

Disertasi Revisi Punjul Saepul Hayat DIS

by MPBSIYuniar Susanti

Submission date: 29-Nov-2023 02:57AM (UTC-0600)

Submission ID: 2241805796

File name: Cek_BAB_1_-_4_-_5_Revisi_Punjul_Saepul_Hayat_DIS.pdf (853.61K)

Word count: 32644

Character count: 200740

BAB I

10 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Indonesia saat ini terus berbenah melakukan pembangunan pada berbagai sektor, baik fisik maupun non fisik. Pembangunan fisik diarahkan pada sektor infrastruktur, antara lain dibangunnya jalan-jalan tol diseluruh indonesia, baik di pulau jawa maupun di pulau sumatera, kalimantan, sulawesi dan lainnya. Tidak ketinggalan di kepulauan Papua pun dilakukan pembangunan infrastruktur jalan, seperti jalan tol dan jalan-jalan konvensional kelas by pass. Adapun pembangunan non fisik dilakukan melalui perubahan berbagai kebijakan berkaitan dengan pendidikan tinggi, menengah dan dasar. Tidak ketinggalan juga dalam pembangunan ekonomi dilakukan upaya-upaya terobosan di bidang ekonomi makro dan mikro, serta bidang ekonomi kreatif dan penggalakan koperasi masyarakat.

Proses perubahan pemerintahan yang saat ini sedang berjalan mengacu pada konsep penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*). Paradigma baru pemerintahan yang baik ini, antara lain berorientasi pada prinsip-prinsip pokok seperti supremasi hukum, profesionalisme birokrasi, transparansi, akuntabilitas dan demokrasi pemerintahan yang mengacu pada manajemen efektif yang dilandasi fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan kepemimpinan.

Pandangan di atas sejalan dengan sasaran reformasi birokrasi publik yang digulirkan seiring berkembangnya undang-undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, mengenai perlunya langkah-langkah efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pembangunan agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dengan lebih memperhatikan hubungan antar pemerintahan dan antar pemerintah daerah, potensi dan keanekaragaman daerah, peluang dan tantangan global dengan memberikan kewenangan yang seluas-luasnya kepada daerah yang disertai dengan pemberian hak dan kewajiban penyelenggaraan otonomi daerah dalam kesatuan sistem penyelenggaraan pemerintahan negara.

Pencapaian target dan sasaran kerja yang berpedoman pada pola kerja di atas, bahwa keberhasilan organisasi ditentukan oleh kemampuan kerja dari seluruh sektor yang terlibat di dalam organisasi itu, terutama sumber daya manusia yang menjadi fokus utama tercapainya target dan sasaran tersebut. Untuk mencapai target dan sasaran organisasi itu, dibutuhkan optimalisasi peran pimpinan yang selalu siaga penuh mengerahkan daya pikir dan kekuatan antara kolaborasi energi dan pikiran untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif pada seluruh sektor setiap level organisasi, sehingga tercipta iklim organisasi yang nyaman.

Iklim organisasi dimaksud suasana dan lingkungan kerja yang kondusif yang di dalamnya tercipta hubungan saling memahami antara seluruh sektor organisasi, sehingga tercipta lingkungan kerja harmonis diantara atasan dan bawahan serta seluruh sektor yang ada di lingkungan kerja. Iklim organisasi juga terakumulasi pada suasana lingkungan kerja yang secara sadar atau bahkan secara tidak sadar dapat berpengaruh pada hasil kerja, sehingga iklim organisasi dipandang

sebagai tempat menumbuh kembangkan karakteristik pegawai yang memiliki kemampuan untuk bersaing dalam mencapai prestasi kerja yang tinggi. Di samping itu iklim organisasi yang sehat akan mendorong suasana kerja efektif,

Pemikiran di atas didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahman dan Bakri (2019) yang melakukan penelitian tentang ⁸ **Penataan Pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui *Dynamic Governance***. Hasil yang diperoleh dalam penelitian tersebut adalah, penataan aparatur sipil negara akan mempengaruhi kinerja pegawai bila dilakukan melalui *Dynamic Governance*, yaitu memperhatikan kearifan lokal, memperhatikan *best practice* dan merubah *mindset aparatur*.

Berangkat pada beberapa pandangan ahli dan hasil penelitian terkait dengan pengaruh iklim organisasi dan penataan sumber daya manusia, bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasarnya perlu didukung oleh hasil kerja yang merata dan menyeluruh. Atas dasar itu untuk mengimplementasikan variabel iklim organisasi dan penataan sumber daya manusia secara efektif dan ¹ **mampu memecahkan masalah kinerja pegawai pada organisasi secara menyeluruh.**

Pemahaman tentang **kinerja pegawai dimaksud merupakan penyelesaian pekerjaan yang berkualitas, tepat waktu dan andal yang dihasilkan sesuai dengan target yang telah ditentukan. Implementasi suatu pekerjaan dinilai memenuhi standar yang tepat, di dalamnya mengandung aspek mutu dan kualitas yang tepat secara aturan dan standar keilmuan.** Menurut Mangkunegara (2004: 75) ada empat ¹ **faktor kinerja pegawai yang menjadi standar penilaian hasil kerja, yaitu: “(1) kualitas kerja, (2) kuantitas kerja, (3) keandalan kerja dan (4) sikap kerja”.**

¹ Faktor-faktor tersebut di atas, menunjukkan bahwa kinerja pegawai ditunjukkan oleh kualitas individu dalam bekerja, kuantitas individu dalam bekerja, keandalan individu dalam bekerja dan sikap individu dalam bekerja. Faktor-faktor tersebut merupakan standar penting bagi pegawai dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggungjawabnya dalam bekerja, standar ini merupakan standar umum pada berbagai level organisasi termasuk kinerja pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi.

Kota Sukabumi hadir dalam rangka mewujudkan amanat Undang-undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintah daerah. Dinas Sosial Kota Sukabumi adalah salah satu lembaga teknis daerah yang merupakan unsur pendukung tugas Kepala Daerah di Bidang Sosial. Sebagaimana disebutkan dalam peraturan daerah Kota Sukabumi Nomor 7 tahun 2020 tentang Perangkat Daerah, salah satu urusan yang menjadi kewenangan Pemerintah Daerah adalah kewenangan di bidang kesejahteraan sosial. Guna menjalankan urusan kewenangan tersebut berdasarkan peraturan Walikota Nomor 27 tahun 2020 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Sosial Kota Sukabumi, antara lain: (1) Kedudukan, Dinas Sosial merupakan unsur pelaksana unsur pemerintahan di Bidang Sosial, dipimpin oleh seorang Kepala Dinas berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Walikota melalui Sekertaris Daerah. (2) Tugas Pokok dan Fungsi, Dinas Sosial mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang diberikan di bidang sosial. Adapun fungsi Dinas Sosial Kota Sukabumi adalah: (a) perumusan kebijakan bidang sosial, (b) pelaksanaan kibijakan bidang sosial, (c)

pelaksanaan evaluasi dan pelaporan bidang sosial, (d) pelaksanaan administrasi dinas bidang sosial, (e) pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh walikota terkait dengan tugas dan fungsinya.

Merujuk pada tugas pokok, fungsi dan tata kerja Dinas Sosial Kota Sukabumi dengan segala permasalahan yang dihadapinya mengalami kesulitan dalam mengimplementasikan berbagai programnya. Proses pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan tugas pokok dan fungsi akan semakin lancar, apabila kinerja pegawai berjalan dengan tepat sesuai dengan prosedur yang ada. Kinerja pegawai yang kurang menunjang atau kurang tepat akan menghambat pencapaian optimalisasi sasaran yang akan dicapai Dinas Sosial Kota Sukabumi. Berdasarkan temuan lapangan, kinerja pegawai pada Dinas tersebut belum berjalan sesuai dengan aturan yang ada menyebabkan kurang lancarnya pelaksanaan kerja secara optimal. Walaupun demikian hasil-hasil kerja di Dinas Sosial Kota Sukabumi dapat dikemukakan sebagai berikut:

Tabel 1.1.

Capaian Indikator Kinerja Dinas Sosial Kota Sukabumi

Sesuai RPJMD Tahun 2021

No.	Tujuan	Indikator Tujuan	Kinerja		
			Target 2021	Realisasi 2021	Capaian 2021
1.	Meningkatnya Kualitas hidup/kemandirian/keberfungsian sosial	Indeks kesejahteraan sosial	66,2%	63,9%	96,5%
2.	Meningkatnya akuntabilitas kinerja Dinas Sosial	Nilai SAKIP Dinas Sosial	72%	71,75%	99,7%

3.	Meningkatkan kualitas pelayanan publik Bidang Sosial	Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)	88%	88%	100%
----	--	----------------------------------	-----	-----	------

Sumber: LAKIP Dinas Sosial Kota Sukabumi (2022).

Dilihat dari kinerja Dinas Sosial Kota Sukabumi yang terdiri dari Kualitas hidup/kemandirian/keberfungsian sosial, Akuntabilitas kinerja Dinas Sosial dan Kualitas pelayanan publik bidang sosial, hasilnya cukup baik. Namun setelah dilakukan penelitian awal/penjajagan dengan melakukan wawancara terhadap beberapa aparatur sipil negara Dinas Sosial Kota Sukabumi, berkaitan dengan kinerja pegawai hasilnya berbeda. Penelitian awal yang dilakukan peneliti, terkait dengan tugas-tugas dan tanggungjawab Dinas Sosial Kota Sukabumi ditemukan masalah yang berkaitan dengan kinerja pegawai belum sesuai dengan harapan. Hal ini tergambar dari adanya beberapa indikator masalah yang dikemukakan berdasar temuan awal hasil observasi dan wawancara sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja pegawai belum sesuai harapan. Contohnya pada Sekretariat Dinas Sosial pada Sub Umum dan Kepegawaian masih terjadi keterlambatan terkait dengan penyelesaian pengajuan kenaikan pangkat/golongan para pegawai sering mengalami hambatan yang seharusnya berjalan lancar. Proses pengurusan kenaikan pangkat sering mengalami kesulitan antara lain dalam pelaksanaannya proses kenaikan pangkat yang seharusnya bisa diproses selama 2 sampai dengan 3 bulan, kenyataannya mengalami keterlambatan antara 4 sampai dengan 12 bulan proses penyelesaiannya.
2. Kualitas kerja pegawai belum sesuai dengan harapan standar mutu yang ditetapkan. Contohnya pada Bidang Pemberdayaan Sosial dan Penanganan

Fakir Miskin, khususnya pada ⁶ **Seksi Pemberdayaan Sosial Masyarakat, Penyaluran Bantuan Stimulan dan Penataan Lingkungan** berkaitan dengan penyaluran bantuan stimulan sering mengalami salah pengertian dalam proses pelaksanaannya, karena kualitas pegawai dalam memahami proses dan mekanisme pelaksanaan penyaluran bantuan stimulan belum berjalan secara profesional dan sesuai harapan.

3. Keandalan pegawai belum sesuai dengan harapan. Contohnya pada ⁶ **Bidang Rehabilitasi dan Perlindungan Jaminan Sosial**, khususnya pada **Seksi Rehabilitasi Sosial Anak dan Lanjut Usia** berkaitan dengan koordinasi dan konsultasi dengan dinas/instansi/lembaga terkait sering dilakukan berulang kali karena kurang andalnya petugas di bidang kerjasama ini. Kegiatan koordinasi yang seharusnya dilakukan antara 2 sampai dengan 3 kali koordinasi, tetapi dalam kenyataannya mengalami kegiatan koordinasi antara 4 sampai 5 kali pertemuan koordinasi dengan unit atau instansi lain.

¹ **Memahami masalah sebagai hasil penelitian awal yang tersaji di atas, peneliti menduga perlunya penerapan iklim organisasi dan melakukan penataan organisasi secara tepat oleh Dinas Sosial Kota Sukabumi. Mengacu pada latar belakang penelitian dan hasil observasi awal, ¹ peneliti tertarik untuk melakukan kajian yang lebih mendalam dan komprehensif yang dituangkan ke dalam bentuk penelitian melalui penulisan disertasi dengan merumuskan judul: PENGARUH IKLIM ORGANISASI ⁹ DAN PENATAAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS SOSIAL KOTA SUKABUMI.**

Alasan-alasan empirik pemilihan obyek penelitian pada Dinas Sosial Kota Sukabumi, antara lain:

1. Dinas Sosial Kota Sukabumi merupakan salah satu dinas yang mengemban tugas cukup luas, mulai dari Bidang Rehabilitasi dan Perlindungan Jaminan Sosial serta Bidang Pemberdayaan Sosial dan Penanganan Fakir Miskin sesuai dengan visisinya: Terwujudnya Kota Sukabumi yang Religius, Nyaman dan Sejahtera (Sukabumi Renyah).
2. Dinas Sosial Kota Sukabumi, sedang berusaha mengemban tugas yang berkaitan dengan program-program: (1) Rehabilitasi Sosial Anak dan Lanjut Usia. (2) Rehabilitasi Sosial Penyandang Disabilitas, Tuna Sosial Korban Perdagangan Orang (KPO). (3) Perlindungan Jaminan Sosial.
3. Dinas Sosial Kota Sukabumi, merupakan salah satu dinas yang dijadikan andalan oleh Pemerintah Kota Sukabumi sesuai dengan misinya: (1) Mewujudkan masyarakat yang berakhlak mulia, sehat, cerdas, kreatif dan berbudaya serta memiliki kesetiakawanan. (2) mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan yang baik (*Good Governance*) dan inovatif.
4. Kota Sukabumi merupakan kota di Provinsi Jawa Barat yang berbatasan dengan Kabupaten Bogor sebagai penyangga Jawa barat maupun Ibu Kota Jakarta, sehingga memerlukan perhatian khusus untuk berkembang lebih maju.

Setelah dikemukakan alasan-alasan empirik tentang pemilihan Dinas Sosial Kota Sukabumi, dikemukakan pula alasan-alasan akademik, antara lain:

1. Penelitian tentang pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai merupakan penelitian tentang model administrasi sumber daya manusia.

2. Penelitian tentang pengaruh penataan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai merupakan salah satu model penelitian pengembangan sumber daya manusia.
3. Secara akademik penelitian pada Dinas Sosial Kota Sukabumi merupakan penelitian kajian ilmu administrasi publik, karena Dinas Sosial Kota Sukabumi merupakan institusi publik yang bertugas memberikan layanan kepada masyarakat sesuai dengan bidangnya.

1.2 Rumusan Masalah

Berpijak dari latar belakang di atas, maka yang menjadi pernyataan masalah (*Problem Statement*) adalah: Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi belum optimal. Hal ini antara lain diduga belum dijalankannya Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi. Dari pernyataan masalah dan penyebab masalah tersebut, dapat dirumuskan pertanyaan-pertanyaan penelitian (*research questions*), sebagai berikut:

1. Apakah Iklim Organisasi yang ditentukan oleh dimensi *Flexibility conformity*, dimensi *Responsibility*, dimensi *Standards*, dimensi *Reward*, dimensi *Clarity* dan dimensi *Team Commitment* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi?
2. Apakah Penataan Sumber Daya Manusia yang ditentukan oleh dimensi Penerapan sistem merit, dimensi Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan, dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja

serta dimensi Pola karier yang jelas dan terencana berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi?

3. Berapa besar pengaruh Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data yang berkaitan dengan Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi.

1.3.2 Tujuan Penelitian

1. Mengkaji dan menganalisis pengaruh Iklim Organisasi melalui dimensi *Flexibility conformity*, dimensi *Responsibility*, dimensi *Standards*, dimensi *Reward*, dimensi *Clarity* dan dimensi *Team Commitment* terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi.
2. Mengkaji dan menganalisis pengaruh Penataan Sumber Daya Manusia melalui dimensi Penerapan sistem merit, dimensi Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan, dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja serta dimensi Pola karier yang jelas dan terencana terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi.

3. Mengkaji dan menganalisis Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi.

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis. Hasil penelitian ini berguna untuk mengembangkan khasanah Ilmu Administrasi Publik, khususnya Ilmu Kebijakan Publik yang berkaitan dengan Iklim Organisasi, Penataan Sumber Daya Manusia dan Kinerja Pegawai.
2. Kegunaan Praktis. Hasil penelitian ini berguna untuk memberikan manfaat bagi Dinas Sosial Kota Sukabumi dalam memecahkan masalah kinerja pegawai yang berkaitan dengan Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Variabel penelitian ini terdiri menjadi tiga variabel, yaitu Variabel Iklim Organisasi dan Variabel Penataan Sumber Daya Manusia sebagai variabel bebas yang diberi simbol X_1 dan X_2 , serta Variabel Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat yang diberi simbol Y . Penelitian ini dilakukan dengan cara melakukan analisis variabel Iklim Organisasi dan variabel Penataan Sumber Daya Manusia yang diperkirakan memiliki pengaruh terhadap variabel Kinerja Pegawai. Rangkaian dari keseluruhan penelitian ini dilakukan sebagai suatu studi kasus pada Dinas Sosial Kota Sukabumi.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah Dinas Sosial Kota Sukabumi, dengan keseluruhan responden sebanyak 183 orang. Selanjutnya kepada responden tersebut diajukan pernyataan-pernyataan penelitian dalam bentuk angket yang merupakan penjabaran dari indikator-indikator yang telah dirumuskan dari variabel Iklim Organisasi dan variabel Penataan Sumber Daya Manusia serta variabel Kinerja Pegawai.

Indikator-indikator dalam setiap variabel penelitian dituangkan ke dalam pernyataan tertutup, setiap pernyataan angket memiliki lima alternatif jawaban yang dapat dipilih oleh responden. Alternatif jawaban tersebut diberi skor dari tingkatan 5 sampai 1 untuk pernyataan positif dan skor tingkatan 1 sampai 5 untuk pernyataan yang negatif.

4.1.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas sangat penting dalam pengujian instrumen sebagai alat dalam penelitian ini, uji validitas menilai sejauhmana instrumen yang digunakan telah sah untuk mengukur variabel, dan uji reliabilitas digunakan untuk menilai tingkat kehandalan instrumen penelitian.

4.1.1.1 Uji Validitas

Angket penelitian disusun dalam tiga kelompok disesuaikan dengan banyaknya variabel penelitian. Jumlah item keseluruhan terdiri dari 42 item pernyataan. Angket yang digunakan dalam mengukur variabel-variabel tersebut, terdiri dari variabel Iklim Organisasi (X_1), variabel Penataan Sumber Daya Manusia (X_2) dan variabel Kinerja Pegawai (Y). Variabel Iklim Organisasi (X_1) terbagi menjadi 6 (enam) dimensi, yaitu dimensi *Flexibility conformity* (X_{1-1}), dimensi *Responsibility* (X_{1-2}), dimensi *Standards* (X_{1-3}), dimensi *Reward* (X_{1-4}), dimensi *Clarity* (X_{1-5}) dan dimensi *Team Commitment* (X_{1-6}). Variabel kedua yaitu Variabel Penataan Sumber Daya Manusia (X_2) yang terbagi ke dalam 4 (empat) dimensi, yaitu dimensi Penerapan sistem merit (X_{2-1}), dimensi Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan (X_{2-2}), dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja (X_{2-3}), dan dimensi Pola karier yang jelas dan terencana (X_{2-4}). Variabel Kinerja Pegawai (Y) yang terbagi ke dalam 4 (empat) faktor, yaitu faktor dimensi Kualitas kerja (Y_1), faktor dimensi Kuantitas kerja (Y_2), faktor Keandalan (Y_3) dan faktor Sikap (Y_4). Semua pernyataan angket diukur dalam skala ordinal dan disusun dalam bentuk skala Likert yang terdiri dari lima pilihan jawaban.

1. Penentuan nilai korelasi (r)

Untuk menentukan nilai korelasi, digunakan rumus sebagai berikut:

$$r_{yx} = \frac{N \sum_{h=1}^n X_{ih} Y_{jh} - \sum_{h=1}^n X_{ih} \sum_{h=1}^n Y_{jh}}{\sqrt{\left[N \sum_{h=1}^n (X_{ih})^2 - \left(\sum_{h=1}^n X_{ih} \right)^2 \right] \left[n \sum_{h=1}^n (Y_{jh})^2 - \left(\sum_{h=1}^n Y_{jh} \right)^2 \right]}}$$

2. Kaidah Keputusan

Nilai r_{hitung} kemudian dibandingkan dengan nilai r_{tabel} dengan tingkat α tertentu

dan derajat bebas sebesar $n-2$. Kaidah keputusan sebagai berikut:

- a. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka alat ukur yang digunakan valid.
- b. Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka alat ukur yang digunakan tidak valid.

Hasil uji validitas terhadap variabel Iklim Organisasi (X_1) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1

Hasil Uji Validitas Variabel Iklim Organisasi (X_1)

Item	R	Rtabel	Keputusan
1	0.7621	0.1946	Valid
2	0.8390	0.1946	Valid
3	0.7790	0.1946	Valid
4	0.7509	0.1946	Valid
5	0.7066	0.1946	Valid
6	0.7479	0.1946	Valid
7	0.6779	0.1946	Valid
8	0.7459	0.1946	Valid
9	0.7664	0.1946	Valid
10	0.5825	0.1946	Valid
11	0.5572	0.1946	Valid
12	0.7350	0.1946	Valid
13	0.7572	0.1946	Valid
14	0.7802	0.1946	Valid
15	0.7613	0.1946	Valid

Item	R	Rtabel	Keputusan
16	0.6381	0.1946	Valid
17	0.5398	0.1946	Valid
18	0.7428	0.1946	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2023.

Berdasarkan tabel di atas diperoleh gambaran bahwa uji instrumen untuk variabel Iklim Organisasi mengidentifikasi semua pernyataan valid, sehingga semua data bisa dilanjutkan ke analisis berikutnya. Selanjutnya uji validitas untuk Variabel Penataan Sumber Daya Manusia (X_2) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2

Hasil Uji Validitas Variabel Penataan Sumber Daya Manusia (X_2)

Item	R	Rtabel	Keputusan
19	0.6158	0.1946	Valid
20	0.5467	0.1946	Valid
21	0.6233	0.1946	Valid
22	0.7896	0.1946	Valid
23	0.5411	0.1946	Valid
24	0.7327	0.1946	Valid
25	0.7967	0.1946	Valid
26	0.7008	0.1946	Valid
27	0.7807	0.1946	Valid
28	0.7267	0.1946	Valid
29	0.6364	0.1946	Valid
30	0.6829	0.1946	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2023.

Uji validitas untuk variabel Y (Kinerja Pegawai) yang terdiri dari 15 item pernyataan menyatakan bahwa semua item pernyataan valid. Hasil perhitungan dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3

Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Item	R	Rtabel	Keputusan
31	0.6843	0.1946	Valid
32	0.3598	0.1946	Valid
33	0.7124	0.1946	Valid
34	0.7173	0.1946	Valid
35	0.5448	0.1946	Valid
36	0.7188	0.1946	Valid
37	0.7504	0.1946	Valid
38	0.7611	0.1946	Valid
39	0.6178	0.1946	Valid
40	0.7435	0.1946	Valid
41	0.3753	0.1946	Valid
42	0.6897	0.1946	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2023.

Suatu item dikatakan valid apabila nilai r atau nilai korelasi antara skors item dengan totalnya menunjukkan koefisien yang signifikan, dikatakan signifikan apabila nilai r_{tabel} dari item lebih kecil dari nilai r_{hitung} , dengan menggunakan tabel r untuk korelasi *product moment* dan mengambil $\alpha = 0,05$ dan $n = 183$. Berdasarkan perhitungan tersebut diperoleh nilai r_{tabel} 0,1946, apabila terdapat pernyataan item yang tidak valid maka data yang didapatkan tidak bisa digunakan untuk analisis selanjutnya.

4.1.1.2 Uji Reliabilitas Kuesioner

Hasil penelitian tergantung pada kualitas data yang dianalisis dan instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian instrumen pada penelitian ini adalah kuesioner, sehingga data yang diperoleh dan responden akan di uji kualitas datanya dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

Tabel 4.4

¹
Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

No.	Indikator Penilaian berdasarkan hasil dari 183 responden	Besaran Nilai
1.	Korelasi	0,7940
2.	Angka Reliabilitas	0,8852
3.	Kesimpulan	Luar Biasa Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2023.

Balian (1838) dalam Soehartono (2004: 85) mengemukakan pedoman interpretasi nilai berdasarkan koefisien reliabilitas, yaitu sebagai berikut:

+0,90 - +1,00 : luar biasa bagus/luar biasa reliabel

+0,85 - +0,88 : sangat bagus/sangat reliabel

+0,80 - +0,84 : bagus/reliabel

+0,70 - +0,79 : cukup reliabel

Kurang dari 0,70 : kurang reliabel

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian mempunyai nilai reliabilitas yang reliabel. Keputusan reliabel ini menunjukkan bahwa seluruh instrumen yang digunakan untuk mengukur seluruh item dari variabel Iklim Organisasi, Penataan Sumber Daya Manusia dan Kinerja Pegawai sebagaimana telah dioperasionalkan pada operasionalisasi variabel dapat diterima keterandalannya atau kekonsistennannya.

4.1.2 Deskripsi tentang Variabel Penelitian

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya bahwa variabel penelitian ini terdiri dari tiga variabel, yaitu variabel Iklim Organisasi yang diberi simbol X_1 dan Variabel Penataan Sumber Daya Manusia yang diberi simbol X_2 sebagai variabel bebas serta variabel Kinerja Pegawai sebagai variabel tidak bebas (terikat) yang diberi simbol Y .

Penelitian ini dilakukan dengan cara menganalisis variabel Iklim Organisasi melalui Variabel Penataan Sumber Daya Manusia yang diperkirakan mempunyai pengaruh besar terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi.

Variabel Iklim Organisasi ini terdiri dari *dimensi Flexibility conformity* (X_{1-1}), dimensi penataan ketatalaksanaan/ manajemen (X_{1-2}), *dimensi Standards* (X_{1-3}), *dimensi Reward* (X_{1-4}), *dimensi Clarity* (X_{1-5}) dan *dimensi Tem Commitment* (X_{1-6}) dalam hubungannya dengan kinerja. Sedangkan Variabel Penataan Sumber Daya Manusia terdiri dari dimensi Penerapan sistem merit (X_{2-1}), dimensi ¹²Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan (X_{2-2}), dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja (X_{2-3}) dan dimensi Pola karier yang jelas dan terencana (X_{2-4}). Dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai unit analisis adalah pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi yang berjumlah 183 orang sebagai responden. Selanjutnya kepada responden tersebut diajukan pernyataan-pernyataan dalam angket yang merupakan penjabaran dari indikator-indikator variabel Iklim Organisasi, variabel Penataan Sumber Daya Manusia dan variabel Kinerja Pegawai.

² Indikator-indikator dalam setiap variabel penelitian dijabarkan ke dalam pernyataan tertutup, dimana setiap pernyataan angket memiliki lima alternatif jawaban yang dapat dipilih oleh responden. Alternatif tersebut diberi skor yang bergerak dari 5 sampai 1 untuk pernyataan yang positif, sedangkan skor untuk pernyataan negatif bergerak dari skor 1 sampai dengan 5.

4.1.2.1 Deskripsi Variabel Iklim Organisasi

Variabel Iklim Organisasi ini terdiri dari *dimensi Flexibility conformity* (X_{1-1}), dimensi penataan ketatalaksanaan/ manajemen (X_{1-2}), *dimensi Standards* (X_{1-3}), *dimensi Reward* (X_{1-4}), *dimensi Clarity* (X_{1-5}) dan *dimensi Team Commitment* (X_{1-6}) diwakili oleh beberapa indikator yang dibagi lagi menjadi beberapa item pernyataan. Untuk menganalisis kondisi variabel Iklim Organisasi, selanjutnya dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 18 pernyataan, dimana masing-masing pernyataan disertai lima kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Variabel Iklim Organisasi memiliki komponen sebagai berikut:

1. *Dimensi Flexibility conformity*

Flexibility conformity merupakan dimensi pertama dari Iklim Organisasi di mana dimensi ini diwakili oleh tiga item pernyataan. ⁷ Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh Statistik deskriptif untuk *Flexibility conformity* yang diwakili oleh tiga item pernyataan untuk 183 responden.

Tabel di bawah ini menunjukkan statistik deskriptif untuk *dimensi Flexibility conformity*, yang di dalamnya terdapat beberapa informasi, diantaranya: Mean, Median, Mode, Standard Deviation, Range, Minimum, Maksimum dan Percentile. Perhitungan statistik deskriptif untuk item pernyataan pada *dimensi Flexibility conformity* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5

Statistik Deskriptif Untuk *Dimensi Flexibility conformity*

Option Statistik Deskriptif	Pernyataan 1	Pernyataan 2	Pernyataan 3
	Sebagai pegawai merasa leluasa dalam bekerja baik pada saat bekerja sibuk maupun dalam kondisi tenang.	Setiap pegawai semestinya melakukan adaptasi kepada tugas sekalipun pekerjaan itu di luar tugas sebenarnya.	Sebaiknya setiap pegawai memulai berinisiatif dalam bekerja tanpa harus menunggu atasan memerintahkannya.
Mean	4.1	4.2	4.3
Median	4	4	4
Mode	4	4	4
Std. Dev	0.7	0.7	0.6
Range	4	4	4
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5
Percentile 25	4	4	4
Percentile 50	4	4	4
Percentile 75	5	5	5

Sumber: Data Hasil Penelitian yang Diolah, 2023.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa untuk *dimensi Flexibility conformity*, menghasilkan statistik deskriptif yang berbeda-beda untuk setiap item pernyataan yang digunakan. Untuk item pernyataan 1 didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 4,1 yang artinya rata-rata jawaban responden berada pada jawaban antara Setuju dan Sangat Setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 4 yang artinya jika jawaban responden diurutkan

dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 0,7 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Sebagai pegawai merasa leluas dalam bekerja, baik pada saat bekerja sibuk maupun dalam kondisi tenang”.

¹¹ Item **pernyataan 2** didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 4,2 yang ⁴ artinya rata-rata jawaban responden berada antara jawaban Setuju dan Sangat Setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 4 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah sangat setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 0,7 yang artinya sebaran jawaban responden memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Setiap pegawai semestinya melakukan adaptasi kepada tugas sekalipun pekerjaan itu di luar tugas sebenarnya”.

¹¹ Item **pernyataan 3** didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 4,3 yang artinya rata-rata jawaban responden berada pada jawaban antara Setuju dan Sangat Setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 4 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 0,6 yang artinya sebaran jawaban responden memiliki variasi jawaban yang cukup kecil dan seluruh responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Sebaiknya setiap pegawai memulai berinisiatif dalam bekerja tanpa harus menunggu atasan memerintahkannya”.

Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh presentasi nilai data untuk dimensi *dimensi Flexibility conformity* yang diwakili oleh tiga item pernyataan untuk 183 responden sebagai berikut:

Tabel 4.6

Distribusi Frekuensi Untuk Dimesi Penataan kelembagaan

No.	PERNYATAAN	KD	Alternatif Jawaban					Presentase (%)				
			SS	S	N	TS	STS					
1	Sebagai pegawai merasa leluasa dalam bekerja baik pada saat bekerja sibuk maupun dalam kondisi tenang.	1	49	118	10	5	1	26,78	64,48	5,46	2,73	0,55
2	Setiap pegawai semestinya melakukan adaptasi kepada tugas sekalipun pekerjaan itu di luar tugas sebenarnya.	2	64	101	16	1	1	34,97	55,19	8,74	0,55	0,55
3	Sebaiknya setiap pegawai memulai berinisiatif dalam bekerja tanpa harus menunggu atasan memerintahkannya.	3	67	110	4	1	1	36,61	60,11	2,19	0,55	0,55

Sumber: Data Hasil Penelitian yang Diolah, 2023.

Tabel di atas memperlihatkan bahwa 64,48% responden sangat setuju akan pernyataan yang menyebutkan bahwa Sebagai pegawai merasa leluasa dalam bekerja baik pada saat bekerja sibuk maupun dalam kondisi tenang, kemudian 55,19% responden setuju apabila disebutkan bahwa Setiap pegawai semestinya melakukan adaptasi kepada tugas sekalipun pekerjaan itu di luar tugas sebenarnya. Selanjutnya 60,11% responden menyatakan sangat setuju akan pernyataan yang menyatakan bahwa Sebaiknya setiap pegawai memulai berinisiatif dalam bekerja tanpa harus menunggu atasan memerintahkannya.

Hasil penelitian di atas memperlihatkan bahwa dimensi *dimensi Flexibility conformity* dalam Iklim Organisasi pada Dinas Sosial Kota Sukabumi sudah berjalan dengan tepat, karena para pegawai telah bekerja dengan leluasa dan

berdaptasi dengan tugas serta memiliki inisiatif bekerja yang baik sehingga mendukung terciptanya Iklim Organisasi yang lebih baik lagi.

2. Dimensi Responsibility

Responsibility merupakan dimensi kedua dari Iklim Organisasi di mana dimensi ini diwakili oleh tiga item pernyataan. Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh distribusi frekuensi dan skor standar deviasi untuk *Responsibility* yang diwakili oleh tiga item pernyataan untuk 183 responden.

Tabel di bawah ini menunjukkan statistik deskriptif untuk *dimensi Responsibility*, yang di dalamnya terdapat beberapa informasi, diantaranya: *Mean*, Median, Mode, Standard Deviation, Range, Minimum, Maksimum dan Pecentile. Perhitungan statistik deskriptif untuk item pernyataan pada *dimensi Responsibility* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7
Statistik Deskriptif Untuk *Dimensi Responsibility*

Option Statistik Deskriptif	Pernyataan 4	Pernyataan 5	Pernyataan 6
	Diakhir tugas yang telah ditentukan, setiap pegawai memberikan pertanggungjawaban kerja kepada atasan masing-masing.	Jika diperlukan semua pegawai diupayakan terlibat dalam pekerjaan sekalipun pada saat waktu istirahat.	Pegawai yang bertanggungjawab berusaha kreatif dalam bekerja tanpa menunggu perintah dari atasan.
Mean	4.4	3.9	4.3
Median	5	4	4
Mode	5	4	4
Std. Dev	0.6	0.8	0.6
Range	3	4	3
Minimum	2	1	2
Maximum	5	5	5
Percentile 25	4	4	4
Percentile 50	5	4	4
Percentile 75	5	4	5

Sumber: Data Hasil Penelitian yang Diolah, 2023.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa untuk *dimensi Responsibility*, menghasilkan statistik deskriptif yang berbeda-beda untuk setiap item pernyataan yang digunakan. Untuk item pernyataan 4 didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 4,4 yang artinya rata-rata jawaban responden berada pada jawaban antara Setuju dan Sangat Setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 5 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah sangat setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 5, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah sangat setuju. Range jawaban responden sebesar 3 dengan jawaban paling kecil adalah Tidak Setuju (2) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 0,6 yang artinya sebaran jawaban responden memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Diakhir tugas yang telah ditentukan, setiap pegawai memberikan pertanggungjawaban kerja kepada atasan masing-masing”.

Item pernyataan 5 didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 3,9 yang artinya rata-rata jawaban responden berada pada jawaban antara Netral dan Setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 4 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan

jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 0,8 yang artinya sebaran jawaban responden memiliki variasi jawaban yang kecil dan responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Jika diperlukan semua pegawai diupayakan terlibat dalam pekerjaan sekalipun pada saat waktu istirahat”.

¹¹ Item **pernyataan 6** didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 4,3 yang ⁴ artinya rata-rata jawaban responden berada pada jawaban antara Setuju dan Sangat Setuju. Sedangkan ⁴ titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 4 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah setuju. Range jawaban responden sebesar 3 dengan jawaban paling kecil adalah Tidak Setuju (2) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 0,6 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Pegawai yang bertanggungjawab berusaha kreatif dalam bekerja tanpa menunggu perintah dari atasan”.

⁷ Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh presentasi nilai data untuk *dimensi Responsibility* yang diwakili oleh tiga item pernyataan untuk 183 responden sebagai berikut:

Tabel 4.8

Distribusi Frekuensi Untuk Komponen Aksesibilitas

No.	PERNYATAAN	KD	Alternatif Jawaban					Presentase (%)				
			SS	S	N	TS	STS					
1	Diakhir tugas yang telah ditentukan, setiap pegawai memberikan pertanggungjawaban kerja kepada atasan masing-masing.	4	93	80	8	2	0	50,82	43,72	4,37	1,09	0,00
2	Jika diperlukan semua pegawai diupayakan terlibat dalam pekerjaan sekalipun pada saat waktu istirahat.	5	35	106	27	13	2	19,13	57,92	14,75	7,10	1,09
3	Pegawai yang bertanggungjawab berusaha kreatif dalam bekerja tanpa menunggu perintah dari atasan	6	74	97	10	2	0	40,44	53,01	5,46	1,09	0,00

Sumber: Data Hasil Penelitian yang Diolah, 2023.

Tabel di atas memperlihatkan bahwa 50,82% responden sangat setuju akan pernyataan yang menyebutkan bahwa Diakhir tugas yang telah ditentukan, setiap pegawai memberikan pertanggungjawaban kerja kepada atasan masing-masing. Selanjutnya 57,92% responden menyatakan setuju akan pernyataan yang menyebutkan bahwa Jika diperlukan semua pegawai diupayakan terlibat dalam pekerjaan sekalipun pada saat waktu istirahat. Kemudian 53,01% responden menyatakan setuju akan pernyataan yang mengatakan bahwa Pegawai yang bertanggungjawab berusaha kreatif dalam bekerja tanpa menunggu perintah dari atasan.

Hasil penelitian di atas memperlihatkan bahwa *dimensi Responsibility* dalam Iklim Organisasi pada Dinas Sosial Kota Sukabumi sudah berjalan dengan tepat, karena para pegawai sudah memahami konsep pertanggungjawaban, dan

terlibat secara aktif serta kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat mendukung terciptanya Iklim Organisasi yang lebih baik lagi.

3. Dimensi Standards

Standards merupakan dimensi ketiga dari Iklim Organisasi di mana dimensi ini diwakili oleh tiga item pernyataan. Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh distribusi frekuensi dan skor standar deviasi untuk *Standards* yang diwakili oleh tiga item pernyataan untuk 183 responden.

Tabel di bawah ini menunjukkan statistik deskriptif untuk *dimensi Standards*, yang di dalamnya terdapat beberapa informasi, diantaranya: *Mean*, Median, Mode, Standard Deviation, Range, Minimum, Maksimum dan Pecentile. Perhitungan statistik deskriptif untuk item pernyataan pada *dimensi Standards* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9
Statistik Deskriptif Untuk *Dimensi Standards*

Option Statistik Deskriptif	Pernyataan 7	Pernyataan 8	Pernyataan 9
	Sikap loyalitas pegawai dalam bekerja berusaha menghargai atasan sendiri dalam melakukan tugas.	Pencapaian hasil kerja yang efektif tidak selamanya melakukan kerjasama dalam tugas dengan pegawai lain.	Selama ini pekerjaan yang dilakukan pegawai berjalan dalam suasana kerja kondusif, sekalipun sering ada perbedaan.
Mean	4.3	3.5	4.1
Median	4	4	4
Mode	4	4	4
Std. Dev	0.6	1	0.6
Range	3	4	3
Minimum	2	1	2
Maximum	5	5	5
Percentile 25	4	3	4
Percentile 50	4	4	4
Percentile 75	5	4	4

Sumber: Data Hasil Penelitian yang Diolah, 2023.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa untuk *dimensi Standards*, menghasilkan statistik deskriptif yang berbeda-beda untuk setiap item pernyataan yang digunakan. Untuk item pernyataan 7 didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 4,3 yang artinya rata-rata jawaban responden berada pada jawaban antara Setuju dan Sangat Setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 4 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah setuju. Range jawaban responden sebesar 3 dengan jawaban paling kecil adalah Tidak Setuju (2) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 0,6 yang artinya sebaran jawaban responden memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden yang memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Sikap loyalitas pegawai dalam bekerja berusaha menghargai atasan sendiri dalam melakukan tugas”.

Item pernyataan 8 didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 3,5 yang artinya rata-rata jawaban responden berada pada jawaban antara Netral dan Setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 4 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah Setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah Setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan

jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 1 yang artinya sebaran jawaban responden memiliki variasi jawaban yang cukup besar dan masih ada beberapa responden tidak memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Pencapaian hasil kerja yang efektif tidak selamanya melakukan kerjasama dalam tugas dengan pegawai lain”.

¹¹ Item **pernyataan 9** didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 4,1 yang ⁴ artinya rata-rata jawaban responden berada pada jawaban antara Setuju dan Sangat Setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 4 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah setuju. Range jawaban responden sebesar 3 dengan jawaban paling kecil adalah Tidak Setuju (2) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 0,6 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Selama ini pekerjaan yang dilakukan pegawai berjalan dalam suasana kerja kondusif, sekalipun sering ada perbedaan”.

⁷ Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh presentasi nilai data untuk *dimensi Standards* yang diwakili oleh tiga item pernyataan untuk 183 responden sebagai berikut:

²
Tabel 4.10

Distribusi Frekuensi Untuk *Dimensi Standards*

No.	PERNYATAAN	KD	Alternatif Jawaban					Presentase (%)				
			SS	S	N	TS	STS					
1	Sikap loyalitas pegawai dalam bekerja berusaha menghargai atasan sendiri dalam melakukan tugas	7	66	104	11	2	0	36,07	56,83	6,01	1,09	0,00
2	Pencapaian hasil kerja yang efektif tidak selamanya melakukan kerjasama dalam tugas dengan pegawai lain	8	22	90	32	38	1	12,02	49,18	17,49	20,77	0,55
3	Selama ini pekerjaan yang dilakukan pegawai berjalan dalam suasana kerja kondusif, sekalipun sering ada perbedaan	9	36	128	16	3	0	19,67	69,95	8,74	1,64	0,00

Sumber: Data Hasil Penelitian yang Diolah, 2023.

Tabel di atas memperlihatkan bahwa 56,83% responden setuju akan pernyataan yang menyebutkan bahwa Sikap loyalitas pegawai dalam bekerja berusaha menghargai atasan sendiri dalam melakukan tugas, kemudian 49,18% responden setuju apabila disebutkan bahwa Pencapaian hasil kerja yang efektif

tidak selamanya melakukan kerjasama dalam tugas dengan pegawai lain. Selanjutnya 69,95% responden menyatakan setuju akan pernyataan yang menyatakan bahwa Selama ini pekerjaan yang dilakukan pegawai berjalan dalam suasana kerja kondusif, sekalipun sering ada perbedaan.

Hasil penelitian di atas memperlihatkan bahwa *dimensi Standards* dalam Iklim Organisasi pada Dinas Sosial Kota Sukabumi sudah berjalan dengan tepat, karena pegawai telah menghargai atasan sendiri dan telah bekerjasama dalam menyelesaikan tugas serta menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga ini dapat mendukung terciptanya Iklim Organisasi yang lebih baik lagi.

4. Dimensi Reward

Reward merupakan dimensi keempat dari Iklim Organisasi di mana dimensi ini diwakili oleh tiga item pernyataan. Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh distribusi frekuensi dan skor standar deviasi untuk *dimensi Reward* yang diwakili oleh tiga item pernyataan untuk 183 responden.

Tabel di bawah ini menunjukkan statistik deskriptif untuk *dimensi Reward*, yang di dalamnya terdapat beberapa informasi, diantaranya: *Mean*, *Median*, *Mode*, *Standard Deviation*, *Range*, *Minimum*, *Maksimum* dan *Pecentile*. Perhitungan statistik deskriptif untuk item pernyataan pada *dimensi Reward* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11

Statistik Deskriptif Untuk *Dimensi Reward*

Option Statistik Deskriptif	Pernyataan 10	Pernyataan 11	Pernyataan 12
		Sikap atasan selama ini sangat bijaksana dan menghargai atasan dalam menjalankan tugasnya.	Atasan dalam bekerja selama ini tidak memberikan pujian kepada bawahan, walaupun pekerjaan yang dilakukan memuaskan.
Mean	4.3	3	3.8
Median	4	3	4
Mode	4	2	4
Std. Dev	0.7	1.1	0.8
Range	4	4	4
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5
Percentile 25	4	2	3
Percentile 50	4	3	4
Percentile 75	5	4	4

Sumber: Data Hasil Penelitian yang Diolah, 2023.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa untuk *dimensi Reward*, menghasilkan statistik deskriptif yang berbeda-beda untuk setiap item pernyataan yang digunakan. Untuk item **pernyataan 10** didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 4,3 yang artinya rata-rata jawaban responden berada pada antara jawaban Setuju dan Sangat Setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 4 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean,

median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 0,7 yang artinya sebaran jawaban responden memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Sikap atasan selama ini sangat bijaksana dan menghargai atasan dalam menjalankan tugasnya”.

Item **pernyataan 11** didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 3 yang artinya rata-rata jawaban responden berada pada jawaban Netral. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah netral. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 2, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah tidak setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 1,1 yang artinya sebaran jawaban responden memiliki variasi jawaban yang besar dan ada beberapa responden tidak memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Atasan dalam bekerja selama ini tidak memberikan pujian kepada bawahan, walaupun pekerjaan yang dilakukan memuaskan”.

Item **pernyataan 12** didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 3,8 yang artinya rata-rata jawaban responden berada pada jawaban Netral dan Setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 4 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang

diambil responden adalah setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 0,8 yang artinya sebaran jawaban responden memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Cara kerja atasan selama ini cukup simpati kepada bawahan dan tidak pernah melakukan teguran yang berlebihan”.

Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh presentasi nilai data untuk *dimensi Reward* yang diwakili oleh tiga item pernyataan untuk 183 responden sebagai berikut:

Tabel 4.12

Distribusi Frekuensi Untuk *Dimensi Reward*

No.	PERNYATAAN	KD	Alternatif Jawaban					Presentase (%)				
			SS	S	N	TS	STS					
1	Sikap atasan selama ini sangat bijaksana dan menghargai atasan dalam menjalankan tugasnya.	10	67	102	11	1	2	36,61	55,74	6,01	0,55	1,09
2	Atasan dalam bekerja selama ini tidak memberikan pujian kepada bawahan, walaupun pekerjaan yang dilakukan memuaskan.	11	19	40	52	61	11	10,38	21,86	28,42	33,33	6,01
3	Cara kerja atasan selama ini cukup simpati kepada bawahan dan tidak pernah melakukan teguran yang berlebihan.	12	26	107	32	17	1	14,21	58,47	17,49	9,29	0,55

Sumber: Data Hasil Penelitian yang Diolah, 2023.

Tabel di atas memperlihatkan bahwa 55,74% responden setuju akan pernyataan yang menyebutkan bahwa Sikap atasan selama ini sangat bijaksana dan menghargai atasan dalam menjalankan tugasnya, kemudian 33,33% responden tidak setuju apabila disebutkan bahwa Atasan dalam bekerja selama ini tidak memberikan pujian kepada bawahan, walaupun pekerjaan yang dilakukan memuaskan. Selanjutnya 58,47% responden menyatakan setuju akan pernyataan yang menyatakan bahwa Cara kerja atasan selama ini cukup simpati kepada bawahan dan tidak pernah melakukan teguran yang berlebihan.

Hasil penelitian di atas memperlihatkan bahwa *dimensi Reward* dalam Iklim Organisasi pada Dinas Sosial Kota Sukabumi sudah berjalan dengan tepat, karena pegawai melihat atasan telah menghargai bawahan dan memberikan pujian serta simpati kepada bawahan sehingga mendukung terciptanya Iklim Organisasi yang lebih baik lagi di tempat kerja.

5. Dimensi Clarity

Clarity merupakan dimensi kelima dari Iklim Organisasi di mana dimensi ini diwakili oleh tiga item pernyataan. Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh distribusi frekuensi dan skor standar deviasi untuk *dimensi Clarity* yang diwakili oleh tiga item pernyataan untuk 183 responden.

Tabel di bawah ini menunjukkan statistik deskriptif untuk *dimensi Clarity*, yang di dalamnya terdapat beberapa informasi, diantaranya: *Mean*, *Median*, *Mode*, *Standard Deviation*, *Range*, *Minimum*, *Maksimum* dan *Pecentile*. Perhitungan statistik deskriptif untuk item pernyataan pada *dimensi Clarity* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.13

Statistik Deskriptif Untuk *Dimensi Clarity*

Option Statistik Deskriptif	Pernyataan 13	Pernyataan 14	Pernyataan 15
		Pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan selama ini cukup variatif dan perhatian atasan kepada pegawai cukup nyaman.	Pimpinan selama ini memberikan sikap percaya kepada bawahan untuk bekerja, sekalipun tidak pernah dilakukan pengawasan.
Mean	4	3.8	4.1
Median	4	4	4
Mode	4	4	4
Std. Dev	0.6	0.9	0.6
Range	4	4	4
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5
Percentile 25	4	3	4
Percentile 50	4	4	4
Percentile 75	4	4	4

Sumber: Data Hasil Penelitian yang Diolah, 2023.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa untuk *dimensi Clarity*, menghasilkan statistik deskriptif yang berbeda-beda untuk setiap item pernyataan yang digunakan. Untuk item **pernyataan 13** didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 4 yang artinya rata-rata jawaban responden berada pada jawaban Setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 4 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah sangat setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah sangat setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 0,6 yang artinya sebaran

jawaban responden memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan selama ini cukup variatif dan perhatian atasan kepada pegawai cukup nyaman”.

Item **pernyataan 14** didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 3,8 yang artinya ⁴ rata-rata jawaban responden berada pada jawaban antara Netral dan Setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 4 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 0,9 yang artinya sebaran jawaban responden memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Pimpinan selama ini memberikan sikap percaya kepada bawahan untuk bekerja, sekalipun tidak pernah dilakukan pengawasan”.

Item **pernyataan 15** didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 4,1 yang artinya ⁴ rata-rata jawaban responden berada pada jawaban Setuju dan Sangat Setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 4 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak

yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 0,6 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Pekerjaan yang dilakukan pegawai berdasarkan catatan waktu beberapa masa kerja agar sasaran pekerjaan tercapai”.

⁷ Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh presentasi nilai data untuk *dimensi Clarity* yang diwakili oleh tiga item pernyataan untuk 183 responden sebagai berikut:

Tabel 4.14

Distribusi Frekuensi Untuk *Dimensi Clarity*

No.	PERNYATAAN	KD	Alternatif Jawaban					Presentase (%)				
			SS	S	N	TS	STS					
1	Pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan selama ini cukup variatif dan perhatian atasan kepada pegawai cukup nyaman.	13	31	129	20	1	2	16,94	70,49	10,93	0,55	1,09
2	Pimpinan selama ini memberikan sikap percaya kepada bawahan untuk bekerja, sekalipun tidak pernah dilakukan pengawasan.	14	30	103	29	17	4	16,39	56,28	15,85	9,29	2,19
3	Pekerjaan yang dilakukan pegawai berdasarkan catatan waktu beberapa masa kerja agar sasaran pekerjaan tercapai.	15	39	128	14	1	1	21,31	69,95	7,65	0,55	0,55

Sumber: Data Hasil Penelitian yang Diolah, 2023.

Tabel di atas memperlihatkan bahwa 70,49% responden setuju akan pernyataan yang menyebutkan bahwa Pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan selama ini cukup variatif dan perhatian atasan kepada pegawai cukup nyaman, kemudian 56,28% responden tidak setuju apabila disebutkan bahwa Pimpinan selama ini memberikan sikap percaya kepada bawahan untuk bekerja, sekalipun tidak pernah dilakukan pengawasan. Selanjutnya 69,95% responden menyatakan setuju akan

pernyataan yang menyatakan bahwa Pekerjaan yang dilakukan pegawai berdasarkan catatan waktu beberapa masa kerja agar sasaran pekerjaan tercapai.

Hasil penelitian di atas memperlihatkan bahwa *dimensi Clarity* dalam Iklim Organisasi pada Dinas Sosial Kota Sukabumi sudah berjalan dengan tepat, karena pegawai melihat atasan telah memberikan perhatian kepada bawahan dan percaya sehingga sasaran kerja tercapai dan mendukung terciptanya Iklim Organisasi yang lebih baik lagi di tempat kerja.

6. Dimensi Team Commitment

Team Commitment merupakan dimensi keenam dari Iklim Organisasi di mana dimensi ini diwakili oleh tiga item pernyataan. Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh distribusi frekuensi dan skor standar deviasi untuk *dimensi Team Commitment* yang diwakili oleh tiga item pernyataan untuk 183 responden.

Tabel di bawah ini menunjukkan statistik deskriptif untuk *dimensi Team Commitment*, yang di dalamnya terdapat beberapa informasi, diantaranya: *Mean*, *Median*, *Mode*, *Standard Deviation*, *Range*, *Minimum*, *Maksimum* dan *Pecentile*. Perhitungan statistik deskriptif untuk item pernyataan pada *dimensi Team Commitment* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15

Statistik Deskriptif Untuk *Dimensi Team Commitment*

Option Statistik Deskriptif	Pernyataan 16	Pernyataan 17	Pernyataan 18
		Sebagai pegawai saya melaksanakan tugas merasa bangga sebagai pekerja, walaupun pekerjaan itu kadang cukup menyita waktu.	Seluruh pegawai dirasakan tidak semuanya bersikap merasa memiliki pada instansi tempat bekerja.
Mean	4	3.3	3.9
Median	4	3	4
Mode	4	4	4
Std. Dev	0.8	1	0.8
Range	4	4	4
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5
Percentile 25	4	2	3
Percentile 50	4	3	4
Percentile 75	4	4	4

Sumber: Data Hasil Penelitian yang Diolah, 2023.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa untuk *dimensi Team Commitment*, menghasilkan statistik deskriptif yang berbeda-beda untuk setiap item pernyataan yang digunakan. Untuk item **pernyataan 16** didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 4 yang artinya rata-rata jawaban responden berada pada jawaban Setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 4 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah sangat setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah sangat setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 0,8

yang artinya sebaran jawaban responden memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Sebagai pegawai saya melaksanakan tugas merasa bangga sebagai pekerja, walaupun pekerjaan itu kadang cukup menyita waktu”.

Item **pernyataan 17** didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 3,3 yang artinya ⁴ rata-rata jawaban responden berada pada jawaban antara Netral dan Setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah Netral. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 1 yang artinya sebaran jawaban responden memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Seluruh pegawai dirasakan tidak semuanya bersikap merasa memiliki pada instansi tempat bekerja”.

Item **pernyataan 18** didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 3,9 yang artinya ⁴ rata-rata jawaban responden berada pada jawaban Netral dan Setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 4 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang

diambil responden adalah setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 0,8 yang artinya sebaran jawaban responden memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Selama ini sebagai pegawai bekerja mendahulukan kepentingan tugas daripada kepentingan pribadi atau keluarga”.

Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh presentasi nilai data untuk *dimensi Team Commitment* yang diwakili oleh tiga item pernyataan untuk 183 responden sebagai berikut:

Tabel 4.16

Distribusi Frekuensi Untuk *Dimensi Team Commitment*

No.	PERNYATAAN	KD	Alternatif Jawaban					Presentase (%)				
			SS	S	N	TS	STS					
1	Sebagai pegawai saya melaksanakan tugas merasa bangga sebagai pekerja, walaupun pekerjaan itu kadang cukup menyita waktu.	16	39	117	20	3	4	21,31	63,93	10,93	1,64	2,19
2	Seluruh pegawai dirasakan tidak semuanya bersikap merasa memiliki pada instansi tempat bekerja.	17	16	72	42	49	4	8,74	39,34	22,95	26,78	2,19
3	Selama ini sebagai pegawai bekerja mendahulukan kepentingan tugas daripada kepentingan pribadi atau keluarga.	18	39	95	39	9	1	21,31	51,91	21,31	4,92	0,55

Sumber: Data Hasil Penelitian yang Diolah, 2023.

Tabel di atas memperlihatkan bahwa 63,93% responden setuju akan pernyataan yang menyebutkan bahwa Sebagai pegawai saya melaksanakan tugas merasa bangga sebagai pekerja, walaupun pekerjaan itu kadang cukup menyita waktu, kemudian 39,34% responden setuju apabila disebutkan bahwa Seluruh pegawai dirasakan tidak semuanya bersikap merasa memiliki pada instansi tempat bekerja, sekalipun tidak pernah dilakukan pengawasan. Selanjutnya 51,91% responden menyatakan setuju akan pernyataan yang menyatakan bahwa Selama ini sebagai pegawai bekerja mendahulukan kepentingan tugas daripada kepentingan pribadi atau keluarga.

Hasil penelitian di atas memperlihatkan bahwa *dimensi Team Commitment* dalam Iklim Organisasi pada Dinas Sosial Kota Sukabumi sudah berjalan dengan tepat, karena pegawai merasa bangga sebagai pekerja, adanya rasa memiliki pada institusi dan mendahulukan kepentingan tugas sehingga mendukung terciptanya Iklim Organisasi yang lebih baik lagi di tempat kerja.

4.1.2.2 Deskripsi Variabel Penataan Sumber Daya Manusia

Variabel Penataan Sumber Daya Manusia ini terdiri dari dimensi Penerapan sistem merit (X_{2-1}), dimensi Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan (X_{2-2}), dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja (X_{2-3}) dan dimensi Pola karier yang jelas dan terencana (X_{2-4}) diwakili oleh beberapa indikator yang dibagi lagi menjadi beberapa item pernyataan. Untuk menganalisis kondisi Variabel Penataan Sumber Daya Manusia, selanjutnya dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 12 pernyataan, dimana masing-masing pernyataan disertai lima kemungkinan jawaban yang harus dipilih

dan dianggap sesuai menurut responden. Variabel Penataan Sumber Daya Manusia memiliki kategori sebagai berikut:

1. Dimensi Penerapan sistem merit

Penerapan sistem merit merupakan dimensi ke satu dari Penataan Sumber Daya Manusia di mana ciri ini diwakili oleh tiga item pernyataan. Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh distribusi frekuensi dan skor standar deviasi untuk Penerapan sistem merit yang diwakili oleh tiga item pernyataan untuk 183 responden.

Tabel di bawah ini menunjukkan statistik deskriptif untuk dimensi Penerapan sistem merit, yang di dalamnya terdapat beberapa informasi, diantaranya: *Mean*, Median, Mode, Standard Deviation, Range, Minimum, Maksimum dan Pecentile. Perhitungan statistik deskriptif untuk item pernyataan pada dimensi Penerapan sistem merit adalah sebagai berikut:

Tabel 4.17
Statistik Deskriptif Untuk Dimensi Penerapan sistem merit

Option Statistik Deskriptif	Pernyataan 19	Pernyataan 20	Pernyataan 21
		Sebagai pegawai selama ini sering diberi hadiah (<i>reward</i>) berupa uang atau penghargaan jika bekerja berprestasi dengan memuaskan.	Sebagai pekerja dalam bekerja tidak diperlukan memiliki kompetensi pegawai karena bekerja itu sesuai hati dan naluri pegawai.
Mean	3.4	2.8	4
Median	4	2	4
Mode	4	2	4
Std. Dev	1	1.1	0.8
Range	4	4	3
Minimum	1	1	2
Maximum	5	5	5
Percentile 25	3	2	4
Percentile 50	4	2	4
Percentile 75	4	4	5

Sumber: Data Hasil Penelitian yang Diolah, 2023.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa untuk dimensi Penerapan sistem merit, menghasilkan statistik deskriptif yang berbeda-beda untuk setiap item pernyataan yang digunakan. Untuk item **pernyataan 19** didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 3,4 yang artinya rata-rata jawaban responden berada pada jawaban antara Netral dan Setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 4 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean,

median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 1 yang artinya sebaran jawaban responden memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Sebagai pegawai selama ini sering diberi hadiah (*reward*) berupa uang atau penghargaan jika bekerja berprestasi dengan memuaskan”.

Item **pernyataan 20** didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 2,8 yang artinya ⁴ rata-rata jawaban responden berada pada jawaban antara Tidak Setuju dan Netral. Sedangkan ⁴ untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 2 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah Tidak Setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 2, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah Tidak Setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 1,1 yang artinya sebaran jawaban responden memiliki variasi jawaban yang besar dan ada beberapa responden tidak memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Sebagai pekerja dalam bekerja tidak diperlukan memiliki kompetensi pegawai karena bekerja itu sesuai hati dan naluri pegawai”.

¹¹ Item **pernyataan 21** didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 4 yang artinya ⁴ rata-rata jawaban responden berada pada jawaban Setuju. Sedangkan ⁴ untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 4 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah

jawaban responden adalah setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah setuju. Range jawaban responden sebesar 3 dengan jawaban paling kecil adalah Tidak Setuju (2) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 0,8 yang artinya sebaran jawaban responden memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Pegawai yang mencapai karier tinggi dituntut memiliki profesionalisme dalam bekerja walaupun harus bekerja keras”.

Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh presentasi nilai data untuk dimensi Penerapan sistem merit yang diwakili oleh tiga item pernyataan untuk 183 responden sebagai berikut:

Tabel 4.18

Distribusi Frekuensi Untuk Dimensi Penerapan sistem merit

No.	PERNYATAAN	KD	Alternatif Jawaban					Presentase (%)				
			SS	S	N	TS	STS					
1	Sebagai pegawai selama ini sering diberi hadiah (<i>reward</i>) berupa uang atau penghargaan jika bekerja berprestasi dengan memuaskan.	19	18	76	55	29	5	9,84	41,53	30,05	15,85	2,73
2	Sebagai pekerja dalam bekerja tidak diperlukan memiliki kompetensi pegawai karena bekerja itu sesuai hati dan naluri pegawai.	20	13	41	33	84	12	7,10	22,40	18,03	45,90	6,56
3	Pegawai yang mencapai karier tinggi dituntut memiliki profesionalisme dalam bekerja walaupun harus bekerja keras.	21	50	99	27	7	0	27,32	54,10	14,75	3,83	0,00

Sumber: Data Hasil Penelitian yang Diolah, 2023.

Tabel di atas memperlihatkan bahwa 41,53% responden setuju akan pernyataan yang menyebutkan bahwa Sebagai pegawai selama ini sering diberi hadiah (*reward*) berupa uang atau penghargaan jika bekerja berprestasi dengan memuaskan, kemudian 45,90% responden tidak setuju apabila disebutkan bahwa Sebagai pekerja dalam bekerja tidak diperlukan memiliki kompetensi pegawai

karena bekerja itu sesuai hati dan naluri pegawai, kemudian 54,10% responden setuju apabila disebutkan bahwa Pegawai yang mencapai karier tinggi dituntut memiliki profesionalisme dalam bekerja walaupun harus bekerja keras.

Hasil penelitian di atas memperlihatkan bahwa Penerapan sistem merit dalam Penataan Sumber Daya Manusia pada Dinas Sosial Kota Sukabumi berjalan dengan efektif, karena pegawai melihat bahwa pemberian hadiah adalah sebuah prestasi, dan pegawai harus memiliki kompetensi serta profesional dalam bekerja sehingga mendukung Penataan Sumber Daya Manusia menjadi lebih baik.

2. Dimensi ¹² Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan

Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan merupakan dimensi ke dua dari Penataan Sumber Daya Manusia di mana dimensi ini diwakili oleh tiga item pernyataan. Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh distribusi frekuensi dan skor standar deviasi untuk dimensi ⁵ Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan yang diwakili oleh tiga item pernyataan untuk 183 responden.

Tabel di bawah ini menunjukkan statistik deskriptif untuk dimensi ⁵ Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan, yang di dalamnya terdapat beberapa informasi, diantaranya: *Mean*, Median, Mode, Standard Deviation, Range, Minimum, Maksimum dan Pecentile. Perhitungan statistik deskriptif untuk item pernyataan pada dimensi ⁵ Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.19
 Statistik Deskriptif Untuk Dimensi Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan

Option Statistik Deskriptif	Pernyataan 22	Pernyataan 23	Pernyataan 24
	Institusi yang baik sebaiknya merencanakan rekrutmen pegawai secara terencana sesuai dengan aturan yang ada.	Bekerja itu jangan terlalu orientasi aturan, termasuk menilai sistem kerja sebagai aturan umum.	Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dilakukan kepada pegawai sebagai sarana untuk mengembangkan karier para pegawai.
Mean	4.2	3.2	4.2
Median	4	3	4
Mode	4	4	4
Std. Dev	0.6	1.1	0.7
Range	4	4	4
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5
Percentile 25	4	2	4
Percentile 50	4	3	4
Percentile 75	5	4	5

Sumber: Data Hasil Penelitian yang Diolah, 2023.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa untuk dimensi Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan, menghasilkan statistik deskriptif yang berbeda-beda untuk setiap item pernyataan yang digunakan. Untuk item pernyataan 22 didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 4,2 yang artinya rata-rata jawaban responden berada pada jawaban antara Setuju dan Sangat Setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 4 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah Setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak

yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah Setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 0,6 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Institusi yang baik sebaiknya merencanakan rekrutmen pegawai secara terencana sesuai dengan aturan yang ada”.

Item **pernyataan 23** didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 3,2 yang artinya rata-rata jawaban responden berada pada jawaban antara Netral dan Setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah Netral. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah Tidak Setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 1,1 yang artinya sebaran jawaban responden memiliki variasi jawaban yang besar dan ada beberapa responden tidak memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Bekerja itu jangan terlalu orientasi aturan, termasuk menilai sistem kerja sebagai aturan umum”.

¹¹ Item **pernyataan 24** didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 4,2 yang artinya ⁴ rata-rata jawaban responden berada pada jawaban antara Setuju dan Sangat Setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 4 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah Setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah Setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 0,7 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dilakukan kepada pegawai sebagai sarana untuk mengembangkan karier para pegawai”.

Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh presentasi nilai data untuk dimensi Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan ⁷ yang diwakili oleh tiga item pernyataan untuk 183 responden sebagai berikut:

Tabel 4.20

Distribusi Frekuensi Untuk Dimensi ⁵Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan

No.	PERNYATAAN	KD	Alternatif Jawaban					Presentase (%)				
			SS	S	N	TS	STS					
1	Institusi yang baik sebaiknya merencanakan rekrutmen pegawai secara terencana sesuai dengan aturan yang ada.	22	57	114	9	2	1	31,15	62,30	4,92	1,09	0,55
2	Bekerja itu jangan terlalu orientasi aturan, termasuk menilai sistem kerja sebagai aturan umum.	23	13	75	35	51	9	7,10	40,98	19,13	27,87	4,92
3	Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dilakukan kepada pegawai sebagai sarana untuk mengembangkan karier para pegawai.	24	65	101	13	2	2	35,52	55,19	7,10	1,09	1,09

Sumber: Data Hasil Penelitian yang Diolah, 2023.

Tabel di atas memperlihatkan bahwa 62,30% responden setuju akan pernyataan yang menyebutkan bahwa Institusi yang baik sebaiknya merencanakan rekrutmen pegawai secara terencana sesuai dengan aturan yang ada, kemudian 40,98% responden setuju apabila disebutkan bahwa Bekerja itu jangan terlalu orientasi aturan, termasuk menilai sistem kerja sebagai aturan umum dan 55,19% responden setuju apabila disebutkan bahwa Penyelenggaraan pendidikan dan

pelatihan dilakukan kepada pegawai sebagai sarana untuk mengembangkan karier para pegawai.

Hasil penelitian di atas memperlihatkan bahwa dimensi ⁵ Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan dalam Penataan Sumber Daya Manusia pada Dinas Sosial Kota Sukabumi sudah berjalan secara optimal, karena pegawai merasa instansi telah melakukan perencanaan yang matang dalam rekrutmen pegawai, menilai sistem kerja dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai sehingga mendukung Penataan Sumber Daya Manusia di Dinas Sosial Kota Sukabumi tetap terjaga.

3. Dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja

Standarisasi dan peningkatan kinerja merupakan dimensi ke tiga dari Penataan Sumber Daya Manusia di mana dimensi ² ini diwakili oleh tiga item pernyataan. Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh distribusi frekuensi dan skor standar deviasi untuk Standarisasi dan peningkatan kinerja yang diwakili oleh tiga item pernyataan untuk ⁷ 183 responden.

Tabel di bawah ini menunjukkan statistik deskriptif untuk dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja, yang di dalamnya terdapat beberapa informasi, diantaranya: *Mean*, Median, Mode, Standard Deviation, Range, Minimum, Maksimum dan Pecentile. Perhitungan statistik deskriptif untuk item pernyataan pada dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja adalah sebagai berikut:

Tabel 4.21
 Statistik Deskriptif Untuk Dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja

Option Statistik Deskriptif	Pernyataan 25	Pernyataan 26	Pernyataan 27
	Setiap pegawai melaksanakan tugasnya berorientasi ke peraturan baku sebagai payung hukum dalam bekerja.	Pegawai yang ingin mencapai karier tertinggi, prestasi kerja pegawai bukan satu-satunya sarana yang perlu ditempuh.	Aparatur sipil negara yang tangguh diusahakan memiliki keandalan kerja pegawai yang memuaskan semua pihak.
Mean	4	3.5	4.2
Median	4	4	4
Mode	4	4	4
Std. Dev	0.8	1	0.9
Range	4	4	4
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5
Percentile 25	4	3	4
Percentile 50	4	4	4
Percentile 75	4	4	5

Sumber: Data Hasil Penelitian yang Diolah, 2023.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa untuk dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja, menghasilkan statistik deskriptif yang berbeda-beda untuk setiap item pernyataan yang digunakan. Untuk item pernyataan 25 didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 4 yang artinya rata-rata jawaban responden berada pada jawaban Setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 4 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1)

dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 0,8 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Setiap pegawai melaksanakan tugasnya berorientasi ke peraturan baku sebagai payung hukum dalam bekerja”.

Item **pernyataan 26** didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 3,5 yang artinya rata-rata jawaban responden berada pada jawaban antara Netral dan Setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 4 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah Setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah Setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 1,0 yang artinya sebaran jawaban responden memiliki variasi jawaban yang besar dan sebagian responden tidak memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Pegawai yang ingin mencapai karier tertinggi, prestasi kerja pegawai bukan satu-satunya sarana yang perlu ditempuh”.

Item **pernyataan 27** didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 4,2 yang artinya rata-rata jawaban responden berada pada jawaban antara Setuju dan Sangat Setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median)

sebesar 4 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 0,9 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Aparatur sipil negara yang tangguh diusahakan memiliki keandalan kerja pegawai yang memuaskan semua pihak”.

Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh presentasi nilai data untuk dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja yang diwakili oleh tiga item pernyataan untuk 183 responden sebagai berikut:

Tabel 4.22

Distribusi Frekuensi Untuk Dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja

No.	PERNYATAAN	KD	Alternatif Jawaban					Presentase (%)				
			SS	S	N	TS	STS					
1	Setiap pegawai melaksanakan tugasnya berorientasi ke peraturan baku sebagai payung hukum dalam bekerja.	25	41	116	17	7	2	22,40	63,39	9,29	3,83	1,09
2	Pegawai yang ingin mencapai karier tertinggi, prestasi kerja pegawai bukan satu-satunya sarana yang perlu ditempuh.	26	19	91	36	30	7	10,38	49,73	19,67	16,39	3,83
3	Aparatur sipil negara yang tangguh diusahakan memiliki keandalan kerja pegawai yang memuaskan semua pihak.	27	69	88	17	3	6	37,70	48,09	9,29	1,64	3,28

Sumber: Data Hasil Penelitian yang Diolah, 2023.

Tabel di atas memperlihatkan bahwa 63,39% responden setuju akan pernyataan yang menyebutkan bahwa Setiap pegawai melaksanakan tugasnya berorientasi ke peraturan baku sebagai payung hukum dalam bekerja, kemudian 49,73% responden setuju apabila disebutkan bahwa Pegawai yang ingin mencapai karier tertinggi, prestasi kerja pegawai bukan satu-satunya sarana yang perlu ditempuh dan 48,09% responden setuju akan pernyataan yang menyebutkan bahwa Aparatur sipil negara yang tangguh diusahakan memiliki keandalan kerja pegawai yang memuaskan semua pihak.

Hasil penelitian di atas memperlihatkan bahwa dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja dalam Penataan Sumber Daya Manusia pada Dinas Sosial Kota Sukabumi berjalan dengan tepat, karena pegawai merasa telah beroreintasi ke peraturan baku, pengalaman dan keandalan kerja pegawai baik sehingga mendukung terciptanya Penataan Sumber Daya Manusia dengan baik.

4. Dimensi Pola karier yang jelas dan terencana

Pola karier yang jelas dan terencana merupakan dimensi ke empat dari Penataan Sumber Daya Manusia di mana dimensi ini diwakili oleh tiga item pernyataan. Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh distribusi frekuensi dan skor standar deviasi untuk dimensi Pola karier yang jelas dan terencana yang diwakili oleh tiga item pernyataan untuk 183 responden.

Tabel di bawah ini menunjukkan statistik deskriptif untuk dimensi Pola karier yang jelas dan terencana, yang di dalamnya terdapat beberapa informasi, diantaranya: *Mean*, *Median*, *Mode*, *Standard Deviation*, *Range*, *Minimum*, *Maksimum* dan *Pecentile*. Perhitungan statistik deskriptif untuk item pernyataan pada dimensi Pola karier yang jelas dan terencana adalah sebagai berikut:

Tabel 4.23

Statistik Deskriptif Untuk Dimensi Pola karier yang jelas dan terencana

Option Statistik Deskriptif	Pernyataan 28	Pernyataan 29	Pernyataan 30
	Sistem kerja yang efektif penempatan kerja pegawai sesuai keahlian pendidikan yang dimilikinya.	Untuk menduduki jabatan di lingkungan kerja tidak sepatutnya mengandalkan keahlian kerja pegawai.	Setiap pegawai bertanggungjawab terhadap tugasnya yang ditunjukkan oleh loyalitas kerja pegawai kepada perintah atasannya.
Mean	4	2.9	4.1
Median	4	3	4
Mode	4	2	4
Std. Dev	0.8	1.1	0.6
Range	4	4	4
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5
Percentile 25	4	2	4
Percentile 50	4	3	4
Percentile 75	4	4	4

Sumber: Data Hasil Penelitian yang Diolah, 2023.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa untuk dimensi Pola karier yang jelas dan terencana, menghasilkan statistik deskriptif yang berbeda-beda untuk setiap item pernyataan yang digunakan. Untuk item pernyataan 28 didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 4 yang artinya rata-rata jawaban responden berada pada jawaban Setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 4 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah Setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah Setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari

nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 0,8 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Sistem kerja yang efektif penempatan kerja pegawai sesuai keahlian pendidikan yang dimilikinya”.

Item **pernyataan 29** didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 2,9 yang artinya ⁴ rata-rata jawaban responden berada pada jawaban antara Tidak Setuju dan Netral. Sedangkan ⁴ untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah Netral. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 2, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah Tidak Setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 1,1 yang artinya sebaran jawaban responden memiliki variasi jawaban yang besar dan sebagian responden kurang memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Untuk menduduki jabatan di lingkungan kerja tidak sepatutnya mengandalkan keahlian kerja pegawai”.

¹¹ Item **pernyataan 30** didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 4,1 yang artinya ⁴ rata-rata jawaban responden berada pada jawaban antara Setuju dan Sangat Setuju. Sedangkan ⁴ untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 4 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga

terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah Setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah Setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 0,6 yang artinya sebaran jawaban responden memiliki variasi jawaban yang kecil dan responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Setiap pegawai bertanggungjawab terhadap tugasnya yang ditunjukkan oleh loyalitas kerja pegawai kepada perintah atasannya”.

Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh presentasi nilai data untuk dimensi Pola karier yang jelas dan terencana yang diwakili oleh tiga item pernyataan untuk 183 responden sebagai berikut:

Tabel 4.24

Distribusi Frekuensi Untuk Dimensi Pola karier yang jelas dan terencana

No.	PERNYATAAN	KD	Alternatif Jawaban					Presentase (%)				
			SS	S	N	TS	STS					
1	Sistem kerja yang efektif penempatan kerja pegawai sesuai keahlian pendidikan yang dimilikinya.	28	45	116	11	7	4	24,59	63,39	6,01	3,83	2,19
2	Untuk menduduki jabatan di lingkungan kerja tidak sepatutnya mengandalkan keahlian kerja pegawai.	29	14	51	37	71	10	7,65	27,87	20,22	38,80	5,46
3	Setiap pegawai bertanggungjawab terhadap tugasnya yang ditunjukkan oleh loyalitas kerja pegawai kepada perintah atasannya.	30	36	131	11	4	1	19,67	71,58	6,01	2,19	0,55

Sumber: Data Hasil Penelitian yang Diolah, 2023.

Tabel di atas memperlihatkan bahwa 63,39% responden Setuju akan pernyataan yang menyebutkan bahwa Sistem kerja yang efektif penempatan kerja pegawai sesuai keahlian pendidikan yang dimilikinya, kemudian 38,30% responden Tidak Setuju apabila disebutkan bahwa Untuk menduduki jabatan di lingkungan kerja tidak sepatutnya mengandalkan pengalaman kerja pegawai dan 71,58% responden setuju apabila disebutkan bahwa Setiap pegawai bertanggungjawab terhadap tugasnya yang ditunjukkan oleh loyalitas kerja pegawai kepada perintah atasannya.

Hasil penelitian di atas memperlihatkan bahwa ⁵ Pola karier yang jelas dan terencana dalam Penataan Sumber Daya Manusia pada Dinas Sosial Kota Sukabumi sudah berjalan dengan tepat, karena pegawai merasa institusi telah menempatkan kerja pegawai sesuai dengan keahliannya dan pengalamannya sehingga meningkatkan loyalitas kerja pegawai dan mendorong terciptanya Penataan Sumber Daya Manusia yang baik.

4.1.2.3 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Variabel Kinerja Pegawai ini terdiri dari faktor Kualitas kerja (Y_1), faktor Kuantitas kerja (Y_2), faktor keandalan (Y_3) dan faktor Sikap (Y_4) diwakili oleh beberapa indikator yang dibagi lagi menjadi beberapa item pernyataan. Untuk menganalisis kondisi variabel Kinerja Pegawai, selanjutnya dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 15 pernyataan, dimana masing-masing pernyataan disertai lima kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Variabel Kinerja Pegawai memiliki faktor sebagai berikut:

1. Faktor Kualitas kerja

Kualitas kerja merupakan faktor pertama dari Kinerja Pegawai di mana faktor ² ini diwakili oleh tiga item pernyataan. Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh distribusi frekuensi dan skor standar deviasi untuk faktor Kualitas kerja yang diwakili oleh tiga item pernyataan untuk 183 responden.

Tabel di bawah ini menunjukkan statistik deskriptif untuk faktor Kualitas kerja, yang di dalamnya terdapat beberapa informasi, diantaranya: *Mean*, *Median*,

Mode, Standard Deviation, Range, Minimum, Maksimum dan Pecentile. Perhitungan statistik deskriptif untuk item pernyataan pada faktor Kualitas kerja adalah sebagai berikut:

Tabel 4.25

Statistik Deskriptif Untuk Faktor Kualitas kerja

Option Statistik Deskriptif	Pernyataan 31	Pernyataan 32	Pernyataan 33
		Salah satu tugas pegawai dalam bekerja menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan target yang ditetapkan.	Pada dasarnya setiap pekerjaan tidak memerlukan ketelitian hasil kerja, kecuali saat tertentu bila diperlukan.
Mean	4.3	2.9	4.2
Median	4	3	4
Mode	4	2	4
Std. Dev	0.6	1.1	0.7
Range	4	4	4
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5
Percentile 25	4	2	4
Percentile 50	4	3	4
Percentile 75	5	4	5

Sumber: Data Hasil Penelitian yang Diolah, 2023.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa untuk faktor Kualitas kerja, menghasilkan statistik deskriptif yang berbeda-beda untuk setiap item pernyataan yang digunakan. Untuk item pernyataan 31 didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 4,3 yang artinya rata-rata jawaban responden berada pada jawaban antara Setuju dan Sangat Setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 4 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya

jawaban paling banyak yang diambil responden adalah setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 0,6 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Salah satu tugas pegawai dalam bekerja menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan target yang ditetapkan”.

Item **pernyataan 32** didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 2,9 yang artinya ⁴ rata-rata jawaban responden berada pada jawaban antara Tidak Setuju dan Netrl. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah Netral. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 2, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah Tidak Setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 1,1 yang artinya sebaran jawaban responden memiliki variasi jawaban yang besar dan beberapa responden kurang memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Pada dasarnya setiap pekerjaan tidak memerlukan ketelitian hasil kerja, kecuali saat tertentu bila diperlukan”.

¹¹ Item **pernyataan 33** didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 4,2 yang artinya rata-rata jawaban responden berada pada jawaban antara Setuju dan Sangat Setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 4 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah Setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah Setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 0,7 yang artinya sebaran jawaban responden memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan pegawai seyogyanya dilakukan semaksimal mungkin untuk mencapai mutu kerja tertinggi”.

⁷ Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh presentasi nilai data untuk faktor Kualitas kerja yang diwakili oleh tiga item pernyataan untuk 183 responden sebagai berikut:

Tabel 4.26

Distribusi Frekuensi Untuk Faktor Dimensi Kualitas kerja

No.	PERNYATAAN	KD	Alternatif Jawaban					Presentase (%)				
			SS	S	N	TS	STS					
1	Salah satu tugas pegawai dalam bekerja menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan target yang ditetapkan.	31	62	114	5	1	1	33,88	62,30	2,73	0,55	0,55
2	Pada dasarnya setiap pekerjaan tidak memerlukan ketelitian hasil kerja, kecuali saat tertentu bila diperlukan.	32	6	65	22	76	14	3,28	35,52	12,02	41,53	7,65
3	Pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan pegawai seyogyanya dilakukan semaksimal mungkin untuk mencapai mutu kerja tertinggi.	33	57	105	17	2	2	31,15	57,38	9,29	1,09	1,09

Sumber: Data Hasil Penelitian yang Diolah, 2023.

Tabel di atas memperlihatkan bahwa 62,30% responden setuju akan pernyataan yang menyebutkan bahwa Salah satu tugas pegawai dalam bekerja menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan target yang ditetapkan, kemudian 41,53% responden tidak setuju apabila disebutkan bahwa Pada dasarnya setiap pekerjaan tidak memerlukan ketelitian hasil kerja, kecuali saat tertentu bila diperlukan, selanjutnya 57,38% responden setuju apabila disebutkan bahwa

Pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan pegawai seyogyanya dilakukan semaksimal mungkin untuk mencapai mutu kerja tertinggi.

Hasil penelitian di atas memperlihatkan bahwa faktor Kualitas kerja dalam Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi sudah berjalan dengan tepat, karena pegawai memiliki ketepatan, ketelitian dan kualitas hasil pekerjaan yang baik sehingga mendorong Kinerja Pegawai menjadi lebih baik lagi.

2. Faktor Kuantitas kerja

Kuantitas kerja merupakan faktor kedua dari Kinerja Pegawai di mana faktor ini diwakili oleh tiga item pernyataan. Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh distribusi frekuensi dan skor standar deviasi untuk faktor Kuantitas kerja yang diwakili oleh tiga item pernyataan untuk 183 responden.

Tabel di bawah ini menunjukkan statistik deskriptif untuk faktor Kuantitas kerja, yang di dalamnya terdapat beberapa informasi, diantaranya: *Mean*, Median, Mode, Standard Deviation, Range, Minimum, Maksimum dan Pecentile. Perhitungan statistik deskriptif untuk item pernyataan pada faktor Kuantitas kerja adalah sebagai berikut:

Tabel 4.27

Statistik Deskriptif Untuk Faktor Kuantitas kerja

	Pernyataan 34	Pernyataan 35	Pernyataan 36
Option Statistik Deskriptif	Untuk mencapai target kerja dilakukan penyelesaian kerja sesuai dengan beban kerja untuk mencapai jumlah hasil kerja yang telah ditentukan.	Setiap pekerjaan ada baiknya diselesaikan dengan ketentuan waktu penyelesaian tugas, hanya saat dibutuhkan oleh atasan.	Tugas-tugas pekerjaan semestinya dijalankan setiap saat dengan tujuan tercapainya target pekerjaan.
Mean	4	3	4
Median	4	3	4
Mode	4	2	4
Std. Dev	0.6	1.1	0.6
Range	4	4	4
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5
Percentile 25	4	2	4
Percentile 50	4	3	4
Percentile 75	4	4	4

Sumber: Data Hasil Penelitian yang Diolah, 2023.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa untuk Faktor Kuantitas kerja, menghasilkan statistik deskriptif yang berbeda-beda untuk setiap item pernyataan yang digunakan. Untuk item pernyataan 34 didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 4 yang artinya rata-rata jawaban responden berada pada jawaban antara Setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 4 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling

besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 0,6 yang artinya sebaran jawaban responden memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Untuk mencapai target kerja dilakukan penyelesaian kerja sesuai dengan beban kerja untuk mencapai jumlah hasil kerja yang telah ditentukan”.

Item **pernyataan 35** didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 3 yang artinya rata-rata jawaban responden berada pada jawaban Netral. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 3 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah Netral. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 2, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah Tidak Setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 1,1 yang artinya sebaran jawaban responden memiliki variasi jawaban yang besar dan beberapa responden tidak memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Setiap pekerjaan ada baiknya diselesaikan dengan ketentuan waktu penyelesaian tugas, hanya saat dibutuhkan oleh atasan”.

¹¹ Item **pernyataan 36** didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 4 yang artinya ⁴ rata-rata jawaban responden berada pada jawaban Setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 4 yang artinya jika

jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah Setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah Setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 0,6 yang artinya sebaran jawaban responden memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Tugas-tugas pekerjaan semestinya dijalankan setiap saat dengan tujuan tercapainya target pekerjaan”.

⁷ Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh presentasi nilai data untuk Faktor Kuantitas kerja yang diwakili oleh tiga item pernyataan untuk 183 responden sebagai berikut:

Tabel 4.28

Distribusi Frekuensi Untuk Faktor Kuantitas kerja

No.	PERNYATAAN	KD	Alternatif Jawaban					Presentase (%)				
			SS	S	N	TS	STS					
1	Untuk mencapai target kerja dilakukan penyelesaian kerja sesuai dengan beban kerja untuk mencapai jumlah hasil kerja yang telah ditentukan.	34	29	138	11	4	1	15,85	75,41	6,01	2,19	0,55
2	Setiap pekerjaan ada baiknya diselesaikan dengan ketentuan waktu penyelesaian tugas, hanya saat dibutuhkan oleh atasan.	35	11	57	38	66	11	6,01	31,15	20,77	36,07	6,01
3	Tugas-tugas pekerjaan semestinya dijalankan setiap saat dengan tujuan tercapainya target pekerjaan.	36	28	135	15	4	1	15,30	73,77	8,20	2,19	0,55

Sumber: Data Hasil Penelitian yang Diolah, 2023.

Tabel di atas memperlihatkan bahwa 75,41% responden setuju akan pernyataan yang menyebutkan bahwa Untuk mencapai target kerja dilakukan penyelesaian kerja sesuai dengan beban kerja untuk mencapai jumlah hasil kerja yang telah ditentukan, kemudian 36,07% responden tidak setuju apabila disebutkan bahwa Setiap pekerjaan ada baiknya diselesaikan dengan ketentuan waktu penyelesaian tugas, hanya saat dibutuhkan oleh atasan dan 73,77% responden

setuju apabila disebutkan bahwa Tugas-tugas pekerjaan semestinya dijalankan setiap saat dengan tujuan tercapainya target pekerjaan.

Hasil penelitian di atas memperlihatkan bahwa Faktor Kuantitas kerja dalam Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi sudah berjalan dengan tepat, karena pegawai telah menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target, jumlah dan waktu yang telah ditetapkan sehingga mendorong Kinerja Pegawai menjadi lebih baik lagi.

3. Faktor keandalan

Keandalan merupakan faktor ketiga dari Kinerja Pegawai di mana faktor ini diwakili oleh tiga item pernyataan. Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh distribusi frekuensi dan skor standar deviasi untuk faktor keandalan yang diwakili oleh tiga item pernyataan untuk 183 responden.

Tabel di bawah ini menunjukkan statistik deskriptif untuk faktor keandalan, yang di dalamnya terdapat beberapa informasi, diantaranya: *Mean*, Median, Mode, Standard Deviation, Range, Minimum, Maksimum dan Pecentile. Perhitungan statistik deskriptif untuk item pernyataan pada faktor keandalan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.29

Statistik Deskriptif Untuk Faktor keandalan

Option Statistik Deskriptif	Pernyataan 37	Pernyataan 38	Pernyataan 39
		Tuntutan institusi kepada pegawai salah satunya memiliki kemampuan bekerja untuk menyelesaikan pekerjaan di lingkungan kerjanya.	Salah satu tugas pembinaan pegawai ditujukan untuk terampil dalam bekerja pada saat pegawai itu dibutuhkan.
Mean	4.1	3.7	4.1
Median	4	4	4
Mode	4	4	4
Std. Dev	0.6	0.9	0.6
Range	4	4	4
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5
Percentile 25	4	3	4
Percentile 50	4	4	4
Percentile 75	4	4	4

Sumber: Data Hasil Penelitian yang Diolah, 2023.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa untuk faktor keandalan, menghasilkan statistik deskriptif yang berbeda-beda untuk setiap item pernyataan yang digunakan. Untuk item pernyataan 37 didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 4,1 yang artinya rata-rata jawaban responden berada pada jawaban antara Setuju dan Sangat Setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 4 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean,

median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 0,6 yang artinya sebaran jawaban responden masih memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Tuntutan institusi kepada pegawai salah satunya memiliki kemampuan bekerja untuk menyelesaikan pekerjaan di lingkungan kerjanya”.

Item **pernyataan 38** didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 3,7 yang artinya ⁴ rata-rata jawaban responden berada pada jawaban antara Netral dan Setuju. Sedangkan ⁴ untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 4 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah Setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah Setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 0,9 yang artinya sebaran jawaban responden memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Salah satu tugas pembinaan pegawai ditujukan untuk terampil dalam bekerja pada saat pegawai itu dibutuhkan”.

¹¹ Item **pernyataan 39** didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 4,1 yang artinya ⁴ rata-rata jawaban responden berada pada jawaban antara Setuju dan Sangat Setuju. Sedangkan ⁴ untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 4 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah Setuju. Lalu untuk jawaban

terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah Setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 0,6 yang artinya sebaran jawaban responden memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Pegawai yang memiliki kemampuan dalam bekerja berinisiatif dalam bekerja tanpa menunggu pimpinan”.

⁷ Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh presentasi nilai data untuk faktor keandalan yang diwakili oleh tiga item pernyataan untuk 183 responden sebagai berikut:

Tabel 4.30

Distribusi Frekuensi Untuk Faktor keandalan

No.	PERNYATAAN	KD	Alternatif Jawaban					Presentase (%)				
			SS	S	N	TS	STS					
1	Tuntutan institusi kepada pegawai salah satunya memiliki kemampuan bekerja untuk menyelesaikan pekerjaan di lingkungan kerjanya.	37	37	128	16	1	1	20,22	69,95	8,74	0,55	0,55
2	Salah satu tugas pembinaan pegawai ditujukan untuk terampil dalam bekerja pada saat pegawai itu dibutuhkan.	38	27	104	31	20	1	14,75	56,83	16,94	10,93	0,55
3	Pegawai yang memiliki kemampuan dalam bekerja berinisiatif dalam bekerja tanpa menunggu pimpinan.	39	38	131	9	3	2	20,77	71,58	4,92	1,64	1,09

Sumber: Data Hasil Penelitian yang Diolah, 2023.

Tabel di atas memperlihatkan bahwa 69,95% responden setuju akan pernyataan yang menyebutkan bahwa Tuntutan institusi kepada pegawai salah satunya memiliki kemampuan bekerja untuk menyelesaikan pekerjaan di lingkungan kerjanya, kemudian 56,83% responden setuju apabila disebutkan bahwa Salah satu tugas pembinaan pegawai ditujukan untuk terampil dalam bekerja pada saat pegawai itu dibutuhkan dan 71,58% responden setuju apabila disebutkan

bahwa Pegawai yang memiliki kemampuan dalam bekerja berinisiatif dalam bekerja tanpa menunggu pimpinan.

Hasil penelitian di atas memperlihatkan bahwa faktor keandalan dalam Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi sudah berjalan dengan optimal, karena pegawai telah memiliki kemampuan dalam bekerja dan terampil serta berinisiatif dalam bekerja sehingga mendorong Kinerja Pegawai menjadi lebih baik lagi.

4. Faktor Sikap

Sikap merupakan faktor keempat dari Kinerja Pegawai di mana faktor ini diwakili oleh tiga item pernyataan. Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh distribusi frekuensi dan skor standar deviasi untuk faktor Sikap yang diwakili oleh tiga item pernyataan untuk 183 responden.

Tabel di bawah ini menunjukkan statistik deskriptif untuk faktor Sikap, yang di dalamnya terdapat beberapa informasi, diantaranya: *Mean*, Median, Mode, Standard Deviation, Range, Minimum, Maksimum dan Pecentile. Perhitungan statistik deskriptif untuk item pernyataan pada faktor Sikap adalah sebagai berikut:

Tabel 4.31

Statistik Deskriptif Untuk Faktor Sikap

Option Statistik Deskriptif	Pernyataan 40	Pernyataan 41	Pernyataan 42
	Salah satu alat penting untuk berinteraksi dalam tugas mampu berkomunikasi diantara sesama pegawai dan dengan atasan.	Karakteristik yang dituntut dari pegawai kepada orang yang dilayani berkepribadian menarik jika ada imbalan.	Tugas pegawai dalam melaksanakan tugas memiliki rasa bertanggungjawab sebagai pekerja terhadap pekerjaannya.
Mean	4.3	2.6	4.4
Median	4	2	4
Mode	4	2	4
Std. Dev	0.6	1.2	0.6
Range	4	4	3
Minimum	1	1	2
Maximum	5	5	5
Percentile 25	4	2	4
Percentile 50	4	2	4
Percentile 75	5	4	5

Sumber: Data Hasil Penelitian yang Diolah, 2023.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa untuk faktor Sikap, menghasilkan statistik deskriptif yang berbeda-beda untuk setiap item pernyataan yang digunakan. Untuk item **pernyataan 40** didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 4,3 yang artinya rata-rata jawaban responden berada pada jawaban antara Setuju dan Sangat Setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 4 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean,

median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 0,6 yang artinya sebaran jawaban responden memiliki variasi jawaban yang kecil dan semua responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Salah satu alat penting untuk berinteraksi dalam tugas mampu berkomunikasi diantara sesama pegawai dan dengan atasan”.

Item **pernyataan 41** didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 2,6 yang artinya rata-rata jawaban responden berada pada jawaban Tidak Setuju dan Netral. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 2 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar, maka titik tengah jawaban responden adalah Tidak Setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 2, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah Tidak Setuju. Range jawaban responden sebesar 4 dengan jawaban paling kecil adalah Sangat Tidak Setuju (1) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 1,2 yang artinya sebaran jawaban responden memiliki variasi jawaban yang besar dan beberapa responden tidak memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Karakteristik yang dituntut dari pegawai kepada orang yang dilayani berkepribadian menarik jika ada imbalan”.

Item **pernyataan 42** didapatkan nilai rata-rata (mean) sebesar 4,4 yang artinya rata-rata jawaban responden berada pada jawaban Setuju dan Sangat Setuju. Sedangkan untuk titik tengah jawaban responden jika diurutkan (median) sebesar 4 yang artinya jika jawaban responden diurutkan dari yang terkecil hingga terbesar,

maka titik tengah jawaban responden adalah Setuju. Lalu untuk jawaban terbanyak yang dipilih responden (mode) dihasilkan 4, artinya jawaban paling banyak yang diambil responden adalah Setuju. Range jawaban responden sebesar 3 dengan jawaban paling kecil adalah Tidak Setuju (2) dan jawaban paling besar adalah Sangat Setuju (5). Sehingga dari nilai mean, median, mode dan range tersebut didapatkan standard deviation sebesar 0,6 yang artinya sebaran jawaban responden memiliki variasi jawaban yang kecil dan responden memiliki pemahaman yang sama atas pernyataan “Tugas pegawai dalam melaksanakan tugas memiliki rasa bertanggungjawab sebagai pekerja terhadap pekerjaannya”.

⁷ Berdasarkan hasil pengumpulan data yang mengacu pada kuesioner, diperoleh presentasi nilai data untuk faktor Sikap yang diwakili oleh tiga item pernyataan untuk 183 responden sebagai berikut:

Tabel 4.32

Distribusi Frekuensi Untuk Faktor Sikap

No.	PERNYATAAN	KD	Alternatif Jawaban					Presentase (%)				
			SS	S	N	TS	STS					
1	Salah satu alat penting untuk berinteraksi dalam tugas mampu berkomunikasi diantara sesama pegawai dan dengan atasan.	40	60	112	9	1	1	32,79	61,20	4,92	0,55	0,55
2	Karakteristik yang dituntut dari pegawai kepada orang yang dilayani berkepribadian menarik jika ada imbalan.	41	11	46	17	75	34	6,01	25,14	9,29	40,98	18,58
3	Tugas pegawai dalam melaksanakan tugas memiliki rasa bertanggungjawab sebagai pekerja terhadap pekerjaannya.	42	82	90	9	2	0	44,81	49,18	4,92	1,09	0,00

Sumber: Data Hasil Penelitian yang Diolah, 2023.

Tabel di atas memperlihatkan bahwa 61,20% responden setuju akan pernyataan yang menyebutkan bahwa Salah satu alat penting untuk berinteraksi dalam tugas mampu berkomunikasi diantara sesama pegawai dan dengan atasan, kemudian 40,98% responden tidak setuju apabila disebutkan bahwa Karakteristik yang dituntut dari pegawai kepada orang yang dilayani berkepribadian menarik jika ada imbalan dan 49,18% responden setuju apabila disebutkan bahwa Tugas pegawai dalam melaksanakan tugas memiliki rasa bertanggungjawab sebagai pekerja terhadap pekerjaannya.

Hasil penelitian di atas memperlihatkan bahwa faktor Sikap dalam Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi sudah berjalan dengan tepat, karena pegawai memiliki kemampuan dalam berkomunikasi, kepribadian yang menarik dan memiliki tanggungjawab sebagai pekerja sehingga mendorong Kinerja Pegawai menjadi lebih baik lagi.

4.1.3 Perhitungan Struktur Variabel

Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji model dan hipotesis yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis SEM. Dalam teknik analisis SEM diperlukan tahapan uji kecocokan model yang digunakan untuk menguji apakah model yang dihipotesiskan merupakan model yang baik untuk mempresentasikan hasil penelitian. Tahapan dalam melakukan uji kecocokan model dijelaskan pada paragraf berikut.

1. Analisis Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Model*)

Seperti telah dijelaskan pada Bab sebelumnya bahwa untuk melihat apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai dapat digunakan suatu teknik analisis yang disebut *Structural Equation Model* (SEM).

1) Uji Kesesuaian Model

Pembahasan uji kesesuaian model pada penelitian ini melibatkan tiga buah konstruk, yaitu variabel Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia yang dijadikan sebagai variabel laten eksogen, sedangkan Kinerja Pegawai dijadikan sebagai variabel laten endogen. Berdasarkan model struktur, maka dilakukan evaluasi data untuk mengetahui apakah data yang akan dianalisis menggunakan

model terstruktur sudah memenuhi persyaratan yang ditentukan atau belum. Dalam model terstruktur, taksiran parameter yang dihasilkan melalui analisis SEM diharapkan sebagai taksiran yang terbaik, yaitu memiliki sifat tak bias dan berrarians minimum. Evaluasi data ini terdiri atas uji kecocokan model analisis variabel konfirmatori, uji normalitas, pemeriksaan *outlier* (pencilan), uji multikolinearitas dan singularitas yang diuraikan sebagai berikut:

2) Pemeriksaan Normalitas

Pemeriksaan normalitas data pada penelitian ini menggunakan 3 perhitungan, yaitu: *Skewness*, *Kurtosis* serta *Skewness and Kurtosis*. Hasil dari ketiga pengukuran tersebut berdasarkan perhitungan Lisrel versi 8 dikemukakan secara singkat sebagai berikut:

Test of Multivariate Normality for Continuous Variables							
Skewness			Kurtosis			Skewness and Kurtosis	
Value	Z-Score	P-Value	Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
65.092	26.365	0.082	330.038	13.865	0.188	887.349	0.093

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, data sudah normal/baik secara univariate maupun multivariate dengan P Value untuk Skewness dan Kurtosis di atas $>0,05$. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa data yang dianalisis menggunakan SEM distribusinya normal.

3) Pemeriksaan *Outlier*

Evaluasi terhadap adanya data pencilan atau *outlier* secara univariat dapat dilihat dari besarnya nilai Z-score masing-masing indikator. Data dikatakan mempunyai *outlier* apabila nilai Z-score nya di atas ± 3 . Berikut ini hasil analisis

deskripsi (hanya nilai minimum dan maksimum) untuk data penelitian menggunakan Lisrel versi 8 yang diperlihatkan sebagai berikut:

Test of Univariate Normality for Continuous Variables						
	Skewness		Kurtosis		Skewness and Kurtosis	
Variable	Z-Score	P-Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
X11	-0.289	0.773	1.288	0.198	1.743	0.418
X12	-0.225	0.822	-2.632	0.008	6.978	0.031
X13	0.951	0.342	0.815	0.415	1.569	0.456
X14	1.650	0.099	1.416	0.157	4.728	0.094
X15	-0.182	0.856	2.648	0.008	7.043	0.030
X16	2.004	0.045	1.119	0.263	5.270	0.072
X21	2.438	0.015	2.074	0.038	10.245	0.006
X22	-1.080	0.280	2.121	0.002	10.908	0.004
X23	-2.290	0.022	2.166	0.002	15.268	0.000
X24	-0.020	0.984	2.441	0.001	11.840	0.003
Y1	-2.430	0.001	2.870	0.000	30.856	0.000
Y2	1.551	0.121	2.881	0.000	20.728	0.000
Y3	1.966	0.049	1.561	0.119	6.302	0.043
Y4	0.529	0.597	2.610	0.000	13.309	0.001

Berdasarkan hasil perhitungan di atas terlihat bahwa nilai Zscore untuk 14 indikator yang akan dianalisis sangat beragam, dengan nilai terkecil (negatif) dimiliki oleh indikator Y_1 sebesar -2,430, sedangkan yang terbesar (positif) adalah indikator X_{21} sebesar 2,438. Dengan demikian nilai Zscore untuk semua indikator masih berada pada rentang antara -3 sampai dengan 3. Berdasarkan perhitungan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa data tidak memiliki pencilan atau *outlier*, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

2. Pemeriksaan *Multicollinearity* dan *Singularity*

Pemeriksaan terhadap adanya *multicollinearity* dan *singularity* dalam analisis SEM dapat dilihat dari nilai determinan matriks kovarians. Determinan matriks kovarians sampel yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinearitas dan singularitas. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai

determinan matriks kovarians sebesar $0,25$ sangat kecil sekali dan mendekati nol, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa untuk data yang dianalisis ini menunjukkan tidak terdapat **multikolinearitas dan singularitas**, sehingga data tersebut dapat digunakan untuk penelitian.

3. Uji kecocokan model

Menurut analisis SEM tahapan selanjutnya setelah pengujian elemenonalitas dari variabel, pemeriksaan *outlier*, *multicollinearity* dan *singularity* adalah membentuk model struktural yang dinyatakan dalam model teoritis, yaitu untuk melakukan suatu uji kecocokan model. Uji kecocokan model (*Goodness of Fit Test*) sangat berguna untuk mengetahui kesesuaian model SEM yang dibentuk.

Berdasarkan model struktural yang telah dibuat untuk pengaruh variabel Iklim Organisasi dan Variabel Penataan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai, berikut ini disajikan beberapa indeks yang dipakai untuk menentukan kecocokan model dalam analisis model persamaan terstruktur tersebut.

Tabel 4.33

Uji Kecocokan Model SEM

Ukuran GOF	Target Tingkat Kecocokan	Hasil Estimasi	Tingkat Kecocokan
Chi-Square P	Nilai yang kecil $P > 0,05$	$X^2 = 297,54$ ($P = 0,00$)	Baik (<i>good fit</i>)
NCP Interval	Nilai yang kecil Interval yang sempit	223,54 (174,17 ; 280,47)	Baik (<i>good fit</i>)
RMSEA P (close fit)	$0,12 \leq RMSEA \leq 0,14$ $P \leq 0,05$	0,13 $P = 0,00$	Baik (<i>good fit</i>)
ECVI	Nilai yang kecil dan dekat dengan ECVI <i>saturated</i>	$M^* = 1,98$ $S^* = 1,15$ $I^* = 8,97$	Baik (<i>good fit</i>)
AIC	Nilai yang kecil dan dekat dengan AIC <i>saturated</i>	$M^* = 359,54$ $S^* = 210,00$ $I^* = 1631,68$	Baik (<i>good fit</i>)
CAIC	Nilai yang kecil dan dekat dengan CAIC <i>saturated</i>	$M^* = 490,03$ $S^* = 652,00$ $I^* = 1690,62$	Baik (<i>good fit</i>)
NFI	$NFI \geq 0,90$	0,90	Baik (<i>good fit</i>)
NNFI	$NNFI \geq 0,90$	0,90	Baik (<i>good fit</i>)
CFI	$CFI \geq 0,90$	0,94	Baik (<i>good fit</i>)
IFI	$IFI \geq 0,90$	0,94	Baik (<i>good fit</i>)
RFI	$RFI \geq 0,90$	0,90	Baik (<i>good fit</i>)
CN	$CN \geq 200$	261,24	Baik (<i>good fit</i>)
RMR	Standardized RMR $\leq 0,05$	0,037	Baik (<i>good fit</i>)
GFI	$GFI \geq 0,90$	0,91	Baik (<i>good fit</i>)
AGFI	$AGFI \geq 0,90$	0,90	Baik (<i>good fit</i>)

Sumber: Data Hasil Analisis, 2023

Berdasarkan uji kecocokan model pada tabel di atas dapat diuraikan kesimpulan sebagai berikut:

- Nilai Chi-square sebesar 297,54 ($p = 0,00$). Nilai Chi-square cukup dan nilai $p = 0,10 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa berdasarkan Chi-square, kecocokan model baik (yang diinginkan adalah Chi-square tidak signifikan agar model yang diusulkan sesuai dengan data observasi).
- Nilai NCP = 223,54 merupakan nilai yang cukup besar. *90% confident interval* dari NCP = (174,17 ; 280,47) adalah rentang yang kecil, sehingga dapat disimpulkan berdasarkan NCP kecocokan model baik.
- Nilai RMSEA = 0,13 yang menunjukkan kecocokan keseluruhan model baik (yang diinginkan adalah $0,12 \leq \text{RMSEA} \leq 0,14$).
- *P-Value for Test of Close Fit* ($\text{RMSEA} < 0,05$) = 0,00 artinya kecocokan keseluruhan model baik.
- Nilai ECVI = 1,98; *ECVI saturated model* = 1,15; *ECVI independence model* = 8,97, menunjukkan bahwa ECVI model lebih dekat ke *ECVI saturated model* dibandingkan ke *ECVI independence model*. Sementara itu ECVI model berada di dalam interval *90% confidence interval* (1,70 ; 2,29), yang menunjukkan estimasi nilai ECVI mempunyai presisi yang baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa berdasarkan ECVI kecocokan keseluruhan model adalah baik.
- Nilai AIC = 359,54; *AIC saturated model* = 210,00; *AIC independence model* = 1631,68, menunjukkan bahwa AIC model lebih dekat ke *AIC saturated model* dibandingkan ke *AIC independence model*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa berdasarkan AIC kecocokan keseluruhan model adalah baik.
- Nilai CAIC = 490,03; *CAIC saturated model* = 652,00; *CAIC independence model* = 1690,62, menunjukkan bahwa CAIC model lebih dekat ke CAIC

saturated model dibandingkan ke *CAIC independence model*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa berdasarkan CAIC kecocokan keseluruhan model adalah baik.

- Nilai NFI = $0,90 \geq 0,90$. Sehingga dapat disimpulkan berdasarkan NFI kecocokan model baik.
- Nilai NNFI = $0,90 \geq 0,90$. Sehingga dapat disimpulkan berdasarkan NNFI kecocokan model baik.
- Nilai CFI = $0,90 \geq 0,94$. Sehingga dapat disimpulkan berdasarkan CFI kecocokan model baik.
- Nilai IFI = $0,90 \geq 0,94$. Sehingga dapat disimpulkan berdasarkan IFI kecocokan model baik.
- Nilai RFI = $0,90 \geq 0,90$. Sehingga dapat disimpulkan berdasarkan RFI kecocokan model baik.
- Nilai CN = $261,24 < 200$, yang menunjukkan model memenuhi jumlah data sampel, atau ukuran sampel mencukupi untuk menghasilkan *model fit* menggunakan *Chi-square test*.
- Nilai *Standardized RMR* = $0,05 \leq 0,037$. Sehingga dapat disimpulkan berdasarkan *Standardized RMR* kecocokan keseluruhan model baik.
- Nilai GFI (*Goodness of fit index*) = $0,91$. Sehingga dapat disimpulkan berdasarkan GFI kecocokan keseluruhan model baik.
- Nilai AGFI (*Adjusted Goodness of fit index*) = $0,90$. Sehingga dapat disimpulkan berdasarkan AGFI kecocokan keseluruhan model baik.

Dari tiga belas indeks uji kecocokan model, dapat dilihat bahwa seluruhnya menunjukkan kecocokan model yang baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kecocokan keseluruhan model adalah baik, maka model ini dapat dipertahankan untuk menjawab hipotesis dalam penelitian ini.

4. Analisis Model Pengukuran

Setelah kecocokan model dan data secara keseluruhan menunjukkan hasil yang baik, langkah berikutnya adalah evaluasi atau analisis model pengukuran. Evaluasi ini dilakukan terhadap setiap model pengukuran atau konstruk secara terpisah melalui evaluasi terhadap validitas (*validity*) dari model pengukuran dan evaluasi terhadap reliabilitas (*reliability*) dari model pengukuran. Kedua evaluasi tersebut diukur melalui nilai sebagai berikut:

- 1) Evaluasi terhadap Validitas dari model pengukuran yaitu dengan melihat Nilai-t muatan faktornya (*factor loadings*) lebih besar dari nilai kritis ($\geq 1,96$ atau jika dibulatkan ≥ 2) dan nilai muatan faktor standarnya (*standardized factor loading*) $\geq 0,30$.
- 2) Evaluasi terhadap Reliabilitas dari model pengukuran yaitu dengan menggunakan nilai CR (*composit reliability measure*) dan VR (*variance extracted measure*) dengan persyaratan: $CR \geq 0,70$ dan $VR \geq 0,50$.

Nilai-t muatan faktor (*factor loadings*) dan muatan faktor standar (*standardized factor loading*) dari variabel teramati terhadap variabel laten pada model penelitian ini dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.34

Nilai-t, Muatan Faktor Standar dan Validitas Model

Var. Laten →	Iklim Organisasi		Penataan Sumber Daya Manusia		Kinerja Pegawai		Kesimpulan Validitas
	SLF*	Nilai-t	SLF*	Nilai-t	SLF*	Nilai-t	
X ₁₋₁	0,57	6,13	-	-	-	-	Baik
X ₁₋₂	0,60	8,09	-	-	-	-	Baik
X ₁₋₃	0,70	9,90	-	-	-	-	Baik
X ₁₋₄	0,60	8,15	-	-	-	-	Baik
X ₁₋₅	0,72	10,18	-	-	-	-	Baik
X ₁₋₆	0,64	8,78	-	-	-	-	Baik
X ₂₋₁	-	-	0,53	6,96	-	-	Baik
X ₂₋₂	-	-	0,69	9,55	-	-	Baik
X ₂₋₃	-	-	0,83	11,87	-	-	Baik
X ₂₋₄	-	-	0,51	6,59	-	-	Baik
Y ₁	-	-	-	-	0,55	4,96	Baik
Y ₂	-	-	-	-	0,68	5,84	Baik
Y ₃	-	-	-	-	0,69	5,88	Baik
Y ₄	-	-	-	-	0,53	4,42	Baik

* SLF = *Standardized Loading Factors*, Target SLF $\geq 0,70$ atau $0,50$.

** nilai-t = Target nilai $t \geq 2$.

Sumber: Data Hasil Analisis, 2023

1 Setelah dilakukan pengujian validitas terhadap model, langkah selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas model dalam SEM yang dapat dilihat berdasarkan hasil perhitungan CR dan VE. Hasil perhitungan akhir dari CR dan VE dirangkum pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.35

Construct Reliability, Variance Extracted dan Reliabilitas Model

Variabel	CR	VE	Kesimpulan Reliabilitas
Iklm Organisasi	$0,86 \geq 0,70$	$0,51 \geq 0,50$	Baik
Penataan Sumber Daya Manusia	$0,82 \geq 0,70$	$0,53 \geq 0,50$	Baik
Kinerja Pegawai	$0,77 \geq 0,70$	$0,51 \geq 0,50$	Baik

Sumber: Data Hasil Analisis, 2023.

Berdasarkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas di atas, dapat disimpulkan bahwa validitas dan reliabilitas model pada penelitian ini baik. Artinya setiap variabel-variabel manifest/observed dapat menjelaskan dengan baik untuk masing-masing variabel latennya. Uraian untuk setiap variabel laten eksogen secara ringkas dikemukakan sebagai berikut:

- Variabel laten eksogen Iklim Organisasi yang diukur melalui variabel-variabel manifest (dimensi): *dimensi Flexibility conformity* (X_{1-1}), *dimensi Responsibility* (X_{1-2}), *dimensi standards* (X_{1-3}), *dimensi Reward* (X_{1-4}), *dimensi Clarity* (X_{1-5}) dan *dimensi Team Commitment* (X_{1-6}) adalah tepat, hal ini dibuktikan dengan hasil uji yang signifikan.
- Variabel laten eksogen Penataan Sumber Daya Manusia yang diukur melalui variabel-variabel manifest (dimensi): dimensi Penerapan sistem merit (X_{2-1}), dimensi Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan (X_{2-2}), dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja (X_{2-3}) dan dimensi Pola karier yang jelas dan terencana (X_{2-4}) adalah tepat, hal ini dibuktikan dengan hasil uji yang signifikan.

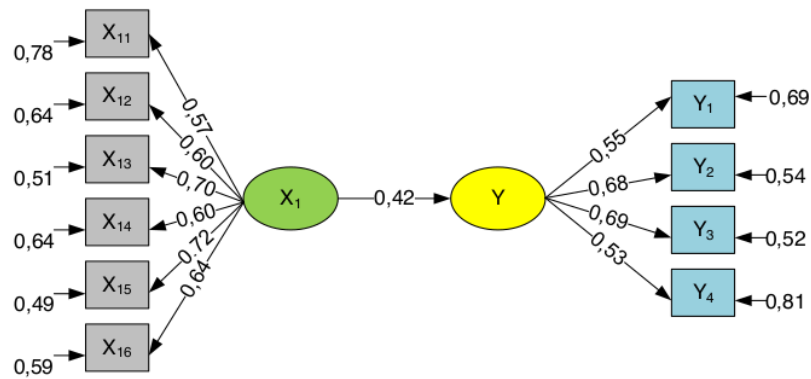
- Variabel laten endogen Kinerja Pegawai yang diukur melalui variabel-variabel manifest (faktor): faktor Kualitas kerja (Y_1), faktor Kuantitas kerja (Y_2), faktor keandalan (Y_3) dan faktor Sikap (Y_4) adalah tepat, hal ini dibuktikan dengan hasil uji yang signifikan.

4.1.4 Uji Model Struktur

Evaluasi atau analisis terhadap model struktural mencakup pemeriksaan terhadap signifikansi koefisien-koefisien yang diestimasi. Metode SEM dan LISREL menghasilkan nilai koefisien-koefisien yang diestimasi dan juga nilai t-value untuk setiap koefisien, yang dibahas pada paragraf berikut.

4.1.4.1 Uji Sub Struktur Pengaruh Iklim Organisasi (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Metode analisis yang digunakan dalam analisis model sub struktur adalah Struktur Model Pengaruh Iklim Organisasi. Adapun hasil *Structural Equation Model* (SEM) dalam struktur pengaruh yang diuji berdasarkan nilai *Standardized Solution* dan *T-Value* dapat dilihat pada gambar berikut ini:

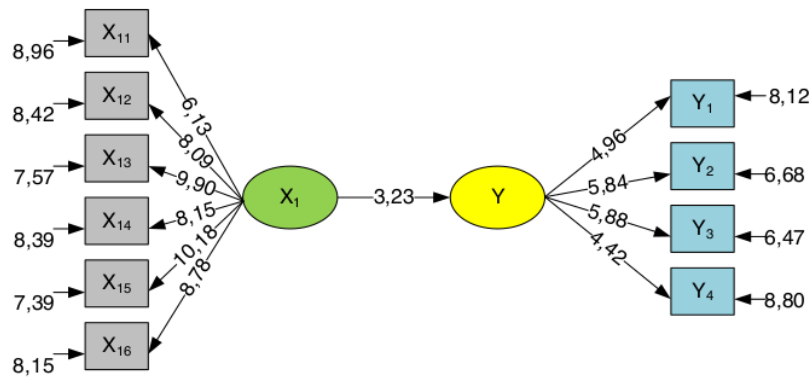


Gambar 4.1

1 Sub Struktur Model *Standardized Solution* Variabel X_1 yang ditentukan X_{1-1} , X_{1-2} , X_{1-3} , X_{1-4} , X_{1-5} dan X_{1-6} pengaruhnya terhadap Y

Keterangan:

- X_1 = Iklim Organisasi
- X_{1-1} = dimensi *Flexibility conformity*
- X_{1-2} = dimensi *Responsibility*
- X_{1-3} = dimensi *Standards*
- X_{1-4} = dimensi *Reward*
- X_{1-5} = dimensi *Clarity*
- X_{1-6} = dimensi *Team Commitment*
- Y = Kinerja Pegawai
- Y_1 = faktor Kualitas kerja
- Y_2 = faktor Kuantitas kerja
- Y_3 = faktor keandalan
- Y_4 = faktor Sikap



Gambar 4.2

Sub Struktur Model *T-Value* Variabel X_1 yang ditentukan X_{1-1} , X_{1-2} , X_{1-3} , X_{1-4} , X_{1-5} dan X_{1-6} pengaruhnya terhadap Y

Keterangan:

- X_1 = Iklim Organisasi
- X_{1-1} = dimensi *Flexibility conformity*
- X_{1-2} = dimensi *Responsibility*
- X_{1-3} = dimensi *Standards*
- X_{1-4} = dimensi *Reward*
- X_{1-5} = dimensi *Clarity*
- X_{1-6} = dimensi *Team Commitment*
- Y = Kinerja Pegawai
- Y_1 = faktor Kualitas kerja
- Y_2 = faktor Kuantitas kerja
- Y_3 = faktor keandalan
- Y_4 = faktor Sikap

Berdasarkan Sub Struktur Model *Standardized Solution* di atas dapat disimpulkan bahwa pengaruh Variabel X_1 yang ditentukan X_{1-1} , X_{1-2} , X_{1-3} , X_{1-4} , X_{1-5} dan X_{1-6} terhadap Y secara umum memenuhi persyaratan lebih besar dari 0,5 (> 0,5) dengan nilai terbesar 0,72 dan nilai terendah sebesar 0,57. Artinya Variabel X_1 yang ditentukan X_{1-1} , X_{1-2} , X_{1-3} , X_{1-4} , X_{1-5} dan X_{1-6} berpengaruh secara positif terhadap Y . Dari gambar di atas dapat diketahui bahwa nilai *loading factor*

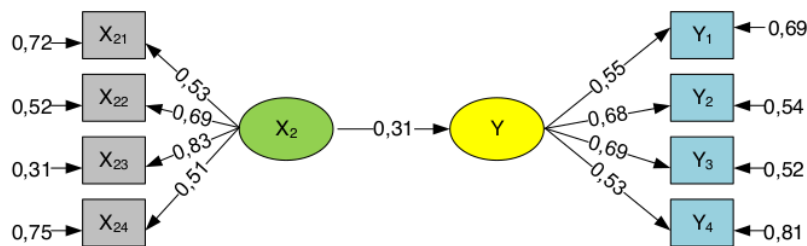
pengaruh Variabel X_1 terhadap Y sebesar 0,42, artinya Variabel X_1 berpengaruh positif terhadap variabel Y .

Pengaruh Variabel X_1 yang ditentukan X_{1-1} , X_{1-2} , X_{1-3} , X_{1-4} , X_{1-5} dan X_{1-6} terhadap Y masih perlu diuji untuk dapat diberlakukan pada populasi dengan melihat nilai t . Berdasarkan struktur di atas juga dapat dilihat bahwa nilai t Variabel X_1 yang ditentukan X_{1-1} , X_{1-2} , X_{1-3} , X_{1-4} , X_{1-5} dan X_{1-6} terhadap Y seluruhnya telah memenuhi persyaratan nilai ambang batas, yaitu lebih besar dari 2 (>2). Nilai t dari variabel-variabel X_1 di atas yaitu yang terbesar adalah 10,18 dan nilai terendah sebesar 6,13. Dari gambar di atas dapat diketahui bahwa nilai- t pengaruh Variabel X_1 terhadap Y sebesar 3,23, artinya Variabel X_1 berpengaruh signifikan terhadap variabel Y .

Berdasarkan perhitungan di atas maka dapat disimpulkan bahwa Variabel Kinerja Pegawai dipengaruhi secara positif oleh Variabel Iklim Organisasi yang ditentukan oleh *dimensi Flexibility conformity*, *dimensi Responsibility*, *dimensi Standards*, *dimensi Reward*, *dimensi Clarity* dan *dimensi Team Commitment*. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi-dimensi Iklim Organisasi akan meningkatkan Kinerja Pegawai. Berdasarkan perhitungan di atas juga dapat disimpulkan bahwa Variabel Iklim Organisasi yang ditentukan *dimensi Flexibility conformity*, *dimensi Responsibility*, *dimensi Standards*, *dimensi Reward*, *dimensi Clarity* dan *dimensi Team Commitment* berpengaruh signifikan terhadap Variabel Kinerja Pegawai.

4.1.4.2 Uji Sub Struktur Pengaruh Penataan Sumber Daya Manusia (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Metode analisis yang digunakan dalam analisis model sub struktur adalah Struktur Model Pengaruh Penataan Sumber Daya Manusia. Adapun hasil *Structural Equation Model* (SEM) dalam struktur pengaruh yang diuji berdasarkan nilai *Standardized Solution* dan *T-Value* dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 4.3

Sub Struktur Model *Standardized Solution* Variabel X_2 yang ditentukan X_{2-1} , X_{2-2} , X_{2-3} dan X_{2-4} pengaruhnya terhadap Y

Keterangan:

X_2 = Penataan Sumber Daya Manusia

X_{2-1} = dimensi Penerapan sistem merit

X_{2-2} = dimensi Perencanaan pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan

X_{2-3} = dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja

X_{2-4} = dimensi Pola karier yang jelas dan terencana

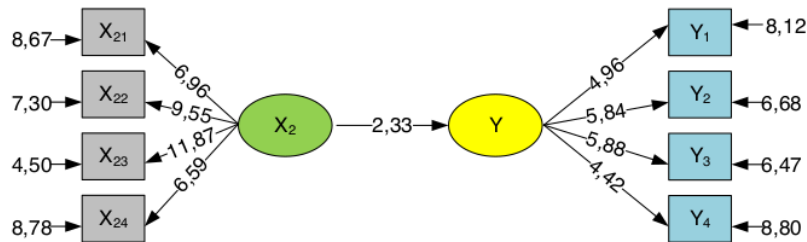
Y = Kinerja Pegawai

Y_1 = faktor Kualitas kerja

Y_2 = faktor Kuantitas kerja

Y_3 = faktor keandalan

Y_4 = faktor Sikap



Gambar 4.4

Sub Struktur Model *T-Value* Variabel X_2 yang ditentukan X_{2-1} , X_{2-2} , X_{2-3} dan X_{2-4} pengaruhnya terhadap Y

Keterangan:

X_2 = Penataan Sumber Daya Manusia

X_{2-1} = dimensi Penerapan sistem merit

X_{2-2} = dimensi Perencanaan pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan

X_{2-3} = dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja

X_{2-4} = dimensi Pola karier yang jelas dan terencana

Y = Kinerja Pegawai

Y_1 = faktor Kualitas kerja

Y_2 = faktor Kuantitas kerja

Y_3 = faktor keandalan

Y_4 = faktor Sikap

Berdasarkan Sub Struktur Model *Standardized Solution* di atas dapat disimpulkan bahwa pengaruh Variabel X_2 yang ditentukan X_{2-1} , X_{2-2} , X_{2-3} dan X_{2-4} terhadap Y memenuhi persyaratan lebih besar dari 0,5 ($> 0,5$) untuk empat ciri, dengan nilai terbesar 0,83 dan nilai terendah sebesar 0,51. Dari gambar di atas dapat diketahui bahwa nilai *loading factor* pengaruh Variabel X_2 terhadap Y sebesar 0,31, artinya Variabel X_2 berpengaruh positif terhadap variabel Y .

Pengaruh Variabel X_2 yang ditentukan X_{2-1} , X_{2-2} , X_{2-3} dan X_{2-4} terhadap Y masih perlu diuji untuk dapat diberlakukan pada populasi dengan melihat nilai- t . Berdasarkan struktur di atas juga dapat dilihat bahwa nilai t variabel X_2 yang ditentukan Variabel X_{2-1} , X_{2-2} , X_{2-3} dan X_{2-4} terhadap Y untuk empat ciri telah

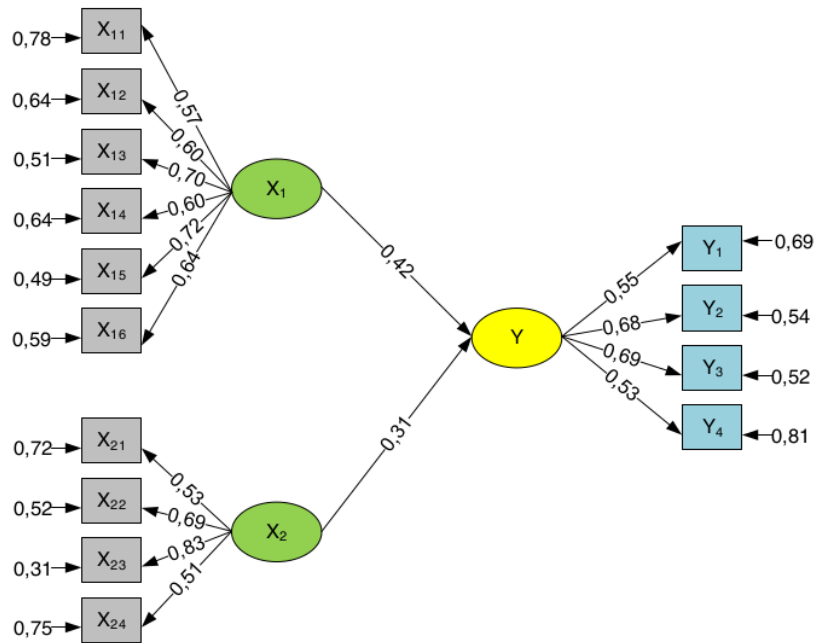
memenuhi persyaratan nilai ambang batas, yaitu lebih besar dari 2 (>2). Nilai t dari variabel-variabel X_2 di atas yaitu yang terbesar adalah 11,87 dan nilai terendah sebesar 6,59. Dari gambar di atas dapat diketahui bahwa nilai- t pengaruh Variabel X_2 terhadap Y sebesar 2,33, artinya Variabel X_2 berpengaruh signifikan terhadap variabel Y .

Berdasarkan perhitungan di atas maka dapat disimpulkan bahwa Variabel Kinerja Pegawai dipengaruhi secara positif oleh Variabel Penataan Sumber Daya Manusia yang ditentukan oleh dimensi Penerapan sistem merit, dimensi ¹²Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan, dimensi ¹²Standarisasi dan peningkatan kinerja dan dimensi Penghargaan pada sumberdaya manusia. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-Variabel Penataan Sumber Daya Manusia telah dilaksanakan sepenuhnya sehingga memberikan dampak positif terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan perhitungan di atas juga dapat disimpulkan bahwa Variabel Penataan Sumber Daya Manusia yang ditentukan oleh dimensi ¹²Penerapan sistem merit, dimensi ¹²Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, ¹pendidikan dan latihan, dimensi ¹Standarisasi dan peningkatan kinerja dan ¹dimensi ¹Penghargaan pada sumberdaya manusia berpengaruh secara signifikan terhadap Variabel ¹Kinerja Pegawai.

4.1.4.3 Uji Struktur Utama Pengaruh Iklim Organisasi (X_1) dan Penataan Sumber Daya Manusia (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Struktur utama yang diuji adalah bagaimana pengaruh variabel Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia terhadap variabel Kinerja Pegawai. Metode analisis yang digunakan dalam analisis model struktur adalah *Structural Equation Model* (SEM). Adapun hasil *Structural Equation Model* (SEM) dalam

struktur pengaruh yang diuji berdasarkan nilai *Standardized Solution* dapat dilihat dalam gambar berikut ini:



Gambar 4.5

Struktur Model Utama *Standardized Solution*

Keterangan:

X_1 = Iklim Organisasi

X_{1-1} = dimensi *Flexibility conformity*

X_{1-2} = dimensi *Responsibility*

X_{1-3} = dimensi *Standards*

X_{1-4} = dimensi *Reward*

X_{1-5} = dimensi *Clarity*

X_{1-6} = dimensi *Team Commitment*

X_2 = Penataan Sumber Daya Manusia

X_{2-1} = dimensi Penerapan sistem merit

X_{2-2} = dimensi Perencanaan pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan

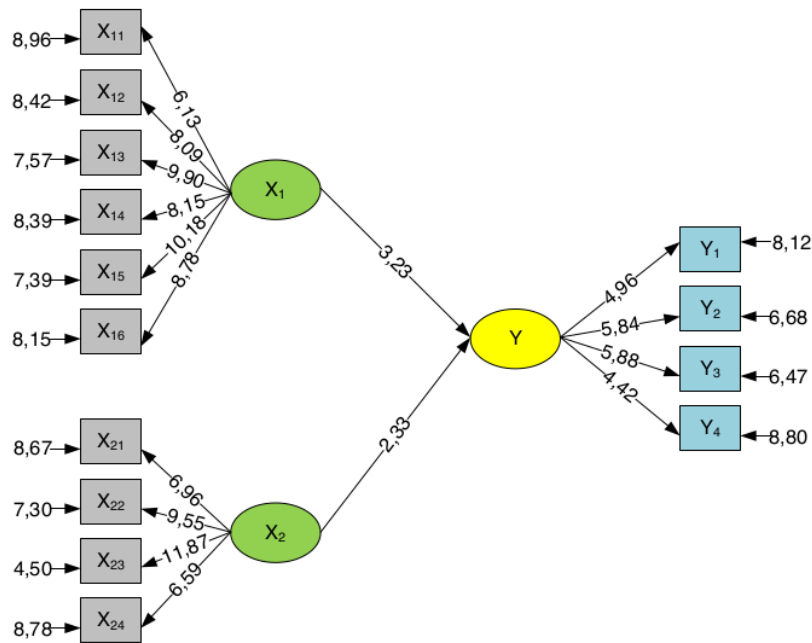
X_{2-3} = dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja

X_{2-4} = dimensi Pola karier yang jelas dan terencana

- Y = Kinerja Pegawai
 Y₁ = faktor Kualitas kerja
 Y₂ = faktor Kuantitas kerja
 Y₃ = faktor keandalan
 Y₄ = faktor Sikap

Sedangkan hasil *Structural Equation Model* (SEM) dalam struktur pengaruh

yang diuji berdasarkan nilai *t* dapat dilihat dalam gambar berikut ini:



Gambar 4.6

Struktur Model Utama *T-Value*

Keterangan:

- X₁ = Iklim Organisasi
 X₁₋₁ = dimensi Flexibility conformity
 X₁₋₂ = dimensi Responsibility
 X₁₋₃ = dimensi Standards
 X₁₋₄ = dimensi Reward
 X₁₋₅ = dimensi Clarity
 X₁₋₆ = dimensi Team Commitment
 X₂ = Penataan Sumber Daya Manusia

X₂₋₁ = dimensi Penerapan sistem merit

X₂₋₂ = dimensi Perencanaan pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan

X₂₋₃ = dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja

X₂₋₄ = dimensi Pola karier yang jelas dan terencana

Y = Kinerja Pegawai

Y₁ = faktor Kualitas kerja

Y₂ = faktor Kuantitas kerja

Y₃ = faktor keandalan

Y₄ = faktor Sikap

Berdasarkan Struktur Model Utama *Standardized Solution* di atas dapat disimpulkan bahwa nilai standar loading faktor Variabel Iklim Organisasi sebesar 0,42, hal ini menunjukkan bahwa Variabel Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap Variabel Kinerja Pegawai. Nilai standar loading faktor Variabel Penataan Sumber Daya Manusia sebesar 0,31, hal ini menunjukkan bahwa Variabel Penataan Sumber Daya Manusia berpengaruh positif terhadap Variabel Kinerja Pegawai.

Berdasarkan Struktur Model Utama *T-Value* di atas dapat disimpulkan bahwa nilai *t* Variabel Iklim Organisasi (X₁) sebesar 3,23 (> 2), hal ini menunjukkan bahwa Variabel Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Variabel Kinerja Pegawai. Nilai *t* Variabel Penataan Sumber Daya Manusia (X₂) sebesar 2,33 (> 2), hal ini menunjukkan bahwa Variabel Penataan Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap Variabel Kinerja Pegawai.

Berdasarkan Struktur model di atas, maka model persamaan struktural Iklim Organisasi (X₁) dan Penataan Sumber Daya Manusia (X₂) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dapat dituliskan dalam persamaan struktural, sebagai berikut:

$$Y = 0,42 \cdot X_1 + 0,31 X_2, \text{ Errorvar.} = 0,58, R^2 = 0,45$$

Berdasarkan model persamaan struktur di atas, dapat diketahui bahwa variabel Iklim Organisasi dan Variabel Penataan Sumber Daya Manusia secara bersamaan mampu menjelaskan variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,45 atau 45% sedangkan sisanya sebesar 0,55 atau 55% dijelaskan oleh variabel lain.

4.1.5 Evaluasi Model Pengukuran

Bagian ini berhubungan dengan kesimpulan evaluasi terhadap bagaimana variabel-variabel manifest dapat menjelaskan dengan baik masing-masing variabel latennya. Selain itu bagian ini juga membahas parameter-parameter yang menunjukkan hubungan kausal atau pengaruh satu variabel teramati terhadap variabel laten. Evaluasi terhadap model struktural penelitian ini kemudian dikaitkan dengan hipotesis penelitian yang diajukan pada penelitian ini.

1) Pengujian: *Flexibility conformity* merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Iklim Organisasi

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui *Flexibility conformity* merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Iklim Organisasi. Prosedur pengujian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- $H_0 : \rho_1 = 0$ *Flexibility conformity* merupakan dimensi yang tidak tepat untuk mengukur Iklim Organisasi.
- $H_1 : \rho_1 \neq 0$ *Flexibility conformity* merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Iklim Organisasi.
- Tingkat signifikansi: $\alpha = 0,05$ diperoleh nilai tabel t adalah $\pm 1,96$

- Kriteria penerimaan: H_0 diterima jika: $-1,96 < t\text{-value} < 1,96$ dan $\lambda < 0,3$

H_1 diterima jika: $t\text{-value} > 1,96$ dan $\lambda \geq 0,3$

- Diperoleh nilai $t\text{-value}$ 6,13 > 1,96 dan $\lambda \geq 0,47$ maka **H_1 diterima**

Kesimpulan:

Flexibility conformity merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Iklim Organisasi. **(TERBUKTI)**

2) Pengujian: *Responsibility* merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Iklim Organisasi

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui *Responsibility* merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Iklim Organisasi. Prosedur pengujian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- $H_0 : \rho_1 = 0$ *Responsibility* merupakan dimensi yang tidak tepat untuk mengukur Iklim Organisasi.
- $H_1 : \rho_1 \neq 0$ *Responsibility* merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Iklim Organisasi.
- Tingkat signifikansi: $\alpha = 0,05$ diperoleh nilai tabel t adalah $\pm 1,96$
- Kriteria penerimaan: H_0 diterima jika: $-1,96 < t\text{-value} < 1,96$ dan $\lambda < 0,3$

H_1 diterima jika: $t\text{-value} > 1,96$ dan $\lambda \geq 0,3$

- Diperoleh nilai $t\text{-value}$ 8,09 > 1,96 dan $\lambda \geq 0,60$ maka **H_1 diterima**

Kesimpulan:

Responsibility merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Iklim Organisasi. **(TERBUKTI)**

3) Pengujian: *Standards* merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Iklim Organisasi

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui *Standards* merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Iklim Organisasi. Prosedur pengujian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- $H_0 : \rho_1 = 0$ *Standards* merupakan dimensi yang tidak tepat untuk mengukur Iklim Organisasi.
- $H_1 : \rho_1 \neq 0$ *Standards* merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Iklim Organisasi.
- Tingkat signifikansi: $\alpha = 0,05$ diperoleh nilai tabel t adalah $\pm 1,96$
- Kriteria penerimaan: H_0 diterima jika: $-1,96 < t\text{-value} < 1,96$ dan $\lambda < 0,3$

H_1 diterima jika: $t\text{-value} > 1,96$ dan $\lambda \geq 0,3$

- Diperoleh nilai $t\text{-value}$ $9,90 > 1,96$ dan $\lambda \geq 0,70$ maka **H_1 diterima**

Kesimpulan:

Standards merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Iklim Organisasi.
(TERBUKTI)

4) Pengujian: *Reward* merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Iklim Organisasi

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui *Reward* merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Iklim Organisasi. Prosedur pengujian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- $H_0 : \rho_1 = 0$ *Reward* merupakan komponen yang tidak tepat untuk mengukur Iklim Organisasi.

- $H_1 : \rho_1 \neq 0$ *Reward* merupakan komponen yang tepat untuk mengukur Iklim Organisasi.
- Tingkat signifikansi: $\alpha = 0,05$ diperoleh nilai tabel t adalah $\pm 1,96$
- Kriteria penerimaan: H_0 diterima jika: $-1,96 < t\text{-value} < 1,96$ dan $\lambda < 0,3$
 H_1 diterima jika: $t\text{-value} > 1,96$ dan $\lambda \geq 0,3$
- Diperoleh nilai $t\text{-value}$ $8,15 > 1,96$ dan $\lambda \geq 0,60$ maka **H_1 diterima**

Kesimpulan:

Reward merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Iklim Organisasi.
(TERBUKTI)

5) Pengujian: *Clarity* merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Iklim Organisasi

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui *Clarity* merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Iklim Organisasi. Prosedur pengujian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- $H_0 : \rho_1 = 0$ *Clarity* merupakan dimensi yang tidak tepat untuk mengukur Iklim Organisasi.
- $H_1 : \rho_1 \neq 0$ *Clarity* merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Iklim Organisasi.
- Tingkat signifikansi: $\alpha = 0,05$ diperoleh nilai tabel t adalah $\pm 1,96$
- Kriteria penerimaan: H_0 diterima jika: $-1,96 < t\text{-value} < 1,96$ dan $\lambda < 0,3$
 H_1 diterima jika: $t\text{-value} > 1,96$ dan $\lambda \geq 0,3$
- Diperoleh nilai $t\text{-value}$ $10,18 > 1,96$ dan $\lambda \geq 0,72$ maka **H_1 diterima**

Kesimpulan:

Clarity merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Iklim Organisasi. (TERBUKTI)

6) Pengujian: *Team Commitment* merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Iklim Organisasi

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui *Team Commitment* merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Iklim Organisasi. ³Prosedur pengujian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- $H_0 : \rho_1 = 0$ *Team Commitment* merupakan dimensi yang tidak tepat untuk mengukur Iklim Organisasi.
- $H_1 : \rho_1 \neq 0$ *Team Commitment* merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Iklim Organisasi.
- ³Tingkat signifikansi: $\alpha = 0,05$ diperoleh nilai tabel t adalah $\pm 1,96$
- Kriteria penerimaan: H_0 diterima jika: $-1,96 < t\text{-value} < 1,96$ dan $\lambda < 0,3$ ⁸
 H_1 diterima jika: $t\text{-value} > 1,96$ dan $\lambda \geq 0,3$
- Diperoleh nilai $t\text{-value}$ $8,78 > 1,96$ dan $\lambda \geq 0,64$ maka **H_1 diterima**

Kesimpulan:

Team Commitment merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Iklim Organisasi. (TERBUKTI)

7) Pengujian: Penerapan Sistem Merit merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Penataan Sumber Daya Manusia

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui Penerapan Sistem Merit merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Penataan Sumber Daya Manusia. ³Prosedur pengujian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- $H_0 : \rho_1 = 0$ Penerapan Sistem Merit merupakan dimensi yang tidak tepat untuk mengukur Penataan Sumber Daya Manusia.
- $H_1 : \rho_1 \neq 0$ Penerapan Sistem Merit merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Penataan Sumber Daya Manusia.
- Tingkat signifikansi: $\alpha = 0,05$ diperoleh nilai tabel t adalah $\pm 1,96$
- Kriteria penerimaan: H_0 diterima jika: $-1,96 < t\text{-value} < 1,96$ dan $\lambda < 0,3$
 H_1 diterima jika: $t\text{-value} > 1,96$ dan $\lambda \geq 0,3$
- Diperoleh nilai $t\text{-value}$ $6,96 > 1,96$ dan $\lambda \geq 0,53$ maka **H_1 diterima**

Kesimpulan:

Penerapan Sistem Merit merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Penataan Sumber Daya Manusia. **(TERBUKTI)**

8) **Pengujian: Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Penataan Sumber Daya Manusia**

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Penataan Sumber Daya Manusia. Prosedur pengujian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- $H_0 : \rho_1 = 0$ Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan merupakan dimensi yang tidak tepat untuk mengukur Penataan Sumber Daya Manusia.
- $H_1 : \rho_1 \neq 0$ Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Penataan Sumber Daya Manusia.

- Tingkat signifikansi: $\alpha = 0,05$ diperoleh nilai tabel t adalah $\pm 1,96$
- Kriteria penerimaan: H_0 diterima jika: $-1,96 < t\text{-value} < 1,96$ dan $\lambda < 0,3$
 H_1 diterima jika: $t\text{-value} > 1,96$ dan $\lambda \geq 0,3$
- Diperoleh nilai $t\text{-value}$ $9,55 > 1,96$ dan $\lambda \geq 0,69$ maka **H_1 diterima**

Kesimpulan:

Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Penataan Sumber Daya Manusia. (TERBUKTI)

9) Pengujian: Standarisasi dan peningkatan kinerja merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Penataan Sumber Daya Manusia

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui Standarisasi dan peningkatan kinerja merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Penataan Sumber Daya Manusia. Prosedur pengujian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- $H_0 : \rho_1 = 0$ Standarisasi dan peningkatan kinerja merupakan dimensi yang tidak tepat untuk mengukur Penataan Sumber Daya Manusia.
- $H_1 : \rho_1 \neq 0$ Standarisasi dan peningkatan kinerja merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Penataan Sumber Daya Manusia.
- Tingkat signifikansi: $\alpha = 0,05$ diperoleh nilai tabel t adalah $\pm 1,96$
- Kriteria penerimaan: H_0 diterima jika: $-1,96 < t\text{-value} < 1,96$ dan $\lambda < 0,3$
 H_1 diterima jika: $t\text{-value} > 1,96$ dan $\lambda \geq 0,3$
- Diperoleh nilai $t\text{-value}$ $11,87 > 1,96$ dan $\lambda \leq 0,83$ maka **H_1 diterima**

Kesimpulan:

Standarisasi dan peningkatan kinerja merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Penataan Sumber Daya Manusia. (TERBUKTI)

10) Pengujian: Pola karier yang jelas dan terencana merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Penataan Sumber Daya Manusia

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui Pola karier yang jelas dan terencana merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Penataan Sumber Daya Manusia. Prosedur pengujian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- $H_0 : \rho_1 = 0$ Pola karier yang jelas dan terencana merupakan dimensi yang tidak tepat untuk mengukur Penataan Sumber Daya Manusia.
- $H_1 : \rho_1 \neq 0$ Pola karier yang jelas dan terencana merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Penataan Sumber Daya Manusia.
- Tingkat signifikansi: $\alpha = 0,05$ diperoleh nilai tabel t adalah $\pm 1,96$
- Kriteria penerimaan: H_0 diterima jika: $-1,96 < t\text{-value} < 1,96$ dan $\lambda < 0,3$
 H_1 diterima jika: $t\text{-value} > 1,96$ dan $\lambda \geq 0,3$
- Diperoleh nilai $t\text{-value}$ $6,59 > 1,96$ dan $\lambda \geq 0,50$ maka **H_1 diterima**

Kesimpulan:

Pola karier yang jelas dan terencana merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Penataan Sumber Daya Manusia. **(TERBUKTI)**

4.1.6 Evaluasi Model Struktural dan Kaitannya dengan Hipotesis

Bagian ini berhubungan dengan kesimpulan evaluasi terhadap bagaimana parameter-parameter yang menunjukkan hubungan kausal atau pengaruh satu variabel laten terhadap variabel laten yang lain. Evaluasi terhadap model struktural penelitian ini kemudian dikaitkan dengan hipotesis penelitian yang diajukan pada penelitian ini.

1) Pengujian Hipotesis 1: Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Prosedur pengujian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- $H_0 : \rho_1 = 0$ Iklim Organisasi tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.
- $H_1 : \rho_1 \neq 0$ Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai..
- Tingkat signifikansi: $\alpha = 0,05$ diperoleh nilai tabel t adalah $\pm 1,96$
- Kriteria penerimaan: H_0 diterima jika: $-1,96 < t\text{-value} < 1,96$ dan $\lambda < 0,3$
 H_1 diterima jika: $t\text{-value} > 1,96$ dan $\lambda \geq 0,3$
- Diperoleh nilai $t\text{-value}$ $3,23 > 1,96$ dan $\lambda \geq 0,42$ maka **H_1 diterima**

Kesimpulan Hipotesis 1:

Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. (TERBUKTI)

2) Pengujian Hipotesis 2: Penataan Sumber Daya Manusia berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui Penataan Sumber Daya Manusia berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Prosedur pengujian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- $H_0 : \rho_1 = 0$ Penataan Sumber Daya Manusia tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.
- $H_1 : \rho_1 \neq 0$ Penataan Sumber Daya Manusia berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.
- Tingkat signifikansi: $\alpha = 0,05$ diperoleh nilai tabel t adalah $\pm 1,96$

- Kriteria penerimaan: H_0 diterima jika: $-1,96 < t\text{-value} < 1,96$ dan $\lambda < 0,3$
 H_1 diterima jika: $t\text{-value} > 1,96$ dan $\lambda \geq 0,3$
- Diperoleh nilai $t\text{-value}$ 2,33 > 1,96 dan $\lambda \geq 0,31$ maka **H_1 diterima**

Kesimpulan Hipotesis 2:

Penataan Sumber Daya Manusia berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. **(TERBUKTI)**

3) Pengujian Hipotesis 3: Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Prosedur pengujian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- $H_0 : \rho_1 = 0$ Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
- $H_1 : \rho_1 \neq 0$ Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
- Tingkat signifikansi: $\alpha = 0,05$ diperoleh nilai tabel t adalah $\pm 1,96$
- Kriteria penerimaan: H_0 diterima jika: $-1,96 < t\text{-value} < 1,96$
 H_1 diterima jika: $t\text{-value} > 1,96$
- Diperoleh nilai $t\text{-value}$ Iklim Organisasi 3,23 > 1,96

Penataan Sumber Daya Manusia 2,33 > 1,96

maka **H_1 diterima**

Kesimpulan Hipotesis 13:

Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. **(TERBUKTI)**

Hasil dari evaluasi model pengukuran dan model struktural penelitian ini serta keterkaitannya dengan hipotesis penelitian, dirangkum pada tabel berikut ini:

Tabel 4.36

Evaluasi Model Struktural dan Kaitannya dengan Hipotesis

Variabel Laten	Variabel Observed	λ (lamda)	γ (gamma)	T-Value	R ²	Kesimpulan
X ₁	X ₁₋₁	0,47	-	6,13	-	Indikator yang tepat
	X ₁₋₂	0,60	-	8,09	-	Indikator yang tepat
	X ₁₋₃	0,70	-	9,90	-	Indikator yang tepat
	X ₁₋₄	0,60	-	8,15	-	Indikator yang tepat
	X ₁₋₅	0,72	-	10,18	-	Indikator yang tepat
	X ₁₋₆	0,64	-	8,78	-	Indikator yang tepat
X ₂	X ₂₋₁	0,53	-	6,96	-	Indikator yang tepat
	X ₂₋₂	0,69	-	9,55	-	Indikator yang tepat
	X ₂₋₃	0,83	-	11,87	-	Indikator yang tepat
	X ₂₋₄	0,50	-	6,59	-	Indikator yang tepat
X ₁ → Y	-	-	0,42	3,23	-	Berpengaruh Positif dan Signifikan (Hipotesis 1 diterima)
X ₂ → Y	-	-	0,31	2,33	-	Berpengaruh Positif dan Signifikan (Hipotesis 2 diterima)
X ₁ dan X ₂ → Y	-	-	-	-	0,45	Berpengaruh Signifikan sebesar 45% (Hipotesis 3 diterima)

Sumber: Data Hasil Analisis, 2023.

Berdasarkan hasil evaluasi model struktural dan kaitannya dengan hipotesis, tampak bahwa X₁ yang terdiri dari X₁₋₁, X₁₋₂, X₁₋₃, X₁₋₄, X₁₋₅ dan X₁₋₆ hipotesisnya diterima. Hal ini menunjukkan bahwa X₁ berpengaruh terhadap Y. Sedangkan X₂ yang terdiri dari X₂₋₁, X₂₋₂, X₂₋₃ dan X₂₋₄ semua hipotesisnya diterima. Hal ini menunjukkan bahwa X₂ berpengaruh terhadap Y. Adapun pengaruh langsung X₁ terhadap Y berpengaruh positif dan signifikan (Hipotesis diterima), sedangkan X₂

terhadap Y berpengaruh positif dan signifikan (Hipotesis diterima). Kemudian pengaruh X_1 dan X_2 secara langsung terhadap Y berpengaruh signifikan (Hipotesis diterima), yaitu sebesar 45%.

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

Setelah diketahui hasil penelitian melalui analisis SEM, maka selanjutnya dilakukan analisis tahapan pembahasan yang dimulai dengan pembahasan pengaruh secara simultan, yaitu pengaruh Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi dan kemudian pengaruh parsial dari dimensi-dimensi Iklim Organisasi dan dimensi-dimensi Penataan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi. Pembahasan pengaruh variabel-variabel ini sebagai analisis dari variabel Iklim Organisasi dan dimensi-dimensinya yang bersumber dari teori Maulani dan Mubarak (2020: 14), sedangkan variabel Penataan Sumber Daya Manusia dan dimensi-dimensi bersumber dari teori Sedarmayanti (2009: 95), pembahasan ini sekaligus memberikan jawaban terhadap hipotesis penelitian yang telah dirumuskan pada bab sebelumnya dan penjelasan pada angka-angka statistik dari analisis SEM.

4.2.1 Pembahasan Pengaruh Parsial Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi

Pembahasan dalam menganalisis hasil penelitian dengan analisis SEM ini dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu pendekatan analisis *standardized solution* dan *t value*. Pendekatan analisis *standardized solution* dilakukan untuk melihat analisis yang bersifat positif dan negatif, serta menentukan hubungan antar variabel.

Sedangkan pendekatan analisis *t value* untuk melihat hasil analisis dalam menentukan signifikansi dan non signifikan. Kedua pendekatan analisis ini mempunyai fungsi yang berbeda, di mana setiap fungsi itu saling terkait satu sama lainnya.

Berangkat pada hasil analisis Sub Struktur Model *Standardized Solution* Variabel X_1 yang ditentukan oleh X_{1-1} sampai dengan X_{1-6} pengaruhnya terhadap Y , bahwa nilai *standard loading* faktor Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,42. Berpatokan pada nilai tersebut, Variabel Iklim Organisasi yang terdiri dari dimensi-dimensi: *Flexibility conformity*, *Responsibility*, *Standards*, *Reward*, *Clarity* dan *Team Commitment* dinyatakan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi. Sedangkan dilihat dari analisis *T-value*, nilai Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai sebesar 3,23. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel Iklim Organisasi yang terdiri dari dimensi-dimensi: *Flexibility conformity*, *Responsibility*, *Standards*, *Reward*, *Clarity* dan *Team Commitment* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi.

Berdasarkan ulasan di atas, dapat dinyatakan bahwa variabel Iklim Organisasi yang terdiri dari Enam Dimensi berpengaruh positif (berdasarkan nilai *standardized solution*) dan signifikan (berdasarkan besaran *t-value*) terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi. Hasil penelitian tersebut memberi makna bahwa penerapan Iklim Organisasi pada Dinas Sosial Kota Sukabumi telah dijalankan oleh Pimpinan Dinas Sosial Kota Sukabumi, sehingga memberi dorongan bagi seluruh pegawai untuk dapat bekerja dengan sepenuhnya

bagi peningkatan kinerja pegawai secara optimal. Analisis hasil penelitian di atas, telah didukung oleh hasil observasi awal bahwa kinerja pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi dari 4 faktor, hasilnya hanya satu faktor yang dianggap positif, yaitu sikap kerja, sementara faktor kualitas kerja, kuantitas kerja dan keandalan kerja dianggap belum memuaskan. Namun berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan Dinas Sosial Kota Sukabumi menyatakan bahwa para pegawai dapat menerima Iklim Organisasi yang terkait dengan sikap, nilai, norma dan perasaan yang lazim dimiliki para pekerja atau pegawai di Dinas Sosial Kota Sukabumi, terutama menyangkut wewenang yang dilakukan oleh Kepala Dinas Sosial Kota Sukabumi yang dilakukan terhadap bawahannya sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Sukabumi Nomor 7 tahun 2020 tentang Pembentukan Perangkat Daerah terkait urusan yang menjadi kewenangan Pemerintah Daerah di bidang kesejahteraan sosial.

Hasil penelitian di atas telah sesuai pula dengan pendapat Mahmudi (2007: 75) yang menyatakan bahwa iklim organisasi adalah kondisi lingkungan kerja, baik material, fisik maupun non material/non fisik yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Mengacu pada pendapat tersebut terkait dengan pengaruh Iklim Organisasi pada setiap institusi tidaklah sama, tergantung pada acuan dan kebijakan yang ditentukan oleh masing-masing institusi itu. Walaupun sama-sama berada pada institusi yang sama atau pada Dinas berbeda Iklim Organisasi yang dilakukan pada institusi pemerintah di tempat tertentu akan berbeda dengan Iklim Organisasi yang dilakukan di tempat lain.

Penelitian ini menggunakan teori yang dijadikan analisis penelitian, sumber acuan penelitian ini mengacu pada pendapat Maulani dan Mubarak (2020: 14) yang terdiri dari dimensi-dimensi Iklim Organisasi, antara lain: (1) *Flexibility conformity*, (2) *Responsibility*, (3) *Standards*, (4) *Reward*, (5) *Clarity* dan (6) *Team Commitment*. Keenam dimensi ini menjadi acuan peneliti dalam mengkaji besarnya pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi.

Berbagai aktivitas pada setiap institusi pemerintah dalam mengimplementasikan kegiatannya akan berbeda hasil dan targetnya, sehingga dengan demikian berbeda pula masalah yang dihadapinya. Untuk pembahasan lebih dalam tentang pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi, maka peneliti mengkaji dan menganalisis dimensi-dimensi Iklim Organisasi ini secara lebih rinci dan mendalam pada paragraf pembahasan dimensi Iklim Organisasi melalui paragraf di bawah ini.

1. Pembahasan Dimensi *Flexibility conformity* merupakan Dimensi yang tepat untuk mengukur Iklim Organisasi pada Dinas Sosial Kota Sukabumi

Dimensi *Flexibility conformity* dalam mengukur Iklim Organisasi pada Dinas Sosial Kota Sukabumi berdasarkan struktur model utama *standardized solution* berdasarkan hasil pengumpulan data melalui angket yang diwakili oleh 183 responden mampu menjelaskan sebesar 0,57. Sedangkan dilihat dari struktur model utama *t-value*, besaran nilai dimensi *flexibility conformity* sebesar 6,13, artinya bahwa Dimensi *Flexibility conformity* merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Iklim Organisasi pada Dinas Sosial Kota Sukabumi. Dimensi *Flexibility conformity* yang terdiri dari indikator: Leluasa dalam bekerja, Adaptasi kepada

tugas dan Berinisiatif dalam bekerja, telah dilakukan oleh Sekretaris dinas Sosial Kota Sukabumi, sehingga mampu meningkatkan Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi secara menyeluruh.

Dimensi *flexibility conformity* dimaksud merupakan kondisi organisasi untuk memberikan keleluasan bertindak bagi karyawan dan melakukan peyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan oleh Sekretaris dinas Sosial Kota Sukabumi. Penggunaan *flexibility conformity* ini merupakan kondisi umum tentang suasana kerja di mana para pegawai dapat bekerja dengan suasana yang kondusif, sehingga tidak merasa ada gangguan dalam melaksanakan tugas setiap saat di tempat di mana para pegawai melaksanakan tugas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dimensi *flexibility conformity* berdasarkan pada indikator Leluasa dalam bekerja, menunjukkan bahwa para pegawai telah bekerja dengan nyaman dan kondusif, sehingga tugas-tugas yang dijalankan telah berjalan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan atasan dan hasilnya cukup efektif sesuai sasaran tugas yang telah ditetapkan Sekretaris dinas. Dimensi *flexibility conformity* berdasarkan pada indikator Adaptasi kepada tugas, menunjukkan para pegawai telah memahami tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya, sehingga dalam melaksanakan tugas dapat dijalankan dengan lancar dan nyaman. Dimensi *flexibility conformity* didasarkan pada indikator Berinisiatif dalam bekerja, menunjukkan di mana para pegawai telah menjalankan tugas berdasarkan inisiatif sendiri tanpa harus diperintahkan atasan, karena semua pegawai telah memahami tugas dan fungsinya.

¹ Hasil penelitian di atas, tampak telah memberikan informasi bahwa Sekretaris dinas telah menjalankan tugasnya sesuai dengan dimensi *Flexibility conformity* berdasarkan pada indikator Leluasa dalam bekerja, bahwa Sekretaris dinas Sosial telah memimpin tugas sesuai dengan kewenangannya dan para pegawai menjalankan tugas merasa nyaman dan kondusif. Sementara dimensi *flexibility conformity* dalam bentuk indikator Adaptasi kepada tugas, bahwa Kepala Dinas mengetahui dan telah memahami pekerjaan-pekerjaan yang dilaksanakan para pegawai Dinas Sosial telah sesuai aturan dan pedoman pekerjaan. Begitu pula dimensi *flexibility conformity* dalam bentuk indikator Berinisiatif dalam bekerja, bahwa Sekretaris Dinas Sosial telah melihat dan mengetahui para pegawai dalam menjalankan tugasnya tidak menunggu perintah atasan, tetapi bekerja dengan inisiatif sendiri.

¹ Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Dinas Sosial Kota Sukabumi diketahui bahwa: Pertama, dimensi *flexibility conformity* berorientasi pada indikator Leluasa dalam bekerja, Sekretaris Dinas telah menilai bahwa para pegawai telah menjalankan tugas dengan leluasa tanpa ada tekanan dari siapapun. Kedua, dimensi *flexibility conformity* yang berorientasi pada indikator Adaptasi kepada tugas, Sekretaris Dinas menyatakan bahwa para pegawai dalam menjalankan tugasnya telah beradaptasi pada tugas sesuai fungsinya. Ketiga, dimensi *flexibility conformity* yang berorientasi pada indikator Berinisiatif dalam bekerja, Sekretaris Dinas telah melihat dan mengetahui para pegawai dalam menjalankan tugasnya dengan inisiatif sendiri, melaksanakan tugas tanpa diperintah oleh atasan.

¹ Berdasarkan analisis tersebut tampak bahwa pelaksanaan Iklim Organisasi telah dilakukan oleh Sekretaris Dinas sesuai dengan prinsip dimensi *flexibility conformity* dengan mengacu pada indikator Leluasa dalam bekerja, indikator Adaptasi kepada tugas dan indikator Berinisiatif dalam bekerja untuk pencapaian kinerja pegawai yang efektif kepada seluruh pegawai di lingkungan Dinas Sosial Kota Sukabumi.

2. Pembahasan Dimensi *Responsibility* merupakan Dimensi yang tepat untuk mengukur Iklim Organisasi pada Dinas Sosial Kota Sukabumi

Dimensi *Responsibility* dalam mengukur Iklim Organisasi pada Dinas Sosial Kota Sukabumi melalui pendekatan ¹ struktur model utama *standardized solution*, hasil pengumpulan data melalui angket yang diwakili oleh 183 responden mampu menjelaskan Iklim Organisasi sebesar 0,60. Sedangkan dilihat dari struktur model utama *t-value*, besaran nilai dimensi *responsibility* sebesar 8,09, artinya bahwa Dimensi *Responsibility* merupakan dimensi yang terbukti tepat untuk mengukur Iklim Organisasi pada Dinas Sosial Kota Sukabumi. Dimensi *Responsibility* yang terdiri dari indikator: Adanya pertanggungjawaban, Terlibat dalam pekerjaan dan Kreatif dalam bekerja, telah sepenuhnya dilaksanakan oleh pegawai Dinas Sosial Kota Sukabumi, sehingga Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi telah dilaksanakan dengan efektif.

Dimensi *responsibility* dimaksud merupakan perasaan pegawai dalam pelaksanaan tugas organisasi yang diemban secara bertanggungjawab, karena mereka terlibat di dalam proses kerja yang sedang berjalan di lingkungan Dinas Sosial Kota Sukabumi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dimensi *responsibility* berdasarkan pada indikator Adanya pertanggungjawaban, menunjukkan bahwa para pegawai telah menjalankan tugas sesuai dengan tanggungjawabnya masing-masing dan diakhir kerjanya seluruh pegawai menyampaikan laporan pekerjaan masing-masing kepada atasannya dalam bentuk laporan tertulis. Dimensi *responsibility* berdasarkan pada indikator Terlibat dalam pekerjaan, menunjukkan bahwa para pegawai telah terlibat setiap saat dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, tanpa ikut campur pada pekerjaan pegawai lainnya. Dimensi *responsibility* didasarkan pada indikator Kreatif dalam bekerja, menunjukkan para pegawai melakukan tugas dengan penuh kreasi satu sama lain saling mengerti dan memahami serta masing-masing pegawai bekerja dengan kreasi yang bervariasi, tanpa melanggar aturan yang berlaku.

Hasil penelitian di atas telah memberikan pemahaman bahwa Sekretaris Dinas telah menjalankan tugasnya sesuai dengan dimensi *Responsibility* berdasarkan pada indikator Adanya pertanggungjawaban, bahwa Sekretaris Dinas telah mengetahui para pegawai bekerja dengan penuh tanggungjawab sesuai tugasnya dan diakhir pekerjaannya menyusun laporan secara tertulis kepada atasan masing-masing. Di samping itu pelaksanaan dimensi *responsibility* juga telah dilaksanakan dalam bentuk indikator Terlibat dalam pekerjaan, bahwa Sekretaris Dinas mengetahui seluruh pegawai terlibat dalam setiap saat untuk melaksanakan tugas rutin dalam setiap hari kerja. Sementara dimensi *responsibility* dalam bentuk indikator Kreatif dalam bekerja, bahwa Sekretaris Dinas telah mengetahui di mana

seluruh pegawainya memiliki kreasi sendiri pada masing-masing tugas sesuai bidangnya.

¹ Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Dinas Sosial Kota Sukabumi dapat diketahui bahwa: Pertama, dimensi *responsibility* berorientasi pada indikator Adanya pertanggungjawaban, Sekretaris Dinas dalam setiap triwulan akhir pekerjaan menerima laporan tertulis dari seluruh Kepala Bagian di lingkungan Dinas Sosial sebagai bentuk pertanggungjawaban tugas yang diberikan dari seluruh pegawai di Dinas Sosial. Kedua, dimensi *responsibility* berorientasi pada indikator Terlibat dalam pekerjaan, Sekretaris Dinas telah mengetahui bahwa seluruh pegawai telah bekerja dengan rutin dan terlibat dalam pekerjaan masing-masing. Ketiga, dimensi *responsibility* yang berorientasi pada indikator Kreatif dalam bekerja, Sekretaris Dinas telah mengetahui bahwa seluruh pegawainya memiliki kreasi tersendiri dalam menjalankan tugas pekerjaan disetiap hari kerjanya.

¹ Berdasarkan analisis tersebut tampak pelaksanaan Iklim Organisasi telah dijalankan oleh Sekretaris Dinas sesuai dengan peraturan, juga sesuai dimensi *responsibility* yang mengacu pada indikator Adanya pertanggungjawaban, indikator Terlibat dalam pekerjaan dan indikator Kreatif dalam bekerja untuk pencapaian kinerja pegawai yang lebih efektif melalui dimensi *responsibility* pada Dinas Sosial Kota Sukabumi.

3. Pembahasan Dimensi *Standards* merupakan Dimensi yang tepat untuk mengukur Iklim Organisasi pada Dinas Sosial Kota Sukabumi

Dimensi *Standards* dalam mengukur Iklim Organisasi pada Dinas Sosial Kota Sukabumi berdasarkan struktur model utama *standardized solution* merupakan hasil pengumpulan data melalui angket yang diwakili oleh 183 responden telah mampu menjelaskan sebesar 0,70. Sedangkan dilihat dari struktur utama model *t-value*, besaran nilai dimensi *standards* sebesar 9,90, artinya Dimensi *Standards* merupakan dimensi yang sangat tepat untuk mengukur Iklim Organisasi pada Dinas Sosial Kota Sukabumi. Dimensi *Standards* yang terdiri dari indikator: Menghargai atasan sendiri, Bekerjasama dalam tugas dan Suasana kerja kondusif, telah dilakukan oleh Sekretaris Dinas Sosial Kota Sukabumi, sehingga dapat meningkatkan Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi secara menyeluruh.

Dimensi *standards* dimaksud merupakan perasaan karyawan tentang kondisi organisasi di mana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksana tugas dengan baik, sesuai tujuan yang telah ditentukan pada Dinas Sosial Kota Sukabumi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Dimensi *standards* yang berorientasi pada indikator Menghargai atasan sendiri, bahwa Sekretaris Dinas telah memberikan atau melakukan arahan kepada seluruh pegawainya untuk tidak melakukan penyimpangan dalam melaksanakan tugas dengan cara memberi petunjuk dan arahan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan oleh seluruh pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi. Dimensi *standards* berdasarkan pada indikator Bekerjasama dalam tugas, bahwa Sekretaris Dinas telah memberikan penjelasan

kepada seluruh pegawai untuk bahu membahu dalam tugas, bekerja sama satu dengan lainnya untuk mencapai hasil kerja yang efektif secara menyeluruh pada setiap bagian di Dinas Sosial Kota Sukabumi. Dimensi *standards* didasarkan pada indikator Suasana kerja kondusif, bahwa Sekretaris Dinas berusaha untuk melakukan berbagai upaya dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi tercapainya efektivitas kerja baik secara perorangan maupun antar bidang di lingkungan Dinas Sosial Kota Sukabumi.

Hasil penelitian di atas memberikan pemahaman bahwa Sekretaris Dinas Sosial Kota Sukabumi telah menjalankan tugasnya dengan efektif dalam melaksanakan dimensi *Standards* sedemikian rupa, sehingga dengan melakukan usaha dan pantauan kerja pada seluruh bidang dapat meningkatkan kinerja secara menyeluruh. Dimensi *standards* berdasarkan pada indikator Menghargai atasan sendiri, bahwa Sekretaris Dinas tidak melihat adanya kemangkiran karyawan dalam melaksanakan tugas, baik yang bersifat harian atau pekerjaan mingguan maupun bulanan. Di samping itu pelaksanaan dimensi *standards* berdasarkan pada indikator Bekerjasama dalam tugas, bahwa Sekretaris Dinas telah berusaha seoptimal mungkin semua pegawai diberikan petunjuk dan arahan dalam melaksanakan tugas, sehingga hasilnya kerja pegawai terhindar dari kesalahan kerja yang merugikan institusi Dinas Sosial secara menyeluruh. Sementara dimensi *standards* berdasarkan indikator Suasana kerja kondusif, bahwa Sekretaris Dinas menyadari setiap saat ada aktivitas kerja yang berubah, sehingga secara otomatis mengubah mekanisme kerja, tetapi hasilnya cukup baik dalam bekerja.

Berdasarkan ¹ hasil wawancara dengan Sekretaris Dinas Sosial Kota Sukabumi diketahui bahwa: Pertama, dimensi *standards* berorientasi pada indikator Menghargai atasan sendiri, Sekretaris Dinas telah berusaha mengarahkan dan membina para pegawai untuk bekerja dengan sepenuh hati sebagai bentuk penghargaan pada atasan. Kedua, dimensi *standards* berorientasi pada indikator Bekerjasama dalam tugas, bahwa Sekretaris Dinas telah menciptakan budaya kerja satu sama lain saling pengertian untuk menciptakan kelompok kerja yang efektif. Ketiga, dimensi *standards* yang berorientasi pada indikator Suasana kerja kondusif, Sekretaris Dinas telah menciptakan suasana kerja yang nyaman kepada seluruh pegawai di lingkungan Dinas Sosial Kota Sukabumi.

Melihat analisis di atas tampak bahwa pelaksanaan Iklim Organisasi telah dijalankan sesuai dengan peraturan dengan melihat pada dimensi *standards* berdasarkan pada indikator Menghargai atasan sendiri, indikator Bekerjasama dalam tugas dan indikator Suasana kerja kondusif bagi pencapaian kinerja pegawai yang lebih efektif melalui dimensi *standards* pada Dinas Sosial Kota Sukabumi.

4. Pembahasan Dimensi *Reward* merupakan Dimensi yang tepat untuk mengukur Iklim Organisasi pada Dinas Sosial Kota Sukabumi

Dimensi *Reward* dalam mengukur Iklim Organisasi pada Dinas Sosial Kota Sukabumi ¹ berdasarkan struktur model utama *standardized solution* merupakan hasil pengumpulan data melalui angket yang diwakili oleh 183 responden telah mampu menjelaskan sebesar 0,60. Sedangkan dilihat dari struktur utama model *t-value*, besaran nilai dimensi *reward* sebesar 8,15, artinya Dimensi *Reward* merupakan dimensi yang sangat tepat untuk mengukur Iklim Organisasi pada Dinas Sosial Kota Sukabumi. Dimensi *Reward* yang terdiri dari indikator: Menghargai

bawahan, Pujian kepada bawahan dan Simpati kepada bawahan, telah dilakukan oleh Dinas Sosial Kota Sukabumi, sehingga dapat meningkatkan Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi secara menyeluruh.

Dimensi *reward* merupakan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas kerja baik di dalam organisasi. Dimensi *reward* dimaksud merupakan sikap pegawai dalam mencurahkan rasa penghargaan dan pengakuan sebagai pegawai dalam melaksanakan tugas atas pengakuan diri sebagai pegawai yang baik pada Dinas Sosial Kota Sukabumi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dimensi *reward* berdasarkan pada indikator Menghargai bawahan, bahwa para pegawai telah mampu berkomunikasi dengan atasannya baik langsung maupun melalui komunikasi telpon secara efektif, sehingga pekerjaan yang selama ini mengalami hambatan dapat dikomunikasikan secara cepat. Dimensi *reward* berdasarkan pada indikator Pujian kepada bawahan, bahwa para pegawai sebagai manusia normal memerlukan pujian dari atasan atas hasil kerjanya yang berdampak pada meningkatnya semangat bekerja dengan meningkatnya hasil kerja di lingkungan Dinas Sosial Kota Sukabumi. Dimensi *reward* didasarkan pada indikator Simpati kepada bawahan, bahwa para pegawai telah merasa dihargai oleh atasan dalam menjalankan tugasnya, sehingga bawahannya simpati terhadap atasannya.

¹ Hasil penelitian di atas telah memberikan pemahaman bahwa Dinas Sosial Kota Sukabumi telah menjalankan tugasnya sesuai dengan dimensi *Reward* berdasarkan pada indikator Menghargai bawahan, bahwa para pegawai merasakan adanya penghargaan dari atasan dalam bekerja dengan memberikan keleluasan

bekerja dengan tenang untuk bekerja secara efektif. Di samping itu pelaksanaan dimensi *reward* berdasarkan indikator Pujian kepada bawahan, bahwa para pegawai merasa sungguh-sungguh bekerja atas sikap atasan yang senantiasa memberikan pujian saat melihat para pegawai bekerja dengan sepenuh hati. Sementara dimensi *reward* dalam bentuk indikator Simpati kepada bawahan, bahwa para pegawai telah merasakan adanya simpati dari atasan dalam bekerja karena atasan sering memberikan arahan dengan baik dan menarik.

Berdasarkan ¹ hasil wawancara dengan Sekretaris Dinas Sosial Kota Sukabumi diketahui bahwa: Pertama, dimensi *reward* berorientasi pada indikator Menghargai bawahan, para pegawai cukup hormat dan etis kepada atasan karena sebagai pimpinan berusaha menghargai hasil kerjanya dengan baik. Kedua, dimensi *reward* berorientasi pada indikator Pujian kepada bawahan, para pegawai telah merasa adanya penghargaan dari atasan dengan seringnya mengontrol pekerjaan dan melakukan pujian untuk bekerja dengan semangat. Ketiga, dimensi *reward* yang berorientasi pada indikator Simpati kepada bawahan, bahwa para pegawai telah merasa adanya simpati kepada atasan karena sifat atasan sangat ramah dan sopan kepada bawahan.

Berdasarkan analisis tersebut tampak pelaksanaan Iklim Organisasi telah dijalankan sesuai dengan peraturan yang terkait dengan dimensi *reward* yang didasarkan pada indikator Menghargai bawahan, indikator Pujian kepada bawahan dan indikator Simpati kepada bawahan, tujuannya guna pencapaian kinerja pegawai yang tepat melalui dimensi *reward* pada Dinas Sosial Kota Sukabumi.

5. Pembahasan Dimensi *Clarity* merupakan Dimensi yang tepat untuk mengukur Iklim Organisasi pada Dinas Sosial Kota Sukabumi

Dimensi *Clarity* dalam mengukur Iklim Organisasi pada Dinas Sosial Kota Sukabumi berdasarkan struktur model utama *standardized solution* merupakan hasil pengumpulan data melalui angket yang diwakili oleh 183 responden telah mampu menjelaskan sebesar 0,72. Sedangkan dilihat dari struktur utama model *t-value*, besaran nilai dimensi *clarity* sebesar 10,18, artinya Dimensi *Clarity* merupakan dimensi yang sangat tepat untuk mengukur Iklim Organisasi pada Dinas Sosial Kota Sukabumi. Dimensi *Clarity* yang terdiri dari indikator: Perhatian atasan kepada bawahan, Percaya kepada bawahan dan Sasaran kerja tercapai, telah dilakukan oleh Sekretaris Dinas Sosial Kota Sukabumi, sehingga dapat meningkatkan Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi secara menyeluruh.

Dimensi *clarity* dimaksud merupakan perasaan pegawai bahwa pegawai mengetahui apa yang diharapkan dari atasan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi pada Dinas Sosial Kota Sukabumi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Dimensi *clarity* yang berorientasi pada indikator Perhatian atasan kepada bawahan, bahwa Sekretaris Dinas telah memberikan perhatian cukup baik kepada seluruh pegawainya untuk tidak melakukan kesalahan yang langsung didatangi di lingkungan kerja saat pimpinan ada di tempat kerja pada Dinas Sosial Kota Sukabumi. Dimensi *clarity* berdasarkan pada indikator Percaya kepada bawahan, bahwa Sekretaris Dinas telah memberikan penjelasan kepada seluruh pegawai, pimpinan sangat percaya kepada seluruh pegawai, karena para pegawai telah diberikan pendidikan dan pelatihan berkaitan

dengan tugas-tugas mereka sebagai aparatur Dinas Sosial Kota Sukabumi. Dimensi *clarity* didasarkan pada indikator Sasaran kerja tercapai, bahwa Sekretaris Dinas telah melakukan revisi atau perubahan prosedur kerja dengan tujuan agar mekanisme kerja yang selama ini kurang efektif dirubah dengan lebih sederhana, sehingga prosedur kerja tidak menjadi rumit untuk mencapai kinerja lebih baik di lingkungan kerja Dinas Sosial Kota Sukabumi.

¹ Hasil penelitian di atas telah memberikan pemahaman bahwa Sekretaris Dinas Sosial Kota Sukabumi telah menjalankan tugasnya dengan melaksanakan dimensi *Clarity* sedemikian rupa, sehingga mampu mengubah kelemahan kerja yang dilakukan seluruh bawahannya dengan cara menerapkan dimensi *clarity* secara menyeluruh. Dimensi *clarity* berdasarkan indikator Perhatian atasan kepada bawahan, bahwa Sekretaris Dinas cukup respek pada bawahan, karena para pegawai telah bekerja dengan baik sesuai dengan harapan dari pimpinan. Di samping itu pelaksanaan dimensi *clarity* berdasarkan indikator Percaya kepada bawahan, bahwa Sekretaris Dinas sangat percaya kepada seluruh pegawainya dalam menjalankan tugas, sehingga tidak perlu dilakukan pengawasan dengan ketat. Sementara dimensi *clarity* berdasarkan indikator Sasaran kerja tercapai, bahwa Sekretaris Dinas mengetahui hasil kerja para pegawai telah mencapai sasaran dengan tujuan yang telah ditentukan Dinas Sosial Kota Sukabumi.

¹ Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Dinas Sosial Kota Sukabumi diketahui bahwa: Pertama, dimensi *clarity* berorientasi pada indikator Perhatian atasan kepada bawahan, Sekretaris Dinas telah berusaha mengarahkan dan membina para pegawai untuk bekerja dengan sepenuh hati sebagai bentuk

pengabdian pada negara. Kedua, dimensi *clarity* berorientasi pada indikator Percaya kepada bawahan, bahwa Sekretaris Dinas telah percaya kepada bawahan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan, karena itu tidak perlu melakukan pengawasan dengan ketat. Ketiga, dimensi *clarity* yang berorientasi pada indikator Sasaran kerja tercapai, Sekretaris Dinas telah memberikan kesempatan kepada pegawai untuk bekerja dengan aktif, sehingga hasil kerja telah mencapai target dan sasaran yang telah ditentukan.

Melihat analisis di atas tampak bahwa pelaksanaan Iklim Organisasi telah dijalankan sesuai dengan peraturan dimensi *clarity* berdasarkan pada indikator Perhatian atasan kepada bawahan, indikator Percaya kepada bawahan dan indikator Sasaran kerja tercapai guna pencapaian kinerja pegawai yang lebih efektif melalui dimensi *clarity* pada Dinas Sosial Kota Sukabumi.

6. Pembahasan Dimensi *Team commitment* merupakan Dimensi yang tepat untuk mengukur Iklim Organisasi pada Dinas Sosial Kota Sukabumi

Dimensi *Team commitment* dalam mengukur Iklim Organisasi pada Dinas Sosial Kota Sukabumi berdasarkan struktur model utama *standardized solution* merupakan hasil pengumpulan data melalui angket yang diwakili oleh 183 responden telah mampu menjelaskan sebesar 0,64. Sedangkan dilihat dari struktur utama model *t-value*, besaran nilai dimensi *team commitment* sebesar 8,78, artinya Dimensi *Team commitment* merupakan dimensi yang sangat tepat untuk mengukur Iklim Organisasi pada Dinas Sosial Kota Sukabumi. Dimensi *Team commitment* yang terdiri dari indikator: Bangga sebagai pekerja, Rasa memiliki pada institusi dan Mendahulukan kepentingan tugas, telah dilakukan oleh Sekretaris Dinas Sosial

Kota Sukabumi, sehingga dapat meningkatkan Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi secara menyeluruh.

Dimensi *team commitment* dimaksud merupakan perasaan pegawai mengenai rasa bangga pegawai memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih bermanfaat saat dibutuhkan pada Dinas Sosial Kota Sukabumi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Dimensi *team commitment* berdasarkan pada indikator Bangga sebagai pekerja, bahwa Sekretaris Dinas telah memberikan atau melakukan arahan kepada seluruh pegawainya, karena merasa bangga atas upaya para pegawainya telah bekerja sesuai dengan aturan dan semangat kerja tanpa pamrih dalam tugasnya. Dimensi *team commitment* berdasarkan pada indikator Rasa memiliki pada institusi, bahwa Sekretaris Dinas telah memberikan penilaian kepada seluruh pegawainya di mana pegawai telah bekerja dengan baik dan merasa memiliki pada instansi tempat bekerja. Dimensi *team commitment* didasarkan pada indikator Mendahulukan kepentingan tugas, bahwa Sekretaris Dinas telah melakukan revisi kepada para bawahan, di mana pegawai telah bekerja dengan baik dan seluruh pegawai telah mendahulukan pekerjaan institusi daripada kepentingan dirinya.

Hasil penelitian di atas telah memberikan pemahaman bahwa Sekretaris Dinas Sosial Kota Sukabumi telah menjalankan tugasnya dengan melaksanakan dimensi *Team commitment* sedemikian rupa, sehingga mampu mengubah kelemahan kerja yang dilakukan seluruh bawahannya dengan cara menerapkan dimensi *team commitment* secara menyeluruh. Dimensi *team commitment* berdasarkan pada indikator Bangga sebagai pekerja, bahwa Sekretaris Dinas telah

berusaha meminimalisir kelemahan pegawai untuk tidak melakukan penyimpangan dalam melaksanakan tugas, sehingga hasil kerja pegawai optimal. Dimensi *team commitment* berdasarkan pada indikator Rasa memiliki pada institusi, bahwa Sekretaris Dinas telah merasa bangga pada seluruh pegawainya, karena pegawai telah bekerja dengan baik dan telah merasa memiliki pada tempat mereka bekerja. Sementara dimensi *team commitment* berdasarkan pada indikator Mendahulukan kepentingan tugas, bahwa Sekretaris Dinas telah memberikan arahan kepada pegawai untuk mendahulukan kepentingan institusi daripada kepentingan dirinya sendiri.

Berdasarkan ¹ hasil wawancara dengan Sekretaris Dinas Sosial Kota Sukabumi diketahui bahwa: Pertama, dimensi *team commitment* berorientasi pada indikator Bangga sebagai pekerja, Sekretaris Dinas telah berusaha mengarahkan dan membina para pegawai untuk bekerja dengan sepenuh hati, sehingga pegawai merasa bangga sebagai pegawai Dinas Sosial. Kedua, dimensi *team commitment* berorientasi pada indikator Rasa memiliki pada institusi, bahwa Sekretaris Dinas menilai para pegawai telah bekerja secara optimal karena mereka telah merasa memiliki terhadap institusi di mana pegawai bekerja. Ketiga, dimensi *team commitment* yang berorientasi pada indikator Mendahulukan kepentingan tugas, Sekretaris Dinas telah memberikan arahan kepada pegawai untuk bekerja dengan kreatif dan mendahulukan kepentingan tugas daripada kepentingan diri sendiri.

Melihat analisis di atas tampak bahwa pelaksanaan Iklim Organisasi telah dijalankan sesuai dengan peraturan yang dianalisis pada dimensi *team commitment* berdasarkan pada indikator Bangga sebagai pekerja, indikator Rasa memiliki pada

institusi dan indikator Mendahulukan kepentingan tugas untuk pencapaian kinerja pegawai yang lebih efektif melalui dimensi *team commitment* pada Dinas Sosial Kota Sukabumi.

4.2.2 Pembahasan Pengaruh Parsial Penataan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi

Variabel kedua dalam pembahasan ini pengaruh parsial Penataan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi. Sebagaimana pada pembahasan pengaruh parsial Iklim Organisasi di muka, pada pembahasan variabel pengaruh parsial Penataan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi dibahas dengan analisis SEM melalui dua pendekatan, yaitu pendekatan analisis sub struktur model *standardized solution* dan *t value*. Pendekatan analisis sub struktur model *standardized solution* dilakukan untuk melihat analisis yang bersifat positif dan negatif, serta menentukan hubungan antar variabel. Sedangkan pendekatan analisis sub struktur model *t value* untuk melihat hasil analisis dalam menentukan signifikansi dan non signifikan. Kedua pendekatan analisis ini mempunyai fungsi yang berbeda, di mana setiap fungsi itu saling terkait satu sama lainnya.

Berangkat pada hasil analisis Sub Struktur Model *Standardized Solution* Variabel X_2 yang ditentukan oleh $X_{2.1}$ sampai dengan $X_{2.4}$ pengaruhnya terhadap Y, bahwa nilai standar loading faktor Penataan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,31. Berpatokan pada nilai tersebut, Variabel Penataan Sumber Daya Manusia Pegawai yang terdiri dari Dimensi Penerapan sistem merit, Dimensi Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan ,

Dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja dan Dimensi Pola karier yang jelas dan terencana dinyatakan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi. Sedangkan dilihat dari analisis *t-value*, nilai Penataan Sumber Daya Manusia Pegawai terhadap Kinerja Pegawai sebesar 2,33. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel Penataan Sumber Daya Manusia Pegawai yang terdiri dari Dimensi Penerapan sistem merit, Dimensi Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan, Dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja dan Dimensi Pola karier yang jelas dan terencana dinyatakan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi.

Mengacu pada paparan di atas, dapat dinyatakan bahwa variabel Penataan Sumber Daya Manusia yang terdiri dari Dimensi Penerapan sistem merit, Dimensi Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan, Dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja dan Dimensi Pola karier yang jelas dan terencana dinyatakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi. Dengan demikian penerapan Penataan Sumber Daya Manusia Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi telah dilakukan oleh Dinas Sosial Kota Sukabumi, sehingga mampu mendorong kinerja pegawai secara optimal. Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan terhadap Sekretaris Dinas yang hasilnya menunjukkan bahwa para pegawai dinas telah mampu memahami perubahan kebijakan Penataan Sumber Daya Manusia Pegawai yang dilakukan Dinas Sosial Kota Sukabumi.

Pernyataan di atas sesuai dengan pendapat Rosyida (2021: 229) bahwa Penataan Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk memperoleh kuantitas, kualitas, komposisi, dan distribusi pegawai yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi, sehingga dapat mewujudkan visi dan misi organisasi menjadi kinerja nyata. Pendapat tersebut, mengandung makna bahwa Penataan Sumber Daya Manusia terkait dengan usaha meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Sosial Kota Sukabumi. Sedangkan analisis teori yang dikaji dikelompokkan pada empat dimensi dari pendapat Sedarmayanti (2009: 95), antara lain: (1) Penerapan sistem merit, (2) Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan, (3) Standarisasi dan peningkatan kinerja, dan (4) Pola karier yang jelas dan terencana. Selanjutnya mengenai keempat dimensi Penataan Sumber Daya Manusia pada Dinas Sosial Kota Sukabumi secara berurutan dibahas pada paragraf berikut.

1. Pembahasan Dimensi Penerapan sistem merit merupakan Dimensi yang tepat untuk mengukur Penataan Sumber Daya Manusia Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi

Dimensi Penerapan sistem merit dalam mengukur Penataan Sumber Daya Manusia Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi berdasarkan hasil pengumpulan data melalui angket yang diwakili oleh 183 responden mampu menjelaskan variabel Penataan Sumber Daya Manusia berdasarkan analisis struktur model utama *standardized solution* sebesar 0,53. Sedangkan dilihat dari struktur model utama *t-value*, besaran nilai dimensi penerapan sistem merit sebesar 6,96. Angka-angka tersebut di atas telah menyatakan bahwa Dimensi Penerapan sistem merit organisasi yang merupakan dimensi tepat untuk mengukur Penataan Sumber

Daya Manusia Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi. Dimensi Penerapan sistem merit yang terdiri dari indikator: Hadiah (*reward*) sebagai prestasi, Memiliki Kompetensi pegawai dan Profesionalisme dalam bekerja, telah dilaksanakan oleh Dinas Sosial Kota Sukabumi, sehingga dapat meningkatkan Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi secara menyeluruh.

Dimensi Penerapan sistem merit dimaksud merupakan salah satu sistem dalam manajemen sumber daya manusia yang menjadikan kualifikasi, kompetensi dan kinerja sebagai pertimbangan utama dalam proses perencanaan, perekrutan, penggajian, pengembangan, promosi, disiplin dan pensiun pegawai. Merit sistem secara legal formal diberlakukan pada tahun 2014 melalui undang-undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Dalam undang-undang tersebut dinyatakan bahwa kebijakan manajemen ASN berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja yang diberlakukan secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur atau kondisi kecacatan (tanpa diskriminasi). Sistem ini seolah menjadi kritik atas suburnya praktek nepotisme dan primordialisme di dunia kerja. Oleh karenanya sistem merit menjadi salah satu hasil dari agenda reformasi birokrasi yang dicanangkan Presiden untuk menciptakan birokrasi netral dan mampu memenuhi kebutuhan publik serta bebas dari KKN.

Pemberlakuan merit sistem dalam birokrasi Indonesia bertujuan untuk menghasilkan ASN yang profesional dan berintegritas dengan menempatkan pegawai pada jabatan-jabatan birokrasi pemerintah sesuai kompetensinya, pemberian kompensasi yang adil dan layak. Mengembangkan kemampuan ASN

melalui bimbingan dan diklat dan melindungi karier ASN dari politisasi dan kebijakan yang bertentangan dengan prinsip merit.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dimensi Penerapan sistem merit berdasarkan pada indikator Hadiah (*reward*) sebagai prestasi, bahwa setiap pegawai memiliki hak atau kesempatan untuk mendapatkan hak berupa hadiah dalam melaksanakan tugasnya atas prestasi yang telah dicapainya. Dimensi Penerapan sistem merit berdasarkan pada indikator Memiliki Kompetensi pegawai, bahwa para pegawai telah memiliki kompetensi dalam posisi kerjanya, sehingga tidak ada kesulitan dalam melaksanakan tugas karena pegawai telah memiliki keahlian. Dimensi Penerapan sistem merit berdasarkan pada indikator Profesionalisme dalam bekerja, bahwa para pegawai telah mengetahui dan memahami seluruh pekerjaan, tanpa harus disuruh bahkan diawasi, karena telah bekerja sesuai tugas dan keahlian pada seluruh bidang yang ditempatinya.

Hasil penelitian di atas telah memberikan pemahaman bahwa Sekretaris Dinas telah menjalankan tugasnya sesuai dengan pedoman kerja tentang Dimensi Penerapan sistem merit yang berlaku melalui indikator Hadiah (*reward*) sebagai prestasi, bahwa para pegawai yang memiliki prestasi tinggi diusahakan mendapat hadiah berupa percepatan promosi pada tugas untuk mendukung kinerja lebih meningkat. Dimensi Penerapan sistem merit berdasarkan indikator Memiliki Kompetensi pegawai, seluruh pegawai memiliki keahlian sesuai posisi dan keahlian di tempat kerja. Dimensi Penerapan sistem merit berdasarkan pada indikator Profesionalisme dalam bekerja, seluruh pegawai telah bekerja dengan kesadaran

tanpa harus diperintahkan oleh atasan, baik dalam melaksanakan tugas-tugas rutin maupun tugas-tugas tidak rutin.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Dinas Sosial Kota Sukabumi diketahui bahwa: Pertama, Dimensi Penerapan sistem merit berorientasi pada indikator Hadiah (*reward*) sebagai prestasi, bahwa setiap pegawai yang berprestasi telah mendapat perhatian dalam bentuk promosi tugas atau jabatan sesuai dengan aturan yang berlaku. Kedua, Dimensi Penerapan sistem merit berorientasi pada indikator Memiliki kompetensi pegawai, bahwa seluruh pegawai telah memiliki keahlian dalam bekerja, semua pegawai telah faham atas tugas karena keahlian yang disandang oleh para pegawainya. Ketiga, Dimensi Penerapan sistem merit yang berorientasi pada indikator Profesionalisme dalam bekerja, bahwa seluruh pegawai telah bekerja profesional dalam arti dengan mengedepankan kesadaran untuk bekerja tanpa harus diperintah dan bahkan dikendalikan oleh atasan.

Berdasarkan analisis tersebut tampak bahwa Penataan Sumber Daya Manusia Pegawai telah dijalankan sesuai dengan perubahan peraturan yang mengacu pada Dimensi Penerapan sistem merit berdasarkan pada indikator Hadiah (*reward*) sebagai prestasi, indikator Memiliki kompetensi pegawai dan indikator Profesionalisme dalam bekerja bagi pencapaian kinerja pegawai yang lebih efektif melalui dimensi penerapan sistem merit pada Dinas Sosial Kota Sukabumi.

2. **Pembahasan Dimensi Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan merupakan Dimensi yang tepat untuk mengukur Penataan Sumber Daya Manusia Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi**

Dimensi Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan dalam mengukur Penataan Sumber Daya Manusia Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi mengacu pada hasil pengumpulan data melalui angket yang diwakili oleh 183 responden telah mampu menjelaskan Penataan Sumber Daya Manusia berdasarkan analisis struktur model utama *standarized solution* sebesar 0,69. Sedangkan dilihat dari struktur model utama *t-value*, besaran nilai dimensi Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan sebesar 9,55. Angka-angka tersebut menunjukkan bahwa Dimensi Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan merupakan dimensi yang tepat untuk mengukur Penataan Sumber Daya Manusia Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi. Dimensi Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan ini terdiri dari indikator: Merencanakan rekrutmen pegawai, Menilai sistem kerja dan Pendidikan serta Pelatihan pegawai, telah dilakukan oleh Dinas Sosial Kota Sukabumi, sehingga dapat meningkatkan Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi secara menyeluruh.

Dimensi Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan dimaksud merancang kegiatan dalam kurun waktu tertentu untuk sebuah proses kegiatan, kemudian melakukan kegiatan sesuai rencana dan setelah selesai kegiatan dilakukan evaluasi serta mendidik dan melatih para pegawai agar terampil dalam melaksanakan pekerjaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dimensi ⁵ Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan berdasarkan pada indikator Merencanakan rekrutmen pegawai, bahwa para pegawai yang dibutuhkan sesuai dengan formasi dan tempat yang dibutuhkan, sehingga rekrutmen pegawai sesuai dengan kebutuhan tersebut agar tidak salah dalam formasi mengisi kebutuhan pegawai. Dimensi ⁵ Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan berdasarkan pada indikator Menilai sistem kerja, bahwa para pegawai telah mengetahui dan memahami sistem kerja yang ada di lingkungan kerja, sehingga dalam melaksanakan tugasnya tidak melakukan kesalahan berulang. Dimensi ⁵ Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan didasarkan pada indikator Pendidikan dan Pelatihan pegawai, bahwa para pegawai memiliki pendidikan yang layak untuk melaksanakan tugas-tugas rutin, sehingga tidak memerlukan arahan mendalam, karena para pegawai telah mengikuti pelatihan kerja dalam tugas.

¹ Hasil penelitian di atas telah memberikan makna bahwa pihak Dinas telah menjalankan tugasnya sesuai dengan Dimensi ⁵ Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan dalam bentuk indikator Merencanakan rekrutmen pegawai, bahwa sesuai dengan kebutuhan kerja dan formasi yang dibutuhkan oleh Dinas sesuai dengan keahlian yang dimiliki, sehingga tidak mengalami hambatan berarti di dalam tugas. Dimensi ⁵ Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan berdasarkan indikator Menilai sistem kerja, bahwa Sekretaris Dinas melakukan penilaian kepada para pegawai telah memahami sistem kerja sesuai dengan peraturan yang berlaku di tempat kerja.

Dimensi Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan berdasarkan indikator Pendidikan dan Pelatihan pegawai, bahwa Sekretaris Dinas telah memberi kesempatan untuk meningkatkan pendidikan kepada para pegawai dan mengikuti petihan yang diselenggarakan instansi terkait.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan Sekretaris Dinas Sosial Kota Sukabumi dapat diketahui bahwa: Pertama, Dimensi ⁵ Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan berdasarkan pada indikator Merencanakan rekrutmen pegawai, bahwa Sekretaris Dinas telah melakukan perencanaan sedemikian rupa tentang formasi pegawai dan mutasi untuk menyiapkan pegawai yang profesional dan kompeten dalam tugasnya, sehingga hasil kerja optimal. Kedua, Dimensi ⁵ Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan berdasarkan pada indikator Menilai sistem kerja, bahwa Sekretaris Dinas telah menilai sistem kerja yang ada di mana para pegawai memahami sistem kerja yang telah sesuai dengan peraturan yang berlaku. Ketiga, Dimensi ⁵ Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan berdasarkan pada indikator Pendidikan dan Pelatihan pegawai, bahwa Sekretaris Dinas telah memberikan keleluasaan kepada para pegawai untuk meningkatkan pendidikan dan mengikuti pelatihan keterampilan kerja, sehingga para pegawai mampu mengoptimalkan hasil kerjanya.

Berdasarkan analisis tersebut tampak bahwa Penataan Sumber Daya Manusia Pegawai telah dijalankan sesuai dengan aturan negara dengan mengacu pada Dimensi ⁵ Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan yang meliputi: indikator Merencanakan rekrutmen pegawai, indikator

Menilai sistem kerja dan indikator Pendidikan dan Pelatihan pegawai guna pencapaian kinerja pegawai yang efektif melalui dimensi Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan pada Dinas Sosial Kota Sukabumi.

3. Pembahasan Dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja merupakan Dimensi yang tepat untuk mengukur Penataan Sumber Daya Manusia Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi

Dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja dalam mengukur Penataan Sumber Daya Manusia Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi berdasarkan hasil pengumpulan data melalui angket yang diwakili oleh 183 responden mampu menjelaskan dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja berdasarkan analisis struktur model utama *standardized solution* mampu menjelaskan Penataan Sumber Daya Manusia sebesar 0,83. Sedangkan dilihat dari struktur model utama *t-value*, besaran nilai dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja mampu menjelaskan Penataan Sumber Daya Manusia sebesar 11,87, artinya Dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja merupakan komponen yang tepat untuk mengukur Penataan Sumber Daya Manusia Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi. Dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja yang terdiri dari indikator: Berorientasi ke peraturan baku, Pengalaman kerja pegawai dan Keandalan kerja pegawai, telah dilaksanakan oleh Sekretaris Dinas Sosial Kota Sukabumi, sehingga mampu meningkatkan Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi secara menyeluruh.

Dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja merupakan ukuran dari sebuah pekerjaan untuk menentukan pekerjaan antara sangat baik, baik dan kurang

baik. Sedangkan peningkatan kinerja berkaitan dengan hasil kerja yang tidak stagnan, tetapi berubah dari yang biasa-biasa menjadi lebih baik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja berdasarkan pada indikator Berorientasi ke peraturan baku, bahwa para pegawai telah melaksanakan tugas berstandar baku dengan orientasi kepada peraturan yang berlaku yang ditetapkan menurut peraturan atau perundangan. Dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja berdasarkan pada indikator Pengalaman kerja pegawai, bahwa para pegawai dapat bekerja dengan efektif karena pengalaman panjang dalam bekerja, sehingga dapat bekerja optimal dan efektif. Dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja didasarkan pada indikator Keandalan kerja pegawai, bahwa pegawai telah bekerja dengan andal dan meyakinkan, karena telah menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dengan standar kualitas mumpuni.

Hasil penelitian di atas telah memberikan pemahaman bahwa Sekretaris Dinas telah menjalankan tugasnya sesuai dengan Dimensi Standarisasi dan Peningkatan kinerja berdasarkan pada indikator Berorientasi ke peraturan baku, para pegawai telah bekerja sesuai dengan standar dan peraturan baku yang telah ditentukan atas dasar kualitas yang telah ditentukan. Di samping itu pelaksanaan Dimensi Standarisasi dan Peningkatan kinerja telah dilaksanakan berdasarkan indikator Pengalaman kerja pegawai, para pegawai telah mampu bekerja efektif karena pengalaman kerja yang menunjang keterampilan dalam menyelesaikan tugas. Sementara Dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja berdasarkan indikator bentuk Keandalan kerja pegawai, seluruh pegawai telah bekerja dengan

kemampuan memadai karena memiliki keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan Sekretaris Dinas Sosial Kota Sukabumi diketahui bahwa: Pertama, Dimensi Standarisasi dan Peningkatan Kinerja berdasarkan pada indikator Berorientasi ke peraturan baku, bahwa seluruh pegawai bekerja sesuai peraturan yang berlaku sebagai pegangan dalam melaksanakan tugas dengan tidak melanggar aturan baku. Kedua, Dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja pada indikator Pengalaman kerja pegawai, bahwa para pegawai telah bekerja dengan efektif karena telah memiliki pengalaman yang panjang dalam melaksanakan tugas setiap saat. Ketiga, Dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja pada indikator Keandalan kerja pegawai, bahwa para pegawai telah bekerja dengan andal di mana pekerjaan yang dilakukan pegawai tidak pernah tertunda dalam setiap periode pekerjaan.

Berdasarkan analisis tersebut tampak bahwa Penataan Sumber Daya Manusia Pegawai telah dilaksanakan sesuai dengan juklak dan juknis dengan mengacu pada Dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja yang meliputi indikator Berorientasi ke peraturan baku, indikator Pengalaman kerja pegawai dan indikator Keandalan kerja pegawai telah dilakukan oleh Dinas Sosial Kota Sukabumi, guna mencapai kinerja unggul.

4. Pembahasan Dimensi Pola karier yang jelas dan terencana merupakan Dimensi yang tepat untuk mengukur Penataan Sumber Daya Manusia Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi

Dimensi Pola karier yang jelas dan terencana dalam mengukur Penataan Sumber Daya Manusia Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi berdasarkan hasil pengumpulan data melalui angket yang diwakili oleh 183 responden telah mampu menjelaskan Penataan Sumber Daya Manusia berdasarkan analisis struktur model utama *standardized solution* sebesar 0,51. Sedangkan dilihat dari analisis model utama struktur *t-value*, besaran nilai dimensi Pola karier yang jelas dan terencana yaitu sebesar 6,59. Angka-angka tersebut menunjukkan bahwa Dimensi Pola karier yang jelas dan terencana merupakan komponen yang tepat untuk mengukur Penataan Sumber Daya Manusia Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi. Dimensi Pola karier yang jelas dan terencana yang terdiri dari indikator: Penempatan kerja pegawai, Pengalaman kerja pegawai dan Loyalitas kerja pegawai, telah dilaksanakan oleh Dinas Sosial Kota Sukabumi, sehingga dapat meningkatkan Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi secara menyeluruh.

Dimensi Pola karier yang jelas dan terencana dimaksud merupakan gabungan dari jumlah pekerjaan yang telah diambil, pencapaian-pencapaian, hingga pelatihan yang telah dilalui untuk meraih tujuan karena keahlian atau profesionalisme. Karier yang jelas dan terencana merupakan proses memilih karier, menetapkan tujuan dan memutuskan aktivitas untuk meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan dalam mencapai karier. Pentingnya memiliki perencanaan karier,

yaitu untuk mencapai jenjang karier yang diharapkan dengan memiliki rencana yang jelas dan fleksibel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dimensi Pola karier yang jelas dan terencana berdasarkan pada indikator Penempatan kerja pegawai, para pegawai yang telah ditempatkan pada jabatan atau posisi tertentu harus meyakini bahwa posisi dimaksud merupakan jenjang ke masa depan yang harus ditekuni oleh pegawai tersebut. Dimensi Pola karier yang jelas dan terencana berdasarkan pada indikator Keahlian kerja pegawai, para pegawai telah mengetahui bahwa keahlian kerja sangat penting untuk mendukung karier yang bersangkutan meraih posisi di masa depan. Dimensi Pola karier yang jelas dan terencana didasarkan pada indikator Loyalitas kerja pegawai, setiap pegawai telah mengetahui kewajiban mengikuti arahan atasan dalam melaksanakan berbagai aktivitas dengan penuh tanggungjawab dan menaruh hormat pada atasan.

Hasil penelitian di atas telah memberikan makna bahwa pihak Dinas telah menjalankan tugasnya sesuai dengan Dimensi Pola karier yang jelas dan Terencana berdasarkan pada indikator Penempatan kerja pegawai, di mana semua pegawai telah ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan jenjang keahlian untuk mendukung masa depan jabatan yang akan ditempuh oleh para pegawai. Di samping itu pelaksanaan Dimensi Pola karier yang jelas dan Terencana didasarkan pada indikator Keahlian kerja pegawai, di mana semua pegawai telah bekerja sesuai dengan keahlian yang dimiliki dan cukup menunjang terhadap hasil kerja pegawai. Sementara Dimensi Pola karier yang jelas dan terencana berdasarkan pada indikator Loyalitas kerja pegawai, semua pegawai sangat loyal dalam bekerja sesuai arahan

atasan dan tidak menimbulkan perbedaan mendasar dalam melaksanakan tugas-tugas rutin.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan Sekretaris Dinas Sosial Kota Sukabumi diketahui bahwa: Pertama, Dimensi Pola karier yang jelas dan terencana berorientasi pada indikator Penempatan kerja pegawai, semua pegawai telah ditempatkan pada posisi tugas sesuai dengan peraturan yang berlaku. Kedua, Dimensi Pola karier yang jelas dan terencana berorientasi pada indikator Keahlian kerja pegawai, semua pegawai telah bekerja sesuai dengan keahlian dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas rutin. Ketiga, Dimensi Pola karier yang jelas dan terencana yang berorientasi pada indikator Loyalitas kerja pegawai, seluruh pegawai telah menunjukkan loyalitas bekerja pada atasan dengan melaksanakan tugas tanpa pamrih, sekalipun harus melakukan tugas tambahan.

Menyimak analisis tersebut tampak bahwa variabel Penataan Sumber Daya Manusia Pegawai telah dijalankan sesuai dengan aturan yang berlaku dengan mengacu pada Dimensi Pola karier yang jelas dan terencana berdasarkan pada indikator: Penempatan kerja pegawai, Pengalaman kerja pegawai dan Loyalitas kerja pegawai untuk mencapai kinerja pegawai yang lebih efektif melalui dimensi Pola karier yang jelas dan terencana pada Dinas Sosial Kota Sukabumi.

4.2.3 Pembahasan Pengaruh Simultan Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi

Sebagaimana diketahui bahwa variabel Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia merupakan variabel berpengaruh, yaitu variabel bebas yang mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi. Sementara itu Dinas Sosial Kota Sukabumi merupakan obyek penelitian, di mana peneliti melakukan penelitian dan sumber-sumber data serta informasi dalam penelitian ini. Adapun teknik analisis data untuk menguji model dan hipotesis yang digunakan adalah Analisis *Structural Equation Model* (SEM). Tujuan dari penggunaan analisis SEM ini dimaksudkan untuk menganalisis hubungan antara variabel laten dengan variabel indikatornya, di samping itu hubungan antara variabel laten yang satu dengan variabel laten yang lain, juga untuk mengetahui besarnya kesalahan pengukuran dalam penelitian pada disertasi ini.

Setelah hasil penelitian melalui angket dikumpulkan, kemudian dianalisis melalui SEM, maka dapat diketahui hasilnya dalam hitungan tabel 4.36 sebelum pembahasan pengaruh simultan, yaitu Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi. Hasil analisis melalui hitungan SEM dapat dinyatakan bahwa variabel Iklim Organisasi (X_1) berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Dinas Sosial Kota Sukabumi sebesar 0,42. Sedangkan variabel Penataan Sumber Daya Manusia (X_2) berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Dinas Sosial Kota Sukabumi sebesar 0,31. Dengan demikian berdasarkan hasil perhitungan SEM secara simultan Variabel Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia (X_1

dan X_2) sangat dominan pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Dinas Sosial Kota Sukabumi.

¹ Besaran pengaruh secara dominan telah ditunjukkan pada hasil perhitungan SEM bahwa secara simultan variabel Iklim Organisasi (X_1) dan variabel Penataan Sumber Daya Manusia (X_2) telah mampu menjelaskan variabel Kinerja Pegawai (Y) pada Dinas Sosial Kota Sukabumi sebesar 45%. ¹ Besaran nilai tersebut menunjukkan bahwa secara simultan variabel Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi.

¹ Menyimak hasil penelitian di atas, tampak bahwa besarnya pengaruh Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi ini telah menunjukkan bahwa kedua variabel bebas tersebut merupakan variabel penting untuk memecahkan masalah kinerja pegawai sebagai mana dikatakan oleh Harits (2021: 467) bahwa Iklim organisasi yang kondusif perlu memperkuat diri dengan sekaligus melakukan penataan sumber daya manusia ke seluruh sektor organisasi yang memberi garansi bagi peningkatan kinerja organisasi atau pegawai dengan lebih baik. Sedangkan Penataan Sumber Daya Manusia dikatakan Rivai et al. (2019: 559) bahwa iklim organisasi adalah kondisi lingkungan kerja, baik material, fisik maupun non material/non fisik yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. ¹ Kedua pendapat tersebut telah dibuktikan dalam penelitian ini bahwa variabel Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi.

Besarnya pengaruh Iklim Organisasi dan Penataan ⁹ Sumber Daya Manusia terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi juga dikuatkan dengan adanya daya dukung secara teoritis sebagaimana telah dikemukakan di atas telah menunjukkan bahwa tantangan ke depan Dinas Sosial Kota Sukabumi untuk mempertimbangkan modal dasar yang dimiliki sesuai dengan Visi RPJMD ⁶ Dinas Sosial Kota Sukabumi pada tahun 2018-2022 yang berbunyi: “Terwujudnya Kota Sukabumi yang religius, nyaman dan sejahtera (Sukabumi Renyah)”. Upaya yang dilakukan Dinas Sosial Kota Sukabumi dengan visi tersebut dalam mewujudkan visi dapat dicapai dengan melaksanakan misi RPJMD, yaitu ⁶ (1) Mewujudkan masyarakat yang berakhlakulkarimah, sehat, cerdas, kreatif, dan berbudaya serta memiliki kesetiakawanan sosial yang tinggi berbasis ketahanan keluarga. (2) Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan inovatif. Adapun tujuannya untuk: (1) meningkatkan kualitas hidup/kemadiran/keberfungsian sosial, (2) meningkatkan akuntabilitas kinerja Dinas Sosial, (3) meningkatkan kualitas pelayanan publik di Bidang Sosial. Adapun sasaran capaian dari tujuan tersebut, antara lain meliputi: ⁶ (1) meningkatnya partisipasi aktif Potensi dan Sumber Kesejahteraan Sosial (PSKS) perorangan dan kelembagaan dalam menyelenggarakan kesejahteraan sosial bersumber pada nilai-nilai Kepahlawanan, Keperintisan, Kesetiakawanan dan Restorasi Sosial (K3RS), (2) Meningkatnya pelayanan sosial yang bermutu bagi Pemerlu Pelayanan Kesejahteraan Sosial (PPKS), (3) Terwujudnya laporan kinerja dan keuangan yang akuntabel, (4) Terwujudnya pelayanan publik berkualitas di UPT SLRT Repeh Rapih.

Konsep teori yang digunakan dalam penelitian Iklim Organisasi yang diberlakukan pada Dinas Sosial Kota Sukabumi meliputi dimensi-dimensi: ⁸ *Flexibility conformity*, *Responsibility*, *Standards*, *Reward*, *Clarity* dan *Team Commitment*. Dimensi *Flexibility conformity* berkaitan dengan indikator: Leluasa dalam bekerja, Adaptasi kepada tugas dan Berinisiatif dalam bekerja. Dimensi *Responsibility* berkaitan dengan indikator: Adanya pertanggungjawaban, Terlibat dalam pekerjaan dan Kreatif dalam bekerja. Dimensi *Standards* berkaitan dengan indikator: Menghargai atasan sendiri, Bekerjasama dalam tugas dan Suasana kerja kondusif. Dimensi *Reward* berkaitan dengan indikator: Menghargai bawahan, Pujian kepada bawahan dan Simpati kepada bawahan. Dimensi *Clarity* berkaitan dengan indikator: Perhatian atasan kepada bawahan, Percaya kepada bawahan dan Sasaran kerja tercapai. Dimensi *Team Commitment* berkaitan dengan: Bangga sebagai pekerja, Rasa memiliki pada institusi dan Mendahulukan kepentingan tugas.

¹ Dimensi-dimensi di atas, telah dibahas secara gamblang dan mendetail dalam analisis parsial yang secara jelas telah menunjukkan hasil-hasil penelitian positif dan signifikan berkaitan dengan hasil penelitian yang terkait dengan Iklim Organisasi pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi. Di samping Iklim Organisasi dan variabel ¹ penting lain yang menimbulkan kinerja efektif, yaitu variabel Penataan Sumber Daya Manusia.

Sebagaimana telah diketahui bahwa tujuan Penataan Sumber Daya Manusia untuk melakukan ¹ penataan ulang secara fundamental dan perancangan ulang atas proses-proses kerja agar mendapatkan perbaikan dramatis untuk mencapai kinerja

tinggi. Di samping itu hakekat Penataan Sumber Daya Manusia sebagai respon terhadap perubahan, suatu strategi pemberian pengalaman untuk merubah kepercayaan, sikap, nilai dan struktur organisasi, sehingga dapat menyesuaikan dengan teknologi, pasar dan tantangan baru serta perputaran perubahan secara menyeluruh. Adapun Penataan Sumber Daya Manusia yang dilakukan pada Dinas Sosial Kota Sukabumi meliputi Dimensi-dimensi: Dimensi Penerapan sistem merit yang terdiri dari indikator: Hadiah (*reward*) sebagai prestasi, Memiliki Kompetensi pegawai dan Profesionalisme dalam bekerja. Dimensi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan yang terdiri dari indikator: Merencanakan rekrutmen pegawai, Menilai sistem kerja dan Pendidikan dan Pelatihan pegawai. Dimensi standarisasi dan peningkatan kinerja yang terdiri dari indikator: Berorientasi ke peraturan baku, Pengalaman kerja pegawai dan Keandalan kerja pegawai. Dimensi pola karier yang jelas dan terencana yang terdiri dari indikator: Penempatan kerja pegawai, Pengalaman kerja pegawai dan Loyalitas kerja pegawai.

Dimensi-dimensi di atas telah dibahas secara mendalam pada analisis parsial yang secara jelas telah menunjukkan hasil-hasil penelitian positif dan signifikan berkaitan dengan hasil penelitian yang terkait dengan dimensi Penataan Sumber Daya Manusia pada Dinas Sosial Kota Sukabumi.

Secara keseluruhan pengaruh simultan Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi cukup signifikan, yaitu sebesar 45%, artinya variabel Iklim Organisasi dan

Penataan Sumber Daya Manusia sangat dominan mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi.

4.2.4 Pengaruh Variabel Lain yang Tidak Diteliti (Epsilon)

Berdasarkan hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa variabel Iklim Organisasi dan variabel Penataan Sumber Daya Manusia mampu menjelaskan variabel Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi sebesar 45%, sedangkan sisanya sebesar 55% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti (epsilon). Hal ini menunjukkan bahwa masih adanya variabel lain di luar variabel yang diteliti yang mampu menjelaskan Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi.

Variabel lain tersebut nilainya cukup kecil dalam menjelaskan Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi, meskipun nilainya kecil, tetapi masih diperlukan penelitian lebih lanjut untuk memperkaya khasanah konsep Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia serta Kinerja Pegawai pada berbagai level organisasi pemerintahan di seluruh Indonesia.

Peneliti menduga dari dua variabel itu, yaitu Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia diduga ada sejumlah variabel lain sebagai penyempurna dan pelengkap berkaitan dengan Iklim Organisasi yang perlu dikembangkan, lebih lanjut. Juga berkaitan dengan Penataan Sumber Daya Manusia perlu dikembangkan lebih lanjut. Temuan epsilon atau variabel lain yang perlu dibahas dalam penelitian lanjutan sebagai penguatan pada variabel Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia dalam disertasi ini.

Setelah dikaji pengaruh variabel iklim organisasi dan penataan sumber daya manusia beserta dimensi-dimensi dari ke dua variabel tersebut, maka perlu dikritisi variabel iklim organisasi yang merujuk pada Teori dari Maulani dan Mubarak (2020: 14) dengan merujuk pada 6 dimensi. Sedangkan variabel penataan sumber daya manusia yang merujuk pada teori Sedarmayanti (2009: 95) dengan merujuk pada 4 dimensi inti. Peneliti perlu menyikapi dan mengkritisi kedua variabel tersebut dengan melengkapi dimensi pada masing-masing variabel tersebut sebagai bentuk temuan peneliti, sehingga ditemukan dimensi baru dari masing-masing variabel dalam bentuk Novelty. Dimensi-dimensi baru tersebut dikemukakan pada paragraf berikut.

4.3 Temuan (Novelty) Penelitian

Setelah dianalisis seluruh hasil penelitian baik yang bersifat simultan maupun parsial, selanjutnya peneliti perlu mengkritisi teori-teori yang digunakan dalam disertasi ini. Setelah dibahas pada Bab IV, sebagaimana diketahui ada dua variabel bebas yang dibahas dalam disertasi ini, yaitu: pertama, variabel Iklim Organisasi yang mengacu pada pendapat Maulani dan Mubarak (2020: 14) dengan dimensi: *Flexibility conformity, Responsibility, Standards, Reward, Clarity* dan *Team Commitment*. Adapun yang kedua, variabel Penataan Sumber Daya Manusia yang mengacu pada pendapat Sedarmayanti (2009: 95) dengan dimensi: Penerapan sistem merit, Perencanaan pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan, Standarisasi dan peningkatan kinerja serta Pola karier yang jelas dan terencana.

Hasil-hasil penelitian dalam disertasi ini telah menunjukkan tingkat-tingkat signifikansi dan positivisme yang berbeda sebagai bukti telah terujinya teori yang digunakan pada kedua variabel bebas tersebut sebagai bagian dari temuan penelitian. Sebagai peneliti, tentu tidak hanya percaya pada teori-teori yang telah digunakan berkaitan dengan kedua variabel bebas yang telah dibahas dalam disertasi ini. Dari masing-masing dimensi diantara dua variabel bebas tersebut peneliti menemukan dimensi-dimensi baru untuk memperkaya dan sekaligus melengkapi kedua variabel bebas ini tentang temuan baru untuk memperkuat dan melengkapi dimensi-dimensi pada masing-masing variabel bebas. Dimensi yang ditemukan pada variabel Iklim Organisasi, ditemukannya dimensi baru berkaitan dengan dimensi *sense of belonging*.

Sense of belonging salah satu dimensi yang bisa membantu mengatur tingkat stres. Selain itu *sense of belonging* atau rasa memiliki ini ternyata tidak hanya mempengaruhi manusia secara mental, tetapi juga secara fisik. Ketika pegawai melaksanakan tugas, tidak merasa sendiri, karena disekitarnya ada pegawai lain, jika ada masa-masa sulit yang dihadapi. Kemampuan untuk mengatasi masa kesulitan inilah yang dapat mencegah isu kesehatan fisik dan juga mental. *Sense of belonging* adalah kebutuhan emosional manusia untuk merasa bahwa pegawai diterima sebagai bagian dari satu kelompok.

Aini mengutip hasil riset tentang *sense of belonging* yang dilakukan oleh Coqual sebagaimana dilansir dari Forbes menunjukkan bahwa setidaknya ada empat komponen dalam *sense of belonging* di tempat kerja, yaitu:

1. *Being seen for your unique contribution* (diapresiasi dan diakui atas kontribusinya).
2. *Connected to your coworkers* (merasa dekat dan terhubung dengan rekan kerja).
3. *Supported in your daily work and career development* (didukung dalam pekerjaannya sehari-hari serta dalam pengembangan karier).
4. *Brand of your organization's values and purpose* (adanya rasa kebanggaan atas nilai dan tujuan organisasi).

Pemaparan di atas, dapat dinyatakan bahwa *sense of belonging* adalah perasaan seorang sebagai pegawai ketika dilibatkan, dianggap dan didukung sebagai bagian dari suatu kelompok tersebut. Adapun manfaat *sense of belonging* antara lain: (1) Meningkatkan motivasi kerja. (2) Meningkatkan *employee engagement* (antusias dalam bekerja). (3) Kolaborasi tim lebih efektif. (4) Menciptakan lingkungan kerja yang sehat.

Setelah dibahas dimensi *sense of belonging*, sebagai dimensi baru dari variabel Iklim Organisasi, selanjutnya dimensi yang ditemukan dalam variabel Penataan Sumber Daya Manusia, yaitu dimensi Mutasi internal. Mutasi internal hakekatnya sama saja dengan mutasi pada umumnya, yaitu sebagai pemindahan pegawai atau perpindahan karyawan merupakan kebijakan untuk mendistribusikan pegawai tepat dan sesuai akan kebutuhan institusi. Prinsip mutasi sendiri ialah memberikan posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai harapan pegawai untuk meraih kinerja terbaiknya. Pemindahan pegawai melalui mutasi dapat memberikan sifat pekerjaan, ruang lingkup pekerjaan yang cocok bagi setiap pegawai, sehingga

pegawai dapat bekerja lebih efisien dan efektif. Ada beberapa alasan dan dasar melakukan mutasi pegawai:

1. *Seniority system*/proses yang berlandaskan asas ilmiah (objektif dan prestasi karyawan).
2. *Merit system* (proses yang berlandaskan asas ilmiah, objektif dan prestasi karyawan).
3. *Spoil system* (sistem yang berlandaskan kekeluargaan).

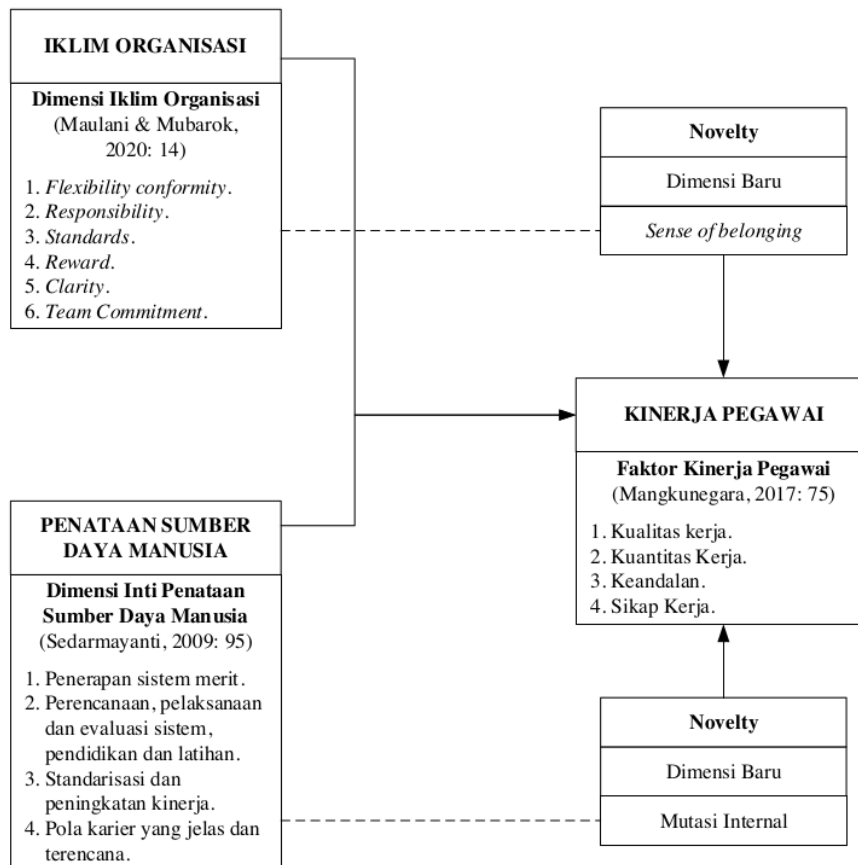
Menurut Undang-undang mutasi pegawai tercantum pada pasal 32 Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan yang berbunyi:

1. Penempatan tenaga kerja dilaksanakan berdasarkan asas terbuka, bebas, obyektif, serta adil, dan setara tanpa diskriminasi.
2. Penempatan tenaga kerja diarahkan untuk menempatkan tenaga kerja pada jabatan yang tepat sesuai dengan keahlian, keterampilan, bakat, minat, dan kemampuan dengan memperhatikan harkat, martabat, hak asasi, dan perlindungan hukum.
3. Penempatan tenaga kerja dilaksanakan dengan memperhatikan pemerataan kesempatan kerja dan penyediaan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan program nasional dan daerah.

Mutasi pegawai dilakukan karena beberapa hal, antara lain: (1) Promosi jabatan. (2) Pemenuhan formasi. (3) Penyebaran. (4) Sanksi. (5) Permintaan sendiri. Mutasi dilaksanakan bukanlah hal yang negatif, walaupun pada satu sisi ada berbentuk semacam sanksi, tetapi hal itu dilakukan semata-mata untuk melakukan

penyegaran jabatan agar pegawai tidak merasa jenuh di tempat bekerja rutin, karena sudah lama berada pada bidang yang ditugaskan.

Berangkat pada uraian ¹ di atas dapat dinyatakan bahwa variabel Iklim Organisasi temuannya tentang dimensi *sense of belonging*. Sedangkan variabel Penataan Sumber daya Manusia temuannya tentang dimensi mutasi internal. Selanjutnya untuk mengakhiri tulisan ini dikemukakan gambar paradogma berpikir baru yang telah dikembangkan dari paradigma berpikir di kerangka berpikir disertasi ini sebagai berikut.



Gambar 4.7

Paradigma Baru Kerangka Berpikir tentang Iklim Organisasi, Penataan Sumber
 Daya Manusia dan Kinerja Pegawai

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelien tentang Pengaruh Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi, sebagaimana telah dibahas pada Bab IV tentang Deskripsi Hasil Penelitian dan Pembahasan, maka secara komprehensif dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Secara parsial variabel Iklim Organisasi telah memberi pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi, walaupun dilihat dari dimensi-dimensinya menunjukkan nilai yang cukup bervariasi. Hasil penelitian telah menunjukkan dimensi *Clarity* memberikan pengaruh paling kuat, sedangkan dimensi lainnya yaitu *Flexibility conformity*, *Responsibility*, *Standards*, *Reward* dan *Team Commitment* menunjukkan pengaruh yang lebih kecil, walaupun demikian tetap menunjukkan pengaruh positif. hasil penelitian secara umum dapat dinyatakan bahwa variabel Iklim Organisasi, yang terdiri dari: *Flexibility conformity*, *Responsibility*, *Standards*, *Reward*, *Clarity* dan *Team Commitment* telah mampu meningkatkan Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi.
2. Secara parsial variabel Penataan Sumber Daya Manusia telah memberi pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi, walaupun dilihat dari dimensi-dimensi intinya menunjukkan nilai yang cukup

bervariasi. Hasil penelitian menunjukkan dimensi Standarisasi dan peningkatan kinerja memberikan pengaruh paling kuat, sedangkan dimensi lainnya yaitu: Penerapan sistem merit, Perencanaan pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan dan Pola karier yang jelas dan terencana, meskipun menunjukkan pengaruh yang lebih kecil, tetapi tetap menunjukkan pengaruh positif. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa variabel Penataan Organisasi yang terdiri dari: kategori Penataan Struktur, kategori Penataan Teknologi, kategori Penataan Setting Fisik dan kategori Penataan Penataan Sumber Daya Manusia mampu meningkatkan Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi.

3. Secara simultan variabel Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi. Hal ini mengandung makna bahwa Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia dapat meningkatkan Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi. Di samping itu dalam penelitian ini juga ditemukan adanya dimensi-dimensi lain yang dapat melengkapi teori yang dibahas terkait Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia pada disertasi ini, selain itu juga ditemukan variabel-variabel lain yang berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia untuk dilakukan penelitian lebih lanjut.

5.2 Saran

Berdasarkan temuan penelitian, disampaikan saran-saran, baik saran dalam konteks akademik sebagai kontribusi bagi Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia, juga saran praktis sebagai sumbangan pemikiran bagi peningkatan Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi. Kemudian dalam penelitian ini disampaikan pula saran kebijakan untuk memberikan masukan bagi perumusan dan pembuatan juklak dan juknis dalam meningkatkan Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi. Adapun saran-saran dimaksud, antara lain:

5.2.1 Saran Akademik

1. Sebaiknya dilakukan penelitian lebih lanjut tentang adanya temuan variabel lain di luar variabel Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi.
2. Temuan dalam penelitian ini bahwa untuk menerapkan teori Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai didasarkan pada hasil perhitungan secara kuantitatif yang menyatakan bahwa Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia merupakan variabel penting yang cukup dominan mempengaruhi Kinerja Pegawai. Di samping itu perlu mengkaji lebih dalam tentang teori-teori tersebut dari kajian lebih luas lagi sebagai dasar untuk meningkatkan kinerja secara lebih luas pada berbagai level organisasi publik, sehingga diperlukan penelitian lanjutan.
3. Temuan baru yang dihasilkan dalam penelitian ini berkaitan dengan usaha untuk melakukan Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia secara konsisten, karena memiliki nilai positif berdasarkan hitungan kuantitatif

terkait dengan pelaksanaan Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia pada Dinas Sosial Kota Sukabumi. Pengaruh variabel Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia hasilnya positif, artinya variabel tersebut telah cukup memberikan dukungan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Sosial Kota Sukabumi.

5.2.2 Saran Praktis

1. Temuan yang berkaitan dengan Iklim Organisasi, dimensi *Flexibility conformity* sebagai komponen dengan nilai paling kecil meskipun memberikan pengaruh positif. Melihat hasil tersebut, maka dimensi *Flexibility conformity* dapat diberikan perhatian khusus untuk dilakukan perbaikan secara praktis, antara lain dengan memberikan keleluasaan lebih pada para pegawai dalam bekerja, serta memberikan dukungan atau fasilitasi pada pegawai agar lebih cepat menyesuaikan pekerjaan apabila terdapat pekerjaan atau tugas-tugas baru.
2. Temuan yang terkait dengan Penataan Sumber Daya Manusia, dimensi Pola karier yang jelas dan terencana sebagai dimensi yang paling lemah, meskipun memberikan pengaruh positif. Dengan demikian dimensi Pola karier yang jelas dan terencana dapat dijadikan acuan perbaikan secara teknis, antara lain dengan melakukan penempatan pegawai tidak hanya berdasarkan status pendidikan terakhir, tetapi juga berdasarkan kompetensi atau pelatihan yang pernah diikuti oleh pegawai tersebut.

5.2.3 Saran Kebijakan

1. Sebaiknya dilakukan pengkajian lebih dalam tentang pelaksanaan tugas pada masing-masing dinas terutama untuk mengkaji lebih dalam mengenai Peraturan Daerah Kota Sukabumi Nomor 7 tahun 2020 tentang Pembentukan Perangkat Daerah, agar lebih adaptif dengan perkembangan zaman dan disesuaikan dengan hasil penelitian ini.
2. Sebaiknya dilakukan pengkajian lebih dalam tentang implementasi Iklim Organisasi dan Penataan Sumber Daya Manusia secara lebih spesifik melalui pola sistem standar berdasarkan pada Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian yang diatur oleh Peraturan Walikota Sukabumi.

Disertasi Revisi Punjul Saepul Hayat DIS

ORIGINALITY REPORT

19%

SIMILARITY INDEX

16%

INTERNET SOURCES

7%

PUBLICATIONS

7%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repository.unpas.ac.id Internet Source	8%
2	Submitted to UIN Jambi Student Paper	2%
3	adoc.pub Internet Source	1%
4	Manggar Wulan Kusuma, Prima Rosita Arini. "PENGARUH INDEPENDENSI, KOMPETENSI, PENGALAMAN KERJA, DAN UKURAN KAP TERHADAP AUDIT DELAY YANG DIMEDIASI OLEH KUALTIAS AUDIT", Jurnal Riset Akuntansi Mercuru Buana, 2020 Publication	1%
5	jurnal.unigal.ac.id Internet Source	1%
6	jdih.sukabumikota.go.id Internet Source	1%
7	ojs.umrah.ac.id Internet Source	1%

8	journals.kozminski.cem-j.org Internet Source	1 %
9	repository.unibos.ac.id Internet Source	1 %
10	eprints.unisbank.ac.id Internet Source	1 %
11	Juliessi Paranga. "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengelolaan Aset di Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kampus Papua", KEUDA (Jurnal Kajian Ekonomi dan Keuangan Daerah), 2020 Publication	1 %
12	docobook.com Internet Source	1 %

Exclude quotes On

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography Off