

Volume 5, Nomor 2, Agustus 2008

ISSN : 1829-7501

EKSEKUTIF

Journal Of Business And Management



TERAKREDITASI

SK DIRJEN DIKTI NO. : 48/DIKTI/KEP/2006.

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
IBMT SURABAYA

EKSEKUTIF

Journal Of Business And Management

Diterbitkan Oleh
STIE - IBMT SURABAYA

TERAKREDITASI SK DIRJEN DIKTI
No. : 48/DIKTI/Kep/2006
Tanggal 12 Juli 2006

Ketua Penyunting
Agustiono

Penyunting Pelaksana
Aristyawa
Irmahadi Puspawati
Richard Henderson

Penyunting Ahli
Budisantoso W. (STIE IBMT)
Lilia Alicbusan (Business and Management Consultant)
Armanu Thoyib (Universitas Brawijaya)
JG Nirbito (Universitas Negeri Malang)
John Philips (University of Idaho)
Marsetio Donosepoetro (Universitas Airlangga)
Phillip K Wijaya (Business Practitioner)
Supriyanto (Universitas Negeri Malang)

Pelaksana Tata Usaha
Aprilina Herawati

Alamat Penyunting dan Tata Usaha: Kampus STIE IBMT, Jl. Raya Kupang Baru 8 Surabaya 60189
Telepon (031) 7346789 Email: eksekutif@ibmt.ac.id. Website: www.ibmt.ac.id.
Langganan 3 Nomor Setahun Rp. 225.000,00 (dua ratus dua puluh lima ribu rupiah). Uang langganan
dapat dikirimkan dengan wesel pos ke alamat Tata Usaha.

EKSEKUTIF, Journal of Business and Management diterbitkan oleh STIE IBMT, setahun tiga kali
(April, Agustus, Desember). **Ketua:** Rosiana Adinegoro.

EKSEKUTIF

Journal Of Business And Management

TERAKREDITASI SK DIRJEN DIKTI NO.: 48/DIKTI/KEP/2006

Volume 5, Nomor 2, Agustus 2008



SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI

IBMT SURABAYA

Jl. Raya Kupang Baru 8 Surabaya

EKSEKUTIF

Journal Of Business And Management
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IBMT SURABAYA
VOLUME 5, NOMOR 2, AGUSTUS 2008

DAFTAR ISI

- Amries Rusli Tanjung* Pengaruh Kewirausahaan terhadap Kinerja Koperasi pada KPRI Propinsi Riau, 231
- Syahrul Saharuddin* Struktur Penerimaan Daerah: Bukti dari Pengeluaran Pemerintah, Perkembangan Ekonomi dan Tingkat Kesejahteraan Rakyat di Propinsi Sulawesi Selatan, 239
- Muhammad Nasir
Muh. Saichudin
Maulizar* Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kemiskinan Rumah Tangga di Kabupaten Purworejo, 253
- Khairil Anwar
Iskandar Zulkarnaen* Kajian Sosial Ekonomi Masyarakat Miskin di Kabupaten Aceh Utara, 268
- Linda Ariamtisna* Studi Kewirausahaan pada Mahasiswa Universitas Brawijaya, 281
- Evi E Masengi* Kebijakan Penganggaran di Erah Otonomi Daerah, 293
- M. Harlie* Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Tambang Batu Bara PT Adaro Indonesia di Tabalong Kalimantan Selatan, 303
- Kusdi* Membangun Organisasi Melalui Pendekatan Budaya, 318
- Sundring Pantja Djati
Thomas S. Kaihatu* Pengukuran Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Perusahaan Importir Anggota GINSI Jatim, 340
- Agus Prianto* Berbagai Variabel Anteseden yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai, 348
- Nuriah Yulianti* Studi Komparatif Efisiensi Agroindustri Berbagai Macam Keripik, 358

Berbagai Variabel Anteseden yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

(Studi pada Pegawai Pemerintah Kabupaten Sidoarjo)

Agus Prianto
STKIP PGRI Jombang

Abstract: *This research investigates on how exogenous and endogen factors influencing job performance. Some exogenous factors indicated that moral values and positive attitude, and work climate. While endogen factors are work motivation, commitment, and empowerment. By using analyzer statistics, that is structural equation modeling (SEM), this research is successful to answer the proposed research problems: (1) the values believed and the positive attitude affect work motivation, commitment, and job performance, (2) work climate affect work motivation, (3) work motivation, commitment, and empowerment are as mediators between the values believed and the positive attitude with job performance. Besides, this research also discovers two endogen variables, commitment and empowerment, which have the greatest contribution to the job performance.*

Keywords: *moral values, commitment, work motivation, empowerment, job performance.*

Pada saat ini telah terjadi pergeseran paradigma dalam penyelenggaraan pemerintahan, yaitu dari paradigma "rule government" menjadi "good governance". Perubahan paradigma dalam penyelenggaraan pemerintahan ini akan bermakna apabila diiukti dengan peningkatan kinerja para pegawai. Peningkatan kinerja pegawai pemerintah, yang lebih populer dengan gerakan pembudayaan layanan prima di kalangan lembaga pemerintahan akan berjalan efektif apabila diikuti dengan gerakan pemasyarakatan budaya kerja baru. Budaya kerja baru yang diharapkan mewarnai kinerja pegawai pemerintah akan berjalan efektif apabila diikuti dengan adanya kepemimpinan dengan visi yang kuat (Suliman dan Iles,2000; Stuart,1998). Komitmen untuk terwujudnya *good governance* perlu terus didorong dan dikawal, ka

rena berbagai studi menunjukkan bahwa tata penyelenggaraan pemerintahan yang baik merupakan variabel yang menentukan perkembangan perekonomian suatu bangsa (Prianto,2006)

Beberapa peneliti sudah berupaya untuk mengungkapkan berbagai kondisi internal dan eksternal yang diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Faktor internal yang dianggap mempengaruhi kinerja pegawai adalah tentang nilai-nilai yang dianut para pegawai. Beberapa peneliti yang telah mengupas tentang nilai-nilai antara lain dilakukan oleh Moorman (1993), yang dalam penelitiannya menemukan bahwa sikap hormat, sikap sportif, dan sikap bijak dipengaruhi oleh kepuasan kerja afektif. Sedangkan sikap tidak mementingkan diri sendiri, sikap hormat, dan sikap hati-hati dalam bekerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja kognitif. Penelitian yang dilakukan oleh Moorman dan Blakely (1998) menemukan kemauan saling membantu terhadap sesama, kemauan untuk mengambil inisiatif, dan kecenderungan untuk bersikap loyal dipenga-

Alamat Korespondensi:

Agus Prianto, Program Studi Pendidikan Ekonomi
STKIP PGRI Jombang Jl. Pattimura III/20 Jombang
Telp. (0321) 865180

ruhi oleh nilai-nilai pada budaya yang di-anut.

Suasana kerja yang dipersepsikan pegawai, sebagai faktor eksternal juga ikut mempengaruhi komitmen kerja para pegawai. Suasana kerja adalah ukuran yang dinyatakan dari persepsi pekerja tentang berbagai aspek dari lingkungan kerjanya yang secara langsung memiliki pengaruh terhadap kelancaran pekerja didalam menyelesaikan pekerjaannya. Dalam istilah motivasi, ketika pemimpin mampu menciptakan suasana kerja yang positif, maka hal ini akan berdampak positif dengan kebebasan pekerja untuk menampilkan kinerjanya, dan bila sebaliknya; maka hal ini akan menurunkan usaha pekerja untuk menampilkan kinerjanya (Watkin & Hubbard, 2003).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Costa et.al. (2001) menunjukkan bahwa variabel rasa saling percaya dapat diukur dari adanya kecenderungan untuk saling mempercayai, sifat individu yang dapat dipercaya, kecenderungan untuk menampilkan perilaku kerja sama, tersedianya sikap komitmen untuk saling berinteraksi dengan sesama anggota kelompok, dan derajat kepuasan kelompok. Penelitian yang dilakukan oleh Wong et.al. (2002) menemukan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural, dan derajat kepastian dan keamanan kerja, yang merupakan manifestasi dari variabel suasana kerja; berhubungan positif signifikan dengan tumbuhnya rasa percaya dalam organisasi. Keberadaan rasa percaya dalam organisasi memiliki hubungan positif yang sangat kuat dengan tumbuhnya komitmen afeksi.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan adanya beberapa variabel anteseden yang ikut membentuk kinerja. Berbagai variabel tersebut antara lain adalah penghargaan dan keberadaan program pemberdayaan (Boshof dan Allen, 2000); dukungan organisasi dan kualitas hubungan atasan

dan bawahan (Polly, 2002); Kompensasi yang diterima staf, etos kerja dan keterlibatan kerja (Freund dan Carmeli, 2003). Beberapa hasil penelitian lain yang mengkaji tentang pentingnya variabel komitmen bagi kinerja pegawai antara lain dilakukan oleh Lok dan Crawford (2001); Suliman dan Illes (2000); Costa, Roe, dan Taillieu (2001).

Boshof dan Allen (2000) yang mengutip pendapat Jenkins (1992) menyatakan bahwa rendahnya komitmen pegawai adalah merupakan faktor penyebab kegagalan dari upaya pengembangan kualitas kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Boshoff dan Allen (2000) menyimpulkan bahwa komitmen organisasional dari karyawan berhubungan positif signifikan dengan kinerja para karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Suliman dan Illes (2000) memposisikan iklim kerja sebagai variabel yang sangat menentukan bagi terciptanya komitmen, kinerja, dan kepuasan kerja.

Variabel motivasi juga ikut mempengaruhi terbentuknya komitmen kerja. Motivasi adalah merupakan hal yang fundamental bagi terbentuknya perilaku manusia. Bartol and Martin (1998) mendefinisikan motivasi sebagai kekuatan yang menggerakkan perilaku, mengarahkan perilaku, dan merupakan faktor yang membuat seseorang tetap konsisten untuk berperilaku tertentu. Hal senada juga dikemukakan oleh Greenberg and Baron (1997) yang mendefinisikan motivasi sebagai faktor yang membangkitkan, mengarahkan, dan mendorong tumbuhnya perilaku manusia dalam upayanya untuk mencapai tujuan.

Motivasi kerja karyawan juga sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Dari sinilah yang kemudian antara lain memunculkan adanya konsep motivasi inspirasional. Motivasi inspirasional diukur dari sejauh mana pemimpin organisasi mampu menyampaikan visi organisasi kepada karyawan. Keberadaan visi adalah merupakan

kunci dari perilaku kepemimpinan guna menumbuhkan kekuatan kerja dari karyawan agar organisasi dapat tumbuh dan berkembang (Conger, 1991). Motivasi inspirasional adalah merupakan ukuran sejauh mana visi dapat dikomunikasikan oleh pemimpin organisasi kepada karyawan, melalui penggunaan simbol-simbol, kiasan, dan pengaruh emosional untuk meningkatkan kesadaran dan pemahaman karyawan tentang apa yang harus dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi (Densten, 2002).

Komitmen kerja juga akan dapat ditingkatkan melalui berbagai program pemberdayaan. Karyawan perlu untuk diberdayakan karena adanya dua pertimbangan, *pertama*, karena staf atau karyawan adalah merupakan pihak yang paling dekat dengan pelanggan, dan *kedua*, karyawan, yang terdiri dari sekumpulan orang, adalah merupakan sumber daya yang memiliki kapasitas jauh lebih besar bila dibandingkan dengan pemimin organisasi (Stewart, 1994). Matthews, *et.al.* (2003) yang membahas tentang pemberdayaan menyimpulkan bahwa berbagai kekuatan kerja yang terberdayakan akan dapat meningkatkan daya kemampuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Atas dasar kesimpulan ini, selanjutnya Matthews *et.al.* menyatakan bahwa untuk meningkatkan derajat keterberdayaan berbagai kekuatan kerja, termasuk karyawan, maka organisasi perlu untuk mengetahui langkah-langkah yang harus diambil dalam rangka meningkatkan derajat keterberdayaan karyawan.

Berbagai kajian tentang kinerja pegawai antara lain dilakukan oleh Kuvaas (2008), dan Edgar & Geare (2005). Studi yang mereka lakukan menemukan bahwa berbagai praktek pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi mempengaruhi kinerja pegawai. Berbagai program pengembangan sumber daya manusia yang dimaksud antara lain mencakup pengem-

banan nilai-nilai dan sikap kerja, pengembangan komitmen, pengembangan motivasi, pengembangan karir, dan penciptaan suasana kerja yang kondusif. Studi yang dilakukan oleh Meyer, *et.al.* (2002) menemukan bahwa pegawai dengan komitmen kerja yang tinggi akan membuat mereka untuk lebih komit dengan pekerjaannya, sehingga memungkinkan mereka untuk meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan kajian dari berbagai penelitian terdahulu, maka dapat diidentifikasi berbagai variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai. Hubungan diantara berbagai variabel secara konseptual akan dijadikan dasar kajian dalam penelitian ini.

Penelitian ini dilaksanakan pada para pegawai pemerintah daerah Kabupaten Sidoarjo, yang merupakan salah satu kabupaten di Indonesia yang dinilai mampu mengembangkan budaya kerja baru bagi para pegawainya. Penelitian ini ingin mengetahui variabel anteseden apa saja yang ikut membentuk kinerja para staf pegawai pemerintah daerah Kabupaten Sidoarjo. Selanjutnya penelitian ini juga ingin mengetahui variabel apa saja yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja para staf. Dengan diketahuinya berbagai variabel yang berpengaruh terhadap kinerja, maka hasil penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan sumbangan informasi tentang bagaimana kegiatan pengembangan staf harus dijalankan oleh masing-masing organisasi pemerintah dimana penelitian ini dilaksanakan. Pimpinan organisasi pemerintahan yang bermaksud untuk meningkatkan kinerja organisasi dapat dilakukan dengan meningkatkan kinerja para stafnya. Hasil penelitian ini selanjutnya dapat digunakan oleh para pimpinan organisasi pemerintahan untuk meningkatkan kinerja para staf, sehingga kinerja organisasi yang dipimpinya dapat ditingkatkan.

METODE

Untuk mengetahui jawaban atas kebenaran hipotesis di atas, penelitian ini dilakukan terhadap para pegawai pemerintah daerah Kabupaten Sidoarjo. Sampel penelitian ditetapkan dengan menggunakan teknik *multistage sampling*, dan didapatkan jumlah sampel sebanyak 110 orang. Mereka terdiri dari para staf dari Dinas Perijinan, Dinas Kesehatan, Bagian Kependudukan.

Dengan mengacu pada latar belakang masalah dan kajian pustaka, maka penelitian akan menelaah 6 variabel penelitian, yaitu variabel nilai-nilai yang dianut, suasana kerja, motivasi kerja, komitmen kerja, derajat keterberdayaan, dan kinerja. Ada dua variabel yang diposisikan sebagai variabel eksogen, yaitu variabel nilai-nilai yang dianut dan variabel suasana kerja. Sedangkan yang menjadi variabel endogen adalah variabel motivasi kerja, komitmen kerja, derajat keterberdayaan, dan kinerja.

Bangunan model yang dikembangkan berdasarkan teori-teori yang relevan dengan konsep teoritik akan diuji dengan model persamaan struktural (*structural equation modelling*). Pengukuran model dalam penelitian ini dilakukan dengan uji dimensionalitas konstruk dan uji keselarasan model. Uji dimensionalitas konstruk dimaksudkan untuk memastikan telah tercukupinya validitas konvergen dan reliabilitas konstruk. Sedangkan uji keselarasan model dimaksudkan untuk mengetahui apakah model konseptual yang dikembangkan peneliti berdasarkan kajian teoritik dan hasil penelitian terdahulu ada keselarasan dengan kenyataan empirik. Pengujian validitas dari masing-masing variabel manifes dilakukan dengan membandingkan koefisien P-value dan chi-square, atau dengan membandingkan besaran T-value dan T-tabel pada derajat kebebasan yang sudah ditentukan serta pada taraf alpha 5%. Jika nilai chi square lebih kecil dibandingkan dengan P-value, maka hipote-

sis nol yang menyatakan "tidak terdapat adanya perbedaan antara dimensi manifes variabel dengan laten variabel" dinyatakan diterima. Biasanya bila nilai chi square sebesar nol dan P-value sebesar satu dengan derajat kebebasan sebesar nol maka dapat dinyatakan bahwa koefisien lambda dari suatu manifes dapat dinyatakan valid. Sedangkan reliabilitas konstruk diperoleh dengan menggunakan formula yang dikembangkan oleh Bagozzi (dalam Hasan, 1995), yaitu kuadrat dari *total loading factor* dari manifes variabel dibandingkan dengan kuadrat dari *total loading factor* dari manifes variabel ditambah dengan *total error*.

HASIL

Berikut ini disajikan ringkasan hasil analisis data dengan menggunakan model persamaan struktural (*structural equation modelling*, SEM) dengan menggunakan perangkat LISREL. Ringkasan hasil validitas konstruk dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut.

Konstruk "nilai-nilai" memiliki empat dimensi variabel, masing-masing dengan koefisien loading factor (λ) dan nilai T-value sebagai berikut: (a) orientasi mutu (0,89; 13,78), (b) sikap proaktif (0,88; 13,77), (c) sikap positif (0,87; 13,69), dan (d) etos kerja (0,82; 13,22). Berdasarkan perhitungan dengan model struktural, semua dimensi variabel dalam kategori valid.

Konstruk "suasana kerja" memiliki empat dimensi variabel, masing-masing dengan koefisien loading factor (λ) dan nilai T-value sebagai berikut: (a) jarak kekuasaan (0,82; 13,22), (b) kualitas tim kerja (0,83; 13,24), (c) hubungan kerja (0,83; 13,24), dan (d) partisipasi kerja (0,80; 12,89). Berdasarkan perhitungan dengan model struktural, semua dimensi variabel dalam kategori valid.

Konstruk "motivasi kerja" memiliki empat dimensi variabel, masing-masing de-

ngan koefisien loading factor (λ) dan nilai T-value sebagai berikut: (a) mandiri (0,90; 13,80), (b) kesungguhan (0,90; 13,80), (c) keaktifan (0,95; 15,11), dan (d) ketuntasan (0,88; 13,77). Berdasarkan perhitungan dengan model struktural, semua dimensi variabel dalam kategori valid.

Konstruk "komitmen" memiliki empat dimensi variabel, masing-masing dengan koefisien loading factor (λ) dan nilai T-value sebagai berikut: (a) komitmen kerja (0,82; 13,22), (b) komitmen karir (0,87; 13,69), (c) komitmen afeksi (0,90; 13,80), dan (d) komitmen keberlanjutan (0,88; 13,77). Berdasarkan perhitungan dengan model struktural, semua dimensi variabel dalam kategori valid.

Konstruk "keterberdayaan" memiliki empat dimensi variabel, masing-masing dengan koefisien loading factor (λ) dan nilai T-value sebagai berikut: (a) limpahan wewenang (0,90; 13,80), (b) limpahan tanggung jawab (0,75; 11,64), (c) pelibatan (0,90; 13,80), dan (d) kesempatan berkembang (0,78; 11,89). Berdasarkan perhitungan dengan model struktural, semua dimensi variabel dalam kategori valid.

Konstruk "kinerja" memiliki empat dimensi variabel, masing-masing dengan koefisien loading factor (λ) dan nilai T-value sebagai berikut: (a) kepuasan pelanggan eksternal (0,90; 13,80), (b) kepuasan pelanggan internal (0,78; 11,89), (c) produktifitas (0,90; 13,80), dan (d) responsif (0,78; 11,89). Berdasarkan perhitungan dengan model struktural, semua dimensi variabel dalam kategori valid.

Ringkasan perhitungan reliabilitas konvergen untuk masing-masing konstruk (variabel laten) adalah sebagai berikut: (a) konstruk nilai-nilai memiliki koefisien reliabilitas 0,86; (b) konstruk suasana kerja memiliki koefisien reliabilitas 0,81; (c) konstruk motivasi kerja memiliki koefisien reliabilitas 0,91; (d) konstruk komitmen memiliki koefisien reliabilitas 0,82; (e) konstruk keterber-

dayaan memiliki koefisien reliabilitas 0,80; dan (f) konstruk kinerja memiliki koefisien reliabilitas 0,82. Berdasarkan hasil perhitungan diketahui ternyata semua konstruk variabel dinyatakan reliabel.

Dari hasil analisis model persamaan struktural telah didapatkan empat model struktural dengan keselarasan model yang paling *fit* sebagaimana tampak pada tabel berikut: (a) Motivasi = 0,34 nilai-nilai + 0,29 suasana kerja + 0,39 dengan $R^2=0,43$; (b) Komitmen = 0,41 nilai-nilai + 0,45 motivasi + 0,23 dengan $R^2=0,47$; (c) Keterberdayaan = 0,26 motivasi + 0,54 komitmen + 0,46 dengan $R^2 = 0,52$; (d) Kinerja = 0,27 nilai-nilai + 0,33 komitmen + 0,59 berdaya + 0,44 dengan $R^2 = 0,39$.

Ada pun ringkasan hasil uji keselarasan model persamaan struktural adalah sebagai berikut: Chi square = 131,42; P-value = 0,81; Df = 89; Cmin (χ^2/Df) = 0,92; RMR (*Standardized*) = 0,02; RMSEA = 0,00; GFI = 0,91; AGFI = 0,90; CFI = 1,00; IFI = 1,00; NNFI = 1,00. Besaran keselarasan model ini semua dinyatakan *fit* sesuai dengan kriteria model struktural. Untuk memastikan bahwa model persamaan struktural memiliki keutuhan model yang meyakinkan dilakukan dengan menguji validitas konvergen dan reliabilitas komposit. Uji validitas konvergen dilakukan dengan membandingkan koefisien *loading factor* (λ , lambda) dengan *unmeasured coefficient* yang besarnya sama dengan (1-e). Bila nilai λ lebih besar dibandingkan dengan (1-e), maka disimpulkan variabel manifes memiliki validitas yang mencukupi. Sedangkan reliabilitas dihitung dengan menggunakan formula sebagaimana yang dikembangkan oleh Bagozi (dalam Hasan, 1995).

Hasil perhitungan validitas dan reliabilitas dari temuan model persamaan struktural yang paling *fit* adalah sebagai berikut: (a) untuk variabel laten "nilai-nilai" dimanifestasikan oleh dimensi variabel (1) orientasi mutu dengan $\lambda=0,90$ dan (1-e)=0,72; (2) sikap

positip dengan $\lambda=0,89$ dan $(1-e)=0,70$; (3) etos kerja dengan $\lambda=0,91$ dan $(1-e)=0,74$. Dengan demikian semua dimensi variabel dinyatakan valid dengan koefisien reliabilitas konstruk sebesar 0,91 (reliabel); (b) untuk variabel laten "suasana kerja" dimanifestasikan oleh dimensi variabel (1) jarak kekuasaan dengan $\lambda = 0,92$ dan $(1-e) = 0,78$; (2) kualitas tim kerja dengan $\lambda = 0,94$ dan $(1-e) = 0,80$; (3) hubungan kerja dengan $\lambda = 0,90$ dan $(1-e) = 0,74$. Dengan demikian semua dimensi variabel dinyatakan valid dengan koefisien reliabilitas konstruk sebesar 0,92 (reliabel); (c) untuk variabel laten "motivasi kerja" dimanifestasikan oleh dimensi variabel (1) mandiri dengan $\lambda=0,87$ dan $(1-e)=0,70$; (2) kesungguhan dengan $\lambda=0,90$ dan $(1-e)=0,74$; (3) keaktifan dengan $\lambda=0,91$ dan $(1-e)=0,74$. Dengan demikian semua dimensi variabel dinyatakan valid dengan koefisien reliabilitas konstruk sebesar 0,87 (reliabel); (d) untuk variabel laten "komitmen" dimanifestasikan oleh dimensi variabel (1) komitmen kerja dengan $\lambda=0,88$ dan $(1-e)=0,72$; (2) komitmen karir dengan $\lambda=0,89$ dan $(1-e)=0,73$. Dengan demikian semua dimensi variabel dinyatakan valid dengan koefisien reliabilitas konstruk sebesar 0,91 (reliabel); (e) untuk variabel laten "keterberdayaan" dimanifestasikan oleh dimensi variabel (1) limpahan wewenang dengan $\lambda = 0,90$ dan $(1-e) = 0,75$; (2) pelibatan dengan $\lambda = 0,89$ dan $(1-e) = 0,73$. Dengan demikian semua dimensi variabel dinyatakan valid dengan koefisien reliabilitas konstruk sebesar 0,90 (reliabel); (f) untuk variabel laten "kinerja" dimanifestasikan oleh dimensi variabel (1) kepuasan pelanggan eksternal dengan $\lambda = 0,93$ dan $(1-e) = 0,76$; (2) produktifitas dengan $\lambda = 0,91$ dan $(1-e) = 0,75$. Dengan demikian semua dimensi variabel dinyatakan valid dengan koefisien reliabilitas konstruk sebesar 0,91 (reliabel).

PEMBAHASAN

Penelitian ini menemukan adanya pengaruh langsung antara variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Pertama, ada pengaruh langsung antara nilai-nilai yang dianut para staf dengan motivasi kerja mereka. Nilai-nilai yang dianut para pegawai dimanifestasikan oleh orientasi terhadap mutu, sikap positif, dan etos kerja. Sedangkan motivasi kerja dimanifestasikan oleh kemandirian, kesungguhan, dan etos kerja. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai yang mengutamakan kualitas dalam bekerja, tidak apriori terhadap cara kerja baru, dan memiliki spirit dalam bekerja akan memungkinkan mereka untuk bekerja secara mandiri, bekerja dengan sungguh-sungguh, dan cenderung aktif kerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan.

Kedua, ada pengaruh langsung antara nilai-nilai yang dianut para staf dengan komitmen mereka. Komitmen pegawai dimanifestasikan oleh komitmen kerja dan komitmen karir. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai yang mengutamakan kualitas dalam bekerja, tidak apriori terhadap cara kerja baru, dan memiliki spirit dalam bekerja akan memungkinkan mereka lebih mencintai pekerjaan dan lebih menekuni bidang pekerjaannya.

Ketiga, ada pengaruh langsung antara nilai-nilai yang dianut para staf dengan kinerja mereka. Kinerja pegawai dimanifestasikan oleh kepuasan pelanggan eksternal dan produktifitas. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai yang mengutamakan kualitas dalam bekerja, tidak apriori terhadap cara kerja baru, dan memiliki spirit dalam bekerja akan memungkinkan mereka lebih bisa memuaskan warga masyarakat yang membutuhkan jasa layanannya serta bisa mendorong mereka untuk senantiasa menyelesaikan target pekerjaan yang telah ditentukan.

Keempat, ada pengaruh langsung antara suasana kerja dengan motivasi kerja. Suasana kerja dimanifestasikan oleh jarak kekuasaan, kualitas tim kerja, dan hubungan kerja. Dengan demikian penelitian ini mengungkapkan bahwa kualitas hubungan atasan dan bawahan yang rekat, tim kerja yang kokoh dan kompak, dan hubungan kerja antar sesama staf yang harmonis akan memungkinkan staf untuk bekerja secara mandiri, bekerja dengan sungguh-sungguh, dan cenderung aktif kerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan.

Penelitian ini juga menemukan adanya pengaruh tidak langsung antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. *Pertama*, ada pengaruh tidak langsung antara nilai-nilai yang dianut staf dengan kinerja mereka melalui variabel motivasi dan keterberdayaan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan dimediasi oleh kemandirian, kesungguhan, keaktifan, limpahan wewenang, dan pelibatan dalam bekerja; orientasi terhadap mutu, sikap positif, dan etos kerja para staf berpengaruh terhadap tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan staf dan kemampuan staf untuk menyelesaikan pekerjaan. *Kedua*, ada pengaruh tidak langsung antara nilai-nilai yang dianut staf dengan kinerja mereka melalui variabel motivasi dan komitmen. Hal ini menunjukkan bahwa dengan dimediasi oleh kemandirian, kesungguhan, keaktifan, komitmen kerja, dan komitmen karir; orientasi terhadap mutu, sikap positif, dan etos kerja para staf berpengaruh terhadap tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan staf dan kemampuan staf untuk menyelesaikan pekerjaan. *Ketiga*, ada pengaruh tidak langsung antara nilai-nilai yang dianut staf dengan kinerja mereka melalui variabel komitmen. Hal ini menunjukkan bahwa dengan dimediasi oleh komitmen kerja dan komitmen karir; orientasi terhadap mutu, sikap positif, dan etos kerja para staf berpengaruh terhadap tingkat

kepuasan masyarakat terhadap layanan staf dan kemampuan staf untuk menyelesaikan pekerjaan. *Keempat*, ada pengaruh tidak langsung antara suasana kerja dengan kinerja staf melalui variabel motivasi kerja dan variabel keterberdayaan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan dimediasi oleh kemandirian, kesungguhan, keaktifan, limpahan wewenang, dan pelibatan dalam bekerja; kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, kekompakan tim kerja, dan keharmonisan dalam bekerja berpengaruh terhadap tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan staf dan kemampuan staf untuk menyelesaikan pekerjaan. *Kelima*, ada pengaruh tidak langsung antara suasana kerja dengan kinerja staf melalui variabel motivasi kerja, komitmen, dan variabel keterberdayaan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan dimediasi oleh kemandirian, kesungguhan, keaktifan, komitmen kerja, komitmen karir, limpahan wewenang, dan pelibatan dalam bekerja; kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, kekompakan tim kerja, dan keharmonisan dalam bekerja berpengaruh terhadap tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan staf dan kemampuan staf untuk menyelesaikan pekerjaan. *Keenam*, ada pengaruh tidak langsung antara suasana kerja dengan kinerja staf melalui variabel motivasi kerja dan variabel komitmen. Hal ini menunjukkan bahwa dengan dimediasi oleh kemandirian, kesungguhan, keaktifan, komitmen kerja, dan komitmen karir; kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, kekompakan tim kerja, dan keharmonisan dalam bekerja berpengaruh terhadap tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan staf dan kemampuan staf untuk menyelesaikan pekerjaan.

Dengan demikian penelitian ini berhasil menjawab permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini. Variabel utama yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah variabel nilai-nilai yang dianut para pegawai,

yang dimanifestasikan oleh orientasi terhadap mutu, sikap positif, dan etos kerja. Para pegawai yang bekerja dengan mengutamakan kualitas, tidak apriori terhadap tata cara kerja baru, dan memiliki spirit dalam bekerja akan mampu menampilkan kinerja yang baik. Selain variabel utama, penelitian ini juga menemukan beberapa variabel endogen yang ikut mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu variabel motivasi kerja, komitmen, dan derajat keterberdayaan para pegawai. Penelitian ini membuktikan, dengan dimediasi oleh variabel motivasi kerja, komitmen, dan keterberdayaan; nilai-nilai yang dianut para pegawai berpengaruh terhadap kinerja mereka.

Variabel utama lain yang diproyeksikan ikut mempengaruhi kinerja pegawai adalah variabel suasana kerja. Penelitian ini menemukan adanya pengaruh langsung antara suasana kerja dengan motivasi kerja. Hal ini membuktikan bahwa suasana kerja yang kondusif akan ikut mendorong tumbuhnya motivasi kerja. Tetapi variabel suasana kerja hanya menghasilkan pengaruh tidak langsung dengan kinerja pegawai melalui variabel motivasi kerja, komitmen, dan keterberdayaan. Pengaruh tidak langsung antara suasana kerja terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh motivasi kerja, komitmen, dan keterberdayaan ditunjukkan angka koefisien yang sangat rendah. Hal ini menunjukkan bahwa suasana kerja tidak dipersepsikan oleh para pegawai sebagai variabel yang menentukan kinerja mereka.

Dengan mengesampingkan variabel nilai-nilai, variabel keterberdayaan dan komitmen merupakan 2 variabel endogen yang dipersepsikan pegawai amat menentukan kinerja mereka. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai sesungguhnya dapat ditempuh pimpinan lembaga dengan memberikan kepercayaan, limpahan wewenang dan tanggung jawab, serta memberikan kesempatan kepada staf untuk

mengembangkan kecakapan mereka. Oleh karena itu, program pemberdayaan pegawai mestinya menjadi agenda penting dari setiap pimpinan lembaga dalam rangka mendorong kinerja para staf. Pegawai yang memiliki komitmen terhadap pekerjaannya dan karirnya juga ikut membentuk kinerja mereka. Oleh karena itu para pimpinan lembaga perlu terus mendorong agar para stafnya terus memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya. Pimpinan lembaga juga harus bisa meyakinkan para stafnya terhadap kelanjutan jenjang karirnya, sehingga mereka akan terus terdorong untuk meningkatkan kinerjanya. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa para pegawai yang memiliki komitmen dengan pekerjaan dan karirnya akan membuat mereka menjadi lebih terberdayakan. Hal ini menginformasikan bahwa pegawai akan menerima limpahan wewenang, tanggung jawab, dan memperoleh kesempatan untuk mengembangkan diri apabila mereka benar-benar serius menekuni pekerjaan dan karirnya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut: *Pertama*, nilai-nilai yang dianut para pegawai merupakan variabel utama yang menentukan kinerja. Para pegawai yang bekerja dengan mengutamakan kualitas, tidak apriori terhadap tata cara kerja baru, dan memiliki spirit dalam bekerja akan mampu menampilkan kinerja yang baik. *Kedua*, motivasi kerja, komitmen, dan derajat keterberdayaan merupakan variabel mediator antara nilai-nilai yang dianut para pegawai dengan kinerja mereka. *Ketiga*, variabel suasana kerja tidak dipersepsikan para pegawai sebagai variabel yang menentukan kinerja mereka. Meskipun demikian, suasana kerja merupakan variabel yang menentukan motivasi kerja para staf. *Keempat*, dengan mengesamping-

kan variabel nilai-nilai, komitmen dan derajat keterberdayaan pegawai merupakan variabel yang besar pengaruhnya terhadap kinerja. Pegawai dengan komitmen yang tinggi akan memungkinkan mereka untuk bisa terberdayakan. Pegawai dengan komitmen yang tinggi akan memungkinkan mereka untuk menampilkan kinerja yang baik. Demikian halnya, para pegawai yang terberdayakan juga akan memungkinkan mereka untuk menampilkan kinerja yang baik. *Kelima*, peningkatan kinerja pegawai, selain dapat dilakukan dengan memperkuat nilai-nilai pada masing-masing pegawai; juga dapat dilakukan dengan membangun komitmen dan memberdayakan para pegawai.

Saran

Pertama, untuk meningkatkan kinerja, hendaknya pimpinan lembaga secara rutin mendorong para stafnya agar terus bekerja dengan diorientasikan pada mutu, tidak a-priori terhadap tata cara kerja baru, dan terus memupuk spirit dalam bekerja. Lembaga perlu memiliki program kerja rutin yang diarahkan untuk terus memperkuat nilai-nilai positif pada diri staf. Kelak, program kerja tersebut dapat dijadikan agenda rutin yang akan men-charge para staf agar senantiasa memiliki stok nilai-nilai positif yang dibutuhkan dalam menjalankan pekerjaannya. *Kedua*, hendaknya setiap lembaga memiliki program jenjang karir yang jelas, karena kejelasan karir akan membuat staf bisa mengembangkan komitmen karir, dan komitmen karir sangat mempengaruhi kinerja staf. Lembaga dengan program jenjang karir yang jelas akan memicu pegawai untuk menampilkan kinerja yang baik. *Ketiga*, hendaknya lembaga juga memiliki program pemberdayaan karyawan, karena karyawan yang terberdayakan lebih memungkinkan mereka untuk bisa meningkatkan kinerjanya.

Penelitian ini dilakukan dengan hanya mengidentifikasi lima variabel yang diduga mempengaruhi kinerja para pegawai, yaitu: variabel nilai-nilai, suasana kerja, motivasi kerja, komitmen, dan keterberdayaan. Tentu masih banyak variabel anteseden yang patut diduga juga memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja. Kepada para peneliti lain hendaknya untuk menggali lebih dalam berbagai variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian ini dilakukan kepada para pegawai pemerintah daerah, dengan status sebagai pegawai PNS. Oleh karena itu, kesimpulan penelitian beserta segala implikasi yang menyertainya hanya relevan dikenakan kepada para pegawai pemerintah, dan belum tentu cocok untuk diterapkan kepada para pegawai swasta.

DAFTAR RUJUKAN

- Bartol, Katheryn M dan Martin, David C. 1998. *Management*. New York: McGraw Hill Inc.
- Boshoff, Christo dan Allen, Janine. 2000. "The Influence of Selected Antecedents on Frontlines Staff's Perceptions of Service Recovery Performance". *International Journal of Service Industry Management*. Vol.11 No.1 pp.63-90
- Conger, J.A. 1991. "Inspiring Others: The Language of Leadership". *Academy of Management Executive*. Vol.5 No.1 pp.31-45
- Conger, J.A.; dan Kanungo, R.N. 1998. "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice". *Academy of Management Review*. Vol.19 No. 3 pp. 471-482
- Costa, Ana Cristina; Roe, A. Robert; Tailliu, Tharsi. 2001. "Trust Within Teams: The Relation With Performance Effectiveness". *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol.10 No. 3 pp. 225-244

- Densten, Iain L. 2002. "Clarifying Inspirational Motivation and Its Relationship to Extra Effort". *Leadership and Organization Development Journal*. Vol.23 No.1 pp.40-44
- Edgar, F dan Geare, A. 2005. "HRM Practice and Employee Attitudes: Different Measures-Different Results". *Personnel Review*. Vol.34 pp.534-549
- Elizur, D. dan Koslowsky, M. 2001. "Values and Organizational Commitment". *International Journal of Manpower*. Vol.22 No.7 pp.593-599
- Ferdinand, Augusty. 2002. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: BP UNDIP
- Freund, Anat dan Carmeli, Abraham. 2003. "An Empirical Assessment: Reconstructed Model for Five Universal Forms of Work Commitment". *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 18 No. 7 pp.708-725
- Greenberg, Jerry dan Baron, Robert A. 1997. *Behavior in Organization: Understanding and Managing The Human Side of Work*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Handricks, K.B. dan V.R. Singhal. 1997. Does Implementing an Effective TQM Programs Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms that Have Won Quality Award. *Management Science*. Vol.43 No.9 pp.1259-1274
- Kuvaas, Bard. 2008. An Exploration of How The Employee-Organization Relationship Affects The Linkage Between Perception of Development Human Resource Practices and Employee Outcome. *Journal of Management Studies*. Vol.45 No.1 pp.1-25
- Lok, Peter dan Crawford, John. 2001. "Antecedents of Organizational Commitment and The Mediating Role of Job Satisfaction". *Journal of Managerial Psychology*. Vol.16 No.8 pp. 594-613
- Matthews, Russell A.; Diaz, Wendy Michelle; dan Cole, Steven G. 2003. "The Organizational Empowerment Scale". *Personnel Review*. Vol.32 No. 3. pp. 297-313
- Meyer, J.P.; Stanley, D.J.; Herscovitch, L.; dan Topolnytsky, L. 2002. "Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences". *Journal of Vocational Behavior*. Vol.61 pp.20-52
- Moorman, R.H. 1993. "The influence of cognitive and affective based job satisfaction and organizational citizenship behavior". *Human Relations*. Vol 46 No. 6 pp.759-776
- Moorman, R.H.; Blakely, G.L. dan Niehoff, B.P. 1998. "Does Perceived Organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?" *Academy of Management Journal*. Vol 41 No. 3 pp. 351-357
- Prianto, Agus. 2006. *Menakar Kualitas Layanan Publik*. Malang: INTRANS
- Scheaffer, Richard L.; Mendenhall, William; dan Ott, Lyman. 1995. *Elementary Survey Sampling*. Boston: PWS-KENT Publ. Co.
- Solimun. 2002. *Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos*. Malang: FMIPA Unibraw
- Stewart, Aileen Mitchel. 1994. *Empowering People*. London: Pitman Publishing
- Stuart, F. Jan. 1998. The Influence of Organizational Culture and Internal Politics on New Service Design and Introduction. *International Journal of Service*. Vol.9 No. 5 pp. 469-485