item	r hitung	Ket.
1	y3.1	0.33	Valid
2	y3.2	0.37	Valid
3	y3.3	0.65	Valid
4	y3.4	0.66	Valid
5	y3.5	0.76	Valid
6	y3.6	0.63	Valid
7	y3.7	0.54	Valid
8	y3.8	0.65	Valid
9	y3.9	0.61	Valid
10	y3.10	0.38	Valid
11	y3.11	0.57	Valid
12	y3.12	0.41	Valid
13	y3.13	0.44	Valid
14	y3.14	0.49	Valid
15	y3.15	0.67	Valid
16	y3.16	0.54	Valid
17	y3.17	0.46	Valid
18	y3.18	0.52	Valid
19	y3.19	0.41	Valid
20	y3.20	0.73	Valid
21	y3.21	0.53	Valid
22	y3.22	0.50	Valid
23	y3.23	0.46	Valid
24	y3.24	0.44	Valid
25	y3.25	0.45	Valid
26	y3.26	0.45	Valid
27	y3.27	0.57	Valid
28	y3.28	0.73	Valid
29	y3.29	0.43	Valid
30	y3.30	0.48	Valid

Tabel 4.3

**Uji Validitas Variabel  
Karakteristik Individu**

No	Item	r hitung	Ket.
1	y2.1	0.34	Valid
2	y2.2	0.58	Valid
3	y2.3	0.55	Valid
4	y2.4	0.59	Valid
5	y2.5	0.43	Valid
6	y2.6	0.54	Valid
7	y2.7	0.66	Valid
8	y2.8	0.65	Valid
9	y2.9	0.63	Valid
10	y2.10	0.63	Valid
11	y2.11	0.41	Valid
12	y2.12	0.68	Valid
13	y2.13	0.64	Valid
14	y2.14	0.64	Valid
15	y2.15	0.44	Valid

Tabel 4.4

**Uji Validitas Variabel  
Karakteristik Pekerjaan**

No	Item	r hitung	Ket
1	y1.1	0.47	Valid
2	y1.2	0.49	Valid
3	y1.3	0.59	Valid
4	y1.4	0.64	Valid
5	y1.5	0.60	Valid
6	y1.6	0.46	Valid
7	y1.7	0.62	Valid
8	y1.8	0.65	Valid
9	y1.9	0.65	Valid
10	y1.10	0.43	Valid
11	y1.11	0.34	Valid
12	y1.12	0.68	Valid
13	y1.13	0.55	Valid
14	y1.14	0.53	Valid
15	y1.15	0.62	Valid

Tabel 4.5

**Uji Validitas Variabel  
Karakteristik Organisasi**

No	Item	r hitung	Ket
1	x1	0.62	Valid
2	x2	0.63	Valid
3	x3	0.60	Valid
4	x4	0.67	Valid
5	x5	0.65	Valid
6	x6	0.62	Valid
7	x7	0.48	Valid
8	x8	0.52	Valid
9	x9	0.66	Valid
10	x10	0.49	Valid
11	x11	0.84	Valid
12	x12	0.71	Valid
13	x13	0.42	Valid
14	x14	0.62	Valid
15	x15	0.71	Valid
16	x16	0.52	Valid
17	x17	0.71	Valid

Tabel 4.6

**Uji Reliabilitas Instrumen**

No	Item	r xy	Reliabilitas	Keterangan
1	Karakteristik Individu	0.74	0.85	Reliabel
2	Karakteristik Pekerjaan	0.77	0.87	Reliabel
3	Karakteristik Organisasi	0.73	0.85	Reliabel
4	Kinerja Pegawai	0.88	0.94	Reliabel

Karakteristik Individu																				
No	Kemampuan							Kebutuhan Berprestasi							Pengalaman					
	1	2	3	4	5	Tot	Rat2	1	2	3	4	5	Tot	Rat	1	2	3	4	5	Rat
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)
1	5	5	5	4	5	154	30.80	4	4	4	4	4	20	4.00	4	5	5	4	4	4.40
2	4	4	4	4	5	139	27.80	3	5	5	3	5	21	4.20	3	4	5	5	4	4.20
3	3	3	3	3	4	149	29.80	4	4	5	4	4	21	4.20	4	4	5	5	5	4.60
4	5	5	4	5	4	173	34.60	4	5	4	4	4	21	4.20	3	4	4	4	4	3.80
5	3	4	5	3	5	147	29.40	4	3	5	5	5	22	4.40	5	5	5	3	2	4.00
6	2	4	5	1	4	111	22.20	4	4	5	5	5	23	4.60	2	5	3	5	2	3.40
7	3	4	3	3	4	129	25.80	3	3	3	3	3	15	3.00	3	4	4	4	4	3.80
8	3	4	4	4	5	173	34.60	3	4	5	4	4	20	4.00	4	5	5	5	5	4.80
9	3	4	4	4	5	174	34.80	3	4	5	4	4	20	4.00	4	5	5	5	5	4.80
10	3	4	4	4	5	175	35.00	3	4	5	4	4	20	4.00	4	5	5	5	5	4.80
11	4	5	3	5	4	168	33.60	3	4	3	4	4	18	3.60	3	5	5	5	2	4.00
12	4	5	3	5	4	169	33.80	3	4	3	4	4	18	3.60	3	5	5	5	2	4.00
13	5	5	5	4	5	170	34.00	4	5	5	5	4	23	4.60	4	3	5	4	2	3.60
14	3	4	4	4	4	169	33.80	4	5	2	5	4	20	4.00	4	5	5	4	3	4.20
15	3	4	3	4	4	168	33.60	4	5	2	5	4	20	4.00	4	5	5	4	3	4.20
16	4	3	3	4	4	168	33.60	4	5	2	5	4	20	4.00	4	5	5	4	3	4.20
17	3	4	4	4	4	149	29.80	4	4	3	4	4	19	3.80	3	4	4	4	3	3.60
18	3	4	4	4	4	147	29.40	4	4	3	4	4	19	3.80	3	4	4	4	3	3.60
19	3	4	4	5	4	157	31.40	3	3	3	3	3	15	3.00	3	3	3	3	5	3.40
20	4	3	4	4	4	153	30.60	3	3	5	3	3	17	3.40	5	5	5	5	5	5.00
21	4	3	4	3	3	143	28.60	3	3	4	3	3	16	3.20	3	4	4	4	3	3.60
22	4	4	4	4	4	161	32.20	4	4	4	3	4	19	3.80	3	4	4	4	4	3.80
23	4	4	4	4	4	166	33.20	4	4	4	3	4	19	3.80	3	4	4	4	4	3.80
24	4	3	4	4	4	157	31.40	3	3	5	3	3	17	3.40	5	5	5	5	5	5.00
25	5	4	4	4	4	164	32.80	4	4	4	3	4	19	3.80	4	4	3	4	4	3.80
26	4	3	4	4	4	161	32.20	3	3	5	3	3	17	3.40	5	5	5	5	5	5.00
27	3	4	4	4	4	174	34.80	3	3	3	3	4	16	3.20	3	4	5	5	5	4.40
28	5	5	5	5	5	193	38.60	2	2	4	3	2	13	2.60	1	5	5	5	5	4.20
29	3	3	3	3	3	171	34.20	3	3	4	2	3	15	3.00	3	4	4	4	5	4.00
30	3	3	3	3	3	147	29.40	1	1	5	3	3	13	2.60	5	5	5	5	1	4.20
31	4	4	3	2	4	172	34.40	4	4	5	3	4	20	4.00	3	5	5	5	5	4.60
32	3	3	3	4	4	150	30.00	3	3	2	3	3	14	2.80	2	3	4	4	4	3.40
33	3	4	4	4	4	176	35.20	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	4	5	4.20
34	4	4	4	4	5	191	38.20	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	5	5	5	4.60
35	4	5	5	5	4	201	40.20	4	4	5	4	4	21	4.20	4	5	5	5	5	4.80
36	4	4	4	4	4	184	36.80	4	4	5	4	4	21	4.20	4	4	4	4	4	4.00
37	3	3	3	4	3	166	33.20	4	4	4	3	3	18	3.60	4	4	4	4	4	4.00
38	4	4	4	4	4	208	41.60	4	3	4	3	5	19	3.80	5	5	5	5	5	5.00
39	3	3	3	3	3	159	31.80	3	2	2	3	2	12	2.40	3	3	3	3	3	3.00
40	2	4	2	4	5	195	39.00	5	4	3	2	3	17	3.40	3	4	4	5	2	3.60
41	3	3	4	2	5	143	28.60	3	3	5	3	4	18	3.60	3	4	5	5	5	4.40

42. ...

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)
42	3	4	4	3	3	179	35.80	4	4	2	3	3	16	3.20	4	4	4	3	4	3.80
43	2	2	2	2	2	113	22.60	2	2	2	2	2	10	2.00	3	1	1	2	1	1.60
44	4	3	3	4	4	201	40.20	3	4	3	4	4	18	3.60	3	3	3	3	3	3.00
45	4	4	3	4	4	184	36.80	3	4	4	4	4	19	3.80	3	4	4	3	3	3.40
46	1	2	2	3	3	169	33.80	4	4	4	4	5	21	4.20	3	2	5	5	3	3.60
47	5	5	5	5	5	188	37.60	5	5	5	5	5	25	5.00	3	5	5	5	3	4.20
48	4	4	4	4	4	169	33.80	4	4	4	4	4	20	4.00	3	4	3	4	3	3.40
49	3	3	3	3	4	167	33.40	3	2	2	2	3	12	2.40	3	4	5	4	3	3.80
50	3	3	3	3	3	164	32.80	2	3	4	2	4	15	3.00	4	4	4	4	3	3.80
51	4	4	3	4	5	193	38.60	3	3	5	2	4	17	3.40	3	4	5	5	4	4.20
52	3	4	3	3	3	165	33.00	3	4	4	3	4	18	3.60	3	3	4	4	3	3.40
53	3	4	3	3	3	163	32.60	2	5	5	4	3	19	3.80	3	4	4	4	2	3.40
54	3	3	3	3	4	182	36.40	3	4	5	3	3	18	3.60	3	3	4	4	4	3.60
55	4	5	5	5	5	225	45.00	4	4	4	4	4	20	4.00	1	5	5	5	5	4.20
56	3	2	3	4	5	181	36.20	2	2	4	2	2	12	2.40	3	5	5	5	2	4.00
57	4	4	4	4	5	214	42.80	3	5	2	4	4	18	3.60	4	5	5	5	5	4.80
58	4	4	3	4	5	200	40.00	3	3	5	2	4	17	3.40	3	4	5	5	4	4.20
59	3	3	3	3	4	198	39.60	3	4	5	4	4	20	4.00	3	4	4	3	4	3.60
60	3	4	3	3	4	189	37.80	3	3	5	3	3	17	3.40	4	5	5	5	5	4.80
61	4	4	4	4	4	193	38.60	3	4	3	3	3	16	3.20	4	4	4	4	3	3.80
62	3	4	3	3	3	199	39.80	3	4	3	3	3	16	3.20	4	4	4	4	3	3.80
63	3	3	3	3	5	192	38.40	3	3	4	3	3	16	3.20	3	3	5	5	4	4.00
64	3	3	4	3	4	189	37.80	3	3	4	4	4	18	3.60	3	3	4	3	4	3.40
65	3	3	3	3	3	193	38.60	3	3	3	3	3	15	3.00	4	4	4	4	2	3.60
66	2	3	3	3	3	209	41.80	3	3	4	4	4	18	3.60	3	3	4	4	3	3.40
67	3	4	4	3	4	222	44.40	3	4	4	3	3	17	3.40	4	4	5	5	5	4.60
68	5	5	5	3	5	240	48.00	3	4	4	5	5	21	4.20	4	5	5	5	3	4.40
69	4	3	3	4	4	218	43.60	4	4	5	3	4	20	4.00	5	5	5	5	5	5.00
70	3	3	3	3	3	164	32.80	2	2	2	3	2	11	2.20	2	2	3	3	3	2.60
71	5	5	5	4	5	248	49.60	5	5	3	5	5	23	4.60	4	5	5	5	3	4.40
72	4	4	5	4	4	215	43.00	4	5	5	5	5	24	4.80	3	4	5	4	3	3.80
73	4	4	4	4	4	230	46.00	5	5	5	5	5	25	5.00	4	4	4	4	4	4.00
74	1	1	1	1	1	147	29.40	1	1	1	3	1	7	1.40	2	1	1	1	1	1.20
75	4	4	4	4	4	224	44.80	4	3	5	3	4	19	3.80	4	5	5	4	4	4.40
76	3	3	3	4	5	229	45.80	2	3	5	3	5	18	3.60	2	5	5	5	1	3.60
77	4	5	3	4	5	230	46.00	5	4	5	4	5	23	4.60	4	5	5	5	4	4.60
78	3	4	3	4	3	205	41.00	3	4	5	5	4	21	4.20	2	5	5	4	2	3.60
79	4	4	4	4	4	233	46.60	5	5	5	5	5	25	5.00	4	4	4	4	4	4.00
80	3	4	3	3	5	202	40.40	3	3	5	3	3	17	3.40	4	4	4	4	4	4.00
81	3	4	3	3	4	203	40.60	3	3	3	3	3	15	3.00	3	3	3	3	3	3.00
82	3	3	3	3	3	207	41.40	2	2	2	2	2	10	2.00	2	2	2	2	2	2.00
83	3	4	3	4	3	209	41.80	3	4	5	5	4	21	4.20	2	5	5	4	2	3.60
84	3	3	3	3	4	218	43.60	3	3	3	3	3	15	3.00	4	4	4	4	3	3.80
85	3	3	3	3	4	219	43.80	3	3	3	3	3	15	3.00	4	4	4	4	3	3.80
86	5	5	3	5	5	237	47.40	2	2	2	2	3	11	2.20	4	4	5	5	5	4.60
87	2	3	3	4	4	103	20.60	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	4	4	4.00
88	4	4	3	4	5	108	21.60	5	3	5	3	5	21	4.20	5	5	3	5	3	4.20

89. ....

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)
89	4	5	4	4	4	237	47.40	4	4	5	4	5	22	4.40	4	4	4	5	5	4.40
90	3	3	4	4	4	227	45.40	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	4	3	3.80
91	3	3	4	4	4	228	45.60	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	4	3	3.80
92	3	3	4	4	4	234	46.80	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	4	4	4.00
93	2	2	2	3	3	192	38.40	1	2	3	3	3	12	2.40	2	3	3	3	2	2.60
94	2	2	2	3	2	198	39.60	2	3	3	3	2	13	2.60	3	3	2	3	3	2.80
95	4	4	4	4	5	238	47.60	4	4	4	4	4	20	4.00	3	4	4	5	4	4.00
96	4	4	4	4	4	239	47.80	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	4	4	4.00
97	3	3	3	4	4	234	46.80	3	3	3	4	3	16	3.20	3	4	4	4	3	3.60
98	4	4	3	4	4	243	48.60	4	4	4	5	5	22	4.40	4	4	5	4	5	4.40
99	4	4	4	4	4	248	49.60	4	4	3	4	4	19	3.80	4	5	5	5	5	4.80
100	4	3	3	2	4	226	45.20	4	4	3	3	4	18	3.60	4	3	5	3	5	4.00
101	3	4	3	3	4	240	48.00	4	4	3	4	4	19	3.80	4	4	5	5	4	4.40
102	5	5	3	5	5	251	50.20	4	4	3	4	5	20	4.00	4	3	5	5	5	4.40
103	3	3	3	4	4	237	47.40	4	3	3	3	4	17	3.40	3	5	4	5	5	4.40
104	3	4	3	4	4	233	46.60	4	4	4	5	4	21	4.20	4	4	5	4	4	4.20
105	4	4	4	4	4	236	47.20	4	5	2	3	3	17	3.40	3	3	4	4	5	3.80
106	3	4	2	3	4	227	45.40	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	3	3	4	3.60
107	3	5	4	3	4	248	49.60	3	3	3	3	3	15	3.00	4	4	3	3	4	3.60
108	3	4	3	4	3	228	45.60	3	3	3	3	3	15	3.00	4	4	3	3	4	3.60
109	4	4	5	4	5	263	52.60	4	4	3	4	5	20	4.00	3	5	5	5	1	3.80
110	4	4	5	4	5	264	52.80	4	4	3	4	5	20	4.00	3	5	5	5	1	3.80
111	4	4	5	4	5	265	53.00	4	4	3	4	5	20	4.00	3	5	5	5	1	3.80
112	3	4	3	4	4	252	50.40	4	4	3	4	4	19	3.80	4	4	5	4	4	4.20
113	4	4	5	4	5	268	53.60	4	4	3	4	5	20	4.00	3	5	5	5	1	3.80
114	4	4	4	4	4	267	53.40	4	4	3	4	4	19	3.80	4	4	5	5	4	4.40
115	4	5	4	4	5	290	58.00	4	5	5	5	5	24	4.80	4	5	5	5	5	4.80
116	5	5	5	5	5	286	57.20	5	5	5	5	5	25	5.00	4	4	5	5	5	4.60
117	4	3	3	4	4	244	48.80	4	4	3	4	4	19	3.80	3	2	3	4	4	3.20
118	3	3	3	3	4	246	49.20	4	4	3	4	4	19	3.80	3	3	4	4	3	3.40
119	4	4	4	4	4	252	50.40	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	5	4	4.20
120	3	3	3	3	3	245	49.00	4	3	3	3	4	17	3.40	4	4	4	4	4	4.00
121	4	4	4	4	4	267	53.40	3	4	4	4	4	19	3.80	4	4	2	3	3	3.20
122	4	3	3	4	5	238	47.60	3	3	3	3	3	15	3.00	3	2	3	4	3	3.00
123	4	4	3	4	5	247	49.40	4	3	3	3	4	17	3.40	4	4	4	5	5	4.40
124	3	4	3	4	5	256	51.20	5	5	5	5	5	25	5.00	4	5	2	2	3	3.20
125	4	4	3	4	5	250	50.00	4	4	4	4	4	20	4.00	4	3	4	4	4	3.80
126	3	3	2	3	4	236	47.20	3	3	3	3	4	16	3.20	3	3	4	4	3	3.40
127	5	5	5	5	5	275	55.00	3	2	4	3	3	15	3.00	4	4	5	4	3	4.00
128	5	5	4	4	4	279	55.80	3	3	3	3	3	15	3.00	2	4	4	4	3	3.40
129	4	4	4	4	4	265	53.00	5	4	4	4	4	21	4.20	4	4	3	3	4	3.60
130	3	4	3	3	5	251	50.20	4	4	4	4	4	20	4.00	3	4	4	4	4	3.80
131	4	3	4	3	5	257	51.40	4	4	3	4	4	19	3.80	5	4	4	4	4	4.20
132	3	3	3	3	4	252	50.40	4	4	3	3	4	18	3.60	3	4	4	4	3	3.60
133	3	3	4	3	4	263	52.60	3	3	2	3	3	14	2.80	4	4	4	5	4	4.20
134	3	4	3	3	3	253	50.60	3	3	2	3	3	14	2.80	3	4	3	4	3	3.40
135	3	3	3	3	3	255	51.00	4	3	3	4	4	18	3.60	3	3	4	4	3	3.40

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga  
Data Hasil Penelitian

No	Karakteristik Pekerjaan																			
	Keaneekaragaman				Identitas Tugas				Keberartian				Otonomi				Umpan Balik			
	1	2	3	Rat2	1	2	3	Rat2	1	2	3	Rat	1	2	3	Rat2	1	2	3	Rat2
(1)	(2)	(3)	(4)	(6)	(7)	(8)	(9)	(11)	(12)	(13)	(14)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)
1	4	4	4	4.00	3	3	4	3.33	5	5	5	5.00	4	4	4	4.00	4	3	3	3.33
2	4	5	4	4.33	3	4	4	3.67	5	5	5	5.00	3	5	5	4.33	4	4	4	4.00
3	5	5	4	4.67	3	4	4	3.67	5	5	5	5.00	4	4	4	4.00	3	3	4	3.33
4	3	4	4	3.67	3	4	4	3.67	4	4	4	4.00	4	4	3	3.67	3	4	4	3.67
5	5	3	2	3.33	5	3	3	3.67	5	4	3	4.00	3	3	2	2.67	3	3	4	3.33
6	5	2	2	3.00	5	5	2	4.00	5	5	2	4.00	2	1	2	1.67	3	5	2	3.33
7	3	3	3	3.00	4	4	3	3.67	3	2	3	2.67	3	3	3	3.00	3	4	2	3.00
8	4	4	3	3.67	3	3	5	3.67	5	5	5	5.00	3	4	4	3.67	4	5	5	4.67
9	4	4	3	3.67	4	4	5	4.33	5	5	5	5.00	3	4	4	3.67	4	5	5	4.67
10	4	4	3	3.67	4	4	5	4.33	5	5	5	5.00	3	4	4	3.67	4	5	5	4.67
11	2	3	4	3.00	5	5	2	4.00	4	3	5	4.00	2	5	4	3.67	2	5	2	3.00
12	2	3	3	2.67	5	5	2	4.00	4	3	5	4.00	2	5	4	3.67	2	5	2	3.00
13	4	4	5	4.33	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	3	5	4	4.00	5	5	3	4.33
14	3	4	5	4.00	5	4	5	4.67	5	3	5	4.33	1	5	4	3.33	5	3	5	4.33
15	3	4	5	4.00	5	5	5	5.00	5	3	5	4.33	1	5	4	3.33	5	5	3	4.33
16	3	4	5	4.00	5	5	5	5.00	5	3	5	4.33	1	5	4	3.33	5	5	3	4.33
17	3	4	4	3.67	3	4	4	3.67	4	3	4	3.67	3	4	4	3.67	3	3	3	3.00
18	3	4	4	3.67	4	4	4	4.00	4	3	4	3.67	3	4	4	3.67	3	3	3	3.00
19	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00	5	5	5	5.00	3	3	3	3.00	4	4	3	3.67
20	2	1	3	2.00	3	3	3	3.00	3	5	5	4.33	2	3	3	2.67	5	3	5	4.33
21	3	3	3	3.00	3	3	4	3.33	4	4	4	4.00	3	3	3	3.00	3	4	3	3.33
22	2	2	3	2.33	4	3	3	3.33	4	4	4	4.00	3	3	3	3.00	4	4	4	4.00
23	2	2	3	2.33	4	3	3	3.33	4	4	4	4.00	3	4	3	3.33	4	4	4	4.00
24	2	1	3	2.00	3	3	3	3.00	3	5	5	4.33	2	3	3	2.67	5	3	5	4.33
25	1	1	3	1.67	3	3	3	3.00	3	4	4	3.67	3	3	3	3.00	4	4	4	4.00
26	2	1	2	1.67	3	3	3	3.00	3	5	5	4.33	2	3	3	2.67	5	3	5	4.33
27	2	2	2	2.00	5	5	5	5.00	3	3	3	3.00	2	2	2	2.00	2	3	2	2.33
28	1	1	1	1.00	5	3	3	3.67	3	5	4	4.00	1	1	1	1.00	3	3	3	3.00
29	3	5	3	3.67	3	3	3	3.00	5	5	5	5.00	3	3	3	3.00	5	3	3	3.67
30	1	1	1	1.00	3	4	3	3.33	5	5	3	4.33	3	4	5	4.00	3	5	2	3.33
31	3	4	3	3.33	3	3	3	3.00	4	5	3	4.00	3	3	4	3.33	3	3	2	2.67
32	3	3	4	3.33	4	3	3	3.33	4	4	4	4.00	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00
33	2	2	1	1.67	2	2	2	2.00	5	5	4	4.67	3	5	1	3.00	1	2	2	1.67
34	4	4	4	4.00	4	4	5	4.33	5	5	5	5.00	3	4	4	3.67	3	4	3	3.33
35	4	5	4	4.33	5	4	4	4.33	5	5	5	5.00	3	5	3	3.67	5	4	3	4.00
36	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	5	4	5	4.67	4	4	4	4.00
37	3	4	3	3.33	3	3	3	3.00	4	3	4	3.67	1	2	3	2.00	3	4	4	3.67
38	3	4	5	4.00	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	3	5	5	4.33	5	5	5	5.00
39	2	2	2	2.00	1	1	2	1.33	2	2	2	2.00	2	2	3	2.33	1	1	1	1.00
40	4	5	4	4.33	4	4	4	4.00	2	4	4	3.33	4	4	4	4.00	2	2	4	2.67
41	3	5	1	3.00	3	3	4	3.33	4	5	2	3.67	1	1	4	2.00	1	4	4	3.00

42. ...



(1)	(2)	(3)	(4)	(6)	(7)	(8)	(9)	(11)	(12)	(13)	(14)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)
42	4	5	3	4.00	3	3	3	3.00	5	5	5	5.00	2	3	2	2.33	2	3	2	2.33
43	2	2	2	2.00	2	2	2	2.00	1	1	1	1.00	2	2	2	2.00	3	1	2	2.00
44	3	4	3	3.33	4	4	3	3.67	5	5	5	5.00	2	4	4	3.33	4	5	5	4.67
45	4	4	3	3.67	4	3	3	3.33	3	3	4	3.33	3	4	4	3.67	2	4	3	3.00
46	3	5	2	3.33	3	5	3	3.67	5	5	5	5.00	3	3	5	3.67	3	2	5	3.33
47	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	4	5	4	4.33	3	5	3	3.67
48	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	3	3	3	3.00	3	3	4	3.33	3	3	3	3.00
49	2	3	1	2.00	4	3	3	3.33	4	5	3	4.00	5	2	2	3.00	3	2	3	2.67
50	4	3	3	3.33	3	3	4	3.33	4	4	3	3.67	2	3	4	3.00	3	3	3	3.00
51	2	2	3	2.33	3	4	3	3.33	3	4	4	3.67	2	3	3	2.67	4	3	3	3.33
52	2	2	3	2.33	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00	2	3	3	2.67
53	2	2	3	2.33	2	2	2	2.00	2	3	2	2.33	2	3	3	2.67	2	2	2	2.00
54	3	3	3	3.00	2	3	3	2.67	5	5	5	5.00	4	4	3	3.67	3	3	3	3.00
55	5	5	3	4.33	5	4	4	4.33	5	5	4	4.67	3	4	4	3.67	3	3	3	3.00
56	3	3	3	3.00	2	2	3	2.33	3	4	2	3.00	1	2	3	2.00	2	3	2	2.33
57	3	3	4	3.33	4	3	3	3.33	5	5	5	5.00	2	4	4	3.33	4	4	4	4.00
58	2	2	3	2.33	3	3	4	3.33	3	4	4	3.67	2	3	3	2.67	4	3	3	3.33
59	3	3	3	3.00	2	3	3	2.67	5	5	5	5.00	4	4	3	3.67	3	3	3	3.00
60	3	3	3	3.00	3	3	2	2.67	5	5	4	4.67	3	3	2	2.67	3	3	3	3.00
61	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00	4	4	4	4.00	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00
62	3	4	3	3.33	3	4	3	3.33	4	4	4	4.00	3	3	3	3.00	3	4	3	3.33
63	3	4	3	3.33	5	5	4	4.67	5	5	3	4.33	2	5	3	3.33	3	5	5	4.33
64	3	3	4	3.33	4	4	3	3.67	4	4	3	3.67	2	4	3	3.00	3	4	3	3.33
65	3	3	3	3.00	3	2	2	2.33	5	5	5	5.00	2	3	2	2.33	2	5	2	3.00
66	3	2	3	2.67	3	3	4	3.33	4	5	4	4.33	3	3	3	3.00	4	4	3	3.67
67	3	3	3	3.00	3	4	4	3.67	5	5	5	5.00	3	3	3	3.00	4	5	5	4.67
68	5	5	3	4.33	5	5	5	5.00	5	1	5	3.67	1	5	4	3.33	3	5	4	4.00
69	4	4	5	4.33	4	5	5	4.67	5	4	4	4.33	2	5	4	3.67	4	5	5	4.67
70	1	1	2	1.33	2	2	3	2.33	2	1	1	1.33	2	2	3	2.33	3	3	2	2.67
71	5	5	5	5.00	5	5	3	4.33	5	5	5	5.00	3	5	5	4.33	4	5	3	4.00
72	4	4	4	4.00	4	3	3	3.33	5	5	5	5.00	5	4	3	4.00	4	5	5	4.67
73	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	5	4	5	4.67	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00
74	2	3	1	2.00	1	1	1	1.00	1	1	3	1.67	3	1	2	2.00	3	3	3	3.00
75	3	4	4	3.67	4	4	4	4.00	5	4	5	4.67	3	3	4	3.33	3	3	3	3.00
76	3	3	3	3.00	4	5	5	4.67	5	5	5	5.00	1	2	2	1.67	2	3	3	2.67
77	4	5	3	4.00	4	3	4	3.67	5	5	5	5.00	4	5	3	4.00	3	4	4	3.67
78	3	2	2	2.33	3	4	3	3.33	4	4	3	3.67	3	2	3	2.67	2	3	3	2.67
79	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	5	4	5	4.67	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00
80	3	4	3	3.33	3	4	4	3.67	5	4	4	4.33	1	1	2	1.33	3	3	3	3.00
81	3	4	3	3.33	3	4	4	3.67	5	4	4	4.33	1	1	2	1.33	3	3	3	3.00
82	3	3	4	3.33	3	3	4	3.33	5	5	4	4.67	3	3	2	2.67	3	3	5	3.67
83	4	3	3	3.33	4	3	5	4.00	4	5	5	4.67	1	4	3	2.67	2	4	4	3.33
84	2	3	3	2.67	3	3	3	3.00	4	4	2	3.33	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00
85	2	3	3	2.67	3	3	3	3.00	4	4	2	3.33	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00
86	2	4	3	3.00	3	4	1	2.67	2	3	2	2.33	5	5	5	5.00	3	2	4	3.00
87	2	2	3	2.33	4	4	4	4.00	4	3	4	3.67	4	4	4	4.00	3	3	4	3.33
88	5	5	4	4.67	4	5	5	4.67	5	5	5	5.00	3	3	5	3.67	4	5	4	4.33

89. ....

(1)	(2)	(3)	(4)	(6)	(7)	(8)	(9)	(11)	(12)	(13)	(14)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)
89	3	3	4	3.33	4	4	4	4.00	3	5	3	3.67	3	3	4	3.33	3	4	4	3.67
90	3	3	4	3.33	3	3	3	3.00	4	4	4	4.00	2	2	2	2.00	3	3	4	3.33
91	3	3	4	3.33	3	3	3	3.00	4	4	4	4.00	2	2	2	2.00	3	3	4	3.33
92	2	2	3	2.33	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	3	3	3.33	4	3	3	3.33
93	4	1	2	2.33	3	3	3	3.00	2	2	2	2.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00
94	3	3	3	3.00	2	3	3	2.67	2	2	2	2.00	3	3	2	2.67	4	4	3	3.67
95	3	4	4	3.67	4	4	4	4.00	4	3	4	3.67	3	3	3	3.00	4	4	3	3.67
96	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	3	4	4	3.67	4	4	4	4.00
97	3	1	1	1.67	4	4	4	4.00	3	1	3	2.33	3	4	4	3.67	1	3	5	3.00
98	3	3	4	3.33	2	2	1	1.67	3	3	2	2.67	3	2	2	2.33	2	3	3	2.67
99	3	3	4	3.33	4	4	3	3.67	5	3	5	4.33	3	5	5	4.33	4	4	4	4.00
100	2	2	2	2.00	2	2	2	2.00	3	2	3	2.67	3	3	3	3.00	2	3	4	3.00
101	3	3	4	3.33	4	4	3	3.67	5	5	4	4.67	3	3	4	3.33	3	4	4	3.67
102	2	2	3	2.33	3	3	2	2.67	3	2	3	2.67	3	4	3	3.33	2	3	3	2.67
103	2	2	4	2.67	3	3	3	3.00	4	3	4	3.67	4	3	4	3.67	3	4	2	3.00
104	3	3	4	3.33	3	3	3	3.00	4	3	4	3.67	2	3	3	2.67	3	3	2	2.67
105	3	3	3	3.00	2	2	2	2.00	3	2	3	2.67	2	3	3	2.67	3	3	2	2.67
106	2	2	3	2.33	2	3	2	2.33	2	2	3	2.33	2	3	3	2.67	4	4	2	3.33
107	2	2	4	2.67	4	4	3	3.67	2	2	3	2.33	3	3	5	3.67	2	3	2	2.33
108	2	2	3	2.33	3	3	2	2.67	3	2	2	2.33	3	3	2	2.67	2	4	2	2.67
109	3	3	5	3.67	5	4	4	4.33	5	5	4	4.67	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00
110	3	3	5	3.67	5	4	4	4.33	5	5	4	4.67	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00
111	3	3	5	3.67	5	4	4	4.33	5	5	4	4.67	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00
112	2	2	3	2.33	4	4	3	3.67	4	4	2	3.33	3	4	4	3.67	2	4	4	3.33
113	3	3	4	3.33	5	4	4	4.33	5	5	4	4.67	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00
114	2	2	2	2.00	3	3	2	2.67	4	3	3	3.33	3	3	4	3.33	4	4	3	3.67
115	4	5	4	4.33	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	4	4	5	4.33	5	5	5	5.00
116	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00
117	3	3	3	3.00	3	3	2	2.67	3	3	4	3.33	2	3	3	2.67	3	4	2	3.00
118	4	4	3	3.67	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00	3	2	3	2.67
119	4	4	3	3.67	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	3	4	3.67	4	4	3	3.67
120	4	4	4	4.00	4	4	2	3.33	4	4	4	4.00	3	2	3	2.67	3	3	3	3.00
121	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00	5	4	3	4.00	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00
122	3	3	3	3.00	2	2	2	2.00	3	2	4	3.00	3	3	3	3.00	3	2	2	2.33
123	2	2	3	2.33	3	3	2	2.67	3	2	4	3.00	2	3	2	2.33	3	3	4	3.33
124	3	3	3	3.00	3	3	2	2.67	4	2	4	3.33	4	3	3	3.33	2	3	3	2.67
125	2	2	3	2.33	3	3	2	2.67	4	3	4	3.67	4	4	4	4.00	3	3	2	2.67
126	2	2	3	2.33	2	3	2	2.33	3	3	4	3.33	3	3	3	3.00	2	2	2	2.00
127	2	3	3	2.67	3	3	4	3.33	4	3	3	3.33	4	4	4	4.00	2	3	2	2.33
128	4	4	4	4.00	4	4	3	3.67	3	2	4	3.00	3	3	4	3.33	4	4	4	4.00
129	3	3	3	3.00	3	3	2	2.67	4	3	3	3.33	3	3	3	3.00	3	2	2	2.33
130	2	2	2	2.00	3	3	2	2.67	3	3	3	3.00	3	3	2	2.67	3	3	2	2.67
131	3	3	4	3.33	3	3	3	3.00	4	3	3	3.33	3	4	4	3.67	4	3	3	3.33
132	3	4	3	3.33	3	3	3	3.00	3	2	3	2.67	2	2	2	2.00	3	3	2	2.67
133	3	2	3	2.67	3	3	2	2.67	4	3	5	4.00	3	3	4	3.33	4	4	3	3.67
134	2	2	4	2.67	2	2	1	1.67	3	3	3	3.00	3	3	2	2.67	2	3	1	2.00
135	3	2	3	2.67	3	4	3	3.33	4	3	4	3.67	3	3	3	3.00	3	4	3	3.33

No	Karakteristik Organisasi																			
	Struktur					Kepemimpinan										Imbalan				
	1	2	3	4	Rat2	1	2	3	4	5	6	7	8	Rat2	1	2	3	4	5	Rat2
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(17)	(18)	(19)	(20)	(20)	(21)	(23)
1	5	4	4	4	4.25	4	4	4	5	5	5	5	5	4.63	4	4	3	4	4	3.80
2	3	3	3	3	3.00	3	4	3	4	4	5	4	3	3.75	2	2	3	3	2	2.40
3	4	4	4	4	4.00	3	3	4	3	3	4	3	3	3.25	4	4	2	2	3	3.00
4	4	3	4	4	3.75	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	3	4	2	3	2	2.80
5	3	3	4	3	3.25	3	3	3	2	3	3	3	3	2.88	2	3	2	3	1	2.20
6	5	5	5	2	4.25	5	5	4	5	4	5	5	4	4.63	2	2	2	1	2	1.80
7	3	2	3	4	3.00	4	3	3	4	3	4	3	3	3.38	2	2	2	2	2	2.00
8	5	5	5	5	5.00	5	4	5	5	5	5	4	4	4.63	5	5	3	4	3	4.00
9	5	5	5	5	5.00	5	4	5	5	5	5	4	4	4.63	5	5	3	4	3	4.00
10	5	5	5	5	5.00	5	4	5	5	5	5	4	4	4.63	5	5	3	4	3	4.00
11	4	4	5	4	4.25	2	5	4	5	4	5	5	5	4.38	1	2	4	4	5	3.20
12	4	4	5	4	4.25	2	5	4	5	4	5	5	5	4.38	1	2	2	4	4	2.60
13	5	5	5	5	5.00	4	3	3	3	3	3	4	2	3.13	2	2	3	3	5	3.00
14	5	5	5	5	5.00	4	3	3	3	3	3	4	2	3.13	2	3	3	3	5	3.20
15	5	5	5	5	5.00	4	3	3	3	3	3	4	2	3.13	2	2	3	3	5	3.00
16	5	5	5	5	5.00	4	3	3	3	3	3	4	2	3.13	2	2	3	3	5	3.00
17	4	4	4	4	4.00	3	3	3	3	3	4	4	3	3.25	2	2	2	2	4	2.40
18	4	4	4	4	4.00	3	3	3	3	3	4	4	3	3.25	2	2	2	2	4	2.40
19	3	3	3	3	3.00	2	2	2	2	3	4	3	2	2.50	3	3	2	3	3	2.80
20	5	3	3	3	3.50	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	1	1	1	1	1	1.00
21	4	3	4	4	3.75	4	3	3	4	3	4	4	3	3.50	2	1	3	3	3	2.40
22	4	3	4	2	3.25	4	3	3	4	3	4	3	3	3.38	2	2	2	2	2	2.00
23	4	3	4	2	3.25	4	3	3	4	3	4	3	3	3.38	2	2	2	2	2	2.00
24	5	3	3	3	3.50	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	1	1	1	1	1	1.00
25	2	2	3	2	2.25	3	2	3	3	3	3	3	3	2.88	1	1	1	1	1	1.00
26	5	3	3	3	3.50	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	1	1	1	1	1	1.00
27	2	2	2	2	2.00	2	2	2	2	2	2	2	2	2.00	2	2	2	2	2	2.00
28	2	2	2	2	2.00	3	1	1	1	1	3	3	2	1.88	1	1	1	1	1	1.00
29	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	2	2	2	2	2	2.00
30	5	5	5	5	5.00	3	3	3	3	5	5	5	5	4.00	1	1	1	1	1	1.00
31	3	4	3	3	3.25	3	3	3	3	3	4	4	4	3.38	2	1	3	3	1	2.00
32	4	3	4	3	3.50	3	3	3	4	4	4	3	3	3.38	1	1	2	2	2	1.60
33	3	2	4	2	2.75	2	4	4	4	4	4	4	4	3.75	3	1	1	1	2	1.60
34	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	3	1	4	2	3	2.60
35	5	3	4	3	3.75	4	3	3	4	3	5	4	5	3.88	2	1	3	3	3	2.40
36	4	4	4	4	4.00	3	3	4	4	4	4	4	4	3.75	4	3	4	4	4	3.80
37	3	4	4	3	3.50	3	3	2	3	3	4	4	3	3.13	2	2	3	3	3	2.60
38	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	5	5	1	5	5	4.20
39	1	2	2	2	1.75	1	1	1	2	2	2	2	3	1.75	3	3	2	2	2	2.40
40	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	3	3	3	3	1	2.60
41	5	5	5	3	4.50	5	3	4	3	2	3	2	2	3.00	2	3	2	2	1	2.00

42. ...

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(17)	(18)	(19)	(20)	(20)	(21)	(23)
42	3	3	3	3	3.00	3	2	2	3	4	4	4	3	3.13	1	1	2	2	3	1.80
43	2	3	2	2	2.25	3	3	3	3	2	2	3	3	2.75	4	4	3	3	4	3.60
44	5	4	5	4	4.50	5	5	4	5	5	5	5	4	4.75	5	5	4	3	4	4.20
45	4	3	4	4	3.75	3	3	2	4	4	4	4	4	3.50	2	2	2	3	4	2.60
46	3	3	5	5	4.00	5	5	5	4	5	5	5	5	4.88	4	3	2	5	4	3.60
47	5	5	5	5	5.00	3	3	4	4	4	5	5	3	3.88	3	1	2	1	1	1.60
48	4	4	3	4	3.75	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	3	1	2	1	1	1.60
49	5	3	4	3	3.75	3	4	3	4	3	4	4	5	3.75	2	2	3	3	4	2.80
50	3	4	3	3	3.25	4	4	4	4	4	3	4	3	3.75	1	1	3	3	3	2.20
51	2	2	4	2	2.50	3	2	2	2	3	3	3	3	2.63	4	4	3	3	3	3.40
52	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	2	2	2	2	2	2.00
53	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	2	2	2	2	2	2.00
54	3	3	4	4	3.50	3	3	3	3	3	4	4	3	3.25	3	3	3	2	3	2.80
55	5	5	5	4	4.75	3	3	3	3	3	4	3	4	3.25	3	3	3	4	4	3.40
56	3	3	3	2	2.75	3	2	3	4	3	3	3	4	3.13	3	1	2	2	3	2.20
57	4	4	4	5	4.25	4	4	4	4	5	5	5	4	4.38	3	2	4	4	4	3.40
58	2	2	4	2	2.50	3	2	2	2	3	3	3	3	2.63	4	4	3	3	3	3.40
59	3	3	4	3	3.25	3	3	3	3	3	3	4	3	3.13	3	3	3	3	2	2.80
60	4	4	4	4	4.00	5	4	4	4	3	3	3	3	3.63	2	1	1	2	1	1.40
61	3	3	3	3	3.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	2	2	3	3	2	2.40
62	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	5	5	4	4.25	4	4	3	3	4	3.60
63	5	1	5	3	3.50	5	1	3	4	5	5	4	3	3.75	1	1	1	1	1	1.00
64	3	3	4	4	3.50	2	3	4	4	4	4	3	2	3.25	3	3	3	3	4	3.20
65	3	3	3	3	3.00	5	5	5	5	5	5	3	3	4.50	1	1	1	1	1	1.00
66	5	4	4	4	4.25	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	4	3	3	4	2	3.20
67	5	4	4	3	4.00	5	3	3	4	5	5	4	3	4.00	3	3	3	3	3	3.00
68	5	4	5	5	4.75	5	5	5	4	5	5	4	5	4.75	5	4	2	4	4	3.80
69	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	5	3	3	3	3	3.40
70	3	4	4	4	3.75	4	4	4	3	3	3	3	3	3.38	3	3	2	4	4	3.20
71	5	3	5	5	4.50	5	4	5	3	5	5	5	4	4.50	3	3	3	3	4	3.20
72	5	4	5	5	4.75	4	4	4	5	4	4	4	4	4.13	3	3	3	3	3	3.00
73	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	5	5	4	5	4	4.60
74	2	3	2	2	2.25	2	3	2	2	2	1	1	1	1.75	3	4	4	4	3	3.60
75	5	3	4	3	3.75	3	4	4	4	4	5	4	4	4.00	3	3	4	4	4	3.60
76	5	5	5	5	5.00	4	5	5	5	5	5	5	5	4.88	1	1	2	1	1	1.20
77	5	4	5	4	4.50	4	5	3	4	5	5	4	4	4.25	5	3	3	3	5	3.80
78	4	4	5	4	4.25	5	3	3	4	5	5	5	4	4.25	3	3	4	5	3	3.60
79	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	5	5	4	5	4	4.60
80	3	3	3	3	3.00	1	1	2	2	2	3	3	3	2.13	1	1	1	1	2	1.20
81	3	3	3	3	3.00	1	1	2	2	2	3	3	3	2.13	1	1	1	1	1	1.00
82	5	5	2	3	3.75	4	3	3	4	5	5	4	3	3.88	2	2	4	5	3	3.20
83	5	3	5	5	4.50	5	3	3	4	5	5	5	4	4.25	3	2	4	5	3	3.40
84	3	3	3	1	2.50	3	2	2	2	2	3	2	3	2.38	2	2	2	2	2	2.00
85	3	3	3	2	2.75	3	2	2	2	3	2	3	2	2.38	2	2	2	2	2	2.00
86	4	3	3	3	3.25	3	1	1	1	1	1	1	1	1.25	2	2	1	3	1	1.80
87	4	4	4	3	3.75	4	3	3	4	3	4	4	4	3.63	4	4	3	4	4	3.80
88	5	5	5	5	5.00	5	3	5	5	5	3	5	5	4.50	5	3	3	1	1	2.60

89. ....

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(17)	(18)	(19)	(20)	(20)	(21)	(23)
89	5	5	5	4	4.75	5	4	4	4	4	5	5	4	4.38	2	3	2	5	1	2.60
90	2	2	2	2	2.00	2	2	2	2	2	4	3	2	2.38	2	2	2	2	2	2.00
91	2	2	2	2	2.00	2	2	2	2	2	4	3	2	2.38	3	2	2	2	2	2.20
92	3	3	3	3	3.00	2	2	2	2	2	2	3	2	2.13	2	2	2	2	2	2.00
93	3	3	4	4	3.50	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	4	4	4	4	4	4.00
94	2	2	2	2	2.00	3	3	3	2	2	3	2	2	2.50	3	3	2	4	4	3.20
95	4	4	4	3	3.75	4	4	3	4	4	5	4	4	4.00	4	2	4	4	4	3.60
96	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00
97	4	3	4	4	3.75	3	2	3	2	2	3	3	3	2.63	1	1	1	1	1	1.00
98	2	5	4	3	3.50	3	3	5	4	4	5	3	4	3.88	4	4	3	4	2	3.40
99	4	4	4	5	4.25	5	5	5	5	5	5	4	5	4.88	4	4	4	3	2	3.40
100	2	2	2	3	2.25	3	3	3	3	3	4	3	3	3.13	4	3	2	4	2	3.00
101	4	4	4	4	4.00	4	5	5	4	4	4	4	5	4.38	4	3	3	2	2	2.80
102	5	4	4	3	4.00	3	3	3	2	3	4	3	2	2.88	3	3	2	4	2	2.80
103	4	4	4	4	4.00	4	4	5	4	4	4	4	4	4.13	2	2	2	2	3	2.20
104	5	3	4	5	4.25	3	3	3	4	4	4	3	3	3.38	3	5	3	2	2	3.00
105	4	4	4	4	4.00	4	2	3	4	4	4	3	4	3.50	2	2	2	2	2	2.00
106	4	4	4	4	4.00	3	2	2	3	4	3	4	2	2.88	1	1	3	2	2	1.80
107	5	5	4	3	4.25	4	2	3	3	3	4	4	3	3.25	3	3	2	2	2	2.40
108	3	3	3	3	3.00	2	4	3	3	2	3	3	4	3.00	2	2	2	3	2	2.20
109	4	3	3	4	3.50	4	2	3	3	4	4	4	4	3.50	1	5	1	1	3	2.20
110	4	3	3	4	3.50	4	2	3	3	4	4	4	4	3.50	1	5	1	1	3	2.20
111	4	3	3	4	3.50	4	2	3	3	4	4	4	4	3.50	1	5	1	1	3	2.20
112	5	4	5	4	4.50	3	3	3	4	4	4	4	3	3.50	2	2	3	4	1	2.40
113	4	3	3	4	3.50	4	2	3	3	4	4	4	4	3.50	1	5	1	1	3	2.20
114	4	3	4	5	4.00	5	4	5	5	5	5	5	3	4.63	2	2	3	2	3	2.40
115	4	4	4	4	4.00	5	5	4	4	5	5	5	4	4.63	4	5	5	5	5	4.80
116	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	4	5	5	5	5	4.80
117	4	3	4	3	3.50	3	4	3	3	4	4	3	4	3.50	2	2	2	2	1	1.80
118	3	3	4	4	3.50	4	4	3	4	3	4	3	5	3.75	3	3	2	3	3	2.80
119	3	4	4	4	3.75	3	2	3	4	4	4	3	3	3.25	2	2	3	2	2	2.20
120	3	3	3	4	3.25	3	3	3	4	3	4	3	3	3.25	2	2	2	3	2	2.20
121	3	3	4	3	3.25	3	4	4	4	4	3	4	3	3.63	3	3	3	3	3	3.00
122	3	3	4	3	3.25	3	2	3	2	3	4	3	2	2.75	3	2	2	3	2	2.40
123	2	3	3	3	2.75	2	2	3	3	2	2	3	2	2.38	4	3	2	3	2	2.80
124	5	4	5	4	4.50	4	3	4	4	2	2	4	2	3.13	2	2	2	3	3	2.40
125	3	3	3	3	3.00	3	3	3	2	2	4	2	2	2.63	2	1	2	1	2	1.60
126	3	3	4	3	3.25	3	2	3	2	2	3	2	2	2.38	3	2	2	3	2	2.40
127	2	3	3	3	2.75	2	3	3	3	3	3	3	3	2.88	3	3	2	2	2	2.40
128	5	4	4	3	4.00	3	3	4	4	4	4	4	4	3.75	4	4	4	4	4	4.00
129	4	4	4	4	4.00	3	4	5	4	4	4	4	4	4.00	4	4	5	4	3	4.00
130	4	2	3	4	3.25	3	3	4	4	4	5	5	3	3.88	3	3	2	3	1	2.40
131	3	3	4	4	3.50	4	4	3	4	3	4	3	3	3.50	2	3	4	3	1	2.60
132	4	4	4	4	4.00	3	3	3	3	3	2	3	3	2.88	3	3	2	3	2	2.60
133	4	5	4	3	4.00	3	3	3	3	4	5	4	3	3.50	3	3	3	2	3	2.80
134	4	4	4	4	4.00	3	3	3	4	3	4	4	3	3.38	1	1	1	2	2	1.40
135	3	3	3	4	3.25	4	3	3	4	3	4	4	3	3.50	3	4	3	3	2	3.00

## Data Hasil Penelitian

No	Kinerja Pegawai																					
	Kualitas Kerja						Kuantitas Kerja						Ketepatan Waktu					Kehadiran				
	1	2	3	4	5	Rat	1	2	3	4	5	Rat	1	2	3	4	Rat	1	2	3	4	Rat
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)	(25)
1	4	4	3	4	4	3.80	4	4	4	3	4	3.80	4	4	3	3	3.50	5	5	5	5	5.00
2	3	3	3	3	3	3.00	4	4	3	3	3	3.40	3	3	3	3	3.00	4	4	5	4	4.25
3	3	4	4	3	3	3.40	4	4	4	4	3	3.80	4	4	4	4	4.00	4	5	5	5	4.75
4	5	5	5	4	4	4.60	5	5	4	4	4	4.40	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5.00
5	4	4	4	5	3	4.00	4	3	3	4	3	3.40	4	4	4	3	3.75	5	5	5	5	5.00
6	2	2	4	4	4	3.20	4	3	5	5	2	3.80	1	2	2	2	1.75	5	4	5	5	4.75
7	4	4	3	3	4	3.60	4	3	3	4	2	3.20	3	3	3	3	3.00	4	4	3	4	3.75
8	4	5	5	5	4	4.60	5	5	5	5	4	4.80	4	4	3	4	3.75	5	5	5	5	5.00
9	4	5	5	5	4	4.60	5	5	5	5	4	4.80	4	4	3	4	3.75	5	5	5	5	5.00
10	4	5	5	5	4	4.60	5	5	5	5	4	4.80	4	4	3	4	3.75	5	5	5	5	5.00
11	3	4	5	5	4	4.20	5	4	4	5	2	4.00	5	5	2	5	4.25	5	5	5	5	5.00
12	3	4	5	5	4	4.20	5	4	4	5	2	4.00	5	5	2	5	4.25	5	5	5	5	5.00
13	5	4	5	4	5	4.60	4	5	5	5	3	4.40	5	5	4	4	4.50	5	5	5	5	5.00
14	5	4	5	4	5	4.60	4	5	5	4	3	4.20	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00
15	5	4	5	4	5	4.60	4	5	5	5	3	4.40	5	5	4	4	4.50	5	5	5	5	5.00
16	5	4	5	4	5	4.60	4	5	5	5	3	4.40	5	5	5	5	5.00	5	4	5	5	4.75
17	5	5	2	5	5	4.40	4	4	4	4	3	3.80	3	3	3	3	3.00	4	4	4	4	4.00
18	4	4	4	3	4	3.80	4	4	4	4	4	4.00	3	3	3	3	3.00	4	4	4	4	4.00
19	3	3	3	4	4	3.40	3	4	4	3	3	3.40	3	4	3	3	3.25	4	4	5	5	4.50
20	3	3	3	5	3	3.40	5	5	5	5	3	4.60	4	5	3	3	3.75	3	3	3	3	3.00
21	3	3	3	5	3	3.40	4	4	3	3	2	3.20	4	4	2	4	3.50	4	4	4	4	4.00
22	3	4	4	4	4	3.80	4	3	4	4	3	3.60	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00
23	3	4	4	4	4	3.80	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00
24	3	3	3	5	3	3.40	5	5	5	5	3	4.60	4	5	3	3	3.75	3	3	3	3	3.00
25	3	3	3	5	3	3.40	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00
26	3	3	3	4	3	3.20	5	5	5	5	3	4.60	4	5	3	3	3.75	3	3	3	3	3.00
27	3	4	4	4	4	3.80	4	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00
28	5	5	5	5	4	4.80	5	5	5	5	3	4.60	5	5	5	5	5.00	3	3	5	5	4.00
29	3	3	4	4	4	3.60	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	5	5	4	5	4.75
30	3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3	3.00	4	3	3	3	3.25	4	4	3	3	3.50
31	4	4	4	4	3	3.80	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	5	5	4	4	4.50
32	3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	2	2.80	3	3	3	3	3.00	3	4	3	3	3.25
33	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00
34	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5.00
35	4	5	5	4	4	4.40	5	5	5	5	3	4.60	4	5	4	5	4.50	5	5	5	5	5.00
36	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5.00
37	3	3	4	4	3	3.40	4	4	3	4	3	3.60	3	4	4	4	3.75	4	4	4	4	4.00
38	3	4	5	5	4	4.20	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00
39	2	2	4	4	2	2.80	4	3	3	3	3	3.20	4	4	3	4	3.75	4	4	4	4	4.00
40	4	5	5	4	4	4.40	4	4	4	4	3	3.80	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5.00
41	2	3	4	4	4	3.40	4	3	4	4	1	3.20	2	2	2	2	2.00	2	3	2	2	2.25

42. ...

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)	(25)
42	3	4	4	4	4	3.80	4	4	4	4	3	3.80	3	4	4	3	3.50	3	3	4	4	3.50
43	2	2	2	2	2	2.00	2	2	2	2	2	2.00	2	2	2	2	2.00	1	1	2	2	1.50
44	5	5	4	4	4	4.40	4	4	4	4	4	4.00	5	5	4	5	4.75	5	5	5	5	5.00
45	4	4	3	4	4	3.80	4	4	4	4	3	3.80	4	4	3	4	3.75	5	4	4	4	4.25
46	5	5	3	3	3	3.80	3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3.00	5	5	3	5	4.50
47	3	3	4	3	4	3.40	5	4	3	4	3	3.80	4	3	3	3	3.25	4	4	4	4	4.00
48	3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3.00	4	4	4	3	3.75
49	3	4	4	2	2	3.00	3	3	5	3	5	3.80	2	3	3	3	2.75	5	4	2	5	4.00
50	3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3.00	4	3	3	3	3.25
51	3	4	4	4	4	3.80	4	4	4	4	4	4.00	3	4	4	4	3.75	4	4	4	4	4.00
52	3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3.00	3	4	3	3	3.25
53	3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3.00	3	4	3	3	3.25
54	3	3	4	4	3	3.40	3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3.00	5	4	3	4	4.00
55	5	5	4	5	5	4.80	5	5	5	5	4	4.80	5	5	4	4	4.50	4	4	4	4	4.00
56	3	4	4	5	3	3.80	2	2	2	2	2	2.00	3	3	3	3	3.00	5	5	5	5	5.00
57	4	5	4	4	4	4.20	4	4	4	4	3	3.80	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5.00
58	3	4	4	4	4	3.80	4	4	4	4	3	3.80	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00
59	3	3	4	4	4	3.60	4	4	4	4	3	3.80	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3.00
60	3	3	3	3	3	3.00	4	4	3	3	3	3.40	3	3	3	3	3.00	5	5	5	5	5.00
61	3	3	4	4	4	3.60	3	3	3	3	3	3.00	3	3	2	3	2.75	4	4	4	4	4.00
62	4	4	3	4	4	3.80	4	4	4	4	4	4.00	3	3	3	3	3.00	4	4	4	5	4.25
63	3	3	3	3	3	3.00	4	3	3	3	3	3.20	3	3	3	3	3.00	4	5	4	5	4.50
64	3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3	3.00	4	4	3	4	3.75	4	4	3	4	3.75
65	2	4	5	2	2	3.00	3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3.00
66	3	4	4	5	4	4.00	4	4	4	4	2	3.60	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5.00
67	3	3	4	4	2	3.20	5	5	5	5	4	4.80	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00
68	4	4	5	5	4	4.40	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	4	5	5	5	4.75
69	4	4	4	4	4	4.00	5	4	4	5	4	4.40	4	4	4	4	4.00	5	5	3	4	4.25
70	3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3.00	1	1	3	3	2.00
71	4	5	5	5	5	4.80	5	5	5	4	5	4.80	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00
72	4	5	4	4	4	4.20	4	4	4	4	4	4.00	4	4	3	4	3.75	4	3	4	4	3.75
73	4	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5	4	4.80	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5.00
74	3	3	3	3	3	3.00	2	2	2	2	3	2.20	3	3	3	2	2.75	1	1	3	3	2.00
75	4	4	4	4	4	4.00	5	5	4	4	3	4.20	5	4	4	4	4.25	5	5	5	5	5.00
76	3	5	4	4	3	3.80	4	4	4	4	3	3.80	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5.00
77	3	4	5	4	4	4.00	5	4	4	5	3	4.20	4	5	3	3	3.75	5	5	5	3	4.50
78	3	4	4	3	4	3.60	5	3	3	3	1	3.00	4	4	4	3	3.75	4	4	4	4	4.00
79	4	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5	5.00	5	4	4	4	4.25	5	5	5	5	5.00
80	3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	2	2.80	2	3	3	3	2.75	5	5	5	5	5.00
81	3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3	3.00	2	3	3	3	2.75	5	5	5	5	5.00
82	4	4	3	3	4	3.60	5	3	4	3	2	3.40	4	4	2	3	3.25	4	3	4	4	3.75
83	3	4	4	3	4	3.60	5	3	4	3	2	3.40	4	4	2	3	3.25	4	3	4	4	3.75
84	3	3	4	4	4	3.60	4	4	4	4	3	3.80	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00
85	3	3	4	4	4	3.60	4	4	4	4	3	3.80	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00
86	5	4	3	5	5	4.40	4	4	3	5	3	3.80	3	3	3	3	3.00	5	5	4	5	4.75
87	4	3	4	4	4	3.80	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	3	4	3.75
88	3	5	3	3	3	3.40	3	5	5	5	1	3.80	3	3	3	3	3.00	5	5	5	5	5.00

89. ....

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)	(25)
89	3	4	4	4	4	3.80	4	4	4	4	3	3.80	4	4	3	4	3.75	5	5	5	5	5.00
90	4	4	4	4	4	4.00	4	4	3	3	3	3.40	3	4	4	3	3.50	4	4	4	4	4.00
91	4	4	4	4	4	4.00	4	4	3	3	3	3.40	3	4	4	3	3.50	4	4	4	4	4.00
92	4	4	4	3	4	3.80	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	5	3	5	4.25
93	3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3.00	1	1	1	1	1.00
94	3	3	3	3	3	3.00	3	2	2	3	3	2.60	4	4	4	4	4.00	2	3	3	3	2.75
95	3	3	3	3	4	3.20	4	3	3	4	3	3.40	3	3	3	3	3.00	5	5	5	5	5.00
96	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	3	4	3.75
97	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	3	3.80	4	4	3	4	3.75	4	4	4	4	4.00
98	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	3	3.80	4	4	4	4	4.00	5	5	4	4	4.50
99	3	3	4	4	4	3.60	4	4	4	4	3	3.80	4	4	3	4	3.75	5	3	4	4	4.00
100	3	3	3	4	3	3.20	4	4	4	4	3	3.80	4	4	4	4	4.00	3	3	4	4	3.50
101	4	4	4	4	4	4.00	4	5	4	4	3	4.00	4	4	3	4	3.75	4	4	4	4	4.00
102	4	4	4	4	4	4.00	5	4	4	5	3	4.20	4	4	3	4	3.75	4	5	3	5	4.25
103	4	4	4	5	3	4.00	4	4	4	4	3	3.80	4	4	3	4	3.75	4	4	4	4	4.00
104	3	3	3	4	3	3.20	3	3	3	3	2	2.80	3	3	3	3	3.00	3	4	3	4	3.50
105	4	4	3	4	4	3.80	4	4	4	4	3	3.80	3	3	3	3	3.00	4	4	4	4	4.00
106	3	4	3	4	3	3.40	4	4	4	3	2	3.40	4	4	4	3	3.75	4	3	4	4	3.75
107	3	3	4	4	3	3.40	5	4	4	4	2	3.80	4	4	4	4	4.00	5	5	4	4	4.50
108	2	3	3	3	3	2.80	4	4	4	4	3	3.80	3	4	2	3	3.00	3	5	4	4	4.00
109	3	4	4	4	4	3.80	4	5	5	4	3	4.20	4	4	3	4	3.75	5	5	5	5	5.00
110	3	4	4	4	4	3.80	4	5	5	4	3	4.20	4	4	3	4	3.75	5	5	5	5	5.00
111	3	4	4	4	4	3.80	4	5	5	4	3	4.20	4	4	3	4	3.75	5	5	5	5	5.00
112	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	3	3.80	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5.00
113	3	4	4	4	4	3.80	4	5	5	4	3	4.20	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5.00
114	4	4	4	4	4	4.00	5	4	5	5	4	4.60	4	4	3	4	3.75	4	4	4	4	4.00
115	5	4	5	5	5	4.80	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	4	5	5	5	4.75
116	4	5	5	5	5	4.80	4	4	4	4	5	4.20	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00
117	4	4	3	4	4	3.80	4	4	4	4	4	4.00	3	4	4	3	3.50	4	3	3	4	3.50
118	4	3	4	3	3	3.40	4	4	4	4	2	3.60	4	4	4	4	4.00	4	4	3	3	3.50
119	4	4	3	4	3	3.60	4	4	4	4	3	3.80	4	4	2	3	3.25	5	4	4	4	4.25
120	3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3	3.00	4	4	3	4	3.75	4	4	4	4	4.00
121	4	4	4	4	5	4.20	4	4	4	4	3	3.80	5	5	5	5	5.00	5	5	4	4	4.50
122	4	3	3	3	3	3.20	3	3	3	3	2	2.80	3	3	2	3	2.75	4	3	3	3	3.25
123	4	3	4	3	4	3.60	4	3	3	3	2	3.00	3	4	2	3	3.00	5	5	2	5	4.25
124	4	4	4	3	4	3.80	4	4	4	4	2	3.60	3	4	2	4	3.25	3	4	3	3	3.25
125	4	3	3	3	3	3.20	4	4	3	4	2	3.40	4	4	2	4	3.50	4	4	3	4	3.75
126	3	3	3	3	3	3.00	4	4	3	4	2	3.40	3	3	2	3	2.75	3	3	2	2	2.50
127	4	4	4	4	4	4.00	5	5	4	4	3	4.20	4	2	4	3	3.25	4	5	5	5	4.75
128	4	3	4	4	4	3.80	5	4	4	4	4	4.20	2	4	3	4	3.25	8	5	8	8	7.25
129	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	3	3.80	4	4	3	4	3.75	4	4	2	3	3.25
130	2	3	3	3	3	2.80	4	4	3	4	3	3.60	3	2	3	3	2.75	4	3	4	4	3.75
131	4	3	3	4	3	3.40	3	3	3	3	3	3.00	3	4	3	4	3.50	4	4	4	3	3.75
132	3	3	3	3	3	3.00	4	3	3	3	2	3.00	4	4	3	4	3.75	3	4	3	4	3.50
133	4	3	3	3	3	3.20	3	3	4	4	3	3.40	3	4	3	4	3.50	4	4	4	4	4.00
134	3	3	3	4	3	3.20	4	2	3	4	2	3.00	3	3	3	3	3.00	4	4	4	4	4.00
135	3	3	3	4	3	3.20	4	4	4	3	2	3.40	3	4	3	3	3.25	4	3	3	3	3.25



## Data Hasil Penelitian

No	Kinerja Pegawai															
	Inisiatif				Tanggung Jawab						Kerjasama					
	1	2	3	Rat2	1	2	3	4	5	Rat2	1	2	3	4	5	Rat2
(1)	(2)	(3)	(4)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(20)
1	5	5	5	5.00	4	4	5	4	4	4.20	4	4	4	4	5	4.20
2	5	4	4	4.33	3	4	5	4	4	4.00	5	4	4	5	4	4.40
3	5	4	4	4.33	5	5	5	5	5	5.00	4	4	5	4	4	4.20
4	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00
5	3	3	3	3.00	4	5	5	5	5	4.80	3	4	4	3	3	3.40
6	5	2	3	3.33	2	2	2	2	1	1.80	2	2	1	2	2	1.80
7	3	3	3	3.00	4	3	4	4	3	3.60	4	3	4	3	3	3.40
8	5	4	4	4.33	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00
9	5	4	4	4.33	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00
10	5	4	4	4.33	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00
11	4	4	2	3.33	5	4	5	4	5	4.60	5	5	5	5	5	5.00
12	4	4	2	3.33	5	4	5	4	5	4.60	5	5	5	5	5	5.00
13	3	3	3	3.00	4	4	4	4	3	3.80	4	4	4	5	5	4.40
14	3	3	4	3.33	5	4	4	4	5	4.40	4	4	4	3	5	4.00
15	5	3	3	3.67	4	4	4	5	4	4.20	4	4	4	3	5	4.00
16	3	3	3	3.00	4	4	4	5	4	4.20	4	4	4	3	5	4.00
17	3	3	3	3.00	3	3	3	3	4	3.20	4	4	4	3	4	3.80
18	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3	3.00	4	4	4	3	4	3.80
19	5	3	3	3.67	5	5	5	5	5	5.00	3	3	3	4	4	3.40
20	4	3	1	2.67	5	3	5	5	3	4.20	4	4	4	3	3	3.60
21	3	3	2	2.67	3	3	4	4	4	3.60	4	3	3	3	3	3.20
22	4	3	3	3.33	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00
23	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00
24	4	3	1	2.67	5	3	5	5	3	4.20	4	4	4	3	3	3.60
25	3	3	3	3.00	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00
26	4	3	1	2.67	5	3	5	5	3	4.20	5	5	5	3	3	4.20
27	3	3	3	3.00	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00
28	5	2	2	3.00	5	5	5	5	3	4.60	5	5	5	5	5	5.00
29	4	4	4	4.00	4	4	5	4	5	4.40	4	4	4	4	4	4.00
30	4	3	3	3.33	4	4	4	4	4	4.00	3	3	3	3	3	3.00
31	4	4	3	3.67	4	4	4	4	4	4.00	5	4	4	4	3	4.00
32	3	3	3	3.00	3	4	4	3	3	3.40	4	4	5	4	4	4.20
33	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00
34	5	4	4	4.33	5	5	5	5	5	5.00	4	5	5	4	4	4.40
35	5	3	3	3.67	5	5	5	5	5	5.00	5	4	5	5	5	4.80
36	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00
37	4	3	3	3.33	4	3	3	3	4	3.40	4	4	4	4	4	4.00
38	5	5	4	4.67	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00
39	4	3	3	3.33	4	3	4	4	3	3.60	3	3	3	4	3	3.20
40	5	5	3	4.33	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	4	4	4.60
41	3	2	1	2.00	1	2	3	3	3	2.40	5	4	3	3	2	3.40

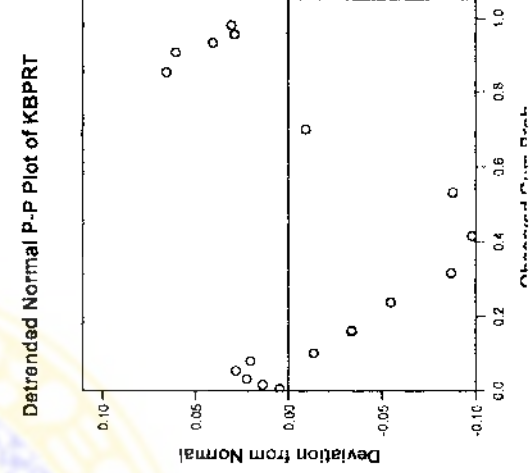
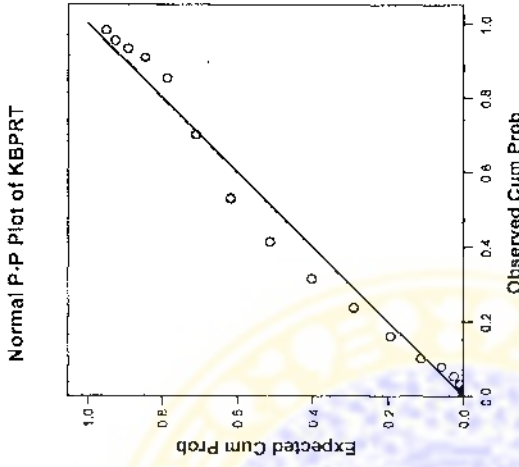
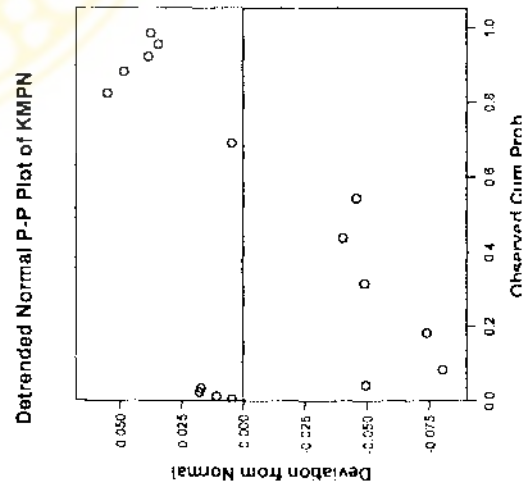
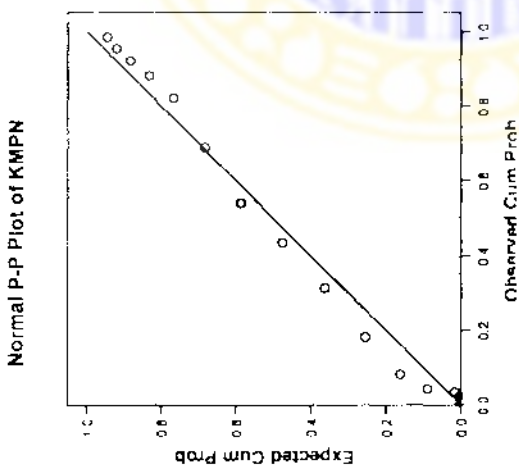
42. ...

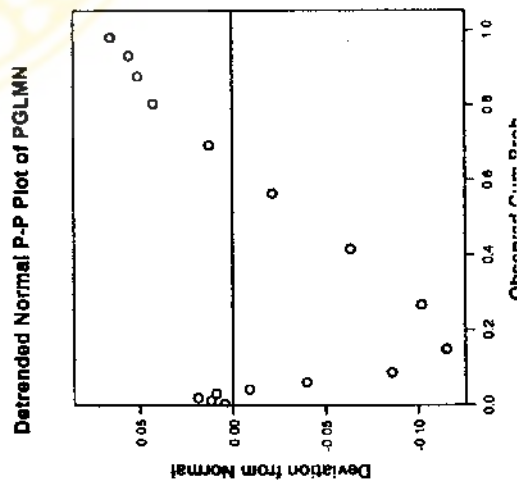
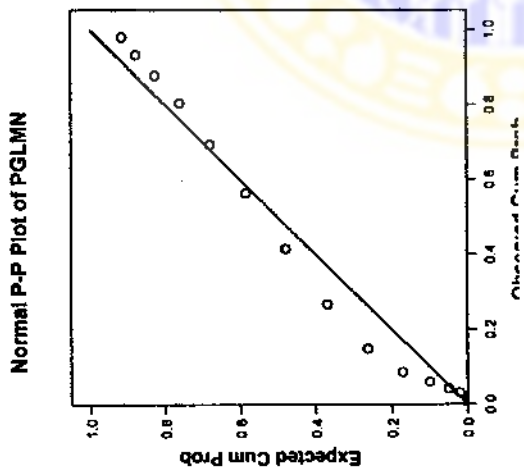
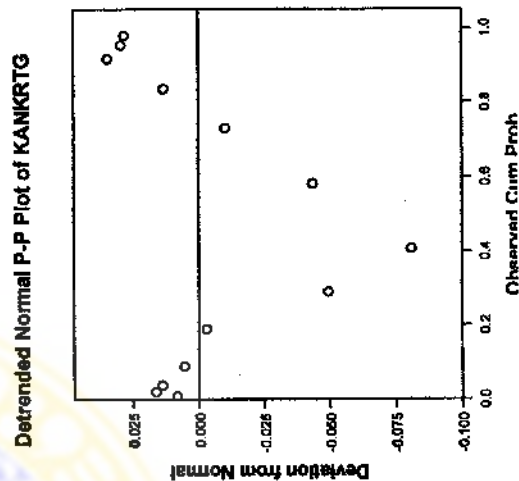
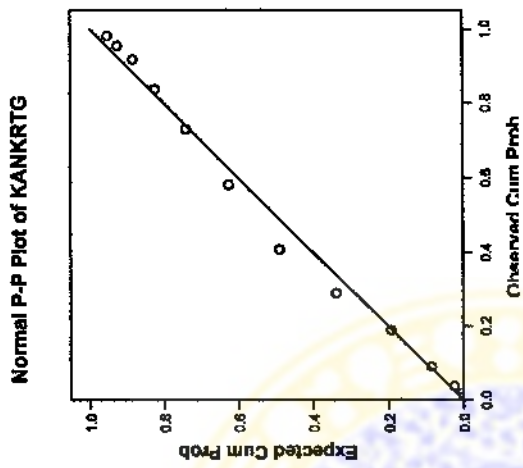
(1)	(2)	(3)	(4)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(20)
42	3	3	3	3.00	4	4	4	5	3	4.00	5	5	5	5	5	5.00
43	2	2	2	2.00	2	2	2	2	2	2.00	2	2	2	2	2	2.00
44	5	4	4	4.33	5	4	4	5	5	4.60	5	4	5	4	4	4.40
45	4	4	3	3.67	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	3	3.80
46	5	3	3	3.67	3	2	5	5	3	3.60	5	3	5	3	3	3.80
47	3	3	3	3.00	4	4	4	5	4	4.20	5	5	4	4	3	4.20
48	3	3	3	3.00	4	3	3	3	3	3.20	4	4	4	4	3	3.80
49	4	3	2	3.00	4	3	5	3	3	3.60	3	3	4	2	2	2.80
50	4	4	3	3.67	3	3	4	3	4	3.40	4	3	3	3	3	3.20
51	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00
52	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3	3.00	4	4	4	3	3	3.60
53	3	2	2	2.33	3	3	3	3	3	3.00	4	4	4	2	3	3.40
54	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00
55	5	5	5	5.00	5	5	5	5	4	4.80	5	5	5	5	5	5.00
56	5	3	3	3.67	4	4	4	4	4	4.00	4	4	3	3	2	3.20
57	5	4	4	4.33	5	5	5	4	5	4.80	5	5	4	5	4	4.60
58	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00
59	5	3	4	4.00	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00
60	4	3	3	3.33	4	3	3	5	3	3.60	4	4	4	4	4	4.00
61	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00
62	4	4	4	4.00	4	4	4	4	5	4.20	4	4	4	4	4	4.00
63	4	2	3	3.00	4	4	4	5	4	4.20	5	5	5	3	3	4.20
64	3	3	4	3.33	4	3	4	4	3	3.60	4	4	4	4	4	4.00
65	3	3	3	3.00	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00
66	3	3	3	3.00	4	4	4	5	5	4.40	5	5	5	5	4	4.80
67	4	3	3	3.33	5	3	5	5	5	4.60	5	5	5	5	4	4.80
68	5	5	5	5.00	4	4	5	5	5	4.60	5	5	5	5	5	5.00
69	4	3	3	3.33	5	5	5	5	4	4.80	5	4	4	5	4	4.40
70	3	3	3	3.00	2	3	1	1	2	1.80	3	1	2	2	3	2.20
71	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00
72	3	3	3	3.00	4	4	4	4	4	4.00	4	4	5	5	4	4.40
73	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5	5.00	4	4	4	4	4	4.00
74	2	2	3	2.33	1	2	1	1	1	1.20	2	2	2	2	2	2.00
75	3	4	4	3.67	3	3	4	4	4	3.60	4	5	5	4	4	4.40
76	5	4	4	4.33	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	3	4.60
77	5	3	3	3.67	5	3	5	5	5	4.60	5	5	5	4	5	4.80
78	3	3	3	3.00	4	4	5	3	3	3.80	4	4	3	4	3	3.60
79	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00
80	4	4	4	4.00	3	3	3	4	4	3.40	3	3	3	3	3	3.00
81	4	4	4	4.00	3	3	3	4	4	3.40	3	3	3	3	3	3.00
82	4	2	4	3.33	4	5	3	3	4	3.80	4	3	4	4	3	3.60
83	4	2	3	3.00	4	4	5	3	3	3.80	4	4	3	4	3	3.60
84	3	3	3	3.00	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00
85	3	3	3	3.00	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00
86	4	4	4	4.00	5	5	5	5	4	4.80	5	4	4	4	3	4.00
87	4	4	4	4.00	4	3	4	4	4	3.80	4	4	4	4	3	3.80
88	3	3	3	3.00	5	5	3	5	5	4.60	5	5	3	3	3	3.80

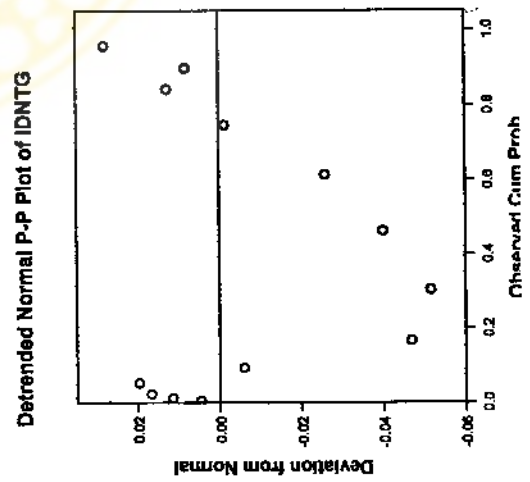
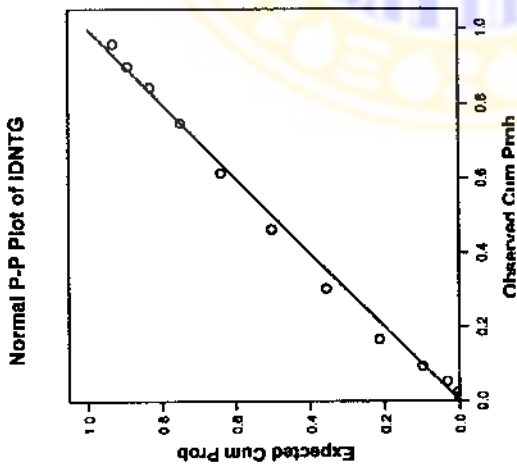
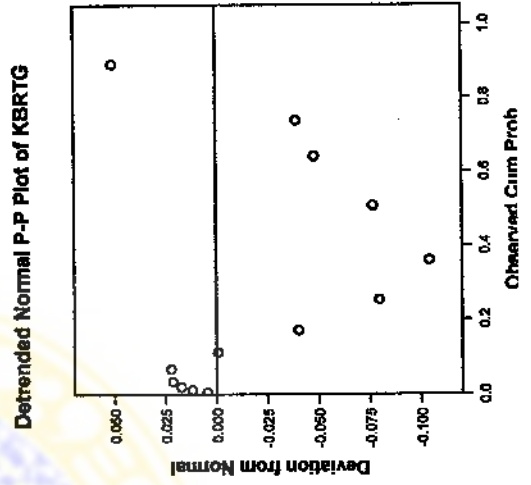
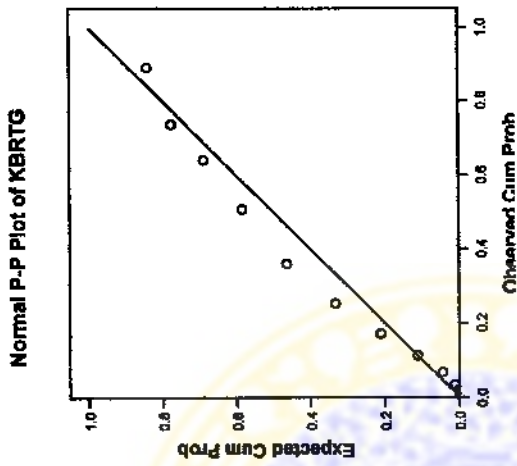
89. ....

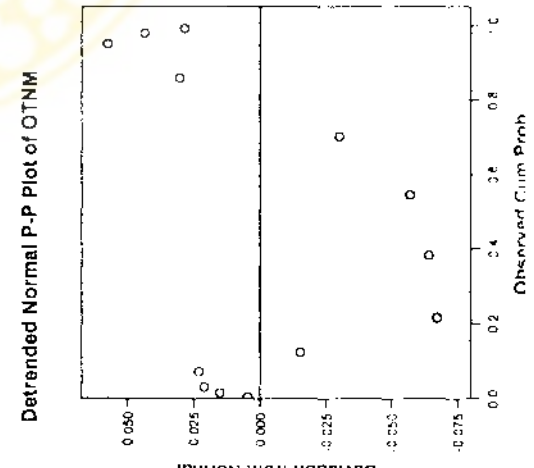
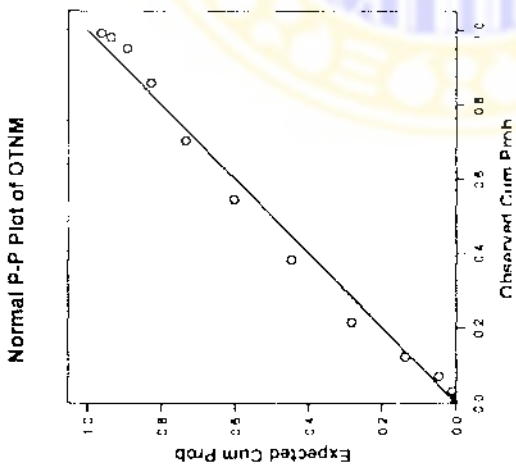
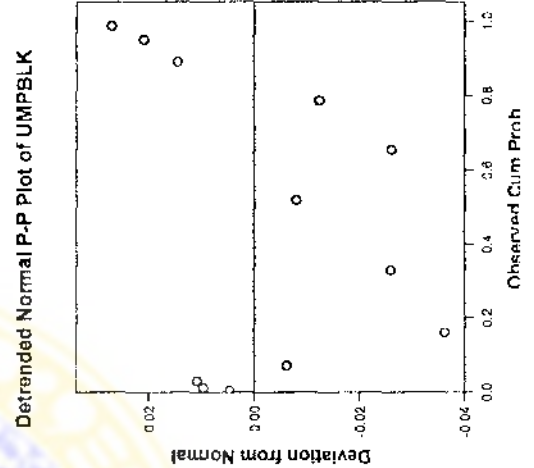
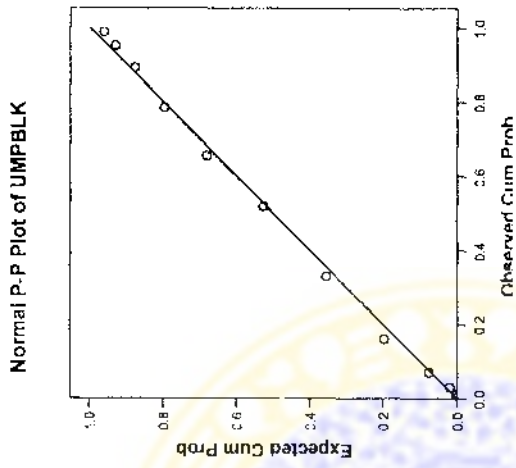
(1)	(2)	(3)	(4)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(20)
89	5	4	3	4.00	4	4	4	5	4	4.20	4	5	5	4	3	4.20
90	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00
91	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00
92	5	4	4	4.33	4	4	4	4	3	3.80	4	4	4	4	4	4.00
93	4	4	3	3.67	3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3	3.00
94	4	3	3	3.33	3	3	3	3	3	3.00	3	3	2	2	3	2.60
95	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5	5.00	4	4	4	4	4	4.00
96	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00
97	4	4	3	3.67	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	3	3.80
98	4	4	4	4.00	4	4	5	5	4	4.40	4	4	4	3	4	3.80
99	5	4	4	4.33	4	4	5	5	5	4.60	5	5	5	5	5	5.00
100	3	4	3	3.33	4	4	4	4	3	3.80	3	3	3	4	3	3.20
101	4	3	3	3.33	4	3	5	5	4	4.20	4	4	4	4	4	4.00
102	4	3	3	3.33	5	5	4	4	4	4.40	5	4	4	4	4	4.20
103	4	3	3	3.33	3	3	4	4	3	3.40	4	4	4	4	4	4.00
104	4	3	3	3.33	5	5	5	4	4	4.60	5	4	4	5	4	4.40
105	4	3	3	3.33	4	3	4	4	4	3.80	4	3	3	3	3	3.20
106	4	2	3	3.00	4	3	4	4	3	3.60	2	3	3	3	3	2.80
107	4	4	4	4.00	4	3	5	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00
108	4	2	2	2.67	4	2	3	3	3	3.00	4	4	4	4	3	3.80
109	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5	5.00	4	4	4	4	4	4.00
110	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5	5.00	4	4	4	4	4	4.00
111	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5	5.00	4	4	4	4	4	4.00
112	4	3	3	3.33	4	3	4	4	4	3.80	4	4	4	3	3	3.60
113	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5	5.00	4	4	4	4	4	4.00
114	5	4	4	4.33	4	5	4	4	5	4.40	5	5	5	4	5	4.80
115	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00
116	5	5	5	5.00	4	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5	5.00
117	3	2	2	2.33	4	3	3	4	3	3.40	4	4	3	4	3	3.60
118	4	3	3	3.33	4	3	4	4	4	3.80	4	4	4	3	3	3.60
119	3	3	3	3.00	3	3	4	4	3	3.40	4	4	4	4	4	4.00
120	4	4	3	3.67	4	4	4	4	3	3.80	4	3	4	4	4	3.80
121	3	3	3	3.00	5	4	4	4	5	4.40	5	3	2	3	4	3.40
122	4	3	3	3.33	4	3	4	4	2	3.40	4	3	3	4	2	3.20
123	4	2	3	3.00	4	4	4	4	3	3.80	3	3	2	3	3	2.80
124	4	4	5	4.33	3	4	4	4	4	3.80	4	4	3	4	3	3.60
125	3	3	3	3.00	4	3	4	4	2	3.40	4	3	3	4	3	3.40
126	3	2	3	2.67	3	3	4	4	3	3.40	4	3	3	4	3	3.40
127	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	2	4	3.60
128	4	3	4	3.67	4	3	3	4	3	3.40	4	4	4	3	4	3.80
129	4	3	4	3.67	4	4	4	4	4	4.00	4	4	3	3	4	3.60
130	4	4	3	3.67	3	4	4	4	4	3.80	3	3	3	3	3	3.00
131	4	3	3	3.33	4	4	4	4	4	4.00	3	3	4	3	3	3.20
132	3	3	3	3.00	4	4	4	4	3	3.80	4	3	3	3	4	3.40
133	4	4	3	3.67	4	4	4	4	3	3.80	4	4	4	4	4	4.00
134	3	3	3	3.00	4	4	4	3	4	3.80	4	3	3	3	3	3.20
135	4	4	3	3.67	4	4	3	4	3	3.60	4	3	3	4	3	3.40

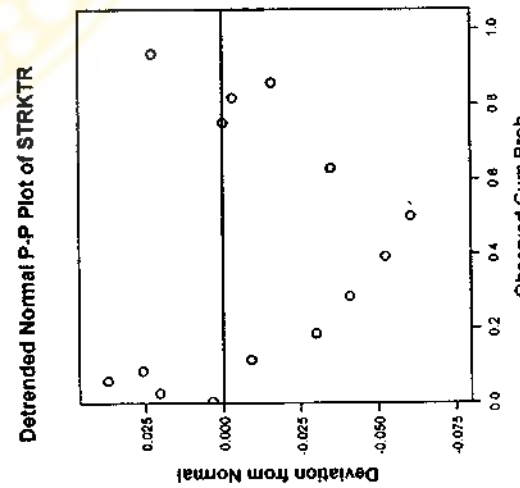
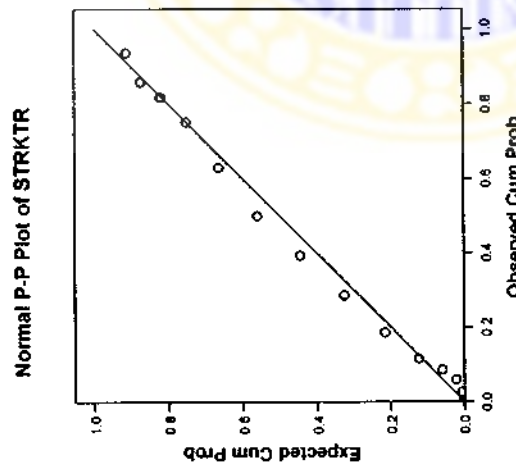
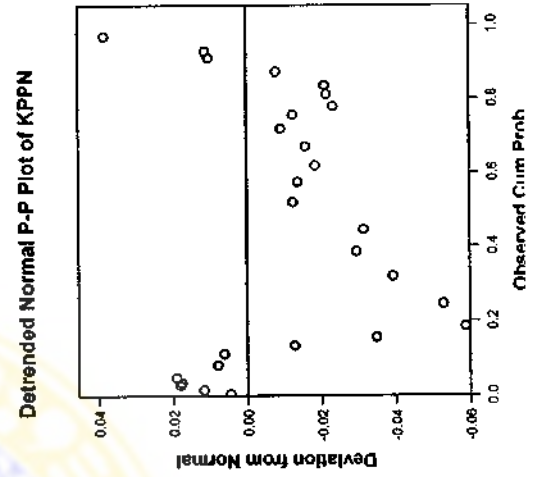
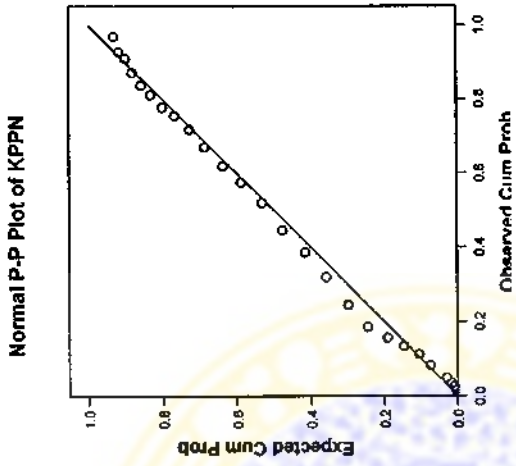
Uji Normalitas dan Outlier



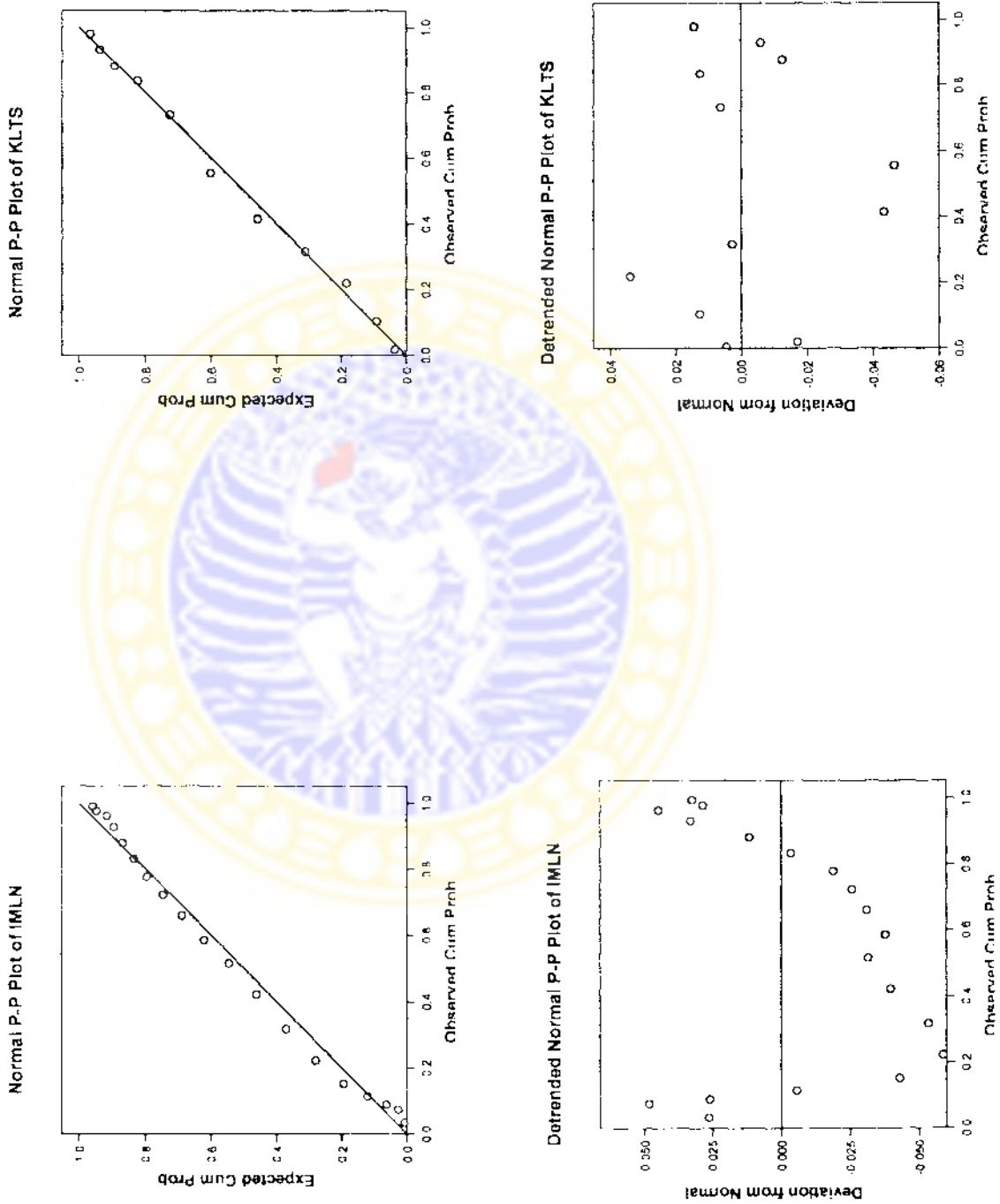


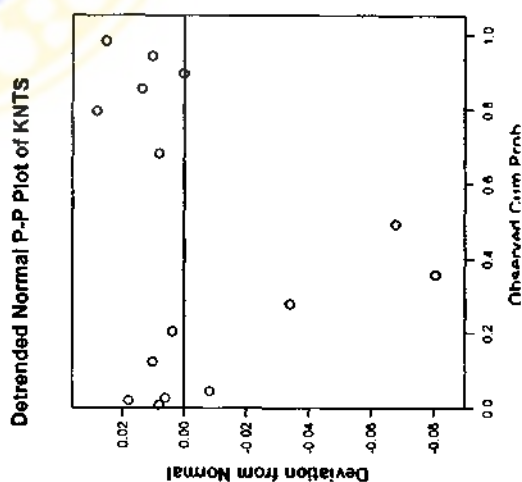
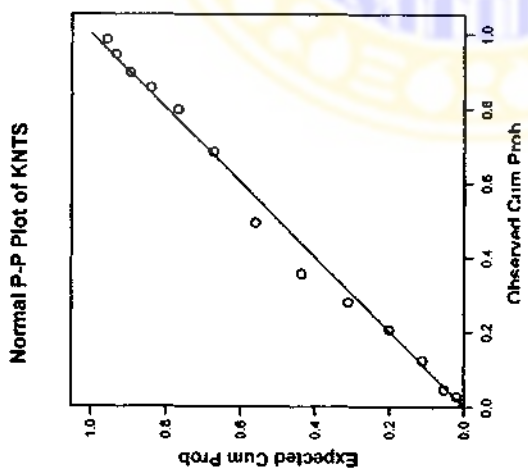
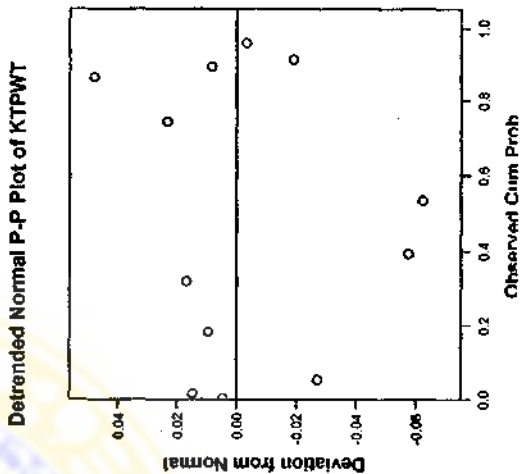
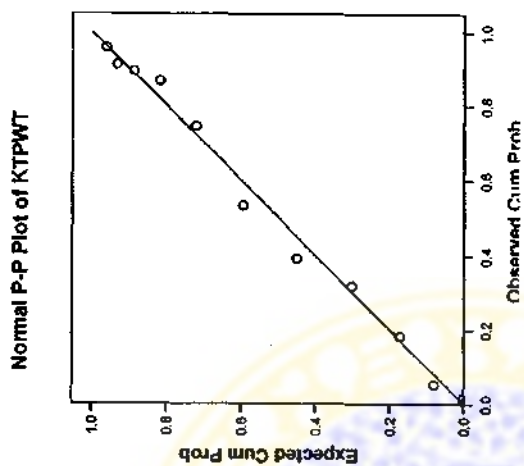


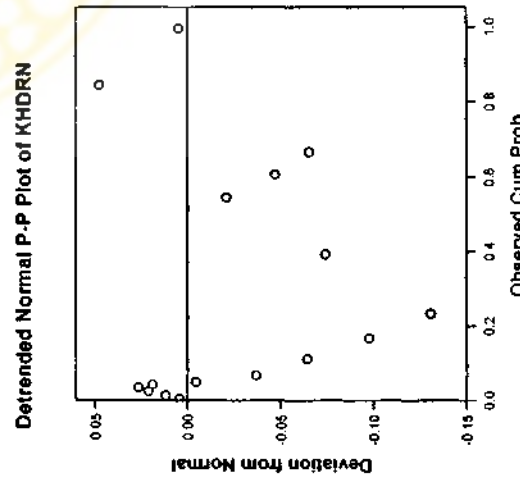
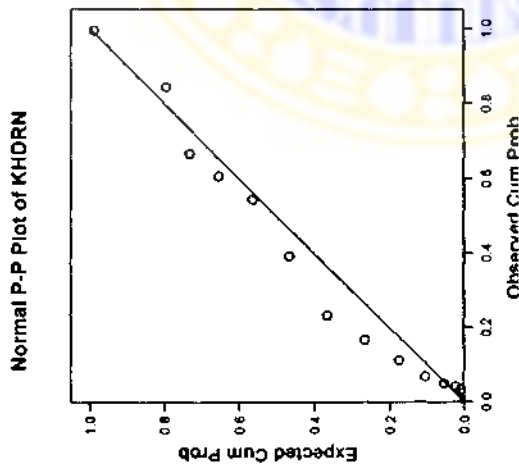
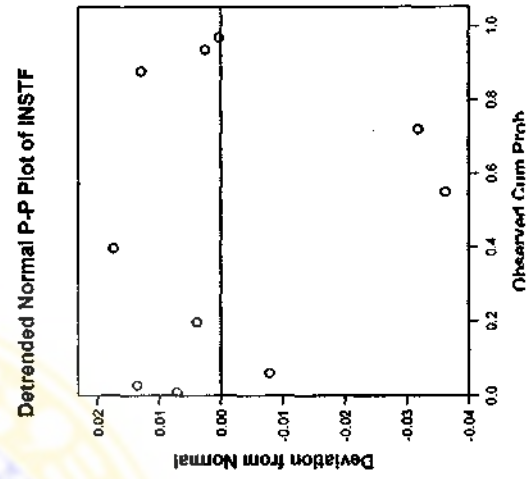
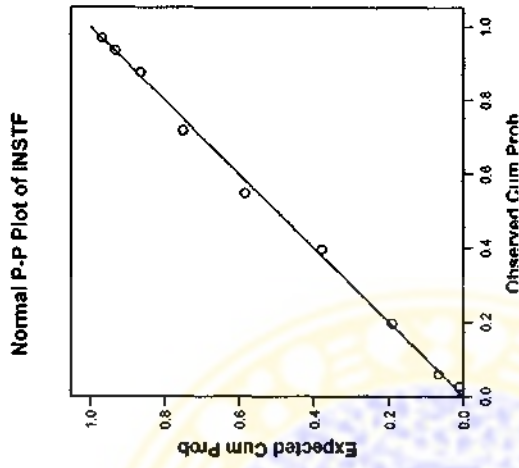


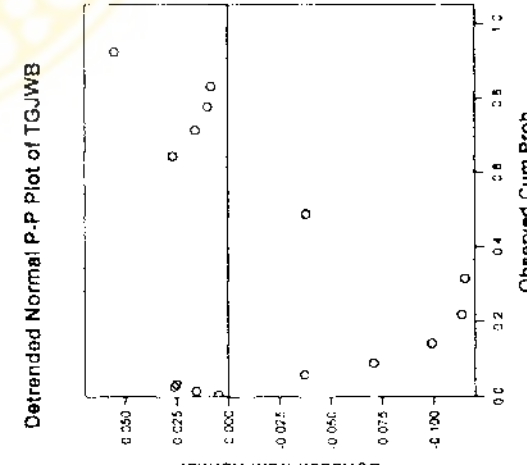
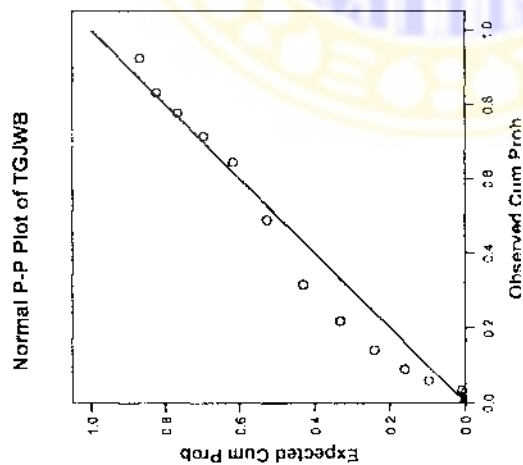
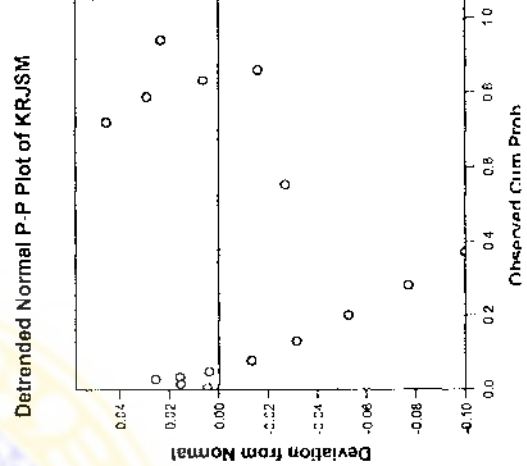
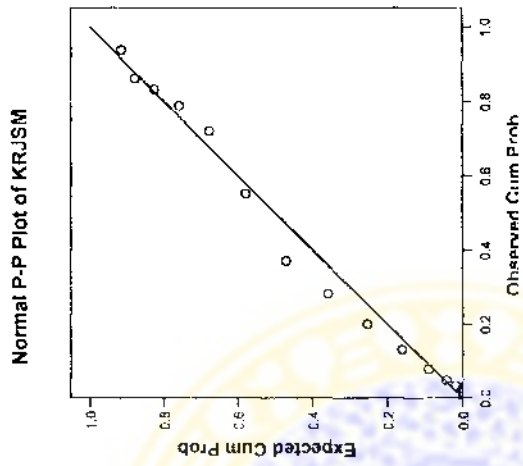


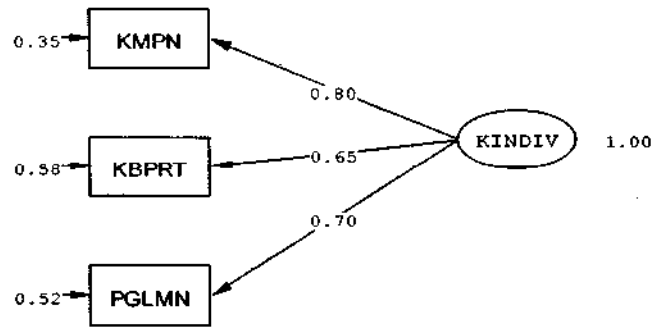






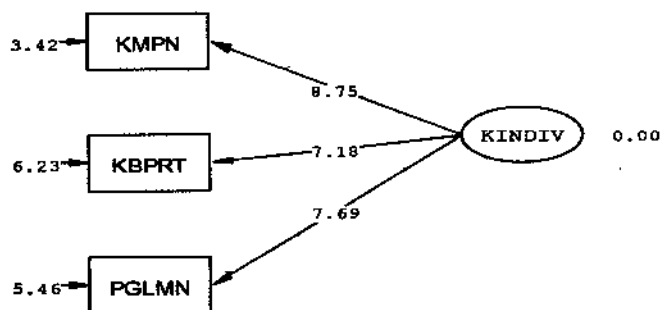




CFA KARAKTERISTIK INDIVIDU  
(STANDARDIZED SOLUTION)

Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000



**CFA KARAKTERISTIK INDIVIDU  
(T-VALUES)**

Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000



BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.  
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
Chicago, IL 60646-1704, U.S.A.  
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-99  
Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.  
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\ARIFIN\KARAKT-1\KINDIVPG.SPJ:

Observed Variables  
KMPN KBPRT PGLMN  
Covariance Matrix  
1.00  
0.52 1.00  
0.56 0.45 1.00  
Means  
3.70 3.64 3.90  
Sample Size = 135  
Latent Variables KINDIV  
Relationships  
KMPN = KINDIV  
KBPRT = KINDIV  
PGLMN = KINDIV  
Set the Variance of KINDIV to 1.00  
Path Diagram  
Iterations = 250  
Method of Estimation: Maximum Likelihood  
End of Problem

Sample Size = 135

Covariance Matrix to be Analyzed

	KMPN	KBPRT	PGLMN
KMPN	1.00		
KBPRT	0.52	1.00	
PGLMN	0.56	0.45	1.00

Number of Iterations = 0

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

KMPN = 0.80\*KINDIV, Errorvar.= 0.35 , R<sup>2</sup> = 0.65  
(0.092) (0.10)  
8.75 3.42

KBPRT = 0.65\*KINDIV, Errorvar.= 0.58 , R<sup>2</sup> = 0.42  
(0.090) (0.093)  
7.18 6.23

PGLMN = 0.70\*KINDIV, Errorvar.= 0.52 , R<sup>2</sup> = 0.48  
(0.091) (0.094)  
7.69 5.46

Correlation Matrix of Independent Variables

KINDIV  
-----

Goodness of Fit Statistics Universitas Airlangga

ADLN-PAJARAN  
Degrees of Freedom = 0  
Minimum Fit Function Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)  
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

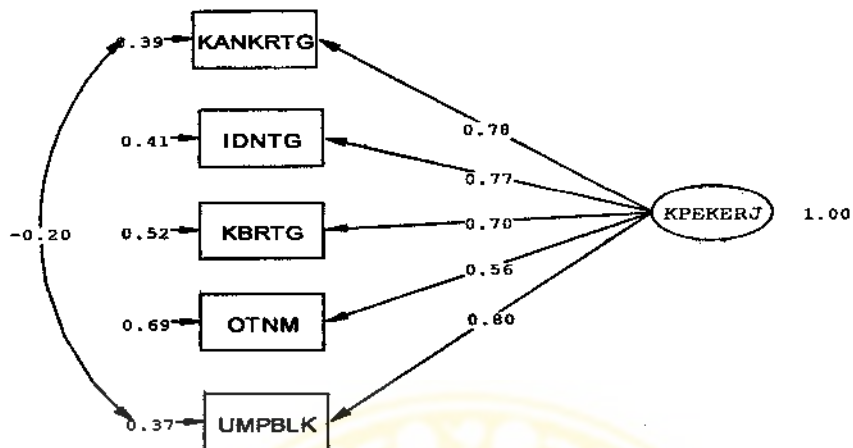
The Problem used 2384 Bytes (= 0.0% of Available Workspace)

Time used: 0.000 Seconds





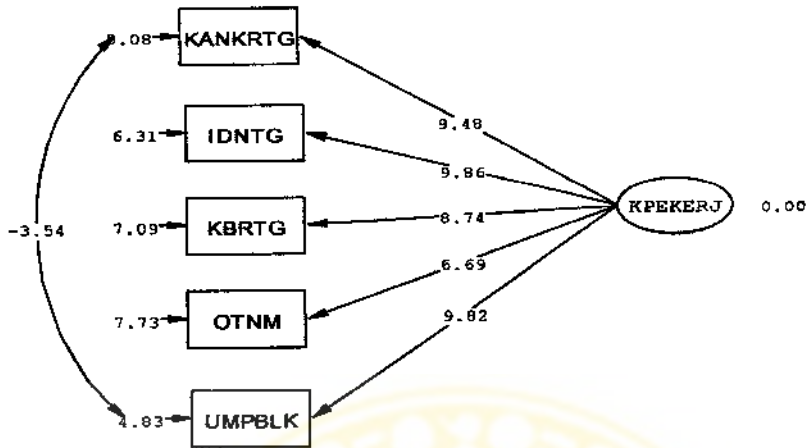
ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga  
**CFA KARAKTERISTIK PEKERJAAN  
 (STANDARDIZED SOLUTION)**



Chi-Square=1.95, df=4, P-value=0.74434, RMSEA=0.000



ADI N. Perpustakaan Universitas Airlangga  
**CFA KARAKTERISTIK PEKERJAAN  
 (T-VALUES)**



Chi-Square=1.95, df=4, P-value=0.74434, RMSEA=0.000

BY

Karl G. Jöreskog &amp; Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.  
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
Chicago, IL 60646-1704, U.S.A.  
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-99  
Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.  
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\ARIFIN\KARAKT~1\KPA.SPJ:

TI  
Observed Variables  
KANKRTG IDNTG KBRTG OTNM UMPBLK  
Covariance Matrix  
1.00  
0.60 1.00  
0.52 0.56 1.00  
0.46 0.41 0.35 1.00  
0.42 0.60 0.57 0.44 1.00  
Means  
3.15 3.44 3.90 3.21 3.37  
Sample Size = 135  
Latent Variables KPEKERJ  
Relationships  
KANKRTG = KPEKERJ  
IDNTG = KPEKERJ  
KBRTG = KPEKERJ  
OTNM = KPEKERJ  
UMPBLK = KPEKERJ  
Set the Variance of KPEKERJ to 1.00  
Set the Error Covariance of UMPBLK and KANKRTG Free  
Path Diagram  
Iterations = 250  
Method of Estimation: Maximum Likelihood  
End of Problem

Sample Size = 135

TI

Covariance Matrix to be Analyzed

	KANKRTG	IDNTG	KBRTG	OTNM	UMPBLK
KANKRTG	1.00				
IDNTG	0.60	1.00			
KBRTG	0.52	0.56	1.00		
OTNM	0.46	0.41	0.35	1.00	
UMPBLK	0.42	0.60	0.57	0.44	1.00

TI

Number of Iterations = 6

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

KANKRTG = 0.78\*KPEKERJ, Errorvar.= 0.39 , R<sup>2</sup> = 0.61  
(0.082) (0.078)  
9.48 5.08

IDNTG = 0.77\*KPEKERJ, Errorvar.= 0.41 , R<sup>2</sup> = 0.59  
(0.078) (0.066)  
9.86 6.31

KBRTG = 0.70\*KPEKERJ, Errorvar.= 0.52 , R<sup>2</sup> = 0.48

{0.080}  
8.74

{0.073}  
7.09

OTNM = 0.56\*KPEKERJ, Errorvar.= 0.69 , R<sup>2</sup> = 0.31  
(0.084) ADLN (0.089) Stakaan Universitas Airlangga  
6.69 7.73

UMPBLK = 0.80\*KPEKERJ, Errorvar.= 0.37 , R<sup>2</sup> = 0.63  
(0.081) (0.076)  
9.82 4.83

Error Covariance for UMPBLK and KANKRTG = -0.20  
(0.056)  
-3.54

Correlation Matrix of Independent Variables

KPEKERJ  
-----  
1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 4  
Minimum Fit Function Chi-Square = 1.91 (P = 0.75)  
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 1.95 (P = 0.74)  
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0  
90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 4.52)

Minimum Fit Function Value = 0.014  
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0  
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.034)  
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0  
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.092)  
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.84

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.19  
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.19 ; 0.23)  
ECVI for Saturated Model = 0.22  
ECVI for Independence Model = 1.90

Chi-Square for Independence Model with 10 Degrees of Freedom = 244.01  
Independence AIC = 254.01  
Model AIC = 23.95  
Saturated AIC = 30.00  
Independence CAIC = 273.54  
Model CAIC = 66.91  
Saturated CAIC = 88.58

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.016  
Standardized RMR = 0.016  
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.99  
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.98  
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.27

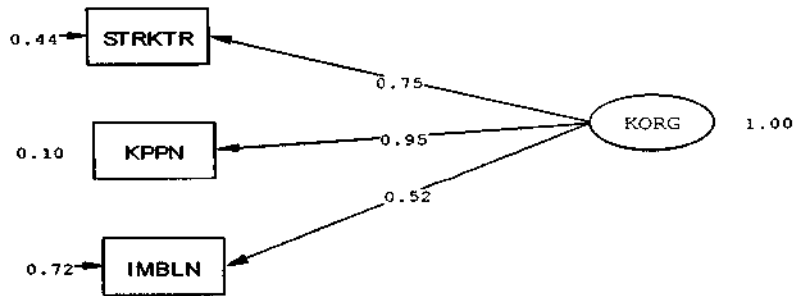
Normed Fit Index (NFI) = 0.99  
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.02  
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.40  
Comparative Fit Index (CFI) = 1.00  
Incremental Fit Index (IFI) = 1.01  
Relative Fit Index (RFI) = 0.98

Critical N (CN) = 932.75

The Problem used 4976 Bytes (= 0.0% of Available Workspace)

Time used: 0.141 Seconds

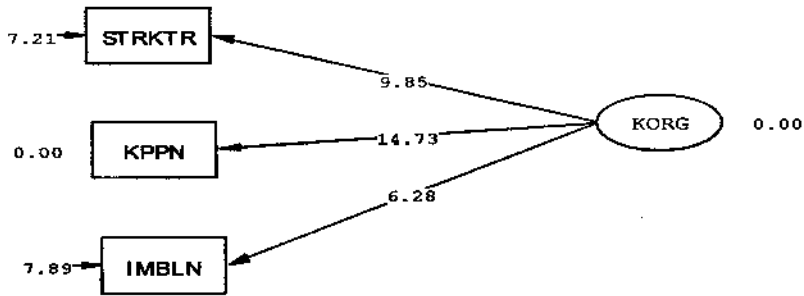
ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga  
CFA KARAKTERISTIK ORGANISASI  
(STANDARDIZED SOLUTION)



Chi-Square=0.07, df=1, P-value=0.78686, RMSEA=0.000



ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga  
**CFA KARAKTERISTIK ORGANISASI  
 (T-VALUE)**



Chi-Square=0.07, df=1, P-value=0.78686, RMSEA=0.000



BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.  
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
Chicago, IL 60646-1704, U.S.A.  
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-99  
Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.  
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\ARIFIN\KSRSKT~1\KORG.SPJ:

TI  
Observed Variables  
STRKTR KPPN IMBLN  
Covariance Matrix  
1.00  
0.71 1.00  
0.38 0.50 1.00  
Means  
3.71 3.54 2.65  
Sample Size = 135  
Latent Variables KORG  
Relationships  
STRKTR = KORG  
KPPN = KORG  
IMBLN = KORG  
Set the Variance of KORG to 1.00  
Set the error variance of KPPN to 0.1  
Path Diagram  
Iterations = 250  
Method of Estimation: Maximum Likelihood  
End of Problem

Sample Size = 135

TI

Covariance Matrix to be Analyzed

	STRKTR	KPPN	IMBLN
STRKTR	1.00		
KPPN	0.71	1.00	
IMBLN	0.38	0.50	1.00

TI

Number of Iterations = 4

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

STRKTR = 0.75\*KORG, Errorvar.= 0.44 , R<sup>2</sup> = 0.56  
(0.076) (0.061)  
9.85 7.21

KPPN = 0.95\*KORG, Errorvar.= 0.10, R<sup>2</sup> = 0.90  
(0.064)  
14.73

IMBLN = 0.52\*KORG, Errorvar.= 0.72 , R<sup>2</sup> = 0.28  
(0.083) (0.092)  
6.28 7.89

Correlation Matrix of Independent Variables

**Goodness of Fit Statistics**

Degrees of Freedom = 1

Minimum Fit Function Chi-Square = 0.073 (P = 0.79)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.073 (P = 0.79)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 2.97)

Minimum Fit Function Value = 0.00055

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.022)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.15)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA &lt; 0.05) = 0.82

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.082

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.082 ; 0.10)

ECVI for Saturated Model = 0.090

ECVI for Independence Model = 1.04

Chi-Square for Independence Model with 3 Degrees of Freedom = 132.76

Independence AIC = 138.76

Model AIC = 10.07

Saturated AIC = 12.00

Independence CAIC = 150.48

Model CAIC = 29.60

Saturated CAIC = 35.43

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0050

Standardized RMR = 0.0050

Goodness of Fit Index (GFI) = 1.00

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 1.00

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.17

Normed Fit Index (NFI) = 1.00

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.02

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.33

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.01

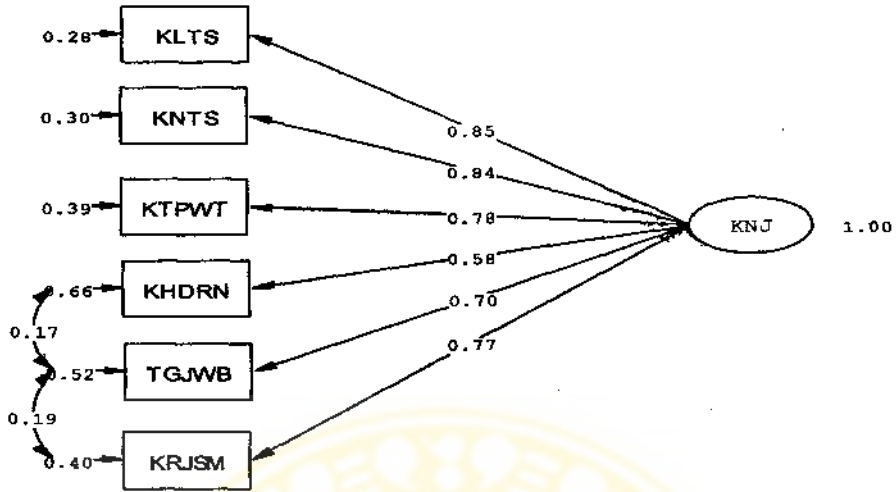
Relative Fit Index (RFI) = 1.00

Critical N (CN) = 12118.69

The Problem used 2240 Bytes (= 0.0% of Available Workspace)

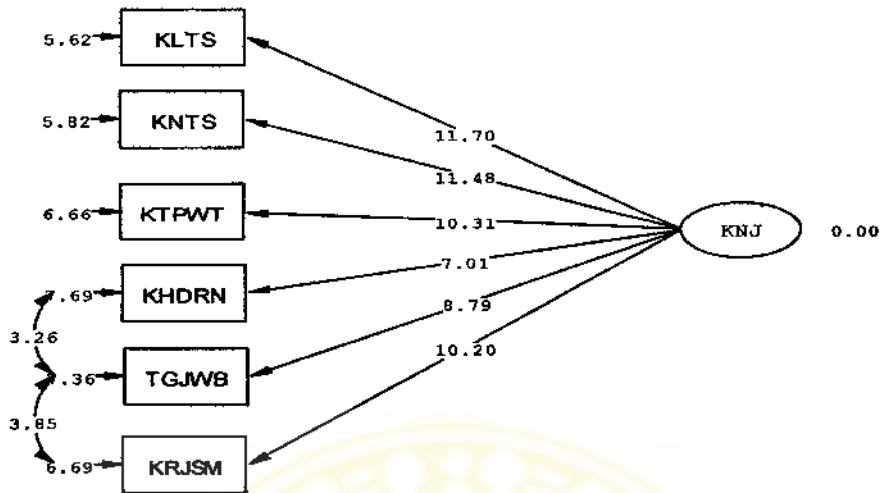
Time used: 0.000 Seconds





Chi-Square=4.93, df=7, P-value=0.66897, RMSEA=0.000

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga  
**CFA KINERJA PEGAWAI**  
**(T-VALUE)**



Chi-Square=4.93, df=7, P-value=0.66897, RMSEA=0.000

BY

Karl G. Jöreskog &amp; Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.  
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
Chicago, IL 60646-1704, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-99  
Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.  
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\ARIFIN\KINERJA\KNJ.SPJ:

## Observed Variables

KLTS KNTS KTPWT KHDRN OTNM TGJWB KRJSM

## Covariance Matrix

1.00  
0.70 1.00  
0.67 0.66 1.00  
0.52 0.47 0.41 1.00  
0.48 0.41 0.36 0.48 1.00  
0.57 0.58 0.56 0.58 0.57 1.00  
0.65 0.66 0.58 0.47 0.53 0.73 1.00

## Means

3.70 3.75 3.64 4.18 3.58 4.01 3.92

Sample Size = 135

Latent Variables KNJ

## Relationships

KLTS = KNJ

KNTS = KNJ

KTPWT = KNJ

KHDRN = KNJ

TGJWB = KNJ

KRJSM = KNJ

Set the Variance of KNJ to 1.00

Set the Error Covariance of TGJWB and KHDRN Free

Set the Error Covariance of KRJSM and TGJWB Free

Path Diagram

Iterations = 250

Method of Estimation: Maximum Likelihood

End of Problem

Sample Size = 135

## Covariance Matrix to be Analyzed

	KLTS	KNTS	KTPWT	KHDRN	TGJWB	KRJSM
KLTS	1.00					
KNTS	0.70	1.00				
KTPWT	0.67	0.66	1.00			
KHDRN	0.52	0.47	0.41	1.00		
TGJWB	0.57	0.58	0.56	0.58	1.00	
KRJSM	0.65	0.66	0.58	0.47	0.73	1.00

Number of Iterations = 7

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

KLTS = 0.85\*KNJ, Errorvar. = 0.24 , R<sup>2</sup> = 0.72  
(0.072) (0.050)  
11.70 5.62

KNTS = 0.84\*KNJ, Errorvar. = 0.30 , R<sup>2</sup> = 0.70

(0.073) (0.051)  
11.48 5.82

KTPWT = 0.78\*KNJ, Errorvar. = 0.49, R<sup>2</sup> = 0.61  
(0.075) (0.059)  
10.31 6.66

KHDRN = 0.58\*KNJ, Errorvar. = 0.66, R<sup>2</sup> = 0.34  
(0.083) (0.086)  
7.01 7.69

TGJWB = 0.69\*KNJ, Errorvar. = 0.51, R<sup>2</sup> = 0.48  
(0.079) (0.070)  
8.79 7.36

KRJSM = 0.77\*KNJ, Errorvar. = 0.40, R<sup>2</sup> = 0.60  
(0.076) (0.060)  
10.20 6.69

Error Covariance for TGJWB and KHDRN = 0.17  
(0.051)  
3.26

Error Covariance for KRJSM and TGJWB = 0.19  
(0.049)  
3.85

#### Correlation Matrix of Independent Variables

KNJ  
-----  
1.00

#### Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 7  
Minimum Fit Function Chi-Square = 5.07 (P = 0.65)  
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 4.93 (P = 0.67)  
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0  
90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 6.70)

Minimum Fit Function Value = 0.038  
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0  
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.050)  
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0  
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.084)  
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.82

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.26  
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.26 ; 0.31)  
ECVI for Saturated Model = 0.31  
ECVI for Independence Model = 3.56

Chi-Square for Independence Model with 15 Degrees of Freedom = 464.55  
Independence AIC = 476.55  
Model AIC = 32.93  
Saturated AIC = 42.00  
Independence CAIC = 499.98  
Model CAIC = 87.60  
Saturated CAIC = 124.01

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.015  
Standardized RMR = 0.016  
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.99  
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.96  
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.33

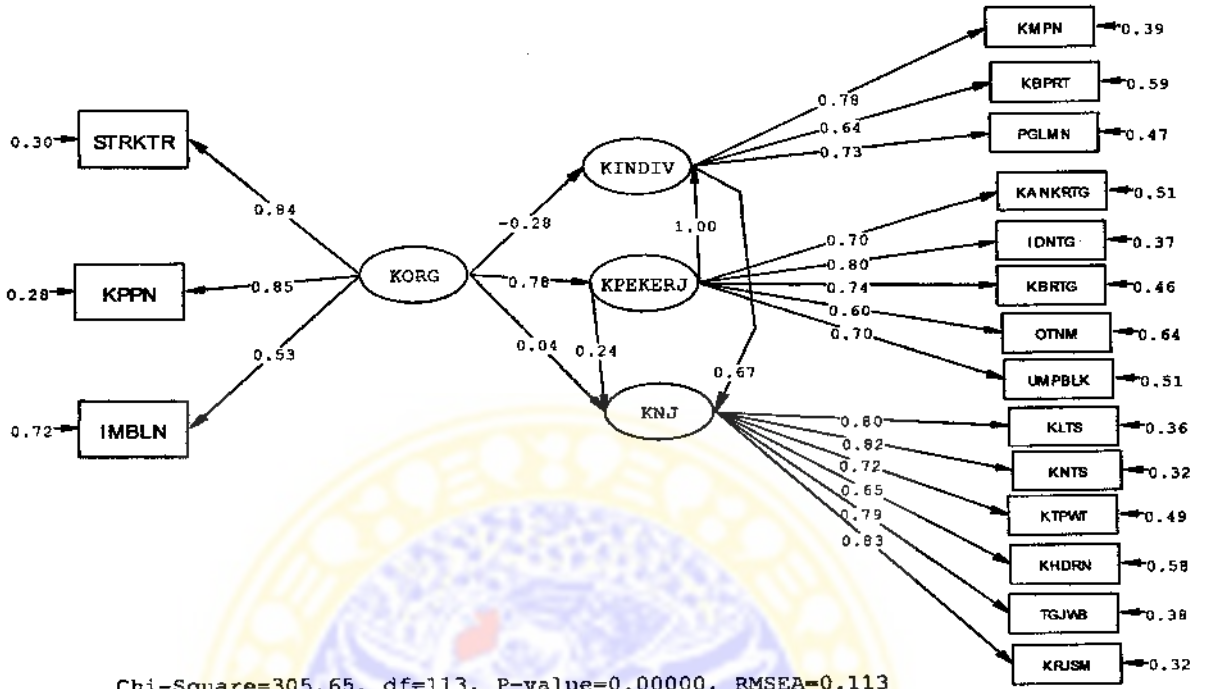
Normed Fit Index (NFI) = 0.99  
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.01  
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.46  
Comparative Fit Index (CFI) = 1.00  
Incremental Fit Index (IFI) = 1.00  
Relative Fit Index (RFI) = 0.98

Critical N (CN) = 489.78

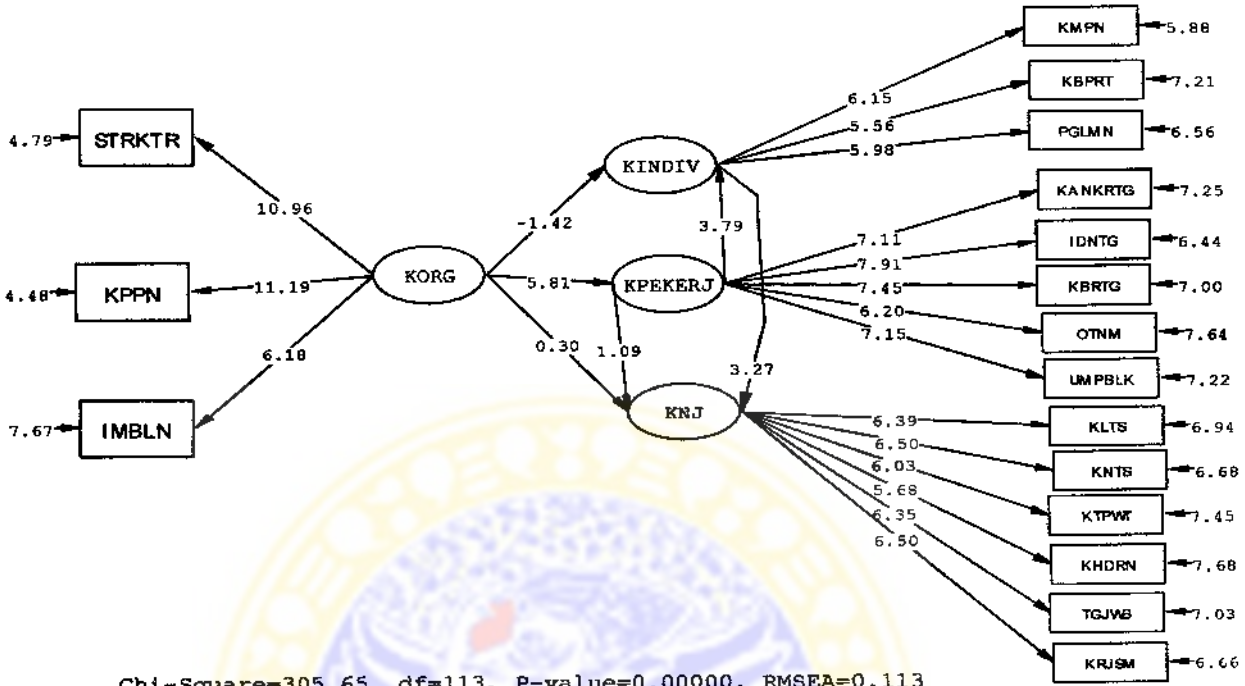
The Problem used 6776 Bytes (= 0.0% of Available Workspace)

Time used: 0.000 Seconds

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga  
**MODEL STRUKTURAL TAHAP AWAL  
 (STANDARDIZED SOLUTION)**



ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga  
**MODEL STRUKTURAL TAHAP AWAL  
 (T-VALUES)**



BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
 Scientific Software International, Inc.  
 7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
 Chicago, IL 60646-1704, U.S.A.  
 Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
 Copyright by Scientific Software International, Inc., 1991-99  
 Use of this program is subject to the terms specified in the  
 Universal Copyright Convention.  
 Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\ARIFIN\MODEL\MODEL.SPJ:

Covariance Matrix to be Analyzed

	KMPN	KBPT	PGLMN	KANKRTG	IDNTG	KBRTG
KMPN	1.00					
KBPT	0.52	1.00				
PGLMN	0.56	0.45	1.00			
KANKRTG	0.37	0.55	0.25	1.00		
IDNTG	0.49	0.51	0.41	0.60	1.00	
KBRTG	0.40	0.50	0.48	0.52	0.56	1.00
OTNM	0.38	0.37	0.32	0.46	0.41	0.35
UMPBLK	0.30	0.33	0.39	0.42	0.60	0.57
KLTS	0.57	0.41	0.41	0.39	0.51	0.42
KNTS	0.61	0.49	0.60	0.33	0.56	0.49
KTPWT	0.37	0.32	0.41	0.23	0.45	0.31
KHDRN	0.51	0.34	0.44	0.49	0.53	0.49
TGJWB	0.56	0.38	0.58	0.38	0.44	0.59
KRJSM	0.54	0.40	0.59	0.42	0.48	0.62
STRKTR	0.29	0.47	0.33	0.51	0.57	0.44
KPPN	0.20	0.47	0.29	0.46	0.45	0.50
IMBLN	0.05	0.26	--	0.44	0.26	0.14

Covariance Matrix to be Analyzed

	OTNM	UMPBLK	KLTS	KNTS	KTPWT	KHDRN
OTNM	1.00					
UMPBLK	0.44	1.00				
KLTS	0.38	0.41	1.00			
KNTS	0.42	0.54	0.69	1.00		
KTPWT	0.27	0.40	0.67	0.66	1.00	
KHDRN	0.29	0.34	0.53	0.47	0.41	1.00
TGJWB	0.42	0.46	0.57	0.58	0.56	0.58
KRJSM	0.46	0.43	0.65	0.65	0.58	0.48
STRKTR	0.47	0.46	0.43	0.44	0.23	0.36
KPPN	0.43	0.42	0.34	0.39	0.22	0.39
IMBLN	0.38	0.34	0.36	0.26	0.24	0.18

Covariance Matrix to be Analyzed

	TGJWB	KRJSM	STRKTR	KPPN	IMBLN
TGJWB	1.00				
KRJSM	0.73	1.00			
STRKTR	0.32	0.38	1.00		
KPPN	0.36	0.45	0.71	1.00	
IMBLN	0.16	0.24	0.38	0.50	1.00

Number of Iterations = 80

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

KMPN = 0.77\*KINDIV, Error var. = 0.39, R<sup>2</sup> = 0.61  
 (0.13) (0.067)

KBPRT = 0.64\*KINDIV, Errorvar.= 0.59 , R<sup>2</sup> = 0.41  
 (0.11) ADL (0.082) pustaka Universitas Airlangga  
 5.98 7.21

PGLMN = 0.72\*KINDIV, Errorvar.= 0.47 , R<sup>2</sup> = 0.53  
 (0.12) (0.072)  
 5.98 6.56

KANKRTG = 0.70\*KPEKERJ, Errorvar.= 0.51 , R<sup>2</sup> = 0.49  
 (0.098) (0.071)  
 7.11 7.25

IDNTG = 0.79\*KPEKERJ, Errorvar.= 0.37 , R<sup>2</sup> = 0.63  
 (0.10) (0.057)  
 7.91 6.44

KBRTG = 0.74\*KPEKERJ, Errorvar.= 0.46 , R<sup>2</sup> = 0.54  
 (0.099) (0.065)  
 7.45 7.00

OTNM = 0.60\*KPEKERJ, Errorvar.= 0.64 , R<sup>2</sup> = 0.36  
 (0.096) (0.084)  
 6.20 7.64

UMPBLK = 0.70\*KPEKERJ, Errorvar.= 0.51 , R<sup>2</sup> = 0.49  
 (0.098) (0.070)  
 7.15 7.22

KLTS = 0.79\*KNJ, Errorvar.= 0.36 , R<sup>2</sup> = 0.64  
 (0.12) (0.052)  
 6.39 6.94

KNTS = 0.82\*KNJ, Errorvar.= 0.32 , R<sup>2</sup> = 0.68  
 (0.13) (0.048)  
 6.50 6.68

KTPWT = 0.71\*KNJ, Errorvar.= 0.49 , R<sup>2</sup> = 0.51  
 (0.12) (0.065)  
 6.03 7.45

KHDRN = 0.64\*KNJ, Errorvar.= 0.58 , R<sup>2</sup> = 0.42  
 (0.11) (0.076)  
 5.68 7.68

TGJWB = 0.78\*KNJ, Errorvar.= 0.38 , R<sup>2</sup> = 0.62  
 (0.12) (0.054)  
 6.35 7.03

KRJSM = 0.82\*KNJ, Errorvar.= 0.32 , R<sup>2</sup> = 0.68  
 (0.13) (0.048)  
 6.50 6.66

STRKTR = 0.84\*KORG, Errorvar.= 0.30 , R<sup>2</sup> = 0.70  
 (0.076) (0.063)  
 10.96 4.79

KPPN = 0.85\*KORG, Errorvar.= 0.28 , R<sup>2</sup> = 0.72  
 (0.076) (0.063)  
 11.19 4.48

IMBLN = 0.53\*KORG, Errorvar.= 0.72 , R<sup>2</sup> = 0.28  
 (0.086) (0.094)  
 6.18 7.67

KINDIV = 1.00\*KPEKERJ - 0.28\*KORG, Errorvar.= 0.37, R<sup>2</sup> = 0.63  
 (0.26) (0.20)  
 3.79 -1.42

KPEKERJ = 0.78\*KORG, Errorvar.= 0.39, R<sup>2</sup> = 0.61  
 (0.13)  
 5.81

KNJ = 0.67\*KINDIV + 0.24\*KPEKERJ + 0.043\*KORG, Errorvar.= 0.20, R<sup>2</sup> = 0.63  
 (0.21) (0.22) (0.14)  
 3.27 2.09 0.30

#### Correlation Matrix of Independent Variables



1.00

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

## Covariance Matrix of Latent Variables

	KINDIV	KPEKERJ	KNJ	KORG
KINDIV	1.01			
KPEKERJ	0.78	1.00		
KNJ	0.89	0.80	1.02	
KORG	0.50	0.78	0.57	1.00

## Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 113  
 Minimum Fit Function Chi-Square = 328.34 (P = 0.0)  
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 305.65 (P = 0.0)  
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 192.65  
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (144.51 ; 248.46)

Minimum Fit Function Value = 2.45  
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 1.44  
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (1.08 ; 1.85)  
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.11  
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.098 ; 0.13)  
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 2.88  
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (2.52 ; 3.29)  
 ECVI for Saturated Model = 2.28  
 ECVI for Independence Model = 11.36

Chi-Square for Independence Model with 136 Degrees of Freedom = 1488.37

Independence AIC = 1522.37  
 Model AIC = 385.65  
 Saturated AIC = 306.00  
 Independence CAIC = 1588.76  
 Model CAIC = 541.86  
 Saturated CAIC = 903.51

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.072  
 Standardized RMR = 0.072  
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.79  
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.71  
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.58

Normed Fit Index (NFI) = 0.78  
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.81  
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.65  
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.84  
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.84  
 Relative Fit Index (RFI) = 0.73

Critical N (CN) = 62.58

## The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
KBPRT	KPEKERJ	18.1	0.68
KTPWT	KINDIV	10.8	-0.72

## The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
KANKRTG	KBPRT	12.1	0.19
KLTS	PGLMN	10.2	-0.14
KNTS	KANKRTG	8.4	-0.12
KTPWT	KLTS	10.1	0.14
TGJWB	KBRTG	10.1	0.13
TGJWB	KNTS	8.7	-0.11
KRJSM	KBRTG	10.4	0.13
FRJSM	TGJWB	11.2	0.13
IMBLN	PGLMN	9.0	-0.17
IMBLN	KANKRTG	8.6	0.17
IMBLN	KBRTG	9.9	-0.17
IMBLN	KLTS	8.5	0.14

The Problem used 43136 Bytes (= 0.1% of Available Workspace)

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
 Scientific Software International, Inc.  
 7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
 Chicago, IL 60646-1704, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
 Copyright by Scientific Software International, Inc., 1991-99  
 Use of this program is subject to the terms specified in the  
 Universal Copyright Convention.  
 Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\ARIFIN\MODEL\MODEL.SPJ:

Covariance Matrix to be Analyzed

	KMPN	KBPR	PGLMN	KANKRTG	IDNTG	KBRTG
KMPN	1.00					
KBPR	0.52	1.00				
PGLMN	0.56	0.45	1.00			
KANKRTG	0.37	0.55	0.25	1.00		
IDNTG	0.49	0.51	0.41	0.60	1.00	
KBRTG	0.40	0.50	0.48	0.52	0.56	1.00
OTNM	0.38	0.37	0.32	0.46	0.41	0.35
UMPBLK	0.30	0.33	0.39	0.42	0.60	0.57
KLTS	0.57	0.41	0.41	0.39	0.51	0.42
KNTS	0.61	0.49	0.60	0.33	0.56	0.49
KTPWT	0.37	0.32	0.41	0.23	0.45	0.31
KHDRN	0.51	0.34	0.44	0.49	0.53	0.49
TGJWB	0.56	0.38	0.58	0.38	0.44	0.59
KRJSM	0.54	0.40	0.59	0.42	0.48	0.62
STRKTR	0.29	0.47	0.33	0.51	0.57	0.44
KPPN	0.20	0.47	0.29	0.46	0.45	0.50
IMBLN	0.05	0.26		0.44	0.26	0.14

Covariance Matrix to be Analyzed

	OTNM	UMPBLK	KLTS	KNTS	KTPWT	KHDRN
OTNM	1.00					
UMPBLK	0.44	1.00				
KLTS	0.39	0.41	1.00			
KNTS	0.42	0.54	0.69	1.00		
KTPWT	0.27	0.40	0.67	0.66	1.00	
KHDRN	0.29	0.34	0.53	0.47	0.41	1.00
TGJWB	0.42	0.40	0.57	0.58	0.56	0.58
KRJSM	0.40	0.43	0.65	0.65	0.58	0.48
STRKTR	0.47	0.46	0.43	0.44	0.23	0.36
KPPN	0.43	0.42	0.34	0.39	0.22	0.39
IMBLN	0.38	0.34	0.36	0.26	0.29	0.18

Covariance Matrix to be Analyzed

	TGJWB	KRJSM	STRKTR	KPPN	IMBLN
TGJWB	1.00				
KRJSM	0.73	1.00			
STRKTR	0.32	0.38	1.00		
KPPN	0.36	0.45	0.71	1.00	
IMBLN	0.16	0.24	0.58	0.58	1.00

Number of Iterations = 40

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

KMPN = 0.77\*KINDIV, Errorvar. = 0.39, R<sup>2</sup> = 0.61  
 (0.13) (0.067)

KBPT = 0.64\*KINDIV, Errorvar.= 0.59 , R<sup>2</sup> = 0.41  
 (0.11) (0.082) 7.21  
 5.56

PGLMN = 0.72\*KINDIV, Errorvar.= 0.47 , R<sup>2</sup> = 0.53  
 (0.12) (0.072) 6.56  
 5.98

KANKRTG = 0.70\*KPEKERJ, Errorvar.= 0.51 , R<sup>2</sup> = 0.49  
 (0.098) (0.071) 7.25  
 7.11

IDNTG = 0.79\*KPEKERJ, Errorvar.= 0.37 , R<sup>2</sup> = 0.63  
 (0.10) (0.057) 6.44  
 7.91

KBRTG = 0.74\*KPEKERJ, Errorvar.= 0.46 , R<sup>2</sup> = 0.54  
 (0.099) (0.065) 7.00  
 7.45

OTNM = 0.60\*KPEKERJ, Errorvar.= 0.64 , R<sup>2</sup> = 0.36  
 (0.096) (0.084) 7.64  
 6.20

UMPBLK = 0.70\*KPEKERJ, Errorvar.= 0.51 , R<sup>2</sup> = 0.49  
 (0.098) (0.070) 7.22  
 7.15

KLTS = 0.79\*KNJ, Errorvar.= 0.36 , R<sup>2</sup> = 0.64  
 (0.12) (0.052) 6.94  
 6.39

KNTS = 0.82\*KNJ, Errorvar.= 0.32 , R<sup>2</sup> = 0.68  
 (0.13) (0.048) 6.68  
 6.50

KTPWT = 0.71\*KNJ, Errorvar.= 0.49 , R<sup>2</sup> = 0.51  
 (0.12) (0.065) 7.45  
 6.03

KHDEN = 0.64\*KNJ, Errorvar.= 0.58 , R<sup>2</sup> = 0.42  
 (0.11) (0.076) 7.68  
 5.68

TGJWB = 0.78\*KNJ, Errorvar.= 0.38 , R<sup>2</sup> = 0.62  
 (0.12) (0.054) 7.03  
 6.35

KRJSM = 0.82\*KNJ, Errorvar.= 0.32 , R<sup>2</sup> = 0.68  
 (0.13) (0.048) 6.66  
 6.50

STRKTR = 0.84\*KORG, Errorvar.= 0.30 , R<sup>2</sup> = 0.70  
 (0.076) (0.063) 4.79  
 10.96

KPPN = 0.85\*KORG, Errorvar.= 0.28 , R<sup>2</sup> = 0.72  
 (0.076) (0.063) 4.48  
 11.19

IMBLN = 0.53\*KORG, Errorvar.= 0.72 , R<sup>2</sup> = 0.28  
 (0.086) (0.094) 7.67  
 6.18

KINDIV = 1.00\*KPEKERJ - 0.28\*KORG, Errorvar.= 0.37, R<sup>2</sup> = 0.63  
 (0.26) (0.20) -1.42  
 3.79

KPEKERJ = 0.78\*KORG, Errorvar.= 0.39, R<sup>2</sup> = 0.61  
 (0.13) 5.81

KNJ = 0.67\*KINDIV + 0.24\*KPEKERJ + 0.043\*KORG, Errorvar.= 0.20, R<sup>2</sup> = 0.60  
 (0.21) (0.22) (0.14) 0.30  
 3.27 1.09

#### Correlation Matrix of Independent Variables

1.00

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

## Covariance Matrix of Latent Variables

	KINDIV	KPEKERJ	KNJ	KORG
KINDIV	1.01			
KPEKERJ	0.78	1.00		
KNJ	0.89	0.80	1.02	
KORG	0.50	0.78	0.57	1.00

## Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 113  
 Minimum Fit Function Chi-Square = 328.34 (P = 0.0)  
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 305.65 (P = 0.0)  
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 192.65  
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (144.51 ; 248.46)

Minimum Fit Function Value = 2.45  
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 1.44  
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (1.08 ; 1.85)  
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.11  
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.098 ; 0.13)  
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 2.88  
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (2.52 ; 3.29)  
 ECVI for Saturated Model = 2.28  
 ECVI for Independence Model = 11.36

Chi-Square for Independence Model with 136 Degrees of Freedom = 1488.37

Independence AIC = 1522.37

Model AIC = 385.65

Saturated AIC = 306.00

Independence CAIC = 1588.76

Model CAIC = 541.86

Saturated CAIC = 903.51

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.072

Standardized RMR = 0.072

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.79

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.71

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.58

Normed Fit Index (NFI) = 0.78

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.81

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.65

Comparative Fit Index (CFI) = 0.84

Incremental Fit Index (IFI) = 0.84

Relative Fit Index (RFI) = 0.73

Critical N (CN) = 62.58

## The Modification Indices Suggest to Add the

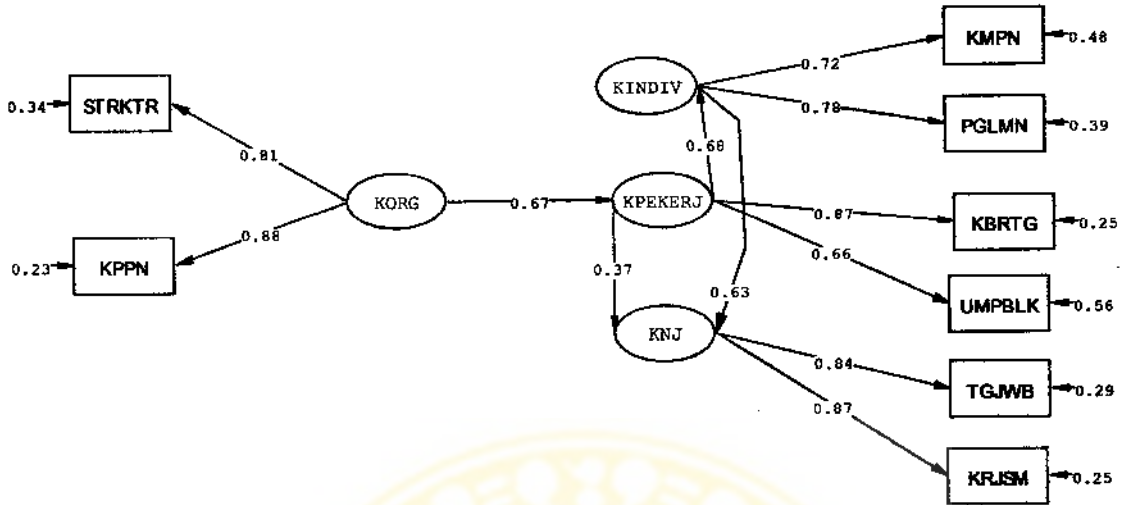
Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
KBPRT	KPEKERJ	18.1	0.68
KTPWT	KINDIV	10.8	-0.72

## The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
KANKRTG	KBPRT	12.1	0.19
KLTS	PGLMN	10.2	-0.14
KNTS	KANKRTG	8.4	-0.12
KTPWT	KLTS	10.1	0.14
TGJWB	KBRTG	10.1	0.13
TGJWB	KNTS	8.7	-0.11
KRJSM	KBRTG	10.4	0.13
KRJSM	TGJWB	11.2	0.13
IMBLN	PGLMN	9.0	-0.17
IMBLN	KANKRTG	8.6	0.17
IMBLN	KBRTG	9.9	-0.17
IMBLN	KLTS	8.5	0.14

The Problem used 43136 Bytes (= 0.1% of Available Workspace)

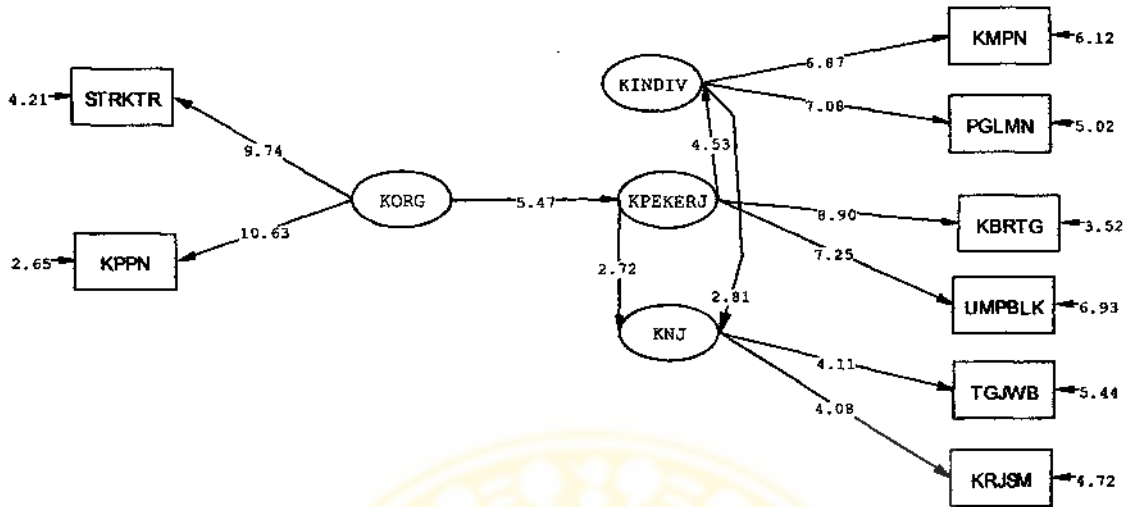
ADIN Perrotekran Universitas Airng  
**MODEL STRUKTURAL TAHAP AKHIR  
 (STANDARDIZED SOLUTION)**



Chi-Square=16.85, df=16, P-value=0.39561, RMSEA=0.020



MODEL STRUKTURAL PAAH AKHIR  
(T-VALUES)



Chi-Square=16.85, df=16, P-value=0.39561, RMSEA=0.020



BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.  
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
Chicago, IL 60646-1704, U.S.A.  
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-99  
Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.  
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\ARIFIN\MODEL\MODELS3P.SPJ:

Observed Variables

KMPN KBPRT PGLMN KANKRTG IDNTG KBRTG OTNM UMPBLK STRKTR KPPN  
IMBLN KLTS KNTS KTEPWT KHDRN TGJWB KRJSM

Covariance Matrix

1.00  
0.52 1.00  
0.56 0.45 1.00  
0.37 0.55 0.25 1.00  
0.49 0.51 0.41 0.60 1.00  
0.40 0.50 0.48 0.52 0.56 1.00  
0.38 0.37 0.32 0.46 0.41 0.35 1.00  
0.30 0.33 0.39 0.42 0.60 0.57 0.44 1.00  
0.29 0.47 0.33 0.51 0.57 0.44 0.47 0.46 1.00  
0.20 0.47 0.29 0.46 0.45 0.50 0.43 0.42 0.71 1.00  
0.05 0.26 0.00 0.44 0.26 0.14 0.38 0.34 0.38 0.50  
1.00  
0.57 0.41 0.41 0.39 0.51 0.42 0.38 0.41 0.43 0.34  
0.36 1.00  
0.61 0.49 0.60 0.33 0.56 0.49 0.42 0.54 0.44 0.39  
0.26 0.69 1.00  
0.37 0.32 0.41 0.23 0.45 0.31 0.27 0.40 0.23 0.22  
0.29 0.67 0.66 1.00  
0.51 0.34 0.44 0.49 0.53 0.49 0.29 0.34 0.36 0.39  
0.18 0.53 0.47 0.41 1.00  
0.56 0.38 0.58 0.38 0.44 0.59 0.42 0.40 0.32 0.36  
0.16 0.57 0.58 0.56 0.58 1.00  
0.54 0.40 0.59 0.42 0.48 0.62 0.46 0.43 0.38 0.45  
0.24 0.65 0.65 0.58 0.48 0.73 1.00

Means

3.70 3.64 3.90 3.15 3.44 3.90 3.21 3.37 3.71 3.54  
2.65 3.70 3.75 3.64 4.18 4.01 3.92

Sample Size = 135

Latent Variables KINDIV KPEKERJ KNJ KORG

Relationships

KMPN = KINDIV  
PGLMN = KINDIV  
KBRTG = KPEKERJ  
UMPBLK = KPEKERJ  
TGJWB = .KNJ  
KRJSM = KNJ  
STRKTR = KORG  
KPPN = KORG  
KINDIV = KPEKERJ  
KNJ = KINDIV KPEKERJ  
KPEKERJ = KORG

Set the Variance of KORG to 1.00  
Set the Error Variance of KINDIV to 0.54  
Set the Error Variance of KPEKERJ to 0.55  
Set the Error Variance of KNJ to 0.15

Path Diagram

Iterations = 250  
Method of Estimation: Maximum Likelihood  
End of Problem

Sample Size = 135

	KMPN	PGLMN	KBRTG	UMPBLK	TGJWB	KRJSM
KMPN	1.00					
PGLMN	0.56	1.00				
KBRTG	0.40	0.48	1.00			
UMPBLK	0.30	0.39	0.57	1.00		
TGJWB	0.56	0.58	0.59	0.40	1.00	
KRJSM	0.54	0.59	0.62	0.43	0.73	1.00
STRKTR	0.29	0.33	0.44	0.46	0.32	0.38
KPPN	0.20	0.29	0.50	0.42	0.36	0.45

## Covariance Matrix to be Analyzed

	STRKTR	KPPN
STRKTR	1.00	
KPPN	0.71	1.00

Number of Iterations = 24

## LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

KMPN = 0.72*KINDIV, Errorvar.= 0.48 , R <sup>2</sup> = 0.52 (0.10) (0.079) 6.87 6.12
PGLMN = 0.78*KINDIV, Errorvar.= 0.39 , R <sup>2</sup> = 0.61 (0.11) (0.078) 7.08 5.02
KBRTG = 0.87*KPEKERJ, Errorvar.= 0.25 , R <sup>2</sup> = 0.75 (0.097) (0.071) 8.90 3.52
UMPBLK = 0.66*KPEKERJ, Errorvar.= 0.56 , R <sup>2</sup> = 0.44 (0.091) (0.081) 7.25 6.93
TGJWB = 0.83*KNJ, Errorvar.= 0.29 , R <sup>2</sup> = 0.71 (0.20) (0.054) 4.11 5.44
KRJSM = 0.85*KNJ, Errorvar.= 0.25 , R <sup>2</sup> = 0.75 (0.21) (0.052) 4.08 4.72
STRKTR = 0.81*KORG, Errorvar.= 0.34 , R <sup>2</sup> = 0.66 (0.083) (0.082) 9.74 4.21
KPPN = 0.88*KORG, Errorvar.= 0.23 , R <sup>2</sup> = 0.77 (0.082) (0.087) 10.63 2.65
KINDIV = 0.68*KPEKERJ, Errorvar.= 0.54, R <sup>2</sup> = 0.46 (0.15) 4.53
KPEKERJ = 0.67*KORG, Errorvar.= 0.55, R <sup>2</sup> = 0.45 (0.12) 5.47
KNJ = 0.64*KINDIV + 0.38*KPEKERJ, Errorvar.= 0.15, R <sup>2</sup> = 0.85 (0.23) (0.14) 2.81 2.72

## Correlation Matrix of Independent Variables

KORG
1.00



	KINDIV	KPEKERJ	KNJ	KORG
KINDIV	1.01			
KPEKERJ	0.68	1.00		
KNJ	0.90	0.81	1.03	
KORG	0.46	0.67	0.54	1.00

## Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 16

Minimum Fit Function Chi-Square = 16.45 (P = 0.42)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 16.85 (P = 0.40)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.85

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 14.96)

Minimum Fit Function Value = 0.12

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0063

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.11)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.020

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.084)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA &lt; 0.05) = 0.71

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.42

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.42 ; 0.53)

ECVI for Saturated Model = 0.54

ECVI for Independence Model = 4.08

Chi-Square for Independence Model with 28 Degrees of Freedom = 530.39

Independence AIC = 546.39

Model AIC = 56.85

Saturated AIC = 72.00

Independence CAIC = 577.64

Model CAIC = 134.95

Saturated CAIC = 212.59

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.031

Standardized RMR = 0.031

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.97

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.93

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.43

Normed Fit Index (NFI) = 0.97

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.55

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

Relative Fit Index (RFI) = 0.95

Critical N (CN) = 261.70

The Problem used 13000 Bytes (= 0.0% of Available Workspace)

Time used: 0.027 Seconds

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
 Scientific Software International, Inc.  
 7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
 Chicago, IL 60646-1704, U.S.A.  
 Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
 Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-99  
 Use of this program is subject to the terms specified in the  
 Universal Copyright Convention.  
 Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\ARIFIN\MODEL\MODELS3P.LPJ:

Covariance Matrix to be Analyzed

	KMPN	PGLMN	KBRTG	UMPBLK	TGJWB	KRJSM
KMPN	1.00					
PGLMN	0.56	1.00				
KBRTG	0.40	0.48	1.00			
UMPBLK	0.30	0.39	0.57	1.00		
TGJWB	0.56	0.58	0.59	0.40	1.00	
KRJSM	0.54	0.59	0.62	0.43	0.73	1.00
STRKTR	0.29	0.33	0.44	0.46	0.32	0.38
KPPN	0.20	0.29	0.50	0.42	0.36	0.45

Covariance Matrix to be Analyzed

	STRKTR	KPPN
STRKTR	1.00	
KPPN	0.71	1.00

TI

Parameter Specifications

LAMBDA-Y

	KINDIV	KPEKERJ	KNJ
FMPN	1	0	0
PGLMN	2	0	0
KBRTG	0	3	0
UMPBLK	0	4	0
TGJWB	0	0	5
KRJSM	0	0	6

LAMBDA-X

	FGRG
STRKTR	7
KPPN	8

BETA

	KINDIV	KPEKERJ	KNJ
KINDIV	0	9	0
KPEKERJ	0	0	0
KNJ	10	11	0

GAMMA

	KORG
KINDIV	0
KPEKERJ	12

KNJ 0

THETA-EPS

KMPN	PGLMN	KBR TG	UMPBLK	TGJWB	KRJSM
13	14	15	16	17	18

THETA-DELTA

STRKTR	KPPN
19	20

TI

Number of Iterations = 24

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y

	KINDIV	KPEKERJ	KNJ
KMPN	0.72 (0.10) 6.87	--	--
PGLMN	0.78 (0.11) 7.08	--	--
KBR TG	--	0.87 (0.10) 8.90	--
UMPBLK	--	0.66 (0.09) 7.25	--
TGJWB	--	--	0.83 (0.20) 4.11
KRJSM	--	--	0.85 (0.21) 4.08

LAMBDA-X

	KORG
STRKTR	0.81 (0.08) 9.74
KPPN	0.88 (0.08) 10.63

BETA

	KINDIV	KPEKERJ	KNJ
KINDIV	--	0.68 (0.15) 4.53	--
KPEKERJ	--	--	--
KNJ	0.64 (0.23) 2.81	0.38 (0.14) 2.72	--

GAMMA

KORG

KINDIV - -  
 KPEKERJ 0.67  
 (0.12)  
 5.47  
 KNJ - -

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

## Covariance Matrix of ETA and KSI

	KINDIV	KPEKERJ	KNJ	KORG
KINDIV	1.01			
KPEKERJ	0.68	1.00		
KNJ	0.90	0.81	1.03	
KORG	0.46	0.67	0.54	1.00

## PHI

KORG
1.00

## PSI

Note: This matrix is diagonal.

KINDIV	KPEKERJ	KNJ
0.54	0.55	0.15

## Squared Multiple Correlations for Structural Equations

KINDIV	KPEKERJ	KNJ
0.46	0.45	0.95

## THETA-EPS

KMPN	PGLMN	KBRTG	UMPBLK	TGJWB	KRJSM
0.48 (0.08) 6.12	0.39 (0.08) 5.02	0.25 (0.07) 3.52	0.56 (0.08) 6.93	0.29 (0.05) 5.44	0.25 (0.05) 4.72

## Squared Multiple Correlations for Y - Variables

KMPN	PGLMN	KBRTG	UMPBLK	TGJWB	KRJSM
0.52	0.61	0.75	0.44	0.71	0.75

## THETA-DELTA

STRKTR	KPPN
0.34 (0.08) 4.21	0.23 (0.09) 2.65

## Squared Multiple Correlations for X - Variables

STRKTR	KPPN
0.66	0.77

## Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 16  
 Minimum Fit Function Chi-Square = 16.45 (P = 0.42)  
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 16.85 (P = 0.40)  
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.85  
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 14.96)

Minimum Fit Function Value = 0.12  
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0063  
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.11)

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.42  
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.42 ; 0.53)  
 ECVI for Saturated Model = 0.54  
 ECVI for Independence Model = 4.08

Chi-Square for Independence Model with 28 Degrees of Freedom = 530.39  
 Independence AIC = 546.39  
 Model AIC = 56.85  
 Saturated AIC = 72.00  
 Independence CAIC = 577.64  
 Model CAIC = 134.95  
 Saturated CAIC = 212.59

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.031  
 Standardized RMR = 0.031  
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.97  
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.93  
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.43

Normed Fit Index (NFI) = 0.97  
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00  
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.55  
 Comparative Fit Index (CFI) = 1.00  
 Incremental Fit Index (IFI) = 1.00  
 Relative Fit Index (RFI) = 0.95

Critical N (CN) = 261.70

II

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

	KORG
KINDIV	0.46 (0.11) 4.07
KPEKERJ	0.67 (0.12) 5.47
KNJ	0.54 (0.16) 3.34

Indirect Effects of KSI on ETA

	KORG
KINDIV	0.46 (0.11) 4.07
KPEKERJ	- -
KNJ	0.54 (0.16) 3.34

Total Effects of ETA on ETA

	KINDIV	KPEKERJ	KNJ
KINDIV	- -	0.68 (0.15) 4.53	- -
KPEKERJ	- -	- -	- -
KNJ	0.64 (0.23) 2.81	0.81 (0.23) 3.58	- -

Largest Eigenvalue of B\*B' (Stability Index) is 0.770

Indirect Effects of ETA on ETA  
ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

	KINDIV	KPEKERJ	KNJ
KINDIV	--	--	--
KPEKERJ	--	--	--
KNJ	--	0.44 (0.18) 2.47	--

## Total Effects of ETA on Y

	KINDIV	KPEKERJ	KNJ
KMPN	0.72 (0.10) 6.87	0.49 (0.09) 5.59	--
PGLMN	0.78 (0.11) 7.08	0.53 (0.09) 5.90	--
KBRTG	--	0.87 (0.10) 8.90	--
UMPBLK	--	0.66 (0.09) 7.25	--
TGJWB	0.53 (0.11) 4.90	0.67 (0.09) 7.49	0.83 (0.20) 4.11
KRJSM	0.55 (0.11) 4.95	0.70 (0.09) 7.69	0.85 (0.21) 4.08

## Indirect Effects of ETA on Y

	KINDIV	KPEKERJ	KNJ
KMPN	--	0.49 (0.09) 5.59	--
PGLMN	--	0.53 (0.09) 5.90	--
KBRTG	--	--	--
UMPBLK	--	--	--
TGJWB	0.53 (0.11) 4.90	0.67 (0.09) 7.49	--
KRJSM	0.55 (0.11) 4.95	0.70 (0.09) 7.69	--

## Total Effects of KSI on Y

	KORG
KMPN	0.33 (0.07) 4.81
PGLMN	0.36 (0.07) 5.01

KBRIG	0.58
	(0.08)
	6.92
UMPB&K	0.44
	(0.08)
	5.76
TGUWE	0.45
	(0.06)
	5.87
KRJEM	0.47
	(0.08)
	5.96

## ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

The Problem used 12784 Bytes (- 0.0% of Available Workspace)

Time used: 0.063 Seconds



**JADWAL KEGIATAN PENELITIAN****1. Susunan Organisasi**

- Pembimbing I : Prof. Kuntoro, dr. MPH Dr.PH  
 Pembimbing II : Dr. Sunarjo, dr., MS., MSc.  
 Peneliti : Arifin Faisal Tarigan, S.Sos

**2. Jadwal Penelitian**

No	Kegiatan	Bulan (2007)				
		Maret	April	Mei	Juni	Juli
<b>A.</b>	<b>Persiapan</b>					
1.	Penyusunan Proposal	x x x x	x			
2.	Ujian Proposal		x			
3.	Perbaikan Proposal		x x			
<b>B.</b>	<b>Pelaksanaan</b>					
1.	Pengurusan ijin		x			
2.	Pengumpulan data		x	x xx		
3.	Pengolahan data			xx		
4.	Analisis data			x	x	
5.	Penulisan Tesis				x x x	
<b>C.</b>	<b>Ujian Tesis</b>					x
<b>D.</b>	<b>Perbaikan Tesis</b>					x x
<b>E.</b>	<b>Penyerahan Tesis</b>					x

*Keterangan* : setiap tanda x menunjukkan minggu dalam bulan.



**RINCIAN BIAYA PENELITIAN**

<b>A. Persiapan</b>	
1. Penyusunan proposal	Rp. 500.000,-
2. Pengadaan alat tulis dan penggandaan kuesioner	Rp. 450.000,-
3. Pembelian buku penunjang	<u>Rp. 1.500.000,-</u> +
<b>Jumlah</b>	<b>Rp. 2.450.000,-</b>
<b>B. Pelaksanaan</b>	
1. Pengumpulan data	Rp. 300.000,-
2. Honor pengamatan peneliti selama 30 hari	Rp. 750.000,-
3. Pengolahan data	Rp. 400.000,-
4. Penyusunan tesis	Rp. 750.000,-
5. Transportasi	<u>Rp. 1.500.000,-</u> +
<b>Jumlah</b>	<b>Rp. 3.700.000,-</b>
<b>C. Evaluasi</b>	
1. Evaluasi revisi proposal	Rp. 600.000,-
2. Evaluasi dan revisi tesis	<u>Rp. 800.000,-</u> +
<b>Jumlah</b>	<b>Rp. 1.400.000,-</b>
Total biaya penelitian yang dibutuhkan untuk penelitian sebesar <b>Rp. 7.550.000,-</b> (Tujuh juta lima ratus lima puluh ribu rupiah).	



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
**UNIVERSITAS AIRLANGGA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

184

Jl. Dharmawangsa Dalam Selatan Surabaya-60286 T (031) 5023715, 5020170, Fax. (031) 5030076  
E-mail : pasca@pasca.unair.ac.id URL Address : http://www.pasoa.unair.ac.id

Nomor : 836 /J03.4/PP/2007

17 April 2007

Lamp :  
Hal : Izin melaksanakan penelitian

Yth. Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III  
(BKN – KANREG III) Bandung

Guna penulisan penelitian untuk Tesis peserta Program Magister Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia angkatan tahun 2005/2006 Program Pascasarjana Universitas Airlangga,

N a m a : Arifin Faisal Tarigan,S.Sos

Nim : 090515626 - M

J u d u l : PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU, KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN KARAKTERISTIK ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA KANTOR REGIONAL III (KANREG III) BANDUNG

Pembimbing : Prof.Kuntoro,dr,MPH.Dr.PH

Pembimbing I : Dr.Sunarjo,dr,M.S,M.Sc

Maka dengan ini kami mohon perkenan Saudara untuk memberikan izin kepada yang bersangkutan untuk melaksanakan penelitian di Instansi Saudara.

Demikian dan atas bantuan Saudara kami sampaikan terima kasih.

A.n. Direktur  
As.Dir.Bidang Akademik,



Prof.Dr.Laba Mahaputra,drh,M.Sc.  
NIP. 130687550

SKA/PDS/UA-07



BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA  
KANTOR REGIONAL III

**SURAT- KETERANGAN**  
Nomor: 002/KET/Kanreg.III/2007

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : AKHMAD MUKLIS, SE  
NIP : 260006550  
Pangkat/Gol.ruang : Penata, III/c  
Jabatan : Kepala Sub Bagian TU dan Rumah Tangga  
Unit Kerja : Bagian Umum pada BKN-Kantor Regional III Bandung

Menyatakan bahwa :

Nama : ARIFIN FAISAL TARIGAN, S.Sos  
NIM : 090515626M  
Program : Pascasarjana (S2-Magister)  
Universitas Airlangga (UNAIR) Surabaya  
Program Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM)

Telah melaksanakan penelitian dalam rangka penyusunan Tesis pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III (BKN-Kanreg III) Bandung, dari tanggal Maret 2007 s.d. Mei 2007, dengan judul:

**“Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III (BKN-Kanreg III) Bandung”**

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bandung, 2007

A.n. Kepala Kantor Regional III

Badan Kepegawaian Negara

Kepala Bagian Umum

U.p. Kepala Sub Bagian TU dan Rumah Tangga

