

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Indonesia merupakan negara yang kaya akan sumber daya alam dan sumber daya manusianya. Kekayaan alam dan sumber daya manusia yang dimiliki oleh Indonesia ini tersebar di seluruh pulau di Indonesia. Kekayaan itu patut untuk dijaga agar terjadi keharmonisan di antara kedua sumber dayanya.

Perkembangan zaman yang mendorong munculnya globalisasi, tidak selalu memberikan dampak negatif bagi Indonesia, namun juga dapat mendorong Indonesia dalam hal pembangunan di berbagai aspek dan bidang guna mensejahterakan penduduk yang tinggal di Indonesia. Oleh karena itu, pembangunan nasional ini untuk mewujudkan masyarakat Indonesia yang damai, berkeadilan, demokratis, berdaya saing, maju, dan sejahtera. Tentunya didukung oleh masyarakat Indonesia yang mandiri, sehat, beriman, bertakwa, berakhlak mulia, cinta tanah air, berkesadaran hukum dan lingkungan, disiplin dan mempunyai etos kerja yang tinggi serta menguasai IPTEK (ilmu pengetahuan teknologi).

Peraturan Presiden No. 58 Tahun 2017 tentang perubahan atas Peraturan Presiden No. 3 Tahun 2016 tentang Percepatan Pelaksanaan Proyek Strategis Nasional. Peraturan Presiden No. 58 Tahun 2017 tentang perubahan atas Peraturan Presiden No. 3 Tahun 2016 tentang Percepatan Pelaksanaan Proyek Strategis Nasional, diputuskan sebanyak 245 Proyek Strategis Nasional (PSN) ditambah 2 program, yakni program kelistrikan dan program industri pesawat terbang. Namun terdapat perubahan Berdasarkan Peraturan Presiden No. 56 Tahun 2018 tentang perubahan atas Peraturan Presiden No. 58 Tahun 2017, diputuskan sebanyak 223 Proyek Strategis Nasional (PSN) ditambah 3 program, yakni program kelistrikan dan program industri pesawat terbang serta pemerataan ekonomi.

Faktor internal dalam organisasi dalam hal ini Balai Besar Wilayah Sungai di Jawa Barat dapat disebabkan oleh faktor pengelolaan dalam fungsi-fungsi organisasinya yang belum optimal. Salah satu fungsi organisasi yang diindikasikan masih belum optimal yaitu pengelolaan Sumber Daya Manusiannya. Manusia merupakan faktor yang sangat penting. Karena manusia menjadi pelaku utama organisasi yang mendapat perhatian khusus dibandingkan dengan yang lain. Sebagai faktor yang paling penting, manusia dengan kemampuan yang dimiliki dalam menjalankan tugasnya akan mempengaruhi berhasil tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan.

Selain itu, keberadaan manusia merupakan motor penggerak utama dalam organisasi, maka jika sebuah organisasi memiliki prosedur kerja yang baik, memiliki struktur organisasi, dan juga memiliki teknologi, tetapi dalam organisasi tersebut tidak ada manusia, maka semua komponen diatas tidak akan mempunyai arti apa-apa dalam upaya menggerakkan organisasi. Namun sebaliknya jika dalam sebuah organisasi tidak memiliki teknologi, prosedur kerja, dan struktur organisasi tetapi ada manusianya, maka organisasi tersebut masih dapat berjalan walaupun dalam dinamika yang sangat rendah. Keberadaan manusia sangat penting karena manusia tidak dapat ditiru oleh orang lain, sementara teknologi, prosedur kerja, dan struktur organisasi dapat ditiru oleh orang lain, maka dalam hal ini pemberdayaan sumber daya manusia dan kompetensi sumber daya manusia menjadi sangatlah penting.

Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi merupakan penentu bagi keberhasilan perusahaan tersebut dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Artinya, tujuan perusahaan akan tercapai apabila pegawai memiliki kinerja yang baik. Dessler (2010:25) 9 menyatakan bahwa dalam organisasi modern, sumber daya manusia mempunyai peran baru diantaranya: pendorong produktivitas, membuat intansi /perusahaan menjadi lebih tanggap terhadap inovasi produk dan perubahan teknologi, menghasilkan jasa pelayanan yang unggul, membangun komitmen dalam diri pegawai, dan mengembangkan serta mengimplementasikan strategi.

Pengukuran Kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan maupun kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan Visi dan Misi Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) di Jawa Barat. Pengukuran kinerja merupakan hasil penilaian yang sistematik dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja yang ditetapkan dalam Perjanjian Kinerja. Pengukuran terhadap indikator kinerja sasaran strategik pada proyek Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) di Provinsi Jawa Barat selama tahun 2021 diperoleh

dengan rincian sebagaimana Tabel 1.2.

**Tabel 1.2**  
**Kinerja Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Jawa Barat**

Tujuan	Sasaran	Indikator Sasaran	Realisasi (%)	Target (%)
Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, efektif dan efisien	Meningkatnya kapasitas dan profesionalisme pegawai	Tingkat kehadiran Pegawai	87	100
		Jumlah pegawai yang mengikuti Pendidikan dan pelatihan	85	100
	Meningkatnya dukungan sarana dan prasarana untuk pelaksanaan Tupoksi	Terlayannya kebutuhan/tuntutan Lembaga akan sarana dan prasarana	90	100
	Meningkatkan kualitas perencanaan & pelaksanaan program pembangunan	Jumlah dokumen perencanaan dan laporan yang diselesaikan tepat waktu	86	100

Sumber : BBWS-Jawa Barat (2021) diolah

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat diketahui bahwa terdapat indikator sasaran yang realisasinya belum sesuai dengan target yang ditetapkan yaitu tingkat kehadiran aparatur, jumlah pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan, terlayannya kebutuhan/tuntutan dinas akan sarana dan prasarana dan jumlah dokumen perencanaan dan laporan yang diselesaikan tepat waktu.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja pegawai lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja pegawai (Prawirosentono, 2011:104). Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi. Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi (determinan) kinerja individu, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori kinerja. Secara umum faktor fisik dan non fisik sangat mempengaruhi. Berbagai kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi pegawai dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik. Pada kesempatan ini pembahasan kita fokuskan pada lingkungan non-fisik, yaitu kondisi- kondisi yang sebenarnya sangat melekat dengan sistem manajerial perusahaan.

Prawirosentono (2011:109) menyatakan kinerja seorang pegawai akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Sehubungan dengan hal tersebut, agar pegawai selalu konsisten dengan kepuasannya maka setidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan di mana pegawai melaksanakan tugasnya misalnya rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Sementara itu, Armstrong dalam Wibowo (2013) mengemukakan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, salah satunya adalah personal factors, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, pemberdayaan dan komitmen individu. Menurut Gibson dkk (2014) ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu: faktor individu, meliputi kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang; faktor psikologi, meliputi persepsi, peran, sikap, kepribadian, komitmen, motivasi dan kepuasan kerja; faktor organisasi, meliputi struktur organisasi, pemberdayaan, desain pekerjaan, kepemimpinan dan sistem penghargaan.

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah komitmen. Menurut Cooper dan Schindler dalam Fahmi (2016), komitmen merupakan kunci untuk mendapatkan kualitas dan peningkatan produktivitas. Selain itu, bagian penting Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pengembangan komitmen karyawan kepada organisasi. Alasan di balik ini adalah bahwa karyawan

berkomitmen 'akan lebih memuaskan, lebih produktif dan lebih mudah menyesuaikan diri' (Walton dalam Hotner Tampubolon (2016).

Komitmen adalah pelopor penting untuk kinerja tinggi. Ini merupakan tahap terbaru dalam evolusi praktek manajerial, pengganti 'kontrol' karakteristik manajemen Taylorist selama awal dan pertengahan abad kedua puluh. Komitmen karyawan dapat dilihat sebagai berlawanan dengan mereka yang hanya dilihat sebagai sesuai dan memenuhi persyaratan (Miner, John B. 2015).

Kompetensi merupakan basis dari berbagai aspek pengelolaan Sumber Daya Manusia seperti kebijakan organisasional (penempatan, promosi, rotasi), rekrutmen, kompensasi dan pengembangan (training, manajemen karir, rencana suksesi). Secara general, kompetensi sendiri dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara keterampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi. Kompetensi menunjukkan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas dengan keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang dimiliki. Penggunaan kompetensi sebagai asas berbagai aspek manajemen sumber daya manusia kini semakin menjadi trend dalam mewujudkan satu organisasi pembelajaran. Kompetensi membedakan pengetahuan kerja (*job knowledge*) dengan perilaku tersirat seseorang anggota di dalam organisasi.

Pegawai yang bekerja dengan kompetensi (memiliki keterampilan) yang sesuai dengan bidangnya maka akan mempunyai komitmen organisasional individu yang kuat terhadap organisasi akan memudahkan pimpinan organisasi untuk menggerakkan sumber daya manusia yang ada di dalam mencapai tujuan organisasi (Sudarmanto ; 2013). Rusminingsih dan Soliha (2014) mengungkapkan bahwa instansi memberikan kebebasan untuk mengembangkan keterampilan yang bertanggung jawab, pimpinan memberikan umpan balik terhadap pekerjaan yang sudah dilakukan dan memberikan pembinaan maka akan membentuk komitmen afektif pegawai yang kuat dalam organisasi.

Soeroso (2011:201) menyatakan pegawai harus mempunyai motivasi kerja yang tinggi agar nantinya didapatkan kinerja yang baik, dalam rangka ikut serta meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat. Motivasi kerja berkaitan erat dengan upaya yang dikeluarkan oleh pegawai dalam bekerja. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan selalu mencoba melakukan yang terbaik serta bersedia meluangkan waktu dan upaya ekstra untuk melakukan pekerjaannya. Sedangkan pegawai yang memiliki motivasi kerja yang rendah adalah pegawai yang seringkali tidak mau mencoba melakukan yang terbaik, serta jarang meluangkan waktu dan upaya ekstra untuk melakukan pekerjaannya.

Hasil survei pendahuluan terhadap 30 pegawai tentang motivasi kerja pegawai pada proyek Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Provinsi Jawa Barat adalah seperti terlihat pada Tabel 1.8 berikut ini.

**Tabel 1.8**  
**Penelitian Pendahuluan Tentang Motivasi Kerja**

Dimensi Motivasi Kerja	Skala					Rata-Rata
	SR	R	S	T	ST	
Kebutuhan berprestasi	4	6	11	6	3	2,93
Kebutuhan berafiliasi	5	8	7	5	5	2,90
Kebutuhan kekuasaan	3	5	9	8	5	3,23
Rata-Rata Motivasi Pegawai						3,02
Kriteria	Cukup Tinggi					

Sumber : Penelitian Pendahuluan (2022)

Ket : SR (Sangat Rendah ); R (Rendah); S (Sedang); T (Tinggi);ST (Sangat Tinggi).

Berdasarkan Tabel 1.8 hasil survey pendahuluan mengenai motivasi kerja, maka dapat diketahui bahwa motivasi kerja pada proyek Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Provinsi Jawa Barat berada pada kategori cukup baik, Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai rata – rata 3,02. Adapun dimensi yang paling lemah adalah dimensi kebutuhan berafiliasi.

Berdasarkan uraian permasalahan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul: **Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi, Beban Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap komitmen Afektif implikasinya pada Kinerja Pegawai (Survey pada Proyek Strategis Nasional Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) di Jawa Barat).**

## 1.2 Identifikasi Masalah

Mengacu pada uraian yang telah disajikan pada latar belakang penelitian maka penulis mengidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai pada proyek Balai Besar Wilayah Sungai BBWS di Wilayah Jawa Barat belum sesuai dengan capaian kinerja yang ditargetkan.
2. Budaya organisasi guna menunjang capaian kinerja pegawai proyek pada Balai Besar Wilayah Sungai BBWS di Wilayah Jawa Barat relatif masih lemah.
3. Kompetensi pegawai relatif masih belum merata
4. Komitmen pegawai terhadap perusahaan belum konsisten
5. Program Pendidikan dan pelatihan belum efektif dilakukan
6. Kepuasan pegawai masih menjadi problem karena masih tingginya kepuasan yang diharapkan dengan realitas
7. Motivasi kerja pegawai relatif masih rendah
8. Etos kerja pegawai masih belum sesuai dengan standar
9. Sertifikasi keahlian pegawai belum sesuai dengan yang diharapkan
10. Beban kerja pegawai masih relatif tinggi tidak sesuai dengan standar beban kerja pegawai minimal
11. Kepemimpinan di Balai Besar Wilayah Sungai BBWS di Wilayah Jawa Barat belum berjalan efektif
12. Disiplin pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan masih relatif rendah
13. Komitmen afektif pegawai masih relatif lemah
14. Kualitas pekerjaan sering tidak sesuai dengan harapan
15. Waktu pelaksanaan pekerjaan masih sering terjadi delay
16. Budaya inovasi pada Balai Besar Wilayah Sungai BBWS di Wilayah Jawa Barat masih relatif lemah
17. Loyalitas pegawai pada Balai Besar Wilayah Sungai BBWS di Wilayah Jawa Barat masih relatif lemah
18. Perhatian dan pembinaan pimpinan Balai Besar Wilayah Sungai BBWS di Wilayah Jawa Barat masih relatif lemah

## 1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah yang ditemukan pada paragraf sebelumnya, dan mengingat luasnya aspek yang mempengaruhi kinerja pegawai, maka penulis membatasi batasan masalah yang akan diteliti, yaitu :

1. Objek yang diteliti dibatasi pada aspek budaya organisasi, kompetensi, beban kerja, motivasi kerja, komitmen afektif, dan kinerja pegawai.
2. Lokus penelitian dibatasi pada Balai Besar Wilayah Sungai BBWS di Wilayah Jawa Barat.
3. Unit analisis adalah para pegawai tetap proyek Balai Besar Wilayah Sungai BBWS di Wilayah Jawa Barat.
4. Metode sampling yang digunakan adalah *Cluster Proporsionale Random Sampling*. Sedangkan alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*).

## 1.4 Rumusan masalah

Berdasarkan pada latar belakang penelitian, identifikasi masalah dan batasan masalah, maka peneliti membuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Budaya Organisasi, Kompetensi, Beban Kerja, dan motivasi kerja pada proyek Balai Besar Wilayah Sungai BBWS di Wilayah Jawa Barat.
2. Bagaimana Komitmen Afektif pada proyek Balai Besar Wilayah Sungai BBWS di Wilayah Jawa Barat.
3. Bagaimana Kinerja Pegawai pada proyek Balai Besar Wilayah Sungai BBWS di Wilayah Jawa Barat.
4. Seberapa besar pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif pada Balai Besar Wilayah Sungai BBWS di Wilayah Jawa Barat.

5. Seberapa besar pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Afektif Balai Besar Wilayah Sungai BBWS di Wilayah Jawa Barat.
6. Seberapa besar pengaruh Beban Kerja terhadap Komitmen Afektif pada Balai Besar Wilayah Sungai BBWS di Wilayah Jawa Barat.
7. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap Komitmen Afektif pada Balai Besar Wilayah Sungai BBWS di Wilayah Jawa Barat.
8. Seberapa besar pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi, Beban Kerja, dan beban kerja terhadap Komitmen Afektif pada Balai Besar Wilayah Sungai BBWS di Wilayah Jawa Barat.
9. Seberapa besar pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Besar Wilayah Sungai BBWS di Wilayah Jawa Barat.

### **1.5. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada latar belakang dan rumusan masalah, penulis ingin mengetahui, mengkaji dan menganalisis:

1. Budaya Organisasi, Kompetensi, Beban Kerja, dan motivasi kerja pada Balai Besar Wilayah Sungai BBWS di Wilayah Jawa Barat.
2. Komitmen Afektif pada Balai Besar Wilayah Sungai BBWS di Wilayah Jawa Barat.
3. Kinerja Pegawai pada Balai Besar Wilayah Sungai BBWS di Wilayah Jawa Barat.
4. Besarnya pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif pada Balai Besar Wilayah Sungai BBWS di Wilayah Jawa Barat.
5. Besarnya pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Afektif Balai Besar Wilayah Sungai BBWS di Wilayah Jawa Barat.
6. Besarnya pengaruh Beban Kerja terhadap Komitmen Afektif pada Balai Besar Wilayah Sungai BBWS di Wilayah Jawa Barat.
7. Besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap Komitmen Afektif pada Balai Besar Wilayah Sungai BBWS di Wilayah Jawa Barat.
8. Besarnya pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi, Beban Kerja, dan motivasi kerja terhadap Komitmen Afektif pada Balai Besar Wilayah Sungai BBWS di Wilayah Jawa Barat.
9. Besarnya pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Besar Wilayah Sungai BBWS di Wilayah Jawa Barat.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

#### **1.6.1 Kegunaan Teoritis (Pengembangan Ilmu)**

- a) Diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen Sumber Daya Manusia dan perilaku organisasi, dan kinerja
- b) Diharapkan hasil penelitian ini dapat mendorong dilakukannya penelitian-penelitian lain yang berkaitan dengan aspek budaya organisasi, kompetensi, beban kerja, motivasi, komitmen afektif dan kinerja.

#### **1.6.2 Kegunaan Praktis (Operasional)**

- a) Diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penerapan budaya organisasi, kompetensi, beban kerja, motivasi kerja, komitmen afektif dan kinerja pada Proyek di Balai Besar Wilayah Sungai BBWS di Wilayah Jawa Barat.
- b) Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berguna bagi Proyek di Balai Besar Wilayah Sungai BBWS di Wilayah Jawa Barat sebagai bahan masukan untuk menerapkan strategi, konsep-konsep dan model dalam peningkatan komitmen berimplikasi terhadap kinerja sesuai dengan harapan keberhasilan visi misi organisasi.

## **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

### **2.1 Kajian Pustaka**

#### **Manajemen**

Manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi aktivitas kerja lainnya sehingga kegiatan mereka selesai dengan efektif dan efisien. Arti dari efisien itu sendiri adalah mendapatkan hasil output terbanyak dari input yang seminimal mungkin, sedangkan efektif adalah “melakukan hal yang benar”, yaitu melakukan sebuah pekerjaan yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya”. (Robbins

dan Mary Coulter, 2018)

Menurut Robbins dan Coulter (2018), fungsi manajemen ada 4 (empat), yaitu:

1. *Planning* (perencanaan)  
Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang melibatkan proses pengaturan tujuan, menetapkan strategi yang dipakai untuk mencapai tujuan tersebut dan mengembangkan rencana-rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.
2. *Organizing* (pengorganisasian)  
Pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang melibatkan pengaturan dan penataan pekerjaan tentang apa yang dilakukan dan siapa yang melakukan pekerjaan tersebut untuk mencapai tujuan organisasi.
3. *Leading* (kepemimpinan)  
Kepemimpinan adalah fungsi manajemen yang melibatkan pekerjaan yang dilakukan dengan dan melalui orang lain termasuk motivasi, pengarahan dan kegiatan lainnya dalam rangka untuk menangani orang-orang dalam mencapai tujuan organisasi.
4. *Controlling* (pengendalian)  
Pengarahan adalah fungsi manajemen yang mencakup pengawasan, perbandingan dan mengkoreksi performa kerja untuk memastikan semua kegiatan berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan.

## Organisasi

Memandang organisasi sebagai suatu sistem sosial tidak hanya memberi gambaran yang lebih komprehensif, namun sesuai dengan suatu pemikiran logis bahwa suatu organisasi sendiri dari dimensi struktural dan dimensi personal dan inetraksi dimensi-dimensi tersebut. Meskipun konsep ini bergerak di luar model-model klasik organisasi, konsep ini masih dipahami sebagai mempunyai kehidupannya sendiri, yang ditimbulkan dan dipandu oleh prinsip-prinsip penting yang dapat diterapkan secara lintas struktur biologis dan sosial. Konsep ini mempromosikan suatu pandangan mekanistik mengenai perilaku dan komunikasi manusia. Pengaruh konstruksi sosial yang unik dan interprestasi atas interaksi diantara individu-individu. (Romli, 2016).

## Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno (2011:3) SDM merupakan terjemahan dari "*human resources*" namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan "manpower" (tenaga kerja). Bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian dan sebagainya).

Menurut Nawawi (2011:42), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah process mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (perusahaan)

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2019), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah "Rancangan sistem formal dalam organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efesien guna mencapai tujuan organisasi, dan Dessler (2017), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek "manusia" atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian.

## Perilaku Organisasi

### Pengertian Perilaku Organisasi

Menurut Khaerul Umam (2018), Perilaku organisasi (sering disingkat sebagai OB) adalah suatu bidang studi yang mempelajari dampak perseorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan tentang hal-hal tersebut demi perbaikan efektivitas organisasi.

Diperkuat pendapat Thoha (2014:36) ,bahwa terdapat prinsip- prinsip perilaku organisasi antara lain:

- a. Manusia berbeda perilakunya, karena kemampuannya tidak sama.
- b. Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda.
- c. Orang berpikir tentang masa depan, dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak.
- d. Seseorang memahami lingkungannya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu

- kebutuhannya.
- e. Seseorang itu mempunyai reaksi-reaksi senang atau tidak senang.
  - f. Banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang.

Budaya organisasi yang kuat akan memberikan stabilitas pada organisasi. Namun banyak komponen yang sekecil-kecilnya dalam menyusun budaya organisasi. Bagi beberapa organisasi, budaya dapat menjadi hambatan terhadap perubahan.

### **Kompetensi**

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimaksudkan sebagai kesanggupan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan perusahaan. Kemampuan ini mengandung berbagai unsur kemampuan seperti kemampuan intelektual dan kemampuan manual bahkan sampai sifat-sifat pribadi yang dimiliki seorang karyawan. Berikut adalah beberapa pengertian kompetensi menurut ahli:

Menurut Michael Amstrong dalam Sedarmayanti (2017:235) menyatakan “Kompetensi adalah apa yang orang bawa pada suatu pekerjaan, dalam bentuk tipe dan tingkat-tingkat perilaku yang berbeda-beda.”

### **Beban Kerja**

Menurut Mudayana dalam jurnal Ahmad Hannani Vol.1 No.2 (2016:4) menyatakan “beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai teman kerja, keterampilan, perilaku, dan persepsi dari pekerja.”

Menurut Munandar dalam Friska Aprilia Vol.4 No.1 (2017:91) menyatakan “beban kerja adalah tugas-tugas yang diberikan pada tenaga kerja atau karyawan untuk diselesaikan pada waktu tertentu dengan menggunakan keterampilan dan potensi dari tenaga kerja”.

### **Motivasi**

Menurut Robbins (2015:74), menyatakan bahwa motivasi merupakan kemauan menggunakan usaha tingkat tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha dalam upaya memenuhi beberapa kebutuhan individu. Dalam definisi ini ada tiga (3) elemen penting yaitu : *usaha*, *tujuan* dan *kebutuhan*. Elemen usaha merupakan pengukuran intensitas. Usaha yang diarahkan menuju tujuan, sedangkan tujuan organisasi merupakan jenis usaha yang seharusnya dicari, dan kebutuhan merupakan proses pemenuhan kebutuhan.

### **Teori Komitmen Afektif**

Secara umum, komitmen afektif mempunyai arti sebuah persetujuan seseorang untuk melakukan sesuatu baik untuk dirinya sendiri maupun orang lain serta kemauan untuk terikat dengan peraturan dan tujuan-tujuan tertentu dari satu organisasi. Komitmen afektif juga adalah loyalitas individu pada organisasi dengan komitmen organisasi yang tinggi mengidentifikasi kekuatan organisasi dan setia atas keanggotaan organisasi. Jika karyawan memiliki loyalitas yang tinggi pada organisasi, maka mereka akan bekerja keras dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan mereka akan setia terhadap organisasinya, artinya seseorang yang memiliki komitmen afektif akan mempengaruhi kinerjanya (Schermerhorn, 2017:72).

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2017: 9) “Kinerja SDM hasil kerja (*Out put*) baik kualitas ataupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya”.

Menurut Bangun (2012: 231), “Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*Job requirement*)”.

### **Dimensi Kinerja Aparatur Negara**

Pegawai Negeri Sipil (PNS) penilaian kinerja diatur dalam PP 10 tahun 1979 melalui Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan atau DP3. Komponen penilaian dalam DP3 antara lain adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakasa, dan kepemimpinan bagi PNS yang menduduki jabatan. Namun seiring dengan derasnya arus reformasi birokrasi, sistem penilaian kinerja PNS melalui DP3 dinilai tidak lagi komprehensif untuk dijadikan sebagai alat pengukur kinerja.

Berdasarkan itulah maka diadakan penyempurnaan DP3 dengan penilaian prestasi kerja

PNS. Berbeda dengan DP3, penilaian prestasi kerja terdiri dari dua unsur yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja dimana bobot nilai unsur SKP sebesar 60% dan perilaku kerja sebesar 40%. Penilaian SKP meliputi aspek-aspek seperti kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya sementara penilaian perilaku kerja meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan. Penilaian prestasi kerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip : objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dibuat sebagai pengganti DP3, bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja.

Setiap PNS wajib menyusun Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang memuat tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. SKP harus disetujui dan ditetapkan oleh pejabat penilai setiap tahun pada bulan Januari.

Penilaian SKP meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan/atau sesuai dengan karakteristik, sifat, dan jenis kegiatan pada masing-masing unit kerja. Aspek Kuantitas meliputi prosentase realisasi output dibagi target output. Aspek kualitas adalah prosentase realisasi kualitas per target kualitas. Aspek penilaian waktu prosentase realisasi waktu dibagi target waktu. Aspek biaya adalah prosentase rencana biaya dibagi target biaya. Setiap instansi dalam menyusun dan menetapkan standar teknis kegiatan sesuai dengan karakteristik, sifat, jenis kegiatan, dan kebutuhan tugas masing-masing. Penilaian Perilaku Kerja meliputi aspek: orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan. Penilaian kepemimpinan hanya dilakukan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural.

Jadi dapat ditarik kesimpulan indikator-indikator kinerja menurut PP Nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil meliputi :

1. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)
2. Penilaian Perilaku Kerja

Penilaian Prestasi Kerja dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian SKP dengan penilaian Perilaku Kerja. Bobot nilai unsur SKP 60% dan Perilaku kerja 40%. Penilaian prestasi kerja dilakukan oleh pejabat penilai sekali dalam 1 tahun, dilakukan pada bulan Desember. Nilai Prestasi Kerja PNS dinyatakan sebagai angka dan sebutan sebagai berikut:

1.  $N \geq 91$ , sangat baik.
2.  $90 \geq N \geq 76$ , baik.
3.  $75 \geq N \geq 61$ , cukup.
4.  $60 \geq N \geq 51$ , kurang.
5.  $50 \geq N$ , buruk.

Dimensi kinerja pegawai berdasarkan pengukuran kinerja pegawai menurut PP Nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil memiliki dimensi – dimensi sebagai berikut:

1. Kuantitas adalah ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai.
2. Kualitas adalah ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai.
3. Waktu adalah ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai.
4. Orientasi pelayanan adalah sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.
5. Integritas adalah kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.
6. Komitmen adalah kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.
7. Kerja sama adalah kemauan dan kemampuan PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan

suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

8. Disiplin adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat menentukan bagi kelangsungan dan kemajuan suatu organisasi, sebab meskipun seluruh sumber daya lainnya tersedia, tetapi apabila tidak ada kesiapan dari sumber daya manusia, maka organisasi tersebut dipastikan tidak akan berjalan dengan baik. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik sehingga dapat berakibat pada peningkatan kinerja.

Kompetensi bisa di katakan sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai- nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja, Busro (2018:25).

Beban kerja pada hakekatnya suatu kemampuan (kesanggupan, kecakapan) yang dimiliki pegawai untuk menyelesaikan masalah, sehingga dengan kemampuan yang dimiliki akan dapat berfungsi dan memproduksi secara proporsional sesuai dengan tugas dan fungsi yang dimiliki. Sugiyanto (dalam Andina, 2012:18) mengatakan bahwa Jika seorang pegawai mampu menyelesaikan tugas tambahan dan pada saat yang sama mampu mempertahankan performa pada tugas pokok. Pernyataan ini mengandung makna bahwa penerapan beban kerja pegawai berkaitan erat dengan karakteristik budaya organisasinya.

Dalam Permendagri No. 12/2008 dinyatakan bahwa beban kerja merupakan besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu yang telag diatur dalam organisasi.

Motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya memiliki hubungan dengan budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat memberikan para pegawai suatu pemahaman yang jelas dari tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi, budaya organisasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya, karena tingginya tingkat kebersamaan. Apabila pegawai diberikan pemahaman tentang budaya organisasi, maka setiap pegawai akan termotivasi dan semangat kerja untuk melakukan setiap tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi. Hal ini salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal, sehingga produktivitas meningkat untuk mencapai tujuan organisasi dan kinerja pegawai (Riwan, 2014).

Moorhead dan Griffin (2010:182) menyatakan bahwa konsekuensi final dari struktur peran yang lemah adalah kelebihan beban kerja (peran) yang terjadi ketika ekspektasi untuk peran tersebut melampaui kemampuan individual. Ketika seorang manajer memberikan beberapa tugas besar kepada seorang karyawan sekaligus sambil meningkatkan beban kerja regular orang tersebut, karyawan tersebut mungkin akan mengalami beberapa kelebihan beban kerja.

Menurut Setyawan dan Kuswati (2014:109), apabila beban kerja terus menerus bertambah tanpa adanya pembagian beban kerja yang sesuai maka kinerja karyawan akan menurun. Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian Iskandar (2012:26), beban kerja berhubungan erat dengan kompetensi yang dimiliki pegawai.

Konsep kompetensi mencakup kompetensi yang nampak maupun tidak nampak, karena kompetensi yang nampak tersebut pada kenyataannya hanyalah sesuatu yang dapat dipelajari hampir oleh semua orang, sehingga hanya dikategorikan sebagai kompetensi prasyarat. Sedangkan kompetensi yang tidak nampak merupakan kompetensi yang akan membedakan antara orang yang akan berkinerja lebih unggul dibandingkan dengan orang lain, kompetensi yang tidak nampak meliputi konsep diri, sikap, dan motif (McBear, 2010:112). Kompetensi sebagai fungsi dari perilaku seseorang dan lingkungan di mana yang bersangkutan berada dan menyatakan motivasi dalam bekerja mempengaruhi pengembangan kompetensi.

Pada dasarnya, aktivitas manusia dalam suatu struktur sistem kerja dapat digolongkan menjadi

kerja fisik (otot) dan kerja mental (otak). Aktivitas fisik dan mental ini menimbulkan konsekuensi munculnya beban kerja. Beban kerja masing-masing karyawan hendaknya merata sehingga dapat dihindarkan adanya satuan organisasi yang terlalu banyak aktifitasnya dan ada satuan organisasi yang sedikit aktifitasnya (Sutarto, 2010). Jika kemampuan pekerja lebih tinggi dari pada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul perasaan bosan. Sebaliknya, jika kemampuan pekerja lebih rendah dari pada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul kelelahan yang berlebihan.

Budaya organisasi yang kuat memiliki tujuan, salah satunya adalah mendapatkan perilaku dan usaha-usaha yang produktif dari pegawai dan membantu setiap orang untuk berkomitmen dalam bekerja mencapai tujuan bersama melalui nilai-nilai dan keyakinan yang dianutnya. Menurut Robbins dan Judge (2015) salah satu hasil yang spesifik dari budaya organisasi yang kuat adalah keharmonisan tujuan yang tercapai antara karyawan dan organisasi melalui budaya akan membangun suatu komitmen organisasional dalam diri karyawan.

Studi yang dilakukan oleh Muriman et al (2008) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Momeni et al (2012) dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Rosyidah (2012), Pratiwi (2012), Sujana (2012) menemukan hal yang sama bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya Sari (2014) dalam studinya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Riza (2014), Kim (2014) dan Jafri (2012) dalam penelitiannya menemukan hal yang sama bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Menurut Sudarmanto (2015) kompetensi sebagai atribut sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu. Kompetensi akan menentukan bagaimana perilaku orang dalam bekerja. Seseorang yang bekerja dengan kompetensi (memiliki keterampilan) yang sesuai dengan bidangnya maka akan mempunyai komitmen organisasional individu yang kuat terhadap organisasi akan memudahkan pimpinan organisasi untuk menggerakkan sumber daya manusia yang ada di dalam mencapai tujuan organisasi.

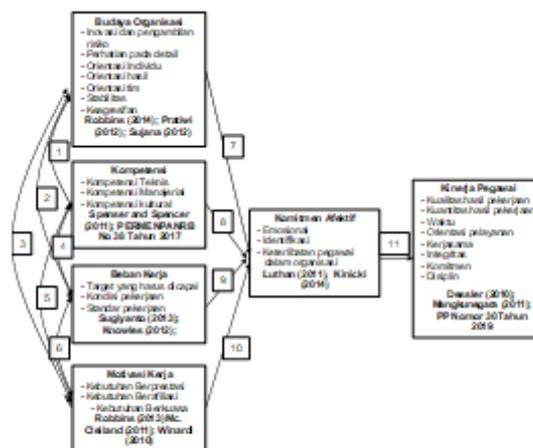
Secara empiris pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasi telah dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya adalah hasil penelitian yang dilakukan oleh Rusminingsih dan Soliha (2014) diketahui bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai yang mempunyai kemampuan atau kompetensi yang tinggi akan membentuk komitmen organisasi yang kuat dalam bekerja dan melaksanakan pekerjaan. Selanjutnya studi empiris yang dilakukan oleh Soemaryani (2008) dan Sujana (2012) menunjukkan hasil bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Riza (2014) dalam penelitiannya menemukan hal yang sama bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Cain (2013) menjelaskan bahwa alasan yang sangat mendasar dalam mengukur beban kerja adalah untuk mengkuatifikasi biaya mental (*mental cost*) yang harus dikeluarkan dalam melakukan suatu pekerjaan agar dapat memprediksi kinerja sistem dan pekerja. Tujuan akhir dari langkah-langkah tersebut adalah untuk meningkatkan kondisi kerja, komitmen kerja serta memperbaiki desain lingkungan kerja ataupun menghasilkan prosedur kerja yang lebih efektif.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh M.Zaenal Arifin (2016), dkk ditemukan pengaruh positif dan signifikan antara beban kerja terhadap komitmen organisasi. Begitu pula hasil penelitian yang dilakukan oleh Lukia Zuraida, dkk (2013) terdapat pengaruh positif dan signifikan beban kerja terhadap komitmen organisasi.

Pelaksanaan terhadap tugas dan tanggung jawab secara profesional yang diberikan kepada pegawai akan dapat terlaksana dengan baik apabila organisasi memiliki pegawai yang berkomitmen tinggi. Sedangkan pegawai yang berkomitmen akan dimiliki oleh organisasi ketika organisasi dapat memberikan kebutuhan yang diperlukan oleh pegawainya. Pegawai yang terdorong untuk memenuhi kebutuhannya akan termotivasi dan berupaya untuk bekerja sebaik mungkin dalam mencapai hasil yang telah ditetapkan organisasi. Smith et al dalam Sudarti dan Arijani (2012) menyatakan bahwa dengan motivasi kerja pegawai yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.





**Gambar 2.2**  
**Paradigma Penelitian**

#### Keterangan :

- (1) Teori penghubung dari : Herawati, (2015); Busro (2018); Zwell dalam Wibowo (2016)
- (2) Sugiyanto dalam Andina (2012); Wirawan (2012); Cohen (2012)
- (3) Riwan (2014); Robbins (2012); Stephen Roos (2015); Lawasa (2013)
- (4) Moorhead dan Griffin (2010); Setyawan dan Kuswati (2014); Michael Zwell dalam Wibowo (2012)
- (5) McBear (2010); Harsey and Blanchad (2010); Gomes (2012)
- (6) Sutarto (2010); Aarmound dalam Nur Afrirahmiati (2011); Davis & Newton (2011)
- (7) Robbins & Judge (2015); Sudarmanto (2015); Sudarti dan Ariyani (2012)
- (8) Sudarmanto (2013); Rusminingsih dan Soleha (2014); Sujana (2012)
- (9) M.Zaenal Arifin (2016); Lukia Zuraida (2013); Fahmi Azis (2018)
- (10) Arijani (2012); Mathiew and Jhones dalam Tania dan Sutantao (2013); Stringer et.al (2011)
- (11) Jonson (2011); Bauman (2013); Robotham (2012); Syahida Zainal Abidin (2016)

#### 2.4 Hipotesa Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan penelitian maka hipotesa penelitian yang diajukan sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Afektif
2. Kompetensi berpengaruh terhadap Komitmen Afektif
3. Beban Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Afektif
4. Motivasi berpengaruh terhadap Komitmen Afektif
5. Budaya Organisasi, Kompetensi, Beban Kerja, dan Motivasi berpengaruh terhadap Komitmen Afektif
6. Komitmen Afektif berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

##### Profil Lokus Penelitian

BBWS (Balai Besar Wilayah Sungai) adalah unit pelaksana teknis & bidang konservasi SDA, pengembangan SDA, Pendayaagunaan SDA, dan pengendalian daya rusak air pada Wilayah Sungai yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Sumber Daya Air.

Sungai-sungai di Wilayah Provinsi Jawa Barat yang manfaatnya sangat bermanfaat untuk tenaga listrik, Perikanan, Wisata dan Pertanian. Dalam bidang pertanian, manfaat sungai adalah mendukung ketahanan pangan, salah satunya dengan membangun banyak bangunan “bendung”

yaitu bangunan yang direncanakan di sungai atau aliran air untuk membelokkan air ke dalam jaringan irigasi, dibangun melintang sungai sebagai bangunan peninggi permukaan air sungai, agar sebagian air sungai bisa masuk ke dalam jaringan irigasi. Untuk keberlanjutan sistem jaringan irigasi, bendung harus melaksanakan operasi dan pemeliharaan secara optimal pada jaringan irigasi pada umumnya dan khususnya pada bendung sebagai bangunan pengalih air dari sungai ke sistem irigasi. Untuk menjaga keberlanjutan fungsi dan manfaat bendung, perlu dilaksanakan pengelolaan bendung yang meliputi kegiatan operasi, pemeliharaan dan rehabilitasi.

Balai Besar Wilayah Sungai mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan sumber daya air di wilayah sungai yang meliputi perencanaan, pelaksanaan konstruksi, operasi dan pemeliharaan dalam rangka konservasi dan pendayagunaan sumber daya air dan pengendalian daya rusak air pada sungai, pantai, bendungan, danau, situ, embung, dan tampungan air lainnya, irigasi, rawa, tambak, air tanah, dan air baku serta pengelolaan drainase utama perkotaan. Sedangkan fungsi dari Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) adalah sebagai berikut :

1. Penyusunan pola pengelolaan sumber daya air dan rencana pengelolaan sumber daya air pada wilayah sungai;
2. Penyusunan program pengelolaan sumber daya air dan rencana kegiatan pengelolaan sumber daya air pada wilayah sungai;
3. Pemantauan & evaluasi penyelenggaraan/penerapan pola pengelolaan sumber daya air dan rencana pengelolaan sumber daya air;
4. Penyusunan studi kelayakan dan perencanaan teknis/ desain/ pengembangan sumber daya air;
5. Pelaksanaan pengadaan barang dan jasa serta penetapan pemenang selaku Unit Layanan Pengadaan (ULP);
6. Penyelenggaraan sistem manajemen mutu dan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja (SMK3);
7. Pengelolaan sumber daya air yang meliputi konservasi sumber daya air, pendayagunaan sumber daya air, dan pengendalian daya rusak air pada wilayah sungai;
8. Pengelolaan drainase utama perkotaan;
9. Pengelolaan sistem hidrologi;
10. Pengelolaan sistem informasi sumber daya air;
11. Pelaksanaan operasi dan pemeliharaan sumber daya air pada wilayah sungai;
12. Pelaksanaan bimbingan teknis pengelolaan sumber daya air yang menjadi kewenangan provinsi dan kabupaten/kota;
13. Penyusunan dan penyiapan rekomendasi teknis dalam pemberian izin penggunaan sumber daya air dan izin perusahaan sumber daya air pada wilayah sungai;
14. Fasilitasi kegiatan Tim Koordinasi Pengelolaan Sumber Daya Air pada wilayah sungai;
15. Pemberdayaan masyarakat dalam pengelolaan sumber daya air;
16. Pelaksanaan penyusunan laporan akuntansi keuangan dan akuntansi barang milik negara selaku Unit Akuntansi Wilayah;
17. Pelaksanaan pemungutan, penerimaan dan penggunaan biaya jasa pengelolaan sumber daya air (BJPSDA) sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
18. Pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga balai serta komunikasi publik;
19. Penyusunan perjanjian kinerja dan laporan kinerja Balai; dan
20. Menyelenggarakan pemantauan dan pengawasan penggunaan sumber daya air dan penyidikan tindak pidana bidang sumber daya air.

Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) yang penulis teliti di provinsi Jawa Barat terdiri dari : (1) BBWS Citarum; (2) BBWS Cimanuk Cisanggarung; dan (3) BBWS Citanduy.

#### 4.1.6 Hasil Penelitian Verifikatif

##### 1) Koefisien Korelasi.

Perhitungan koefisien korelasi menggunakan analisis korelasi *Pearson Product Moment*, dilakukan guna mengetahui seberapa kuat hubungan antara beberapa variabel independen yang diteliti. Perhitungan koefisien korelasi menggunakan program SPSS, dengan hasil seperti yang tertera pada tabel berikut ini;

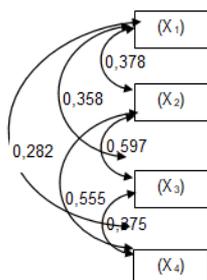
Tabel 4.19  
Koefisien Korelasi Antar Variabel

Correlations					
		Budaya Organisasi	Kompetensi	Beban Kerja	Motivasi
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	1	.378	.358	.282
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	168	168	168	168
Kompetensi	Pearson Correlation	.378	1	.597	.555
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	168	168	168	168
Beban Kerja	Pearson Correlation	.358	.597	1	.375
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	168	168	168	168
Motivasi	Pearson Correlation	.282	.555	.375	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	168	168	168	168

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Data Hasil pengolahan melalui Software SPSS

Berdasarkan tabel 4.19 tersebut di atas, maka hubungan yang positif antara variabel bebas dalam penelitian, dapat dilihat pada gambar 4.1. sebagai berikut:



Gambar 4.1  
Hubungan antara Variabel Budaya Organisasi, Kompetensi, Beban Kerja, dan Motivasi Kerja

Adapun kriteria keeratan hubungan antara variabel mengacu pada pendapat yang dikemukakan oleh sevilla et.al. (1997: 280), yang menyatakan bahwa *“high or low correlation, depends generally on the nature of variables being studied. You may, how ever the following categorization which most specialists in statistics usually agree with”*.

Untuk menafsirkan angka-angka yang diperoleh dari tabel diatas, digunakan kriteria sebagai berikut :

Tabel 4.20  
Kriteria penafsiran tingkat hubungan antar variabel

Koefisien Korelasi	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Tinggi
0,80 – 1,000	Sangat E Tinggi

Sumber : Sugiyono (2009: 257)

Dari tabel 4.20 dapat dijelaskan, bahwa:

1. Hubungan antara variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dengan Kompetensi ( $X_2$ ) didapat nilai sebesar 0,378, sehingga apabila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r (korelasi), mempunyai tingkat keeratan hubungan yang rendah dan searah karena nilainya positif. Pernyataan di atas dapat diartikan apabila Budaya Organisasi ( $X_1$ ) naik sebesar satu satuan, maka diikuti dengan kenaikan besaran Kompetensi ( $X_2$ ) sebesar 0,378 satuan.
2. Hubungan antara variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dengan Beban Kerja ( $X_3$ ) didapat nilai sebesar 0,358, sehingga apabila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r, mempunyai tingkat keeratan hubungan yang rendah dan searah karena nilainya positif. Pernyataan di atas dapat diartikan apabila Budaya Organisasi ( $X_1$ ) naik sebesar satu satuan, maka di ikuti oleh kenaikan Beban Kerja ( $X_3$ ) sebesar 0,358 satuan.
3. Hubungan antara variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dengan Motivasi Kerja ( $X_4$ ) didapat nilai sebesar 0,282, sehingga apabila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r, mempunyai tingkat keeratan hubungan yang rendah dan searah karena nilainya positif. Pernyataan di atas dapat diartikan apabila Budaya Organisasi ( $X_1$ ) naik sebesar satu satuan, maka di ikuti oleh kenaikan Motivasi Kerja ( $X_4$ ) sebesar 0,282 satuan.
4. Hubungan antara variabel Kompetensi ( $X_2$ ) dengan Beban Kerja ( $X_3$ ) didapat nilai sebesar 0,597, sehingga apabila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r (korelasi), mempunyai tingkat keeratan hubungan yang sedang dan searah karena nilainya positif. Pernyataan di atas dapat diartikan apabila besaran Kompetensi ( $X_2$ ) naik sebesar satu satuan, maka akan diikuti oleh kenaikan besaran Beban Kerja ( $X_3$ ) sebesar 0,597 satuan.
5. Hubungan antara variabel Kompetensi ( $X_2$ ) dengan Motivasi Kerja ( $X_4$ ) didapat nilai sebesar 0,555, sehingga apabila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r (korelasi), mempunyai tingkat keeratan hubungan yang sedang dan searah karena nilainya positif. Pernyataan di atas dapat diartikan apabila besaran Kompetensi ( $X_2$ ) naik sebesar satu satuan, maka akan diikuti oleh kenaikan besaran Motivasi Kerja ( $X_4$ ) sebesar 0,555 satuan.
6. Hubungan antara variabel Beban Kerja ( $X_3$ ) dengan Motivasi Kerja ( $X_4$ ) didapat nilai sebesar 0,375, sehingga apabila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r (korelasi), mempunyai tingkat keeratan hubungan yang rendah dan searah karena nilainya positif. Pernyataan di atas dapat diartikan apabila besaran Beban Kerja ( $X_3$ ) naik sebesar satu satuan, maka akan diikuti oleh kenaikan besaran Motivasi Kerja ( $X_4$ ) sebesar 0,375 satuan.

## 2) Koefisien Jalur.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS versi 19 diperoleh besaran koefisien jalur seperti yang dijelaskan pada tabel di bawah ini :

Tabel : 4.21  
Nilai Koefisien Jalur Antara X terhadap Y

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.162	2.259		1.842	.067
	Budaya Organisasi	.218	.021	.364	10.426	.000
	Kompetensi	.297	.052	.257	5.747	.000
	Beban Kerja	.285	.033	.344	8.562	.000
	Motivasi	.253	.038	.253	6.601	.000

a. Dependent Variable: Komitmen Afektif

Berdasarkan tabel 4.21 diperoleh besaran koefisien jalur antar variabel penelitian yang dapat di lihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.22  
Hasil Perhitungan Jalur X terhadap Y

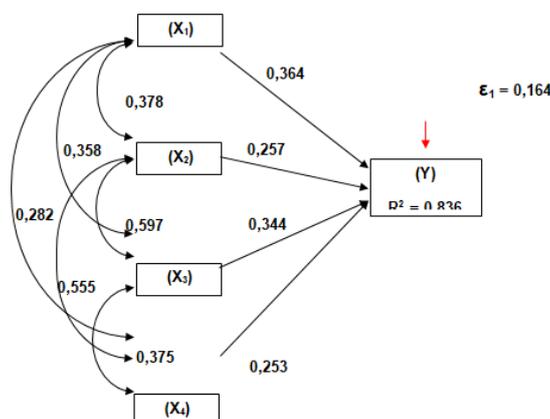
Variabel	Koefisien Jalur
Budaya Organisasi ( $X_1$ )	0,364
Kompetensi ( $X_2$ )	0,257
Beban Kerja ( $X_3$ )	0,344
Motivasi Kerja ( $X_4$ )	0,253

Sumber : Hasil perhitungan statistik

Tabel di atas menggambarkan hasil perhitungan jalur, bahwa variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) memiliki koefisien jalur sebesar 0,364, variabel kompetensi ( $X_2$ ) memiliki koefisien jalur sebesar 0,257, variabel beban kerja ( $X_3$ ) memiliki koefisien jalur sebesar 0,344 dan variabel motivasi kerja ( $X_4$ ) memiliki koefisien jalur sebesar 0,253.

### 3) Pengaruh Variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)

Hasil analisis jalur variabel Budaya Organisasi, Kompetensi, Beban Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Afektif, dapat dijelaskan pada gambar di bawah 4.2 berikut ini :



Gambar 4.2.  
Pengaruh variabel Budaya Organisasi, Kompetensi, Beban Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Afektif

Berdasarkan gambar tersebut di atas, maka diperoleh persamaan jalur sebagai berikut;

$$Y = 0,364X_1 + 0,257X_2 + 0,344X_3 + 0,253X_4 + \epsilon_1$$

Dimana :

- Y = Komitmen Afektif
- $X_1$  = Budaya Organisasi
- $X_2$  = Kompetensi
- $X_3$  = Beban Kerja
- $X_4$  = Motivasi Kerja

Hasil analisis jalur variabel Komitmen Afektif (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z), dapat dijelaskan pada gambar di bawah ini :



**Gambar 4.3.**  
Pengaruh variabel Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan gambar tersebut di atas, maka diperoleh persamaan jalur sebagai berikut

$$Z = 0,924 Y + \epsilon_2$$

Dimana :

Z = Kinerja Pegawai  
Y = Komitmen Afektif

Besarnya pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat baik pengaruh langsung (*direct effect*) maupun pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dapat di lihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.23**  
Pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung  
Variabel bebas terhadap variabel terikat (Y)

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung					Total Pengaruh
		X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	Total	
Budaya Organisasi	13,25%		3,54%	4,48%	2,60%	10,62%	23,87%
Kompetensi	6,60%	3,54%		5,28%	3,61%	12,42%	19,03%
Beban Kerja	11,83%	4,48%	5,28%		3,26%	13,02%	24,86%
Motivasi Kerja	6,40%	2,60%	3,61%	3,26%		9,47%	15,87%
<b>Besarnya Pengaruh X<sub>1</sub>,X<sub>2</sub>,X<sub>3</sub> Ke Y</b>							<b>83,62%</b>

Sumber : Hasil perhitungan

Berdasarkan tabel 4.23 tersebut, terlihat bahwa variabel Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>) mempunyai pengaruh langsung sebesar 13,25%, pengaruh tidak langsung melalui Kompetensi (X<sub>2</sub>) sebesar 3,54%, Pengaruh tidak langsung melalui Beban Kerja (X<sub>3</sub>) sebesar 4,48%, dan Pengaruh tidak langsung melalui Motivasi Kerja (X<sub>4</sub>) sebesar 2,60%, Sehingga total pengaruhnya adalah sebesar 23,87%.

Variabel Kompetensi (X<sub>2</sub>) mempunyai pengaruh langsung sebesar 6,60%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>) sebesar 3,54%, pengaruh tidak

langsung melalui Variabel Beban Kerja ( $X_3$ ) sebesar 5,28% dan pengaruh tidak langsung melalui Variabel Motivasi Kerja ( $X_4$ ) sebesar 3,61%, sehingga total pengaruhnya sebesar 19,03%.

Variabel Beban Kerja ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh langsung sebesar 11,83%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Budaya Organisasi ( $X_1$ ) sebesar 4,48%, pengaruh tidak langsung melalui Kompetensi ( $X_2$ ) sebesar 5,28% dan pengaruh tidak langsung melalui Motivasi Kerja ( $X_4$ ) sebesar 3,26%, sehingga total pengaruhnya sebesar 24,86%.

Variabel Motivasi Kerja ( $X_4$ ) mempunyai pengaruh langsung sebesar 6,40%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Budaya Organisasi ( $X_1$ ) sebesar 2,60%, pengaruh tidak langsung melalui Kompetensi ( $X_2$ ) sebesar 3,61% dan pengaruh tidak langsung melalui Beban Kerja ( $X_3$ ) sebesar 3,26%, sehingga total pengaruhnya sebesar 15,87%.

Hasil perhitungan Koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya kontribusi semua variabel bebas yaitu Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Kompetensi ( $X_2$ ), Beban Kerja ( $X_3$ ) dan Motivasi Kerja ( $X_4$ ) dalam menentukan variasi Komitmen Afektif (Y) adalah sebesar 83,6%. Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi Komitmen Afektif ditunjukkan oleh nilai  $P_y \epsilon_1 = 0,164$  atau sebesar 16,4%.

Hasil perhitungan Koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya kontribusi semua variabel Komitmen Afektif (Y) terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 85,3%. Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi Kinerja Pegawai ditunjukkan oleh nilai  $P_{zy} \epsilon_2 = 0,147$  atau sebesar 14,7%.

#### 4.1.7. Uji Hipotesis

Berdasarkan pengolahan data di atas, kita melihat bahwa terdapat dua substruktur, sehingga pembahasan interpretasi hasil harus dilakukan bertahap berdasarkan substruktur tersebut. Berikut penjelasan dari masing-masing substruktur :

##### 1. Pengujian Koefisien Jalur Struktur 1

Berdasarkan pengolahan data struktur 1 (persamaan 1) dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

##### a) Uji Parsial Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Komitmen Afektif (Y)

Pengaruh parsial variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Komitmen Afektif (Y) perlu dilakukan pengujian statistik, maka mengujinya menggunakan hipotesis statistik sebagai berikut :

$H_0 : \rho_{YX_1} = 0$	Tidak terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif.
$H_1 : \rho_{YX_1} \neq 0$	Terdapat pengaruh pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif.

**Tabel 4.24**  
**Pengujian Parsial Variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ )**  
**terhadap Komitmen Afektif (Y)**

Struktural	Koefisien jalur	t –hitung	t- tabel	P-value	Kesimpulan
$\rho_{YX_1}$	0,364	10,426	1,98	0,000	$H_0$ di tolak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara $X_1$ terhadap Y

Sumber : Data diolah

Untuk koefisien jalur  $X_1 = 0,364$ , diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 10,426 dengan mengambil taraf signifikansi  $\alpha$  sebesar 5%, maka nilai  $t_{tabel} = 1,98$ , sehingga dikarenakan  $t_{hitung} = 10,426$  lebih besar dari  $t_{tabel} = 1,98$ , maka  $H_0$  ditolak atau dengan kata lain Terdapat Pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Komitmen Afektif (Y).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Afektif. Artinya Budaya Organisasi ( $X_1$ ) memberikan kontribusi terhadap Komitmen Afektif sebesar 0,364. Dengan demikian semakin baik Budaya Organisasi ( $X_1$ ) maka akan semakin meningkatkan Komitmen Afektif (Y).

**b) Uji Parsial Kompetensi ( $X_2$ ) terhadap Komitmen Afektif (Y)**

Pengaruh parsial variabel Kompetensi ( $X_2$ ) terhadap Komitmen Afektif (Y) perlu dilakukan pengujian, maka untuk mengujinya akan menggunakan hipotesis statistik sebagai berikut :

$H_0 : \rho_{YX_2} = 0$	Tidak terdapat pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Afektif.
$H_1 : \rho_{YX_2} \neq 0$	Terdapat pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Afektif.

**Tabel 4.25**  
**Pengujian Parsial Variabel Kompetensi ( $X_2$ )**  
**Terhadap Komitmen Afektif (Y)**

Struktural	Koefisien Jalur	t – hitung	t – tabel	P-value	Kesimpulan
$\rho_{YX_2}$	0,257	5,747	1,98	0,000	$H_0$ ditolak. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara $X_2$ terhadap Y

Sumber : Data diolah

Untuk koefisien jalur  $X_2 = 0,257$ , diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,747 dengan mengambil taraf signifikansi  $\alpha$  sebesar 5%, maka nilai  $t_{tabel} = 1,98$ . Dikarenakan  $t_{hitung} = 5,747$  lebih besar dari  $t_{tabel} = 1,98$ , maka  $H_0$  ditolak atau dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan antara Kompetensi ( $X_2$ ) terhadap Komitmen Afektif (Y).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kompetensi ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Afektif (Y). Artinya Kompetensi ( $X_2$ ) memberikan kontribusi terhadap Komitmen Afektif (Y) sebesar 0,257. Dengan demikian semakin baik Kompetensi ( $X_2$ ) maka akan semakin meningkatkan Komitmen Afektif (Y).

**c) Uji Parsial Beban Kerja ( $X_3$ ) terhadap Komitmen Afektif (Y)**

Pengaruh parsial variabel Beban Kerja ( $X_3$ ) terhadap Komitmen Afektif (Y) perlu dilakukan pengujian statistik, maka untuk mengujinya akan menggunakan hipotesis statistik sebagai berikut :

$H_0 : \rho_{YX_3} = 0$	Tidak terdapat pengaruh dari Beban Kerja terhadap Komitmen Afektif.
$H_1 : \rho_{YX_3} \neq 0$	Terdapat pengaruh dari Beban Kerja terhadap Komitmen Afektif.

**Tabel 4.26**  
**Pengaruh Parsial Variabel Beban Kerja ( $X_3$ )**  
**Terhadap Komitmen Afektif (Y)**

Struktural	Koefisien jalur	t-hitung	t- tabel	P-Value	Kesimpulan
$\rho_{YX_3}$	0,344	8,562	1,98	0,000	$H_0$ ditolak, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara $X_3$ terhadap Y

Sumber : Data diolah

Untuk koefisien jalur  $X_3 = 0,344$ , diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 8,562 dengan mengambil taraf signifikansi  $\alpha$  sebesar 5%, maka nilai  $t_{tabel} = 1,98$ . Dikarenakan  $t_{hitung} = 8,562$  lebih besar dari  $t_{tabel} = 1,98$ , maka  $H_0$  ditolak atau dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan antara Beban Kerja ( $X_3$ ) terhadap Komitmen Afektif (Y).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Beban Kerja ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Afektif. Artinya Beban Kerja ( $X_3$ ) memberikan kontribusi terhadap Komitmen Afektif (Y) sebesar 0,344. Dengan demikian semakin baik Beban Kerja ( $X_3$ ) maka akan semakin meningkatkan Komitmen Afektif (Y).

**d) Uji Parsial Motivasi ( $X_4$ ) terhadap Komitmen Afektif (Y)**

Pengaruh parsial variabel Motivasi ( $X_4$ ) terhadap Komitmen Afektif (Y) perlu dilakukan pengujian statistik, maka untuk mengujinya akan menggunakan hipotesis statistik sebagai berikut :

$H_0 : \rho_{YX_4} = 0$	Tidak terdapat pengaruh dari Motivasi terhadap Komitmen Afektif.
$H_1 : \rho_{YX_4} \neq 0$	Terdapat pengaruh dari Motivasi terhadap Komitmen Afektif.

**Tabel 4.27**  
**Pengaruh Parsial Variabel Motivasi ( $X_4$ )**  
**Terhadap Komitmen Afektif (Y)**

Struktural	Koefisien jalur	t-hitung	t- tabel	P-Value	Kesimpulan
$\rho_{YX_4}$	0,253	6,601	1,98	0,000	$H_0$ ditolak, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara $X_4$ terhadap Y

Sumber : Data diolah

Untuk koefisien jalur  $X_3 = 0,253$ , diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 6,601 dengan mengambil taraf signifikansi  $\alpha$  sebesar 5%, maka nilai  $t_{tabel} = 1,98$ . Dikarenakan  $t_{hitung} = 6,601$  lebih besar dari  $t_{tabel} = 1,98$ , maka  $H_0$  ditolak atau dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi ( $X_4$ ) terhadap Komitmen Afektif (Y).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Motivasi ( $X_4$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Afektif. Artinya Motivasi ( $X_4$ ) memberikan kontribusi terhadap Komitmen Afektif (Y) sebesar 0,253 Dengan demikian semakin tinggi motivasi kerja ( $X_4$ ) maka akan semakin meningkatkan Komitmen Afektif (Y).

**e) Uji Simultan Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Kompetensi ( $X_2$ ), Beban Kerja ( $X_3$ ) dan Kompetensi ( $X_4$ ) terhadap Komitmen Afektif ( $Y$ )**

Pengaruh bersamaan Budaya Organisasi, Kompetensi, Beban Kerja dan Motivasi kerja terhadap Komitmen Afektif menggunakan hipotesis variabel sebagai berikut :

$$H_0 : \rho_{YX_1} = \rho_{YX_2} = \rho_{YX_3} = 0$$

Tidak terdapat pengaruh variabel Budaya Organisasi, Kompetensi, Beban Kerja dan Kompetensi terhadap Komitmen Afektif.

$$H_1 : \rho_{YX_1} \neq \rho_{YX_2} \neq \rho_{YX_3} \neq 0$$

Terdapat pengaruh variabel Budaya Organisasi, Kompetensi, Beban Kerja dan Kompetensi terhadap Komitmen Afektif .

Untuk menguji apakah terdapat pengaruh yang kuat secara simultan / bersamaan antara  $X_1$  (Budaya Organisasi ),  $X_2$  (Komitmen Afektif),  $X_3$  (Beban Kerja ) dan  $X_4$  Kompetensi terhadap  $Y$  (Komitmen Afektif), maka dapat dilihat dari hasil uji F sebagai berikut

**Tabel 4.28**  
**Uji Simultan Variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Kompetensi ( $X_2$ ), Beban Kerja ( $X_3$ ) dan Kompetensi ( $X_4$ ) terhadap Variabel Komitmen Afektif ( $Y$ )**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7652.485	4	1913.121	208.267	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1497.304	163	9.186		
	Total	9149.789	167			

a. Dependent Variable: Komitmen Afektif

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Budaya Organisasi, Beban Kerja, Kompetensi

Berdasarkan perhitungan diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 208,267 dimana variabel penolakan  $H_0$  jika  $F_{hitung}$  lebih besar daripada  $F_{tabel}$  atau  $F_0 > F_{tabel}$ , dengan derajat bebas  $v_1 = 4$  dan  $v_2 = 168 - 4 - 1$  dan tingkat kepercayaan 95%, maka dari variable distribusi F didapat nilai  $F_{tabel} = 2,36$ . Karena 208,267 lebih besar dari 2,36, maka  $H_0$  ditolak, artinya bahwa terdapat hubungan secara linear antara  $X_1$  (Budaya Organisasi ),  $X_2$  (Kompetensi),  $X_3$  (Beban Kerja ) Motivasi Kerja ( $X_4$ ) terhadap Komitmen Afektif ( $Y$ ), jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan (bersama-sama) antara  $X_1$  (Budaya Organisasi),  $X_2$  (Komitmen Afektif),  $X_3$  (Beban Kerja) Motivasi Kerja ( $X_4$ ) terhadap Komitmen Afektif ( $Y$ ).

## 2. Pengujian Koefisien Jalur Struktur 2

Berdasarkan pengolahan data struktur 2 (persamaan 2) dapat diinterpretasikan sebagai berikut: Untuk mengetahui apakah variabel Komitmen Afektif ( $Y$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Z$ ) mempunyai pengaruh atau tidak, maka perlu dilakukan pengujian hipotesis statistik sebagai berikut :

$H_0$	: $\rho_{zy} = 0$	Tidak terdapat pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Pegawai
$H_{1a}$	: $\rho_{zy} \neq 0$	Terdapat pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Pegawai

**Tabel 4.29**  
**Hasil Uji Simultan Variabel Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Pegawai**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9003.985	1	9003.985	963.598	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1551.126	166	9.344		
	Total	10555.111	167			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Komitmen Afektif

Berdasarkan perhitungan diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 936,589 dimana kriteria penolakan  $H_0$  jika  $F_{hitung}$  lebih besar daripada  $F_{tabel}$  atau  $F_0 > F_{tabel}$ , dengan derajat bebas  $v_1 = 1$  dan  $v_2 = 168 - 1 - 1$  dan tingkat kepercayaan 95%, maka dari tabel distribusi F didapat nilai  $F_{tabel} = 2,36$ . Dikarenakan 936,589 lebih besar dari 2,36, maka  $H_0$  ditolak, artinya terdapat hubungan linear antara Komitmen Afektif (Y) dengan Kinerja Pegawai (Z), sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Komitmen Afektif (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z).

#### 4.1.8. Pengujian Kelayakan Model

Hasil uji kelayakan model menunjukkan bahwa model penelitian telah memenuhi kriteria *the goodness of an econometric model* atau karakteristik yang dapat diharapkan dan dijabarkan sebagai berikut :

- a. **Theoretical Plausibility.** Model penelitian ini memperlihatkan bahwa hasil uji sesuai dengan ekspektasinya dan teori manajemen strategik yang menjadi dasar pemikiran dengan kajian pengaruh  $X_1$  (Budaya Organisasi),  $X_2$  (Kompetensi),  $X_3$  (Beban Kerja) terhadap Y (Komitmen Afektif).

**Tabel 4.38**  
**Hasil Uji Kesesuaian Teori**

Hubungan Antar Variabel	Pra estimasi	Pasca estimasi	Kesesuaian
Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Kompetensi ( $X_2$ ), Beban Kerja ( $X_3$ ), Motivasi ( $X_4$ ) terhadap Komitmen Afektif (Y)	+	+	Sesuai
Komitmen Afektif (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z)	+	+	Sesuai

- b. **Accuracy of the Estimates of the Parameters.** Model penelitian ini menghasilkan estimator koefisien jalur yang akurat atau tidak bias dan signifikan. Asumsi analisis terpenuhi dan probabilitas kesalahan statistik dari model sangat rendah (  $p\text{-value} = 0,000$  ).
- c. **Explanatory Ability.** Model penelitian ini memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjelaskan hubungan antar fenomena variabel manajemen yang dikaji. Standard Error (SE) lebih kecil daripada  $\frac{1}{2}$  kali nilai mutlak koefisien jalurnya (  $SE < \frac{1}{2}p$  )

#### Uji Hipotesis 1:

$X_1$  (Budaya Organisasi ),  $X_2$  (Kompetensi),  $X_3$  (Beban Kerja) dan  $X_4$  (Motivasi Kerja) terhadap Y (Komitmen Afektif)

$$SE \text{ Budaya Organisasi} = 0,021 < \frac{1}{2} (0,364)$$

$$SE \text{ Kompetensi} = 0,033 < \frac{1}{2} (0,344)$$

$$SE \text{ Beban Kerja} = 0,038 < \frac{1}{2} (0,253)$$

$$SE \text{ Motivasi Kerja} = 0,052 < \frac{1}{2} (0,257)$$

#### Hasil Uji Hipotesis 2 :

Terdapat pengaruh Y (Komitmen Afektif) terhadap

Kinerja Pegawai (Z)

$$SE \text{ Komitmen Afektif} = 0,032 < \frac{1}{2} (0,924)$$

- d. **Forecasting Ability.** Model penelitian ini memiliki kemampuan prediksi yang tinggi atas perilaku variabel terikat sebagaimana ditunjukkan oleh tingginya koefisien determinasi model yang mendekati atau melebihi 50% dengan perincian sebagai berikut :
1. Pengaruh  $X_1$  (Budaya Organisasi ),  $X_2$  (Kompetensi),  $X_3$  (Beban Kerja) Motivasi Kerja ( $X_4$ ) terhadap Y (Komitmen Afektif) sebesar 83,6%.
  2. Pengaruh Y (Komitmen Afektif) terhadap Kinerja Pegawai (Z) 85,3%.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model yang disusun telah memenuhi kriteria kelayakan model yang dilandasi perspektif teori yang kuat, sehingga dapat memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu dan bagi kebijakan atau pemecahan masalah.

## 4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

Variabel Penelitian	Analisis Deskriptif	Analisis Verifikatif	Pendapat Expert	Resume
Budaya Organisasi	Kondisi budaya organisasi pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat  berada pada kriteria cukup kuat menuju kuat	Budaya organisasi secara parsial, berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat	Para expert sependapat dengan hasil temuan penelitian bahwa budaya organisasi secara parsial mempengaruhi komitmen afektif pegawai.  Adapun upaya penguatan budaya organisasi sangat	Hasil penelitian empirik dengan pendapat expert hasilnya konsisten dan tidak terdapat perbedaan pendapat yang berarti.  Namun demikian, menurut para expert budaya organisasi pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat perlu lebih diperkuat karena akan menentukan baik

			penting mengingat pengaruhnya sangat dominan terhadap komitmen afektif pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat	tidaknya komitmen afektif pegawai pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat
Kompetensi Pegawai	Kondisi kompetensi pegawai Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat  berada pada kriteria cukup baik menuju baik	Kompetensi pegawai secara parsial, berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat	Para expert sependapat dengan hasil temuan penelitian bahwa kompetensi secara parsial mempengaruhi komitmen afektif pegawai.  Adapun upaya peningkatan kompetensi pegawai akan dapat meningkatkan komitmen afektif pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat	Hasil penelitian empirik dengan pendapat expert hasilnya konsisten dan tidak terdapat perbedaan pendapat yang berarti.  Namun demikian, menurut para expert kompetensi pegawai pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat masih perlu lebih ditingkatkan sehingga akan menentukan pada komitmen afektif pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat
Beban kerja	Kondisi beban kerja pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat  berada pada kriteria cukup baik menuju baik	Beban kerja secara parsial, berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat	Para expert sependapat dengan hasil temuan penelitian bahwa beban kerja secara parsial mempengaruhi komitmen afektif pegawai.  Adapun upaya memanje beban kerja akan dapat memperbaiki komitmen afektif pegawai pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat	Hasil penelitian empirik dengan pendapat expert hasilnya konsisten dan tidak terdapat perbedaan pendapat yang berarti.  Namun demikian, menurut para expert beban kerja pegawai pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat perlu lebih dikelola dengan baik karena akan menentukan pada perbaikan komitmen afektif pegawai pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat
Motivasi Pegawai	Kondisi motivasi pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat  berada pada kriteria cukup baik menuju baik	Motivasi pegawai berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat	Para expert sependapat dengan hasil temuan penelitian bahwa motivasi pegawai tentu saja sangat mempengaruhi komitmen afektif	Hasil penelitian empirik dengan pendapat expert hasilnya konsisten dan tidak terdapat perbedaan pendapat yang berarti.  Namun demikian, menurut para expert motivasi pegawai di Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS)

			Adapun upaya pengelolaan motivasi pegawai dapat memperbaiki komitmen afektif pegawai pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat	wilayah Jawa Barat masih perlu lebih ditingkatkan lagi karena akan mempengaruhi pada komitmen afektif pegawai Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat
Komitmen Afektif Pegawai	Kondisi komitmen afektif pegawai pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat  berada pada kriteria cukup baik menuju baik	Komitmen afektif pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat	Para expert sependapat dengan hasil temuan penelitian bahwa komitmen afektif pegawai tentu saja sangat mempengaruhi kinerja pegawai  Adapun upaya penguatan komitmen afektif pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat	Hasil penelitian empirik dengan pendapat expert hasilnya konsisten dan tidak terdapat perbedaan pendapat yang berarti.  Namun demikian, menurut para expert komitmen afektif pegawai di Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat masih perlu lebih dikuatkan lagi karena akan mempengaruhi pada kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat
Kinerja Pegawai	Kinerja pegawai pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat berada pada kriteria cukup baik menuju baik		Para expert Sangat sependapat dengan hasil temuan penelitian bahwa kinerja pegawai merupakan aspek yang sangat penting dalam hasil dan kualitas pekerjaan pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat	Hasil penelitian empirik dengan pendapat expert hasilnya konsisten dan tidak terdapat perbedaan pendapat yang mendasar. Namun demikian, menurut para expert kinerja pegawai masih perlu terus dikembangkan dan dioptimalkan secara berkesinambungan yang pada akhirnya akan memberikan kontribusi bagi peningkatan kinerja Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat

## KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

- 1a. Gambaran budaya organisasi Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat berada pada rentang kriteria cukup kuat menuju kuat. Dimensi tertinggi dari budaya organisasi adalah dimensi keagresifan. Sedangkan dua dimensi yang terlemah, yaitu: orientasi tim dan orientasi hasil. Para *Expert* sependapat dengan hasil temuan peneliti, menyatakan bahwa budaya organisasi pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat masih belum kuat.
- 1b. Gambaran kompetensi pegawai Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat

berada pada rentang kriteria cukup baik menuju baik. Dimensi tertinggi dari kompetensi pegawai adalah dimensi kompetensi teknis. Sedangkan dua dimensi terendah yaitu: kompetensi sosial kultural dan kompetensi manajerial. Para *Expert* sependapat dengan hasil temuan peneliti, menyatakan bahwa kompetensi pegawai pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat masih belum baik.

- 1.c. Gambaran beban kerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat berada pada rentang kriteria cukup baik menuju baik. Dimensi tertinggi dari beban kerja pegawai adalah kondisi pekerjaan. Sedangkan dua dimensi terendah yaitu: standar pekerjaan dan target yang harus dicapai. Para *Expert* sependapat dengan hasil temuan peneliti, menyatakan bahwa beban kerja karyawan pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat cukup tinggi.
- 1.d. Gambaran motivasi kerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat berada pada rentang kriteria cukup baik menuju baik. Dimensi tertinggi dari motivasi kerja pegawai adalah kebutuhan berafiliasi. Sedangkan dua dimensi terendah yaitu: kebutuhan berkuasa dan kebutuhan berprestasi. Para *Expert* sependapat dengan hasil temuan peneliti, menyatakan bahwa motivasi pegawai pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat cukup tinggi.
2. Gambaran komitmen afektif pegawai Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat berada pada rentang kriteria cukup baik menuju baik. Dimensi tertinggi dari komitmen afektif pegawai adalah dimensi identifikasi. Sedangkan dua dimensi terendah yaitu: keterlibatan dalam organisasi dan dimensi keterikatan emosional. Para *Expert* sependapat dengan hasil temuan peneliti, menyatakan bahwa komitmen afektif pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat cukup tinggi.
3. Gambaran kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat berada pada rentang kriteria cukup baik menuju baik. Dimensi tertinggi dari kinerja pegawai adalah dimensi kuantitas hasil pekerjaan. Sedangkan dua dimensi terendah yaitu: orientasi pelayanan dan dimensi waktu penyelesaian pekerjaan. Para *Expert* sependapat dengan hasil temuan peneliti, menyatakan bahwa kinerja pegawai pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat cukup tinggi.
4. Besar pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen afektif pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat, kontribusinya paling dominan ketimbang variabel lainnya, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Para *Expert* sependapat dengan hasil temuan peneliti, bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh dominan terhadap komitmen afektif seperti pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat.
5. Besar pengaruh kompetensi pegawai terhadap komitmen afektif pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat, kontribusinya terkecil kedua setelah motivasi kerja, dan kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Para *Expert* sependapat dengan hasil temuan peneliti, bahwa kompetensi pegawai memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif seperti pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat.
6. Besar pengaruh beban kerja terhadap komitmen afektif pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat, kontribusinya cukup dominan, dan beban kerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Para *Expert* sependapat dengan hasil temuan peneliti, bahwa beban kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif seperti pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat.
7. Besar pengaruh motivasi terhadap komitmen afektif pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat, kontribusinya cukup dominan, dan motivasi pegawai berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Para *Expert* sependapat dengan hasil temuan peneliti, bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif seperti pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat.
8. Besar pengaruh budaya organisasi, kompetensi pegawai, beban kerja, dan motivasi kerja terhadap komitmen afektif pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat,

kontribusinya cukup dominan, dan budaya organisasi, kompetensi pegawai, beban kerja, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Para *Expert* sependapat dengan hasil temuan peneliti, bahwa budaya organisasi, kompetensi, beban kerja, dan motivasi merupakan faktor penting yang membentuk komitmen afektif dan memiliki pengaruh secara bersamaan terhadap komitmen afektif seperti pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat.

9. Besar pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat, kontribusinya dominan, dan komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Para *Expert* sependapat dengan hasil temuan peneliti, bahwa komitmen afektif pegawai memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai seperti pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat.

## 5.2. Saran – Saran.

### 5.2.1 Saran dari Hasil Penelitian dari Hasil Penelitian

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian dan mengacu pada kesimpulan penelitian, maka penulis mengajukan beberapa saran sebagai berikut :mengalami kesulitan yang dialami oleh rekan kerja.

- 1.a Upaya yang perlu dilakukan untuk penguatan budaya organisasi Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat, diantaranya :
  - 1) Meningkatkan keberanian organisasi dalam hal mengambil risiko
  - 2) Meningkatkan ketelitian dalam menganalisis pekerjaan, dan
  - 3) Memperjelas keputusan manajemen yang terstruktur
- 1.b. Upaya yang perlu dilakukan untuk peningkatan kompetensi pegawai pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat, diantaranya : 1) meningkatkan konsistensi dalam melaksanakan pekerjaan; 2) mewujudkan visi bersama melakukan pekerjaan; 3) mengubah status quo terhadap sistem organisasi.
- 1.c. Upaya yang perlu dilakukan dalam mengoptimalkan beban kerja pegawai pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat, diantaranya : 1) meningkatkan konsistensi dalam melaksanakan pekerjaan; 2) mewujudkan visi dan misi bersama dalam melakukan pekerjaan; dan 3) mengubah status quo terhadap sistem organisasi
- 1.d. Upaya yang perlu dilakukan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat, diantaranya : 1) meningkatkan kemampuan pegawai dan kesempatan beraktivitas; 2) membangun lingkungan saling yang kondusif dan saling menghargai di tempat kerja dan membiasakan berkonsultasi dengan pimpinan dan rekan kerja; dan 3) saling bantu membantu dikala pegawai mengalami kesulitan yang dialami oleh rekan kerja.
2. Upaya yang perlu dilakukan dalam meningkatkan komitmen afektif pegawai pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat, diantaranya : 1) meningkatkan rasa saling memiliki pada organisasi dan keterlibatan dalam bekerja; 2) meningkatkan semangat kerja dan penerimaan nilai-nilai organisasi; dan 3) meningkatkan kerja keras dalam bekerja dan konsistensi dalam membentuk komitmen bagi organisasi.
3. Upaya yang perlu dilakukan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) wilayah Jawa Barat, diantaranya: 1) meningkatkan kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai target dan ketelitian melaksanakan pekerjaan; 2) meningkatkan fokus pegawai pada standar kuantitas; standar pekerjaan dan 3) meningkatkan sikap dalam pelayanan, menjaga citra institusi, serta meningkatkan disiplin pegawai berorientasi pada SOP.
4. Dalam upaya peningkatan kontribusi budaya organisasi terhadap peningkatan komitmen afektif pegawai, melalui upaya penetapan visi dan misi secara Bersama, mengembangkan standar perilaku sebagai nilai-nilai organisasi, serta membangun komunikasi yang efektif.
5. Dalam upaya peningkatan kontribusi kompetensi pegawai terhadap peningkatan komitmen afektif pegawai, melalui upaya pelatihan para pegawai serta penerapan knowledge sharing antar pegawai dalam organisasi.

6. Dalam upaya mengoptimalkan kontribusi beban kerja pegawai terhadap peningkatan komitmen afektif pegawai, melalui upaya pembuatan prioritas pekerjaan, mempertahankan sikap professional dalam bekerja, serta kerjasama antar pekerja dalam melaksanakan pekerjaan.
7. Dalam upaya mengoptimalkan kontribusi motivasi kerja pegawai terhadap peningkatan komitmen afektif pegawai, melalui upaya menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan dipenuhi energi positif, berikan apresiasi atas prestasi atau pekerjaan yang dilakukan, terapkan cara komunikasi yang efektif, serta lakukan pengembangan diri.
8. Dalam upaya mengoptimalkan kontribusi budaya organisasi, kompetensi pegawai, beban kerja, dan motivasi kerja pegawai terhadap peningkatan komitmen afektif pegawai, melalui upaya pemilihan variabel-variabel dominan dengan melakukan analisis faktor, sehingga ditemukan variabel dominan yang dapat lebih memperbesar pengaruh terhadap komitmen afektif pegawai.
9. Dalam upaya mengoptimalkan kontribusi komitmen afektif pegawai terhadap peningkatan kinerja pegawai, melalui upaya menciptakan suasana harmonis di lingkungan kerja, tumbuhkan rasa cinta dan bangga terhadap organisasi, dan berikan reward atas prestasi yang dicapai.

### **5.2.2. Saran Bagi Penelitian Selanjutnya**

Dalam rangka meningkatkan pengembangan keilmuan dan manfaat bagi penelitian, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu referensi dan sumber informasi bagi para peneliti lain yang akan melakukan penelitian sejenis atau penelitian lanjutan yang terkait dengan penelitian ini.
2. Perlu dilakukan kajian penelitian dengan ruang lingkup yang lebih mendalam dengan penambahan beberapa variabel independen, variabel intervening maupun variabel dependen lainnya termasuk dengan menambahkan beberapa dimensi dan indikatornya
3. Dalam penelitian lanjutan perlu dipertimbangkan dengan menggunakan objek penelitian yang lebih luas dan jumlah sampel yang lebih banyak dengan menggunakan alat analisis yang berbeda
4. Menggunakan alat analisis SEM sehingga memperoleh hasil analisisnya lebih informatif, lebih holistik komprehensif, dan integratif peningkatan serta mengkolaborasikan teori-teori yang relevan serta dimensi-dimensinya.