

TESIS

**PENGARUH DUKUNGAN PIMPINAN, LINGKUNGAN
KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI
(STUDI PADA PNS YANG TERDAMPAK PENYETARAAN
JABATAN ADMINISTRASI KE DALAM JABATAN
FUNGSIONAL PADA UIN RADEN MAS SAID SURAKARTA)**



OLEH :
JAROT SUSENA
NIM 194071014

Tesis Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan dalam
Mendapatkan Gelar Magister Ekonomi (M.E)

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN BISNIS SYARIAH
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN MAS SAID SURAKARTA
TAHUN 2023**

**PENGARUH DUKUNGAN PIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(STUDI PADA PNS YANG TERDAMPAK PENYETARAAN JABATAN
ADMINISTRASI KE DALAM JABATAN FUNGSIONAL PADA UIN
RADEN MAS SAID SURAKARTA)**

Jarot Susena

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui 1) pengaruh dukungan pimpinan terhadap kinerja pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan, 2) pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan, 3) pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan.

Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan *purposive sampel* dengan mengambil responden pegawai negeri sipil di UIN Raden Mas Said Surakarta yang terdampak penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS). Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebar kepada pegawai negeri sipil UIN Raden Mas Said Surakarta yang mengalami penyetaraan jabatan.

Hasil penelitian ini membuktikan : (1) variabel dukungan pimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil yang mengalami penyetaraan jabatan, (2) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil yang mengalami penyetaraan jabatan, (3) komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil yang mengalami penyetaraan jabatan. Para pegawai negeri sipil di lingkungan UIN Raden Mas Said Surakarta yang mengalami penyetaraan jabatan tetap melakukan kerjanya dengan baik karena pengaruh lingkungan kerja dan komitmen organisasi.

Kata Kunci: Kinerja Pegawai, Dukungan Pimpinan, Lingkungan kerja, Komitmen Organisasi

**THE INFLUENCE OF LEADERSHIP SUPPORT, WORK
ENVIRONMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON
EMPLOYEE PERFORMANCE
(STUDY ON PNS AFFECTED BY THE EQUALIZATION OF
ADMINISTRATIVE POSITIONS INTO FUNCTIONAL POSITIONS AT
UIN RADEN MAS SAID SURAKARTA)**

Jarot Susena

ABSTRACT

This research aims to determine 1) the influence of leadership support on the performance of employees who experience equalization of positions, 2) the influence of the work environment on the performance of employees who experience equalization of positions, 3) the influence of organizational commitment on the performance of employees who experience equalization of positions.

This research uses a purposive sampling technique by taking civil servant respondents at UIN Raden Mas Said Surakarta who are affected by the equalization of administrative positions into functional positions. The data analysis technique used in this research is Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS). This research uses data collection techniques using questionnaires distributed to civil servants at UIN Raden Mas Said Surakarta who are experiencing equalization of positions.

The results of this research prove: (1) the leadership support variable has no significant effect on the performance of civil servants who experience equalization of positions, (2) the work environment has a significant effect on the performance of civil servants who experience equalization of positions, (3) organizational commitment has a significant effect on performance. civil servants who experience equalization of position. Civil servants at UIN Raden Mas Said Surakarta who experience equalization of positions continue to perform well due to the influence of the work environment and organizational commitment.

Keywords: Employee Performance, Leadership Support, Work Environment, Organizational Commitment

تأثير الدعم القيادي وبيئة العمل والالتزام التنظيمي على أداء الموظفين
دراسة عن الأشخاص المتأثرين بمساواة المناصب الإدارية في المناصب الوظيفية في
(UIN RADEN MAS SAID SURAKARTA)

جاروت سوسينا

التجريد

يهدف هذا البحث إلى تحديد 1 (تأثير الدعم القيادي على أداء الموظفين الذين يعانون من معادلة المناصب، 2 (تأثير بيئة العمل على أداء الموظفين الذين يعانون من معادلة المناصب، تأثير الالتزام التنظيمي على أداء الموظفين الذين يعانون من معادلة المناصب 3).

يستخدم هذا البحث تقنية أخذ العينات الهادفة من خلال أخذ المجيبين من موظفي الخدمة الذين يتأثرون بمساواة المناصب UIN Raden Mas Said Surakarta المدنية في الإدارية إلى مناصب وظيفية. تقنية تحليل البيانات المستخدمة في هذا البحث هي نمذجة يستخدم هذا البحث تقنيات جمع (SEM-PLS) المعادلة الهيكلية - المربع الأصغر الجزئي UIN Raden Mas Said Surakarta البيانات باستخدام الاستبيانات الموزعة على موظفي الخدمة المدنية في الذين يعانون من المساواة في المناصب.

أثبتت نتائج هذا البحث ما يلي: 1 (متغير دعم القيادة ليس له تأثير كبير على أداء موظفي الخدمة المدنية الذين يعانون من المساواة في المناصب ، 2 (بيئة العمل لها تأثير كبير على أداء موظفي الخدمة المدنية الذين يعانون من المساواة في المناصب ، 3 (الالتزام التنظيمي له تأثير كبير على الأداء. موظفو الخدمة المدنية الذين يعانون من المساواة في المنصب الذين يعانون من UIN Raden Mas Said Surakarta موظفو الخدمة المدنية في المساواة في المناصب يواصلون الأداء الجيد بسبب تأثير بيئة العمل والالتزام التنظيمي.





الكلمات المفتاحية: أداء الموظف ، دعم القيادة ، بيئة العمل ، الالتزام التنظيمي

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**Pengaruh Dukungan Pimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen
Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai
(Studi Pada PNS Yang Terdampak Penyetaraan Jabatan Administasi Ke
Dalam Jabatan Fungsional Pada UIN Raden Mas Said Surakarta)**

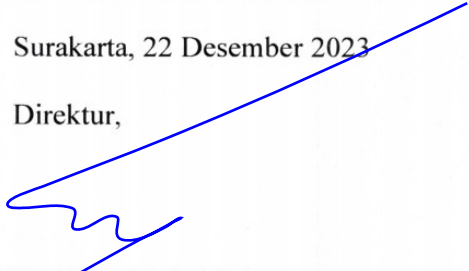
Disusun Oleh
Jarot Susena
NIM. 194071014

Telah dipertahankan di depan Majelis Dewan Penguji Tesis Pascasarjana
Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Mas Said Surakarta
pada hari Selasa tanggal Dua belas bulan Desember tahun 2023 dan dinyatakan
telah memenuhi syarat guna memperoleh gelar Magister Ekonomi (M.E)

NO	NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1	Dr. Fitri Wulandari, S.E., M.Si. NIP 197211091999032002 Ketua Sidang/Pembimbing		22 Desember 2023
2	Dr. Ika Yoga, M.M. NIP 197904062014031001 Sekretaris Sidang		22 Desember 2023
3	Dr. Awan Kostrad Diharto, S.E., M.Ag. NIP 196512252000031001 Penguji 1		22 Desember 2023
4	Dr. Arif Muanas, S.E., M.Sc. NIP 197601012011011005 Penguji 2		22 Desember 2023

Surakarta, 22 Desember 2023

Direktur,


Prof. Dr. Islah, M.Ag.
NIP 197305222003121001

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini saya :

Nama : Jarot Susena
NIM : 194071014
Program Studi : Magister Manajemen Bisnis Syariah
Judul : Pengaruh Dukungan Pimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada PNS Yang Terdampak Penyetaraan Jabatan Administasi Ke Dalam Jabatan Fungsional Pada UIN Raden Mas Said Surakarta)

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister dari Pascasarjana UIN Raden Mas Said Surakarta seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruhnya atau sebagian tesis ini bukan asli karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Surakarta, Juni 2022

Yang Menyatakan,



Jarot Susena
NIM. 194071014

MOTTO

“That's one small step for a man, one giant leap for mankind”

(Neil Amstrong)

“Maka sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan”

(QS Al-Insyirah: 5-6)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya sederhana ini dengan segenap rasa cinta, doa dan keikhlasannya untuk:

1. Ayah dan Ibu yang telah memberikan kasih sayang dan doanya padaku,;
2. Istriku Partini, terimakasih telah sabar menemaniku dan anakku tersayang
Senandung Latifah Assyifa dan Nada Farahdina Hayati;
3. Dr. Fitri Wulandari, SE, M.Si selaku dosen pembimbing tesis saya yang telah memberikan waktu, tenaga, dan pikiran dalam penyelesaian tesis ini.
4. Semua dosen pengampu yang telah memberikan ilmu dan pengalamannya.
5. Teman-teman Tim OKH yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini.
6. Orang-orang yang selalu membantu dan menemani dalam menyelesaikan penelitian ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu.
7. Almamaterku UIN Raden Mas Said Surakarta yang tercinta.

KATA PENGANTAR

Puji syukur *alhamdulillah* penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan taufik dan hidayah-Nya sehingga pada akhirnya dapat menyelesaikan tesis dengan judul : **Pengaruh Dukungan Pimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada PNS Yang Terdampak Penyetaraan Jabatan Administasi Ke Dalam Jabatan Fungsional Pada UIN Raden Mas Said Surakarta).**

Sholawat dan salam penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW yang kita nantikan syafaatnya dari dunia sampai akhirat nanti. Penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih pada pihak-pihak baik secara langsung maupun tidak langsung yang telah mendukung studi penulis hingga penyelesaian tesis ini. Untuk itu, dengan segala kerendahan hati penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Toto Suharto, S.Ag., M.Ag. selaku Rektor UIN Raden Mas Said Surakarta.
2. Bapak Prof. Dr. Islah, M.Ag. selaku Direktur Pascasarjana UIN Raden Mas Said Surakarta.
3. Ibu Dr. Fitri Wulandari, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Bisnis Syariah Pascasarjana UIN Raden Mas Said Surakarta serta selaku pembimbing tesis yang penuh kesabaran dan kearifan telah memberikan bimbingan dan dorongan semangat yang tidak henti-hentinya disela-sela kesibukan dan tugasnya

4. Dewan penguji yang telah memberikan arahan, saran dan bimbingan dalam memperbaiki tesis ini.
5. Seluruh Bapak Ibu Dosen Pascasarjana UIN Raden Mas Said Surakarta, khususnya dosen yang telah mengasuh mata kuliah, mudah-mudahan ilmu yang diajarkan kepada kami menjadi amal sholeh dan dapat diterima oleh Allah SWT.
6. Seluruh staf karyawan Pascasarjana UIN Raden Mas Said Surakarta yang telah membantu semua kebutuhan yang diperlukan selama proses penyelesaian penulisan tesis ini.
7. Istriku Partini yang telah sabar senantiasa mengiringi langkahku dalam menggapai cita dan asa.
8. Anakku tersayang Senandung Latifah Assyifa dan Nada Farahdina Hayati yang selalu memberikan dukungan dan semangat di kala mulai lelah.
9. Sahabatku serta teman-teman seangkatan Pascasarjana UIN Raden Mas Said Surakarta yang saling mendukung dan memberi semangat demi terselesainya tesis ini.
10. Teman-teman TIM OKH yang telah mendukungku dalam penulisan tesis ini.

Penulis juga menyadari bahwa penulisan tesis ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran sangat penulis harapkan. Semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi para pembaca pada umumnya.

Surakarta, Desember 2023

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
ABSTRAK (Bahasa Indonesia)	ii
ABSTRAK (Bahasa Inggris).....	iii
ABSTRAK (Bahasa Arab).....	iv
HALAMAN PENGESAHAN.....	v
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	vi
HALAMAN MOTTO	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	21
C. Pembatasan Masalah	22
D. Rumusan Masalah	22
E. Tujuan Penelitian.....	22
F. Manfaat Penelitian.....	23
BAB II KERANGKA TEORITIS.....	25

A. Kajian Teori.....	25
B. Kajian Penelitian Yang Relevan	47
C. Kerangka Berpikir	49
D. Hipotesis.....	50
BAB III METODE PENELITIAN.....	55
A. Jenis Penelitian.....	55
B. Tempat dan Waktu Penelitian	56
C. Populasi dan Sampel Penelitian	57
D. Teknik Pengumpulan Data	58
BAB IV HASIL PENELITIAN	71
A. Deskripsi Data	71
B. Pengujian Persyaratan Analisis	74
C. Pengujian Hipotesis.....	85
D. Pembahasan.....	90
E. Keterbatasan Penelitian	95
BAB V PENUTUP.....	97
A. Simpulan.....	97
B. Implikasi.....	99
C. Saran-Saran	100
DAFTAR PUSTAKA	103
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	106

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Daftar Jabatan Struktural Eselon III dan Eselon IV	4
Tabel 1.2	Daftar Penyetaraan Jabatan Tahap 1.....	6
Tabel 1.3	Daftar Penyetaraan Jabatan Tahap 2.....	7
Tabel 1.4	Daftar Jabatan Struktural yang tidak mengalami penyetaraan jabatan	8
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel Penelitian	61
Tabel 3.2	Skala Likert.....	62
Tabel 3.3	Kisi-Kisi Instrumen.....	63
Tabel 4.1	Deskripsi Responden	71
Tabel 4.2	Nilai Outer Loading Tahap Pertama.....	78
Tabel 4.3	Nilai Outer Loading Tahap Kedua.....	79
Tabel 4.4	Nilai Outer Loading Tahap Ketiga	80
Tabel 4.5	Nilai Outer Loading Tahap Keempat.....	81
Tabel 4.6	Discriminant Validity-Fornell-Larcker criterion	82
Tabel 4.7	Average Variant Extracted (AVE).....	83
Tabel 4.8	Heterotrait-Monotriat Ratio Of Correlations (HTMT)	84
Tabel 4.9	Composite Reliability	84
Tabel 4.10	Cronbach's Alpha	85
Tabel 4.11	R Square.....	87
Tabel 4.12	F Square	88
Tabel 4.13	T Statistic dan P values.....	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Berpikir	50
Gambar 4.1	Model Struktural	75
Gambar 4.2	Diagram Jalur beserta nilai Loading Factor.....	76
Gambar 4.3	Hasil Analisis Model Struktural Setelah Eliminasi	77
Gambar 4.4	Inner Model	86

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Daftar Kuesioner.....	107
Lampiran 2	Hasil Tabulasi Data.....	114
Lampiran 3	Hasil Uji Statistik.....	119

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Presiden Republik Indonesia Joko Widodo dalam sambutannya pada saat menghadiri Sidang Paripurna MPR dalam rangka pelantikan presiden dan wakil presiden terpilih Periode 2019-2024 tanggal 20 Oktober 2019, di Gedung Nusantara MPR/DPR/DPD RI, Senayan, Provinsi DKI Jakarta menyampaikan bahwa pada periode ke dua kepemimpinannya akan melakukan penyederhanaan birokrasi untuk memangkas prosedur birokrasi yang panjang. Eselonisasi akan disederhanakan menjadi dua level saja diganti dengan jabatan fungsional yang menghargai keahlian, yang menghargai kompetensi.

Berdasarkan data dari Badan Kepegawaian Negara (BKN), per 30 Juni 2019, total PNS di seluruh Indonesia sebanyak 4.286.918 orang yang terbagi dengan 968.736 orang PNS di lingkungan Pemerintah Pusat dan 3.318.182 orang di Pemerintah Daerah. Dari total jumlah PNS di seluruh Indonesia tersebut terdapat 98.658 orang pegawai eselon III, 327.058 orang pegawai eselon IV dan 14.313 orang pegawai eselon V. Jumlah pegawai eselon III dan IV yang tidak sedikit ini apabila akan disederhanakan memerlukan strategi yang sangat hati-hati dan dilakukan secara bertahap agar tidak terjadi gejolak yang berarti dan penolakan dari para pegawai PNS.

Arahan presiden tersebut ditindaklanjuti dengan diterbitkannya Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor

384 Tahun 2019 tentang Langkah Strategis dan Konkret Penyederhanaan Birokrasi.

Dalam surat edaran tersebut seluruh kementerian diminta untuk

1. melakukan identifikasi unit kerja eselon III, IV dan V yang dapat disederhanakan dan dialihkan jabatan strukturalnya sesuai peta jabatan di lingkungan masing-masing instansi.
2. memetakan jabatan dan pejabat struktural eselon III, IV dan V pada unit kerja yang terdampak peralihan serta mengidentifikasi kesetaraan jabatan-jabatan tersebut dengan jabatan fungsional yang akan di duduki.
3. memetakan jabatan fungsional yang dapat dan dibutuhkan untuk menampung peralihan pejabat struktural eselon III, IV dan V yang terdampak pemangkasan akibat dari kebijakan penyederhanaan birokrasi.
4. melakukan penyesuaian kebutuhan anggaran terkait dengan penghasilan pada jabatan yang terdampak oleh kebijakan penyederhanaan birokrasi.
5. melaksanakan sosialisasi dan memberikan pemahaman kepada seluruh pegawai terkait dengan penyederhanaan birokrasi, sehingga setiap pegawai dapat menyesuaikan diri dengan struktur organisasi yang dinamis, agile dan professional dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi dan pelayanan publik.

Kriteria jabatan struktural yang akan dialihkan ke dalam jabatan fungsional adalah bahwa tugas dan fungsi jabatan struktural tersebut berkaitan dengan pelayanan teknis fungsional dan dapat dilaksanakan oleh pejabat fungsional serta berbasis keahlian/keterampilan tertentu. Dalam prosesnya pengalihan jabatan struktural eselon 3 akan beralih ke jenjang jabatan fungsional ahli madya, jabatan

struktural eselon 4 akan beralih ke jenjang jabatan fungsional ahli muda dan jabatan struktural eselon 5 akan beralih ke jenjang jabatan fungsional ahli pertama.

Selain itu juga ada beberapa jabatan struktural yang dikecualikan dan tetap pada jabatan administrasi dengan kriteria antara lain 1) memiliki tugas dan fungsi sebagai Kepala Satuan Kerja dengan kewenangan dan tanggung jawab dalam penggunaan anggaran atau pengguna barang/jasa; 2) memiliki tugas dan fungsi yang berkaitan dengan kewenangan/otoritas, legalisasi, pengesahan, persetujuan dokumen, atau kewenangan kewilayahan; atau 3) kriteria dan syarat lain yang bersifat khusus berdasarkan usulan masing-masing K/L kepada Menteri PANRB

Proses penyederhanaan birokrasi pada instansi pemerintah dilakukan dalam 2 (dua) tahapan. Pada tahap pertama, pemerintah menerbitkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permen PAN & RB) nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional sebagai kerangka regulasi dalam penyederhanaan birokrasi. Dalam peraturan ini, instansi pemerintah pusat diminta untuk melakukan pemetaan jabatan administrasi yang ada pada masing-masing unit kerja, serta melakukan pemetaan jabatan fungsional yang dapat diduduki oleh pejabat administrasi, termasuk dengan penghasilan yang akan diperoleh ketika pejabat administrasi dimutasikan menjadi pejabat fungsional.

Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Mas Said Surakarta, yang pada saat itu masih bernama Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Surakarta, selaku unit kerja yang berada di bawah Kementerian Agama juga diminta untuk menindaklanjuti peraturan tersebut. Berdasarkan identifikasi terhadap jabatan

struktural yang ada pada saat itu, maka ada 9 jabatan struktural eselon III/administrator dan 21 jabatan struktural eselon IV/pengawas yang ada di IAIN Surakarta. Daftar jabatan struktural eselon III dan eselon IV yang ada di IAIN Surakarta dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.1.
Daftar Jabatan Struktural Eselon III dan Eselon IV

No	Nama Jabatan	Eselon
1	Kepala Bagian Perencanaan dan Keuangan	III
2	Kepala Bagian Organisasi, Kepegawaian dan Hukum	III
3	Kepala Bagian Akademik dan Kemahasiswaan	III
4	Kepala Bagian Umum dan Hubungan Masyarakat	III
5	Kepala Bagian Tata Usaha Fakultas Syariah	III
6	Kepala Bagian Tata Usaha Fakultas Ilmu Tarbiyah	III
7	Kepala Bagian Tata Usaha Fakultas Ushuluddin dan Dakwah	III
8	Kepala Bagian Tata Usaha Fakultas Adab dan Bahasa	III
9	Kepala Bagian Tata Usaha Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam	III
10	Kepala Subbagian Perencanaan	IV
11	Kepala Subbagian Keuangan	IV
12	Kepala Subbagian Kepegawaian	IV
13	Kepala Subbagian Organisasi dan Hukum	IV
14	Kepala Subbagian Administrasi Akademik	IV
15	Kepala Subbagian Kemahasiswaan, Alumni dan Kerjasama	IV
16	Kepala Subbagian Umum	IV
17	Kepala Subbagian Hubungan Masyarakat dan Publikasi	IV

18	Kepala Subbagian Administrasi Umum dan Keuangan Fakultas Syariah	IV
19	Kepala Subbagian Akademik, Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Syariah	IV
20	Kepala Subbagian Administrasi Umum dan Keuangan Fakultas Ilmu Tarbiyah	IV
21	Kepala Subbagian Akademik, Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Ilmu Tarbiyah	IV
22	Kepala Subbagian Administrasi Umum dan Keuangan Fakultas Ushuluddin dan Dakwah	IV
23	Kepala Subbagian Akademik, Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Ushuluddin dan Dakwah	IV
24	Kepala Subbagian Administrasi Umum dan Keuangan Fakultas Adab dan Bahasa	IV
25	Kepala Subbagian Akademik, Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Adab dan Bahasa	IV
26	Kepala Subbagian Administrasi Umum dan Keuangan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam	IV
27	Kepala Subbagian Akademik, Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam	IV
28	Kepala Subbagian Tata Usaha Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat	IV
29	Kepala Subbagian Tata Usaha Lembaga Penjaminan Mutu	IV
30	Kepala Subbagian Tata Usaha Pascasarjana	IV

Pada bulan Juni tahun 2020 dimulailah pendataan tahap 1 dengan mengidentifikasi jabatan struktural yang ada serta melakukan analisis kemungkinan jabatan fungsional yang dapat diduduki oleh pejabat struktural yang akan disetarakan. Salah satu poin yang ditekankan dalam proses penyetaraan jabatan adalah bahwa penghasilan yang diperoleh oleh pejabat fungsional hasil penyetaraan jabatan tidak boleh lebih kecil dari penghasilan yang diterima ketika menduduki jabatan struktural. Pendataan dilakukan dengan mengikuti arahan dari Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama. Setelah itu terbitlah persetujuan dari Menteri Pendayagunaan Aparatus Negara dan Reformasi Birokrasi, yang

kemudian ditindaklanjuti oleh Kementrian Agama dengan menerbitkan Surat Keputusan (SK) tentang penyetaran pejabat administrasi ke dalam jabatan fungsional. Kementerian Agama menerbitkan SK Menteri Agama tentang Pengangkatan Pejabat Administrasi Dalam Jabatan Fungsional Melalui Mekanisme Penyetaraan pada bulan Desember tahun 2020 dan selanjutnya dilakukan pelantikan terhadap pejabat fungsional yang mengalami penyetaraan jabatan pada bulan Januari tahun 2021. Adapun daftar jabatan administrasi yang mengalami penyetaraan tahap 1 sebagaimana tercantum dalam tabel berikut ini:

Tabel 1.2
Daftar Penyetaraan Jabatan Tahap 1

No	Jabatan Administrasi	Jabatan Fungsional (Penyetaraan)
1	Kepala Bagian Perencanaan dan Keuangan	Perencana Ahli Madya
2	Kepala Bagian Organisasi, Kepegawaian dan Hukum	Analisis Kepegawaian Madya
3	Kepala Subbagian Umum	Arsiparis Ahli Muda
4	Kepala Subbagian Kepegawaian	Analisis Kepegawaian Ahli Muda
5	Kepala Subbagian Organisasi dan Hukum	Analisis Kepegawaian Ahli Muda
6	Kepala Subbagian Perencanaan	Perencana Ahli Muda
7	Kepala Subbagian Humas dan Publikasi	Pranata Humas Ahli Muda
8	Kepala Subbagian Keuangan	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda
9	Kepala Subbagian Administrasi Umum dan Keuangan Fakultas Syariah	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda
10	Kepala Subbagian Administrasi Umum dan Keuangan Fakultas Ushuluddin dan Dakwah	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda
11	Kepala Subbagian Administrasi Umum dan Keuangan Fakultas Ilmu Tarbiyah	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda

12	Kepala Subbagian Administrasi Umum dan Keuangan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda
13	Kepala Subbagian Administrasi Umum dan Keuangan Fakultas Adab dan Bahasa	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda
14	Kepala Subbagian Tata Usaha Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat	Arsiparis Ahli Muda
15	Kepala Subbagian Tata Usaha Lembaga Penjaminan Mutu	Arsiparis Ahli Muda

Pada tanggal 12 April 2021, Kementerian PAN dan RB menerbitkan Permen PAN & RB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. Peraturan ini menjadi dasar untuk melakukan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional tahap berikutnya. Kementerian/Lembaga maupun pemerintah daerah diminta untuk kembali mengusulkan penyetaraan jabatan maksimal pada bulan Juni tahun 2021. Juga untuk pejabat administrasi yang telah disetarakan dalam jabatan fungsional pada tahap pertama dapat melakukan penyesuaian ke dalam jabatan fungsional yang lain dikarenakan tidak sesuai dengan tugas yang selama ini dilaksanakan. Pada tahap kedua ada 7 jabatan administrasi yang disetarakan dalam jabatan fungsional dan 4 jabatan yang melakukan penyesuaian ke dalam jabatan fungsional lain. Adapun daftar jabatan administrasi yang disetarakan dalam jabatan fungsional tahap kedua adalah sebagai berikut:

Tabel 1.3
Daftar Penyetaraan Jabatan Tahap 2

No	Jabatan Administrasi	Jabatan Fungsional (Penyetaraan)
1	Kepala Bagian Umum dan Humas	Arsiparis Ahli Madya

2	Kepala Subbagian Kemahasiswaan, Alumni dan Kerjasama	Pengembang Teknologi Pembelajaran Ahli Muda
3	Kepala Subbagian Akademik, Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Syariah	Pengembang Teknologi Pembelajaran Ahli Muda
4	Kepala Subbagian Akademik, Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Ushuluddin dan Dakwah	Pengembang Teknologi Pembelajaran Ahli Muda
5	Kepala Subbagian Akademik, Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Ilmu Tarbiyah	Pengembang Teknologi Pembelajaran Ahli Muda
6	Kepala Subbagian Akademik, Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam	Pengembang Teknologi Pembelajaran Ahli Muda
7	Kepala Subbagian Akademik, Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Adab dan Bahasa	Pengembang Teknologi Pembelajaran Ahli Muda
8	Arsiparis Ahli Muda pada Subbagian Umum	Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Ahli Muda
9	Arsiparis Ahli Muda pada Subbagian Tata Usaha Lembaga Penjaminan Mutu	Perencana Ahli Muda
10	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda pada Subbagian Administrasi Umum dan Keuangan Fakultas Ilmu Tarbiyah	Pustakawan Ahli Muda
11	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda pada Subbagian Administrasi Umum dan Keuangan Fakultas Adab dan Bahasa	Arsiparis Ahli Muda

Adapun jabatan struktural pada UIN Raden Mas Said Surakarta yang tidak mengalami penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional sebagaimana tersebut dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1.4
Daftar Jabatan Struktural yang tidak mengalami penyetaraan jabatan

No	Nama Jabatan	Eselon
1	Kepala Bagian Akademik dan Kemahasiswaan (berubah nama menjadi Kepala Bagian Umum dan Akademik)	III

2	Kepala Bagian Tata Usaha Fakultas Syariah	III
3	Kepala Bagian Tata Usaha Fakultas Ilmu Tarbiyah	III
4	Kepala Bagian Tata Usaha Fakultas Ushuluddin dan Dakwah	III
5	Kepala Bagian Tata Usaha Fakultas Adab dan Bahasa	III
6	Kepala Bagian Tata Usaha Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam	III
7	Kepala Subbagian Administrasi Akademik (berubah nama menjadi Kepala Subbagian Layanan Akademik)	IV
8	Kepala Subbagian Tata Usaha Pascasarjana	IV

Kebijakan penyederhanaan birokrasi ini selain dilakukan penyetaraan jabatan, juga diikuti dengan penyederhanaan struktur organisasi dan penyesuaian sistem kerja. Sehubungan dengan hal tersebut, maka telah ditetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi pada tanggal 10 Februari 2022. Maksud dan tujuan penyesuaian Sistem Kerja yaitu a) mewujudkan proses kerja yang efektif dan efisien; b) memastikan pencapaian tujuan, strategi, dan kinerja organisasi; c) mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia; dan d) mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi.

Penyederhanaan birokrasi membawa banyak manfaat dalam mendukung efektivitas dan efisiensi pemerintahan. Beberapa manfaat dari penyederhanaan birokrasi meliputi:

- 1) Mengurangi hambatan prosedural dalam pengambilan keputusan: Penyederhanaan birokrasi memudahkan proses pengambilan keputusan dengan mengurangi beberapa hambatan yang mungkin ada sebelumnya.
- 2) Meningkatkan profesionalisme ASN: Penyederhanaan birokrasi bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme ASN, yang dapat dicapai dengan baik melalui struktur penyederhanaan birokrasi.
- 3) Mewujudkan pelayanan publik yang lebih cepat, dinamis, dan profesional: Penyederhanaan birokrasi merupakan bagian dari pelaksanaan reformasi birokrasi dalam rangka Lebih lanjut dikatakan, penyederhanaan birokrasi bertujuan untuk mendukung performa pelayanan yang lebih cepat, dinamis, dan professional.
- 4) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pemerintahan: Penyederhanaan birokrasi dilakukan melalui penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan, dan penyesuaian sistem kerja, yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pemerintahan.
- 5) Mendorong kelincahan organisasi: Penyederhanaan birokrasi bertujuan untuk mendorong kelincahan organisasi, yang dapat mengurangi beban kerja dan meningkatkan efisiensi dalam proses pemerintahan

Secara keseluruhan, penyederhanaan birokrasi membantu mengatasi hambatan dalam proses pemerintahan, meningkatkan profesionalisme ASN, dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi pemerintahan.

Tantangan dalam penyederhanaan birokrasi meliputi:

- 1) Struktur birokrasi yang gemuk: Struktur birokrasi yang gemuk dapat membuat kementerian, lembaga, atau pemerintahan di daerah kesulitan bekerja secara efektif
- 2) Perubahan budaya dan sistem kerja: Proses penyederhanaan birokrasi memerlukan perubahan budaya dan sistem kerja yang dapat menjadi tantangan dalam implementasinya
- 3) Luasnya wilayah dan lembaga pemerintah: Waktu yang diperlukan untuk penyederhanaan birokrasi menjadi tantangan karena luasnya wilayah dan lembaga pemerintah di Indonesia
- 4) Perubahan kelembagaan dan evaluasi: Perubahan kelembagaan dan evaluasi atas penerapan sistem kerja pasca penyederhanaan birokrasi memerlukan proses pembelajaran dan evaluasi yang cermat

Tantangan-tantangan ini perlu diatasi dengan langkah-langkah konkret dan kesadaran akan pentingnya penyederhanaan birokrasi untuk mencapai pemerintahan yang lebih efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Dalam proses pelaksanaannya penyederhanaan birokrasi ternyata selain memunculkan dampak yang diharapkan sesuai dengan maksud dan tujuan penyederhanaan birokrasi, tetapi juga memunculkan hambatan sehingga proses penyederhanaan birokrasi tidak berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Beberapa kendala muncul dalam proses penyetaraan jabatan salah satunya adalah menurut Arif Gunawan Santoso (2022) yaitu pertama, adanya perbedaan karakteristik jabatan administrasi dan jabatan fungsional. Perbedaan ini

membawa dampak ikutan dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan. Secara alamiah, terdapat perbedaan karakter antara jabatan administrasi dengan jabatan fungsional. Jabatan administrasi (lebih lazim disebut sebagai pejabat struktural) menurut Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Manajemen Aparatus Sipil Negara (ASN) adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. Peran pejabat administrasi lebih fokus pada fungsi manajemen, dimana pejabat administrasi diberi kewenangan untuk mengatur, mendelegasikan tugas dan kerja pegawai yang berada di bawah kendalinya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam perspektif birokrasi jabatan administrasi, dikenal dengan dikotomi antara staf dan pimpinan. Pimpinan memiliki kewenangan untuk mengatur dan mendelegasikan tugas dan pekerjaan, sementara staf memiliki kewajiban untuk mengikuti arahan dan perintah dari pimpinan.

Dalam jabatan administrasi, terdapat tiga level kewenangan, yaitu pejabat administrator (eselon III/), pejabat pengawas (eselon IV/) dan pejabat pelaksana (eselon V). Di bawah tiga level tersebut, terdapat kelompok jabatan pelaksana yang dikenal dengan terminologi staf. Dengan penjenjangan seperti ini, pola pikir/mindset pimpinan yang memiliki peran mengatur dan memerintah dan mindset staf yang wajib mengikuti arahan pimpinan telah terbentuk.

Pola pikir pimpinan dan bawahan dalam dunia jabatan administratif, melalui proses penyetaraan jabatan mengharuskan untuk diubah. Dalam

konteks jabatan fungsional, tidak terdapat terminologi pimpinan dan staf, yang ada adalah rekan kerja yang menjalankan tugas dan fungsi sesuai keahlian jabatan fungsionalnya dan sama-sama bertanggung jawab langsung kepada pimpinan.

Dalam realisasi proses penyetaraan jabatan, ternyata tidak mudah mengubah pola pikir para pejabat yang mengalami penyetaraan jabatan. Di sisi lain, pegawai yang telah lebih dulu menduduki jabatan fungsional, menuntut adanya perubahan paradigma para pejabat yang mengalami penyetaraan. Adanya gap antara tuntutan dan harapan dengan realisasi mekanisme kerja pejabat yang mengalami penyetaraan seringkali menimbulkan gesekan. Meskipun demikian, kendala-kendala seperti ini masih dalam batas yang dapat ditoleransi.

Perbedaan karakteristik jabatan administrasi dan jabatan fungsional dalam beberapa hal, merugikan pejabat administrasi yang mengalami penyetaraan. Secara teori, dengan adanya penyetaraan jabatan, maka pejabat yang terdampak sudah beralih menjadi pejabat fungsional yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda. Tidak lagi berperan sebagai pihak yang memiliki kewenangan dan tanggung jawab administrator sebagaimana jabatan sebelumnya.

Namun demikian, dalam prakteknya, dunia birokrasi yang masih membutuhkan jenjang penelaahan dan kinerja bertahap mengakibatkan para pejabat yang mengalami penyetaraan tetap harus menjalankan peran selayaknya masih menjabat jabatan administrasi. Untuk menggantikan terminologi jabatan

administrator dan pengawas, dimunculkanlah istilah koordinator dan sub koordinator. Dimana tugas dan fungsi koordinator dan sub koordinator adalah tugas dan fungsi sebagaimana administrator dan pengawas. Pejabat yang terdampak kebijakan penyetaraan jabatan, pada prakteknya diamanahi sebagai koordinator atau sub koordinator, yang dengan kata lain, mereka masih diberikan kewenangan dan tanggung jawab dalam bidang tertentu sebagaimana yang melekat pada jabatan sebelumnya. Sehingga muncul adagium “pejabat fungsional rasa struktural”.

Kondisi ini menambah beban pejabat yang terdampak penyetaraan. Di satu sisi, yang bersangkutan harus mengikuti iklim kerja jabatan fungsional yang berbasis kinerja perorangan dengan bukti pengumpulan angka kredit, di sisi lain diberi beban, tanggung jawab serta peran sebagaimana jabatan struktural yang sebelumnya dijabat.

Meskipun terdapat peraturan yang mengonversi jabatan koordinator dan sub koordinator ke dalam nilai angka kredit, namun hal ini belumlah mencukupi bagi pejabat yang bersangkutan untuk mengumpulkan nilai angka kredit minimal. Pejabat yang bersangkutan tetap harus mengumpulkan berkas-berkas administrasi yang akan dikonversi ke dalam angka kredit jika ingin pangkat dan jabatannya meningkat. Kondisi dimana diperlukan upaya pengumpulan angka kredit, tidak perlu terjadi jika yang bersangkutan masih menjabat sebagai pejabat administrasi.

Kedua, dalam beberapa kasus, penyetaraan jabatan telah merugikan pegawai. Permasalahan administrasi menjadi salah satu faktor yang merugikan

pegawai. Proses administrasi pemindahan jabatan, meskipun telah diatur dalam PermenPANRB, namun pada faktanya tidak semudah yang diharapkan. Bagi pejabat fungsional, selain pelantikan jabatan yang didasari oleh adanya Surat Keputusan (SK) yang dikeluarkan oleh pejabat pembina kepegawaian, juga dibutuhkan SK Penilaian Angka Kredit (PAK) sebagai acuan awal penghitungan angka kredit.

Ketiga, penyetaraan jabatan memengaruhi peta jabatan. Kebijakan penyetaraan jabatan yang menysasar pada sebagian besar pejabat administrasi mengharuskan instansi menyediakan alokasi jabatan fungsional yang dapat diisi. Jika terdapat 2.000 pegawai yang akan terdampak kebijakan penyetaraan jabatan, maka dibutuhkan pula sebanyak 2.000 alokasi jabatan fungsional yang harus tersedia. Dalam kenyataannya, terkadang terdapat instansi dengan jumlah jabatan yang tersedia tidak sebanding dengan jumlah pejabat yang terdampak penyetaraan. Jikapun terdapat jumlah yang tersedia, maka akan berdampak pada pegawai yang telah diproyeksikan menduduki jabatan fungsional dimaksud.

Keempat, semakin kecil peluang adanya penyegaran organisasi dengan adanya mekanisme rotasi jabatan. Di era masih banyaknya jabatan administrasi, salah satu kelebihan sistem ini adalah dimungkinkannya rotasi jabatan sebagai bagian dari penyegaran organisasi. Dengan adanya peraturan bahwa pejabat paling lama menduduki jabatannya selama lima tahun, memungkinkan adanya rotasi pejabat. Rotasi ini dalam banyak hal dibutuhkan sebagai bagian dari penyegaran organisasi.

Dengan adanya pergantian pejabat, maka akan timbul pula cara-cara, kebijakan maupun pola kerja baru yang diterapkan oleh pejabat yang baru menduduki jabatan. Rotasi juga mencegah adanya “monopoli” kewenangan.

Kebijakan penyetaraan jabatan, berdampak pada tidak fleksibelnya rotasi jabatan. Jabatan fungsional yang melekat pada pegawai, akan dibawa sampai pegawai tersebut memasuki masa purna bakti. Dengan demikian, tidak ada kewenangan pimpinan untuk memindahkan pejabat fungsional ke jabatan lainnya. Padahal, dalam beberapa kasus, perpindahan pegawai dibutuhkan dalam rangka penyegaran organisasi.

Kelima, penyetaraan jabatan berpeluang menimbulkan iklim kerja monoton, linier, dan terjebak dalam zona nyaman. Karakteristik pejabat fungsional adalah melekat pada pegawai selama pegawai tersebut mampu memenuhi kewajiban sebagai pejabat fungsional sesuai aturan yang berlaku. Dengan kata lain, tidak ada pihak yang memiliki kewenangan dalam menentukan karir pejabat fungsional selain pejabat fungsional itu sendiri. Berbeda dengan jabatan administrasi, pimpinan memiliki kewenangan untuk memindahtugaskan pegawai sesuai kebutuhan organisasi.

Sifat “keajegan” pejabat fungsional, jika tidak diatur secara tepat, justru akan berdampak pada iklim kerja yang dihindari. Sebagaimana disampaikan sebelumnya, agenda reformasi birokrasi dimaksudkan untuk menghilangkan pola-pola kerja yang memiliki ciri berpikir linier, monoton dan terjebak dalam zona nyaman. Ketiga sifat kerja yang dihindari ini memiliki peluang besar terjadi pada iklim kerja yang tidak fleksibel. Pejabat fungsional,

memiliki fleksibilitas dalam kerja, tugas dan tanggung jawab yang rendah. Pejabat fungsional, hanya akan berfokus pada pola kerja jabatan fungsional yang diembannya. Ketidakfleksibelan jabatan fungsional juga didukung dengan tidak mudahnya perpindahan jabatan fungsional yang satu ke jabatan fungsional lainnya.

Dalam konteks pengelolaan manajemen sumber daya manusia, penyederhanaan birokrasi ternyata juga mempengaruhi terhadap kinerja pegawai. Beberapa penelitian terkait dampak penyederhanaan birokrasi terhadap kinerja pegawai telah dilakukan. Salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Sinambela dkk., (2022) yang melakukan penelitian tentang dukungan pimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja PNS yang terdampak penyetaraan jabatan di Kemdikbudristek dan hasilnya menunjukkan bahwa dukungan pimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sebuah artikel dari STIA LAN Jakarta membahas tentang motivasi kerja dan kinerja pegawai negeri sipil pasca implementasi kebijakan pengalihan jabatan struktural eselon III, IV. Artikel ini menyebutkan bahwa kebijakan penyederhanaan birokrasi dapat berdampak negatif terhadap motivasi dan kinerja para PNS. (Tumanggor dan Wibowo, 2021). Artikel ini juga menyebutkan bahwa dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dengan mediator motivasi kerja. Selain itu juga penelitian yang dilakukan oleh Taufik dan Supriyadi (2022) yang melakukan penelitian tentang pengaruh penyederhanaan birokrasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai tenaga

kependidikan Aparatur Sipil Negara UPN Veteran Jakarta menemukan bahwa penyederhanaan birokrasi yang melibatkan pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Selain itu, penyederhanaan birokrasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, kepuasan kerja pegawai juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja mereka. Dalam konteks ini, kepuasan kerja juga berperan sebagai faktor perantara antara penyederhanaan birokrasi dan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini memberikan pemahaman yang penting tentang pentingnya penyederhanaan birokrasi dan kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai di UPN "Veteran" Jakarta, sehingga dapat memberikan pelayanan yang lebih baik kepada publik.

Beberapa penelitian terkait kinerja pegawai memang menunjukkan bahwa pimpinan merupakan salah satu faktor pendukung dalam meningkatkan kinerja pegawai. Ayutika dan Santoro (2020) menemukan fakta bahwa dukungan pimpinan, pendidikan, dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pemakai sistem informasi akuntansi pada Dinas Perhubungan Kabupaten Ponorogo. Juga penelitian yang dilakukan Lusdiyanti (2011) pada PT INKA Madiun menemukan bahwa dukungan pimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Begitu pula dengan Rusli, dkk (2018) yang melakukan penelitian tentang pengaruh pengembangan karir dan dukungan pimpinan terhadap kinerja melalui motivasi kerja aparatur Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Parepare, menemukan salah satu kesimpulan yaitu dukungan pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat

pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Parepare. Dari temuan-temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa dukungan pimpinan dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Namun, perlu diingat bahwa faktor-faktor lain juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai, dan hasil penelitian dapat bervariasi tergantung pada konteks dan metode penelitian yang digunakan.

Faktor lain yang memberikan dampak terhadap kinerja pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang mendukung dan memfasilitasi transformasi organisasi, jabatan, dan manajemen kinerja sangat penting dalam keberhasilan penyederhanaan birokrasi. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja optimal. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah ditempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja pegawai.

Penelitian di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulukumba menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. (Ahmad, dkk, 2022). Begitu pula Ahiruddin (2020) yang melakukan penelitian di Balai Pelatihan Kesehatan Propinsi Lampung menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik akan membuat pegawai merasa nyaman dalam bekerja dan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Juga Josephine dan Harjanti (2017) yang

menemukan kesimpulan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bagian Produksi PT Trio Corporate Plastic (Tricopla).

Komitmen organisasi juga berpengaruh dalam keberhasilan penyederhanaan birokrasi. Luthans (2006), melihat komitmen organisasi sebagai suatu sikap paling sering diartikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, juga diartikan sebagai suatu keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain sikap ini merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Sebuah penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Enrekang yang sangat signifikan. (Anggraini, dkk, 2021). Qomar, dkk (2021) juga mendapatkan kesimpulan terkait komitmen organisasi, dimana hasil penelitian ini mengidentifikasi bahwa aspek-aspek komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap hasil kinerja Tenaga Kependidikan di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Alauddin Makassar.

Berdasarkan pemaparan diatas, maka penulis ingin meneliti dan menganalisis bagaimana kinerja pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional pada UIN Raden Mas Said Surakarta, serta bagaimana dukungan pimpinan, lingkungan kerja dan komitmen

organisasi memberi pengaruh terhadap kinerja pegawai yang bersangkutan.

Oleh karena itu maka penulis mengambil judul penelitian :

**“Pengaruh Dukungan Pimpinan, Lingkungan Kerja Dan Komitmen
Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada PNS Yang
Terdampak Penyetaraan Jabatan Administasi Ke Dalam Jabatan
Fungsional Pada UIN Raden Mas Said Surakarta)”**

B. Identifikasi Masalah

1. Penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional memaksa pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan harus beradaptasi dengan jabatan baru yang dipegangnya sehingga akan mempengaruhi kinerja pegawai yang bersangkutan.
2. Pimpinan mempunyai peran yang penting dalam mendukung kinerja pegawai, sehingga proses adaptasi bagi PNS yang mengalami penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional membutuhkan dukungan pimpinan dalam pekerjaannya.
3. Lingkungan kerja akan mempengaruhi sejauh mana kinerja pegawai yang bersangkutan, masing-masing pegawai yang mengalami penyetaran jabatan mempunyai lingkungan kerja berbeda-beda dalam pelaksanaan tugas yang diembannya
4. Komitmen Organisasi juga akan mempengaruhi kinerja pegawai, sehingga komitmen organisasi bagi pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan sangat dibutuhkan dalam meningkatkan kinerjanya saat ini.

C. Pembatasan Masalah

1. Mengamati bagaimana dukungan pimpinan terkait pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan
2. Melihat lingkungan kerja pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan
3. Mengetahui bagaimana komitmen organisasi terhadap pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan.
4. Mengetahui sejauh mana kinerja pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah:

1. Apakah dukungan pimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan di UIN Raden Mas Said Surakarta
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan di UIN Raden Mas Said Surakarta
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan di UIN Raden Mas Said Surakarta

E. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui sejauh mana dukungan pimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan di UIN Raden Mas Said Surakarta

2. Untuk mengetahui sejauh mana lingkungan kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan di UIN Raden Mas Said Surakarta
3. Untuk mengetahui sejauh mana komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan di UIN Raden Mas Said Surakarta

F. Manfaat Penelitian

1. Bagi penulis

Hasil penelitian ini bermanfaat bagi penulis untuk menambah serta memperluas wawasan, khususnya terkait ilmu manajemen Sumber Daya Manusia yang sudah diperoleh penulis dalam proses perkuliahan, serta membandingkannya dengan fakta yang terjadi di lapangan. Serta mengetahui hubungan sebab akibat bagaimana variable dukungan kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai PNS di UIN Raden Mas Said Surakarta yang mengalami penyetaraan jabatan.

2. Bagi UIN Raden Mas Said Surakarta

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan terkait kebijakan terhadap pegawai PNS yang mengalami penyetaraan jabatan.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Memberikan tambahan wawasan bagi pembaca dan peneliti yang ingin melakukan penelitian yang mempunyai tema sama. Sekaligus juga sebagai

referensi dalam penelitian selanjutnya terkait dengan dukungan pimpinan, lingkungan kerja dan komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan bidang ilmu yang mempelajari tentang interaksi antar manusia dalam organisasi yang terdiri dari perilaku, struktur, dan proses dalam organisasi. Isu utama perilaku organisasi adalah hubungan antar manusia dalam organisasi untuk mencapai suatu tujuan (Ulum, 2016). Perilaku organisasi atau dalam istilah manajemen disebut dengan *organization behavior* merupakan bidang yang mendasari dari perilaku itu sendiri yang dikembangkan dengan pusat perhatiannya. Perilaku manusia yang berada dalam suatu kelompok atau organisasi inilah yang menjadi awal dari perilaku organisasi. Perilaku organisasi merupakan kombinasi dari beberapa bidang keilmuan, diantaranya psikologi dan psikologi sosial, sosiologi dan antropologi.

Beberapa pendapat ahli terkait perilaku organisasi, antara lain disampaikan oleh Thoha (2011), perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek tingkah laku dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Perilaku organisasi adalah sebuah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok struktur terhadap perilaku dalam organisasi yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan guna meningkatkan keefektifan suatu organisasi (Hanggraeni, 2011).

Perilaku organisasi adalah bidang ilmu yang menyelidiki dampak dari pengaruh individu, kelompok dan struktur dalam organisasi terhadap perilaku orang-orang yang terlibat di dalamnya bertujuan untuk memahami pengetahuan tersebut dalam meningkatkan efektivitas organisasi (Robbins, 2008)

Dari pengertian tersebut di atas, perilaku organisasi dapat didefinisikan sebagai kajian ilmu tentang individu-individu untuk mendapatkan informasi mengenai tingkah laku, kebiasaan, cara kerja dan berbagai dinamika dampak keterlibatan individu di dalam suatu organisasi.

2. Penyederhanaan Birokrasi

Penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional adalah pengangkatan pejabat administrasi ke dalam jabatan fungsional melalui *inpassing*/penyesuaian pada jabatan fungsional yang setara. Proses penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional harus memperhatikan keterkaitan tugas dan fungsi jabatan fungsional dengan pelayanan teknis fungsional yang saat ini dipegangnya.

Penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional merupakan bagian dari penyederhanaan birokrasi. Rangkaian tahapan penyederhanaan birokrasi yang harus ditempuh meliputi 1). Penyederhanaan struktur organisasi; 2) Penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional; dan 3). Penyesuaian sistem kerja.

Salah satu teori yang dapat digunakan untuk membahas terkait penyederhanaan birokrasi adalah yang dikemukakan oleh Max Weber. Ngadisah (2015) menyebutkan bahwa menurut Weber, Birokrasi adalah suatu

badan administratif tentang pejabat yang diangkat, dan membentuk hubungan kolektif bagi golongan pejabat itu sebagai suatu kelompok tertentu yang berbeda, yang pekerjaan dan pengaruhnya dapat dilihat dalam organisasi tertentu, khususnya menurut prosedur pengangkatannya.

Weber, menekankan perlunya legitimasi sebagai dasar sistem otoritas. Kelima legitimasi yang dikemukakan oleh Weber secara singkat adalah sebagai berikut:

- 1) Bahwa dengan ditegakkannya peraturan (code) yang sah, maka akan dapat menuntuk kepatuhan dari para anggota organisasi tersebut. Peraturan tersebut akan berfungsi sebagai alat kontrak bagi organisasi, sehingga harus dipatuhi oleh semua anggota organisasi.
- 2) Bahwa hukum merupakan suatu sistem aturan abstrak, yang diterapkan pada kasus-kasus tertentu, sedangkan administrasi mengurus kepentingan-kepentingan organisasi yang ada dalam batas-batas hukum. Setiap anggota organisasi yang tidak patuh dengan hukum akan mendapatkan sanksi, dan sanksi tersebut diterapkan secara berjenjang sesuai dengan tingkat kesalahannya.
- 3) Bahwa manusia yang menjalankan otoritas juga mematuhi tatanan impersonal tersebut. Seluruh aturan yang ada dalam organisasi akan berlaku pada seluruh anggota organisasi tanpa terkecuali, sehingga dapat mencerminkan perlakuan yang adil bagi semua anggota organisasi.
- 4) Bahwa tidak hanya qua member (anggota yang taat) yang benar-benar mematuhi hukum. Hal ini dimaksudkan bahwa agar semua anggota

organisasi seharusnya menaati aturan hukum yang berlaku, dan tidak hanya sebageian saja yang harus patuh.

- 5) Bahwa kepatuhan itu seharusnya tidak kepada person yang memegang otoritas, melainkan kepada tatanan impersonal yang menjamin untuk menduduki jabatan itu. Hal ini penting agar semua anggota organisasi tunduk kepada aturan yang ada, dan bukan patuh karena seseorang yang menjadi atasannya.

Penyederhanaan birokrasi dilakukan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien guna meningkatkan kinerja pemerintahan dan pelayanan publik. Apabila kita melihat kaitannya dengan pandangan Weber diatas, maka proses penyederhanaan birokrasi merupakan bagian dari upaya formal yang dilakukan oleh pemerintah dengan mengeluarkan serangkaian kebijakan dan peraturan.

Menurut pandangan Max Weber, birokrasi ideal memiliki beberapa ciri utama. Weber menekankan pentingnya rasionalitas dalam menjalankan birokrasi, yang meliputi otoritas rasionalitas hukum, pembagian kerja, hierarki, dan seleksi berdasarkan kemampuan dan keahlian. Birokrasi seharusnya dijalankan secara profesional, rasional, dan efisien, dengan aturan tertulis yang mengatur setiap aspek pekerjaan. Weber juga menekankan pentingnya legitimasi sebagai dasar sistem otoritas, di mana kepatuhan bukan kepada individu, tetapi kepada aturan yang impersonal. Dengan demikian, penyederhanaan birokrasi menurut pandangan Weber meliputi pengaturan yang

rasional, pembagian kerja yang jelas, hierarki yang ketat, serta seleksi berdasarkan kemampuan dan keahlian.

3. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Sutrisno (2016:172) “Kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.”

Menurut Mangkunegara (2017:67) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut Fahmi (2017:188) “Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Menurut Torang (2014:74) “Kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standard operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.

Menurut Levinson dalam Marwansyah (2012:229) “Kinerja adalah pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya”. Sedangkan menurut Sudarmanto (2011:9) “Kinerja adalah sesuatu

yang secara aktual orang kerjakan dan dapat di observasi. Dalam pengertian ini, kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi.

Menurut Edison (2016:176) “Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit orientet yang dihasilkan selama satu periode waktu”.

Menurut pendapat lain, Simamora (2015:339) “Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering disalah tafsirkan sebagai upaya, yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.

Kinerja menurut Hasibuan (2007:97) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan. Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi tujuan suatu organisasi.

Kinerja karyawan menurut Robbins (2015) “kinerja karyawan adalah suatu hasil pekerjaan yang telah dilakukan seorang individu atau kelompok yang berkontribusi dalam membantu perkembangan dan kemajuan Perusahaan.”

Dari teori-teori yang diketahui diatas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa kinerja adalah suatu proses atau hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai melalui beberapa aspek yang harus dilalui serta memiliki tahapan-

tahapan untuk mencapainya dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri.

Maka dari itu kinerja merupakan elemen yang penting dalam maju mundurnya suatu organisasi. Karena kinerja merupakan cerminan bagaimana suatu organisasi itu berjalan ke arah yang benar atauhanya berjalan ditempat saja.

b. Indikator Kinerja

Menurut Robbins (2016:260) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah: (1) Kualitas Kerja; (2) Kuantitas; (3) Ketepatan Waktu; (4) Efektifitas; (5) Kemandirian.

Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan (Robbins, 2016: 260). Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan (Robbin, 2016: 260). Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan.

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain (Robbins, 2016: 261). Kinerja Karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.

Efektifitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya (Robbins, 2016:261). Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh karyawan.

Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas (Robbins, 2016: 261). Kinerja karyawa itu meningkat atau menurun dapat dilihat dari kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan, ketepatan waktu karyawan dalam bekerja disegala aspek, efektifitas dan kemandirian karyawan dalam bekerja. Artinya karyawan yang mandiri, yaitu karyawan ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

4. Dukungan Pimpinan

a. Pengertian Dukungan Pimpinan

Pengertian Dukungan pimpinan menurut Daft (2000:256) adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku anggota organisasi yang dibutuhkan bagi penerapan strategi. Dukungan pimpinan mencakup membujuk, memotivasi, perubahan untuk memperbaiki nilai dan budaya organisasi.

Selanjutnya pendapat mengenai Dukungan pimpinan dikemukakan pula oleh Greenberg (2011:477) yaitu proses dimana seorang individu mempengaruhi anggota dalam kelompoknya untuk mencapai tujuan kelompok atau tujuan organisasi. Raju dan Parthasarathy (2009:119) menyatakan bahwa dukungan pimpinan mengacu pada kualitas yang dimiliki seorang individu yang paling berpengaruh dalam suatu kelompok untuk mengikat kebersamaan kelompok tersebut dan untuk memotivasi anggota kelompok terhadap pencapaian prestasi. Bila diungkapkan dengan perkataan lain, dukungan pimpinan adalah suatu kemampuan untuk mendorong atau mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan individu atau tujuan kelompok. Pemimpin dibutuhkan di dalam suatu organisasi, masyarakat, negara, dan bangsa. Kunci dari dukungan pimpinan adalah melayani agar dapat mengembangkan sifat dukungan pimpinan yang telah dimiliki seorang individu. Ricketts dan Ricketts (2011: 4-6) mendefinisikan bahwa dukungan pimpinan adalah suatu rangkaian proses yang sistematis dan berkesinambungan untuk mengarahkan tujuan kelompok. Dukungan pimpinan bukan hanya berupa satu tindakan tapi beberapa tindakan yang terbentuk pada situasi tertentu. Ini adalah pola perilaku

yang konsisten dari waktu ke waktu untuk mencapai tujuan tertentu. Armstrong (1994) menyatakan bahwa dukungan pimpinan adalah pencapaian hasil melalui orang lain. Hal ini terjadi ketika ada tujuan yang ingin dicapai atau tugas yang harus dikerjakan dan ketika lebih dari satu orang untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Menyambung hal tersebut, Robbins dan Coulter (2002) memberikan pengertian dukungan pimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan.

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa dukungan pimpinan adalah bentuk perilaku pemimpin yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan dukungan kepada bawahannya.

b. Indikator Dukungan Pimpinan

Ada empat dimensi Dukungan pimpinan menurut Wood et al (2001:472) sebagai berikut:

- 1) Karisma: memberikan visi dan misi untuk menanamkan kebanggaan yang diikuti oleh rasa hormat dan kepercayaan dari pengikutnya.
- 2) Inspirasi: mengomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan menyatakan tujuan penting dengan cara yang sederhana.
- 3) Stimulasi intelektual: mempromosikan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah dengan kehati-hatian.

- 4) Pertimbangan individu: memberikan perhatian pribadi, memperlakukan setiap karyawan secara individual, memberikan pelatihan, dan menerima saran.

Sedangkan menurut Vandaveer dan Menefee (2006) menyebutkan bahwa ada tiga karakteristik dari dukungan pimpinan yang diidentifikasi sebagai berikut:

- 1) Karisma dan inspirasi, pemimpin membuat dan mengomunikasikan visinya pada organisasi.
- 2) Stimulasi intelektual, pemimpin mempromosikan kecerdasan dan pemecahan masalah dengan kehati-hatian.

Pertimbangan individu, pemimpin memberikan perhatian pribadi kepada para pengikutnya dan memperlakukan setiap karyawan secara individual. Hal senada dengan Vandaveer dan Menefee (2006:99) diungkapkan oleh Ivancevich dan Matteson (2002:471) mengenai tiga faktor yang menggambarkan dukungan pimpinan sebagai berikut:

- 1) Karisma, pemimpin mampu memberikan perasaan untuk dihargai, dihormati, dan merasa bangga untuk menyampaikan visinya.
- 2) Perhatian individu, pemimpin memperhatikan kebutuhan pengikutnya dan mengikutsertakan dalam proyek-proyek penting sehingga pengikutnya akan bertumbuh secara pribadi.
- 3) Stimulasi intelektual, pemimpin membantu pengikut memikirkan kembali cara-cara rasional untuk mengkaji suatu keadaan. Dia mendorong pengikutnya untuk menjadi kreatif.

Sedangkan menurut Luthans (2011:430) karakteristik dari dukungan pimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Mengubah situasi menjadi lebih baik.
- 2) Mengembangkan pengikut menjadi pemimpin.
- 3) Merombak organisasi untuk menyediakan mereka dengan arah strategis yang baru.
- 4) Menginspirasi orang lain dengan semangat untuk mencapai visi, memiliki moral yang baik, dan memiliki perilaku etis.

5. Lingkungan Kerja

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan dalam suatu perusahaan. Lingkungan kerja yang sesuai dengan kondisi keadaan seperti suasana yang nyaman saat melakukan pekerjaan akan dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang efektif dan efisien. Pengertian mengenai lingkungan kerja diungkapkan oleh Zainul dan Taufiq (2012: 82), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan keadaan tempat kerja pegawai baik secara fisik maupun non fisik yang dapat mempengaruhi pegawai saat bekerja. Senada dengan pendapat diatas, menurut Nitisemito (2008), lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan baik fisik maupun non fisik.

Menurut Sidanti (20015), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di lingkungan personal dalam berhubungan dengan pekerjaannya, atau

hubungan erat lingkungan personal dengan karyawan, termasuk didalamnya faktor fisik maupun non fisik. Berbeda dengan yang diungkapkan oleh Saydam (2000), yang menyatakan lingkungan kerja sebagai keseluruhan sarana prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melaksanakan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pekerjaan itu sendiri.

Menurut Pandi Afandi (2016) manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga meningkatkan produktifitas kerja meninngkat. Artinya, pekerjaan dapat diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan.

Menurut Mahmudah Enny (2019:57) manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Yang artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standart yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Prestasi kerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan tidak akan menimbulkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

Menurut Sedarmayanti (2015) menyatakan bahwa jenis-jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu:

- 1) Lingkungan kerja fisik merupakan semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu:

- a) Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan pegawai seperti pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya.
 - b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan getaran mekanik, bau tidak sedap, warna dan lain-lain
- 2) Lingkungan kerja non fisik merupakan semua keadaan kejadian yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan hubungan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama diperusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri. Kondisi lingkungan kerja non fisik meliputi:
- a) Faktor lingkungan sosial. Lingkungan sosial yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah latar belakang keluarga, yaitu antara status keluarga, jumlah keluarga, tingkat kesejahteraan dan lain-lain.
 - b) Faktor status sosial. Semakin tinggi jabatan seseorang semakin tinggi kewenangan dan keleluasaan dalam mengambil keputusan.
 - c) Faktor hubungan kerja dalam Perusahaan. Hubungan kerja yang ada dalam perusahaan adalah hubungan kerja antara karyawan dengan karyawan dan antara karyawan dengan atasan.

- d) Faktor sistem informasi. Hubungan kerja akan dapat berjalan dengan baik apabila ada komunikasi yang baik diantara anggota perusahaan. Dengan adanya komunikasi yang baik di lingkungan perusahaan maka anggota perusahaan akan berinteraksi, saling memahami, saling mengerti satu sama lain menghilangkan perselisihan salah faham.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah kondisi kerja yang dirasakan karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk lingkungan fisik maupun non fisik

b. Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito (2012:159) indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

1) Suasana kerja

Suasana kerja adalah kondisi disekitar karyawan yang sedang dilakukannya pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

2) Hubungan antar rekan kerja

Hubungan antar rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan kerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam suatu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja.

3) Hubungan antara bawahan dengan pimpinan

Hubungan antara bawahan dengan pimpinan yaitu hubungan dengan karyawan yang baik dan harmonis dengan pimpinan tempat kerja. Hubungan

yang baik dan harmonis dengan pimpinan tempat kerja merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

4) Tersedianya fasilitas kerja

Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap atau sesuai. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru mendapatkan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

6. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen sering dikaitkan dengan keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Di bawah ini merupakan beberapa pengertian komitmen organisasi menurut para ahli:

Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013:169) bahwa: “Komitmen organisasi adalah sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif”.

Menurut Robbins (2003), komitmen pada organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. “Organizational Commitment is the Collection of feelings and beliefs that people have about their organization as a whole”.

Mathis dan Jackson (2006), mendefinisikan komitmen organisasi dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasi, serta berkeinginan untuk tinggal bersama dalam organisasi tersebut.

Menurut Meyer dan Allen (2010) komitmen organisasi adalah suatu keadaan seorang anggota organisasi yang mempunyai keterkaitan oleh organisasinya.

Robbin and Judge (2011) bahwa: “Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi, dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi”.

Ahli lain, yaitu Schermermhom dkk (dalam Yuwono, dkk, 2005) menyatakan bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan derajat kekuatan perasaan seseorang dalam mengidentifikasi dirinya dan merasakan dirinya sebagai bagian dari organisasi. Sementara itu Armstrong (dalam Yuwono, 2005) menyatakan bahwa pengertian komitmen memiliki area perasaan atau perilaku terkait dengan perusahaan tempat seseorang bekerja. Tiga area tersebut antara lain adalah adanya kepercayaan pada area ini seseorang melakukan penerimaan bahwa organisasi tempat bekerja atau tujuan-tujuan organisasi didalamnya merupakan sebuah nilai yang diyakini kebenarannya. Area kedua adalah adanya keinginan untuk bekerja atau berusaha di dalam organisasi sebagai konteks hidupnya. Pada konteks ini seorang akan memberikan waktu, kesempatan dan kegiatan pribadinya untuk bekerja di organisasi atau dikorbankan ke organisasi

tanpa mengharapkan imbalan personal. Sedangkan area yang ketiga adalah adanya keinginan untuk bertahan dan menjadi bagian dari organisasi. Jadi pengertian komitmen lebih dari sekedar menjadi anggota saja, tetapi lebih dari itu orang akan bersedia untuk mengusahakan pada derajat yang lebih tinggi bagi kepentingan organisasi, demi memperlancar pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi merupakan rasa kepercayaan akan nilai-nilai organisasi, serta kesetiaan terhadap organisasi untuk berkarya dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan di organisasi.

b. Indikator Komitmen Organisasi

Komitmen pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor.

Menurut Steers (dalam Sopiah, 2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain:

- 1) Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
- 3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Menurut David dalam Sopiah (2008) mengatakan bahwa terdapat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- 1) Faktor personal: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian.
- 2) Karakteristik pekerjaan: lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- 3) Karakteristik struktur: besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi.
- 4) Pengalaman kerja: karyawan yang memiliki pengalaman kerja lebih lama dibandingkan dengan pengalaman kerja yang belum lama mempunyai tingkat komitmen yang berbeda.

Banyak penelitian yang dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mendukung dan memperkuat komitmen kerja dari karyawan dalam menncapai tujuan organisasi, diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Streers dan Porter, Mowday serta Fukami dan Larson (dalam Sinuraya, 2009). Mereka menggolongkan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menjadi 4 (empat) kategori, yaitu:

- a) Karakteristik personal, seperti usia, masa kerja, motivasi berprestasi yang mempunyai hubungan positif dengan komitmen kerja. Didapatkan pula adanya pengaruh ras, jenis kelamin, dan kepuasan kerja. Sementara tingkat pendidikan mempunyai hubungan negative dengan komitmen kerja.
- b) Karakteristik kerja. Seperti stress mempunyai hubungan negatif dengan komitmen kerja dan pemerdayaan pekerjaan, kejelasan tugas, kesesuaian

peran, tantangan pekerjaan, kesempatan berinteraksi dengan orang lain dan umpan balik yang berhubungan dengan komitmen kerja.

- c) Karakteristik struktural. Komitmen kerja berkorelasi positif dengan tingkat formalisasi, ketergantungan profesional, desentralisasi dan tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, jumlah andil yang ditanam karyawan dan fungsi control dari perusahaan.
- d) Pengalaman kerja, antara lain: tingkat sejauh mana karyawan merasakan sejumlah sikap positif terhadap perusahaan, tingkat kepercayaan karyawan terhadap perusahaan bahwa perusahaan akan memeliharanya, merasakan adanya kepentingan pribadi antara diri karyawan dengan perusahaan dan sejauh mana harapan-harapan karyawan dapat terpenuhi melalui pekerjaannya

Menurut Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013:169) ada 3 dimensi organisasi yaitu:

1) Komitmen Afektif

Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatan dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi. Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi. Karyawan yang komitmen organisasinya berdasarkan komitmen afektif yang kuat akan meneruskan bekerja dengan perusahaan karena keinginan mereka sendiri, berdasarkan tingkat identifikasinya dengan perusahaan dan kesediaannya untuk membantu organisasi dalam

mencapai tujuan (Hackett dkk, 1994). Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional terhadap organisasi dan kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, antara lain:

- a. Keinginan berkarir di organisasi.
- b. Rasa percaya terhadap organisasi.
- c. Pengabdian kepada organisasi.

2) Komitmen Berkelanjutan

Komitmen keberlangsungan (continuance commitment) adalah hasrat yang dimiliki oleh individu untuk bertahan dalam organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi. Komitmen ini didasarkan pada persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi. Karyawan dengan komitmen keberlangsungan yang kuat akan meneruskan keanggotaannya dengan organisasi, karena mereka membutuhkannya. Luthans (2006) mengemukakan komitmen keberlangsungan sebagai komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin dikarenakan kehilangan senioritas atas promosi atau benefit lainnya, yaitu:

- a. Kecintaan pegawai kepada organisasi.
- b. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya.
- c. Bersedia mengorbankan kepentingan pribadi.
- d. Keterikatan pegawai kepada pekerjaan.
- e. Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan saat ini.

3) Komitmen Normatif

Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah suatu perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen normative merupakan perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi, dan tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Karyawan dengan komitmen normatif yang kuat akan tetap bergabung dalam organisasi karena mereka merasa sudah cukup untuk hidupnya. Lebih mengedepankan moral dan etika, menimbulkan rasa dan sikap:

- a. Kesetiaan terhadap organisasi.
- b. Kebahagiaan dalam bekerja.
- c. Kebanggaan bekerja pada organisasi.

Sopiah (2008) mengemukakan terdapat empat faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut :

- 1) Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan kepribadian.
- 2) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, dan tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- 3) Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
- 4) Pengalaman kerja, pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi.

Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Menurut Luthans (2005) menjelaskan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap:

1) Kinerja yang tinggi.

Komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja yang tinggi. Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi maka kinerja karyawan akan cenderung tinggi.

2) Turn over yang rendah.

Komitmen organisasi berpengaruh terhadap turn over yang rendah. Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi maka kecenderungan karyawan tersebut untuk keluar akan cenderung rendah.

3) Absensi yang rendah.

Komitmen organisasi berpengaruh terhadap absensi yang rendah. Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi maka kecenderungan ketidakhadiran karyawan akan cenderung rendah.

B. Kajian Penelitian Yang Relevan

1. Penelitian Sinambela, et.al. (2021) membahas pengaruh dukungan pimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada PNS yang terdampak penyetaraan jabatan di Kemdikbudristek pada tahun 2021. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan pimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Penelitian Saputra (2019) membahas pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan menurut perspektif ekonomi Islam pada CV. Semangat Jaya Desa Bangun Sari Kecamatan Negeri Katon Kabupaten Pesawaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Penelitian Anggraeni (2022) membahas pengaruh dukungan organisasi dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi dalam perspektif ekonomi Islam pada pegawai di Chandra Superstore Tanjung Karang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi, efikasi diri, dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Penelitian Putri (2022) membahas pengaruh burnout, komitmen organisasi, dan dukungan sosial terhadap kinerja karyawan pada PT Nata Jaya Sejahtera. Hasil penelitian menunjukkan bahwa burnout berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara komitmen organisasi dan dukungan sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Penelitian Putri, dkk (2022) membahas pengaruh kepemimpinan dan etos kerja terhadap prestasi kerja pegawai melalui komitmen organisasi pada Kantor Dinas Pertanian dan Perkebunan Kabupaten Sidoarjo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan etos kerja berpengaruh

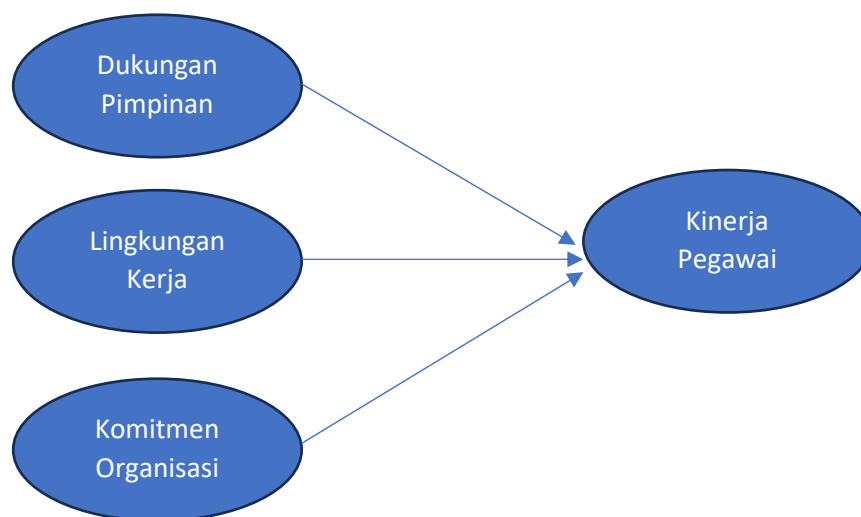
positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai melalui komitmen organisasi.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Taufik dan Supriyadi (2022) yang melakukan penelitian tentang pengaruh penyederhanaan birokrasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai tenaga kependidikan Aparatur Sipil Negara UPN Veteran Jakarta menemukan bahwa penyederhanaan birokrasi yang melibatkan pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Selain itu, penyederhanaan birokrasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, kepuasan kerja pegawai juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja mereka. Dalam konteks ini, kepuasan kerja juga berperan sebagai faktor perantara antara penyederhanaan birokrasi dan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini memberikan pemahaman yang penting tentang pentingnya penyederhanaan birokrasi dan kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai di UPN "Veteran" Jakarta, sehingga dapat memberikan pelayanan yang lebih baik kepada publik.

C. Kerangka Berpikir

Berikut adalah kerangka pemikiran yang penulis gambarkan untuk mempermudah dalam memahami arahan tujuan penelitian ini. Kerangka berpikir dibuat untuk dapat melihat hubungan antar variabel. Adapun kerangka pemikiran dapat dilihat dalam gambar berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir



Dari kerangka pemikiran diatas maka dapat diketahui bahwa dalam penelitian ini terdapat tiga variabel bebas dan satu variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Dukungan Pimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2) dan Komitmen Organisasi(X3). Sedangkan variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai (Y). Penelitian ini akan menganalisis sejauh mana pengaruh Dukungan Pimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil yang mengalami penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional.

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Sugiyono (2016) mengartikan

hipotesis sebagai jawaban sementara yang dibuat berdasarkan rumusan masalah penelitian yang sudah ditentukan oleh peneliti. Penulisan rumusan masalah dikemas dalam bentuk pertanyaan. Hipotesis dikatakan masih sementara karena dugaan tersebut dibuat berdasarkan kepada teori, sehingga dibutuhkan uji hipotesis.

1. Dukungan Pimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Pengertian Dukungan pimpinan menurut Daft (2000:256) adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku anggota organisasi yang dibutuhkan bagi penerapan strategi. Dukungan pimpinan mencakup membujuk, memotivasi, perubahan untuk memperbaiki nilai dan budaya organisasi.

Hasil temuan pada penelitian Riza Dessy Nila Ayutika dan Slamet Santoso (2020) memberikan hasil bahwa adanya dukungan pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemakai sistem informasi akuntansi pada dinas perhubungan kabupaten ponorogo. Hasil temuan ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Gusti Bara Tarimushela (2012) Riski Respati Prabowo (2013) bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara dukungan pimpinan terhadap kinerja pemakai sistem informasi akuntansi. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Dukungan Pimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

2. Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Robbins & Judge, (2013) lingkungan adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan diluar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi, lingkungan dirumuskan menjadi dua yaitu lingkungan umum dan

lingkungan khusus. Imran, dkk (2012) menceritakan tentang pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Penulis menggunakan metode analisis regresi berganda dengan kesimpulan, lingkungan kerja mempengaruhi kinerja, sebagian besar karyawan laki-laki bekerja di tingkat pengawasan. Terdapat hubungan positif antara dimensi lingkungan kerja dan kinerja karyawan terutama kondisi fisik mencerminkan positif terkuat dan signifikan, lingkungan kerja memiliki dampak pada kemampuan individu untuk bekerja dengan aman, kompeten dan sesuai dengan target kinerja operasional.

Beberapa penelitian terdahulu telah membahas masalah lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian sejenis dilakukan antara lain oleh Ollukaran dan Gunaseelan (2012), memperoleh kesimpulan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian, (Gardjito, 2014) mendapatkan kesimpulan yang senada dengan penelitian Ollukaran dan Gunaseelan (2012), yaitu lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

3. Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013:169) bahwa: “Komitmen organisasi adalah sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif”. Menurut Robbins (2003), komitmen pada organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan

dalam organisasi itu. “Organizational Commitment is the Collection of feelings and beliefs that people have about their organization as a whole”. Mathis dan Jackson (2006), mendefinisikan komitmen organisasi dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasi, serta berkeinginan untuk tinggal bersama dalam organisasi tersebut. Menurut Meyer dan Allen (2010) komitmen organisasi adalah suatu keadaan seorang anggota organisasi yang mempunyai keterkaitan oleh organisasinya.

Robbin and Judge (2011) bahwa: “Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi, dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi”.

Penelitian Putri (2021) membahas pengaruh burnout, komitmen organisasi, dan dukungan sosial terhadap kinerja karyawan pada PT Nata Jaya Sejahtera. Hasil penelitian menunjukkan bahwa burnout berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara komitmen organisasi dan dukungan sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Putri, dkk (2021) membahas pengaruh kepemimpinan dan etos kerja terhadap prestasi kerja pegawai melalui komitmen organisasi pada Kantor Dinas Pertanian dan Perkebunan Kabupaten Sidoarjo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai melalui komitmen organisasi.

Berdasarkan rumusan di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2016) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Menurut Robert Donmoyer (dalam Norjanah: 2014), penelitian kuantitatif adalah pendekatan-pendekatan terhadap kajian empiris untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menampilkan data dalam bentuk numerik (angka) daripada naratif. Penelitian ini biasanya dilakukan apabila hendak memperoleh hasil yang akurat karena mengandalkan penghitungan.

Menurut Azwar (2011), pada dasarnya pendekatan kuantitatif dilakukan pada penelitian inferensial (dalam rangka pengujian hipotesis) dan menyandarkan kesimpulan hasilnya pada suatu probabilitas kesalahan penolakan hipotesis nihil. Dengan metode kuantitatif akan diperoleh signifikansi perbedaan kelompok atau signifikansi hubungan antar variabel yang diteliti.

Penelitian ini ingin menguji hubungan-hubungan yang telah dirumuskan sebelumnya berdasarkan teori yang ada. Penelitian ini dimaksudkan untuk

mengetahui seberapa besar dukungan pimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Bagaimana masing-masing variabel tersebut mempengaruhi secara sendiri-sendiri maupun keseluruhan terhadap kinerja pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional pada UIN Raden Mas Said Surakarta

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat atau obyek yang digunakan dalam penelitian ini adalah Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Mas Said Surakarta yang merupakan instansi vertikal di bawah Kementerian Agama. UIN Raden Mas Said Surakarta merupakan salah satu satuan kerja yang mengalami penyederhanaan birokrasi. UIN Raden Mas Said Surakarta beralamat di Jalan Pandawa Pucangan Kartasura Sukoharjo Jawa Tengah dengan alamat website www.uinsaid.ac.id.

Waktu yang digunakan dalam penelitian ini dimulai pada bulan Oktober 2023 dan diperkirakan akan selesai pada bulan Desember 2023. Penyusunan penelitian ini dimulai dari tahap penyusunan proposal, pengambilan data hingga tahap penyusunan laporan penelitian.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Populasi adalah seluruh elemen yang tergabung dalam bentuk peristiwa atau orang yang bekarakteristik yang menjadi semesta bagi penelitian karena dipadang sebagai pusat perhatian penelitian (Ferdinand, 2014).

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu (Sugiyono, 2017). Satu orang-pun dapat digunakan sebagai populasi, karena satu orang itu mempunyai berbagai karakteristik, misalnya gaya bicarannya, disiplin pribadi, hobi, cara bergaul, kepemimpinannya dan lain-lain.

Hadari Nawawi (1983): Populasi adalah objek penelitian yang meliputi orang, hewan, benda-benda, peristiwa, dan gejala yang memiliki ciri-ciri tertentu. Suharsimi Arikunto (2006): Populasi adalah bagian dari populasi yang akan diteliti.

Adapun jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 21 orang yang terdiri dari para PNS yang mengalami penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional selama kurun waktu tahun 2020 dan tahun 2021.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi (sebagian atau wakil populasi yang diteliti). Sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi. Adapun penentuan jumlah sampel yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah dengan metode sensus berdasarkan pada ketentuan yang dikemukakan oleh Sugiyono

(2017), yang mengatakan bahwa: "Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain dari sampel jenuh adalah sensus."

Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sampel jenuh. Metode sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan menjadi sampel.

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Metode Pengumpulan Data

a. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila ingin melakukan studi pendahuluan untuk menentukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil (Sugiyono, 2017). Wawancara bersifat mengeksplorasi informasi secara secara jelas dari narasumber.

Dalam penelitian ini peneliti melakukan wawancara dengan beberapa orang PNS yang terdampak penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional sebagai langkah awal untuk mendapatkan data dalam penyusunan kuesioner.

b. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung pada objek kajian. Menurut Sutrisno Hadi dalam Sugiyono (2017) mengemukakan bahwa, observasi merupakan suatu proses

yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Pada penelitian ini, peneliti bertindak sebagai pengamat independen. Observasi dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengobservasi kondisi lingkungan kerja dan sarana prasarana pendukung. Observasi ini dilakukan untuk mendukung data yang didapatkan dari kuesioner

c. Kuesioner

Kuesioner merupakan salah satu teknik dalam pengumpulan data dengan cara membagikan pertanyaan dan pernyataan kepada responden yang ada untuk menemukan sebuah jawaban yang berkaitan dengan sebuah penelitian (Sugiyono, 2017).

Kuesioner ini digunakan sebagai pengumpulan data pada penelitian dengan populasi yang ada. Metode ini kehadiran dari peneliti tidak terlalu diperlukan, namun dapat diwakilkan dengan pertanyaan yang telah disusun dengan baik, yang kemudian dibagikan dengan para responden dari anggota populasi dari sebuah penelitian (Sugiyono, 2017).

2. Definisi Operasional Variabel Penelitian

a. Konseptual Variabel

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu (Hasibuan (2006).

Dukungan pimpinan menurut Daft (2000) adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku anggota organisasi yang dibutuhkan bagi

penerapan strategi. Dukungan pimpinan mencakup membujuk, memotivasi, perubahan untuk memperbaiki nilai dan budaya organisasi.

Lingkungan kerja sebagai semua aspek yang bertindak dan bereaksi pada tubuh dan pikiran dari seorang karyawan (Nitisemito,1992)

Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013) bahwa: “Komitmen organisasi adalah sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif”

b. Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2017) definisi operasional variabel penelitian adalah elemen atau nilai yang berasal dari obyek atau kegiatan yang memiliki ragam variasi tertentu yang kemudian akan ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Berdasarkan obyek penelitian dan metode penelitian yang digunakan, maka dibawah ini diungkapkan operasionalisasi variabel penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1) Variabel Bebas (X)

Variabel bebas adalah suatu variabel yang dapat mempengaruhi variabel lainnya. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah dukungan pimpinan (X1), lingkungan kerja (X2), dan komitmen organisasi (X3)

2) Variabel terikat (Y)

Variabel terikat adalah suatu variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja pegawai.

Adapun penjelasan masing-masing variabel dan skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Indikator
Kinerja pegawai	a. Kualitas, b. Kuantitas, c. Ketepatan waktu, d. Efektivitas dan e. Kemandirian. Robbins (2006)
Dukungan Pimpinan	Ada empat dimensi Dukungan pimpinan menurut Wood et al (2001:472) sebagai berikut: 1. Karisma 2. Inspirasi 3. Stimulasi intelektual 4. Pertimbangan individu
Lingkungan Kerja	1. Suasana kerja 2. Hubungan dengan rekan kerja 3. Tersedianya fasilitas kerja (Nitisemito,1992)
Komitmen Organisasi	1. Komitmen afektif 2. Komitmen berkelanjutan 3. Komitmen normatif

c. Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2016) skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Dalam melakukan skala pengukuran, penulis menggunakan skala likert. Menurut Sugiyono (2016) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Berikut tabel skala likert yang digunakan:

Tabel 3.2
Skala Likert

Pilihan	Jika	Menunjukkan	Skor
STS	Sangat Tidak Setuju	Sebagian besar kenyataan di unit kerja tempat Bapak/Ibu bekerja tidak sesuai dengan pernyataan	1
TS	Tidak Setuju	Kenyataan di unit kerja tempat Bapak/Ibu bekerja tidak sesuai dengan pernyataan	2
RR	Ragu-Ragu	Bapak/Ibu tidak tahu atau merasa ragu-ragu terhadap pernyataan	3
S	Setuju	Kenyataan di unit kerja tempat Bapak/Ibu bekerja sesuai dengan pernyataan	4
SS	Sangat Setuju	Sebagian besar kenyataan di unit kerja tempat Bapak/Ibu bekerja sesuai dengan pernyataan	5

d. Kisi-Kisi Instrumen

Kisi-kisi instrumen penelitian adalah pedoman atau panduan dalam merumuskan pertanyaan-pertanyaan atau indikator yang akan digunakan dalam instrumen penelitian. Hal ini membantu peneliti untuk mengumpulkan data yang relevan dan sesuai dengan variabel yang diteliti. Misalnya, dalam penelitian kuantitatif, kisi-kisi instrumen digunakan untuk merumuskan pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner atau angket. Ini membantu memastikan bahwa instrumen yang digunakan valid dan dapat diandalkan untuk mengukur variabel-variabel penelitian. Menyusun instrumen merupakan langkah penting dalam prosedur penelitian.

Instrumen penelitian merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Secara spesifik, semua fenomena ini disebut variabel penelitian. Dalam penelitian kuantitatif peneliti akan menggunakan instrument untuk mengumpulkan data. Sedangkan pada penelitian kualitatif peneliti

lebih banyak menjadi instrumen, karena dalam penelitian kualitatif peneliti merupakan kunci instrumen (Sugiyono, 2016). Instrumen dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan pertanyaan sebagaimana terlampir dalam tabel di bawah ini

Tabel 3.3
Kisi-Kisi Instrumen

No	Variabel	Indikator	Pernyataan
1	Dukungan Pimpinan (X1)	Karisma	Pimpinan membuat saya merasa nyaman apabila berada di dekatnya setelah saya mengalami penyetaraan jabatan
2			Pimpinan membuat saya merasa nyaman apabila berdiskusi dengannya terkait suatu permasalahan setelah saya mengalami penyetaraan jabatan
3		Inspirasi	Pimpinan memberikan motivasi kepada saya untuk selalu bekerja lebih baik setelah saya mengalami penyetaraan jabatan
4			Pimpinan menumbuhkan rasa percaya diri ketika saya melakukan pekerjaan setelah saya mengalami penyetaraan jabatan
5		Stimulasi Intelektual	Pimpinan mendorong saya untuk selalu kreatif dalam melakukan pekerjaan setelah saya mengalami penyetaraan jabatan
6			Pimpinan mendorong saya untuk melakukan inovasi dalam melaksanakan suatu pekerjaan setelah saya mengalami penyetaraan jabatan
7		Pertimbangan Individual	Pimpinan bersedia mendengarkan keluhan saya setelah saya mengalami penyetaraan jabatan
8			Pimpinan memberikan perhatian kepada peningkatan karir saya setelah saya mengalami penyetaraan jabatan

No	Variabel	Indikator	Pernyataan
1	Lingkungan Kerja (X2)	Suasana Kerja	Ruang kerja saya mempunyai suhu yang ideal sehingga saya merasa nyaman untuk bekerja
2			Sirkulasi udara di tempat kerja saya beroperasi dengan baik sehingga saya merasa nyaman untuk bekerja
3		Hubungan dengan rekan kerja	Saya menjalin komunikasi yang baik dengan para pegawai di tempat kerja saya
4			Saya merasa aman dari segala bentuk intimidasi dari pegawai lain di tempat kerja saya
5		Tersedianya fasilitas kerja	Saya mendapatkan fasilitas kerja yang baik untuk mendukung pekerjaan yang selama ini saya lakukan. setelah saya mengalami penyetaraan jabatan
6			Fasilitas kerja yang diberikan selama ini meningkatkan kinerja saya lebih maksimal

No	Variabel	Indikator	Pernyataan
1	Komitmen Organisasi (X3)	Komitmen Afektif	Saya merasa terikat secara emosional dengan organisasi setelah saya mengalami penyetaraan jabatan
2			Saya merasa senang dan mendukung kebijakan organisasi dalam penyetaraan jabatan
3		Komitmen Berkelanjutan	Saya merasa kebijakan penyetaraan jabatan ini menguntungkan saya secara finansial
4			Saya merasa kebijakan penyetaraan jabatan ini akan dapat membuat karir saya menjadi lebih baik
5		Komitmen Normatif	Saya merasa memiliki tanggung jawab untuk tetap melaksanakan tugas saya setelah mengalami penyetaraan jabatan
6			Saya merasa memiliki kewajiban untuk tetap bekerja di organisasi ini setelah saya mengalami penyetaraan jabatan

No	Variabel	Indikator	Pernyataan
1	Kinerja Pegawai (Y)	Kuantitas Kerja	Saya dapat memenuhi target pekerjaan yang dibebankan kepada saya sesuai dengan jabatan saya, setelah saya mengalami penyetaraan jabatan
2			Saya merasa beban kerja saya menjadi meningkat setelah saya mengalami penyetaraan jabatan
3		Kualitas Kerja	Saya merasa telah mengalami peningkatan kualitas kerja setelah mengalami penyetaraan jabatan
4			Saya merasa kebijakan penyetaraan jabatan telah mempengaruhi motivasi saya dalam meningkatkan kualitas kerja
5		Ketepatan Waktu	Kebijakan penyetaraan jabatan menyebabkan pekerjaan diselesaikan lebih cepat dari waktu yang ditetapkan
6			Kebijakan penyetaraan jabatan menyebabkan pekerjaan diselesaikan lebih lambat dari waktu yang diharapkan
7		Efektivitas	Saya dapat bekerja sama dengan baik
8			Saya memiliki kreativitas dalam melaksanakan pekerjaan dengan menerapkan metode kerja yang efektif dan efisien
9		Kemandirian	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya tanpa bantuan orang lain
10			Saya dapat mengorganisir pekerjaan saya dengan baik sesuai dengan target yang diharapkan

3. Teknik Analisis Data

Penelitian ini memakai uji Structural Equation Model (SEM) sebagai instrumen analisis dengan Partial Least Square (PLS) melalui software smartPLS 4.0 untuk mengetahui hubungan antara variabel eksogen dan endogen. Pemodelan konseptual dalam SEM PLS didasarkan pada penelitian sebelumnya dan rasional, karena itu harus dikembangkan dan dikonstruksikan estimasinya.

a. Analisis Structural Equation Modeling (SEM)

Model SEM merupakan gabungan dari dua metodologi disiplin ilmu yaitu perspektif ekonometrika yang memfokuskan pada prediksi dan pshycometrika yang mampu menggambarkan konsep model dengan variabel laten (variabel yang tidak dapat diukur secara langsung) akan tetapi diukur melalui indikator-indikatornya (manifest variable). SEM secara esensial menawarkan kemampuan untuk melakukan analisis jalur (path analytic) dengan variabel laten (Ghozali & Latan, 2016).

b. Partial Least Square (PLS)

Partial Least Square merupakan metode analisis yang kuat dan sering disebut juga sebagai soft modeling karena meniadakan asumsi-asumi OLS (Ordinary Least Squares) regresi, seperti data harus terdistribusi normal secara multivariate dan tidak adanya masalah multikolonieritas antar variabel eksogen. Pada dasarnya PLS digunakan untuk menguji teori yang lemah dan data yang lemah seperti jumlah sampel yang kecil atau adanya masalah normalitas data. Walaupun PLS digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten (prediction), PLS dapat juga digunakan untuk mengkonfirmasi teori. PLS menghindari dua masalah serius yang ditimbulkan oleh SEM berbasis covariance yaitu improper solutions dan factor indeterminacy. Sebagai teknik prediksi, PLS mengasumsikan bahwa semua ukuran varian adalah varian yang berguna untuk dijelaskan sehingga pendekatan estimasi variabel laten dianggap sebagai kombinasi linear dari indicator dan menghindari masalah factor indeterminacy (Ghozali & Latan, 2016).

4. Tahapan Analisis PLS-SEM

Analisis PLS-SEM biasanya terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (measurement model) atau sering disebut outer model dan model structural (structural model) atau sering disebut inner model (Ghozali & Latan, 2015:7).

a. Outer Model

Outer model merupakan model pengukuran untuk menilai validitas dan reabilitas model. Melalui proses literasi algoritma, parameter model pengukuran (validitas konvergen, validitas diskriminan, composite reliability dan cronbach's alpha) diperoleh, termasuk nilai R² sebagai parameter ketepatan model prediksi. Model pengukuran digunakan untuk menilai uji validitas dan uji reliabilitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur yang akan ukur. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep dan dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item-item dalam kuisioner atau instrument penelitian (Garson, 2016:60).

a. Uji Validitas Konstruktif:

1) Validitas Konvergen (Convergent Validity)

Diukur berdasarkan korelasi antar item score dengan construct score yang menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstruksinya. Nilai reflektif individual dikatakan tinggi jika nilainya > 0.07 , sedangkan menurut Chin yang dikutip Imam Ghozali, nilai outer loading antara 0.5 – 0.6.

2) Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)

Validitas ini diukur berdasarkan cross loading pengukuran dengan konstruk, jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar dibandingkan ukuran konstruk lain maka ukuran blok lebih baik dibandingkan ukuran blok lainnya. Metode pengukuran lainnya yang juga digunakan adalah dengan melihat nilai AVE (Average Variance Extracted) dengan ketentuan nilai AVE dikatakan baik apabila nilainya > 0.5 (Ghozali,2008).

b. Uji Reliabilitas :

1) Composite Reliability

Digunakan untuk mengukur nilai sebenarnya suatu konstruk apakah memiliki nilai reliabilitas tinggi, untuk mengukur nilai variabel laten yang memiliki reliabilitas yang tinggi maka nilai Composite Reliability $> 0,60$.

2) Cronbach's Alpha

Digunakan untuk memperkuat hasil dari Composite Reliability, suatu variabel dikatakan reliabel apabila nilai cronbach's alpha > 0.70 . Untuk uji indikator, dilakukan pengujian seperti berikut:

- a) *Significance of weights*, dimana nilai weight indikator formatif harus signifikan dengan konstraknya.
- b) *Multicollinearity*, dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator apakah terjadi multikolinearitas atau tidak, data tersebut dikatakan terjadi multikolinearitas dengan mengukur nilai VIF $> 5-10$

b. Inner Model

Inner model atau model struktural menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk predictive relevance dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural (Garson, 2016:58)

1) R-Square (R^2)

Pengukuran model struktural Nilai R^2 untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantive (Ghozali & Latan, 2015:78).

2) Uji Signifikansi (Bootstrapping)

Untuk mengetahui pengaruh antar variabel, dilakukan metode bootstrapping. Pendekatan bootstrapping merepresentasi nonparametrik untuk precision dari estimasi. Dalam metode PLS, pengambilan keputusan untuk menerima ataupun menolak sebuah hipotesis didasarkan pada nilai signifikansi (P-Value), dan nilai T – table. Dalam aplikasi SmartPLS, nilai signifikansi bisa diketahui dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi t statistik. Pada metode resampling bootstrap, nilai signifikansi yang digunakan (two-tailed) t-value 1,65 (significance level = 10%), 1,96 (significance level = 5%) dan 2,58 (significance level = 1%) (Ghozali & Latan, 2015:80).

Untuk mengevaluasi Inner Model dengan PLS dimulai dengan melihat nilai R Square untuk setiap variabel laten dependen, dan dalam

menginterpretasikannya seperti pada regresi. Perubahan nilai R-square memiliki pengaruh pada pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah berpengaruh substantif. Selain itu juga melihat nilai dari Q-square untuk model konstruktif, nilai Q square > 0 menunjukkan bahwa model mempunyai nilai Predictive relevance sedangkan jika nilai Q-square < 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki Predictive relevance.).

5. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai probabilitas dan t-statisticnya, untuk nilai probabilitas, nilai p-value dengan alpha 5% adalah > 0.05 dan nilai t-tabel untuk alpha 5% adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H1 diterima ketika nilai t-statistik $> t$ -tabel (1,96) dan nilai p-value $< 0,05$. Selanjutnya data yang ada juga ditampilkan baik secara deskriptif kualitatif, maupun kuantitatif dan dilengkapi tabel agar lebih komunikatif.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Data

Deskripsi data adalah upaya menampilkan data secara baik dan mudah diinterpretasikan. Deskripsi data digunakan untuk memberikan gambaran mengenai masing-masing variabel yang menjadi objek penelitian. Jika data tersebut dalam bentuk kuantitatif, deskripsi data dapat dilakukan dengan menggunakan statistika deskriptif. Tujuan dari analisis deskriptif adalah untuk meringkas data agar lebih mudah dilihat dan dimengerti.

1. Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini meliputi Pegawai Negeri Sipil pada UIN Raden Mas Said Surakarta yang mengalami penyetaraan jabatan dari jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional. Masing-masing pegawai tersebut diminta untuk mengisi kuesioner yang telah diberikan. Adapun deskripsi dari responden adalah meliputi jumlah per jenis kelamin, tingkat pendidikan dan usia responden. Untuk detail dari hasil tabulasi data kuesioner dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.1
Deskripsi Responden

Deskripsi Responden	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	9	43%

Perempuan	12	57%
Pendidikan		
D3	2	9%
S1	6	29%
S2	12	57%
S3	1	5%
Usia		
41-50	11	52%
51-60	10	48%
Jenjang Jabatan Fungsional		
Ahli Madya	3	14%
Ahli Muda	18	86%
Jenis Jabatan Fungsional		
Arsiparis	3	14%
Perencana	3	14%
Pustakwan	1	5%
Analisis Kepegawaian	2	10%
Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa	1	5%
Analisis Pengelolaan Keuangan APBN	4	19%
Pengembang Teknologi Pembelajaran	6	29%
Pranata Humas	1	5%

a. Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa responden yang berpartisipasi adalah responden dengan jenis kelamin laki-laki adalah sebanyak 9 responden atau 43% dari seluruh jumlah responden yang ada. Sedangkan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 12 responden atau 57% dari seluruh jumlah responden yang ada. Pada kategori jenis kelamin didominasi oleh responden dengan jenis kelamin perempuan.

b. Persentase Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Dalam penelitian ini menunjukkan responden yang ikut berpartisipasi adalah responden dengan tingkat pendidikan D3 sebanyak 9%, S1 sebanyak 29%, S2 sebanyak 57% dan S3 sebanyak 5%. Dari data yang masuk responden terbanyak yaitu di tingkat S2 atau Magister sebanyak 57% dari total 21 responden.

c. Persentase Responden Berdasarkan Usia

Dalam penelitian ini, responden yang mengisi kuesioner dengan rentang usia antara 41-50 tahun sebanyak 11 orang atau 52%, sedangkan yang berusia antara 51-60 tahun sebanyak 10 orang atau 48%.

d. Persentase Responden Berdasarkan Jenjang Jabatan Fungsional

Dalam penelitian ini, responden yang menduduki jabatan fungsional Ahli Madya adalah sebanyak 3 orang atau 14% dan jabatan fungsional Ahli Muda sebanyak 18 orang atau 86%.

e. Persentase Responden Berdasarkan Jenis Jabatan Fungsional

Responden yang diikutsertakan dalam penelitian menduduki 8 jenis jabatan fungsional, yaitu Arsiparis, Perencana, Pustakawan, Analis Kepegawaian, Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa, Analis Pengelolaan Keuangan APBN, Pengembang Teknologi Pembelajaran dan Pranata Humas. Adapun prosentase jenis jabatan fungsional yang diduduki masing-masing responden adalah 3 orang menduduki jabatan Arsiparis atau 14%, Perencana sebanyak 3 orang atau 14%, Pustakwan sebanyak 1 orang atau 5%, Analis Kepegawaian sebanyak 2 orang atau 10%, Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa sebanyak 1 orang atau 5%, Analis Pengelolaan Keuangan APBN sebanyak 4 orang atau 19%, Pengembang Teknologi Pembelajaran sebanyak 6 orang atau 29% dan Pranata Humas sebanyak 1 orang atau 5%.

B. Pengujian Persyaratan Analisis

Proses pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis Partial Least Square (PLS) memerlukan 2 tahap untuk menilai Fit Model dari sebuah model penelitian. (Ghozaly, 2012). Tahapan-tahapan tersebut sebagai berikut:

1. Perancangan Model Struktural

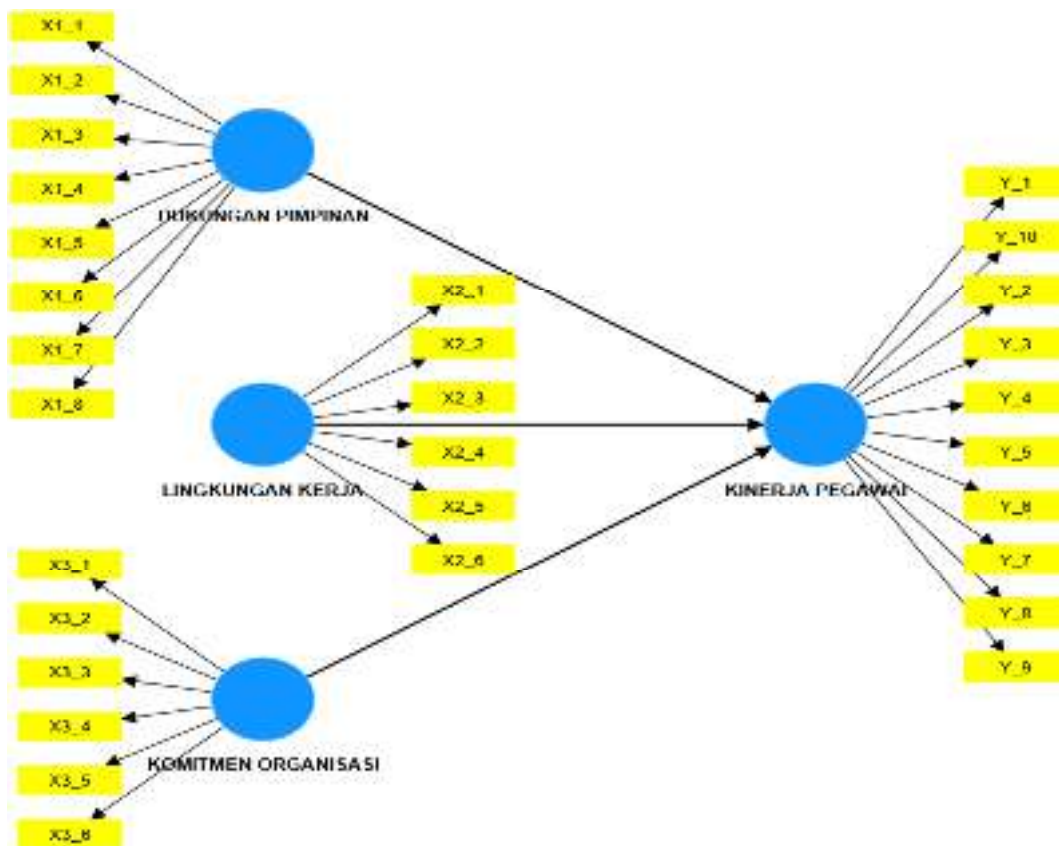
Sebelum melakukan pengujian hipotesis untuk memprediksi hubungan antar variabel laten dalam model struktural, terlebih dahulu dilakukan evaluasi model pengukuran untuk verifikasi indikator dan variabel laten yang dapat diuji selanjutnya.

Variabel laten dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) variabel laten eksogen Dukungan Pimpinan (X1) memiliki 8 indikator; 2) variabel laten

eksogen Lingkungan Kerja (X2) memiliki 6 indikator; 3) variabel laten eksogen Komitmen Organisasi (X3) memiliki 6 indikator; dan variabel laten endogen Kinerja Pegawai (Y) memiliki 10 indikator.

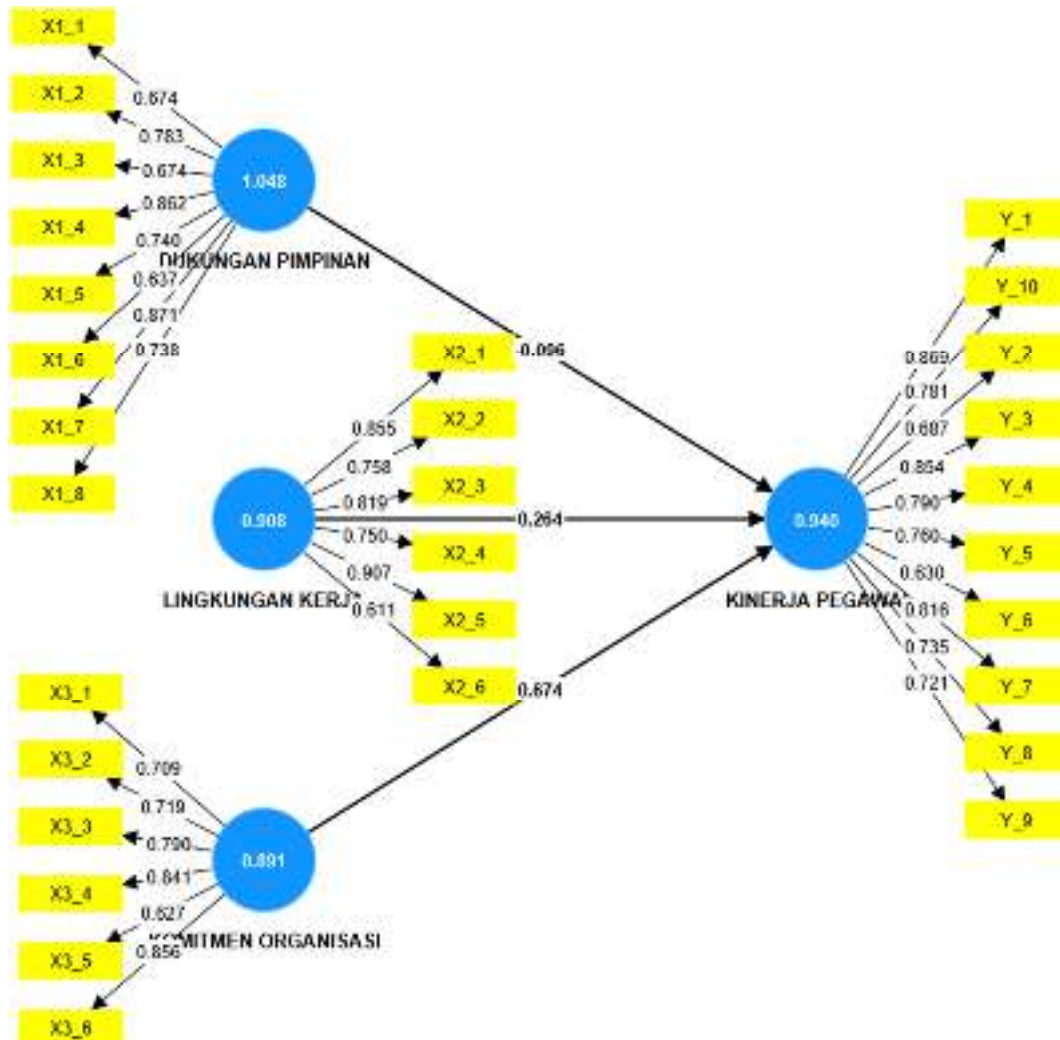
Model struktural dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 4.1.
Model Struktural



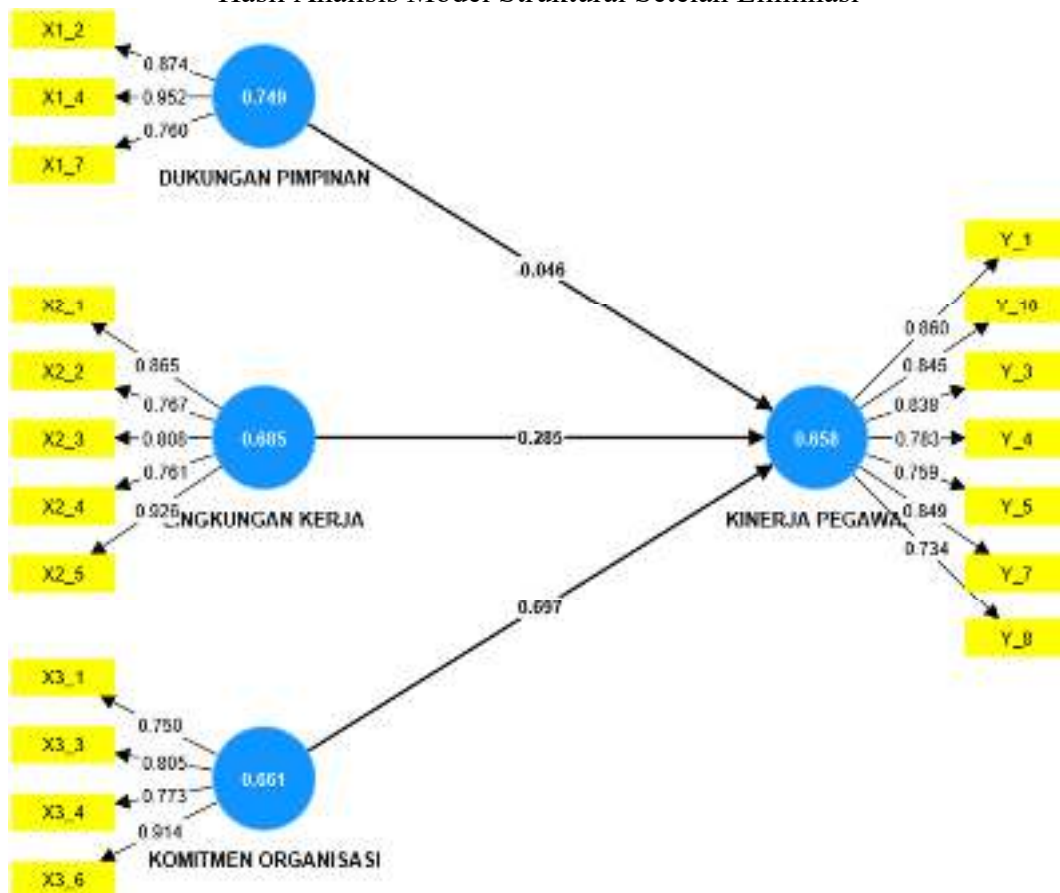
Ketika dilakukan analisa model pengukuran atau outer model, didapati ada beberapa indikator yang nilai outer loading kurang dari 0,7, sehingga indikator tersebut harus dieliminasi dalam model pengukuran. Hasil analisa model pengukuran dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 4.2
Diagram Jalur beserta nilai Loading Factor



Berdasarkan gambar diatas, maka dilakukan indikator yang memiliki nilai loading factor dibawah 0,7 dieliminasi dari model, sehingga diperoleh model struktural yang sesuai untuk penelitian ini. Hasil analisis model struktural setelah dilakukan eliminasi sebagaimana gambar di bawah ini.

Gambar 4.3
Hasil Analisis Model Struktural Setelah Eliminasi



2. Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian model pengukuran atau Outer Model dilakukan untuk menganalisis hubungan konstruk (variabel laten) dan indikator, dalam pengujian ini digunakan tiga kriteria yaitu (a) Convergent Validity, (b) Discriminant Validity, (c) Composite reliability dan cronbach's alpha.

3. Convergent Validity

Validitas konvergen dapat dilihat dari nilai outer loading atau loading faktor, atau dari korelasi antara skor item atau indikator dengan skor konstruknya. Suatu indikator dikatakan dapat memenuhi syarat convergent validity yang berada dalam kategori baik apabila nilai outer loadingnya sebesar > 0.70 . Beberapa indikator telah

dilakukan eliminasi karena nilai loading factor dibawah 0,7. berikut adalah tabel sebelum dan sesudah eliminasi.

Tabel 4.2
Nilai Outer Loading Tahap Pertama

	DUKUNGAN PIMPINAN	KINERJA PEGAWAI	KOMITMEN ORGANISASI	LINGKUNGAN KERJA
X1 1	0.674			
X1 2	0.783			
X1 3	0.674			
X1 4	0.862			
X1 5	0.740			
X1 6	0.637			
X1 7	0.871			
X1 8	0.738			
X2 1				0.855
X2 2				0.758
X2 3				0.819
X2 4				0.750
X2 5				0.907
X2 6				0.611
X3 1			0.709	
X3 2			0.719	
X3 3			0.790	
X3 4			0.841	
X3 5			0.627	
X3 6			0.856	
Y 1		0.869		
Y 10		0.781		
Y 2		0.687		
Y 3		0.854		
Y 4		0.790		
Y 5		0.760		
Y 6		0.630		
Y 7		0.816		
Y 8		0.735		
Y 9		0.721		

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Pada analisa outer model tahap pertama, masih terdapat indikator yang mempunyai nilai loading factor dibawah 0,7 sehingga dilakukan eliminasi terhadap indikator yang mempunyai nilai loading factor dibawah 0,7 dan dilakukan analisa tahap kedua. Adapun hasilnya adalah seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.3
Nilai Outer Loading Tahap Kedua

	DUKUNGAN PIMPINAN	KINERJA PEGAWAI	KOMITMEN ORGANISASI	LINGKUNGAN KERJA
X1 2	0.823			
X1 4	0.901			
X1 5	0.693			
X1 7	0.833			
X1 8	0.707			
X2 1				0.863
X2 2				0.761
X2 3				0.805
X2 4				0.771
X2 5				0.927
X3 1			0.712	
X3 2			0.691	
X3 3			0.814	
X3 4			0.819	
X3 6			0.881	
Y 1		0.871		
Y 10		0.810		
Y 3		0.841		
Y 4		0.798		
Y 5		0.765		
Y 7		0.837		
Y 8		0.720		
Y 9		0.696		

Pada analisa outer model tahap kedua, ternyata juga masih terdapat indikator yang mempunyai nilai loading factor dibawah 0,7, sehingga indikator tersebut

dieliminasi dan dilakukan analisa outer model tahap ketiga dengan hasil seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.4
Nilai Outer Loading Tahap Ketiga

	DUKUNGAN PIMPINAN	KINERJA PEGAWAI	KOMITMEN ORGANISASI	LINGKUNGAN KERJA
X1 2	0.864			
X1 4	0.932			
X1 7	0.792			
X1 8	0.648			
X2 1				0.865
X2 2				0.767
X2 3				0.808
X2 4				0.761
X2 5				0.926
X3 1			0.750	
X3 3			0.806	
X3 4			0.773	
X3 6			0.914	
Y 1		0.860		
Y 10		0.844		
Y 3		0.839		
Y 4		0.783		
Y 5		0.759		
Y 7		0.848		
Y 8		0.735		

Pada analisa outer model tahap ketiga, ternyata juga masih terdapat indikator yang mempunyai nilai loading factor dibawah 0,7, sehingga indikator tersebut dieliminasi dan dilakukan analisa outer model tahap keempat dengan hasil seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.5
 Nilai Outer Loading Tahap Keempat

	DUKUNGAN PIMPINAN	KINERJA PEGAWAI	KOMITMEN ORGANISASI	LINGKUNGA N KERJA
X1 2	0.874			
X1 4	0.952			
X1 7	0.760			
X2 1				0.865
X2 2				0.767
X2 3				0.808
X2 4				0.761
X2 5				0.926
X3 1			0.750	
X3 3			0.805	
X3 4			0.773	
X3 6			0.914	
Y 1		0.860		
Y 10		0.845		
Y 3		0.838		
Y 4		0.783		
Y 5		0.759		
Y 7		0.849		
Y 8		0.734		

Dari tabel 4.5 diatas dapat diketahui bahwa nilai outer loading masing-masing indikator > 0.70 , sehingga seluruh indikator dinyatakan sudah memenuhi validitas konvergen dan layak digunakan untuk dianalisis lebih lanjut.

4. Discriminant Validity

Discriminant validity digunakan untuk menguji apakah konsep atau pengukuran yang tidak seharusnya terkait sebenarnya tidak terkait. Penting untuk menunjukkan bahwa konstruksi yang berbeda memang berbeda. Salah satu metode umum untuk menilai validitas diskriminan adalah kriteria Fornell-Larcker, yang menguji apakah akar kuadrat dari rata-rata varians yang diekstraksi (AVE) untuk

setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antar konstruk. Uji discriminant validity menggunakan nilai cross loading. Suatu indikator dinyatakan memenuhi discriminant validity apabila nilai cross loading indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibanding pada variabel lainnya. Di bawah ini merupakan nilai cross loading dari masing-masing indikator sebagai berikut:

Tabel 4.6
Discriminant Validity-Fornell-Larcker criterion

	DUKUNGAN PIMPINAN	KINERJA PEGAWAI	KOMITMEN ORGANISASI	LINGKUNGAN KERJA
DUKUNGAN PIMPINAN	0.865			
KINERJA PEGAWAI	0.551	0.811		
KOMITMEN ORGANISASI	0.663	0.802	0.813	
LINGKUNGAN KERJA	0.470	0.594	0.474	0.828

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Dapat diketahui bahwa masing-masing indikator variabel penelitian memiliki nilai cross loading terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai cross loading pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh dapat dinyatakan bahwa masing-masing indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki discriminant validity yang baik dalam menyusun variabelnya.

Selain dengan melihat nilai cross loading, discriminant validity juga dapat diketahui dengan melihat nilai Average Variant Extracted (AVE) untuk masing-

masing indikator rule of thumbs untuk model yang baik yaitu apabila nilai $> 0,5$.

Berikut nilai Average Variant Extracted (AVE) dari masing-masing indikator:

Tabel 4.7
Average Variant Extracted (AVE)

	Average variance extracted (AVE)
DUKUNGAN PIMPINAN	0,749
KINERJA PEGAWAI	0,658
KOMITMEN ORGANISASI	0,661
LINGKUNGAN KERJA	0,685

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Dapat dilihat hasil dari tabel di atas, bahwa nilai Average Variance Extracted (AVE) dari seluruh variabel memiliki nilai $>0,5$. Maka dapat dinyatakan bahwa setiap variabel memiliki discriminant validity yang baik.

Beberapa ahli berpendapat bahwa cross loading dan Fornell-Larcker Criterion kurang sensitif dalam menilai validitas diskriminan. Heterotrait-Monotriat Ratio Of Correlations (HTMT) merupakan metode alternatif yang direkomendasikan untuk menilai validitas diskriminan. Metode ini menggunakan multitrait-multimethod matrix sebagai dasar pengukuran. Nilai HTMT harus kurang dari 0,9 untuk memastikan validitas diskriminan antara dua konstruk reflektif (Henseler dkk., 2015).

Tabel 4.8

Heterotrait-Monotriat Ratio Of Correlations (HTMT)

	DUKUNGAN PIMPINAN	KINERJA PEGAWAI	KOMITMEN ORGANISASI	LINGKUNGAN KERJA
DUKUNGAN PIMPINAN				
KINERJA PEGAWAI	0.568			
KOMITMEN ORGANISASI	0.790	0.898		
LINGKUNGAN KERJA	0.520	0.617	0.568	

Tabel HTMT diatas menunjukkan bahwa semua nilai HTMT < 0,9 maka dapat dinyatakan bahwa semua konstruk telah valid secara validitas diskriminan berdasarkan perhitungan HTMT.

5. Composite Reliability

Composite reliability yaitu bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas dari seluruh indikator pada suatu variabel. Dapat dinyatakan suatu variabel memenuhi composite reliability apabila memiliki nilai > 0,6. Berikut ini merupakan nilai composite reliability dari masing-masing variabel penelitian ini:

Tabel 4.9
Composite Reliability

	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
DUKUNGAN PIMPINAN	0.965	0.899
KINERJA PEGAWAI	0.926	0.931
KOMITMEN ORGANISASI	0.849	0.886
LINGKUNGAN KERJA	0.907	0.915

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan hasil pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai composite reliability pada masing-masing variabel penelitian yakni $> 0,6$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi composite reliability sehingga dapat diambil kesimpulan semua variabel memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

6. Cronbach's alpha

Uji reliabilitas dengan composite reliability di atas dapat diperkuat dengan menggunakan nilai cronbach alpha. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel atau memenuhi cronbach alpha apabila memenuhi rule of thumbs dari cronbach alpha $>0,7$. Di bawah ini merupakan nilai cronbach alpha dari masing-masing variabel:

Tabel 4.10
Cronbach's alpha

	Cronbach's alpha
DUKUNGAN PIMPINAN	0.832
KINERJA PEGAWAI	0.913
KOMITMEN ORGANISASI	0.827
LINGKUNGAN KERJA	0.885

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

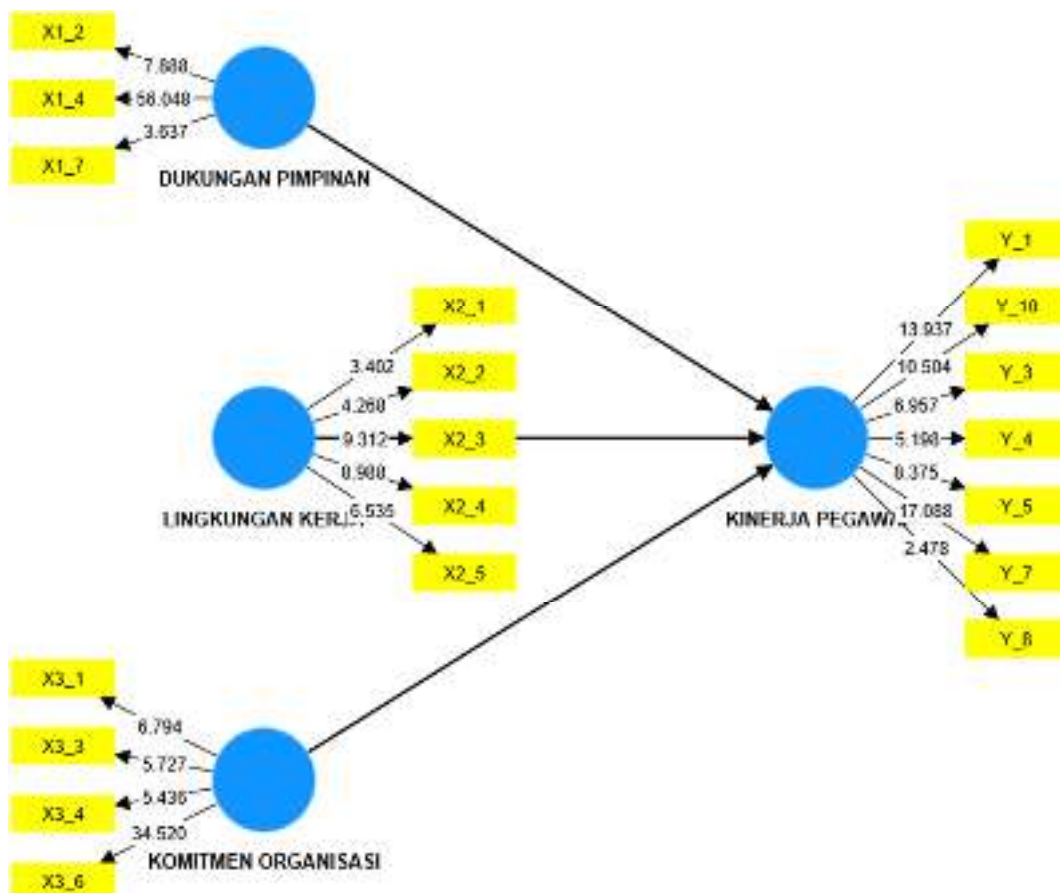
Dapat dilihat dari hasil tabel di atas, bahwa masing-masing variabel memiliki nilai Cronbach's alpha $>0,7$. Dengan demikian hasil tersebut menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan dari rule of thumbs cronbach alpha. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

C. Pengujian Hipotesis

1) Inner Model

Evaluasi inner model dapat diketahui dengan menggunakan tiga analisis yaitu melihat R², Q², dan F².

Gambar 4.4
Inner Model



Sumber: Data primer yang diolah 2023

2) Analisis R²

Langkah awal peneliti dalam melakukan pengukuran struktural dalam PLS adalah melalui Nilai R², yang digunakan untuk menunjukkan tingkat determinasi variabel eksogen terhadap variabel endogennya, semakin besar nilai R² maka semakin baik nilai determinasinya. R-square merupakan ukuran proporsi variasi nilai variabel endogen (dipengaruhi) yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen (yang mempengaruhinya) dengan kriteria jika nilai R² 0.59 artinya model adalah

substansial (kuat). Jika nilai R^2 0.50 artinya model adalah moderat (sedang), jika nilai R^2 0.25 artinya model adalah lemah. Berikut merupakan tabel nilai R square yang didapatkan:

Tabel 4.11
R Square

	R-square	R-square adjusted
KINERJA PEGAWAI	0,703	0,650

Sumber: data primer yang diolah, 2023

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tiga variabel yang dipengaruhi, yaitu Dukungan Pimpinan, Lingkungan kerja dan Komitmen Organisasi. Dari tabel 4.10 diatas, diketahui bahwa nilai R square pada variabel Kinerja pegawai sebesar 0.703 yang artinya pengaruh variabel Dukungan Pimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja sebesar 70.3% (berpengaruh kuat).

3) Q Square

Langkah selanjutnya adalah menghitung Q square, dimana rumus yang digunakan adalah :

$$Q2 = 1 - (1-R^2)$$

$$Q2 = 1 - (1- 0.703)$$

$$Q2 = 1 - 0.297$$

$$Q2 = 0.703$$

Hasil hitung dari Q square adalah 0.703, dimana nilai Q square tersebut (0.703) lebih besar dari nol (0) yang menunjukkan bahwa model penelitian ini telah memiliki predictive relevance.

4) F^2 (F Square)

F-square digunakan untuk menilai dampak relatif suatu variabel yang mempengaruhi (variabel eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan dalam nilai R square saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak yang substantive pada konstruk endogennya. Jika nilai $F^2 = 0.02$ artinya efek dari variabel eksogen terhadap endogen kecil, jika nilai $F^2 = 0.15$ artinya efek dari variabel eksogen terhadap endogen sedang/moderat, jika nilai $F^2 = 0.35$ artinya efek dari variabel eksogen terhadap endogen besar.

Tabel 4.12
F Square

	f-square
DUKUNGAN PIMPINAN -> KINERJA PEGAWAI	0,004
KOMITMEN ORGANISASI -> KINERJA PEGAWAI	0,859
LINGKUNGAN KERJA -> KINERJA PEGAWAI	0,200

Sumber: data primer yang diolah, 2023

Dari tabel 4.8 diatas, diketahui bahwa:

- a. Pengaruh dukungan pimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 0.004 yang artinya dukungan pimpinan memiliki pengaruh yang kecil terhadap kinerja pegawai
- b. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0.859 yang artinya lingkungan kerja memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai

- c. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0.200 yang artinya komitmen organisasi memiliki pengaruh yang sedang terhadap kinerja pegawai

5) Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel serta beberapa informasi yang berguna yang berhubungan dengan variabel penelitian. Uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai T-statistics dan P-value, dengan kriteria apabila:

- Nilai T-statistik $>$ t-tabel (1.98) artinya H_0 ditolak dan H_1 diterima, berarti terdapat pengaruh signifikan antara variabel eksogen (mempengaruhi) terhadap variabel endogennya (dipengaruhi).
- Nilai p-values $<$ 0.05 artinya H_0 ditolak dan H_1 diterima, berarti terdapat pengaruh signifikan antara variabel eksogen terhadap variabel endogennya.
- Untuk mengetahui pengaruh positif dan negatif variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dilihat dari nilai original sample, jika nilainya positif maka pengaruh suatu variabel adalah searah artinya variabel eksogen berpengaruh positif terhadap variabel endogennya, begitu juga sebaliknya jika nilai original sampel adalah negatif.

Tabel 4.13

T statistics dan P values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
DUKUNGAN PIMPINAN -> KINERJA PEGAWAI	-0,046	0,107	0,231	0,197	0,844
KOMITMEN ORGANISASI -> KINERJA PEGAWAI	0,697	0,555	0,273	2,552	0,012
LINGKUNGAN KERJA -> KINERJA PEGAWAI	0,285	0,333	0,192	1,986	0,040

D. Pembahasan

1. Dukungan pimpinan terhadap kinerja pegawai

Dari hasil uji statistik diperoleh kesimpulan bahwa dukungan pimpinan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian memperoleh nilai koefisien (original sampel) adalah -0,046, P value = 0.844 dan T-statistic = 0,197 atau < 1.98. artinya H1 ditolak dan H0 diterima yang menunjukkan bahwasanya variabel dukungan pimpinan tidak berpengaruh dengan arah hubungan positif yang ditunjukkan dengan koefisien dan nilai p value 0.096.

Hasil penelitian ini sejalan dengan yang disampaikan oleh (Sinambela dkk., 2022) bahwa dukungan pimpinan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Sinambela (2022) melakukan penelitian terhadap PNS yang terdampak penyetaraan di

Kemendikbudristek. Namun, penelitian lain yang dilakukan oleh Lusdiyanti, (2011) menemukan bahwa dukungan pimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT INKA Madiun.

Dukungan pimpinan dalam penelitian ini meliputi karisma, inspirasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu. Karisma dalam hal ini pimpinan diharapkan mampu memberikan visi dan misi untuk menanamkan kebanggaan yang diikuti oleh rasa hormat dan kepercayaan dari pengikutnya. Inspirasi adalah kondisi dimana pemimpin mampu mengomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan menyatakan tujuan penting dengan cara yang sederhana. Stimulasi intelektual adalah pemimpin mampu mempromosikan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah dengan kehati-hatian. Pertimbangan individual adalah pemimpin memberikan perhatian pribadi, memperlakukan setiap karyawan secara individual, memberikan pelatihan, dan menerima saran.

Dalam konteks pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan pada UIN Raden Mas Said Surakarta, dukungan pimpinan masih belum dirasakan dapat meningkatkan kinerja mereka, hal itu mungkin karena terkait dengan karakteristik dari jabatan fungsional itu sendiri yang mengharuskan masing-masing pejabat fungsional untuk bekerja secara mandiri dalam mengumpulkan angka kredit dan tidak dapat lagi mendelegasikan pekerjaannya kepada staf sebagaimana waktu menjadi pejabat struktural. Apalagi beban pejabat fungsional yang mengalami penyetaraan masih

ditambah lagi harus memegang fungsi koordinator dan subkoordinator sehingga pekerjaan mereka kadang lebih berfokus pada tugas-tugas yang terkait dengan jabatan struktural yang dahulu dijabatnya.

2. Lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil uji statistik, diperoleh kesimpulan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian memperoleh nilai koefisien (original sampel) adalah 0.285, P value = 0.040 dan T-statistic = 1.986 atau > 1.98 . artinya H_0 ditolak dan H_1 diterima yang menunjukkan bahwasanya variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang terdampak penyetaraan jabatan pada UIN Raden Mas Said Surakarta yang ditunjukkan dengan koefisien dan nilai p value 0.040.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hipotesis dan penelitian (Nugroho dkk., 2015) yang menemukan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan Hotel Majapahit Surabaya. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad dkk. (2022) mendapatkan hasil yang signifikan ketika melakukan penelitian tentang pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulukumba.

Lingkungan kerja yang mendukung kinerja pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional, meliputi suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja dan tersedianya fasilitas kerja. Suasana kerja ditunjukkan dengan ruang kerja yang

mempunyai suhu yang ideal sehingga merasa nyaman untuk bekerja, juga didukung dengan sirkulasi udara yang baik. Hubungan dengan rekan kerja ditunjukkan dengan indikator bahwa para pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan saat ini menjalin komunikasi yang baik dengan para pegawai di tempat kerja dan merasa aman dari segala bentuk intimidasi dari pegawai lain. Rekan kerja yang dimaksud meliputi hubungan dengan atasan maupun sesama pegawai yang ada di lingkungan UIN Raden Mas Said Surakarta. Adapun fasilitas kerja yang ada dirasakan telah mendukung kinerja pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan.

Lingkungan kerja yang nyaman dapat menimbulkan beberapa dampak positif, seperti meningkatkan efisiensi dan produktivitas, meningkatkan kesehatan fisik dan mental, meningkatkan motivasi dan moral, serta meningkatkan citra organisasi di mata pegawai maupun masyarakat luas. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan nyaman bagi pegawainya. Hal ini dapat dilakukan dengan memperhatikan faktor-faktor seperti ergonomi, pencahayaan, ventilasi, dan kebersihan lingkungan kerja. Selain itu, juga perlu mengadakan sosialisasi dan pelatihan tentang pentingnya keselamatan dan kesehatan kerja

3. Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai

Dari hasil uji statistic diperoleh kesimpulan bahwa adaptasi penerapan teknologi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian memperoleh nilai koefisien (original sampel) adalah 0.697, p

values = 0.012 dan T-statistic = 2.552 atau > 1.98 . artinya H_0 ditolak dan H_1 diterima yang menunjukkan bahwasanya variable komitmen organisasi berpengaruh dengan arah hubungan positif yang ditunjukkan dengan koefisien dan nilai p value 0.12. Semakin tinggi tingkat komitmen organisasi semakin baik kinerja pegawai yang terdampak penyetaraan di UIN Raden Mas Surakarta.

Hasil penelitian tersebut sesuai dengan penelitian Sinambela dkk., (2022) yang menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang terdampak penyetaraan pada Kemendikbudristek. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Angraini dkk. (2021) yang melihat komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Enrekang yang sangat signifikan.

Para pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional, saat ini tetap merasa terikat secara emosional dengan organisasi dan merasa senang serta mendukung kebijakan yang ada. Mereka tetap loyal dan menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya.

Komitmen yang ditunjukkan para pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan meliputi komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan. Komitmen afektif ditunjukkan oleh para pegawai karena mereka merasa memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi dan kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, seperti keinginan berkarir di organisasi, rasa percaya terhadap organisasi dan pengabdian kepada

organisasi. Adapun komitmen normatif ditunjukkan dengan keinginan yang kuat akan tetap bergabung dalam organisasi karena mereka merasa sudah cukup untuk hidupnya. Lebih mengedepankan moral dan etika, menimbulkan rasa dan sikap seperti kesetiaan terhadap organisasi, kebahagiaan dalam bekerja dan kebanggaan bekerja pada organisasi. Komitmen berkelanjutan ditunjukkan oleh para pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan untuk tetap bertahan dalam pekerjaan yang saat ini dipegangnya. Hal ini mungkin dikarenakan kecintaan pegawai kepada organisasi, keinginan bertahan dengan pekerjaannya, bersedia mengorbankan kepentingan pribadi, keterikatan pegawai kepada pekerjaan maupun tidak nyaman meninggalkan pekerjaan saat ini.

E. Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu ada perbaikan untuk penelitian selanjutnya yaitu sebagai berikut:

1. Keterbatasan literatur hasil penelitian sebelumnya yang masih kurang peneliti dapatkan, terutama penelitian terkait dampak yang ditimbulkan dari adanya penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Beberapa penelitian terdahulu terkait penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional lebih banyak penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif. Sehingga mengakibatkan penelitian ini memiliki banyak kelemahan, baik dari segi hasil penelitian maupun analisisnya.

2. Penelitian ini menggunakan hanya menguji tiga variabel saja yaitu dukungan pimpinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi sehingga variabel lain yang kemungkinan mempengaruhi kinerja pegawai menjadi terabaikan. Beberapa variabel yang mungkin bisa dimunculkan dalam penelitian terkait kinerja pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional antara lain, motivasi kerja pegawai, faktor pendukung dan penghambat dalam penyetaraan jabatan meliputi regulasi yang mengatur penyetaraan yang tidak konsisten, pola karier pejabat fungsional dan kompetensi pejabat fungsional.
3. Responden dalam penelitian ini sangat sedikit dan hanya terbatas pada lingkup UIN Raden Mas Said Surakarta, muncul berapa keterbatasan yang mungkin timbul akibat jumlah responden yang sedikit antara lain kesulitan dalam mendapatkan representasi yang kuat: Jumlah responden yang terbatas mungkin tidak mewakili keragaman populasi secara menyeluruh. Keterbatasan dalam analisis statistik, jumlah responden yang sedikit dapat membatasi kemampuan untuk melakukan analisis statistik yang lebih kompleks dan dapat mempengaruhi kekuatan temuan penelitian. Kesulitan dalam menggeneralisasi hasil, dengan jumlah responden yang sedikit, hasil penelitian mungkin sulit untuk digeneralisasi ke populasi yang lebih luas. Untuk itu hasil dari penelitian ini mungkin akan berbeda apabila di terapkan pada cakupan yang lebih luas, misalnya melibatkan perguruan tinggi keagamaan lain yang juga mengalami penyetaraan jabatan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis sejauh mana dukungan pimpinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang terdampak penyetaraan jabatan pada UIN Raden Mas Said Surakarta. Variabel penelitian meliputi variabel independen (X) berupa dukungan pimpinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi dan variabel dependen (Y) berupa kinerja pegawai negeri sipil yang mengalami penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional. Berdasarkan analisis, hasil penelitian yang didapat dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka penelitian ini dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Dukungan pimpinan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai UIN Raden Mas Said Surakarta yang terdampak penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional. Hal ini menunjukkan indikator dukungan pimpinan meliputi karisma, inspirasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu belum menunjukkan dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan. Hal ini disebabkan oleh karakteristik jabatan fungsional yang berbeda dengan jabatan struktural. Jabatan fungsional tidak terdapat terminologi pimpinan dan staf, yang ada adalah rekan kerja yang menjalankan tugas dan fungsi sesuai keahlian jabatan fungsionalnya dan sama-sama bertanggung jawab langsung

kepada pimpinan, sehingga dalam hal ini Pola pikir pimpinan dan bawahan dalam dunia jabatan administratif, mengharuskan untuk diubah. Iklim kerja dalam jabatan fungsional berbasis kinerja perorangan dengan bukti pengumpulan angka kredit, sehingga pejabat fungsional dituntut untuk mandiri dalam mengerjakan tugas dan fungsi jabatannya.

2. Lingkungan kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai UIN Raden Mas Said Surakarta yang terdampak penyetaraan jabatan. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang ada saat ini menunjang kinerja pegawai UIN Raden Mas Said Surakarta yang terdampak penyetaraan jabatan. Lingkungan kerja yang nyaman dapat menimbulkan beberapa dampak positif, seperti meningkatkan efisiensi dan produktivitas, meningkatkan kesehatan fisik dan mental, meningkatkan motivasi dan moral, serta meningkatkan citra organisasi di mata pegawai maupun masyarakat luas. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan nyaman bagi pegawainya. Hal ini dapat dilakukan dengan memperhatikan faktor-faktor seperti ergonomi, pencahayaan, ventilasi, dan kebersihan lingkungan kerja. Selain itu, juga perlu mengadakan sosialisasi dan pelatihan tentang pentingnya keselamatan dan kesehatan kerja
3. Komitmen organisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai UIN Raden Mas Said Surakarta yang terdampak penyetaraan jabatan. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai yang terdampak penyetaraan jabatan memiliki kinerja yang bagus dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Komitmen yang ditunjukkan para pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan meliputi

komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan. Komitmen afektif ditunjukkan oleh para pegawai karena mereka merasa memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi dan kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, seperti keinginan berkarir di organisasi, rasa percaya terhadap organisasi dan pengabdian kepada organisasi. Adapun komitmen normatif ditunjukkan dengan keinginan yang kuat akan tetap bergabung dalam organisasi karena mereka merasa sudah cukup untuk hidupnya. Lebih mengedepankan moral dan etika, menimbulkan rasa dan sikap seperti kesetiaan terhadap organisasi, kebahagiaan dalam bekerja dan kebanggaan bekerja pada organisasi. Komitmen berkelanjutan ditunjukkan oleh para pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan untuk tetap bertahan dalam pekerjaan yang saat ini dipegangnya. Hal ini mungkin dikarenakan kecintaan pegawai kepada organisasi, keinginan bertahan dengan pekerjaannya, bersedia mengorbankan kepentingan pribadi, keterikatan pegawai kepada pekerjaan maupun tidak nyaman meninggalkan pekerjaan saat ini.

B. Implikasi

Penelitian tentang pengaruh dukungan pimpinan, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan menunjukkan beberapa implikasi sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja mempengaruhi kinerja pegawai. Suasana kerja yang nyaman, hubungan kerja yang harmonis antara sesama rekan, dan fasilitas yang baik untuk pegawai dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Dukungan organisasi

yang positif dapat menciptakan situasi kerja yang lebih baik dan meningkatkan kinerja pegawai.

2. Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai sehingga komitmen organisasi yang kuat akan dapat menyebabkan meningkatnya kinerja pegawai.
3. Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan bisa digunakan sebagai dasar pengambilan beberapa keputusan oleh para pimpinan di lingkungan UIN Raden Mas Said Surakarta untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai UIN Raden Mas Said Surakarta pada umumnya, maupun para pegawai negeri sipil di lingkungan UIN Raden Mas Said Surakarta yang terdampak penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional.

C. Saran-Saran

Peneliti dapat menyarankan beberapa hal sesuai dengan hasil penelitian, antara lain:

1. Peneliti selanjutnya bisa melakukan penelitian yang sama dengan cakupan yang lebih luas, sehingga didapatkan hasil penelitian yang lebih komprehensif.
2. Penelitian ini menggunakan hanya menguji tiga variabel saja yaitu dukungan pimpinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi sehingga variabel lain yang kemungkinan mempengaruhi kinerja pegawai menjadi terabaikan. Beberapa variabel yang mungkin bisa dimunculkan dalam penelitian terkait kinerja pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional antara lain, motivasi kerja pegawai, faktor pendukung dan penghambat dalam penyetaraan jabatan meliputi regulasi yang mengatur

penyetaraan yang tidak konsisten, pola karier pejabat fungsional dan kompetensi pejabat fungsional..

3. Peneliti menyadari keterbatasan sampel sehingga responden dalam penelitian ini sangat sedikit dan hanya terbatas pada lingkup UIN Raden Mas Said Surakarta, muncul berapa keterbatasan yang mungkin timbul akibat jumlah responden yang sedikit antara lain kesulitan dalam mendapatkan representasi yang kuat: Jumlah responden yang terbatas mungkin tidak mewakili keragaman populasi secara menyeluruh. Keterbatasan dalam analisis statistik, jumlah responden yang sedikit dapat membatasi kemampuan untuk melakukan analisis statistik yang lebih kompleks dan dapat mempengaruhi kekuatan temuan penelitian. Kesulitan dalam menggeneralisasi hasil, dengan jumlah responden yang sedikit, hasil penelitian mungkin sulit untuk digeneralisasi ke populasi yang lebih luas. Untuk itu hasil dari penelitian ini mungkin akan berbeda apabila di terapkan pada cakupan yang lebih luas, misalnya melibatkan perguruan tinggi keagamaan lain yang juga mengalami penyetaraan jabatan.
4. Pegawai yang menjadi pejabat fungsional hasil penyetaraan, perlu didorong untuk lebih aktif dalam mengikuti perkembangan organisasi, aktif mencari informasi bagaimana cara bergabung dalam organisasi dan ikut dalam organisasi secara langsung selain karena adanya kewajiban seorang fungsional untuk bergabung dalam organisasi profesi, juga agar mendapatkan informasi terbaru terkait tugasnya di jabatan fungsional, menambah kompetensi, dan mendapat advokasi dalam melaksanakan tugas profesinya

5. Dukungan pimpinan satuan kerja tidak berpengaruh kepada kinerja pejabat administrasi yang mengalami penyetaraan jabatan menjadi pejabat fungsional di lingkungan UIN Raden Mas Said Surakarta. Perlu penelitian lanjutan mengenai mengapa pengaruh dukungan pimpinan satuan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pejabat fungsional yang terdampak penyetaraan jabatan dan keterkaitannya dengan adanya pimpinan di unit kerja, baik Fakultas, Lembaga dan Biro AUPK.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Q., & Yaqoob, S. (2009). Effect of leadership development on employee performance in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 269–292.
- Ajib Rakhmawanto, (2021) Analisis Dampak Perampangan Birokrasi Terhadap Penyetaraan Jabatan Administrator Dan Pengawas. *Civil Service Vol. 15, No.2, November 2021* : 11 – 24.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen edisi kelima*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Finsterwalder, J., & Kuppelwieser, V. G. (2020). Equilibrating resources and challenges during crises: a framework for service ecosystem well-being. *Journal of Service Management*.
- Gardjito, A. H. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 13(1).
- Ghozali, I., & Latan, H. (2014). *Partial Least Squares Konsep, Metode dan Aplikasi Menggunakan Program WarpPLS 4.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunaseelan, R., & Ollukaran, B. A. (2012). A study on the impact of work environment on employee performance. *Namex International Journal of Management Research*, 71, 1–16.
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen AMOS Lisrel PLS*. Jakarta: Luxima Metro Media.
- Hasibuan Malayu, S. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi* Jakarta: Bumi Aksara Hayrol, Azril MS dan Jegak, Uli.(2010) The Influence Of Socio-Demographic Factors On Work Performance Among Employees Of Government Agriculture Agencies In Malaysia. *Uluslararası Sosyal Araş. International Journal of Multidisciplinary Educational Research*. ISSN, 2277–7881.
- Huang, R., Kahai, S., & Jestice, R. (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. *Computers in Human Behavior*, 26(5), 1098–1110.

- Lijan Poltak Sinambela, Deden Muhidin & Agung Setiawan., et.al. (2021) Pengaruh Dukungan Pimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada PNS yang Terdampak Penyetaraan Jabatan di Kemdikbudristek) Tahun 2021
- Mahsun, M. (2006). Pengukuran kinerja sektor publik. Yogyakarta: BPFE.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). Human resource management: Manajemen sumber daya manusia. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Mintzberg, H. (1989). Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations. Simon and Schuster.
- Riza Dessy Nila Ayutika & Slamet Santoso (2020) Pengaruh Dukungan Pimpinan Serta Pendidikan dan Pelatihan Pegawai terhadap Kinerja Pemakai Sistem Informasi Akuntansi Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Ponorogo, Asset: Jurnal Manajemen Dan Bisnis Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Ponorogo. Vol. 3, No. 2 (2020): Desember, pp. 55-63
- Rusli, Mattalata & Ramli H.M. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir dan Dukungan Pimpinan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Aparatur Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Parepare, YUME : Journal of Management Volume 1 No. 3.
- Renita Angraini, Anwar Parawangi & Nuryanti Mustari (2021), Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Dan Diklat Daerah Kabupaten Enrekang, <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/index>, Volume 2, Nomor 3, Juni 2021.
- Risambessy, A., Swasto, B., Thoyib, A., & Astuti, E. S. (2012). The influence of transformational leadership style, motivation, burnout towards job satisfaction and employee performance. Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2(9), 8833–8842.
- Rivai, V. (2009). Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik. Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). Perilaku organisasi (Organizational behavior). Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Organizational behavior (Vol. 4). New Jersey: Pearson Education.

- Siagian, S. (1986). *Organisasi Kepemimpinan dan organisasi*. Jakarta: CV Masagung.
- Subekhi, A. (n.d.). Mohammad Jauhar. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prestasi Pustaka: Jakarta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D* (3rd ed.). ALFABETA, CV.
- Sulistiyani, A. T. (2008). *Kepemimpinan Profesional Pendekatan Leadership Games*. Yogyakarta: Gava Media.
- Terry, G. R., & Rue, L. W. (2003). *Dasar-Dasar Manajemen* (Alih Bahasa GA Ticoalu). Jakarta: Bumi Aksara.
- Umar, H. (2004). *Riset sumber daya manusia dalam organisasi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan dalam organisasi*, edisi kelima. Jakarta: PT. Indeks.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

LAMPIRAN 1
DAFTAR KUESIONER

Yth. Pejabat Fungsional
UIN Raden Mas Said Surakarta

Assalaamu'alaikum wr.wb.

Perkenankan kami meminta kesediaan Bapak/ Ibu untuk berpartisipasi dalam mengisi dan menjawab seluruh pertanyaan yang ada dalam kuesioner berikut. Penelitian ini berjudul "Pengaruh Dukungan Pimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada PNS yang Terdampak Penyetaraan Jabatan Administasi ke Dalam Jabatan Fungsional pada UIN Raden Mas Said Surakarta)". Sehubungan dengan maksud diatas, diharapkan Bapak/ Ibu dapat memberikan jawaban yang sebenar-benarnya demi membantu penelitian ini. Atas waktu dan kesediaannya saya ucapkan terima kasih. Semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi kita semuanya.

Wassalaamu'alaikum wr.wb.

Sukoharjo, 15 November 2023

Jarot Susena

KUESIONER

A. PETUNJUK PENGISIAN:

1. Pengisian kuesioner dilakukan dengan menjawab semua pertanyaan tertulis dan memilih satu diantara pilihan jawaban yang sudah disediakan.
2. Kuesioner ini ditujukan kepada Bapak/Ibu yang mengalami kebijakan penyetaraan jabatan dari struktural ke fungsional.
3. Jawaban merupakan pendapat pribadi Bapak/Ibu setelah mengalami kebijakan pengalihan jabatan dari struktural ke fungsional sehingga memungkinkan terjadinya perbedaan jawaban dengan responden lainnya. Tidak ada jawaban yang salah
4. Bapak/Ibu diminta untuk memberikan jawaban setiap pertanyaan/ Pernyataan berdasarkan pengalaman, pengetahuan dan persepsi Anda dengan cara mencentang pada jawaban yang dipilih.
5. Keterangan pilihan jawaban yaitu Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Ragu-Ragu (RR), Setuju (S), Sangat Setuju (SS), dapat dilihat pada tabel berikut.

Pilihan	Jika	Menunjukkan
STS	Sangat Tidak Setuju	Sebagian besar kenyataan di unit kerja tempat Bapak/Ibu bekerja tidak sesuai dengan pernyataan
TS	Tidak Setuju	Kenyataan di unit kerja tempat Bapak/Ibu bekerja tidak sesuai dengan pernyataan
RR	Ragu-Ragu	Bapak/Ibu tidak tahu atau merasa ragu-ragu terhadap pernyataan
S	Setuju	Kenyataan di unit kerja tempat Bapak/Ibu bekerja sesuai dengan pernyataan
SS	Sangat Setuju	Sebagian besar kenyataan di unit kerja tempat Bapak/Ibu bekerja sesuai dengan pernyataan

B. IDENTITAS RESPONDEN

Nama	
Jabatan sebelum penyetaraan	
Unit Kerja	
Jabatan sesudah penyetaraan	
Unit Kerja	
Usia	
Jenis Kelamin	
Pendidikan	

No	Pernyataan	SKALA				
		STS	TS	RR	S	SS
		1	2	3	4	5
I	Dukungan Pimpinan					
A	Karisma					
1	Pimpinan memberikan motivasi kepada saya untuk selalu bekerja lebih baik setelah saya mengalami penyetaraan jabatan					
2	Pimpinan menumbuhkan rasa percaya diri ketika saya melakukan pekerjaan setelah saya mengalami penyetaraan jabatan					
B	Inspirasi					
1	Pimpinan memberikan motivasi kepada saya untuk selalu bekerja lebih baik setelah saya mengalami penyetaraan jabatan					
2	Pimpinan menumbuhkan rasa percaya diri ketika saya melakukan pekerjaan setelah saya mengalami penyetaraan jabatan					
C	Stimulasi Intelektual	STS	TS	RR	S	SS
1	Pimpinan mendorong saya untuk selalu kreatif dalam melakukan pekerjaan setelah saya mengalami penyetaraan jabatan					

2	Pimpinan mendorong saya untuk melakukan inovasi dalam melaksanakan suatu pekerjaan setelah saya mengalami penyetaraan jabatan					
C	Pertimbangan Individual	STS	TS	RR	S	SS
1	Pimpinan bersedia mendengarkan keluhan saya setelah saya mengalami penyetaraan jabatan					
2	Pimpinan memberikan perhatian kepada peningkatan karir saya setelah saya mengalami penyetaraan jabatan					
II	Lingkungan Kerja					
A	Suasana Kerja	STS	TS	RR	S	SS
1	Ruang kerja saya mempunyai suhu yang ideal sehingga saya merasa nyaman untuk bekerja					
2	Saya mempunyai ruang gerak yang cukup sehingga saya merasa nyaman dalam bekerja					
B	Hubungan dengan rekan kerja	STS	TS	RR	S	SS
1	Saya menjalin komunikasi yang baik dengan para pegawai di tempat kerja saya					
2	Rekan kerja senantiasa memberikan support dan perhatian terhadap pekerjaan yang saya lakukan					
C	Tersedianya fasilitas kerja	STS	TS	RR	S	SS
1	Saya mendapatkan fasilitas kerja yang baik untuk mendukung pekerjaan yang selama ini saya lakukan. setelah saya mengalami penyetaraan jabatan					
2	Fasilitas kerja yang diberikan selama ini meningkatkan kinerja saya lebih maksimal					
III	Komitmen Organisasi					
A	Komitmen afektif	STS	TS	RR	S	SS
1	Saya merasa terikat secara emosional dengan organisasi setelah saya mengalami penyetaraan jabatan					
2	Saya merasa loyal dan memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi setelah penyetaraan jabatan					

B	Komitmen berkelanjutan	STS	TS	RR	S	SS
1	Saya merasa kebijakan penyetaraan jabatan ini menguntungkan saya secara finansial					
2	Saya merasa kebijakan penyetaraan jabatan ini akan dapat membuat karir saya menjadi lebih baik					
C	Komitmen normatif	STS	TS	RR	S	SS
1	Saya merasa memiliki tanggung jawab untuk tetap melaksanakan tugas saya setelah mengalami penyetaraan jabatan					
2	Saya merasa memiliki kewajiban untuk tetap bekerja di organisasi ini setelah saya mengalami penyetaraan jabatan					
IV	Kinerja Pegawai					
A	Kuantitas Kerja	STS	TS	RR	S	SS
1	Saya dapat memenuhi target pekerjaan yang dibebankan kepada saya sesuai dengan jabatan saya, setelah saya mengalami penyetaraan jabatan					
2	Saya merasa perlu ada penyesuaian terkait tugas-tugas yang diberikan kepada saya setelah mengalami penyetaraan jabatan					
B	Kualitas Kerja	STS	TS	RR	S	SS
1	Saya merasa telah mengalami peningkatan kualitas kerja setelah mengalami penyetaraan jabatan					
2	Saya merasa kebijakan penyetaraan jabatan telah mempengaruhi motivasi saya dalam meningkatkan kualitas kerja					
C	Ketepatan Waktu	STS	TS	RR	S	SS
1	Kebijakan penyetaraan jabatan menyebabkan pekerjaan diselesaikan lebih cepat dari waktu yang ditetapkan					
2	Saya selalu hadir tepat waktu dalam bekerja					
D	Efektivitas	STS	TS	RR	S	SS
1	Saya dapat bekerja sama dengan baik					
2	Saya memiliki kreativitas dalam melaksanakan pekerjaan dengan menerapkan metode kerja yang efektif dan efisien					
E	Kemandirian	STS	TS	RR	S	SS

1	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya tanpa bantuan orang lain					
2	Saya dapat mempertanggungjawabkan setiap konsekuensi dari pekerjaan yang saya ambil					

LAMPIRAN 2
HASIL TABULASI DATA

1. Hasil Tabulasi Kuesioner Dukungan Pimpinan

No	X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8
1	3	4	4	4	5	4	3	4
2	4	5	4	5	4	4	4	4
3	5	5	4	5	5	5	4	5
4	4	3	4	4	4	5	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5
7	2	4	4	3	3	3	3	4
8	2	4	5	3	4	4	2	4
9	5	4	5	4	4	4	4	4
10	1	3	2	4	1	1	1	1
11	4	4	5	4	4	4	4	4
12	4	5	5	5	4	4	4	4
13	4	4	5	4	4	4	4	4
14	4	4	5	5	4	4	4	4
15	4	5	5	4	4	4	4	4
16	4	5	5	4	4	4	4	4
17	4	4	5	4	4	4	4	4
18	5	4	3	3	3	4	3	3

19	2	3	2	2	1	4	1	3
20	1	1	5	2	4	4	3	4
21	4	1	4	1	4	1	3	3

2. Hasil Tabulasi Kuesioner Lingkungan Kerja

No	X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6
1	3	4	5	4	4	4
2	5	5	5	4	5	5
3	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	5	5	4
5	4	4	4	4	4	4
6	5	5	5	5	5	5
7	4	5	5	4	4	4
8	4	4	4	2	4	4
9	4	4	4	4	4	4
10	4	4	5	4	4	3
11	4	4	4	5	4	4
12	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4
14	4	3	3	3	3	3
15	4	4	4	3	4	4
16	4	4	4	4	4	4
17	4	3	4	4	4	4
18	1	2	3	3	2	3
19	3	4	3	3	4	2
20	2	4	3	1	2	2
21	5	4	4	3	4	4

3. Hasil Tabulasi Kuesioner Komitmen Organisasi

No	X3_1	X3_2	X3_3	X3_4	X3_5	X3_6
1	3	5	5	4	4	4
2	5	5	5	5	5	5
3	2	5	4	5	5	4
4	5	5	4	4	4	4
5	4	2	2	2	4	4
6	5	1	1	1	2	3
7	4	4	4	3	4	4
8	3	3	2	3	4	4
9	5	4	4	4	4	4
10	2	1	4	1	1	4
11	5	5	4	3	4	5
12	4	4	4	4	4	4
13	5	4	4	4	4	4
14	1	3	4	2	2	3
15	5	4	4	4	4	4
16	4	4	4	3	4	4
17	5	4	4	4	4	4
18	1	3	4	2	1	3
19	1	3	1	1	5	1
20	1	3	3	4	3	2
21	1	4	1	2	1	2

4. Hasil Tabulasi Kuesioner Kinerja Pegawai

No	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8	Y_9	Y_10
1	3	3	3	4	3	3	4	4	5	4
2	5	4	5	5	4	1	5	5	4	5
3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	1	5	4	5	4
5	4	2	2	4	4	2	4	4	2	4
6	1	2	1	4	1	1	4	3	1	4
7	4	3	3	4	3	2	4	3	2	4
8	2	2	2	4	4	1	4	2	2	4
9	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4
10	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5
11	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4
12	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4
13	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4
14	2	4	3	3	3	2	4	4	2	4
15	2	4	4	4	2	1	4	4	2	4
16	3	3	3	3	4	1	4	4	1	4
17	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
18	1	3	1	2	2	1	3	2	2	1
19	1	1	1	3	2	2	1	1	3	1
20	3	4	4	3	3	1	2	4	1	2
21	1	3	2	4	2	1	2	5	2	2

LAMPIRAN 3
HASIL UJI STATISTIK

Outer loadings

Matrix

	DUKUNGAN PIMPINAN	KINERJA PEGAWAI	KOMITMEN ORGANISASI	LINGKUNGAN KERJA
X1_1	0,674			
X1_2	0,783			
X1_3	0,674			
X1_4	0,862			
X1_5	0,740			
X1_6	0,637			
X1_7	0,871			
X1_8	0,738			
X2_1				0,855
X2_2				0,758
X2_3				0,819
X2_4				0,750
X2_5				0,907
X2_6				0,611
X3_1			0,709	
X3_2			0,719	
X3_3			0,790	
X3_4			0,841	
X3_5			0,627	
X3_6			0,856	
Y_1		0,869		
Y_10		0,781		
Y_2		0,687		
Y_3		0,854		
Y_4		0,790		
Y_5		0,760		
Y_6		0,630		
Y_7		0,816		
Y_8		0,735		
Y_9		0,721		

Outer loadings

Matrix

	DUKUNGAN PIMPINAN	KINERJA PEGAWAI	KOMITMEN ORGANISASI	LINGKUNGAN KERJA
X1_2	0,823			
X1_4	0,901			
X1_5	0,693			
X1_7	0,833			
X1_8	0,707			
X2_1				0,863
X2_2				0,761
X2_3				0,805
X2_4				0,771
X2_5				0,927
X3_1			0,712	
X3_2			0,691	
X3_3			0,814	
X3_4			0,819	
X3_6			0,881	
Y_1		0,871		
Y_10		0,810		
Y_3		0,841		
Y_4		0,798		
Y_5		0,765		
Y_7		0,837		
Y_8		0,720		
Y_9		0,696		

Outer loadings

Matrix

	DUKUNGAN PIMPINAN	KINERJA PEGAWAI	KOMITMEN ORGANISASI	LINGKUNGAN KERJA
X1_2	0,864			
X1_4	0,932			
X1_7	0,792			

X1_8	0,648			
X2_1				0,865
X2_2				0,767
X2_3				0,808
X2_4				0,761
X2_5				0,926
X3_1			0,750	
X3_3			0,806	
X3_4			0,773	
X3_6			0,914	
Y_1		0,860		
Y_10		0,844		
Y_3		0,839		
Y_4		0,783		
Y_5		0,759		
Y_7		0,848		
Y_8		0,735		

Outer
loadings

Matrix

	DUKUNGAN PIMPINAN	KINERJA PEGAWAI	KOMITMEN ORGANISASI	LINGKUNGAN KERJA
X1_2	0,874			
X1_4	0,952			
X1_7	0,760			
X2_1				0,865
X2_2				0,767
X2_3				0,808
X2_4				0,761
X2_5				0,926
X3_1			0,750	
X3_3			0,805	
X3_4			0,773	
X3_6			0,914	
Y_1		0,860		
Y_10		0,845		
Y_3		0,838		
Y_4		0,783		
Y_5		0,759		

Y_7		0,849		
Y_8		0,734		

Quality criteria

R-square

Overview

	R-square	R-square adjusted
KINERJA PEGAWAI	0,703	0,650

f-square

Matrix

	DUKUNGAN PIMPINAN	KINERJA PEGAWAI	KOMITMEN ORGANISASI	LINGKUNGAN KERJA
DUKUNGAN PIMPINAN		0,004		
KINERJA PEGAWAI				
KOMITMEN ORGANISASI		0,859		
LINGKUNGAN KERJA		0,200		

List

	f-square
DUKUNGAN PIMPINAN -> KINERJA PEGAWAI	0,004
KOMITMEN ORGANISASI -> KINERJA PEGAWAI	0,859
LINGKUNGAN KERJA -> KINERJA PEGAWAI	0,200

Construct
reliability and
validity

Overview

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
DUKUNGAN PIMPINAN	0,832	0,965	0,899	0,749
KINERJA PEGAWAI	0,913	0,926	0,931	0,658
KOMITMEN ORGANISASI	0,827	0,849	0,886	0,661
LINGKUNGAN KERJA	0,885	0,907	0,915	0,685

Discriminant
validity

Heterotrait-
monotrait ratio
(HTMT) - Matrix

	DUKUNGAN PIMPINAN	KINERJA PEGAWAI	KOMITMEN ORGANISASI	LINGKUNGAN KERJA
DUKUNGAN PIMPINAN				
KINERJA PEGAWAI	0,568			
KOMITMEN ORGANISASI	0,790	0,898		
LINGKUNGAN KERJA	0,520	0,617	0,568	

Fornell-
Larcker
criterion

	DUKUNGAN PIMPINAN	KINERJA PEGAWAI	KOMITMEN ORGANISASI	LINGKUNGAN KERJA
DUKUNGAN PIMPINAN	0,865			
KINERJA PEGAWAI	0,551	0,811		
KOMITMEN ORGANISASI	0,663	0,802	0,813	
LINGKUNGAN KERJA	0,470	0,594	0,474	0,828

Cross loadings

	DUKUNGAN PIMPINAN	KINERJA PEGAWAI	KOMITMEN ORGANISASI	LINGKUNGAN KERJA
X1_2	0,874	0,353	0,569	0,372
X1_4	0,952	0,629	0,631	0,468
X1_7	0,760	0,361	0,515	0,359
X2_1	0,358	0,517	0,281	0,865
X2_2	0,129	0,318	0,227	0,767
X2_3	0,398	0,622	0,548	0,808
X2_4	0,597	0,443	0,466	0,761
X2_5	0,395	0,457	0,354	0,926
X3_1	0,628	0,591	0,750	0,692
X3_3	0,467	0,611	0,805	0,093
X3_4	0,370	0,587	0,773	0,150
X3_6	0,666	0,791	0,914	0,565
Y_1	0,442	0,860	0,772	0,384
Y_10	0,681	0,845	0,671	0,734
Y_3	0,322	0,838	0,717	0,283
Y_4	0,283	0,783	0,466	0,660
Y_5	0,237	0,759	0,565	0,200
Y_7	0,727	0,849	0,786	0,612
Y_8	0,254	0,734	0,482	0,413

Collinearity statistics (VIF)

Outer model - List

	VIF
X1_2	2,861
X1_4	3,368
X1_7	1,522
X2_1	3,960
X2_2	2,630
X2_3	1,777
X2_4	2,414
X2_5	7,316
X3_1	2,508
X3_3	2,853
X3_4	1,875
X3_6	3,916
Y_1	4,355
Y_10	5,517
Y_3	3,553
Y_4	2,481
Y_5	2,935
Y_7	4,989
Y_8	2,328

Final results**Path
coefficients****Mean, STDEV,
T values, p
values**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
DUKUNGAN PIMPINAN -> KINERJA PEGAWAI	-0,046	0,107	0,231	0,197	0,422
KOMITMEN ORGANISASI -> KINERJA PEGAWAI	0,697	0,555	0,273	2,552	0,006
LINGKUNGAN KERJA -> KINERJA PEGAWAI	0,285	0,333	0,192	1,986	0,040