

**PENELITIAN DISERTASI**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, LINGKUNGAN KERJA,  
KOMPETENSI PEGAWAI TERHADAP KETERIKATAN PEGAWAI  
MELALUI *SELF EFFICACY*  
PADA BPSDM KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM RI.**



**ARI ANGGARANI WINADI PRASETYONING  
TYAS  
NOMOR REGISTRASI 7647167335**

**DISERTASI DITULIS UNTUK MEMENUHI  
SEBAGIAN PERSYARATAN UNTUK MEMPEROLEH GELAR  
DOKTOR PADA UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA**

**2021**

## ABSTRAK

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia merupakan lembaga pendukung di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia yang bertugas mengembangkan sumber daya manusia di bidang hukum dan hak asasi manusia. Sebagai unit pendukung tugas pokok BPSDM, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia meningkatkan kualitas aparatur hukum dan HAM agar profesional dan memiliki keterikatan yang tinggi untuk memberikan pelayanan prima. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, kompetensi pegawai terhadap keterikatan kerja pegawai yang dimediasi oleh *self efficacy* di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. Penelitian ini melibatkan 221 responden pegawai BPSDM Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia untuk Golongan III. Analisis data menggunakan LISREL *Structural Equation Modeling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, lingkungan kerja, kompetensi pegawai secara langsung tidak berpengaruh terhadap keterikatan kerja pegawai, *self efficacy* berpengaruh langsung terhadap keterikatan kerja pegawai. Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Kompetensi pegawai berpengaruh langsung terhadap *self efficacy*. Budaya organisasi, lingkungan kerja, kompetensi pegawai berpengaruh tidak langsung terhadap keterikatan kerja pegawai yang dimediasi oleh *self efficacy*. Implikasi dari hasil penelitian ini, BPSDM Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia perlu mengembangkan atribut budaya organisasi, lingkungan kerja dan kompetensi pegawai yang dapat meningkatkan *self-efficacy*. Hal ini perlu dilakukan mengingat *self-efficacy* akan mempengaruhi tingkat keterikatan pegawai BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI.

Kata Kunci : Keterikatan Pegawai, *Self Efficacy*, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi Pegawai



## ABSTRACT

*The Human Resources Development Agency (BPSDM) of the Ministry of Law and Human Rights of the Republic of Indonesia is a supporting institution at the Ministry of Law and Human Rights that is tasked with developing human resources in the field of law and human rights. As a support unit for the main task of BPSDM, the Ministry of Law and Human Rights of the Republic of Indonesia improves the quality of the legal and human rights apparatus so that they are professional and have a high commitment to provide excellent service. This study aims to analyze the influence of Organizational Culture, Work Environment, employee competence on employee work engagement mediated by self-efficacy at the Human Resources Development Agency (BPSDM) of the Ministry of Law and Human Rights of the Republic of Indonesia. This study involved 221 respondents of BPSDM employees of the Ministry of Law and Human Rights of the Republic of Indonesia for Category III. Data analysis using LISREL Structural Equation Modeling. The results showed that organizational culture, work environment, employee competence had a direct no effect on employee work engagement, self-efficacy had a direct effect on employee work engagement. Organizational Culture, Work Environment and Employee Competence have a direct effect on self-efficacy. Organizational culture, work environment, employee competence have an indirect effect on employee work engagement mediated by self-efficacy. The implication of the results of this study is that BPSDM Ministry of Law and Human Rights of the Republic of Indonesia needs to develop attributes of organizational culture, work environment and employee competencies that can increase self-efficacy. This needs to be done considering that self-efficacy will affect the level of engagement of BPSDM employees of the Ministry of Law and Human Rights of the Republic of Indonesia.*

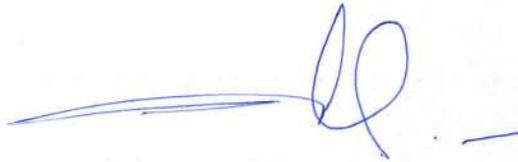
*Keywords: Employee Engagement; Self-Efficacy; Organizational Culture, Work Environment, Employee Competence*

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI  
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR**

Promotor

Co-Promotor

u/m.  

Prof. Dr. Syarifudin Tippe, M.Si  
Tanggal: 13-01-2021

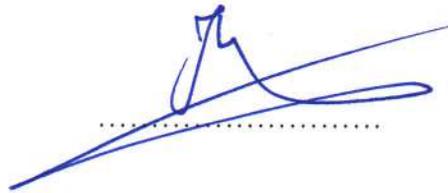
Dr. Slamet Sutanto, MM  
Tanggal: 21/1/2021

NAMA

TANDA TANGAN

TANGGAL

Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd  
(Ketua)<sup>1</sup>



21/01/2021

Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si  
(Sekretaris)<sup>2</sup>



13-01-2021.

Nama : Ari Anggarani Winadi Prasetyoning Tyas

No. Registrasi : 7647167335

Program Studi : Ilmu Manajemen

Tgl. Lulus : ..... (Dikosongkan)

<sup>1</sup>) Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

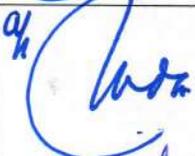
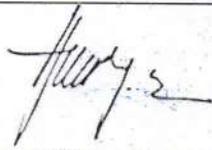
<sup>2</sup>) Koordinator Prodi S3 Ilmu Manajemen

**BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI  
SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Nama Mahasiswa : Ari Anggarani Winadi Prasetyoning Tyas

No Registrasi : 7647167335

Program Studi : Ilmu Manajemen

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd (Ketua)		21/01/2021
2	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si (Sekretaris)		13/1-2021
3	Prof. Dr. Syarifudin Tippe, M.Si (Promotor)		13/1-2021
4	Dr. Slamet Sutanto, MM (Kopromotor)		2/1'21
5	Prof. Dr. Henry Eryanto, MM (Penguji)		01-01-2021
6	Prof. Dr. Dra. Noermijati, SE, MTM, CPHR (Penguji Luar)		26-12-2020

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa disertasi yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Doktor dari Program Studi Ilmu Manajemen, Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta ini seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

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

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian disertasi ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi berupa pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta, Januari 2021



Ari Anggarani Witadi Prasetyoning Tyas



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220  
Telepon/Faksimili: 021-4894221  
Laman: [lib.unj.ac.id](http://lib.unj.ac.id)

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Ari Anggarani Winadi Prasetyaning Tyas  
NIM : 7647167335  
Fakultas/Prodi : S3 IM MSDM  
Alamat email : ari.anggarani@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi     Tesis     Disertasi     Lain-lain (.....)

yang berjudul :

Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja,  
Kompetensi Pegawai terhadap Keterikatan Kerja Pegawai  
melalui Self Efficacy di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI

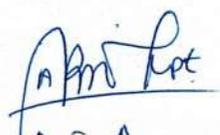
Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 15 Februari 2021

Penulis

  
( Ari Anggarani )  
nama dan tanda tangan

## RINGKASAN

### Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia sangat penting bagi perusahaan, organisasi atau instansi dalam mengelola, mengatur dan memanfaatkan sumber daya manusia yang dimiliki sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai untuk tercapainya tujuan organisasi tersebut. Penyelenggaraan pelayanan publik pada substansinya bermuara pada upaya peningkatan pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintah. Kinerja pemerintah pada akhirnya akan berkaitan langsung dengan aktivitasnya dalam menyelenggarakan pelayanan publik untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat. Pelayanan publik pemerintah, saat ini dirasakan semakin perlu untuk dibenahi dan ditingkatkan. Upaya ini dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik yang lebih baik dalam artian pelayanan yang lebih efisien, efektif dan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Manajemen Sumber Daya Manusia sangat penting bagi perusahaan, organisasi atau instansi dalam mengelola, mengatur dan memanfaatkan sumber daya manusia yang dimiliki sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai untuk tercapainya tujuan organisasi tersebut. Penyelenggaraan pelayanan publik pada substansinya bermuara pada upaya peningkatan pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintah. Kinerja pemerintah pada akhirnya akan berkaitan langsung dengan aktivitasnya dalam menyelenggarakan pelayanan publik untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat. Pelayanan publik pemerintah, saat ini dirasakan semakin perlu untuk dibenahi dan ditingkatkan. Upaya ini dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik yang lebih baik dalam artian pelayanan yang lebih efisien, efektif dan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Dengan berbagai masalah dan beberapa hasil penelitian menggambarkan bahwa keterikatan pegawai memiliki peran strategis dalam keberhasilan dan menjaga kelangsungan organisasi/perusahaan. Selama ini penilaian kinerja pegawai selalu yang menilai adalah atasan, dan itu berdasarkan hasil atau luaran capaian kerja pegawai itu sendiri. Berdasarkan uraian dari latar belakang yang ada maka peneliti akan meneliti hasil capaian kerja berdasarkan pegawai itu sendiri yang berdampak kepada keterikatan pegawai dalam bekerja. Dimana peneliti akan melihat Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi Pegawai terhadap keterikatan pegawai dalam pekerjaannya melalui *self efficacy* pegawai itu sendiri.

### Kerangka Berpikir

Keterikatan karyawan sering dikaitkan dengan kinerja hasil bisnis organisasi, semakin tinggi keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi dianggap dapat meningkatkan kinerja dari

suatu organisasi. Keterikatan karyawan muncul untuk karyawan yang memiliki Moral tinggi. Selain aspek kekuatan (*Vigor*), ada aspek lainnya seperti dedikasi (*dedication*) dalam perusahaan dan proses di perusahaan yang dapat berhubungan dengan organisasi, karyawan yang terikat dalam organisasi memiliki rasa energi (*Absorption*) dan hubungan yang efektif dengan kegiatan kerja yang mereka lakukan.

Ada 9 (sembilan) ciri – ciri karyawan yang *engaged* dilihat dari responnya terhadap pertanyaan – pertanyaan berikut : 1) membawa ide – ide baru (*Brings new ideas to work*); 2) apakah bersemangat dan antusias terhadap pekerjaan (*is passionate and enthusiastic about work*); 3) mengambil inisiatif (*Takes initiative*); (4) secara aktif mencari perbaikan terhadap diri sendiri dan perusahaan (*Actively seeks to improve self, others and business*); (5) secara konsisten mencapai tujuan harapan (*Consistently exceeds goals and expectations*); (6) apakah penasaran dan tertarik mengajukan pertanyaan (*is curious and interested, asks questions*); (7) apakah optimis, positif dan senyum (*is optimistic and positive, smiles*); 8) mengatasi rintangan dan tetap fokus pada pekerjaan serta gigih (*Overcomes obstacles and stays focused on tasks; is persistent*); 9) apakah berkomitmen terhadap organisasi (*is committed to the organization*). Jika kesembilan respon tersebut ada dalam diri seorang karyawan maka dia merupakan karyawan yang *engaged*.

Keterikatan berbeda dengan kepuasan kerja atau melampaui kepuasan biasa terhadap pekerjaan atau loyalitas terhadap majikan atau pemberi kerja. Keterikatan, merupakan tentang semangat dan komitmen serta kemauan untuk menginvestasikan diri dan memperluas upaya diskresioner seseorang untuk membantu majikannya berhasil. Bakker menegaskan bahwa keterikatan kerja berbeda dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja biasanya bentuk pasif dari kesejahteraan karyawan, sedangkan keterikatan kerja menggabungkan kesenangan bekerja yang tinggi (dedikasi) dengan tingkat aktivasi tinggi (ketekunan, penyerapan). Keterikatan kerja juga berbeda dengan motivasi, karena konsep ini berkaitan dengan kognisi (penyerapan) dan afeksi (semangat) disamping motivasi (dedikasi).

*Self-efficacy* mengacu pada keyakinan seseorang tentang berhasil menyelesaikan suatu tugas. Mereka yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi memiliki sikap "dapat melakukan". Mereka percaya bahwa mereka memiliki energi (motivasi), kemampuan, harapan yang jelas (persepsi peran), dan sumber daya (faktor situasional) untuk melakukan tugas. *Self-efficacy* seringkali spesifik untuk tugas tertentu, tetapi bisa juga lebih digeneralisasi. Orang-orang memiliki *self-efficacy* umum ketika mereka percaya mereka bisa sukses di berbagai situasi. Orang-orang dengan *self-efficacy* umum yang lebih tinggi memiliki evaluasi diri keseluruhan yang lebih positif.

Keyakinan *self-efficacy* adalah penilaian kemampuan kita untuk menggunakan kompetensi dalam domain dan situasi tertentu. Selain itu, keyakinan *self-efficacy* bukanlah penilaian kompetensi terdekontekstual dari kompetensi yang terpisah dari situasi; melainkan keyakinan tentang apa yang dapat kita lakukan dengan keterampilan dan kemampuan kita dalam konteks dan kondisi tertentu. Sangat penting untuk membedakan antara keyakinan *self-efficacy* dan harapan hasil atau harapan perilaku-hasil. Harapan hasil adalah keyakinan bahwa perilaku tertentu akan menghasilkan hasil tertentu dalam kondisi tertentu. Harapan hasil, merupakan aspek penting dari apa yang biasanya disebut sebagai rencana atau strategi dalam teori pengaturan diri. Keyakinan *self-efficacy* berkaitan dengan kepercayaan diri seseorang pada kemampuan seseorang untuk mengeksekusi perilaku yang dipertanyakan di bawah kondisi yang dipersoalkan yaitu, kepercayaan diri seseorang pada kemampuan seseorang untuk mengimplementasikan rencana dan strategi.

Efikasi diri juga merupakan salah satu faktor dalam *personal resources* yang memiliki korelasi yang positif untuk meningkatkan *work engagement* menjelaskan bahwa efikasi diri merupakan hasil pemikiran kognitif yang berupa keyakinan dan harapan sejauh mana seseorang mampu mengukur kemampuannya untuk melakukan tugas hingga selesai. Dimensi tingkat efikasi diri seseorang dijelaskan terdiri atas *level*, *strength* dan *generality*. *Level* merupakan tingkat kesulitan dari tugas yang dikerjakan oleh seorang individu. *Strength* merupakan penilaian akan kuat lemahnya keyakinan seorang individu dalam mengerjakan tugasnya. *Generality* merupakan seberapa kuat keyakinan seorang individu dalam melakukan tugas yang bermacam – macam.

Budaya Organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai – nilai (*values*), keyakinan – keyakinan (*beliefs*), asumsi – asumsi (*assumptions*), atau norma – norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah – masalah organisasinya. Budaya Organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai – nilai atau norma – norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah – masalah organisasi (perusahaan). Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai – nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang didalam organisasi. Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi.

Budaya organisasi menentukan nilai-nilai dan kepercayaan yang merupakan bagian integral dari apa yang seseorang pilih untuk dilihat dan diserap. Ini mencakup persepsi bersama tentang kenyataan, tentang bagaimana segala sesuatu dan bagaimana segala sesuatu seharusnya

terjadi. Selanjutnya, budaya masyarakat dan kelompok menentukan keinginan dan kondisi untuk berbagi pengetahuan dengan anggota organisasi lainnya. Pengetahuan, dan berbagi pengetahuan, dengan demikian tidak dapat dipisahkan dari budaya organisasi.

Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan tampaknya makin penting di tempat kerja saat ini, makna bersama yang diberikan oleh budaya yang kuat memastikan bahwa semua karyawan diarahkan ke arah yang sama, budaya meningkatkan komitmen organisasional dan meningkatkan konsistensi perilaku karyawan. Indikator-indikator yang diukur untuk variabel budaya organisasi adalah sebagai berikut: Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian terhadap detail, Orientasi hasil, Orientasi orang, Orientasi terhadap tim, Keagresifan, Kemantapan

Lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja secara fisik maupun non fisik yang dapat membedakan kesan menyenangkan, mengamankan, menentramkan, dan kesan kerasan atau betah bekerja dan lain sebagainya, sedangkan menurut Robbins lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya, dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Lingkungan Usaha merupakan salah satu elemen yang berpengaruh cukup kuat dalam pembentukan budaya perusahaan atau organisasi. Suatu organisasi yang ingin sukses sangat bergantung pada kemampuannya dalam menjual produk – produk yang bersifat *undifferentiated* yaitu produk yang hanya digunakan oleh konsumen tertentu, maka perusahaan tersebut cenderung akan mengembangkan satu jenis budaya tersendiri. Budaya seperti itu dikenal dengan istilah budaya kerja keras yang ditujukan bagi kekuatan menjual. Selain itu, setiap organisasi menghadapi berbagai masalah didalam lingkungan usaha. Dalam hal ini perusahaan harus mampu mencapai kesuksesan usahanya.

Lingkungan kerja atau tempat kerja adalah fisik lokasi di mana seseorang bekerja. Tempat seperti itu bisa saja berkisar dari kantor rumah ke gedung kantor besar atau perusahaan. Tempat kerja adalah salah satu yang paling penting ruang sosial selain rumah, membangun "pusat konsep untuk sejumlah hal: pekerja, keluarga, organisasi pemberi kerja, pelanggan organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan.

Kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu. Keterampilan adalah hal – hal yang orang bisa lakukan dengan baik, pengetahuan adalah apa yang diketahui seseorang tentang suatu topik. Peran sosial adalah citra yang ditunjukkan oleh seseorang dimuka publik. Peran sosial mewakili apa yang orang itu anggap penting. Peran sosial mencerminkan nilai – nilai orang itu.

Kompetensi manusia sebagai asosiasi sinergis pengetahuan, keterampilan, dan sikap, yang ditunjukkan oleh kinerja dalam konteks organisasi tertentu, menambahkan nilai-nilai kewirausahaan dan sosial. Konsepsi integratif seperti yang tampaknya memiliki penerimaan yang lebih besar di antara para sarjana dengan mempertimbangkan berbagai dimensi kerja (kognitif, psikomotor dan afektif). Kompetensi individu berasal dari keterampilan organisasi (kompetensi inti) yang mampu menghasilkan nilai bagi strategi organisasi.

Uraian teoritik tentang pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan kerja, Kompetensi Pegawai dan *Self Efficacy* terhadap Keterikatan Kerja pegawai diatas sesuai dengan hasil berbagai penelitian yang pernah dilakukan. Berbagai penelitian yang relevan memberikan bukti empiric atas adanya pengaruh – pengaruh tersebut. Sehubungan dengan itu, maka dalam penelitian ini dirumuskan sepuluh hipotesis penelitian, yaitu (1) budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap keterikatan kerja pegawai; (2) lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap keterikatan kerja pegawai; (3) kompetensi pegawai berpengaruh langsung terhadap keterikatan kerja pegawai; (4) *self efficacy* berpengaruh langsung terhadap keterikatan kerja pegawai; (5) budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap *self efficacy*; (6) lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap *self efficacy*; (7) kompetensi pegawai berpengaruh langsung terhadap *self efficacy*; (8) budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap keterikatan kerja pegawai melalui *self efficacy*; (9) lingkungan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap keterikatan kerja pegawai melalui *self efficacy*; (10) kompetensi pegawai berpengaruh tidak langsung terhadap keterikatan kerja pegawai melalui *self efficacy*.

### **Metode Penelitian**

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode survey terhadap sampel berjumlah 221 orang responden golongan III. Dalam penelitian ini menggunakan metode *non-probability sampling* (pengambilan sampel secara tidak acak). dengan menggunakan teknik pengambilan sampel sensus (*Saturated Sampling*), sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain dari sampel jenuh adalah sensus.

Untuk dapat menemukan jawaban atas rumusan masalah dan untuk mencapai tujuan penelitian, penelitian ini dirancang dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Data kuantitatif dikumpulkan langsung dari responden melalui instrument kuisioner yang terkait dengan variabel – variabel dalam penelitian, data yang masuk akan dianalisis dan diuji dengan menggunakan teknik multivariat *Struktural Equation Model* (SEM) program LISREL 8.8. Analisis faktor atau *factor analysis* dalam CFA ini sedikit berbeda dengan analisis faktor yang

digunakan pada statistik/multivariat, dimana pada CFA model dibentuk lebih dahulu, jumlah variabel laten ditentukan oleh analisis, setiap konstruk telah ditetapkan indikator – indikatornya terlebih dahulu berdasarkan teori yang digunakan. Sedangkan analisis faktor pada statistik/multivariat lebih kepada *exploratory factor analysis*.

Penelitian ini melibatkan lima variabel yang datanya berasal dari observasional dari sekelompok sampel yang sama di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI. Kuisisioner didesain secara terstruktur dan dibagikan kepada sampel yang mewakili populasi, dengan menjawab setiap pertanyaan yang diajukan seraca serentak. Variabel bebas atau variabel eksogen terdiri atas Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi Pegawai, dan *Self Efficacy* sebagai variabel moderasi, Keterikatan Pegawai sebagai variabel endogen maka dikembangkan konstalasi penelitian menjadi rancangan desain penelitian dengan menggunakan SEM Lisrel pada konstruk unidimensional *first order*, dimana arah hubungan adalah *reflective* antara variabel laten dengan indikator dimana seluruh hubungan bersifat searah (*recursive*).

### **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Hasil analisis menunjukkan Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap keterikatan kerja pegawai didasarkan pada nilai koefisien standarisasi sebesar 0,11 dan nilai *t-value* sebesar = 1,24. Nilai tersebut tidak memenuhi syarat untuk penerimaan  $H_1$  dimana nilai *t-value* < 1,97 sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan kerja pegawai. Hal tersebut menunjukkan bahwa keterikatan kerja pegawai di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI tidak dipengaruhi oleh variabel budaya organisasi pada BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI. Tidak adanya pengaruh budaya organisasi secara signifikan terhadap Keterikatan kerja pegawai disebabkan karena pegawai BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI belum memiliki perhatian terhadap detail dalam setiap pekerjaan, dimana berdasarkan data ditemukan perhatian terhadap detail pada BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI memiliki skor terendah. Keterikatan kerja pegawai tidak bisa berjalan dengan efektif karena pegawai merasa bahwa pekerjaan mereka dari hari kehari tetap sama sehingga kurang memiliki keinginan untuk meningkatkan perhatian mengenai ukuran keberhasilan dalam pekerjaannya. Berdasarkan wawancara tidak terstruktur dengan beberapa pegawai BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI ditemukan bahwa budaya dalam perhatian terhadap detail tidak dipahami oleh pegawai karena mereka bekerja berdasarkan perintah dan *job desk* pekerjaan mereka.

Pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap keterikatan kerja pegawai didasarkan pada nilai koefisien standarisasi sebesar 0,06 dan nilai *t-value* sebesar = 0,71. Nilai tersebut tidak memenuhi syarat untuk penerimaan  $H_2$  dimana nilai *t-value* < 1,97 sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_2$  ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap keterikatan kerja pegawai. Hal tersebut menunjukkan bahwa keterikatan kerja pegawai di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI tidak dipengaruhi oleh variabel lingkungan kerja pada BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI. Tidak adanya pengaruh lingkungan kerja secara signifikan terhadap Keterikatan kerja pegawai disebabkan karena pegawai BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI belum memiliki perhatian dalam lingkungan kerja non fisik, dimana berdasarkan data ditemukan non fisik pada BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI memiliki skor terendah. Keterikatan kerja pegawai tidak bisa berjalan dengan efektif karena pegawai merasa bahwa jenjang karir belum maksimal dilakukan serta suasana kekeluargaan yang ada masih rendah sehingga kurang memiliki keinginan untuk meningkatkan keterikatan dalam pekerjaannya. Berdasarkan wawancara tidak terstruktur dengan beberapa pegawai BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI ditemukan bahwa lingkungan kerja dalam non fisik adanya persaingan yang tidak sehat yang membuat suasana kerja kurang nyaman.

Pengaruh langsung Kompetensi Pegawai terhadap keterikatan kerja pegawai didasarkan pada nilai koefisien standarisasi sebesar 0,14 dan nilai *t-value* sebesar = 1,81. Nilai tersebut tidak memenuhi syarat untuk penerimaan  $H_3$  dimana nilai *t-value* < 1,97 sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_3$  ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh kompetensi pegawai terhadap keterikatan kerja pegawai.

Hal tersebut menunjukkan bahwa keterikatan kerja pegawai di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI tidak dipengaruhi oleh variabel kompetensi pegawai pada BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI. Tidak adanya pengaruh kompetensi pegawai secara signifikan terhadap Keterikatan kerja pegawai disebabkan karena pegawai BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI belum memiliki bidang kompetensi intelektual, dimana berdasarkan data ditemukan kompetensi intelektual pada BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI memiliki skor terendah. Keterikatan kerja pegawai tidak bisa berjalan dengan efektif karena pegawai merasa bahwa informasi terkait pelaksanaan tugas – tugas serta uraian jabatan masih rendah sehingga kurang memiliki inisiatif untuk meningkatkan keterikatan dalam pekerjaannya. Berdasarkan wawancara tidak terstruktur dengan beberapa pegawai BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI ditemukan bahwa kompetensi pegawai dalam kompetensi

intelektual adanya penempatan SDM yang ditempatkan pada bagian yang kurang sesuai dengan latar belakang pendidikan pegawai sehingga inisiatif dalam pencarian informasi masih rendah.

Pengaruh langsung *Self Efficacy* terhadap Keterikatan kerja pegawai didasarkan pada nilai koefisien standarisasi sebesar 0,40 dan nilai *t-value* sebesar = 4,17. Nilai tersebut telah memenuhi syarat untuk penerimaan  $H_4$  yaitu nilai *t-value* > 1,97 sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_4$  diterima, dan mempunyai pengaruh sebesar = 0,40. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung *Self Efficacy* terhadap Keterikatan Kerja Pegawai.

Hal ini berarti bahwa jika ingin meningkatkan keterikatan kerja pegawai maka *self efficacy* juga harus ditingkatkan. Dengan kata lain, untuk meningkatkan keterikatan kerja pegawai dapat dilakukan dengan memperkuat tingkatan (*Level*) yang ada di dalam *self efficacy*. Semakin kuat *self efficacy* keterikatan kerja pegawai akan semakin meningkat. Untuk memperkuat *self efficacy* dapat dilakukan dengan cara memperkuat indikator-indikator yang terkait dengan *self efficacy* itu sendiri. Berdasarkan analisis koefisien bobot faktor diketahui bahwa Tingkatan (*Level*), Generalisasi (*Generality*) dan kekuatan (*Strenght*) merupakan tiga indikator yang paling representatif dalam menjelaskan variabel laten *Self Efficacy*. Oleh karena itu upaya untuk meningkatkan *self efficacy* dapat diprioritaskan melalui peningkatan ketiga unsur dari *self efficacy* tersebut.

Tingkatan (*level*) merupakan prioritas pertama yang perlu dilakukan. Tingkatan (*Level*) sangat penting bagi *self efficacy* karena melalui tingkatan (*level*) dapat memberdayakan dan mengembangkan diri dan potensi mereka. Pegawai yang bekerja di organisasi yang tidak memiliki konsep tingkatan (*level*) kepercayaan yang muncul karena memiliki keyakinan diri atas kemampuan yang dimilikinya dalam menjalankan suatu pekerjaan, sehingga tidak mampu memperoleh suatu keberhasilan yang kuat untuk terikat dalam pekerjaannya.

Prioritas ke dua dalam upaya meningkatkan *Self Efficacy* adalah melalui peningkatan keterikatan kerja yang generalisasi (*Generalilty*). *Self efficacy* yang generalisasi (*generality*) menempatkan menilai dirinya memiliki efikasi pada banyak aktifitas atau pada aktivitas tertentu saja. Dengan semakin banyak *self-efficacy* yang dapat diterapkan pada berbagai kondisi, maka semakin tinggi *self-efficacy* seseorang. *Self Efficacy* yang mampu menggeneralisasikan tugas-tugas dan pengalaman-pengalaman sebelumnya ketika menghadapi suatu tugas atau pekerjaan, misalnya apakah ia dapat menjadikan pengalaman atau menjadi suatu hambatan atau bahkan diartikan sebagai kegagalan. Aspek ini dapat dinilai baik, jika individu dapat yakin bahwa pengalaman terdahulu dapat membantu pekerjaannya sekarang, mampu, menyikapi situasi yang berbeda dengan baik, dan menjadikan pengalaman sebagai jalan menuju sukses. Oleh karena itu penguatan *Self Efficacy* yang generalisasi (*generality*)

sangat penting untuk memperkuat *self efficacy* pada BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI. Faktor *self efficacy* yang menjadi prioritas peningkatan berikutnya adalah kekuatan (*strength*), sejauh mana kekuatan dan keyakinan akan *level* tersebut, apakah kuat atau lemah, yang dapat dilihat dari konsistensi individu tersebut dalam mengerjakan tugasnya. Aspek ini dapat dilihat melalui peningkatan usaha individu ketika menghadapi kegagalan, keyakinan individu dalam melakukan tugas dengan baik, ketenangan dalam menghadapi tugas yang sulit, dan komitmen dari individu tersebut dalam pencapaian target. Dengan memahami kekuatan (*strength*) pegawai akan mengarahkan kinerjanya untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Pengaruh Budaya organisasi terhadap *Self Efficacy* didasarkan pada nilai koefisien standarisasi sebesar 0,25 dan nilai *t-value* sebesar = 3,35. Nilai tersebut telah memenuhi syarat untuk penerimaan  $H_5$  yaitu nilai *t-value* > 1,97 sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_5$  diterima, dan mempunyai pengaruh sebesar = 0,25. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap *Self Efficacy*. Hal ini berarti bahwa jika ingin meningkatkan *self efficacy* maka budaya organisasi juga harus ditingkatkan. Dengan kata lain, untuk meningkatkan *self efficacy* pegawai dapat dilakukan dengan memperkuat budaya yang ada di dalam organisasi. Semakin kuat budaya organisasi maka *self efficacy* akan semakin meningkat. Untuk memperkuat budaya organisasi dapat dilakukan dengan cara memperkuat indikator-indikator yang terkait dengan budaya organisasi itu sendiri. Berdasarkan analisis koefisien bobot faktor diketahui bahwa Orientasi orang, Agretivitas, Inovasi, Orientasi Team dan Perhatian terhadap detail merupakan lima indikator yang paling representatif dalam menjelaskan variabel laten budaya organisasi. Oleh karena itu upaya untuk meningkatkan budaya organisasi dapat diprioritaskan melalui peningkatan ketiga unsur budaya organisasi tersebut.

Peningkatan orientasi orang merupakan prioritas pertama yang perlu dilakukan. Orientasi orang sangat penting bagi organisasi karena melalui orientasi orang, pegawai dapat mengerjakan pekerjaan dengan sungguh – sungguh dan juga senang dengan pekerjaan yang di jalani karena dapat memberikan manfaat bagi organisasi. Oleh karena itu orientasi orang harus diperkuat dan diterapkan dalam organisasi. Prioritas ke dua dalam upaya meningkatkan budaya organisasi adalah melalui agretivitas pegawai. Budaya yang berorientasi agretivitas menempatkan untuk melakukan koordinasi dengan pimpinan serta rekan kerja, selain itu dituntut juga untuk nekerja giat dalam melaksanakan tugas – tugas yang sudah menjadi tanggung jawab pegawai. Oleh karena itu penguatan budaya organisasi dalam agretivitas sangat penting untuk memperkuat budaya organisasi pada BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI. Faktor budaya organisasi yang menjadi prioritas peningkatan berikutnya adalah

Inovasi. Menciptakan budaya yang berorientasi pada inovasi sangat penting untuk mengarahkan perilaku karyawan dalam mencapai tujuan. Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai – nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang didalam organisasi. Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi. Dengan memahami tujuan organisasi pegawai akan mengaktualisasikan dirinya untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Faktor budaya organisasi yang menjadi prioritas peningkatan selanjutnya adalah orientasi tim. Orientasi tim sangat penting bagi organisasi karena melalui orientasi tim pegawai dapat memberdayakan dan mengembangkan diri dan potensi mereka. Pegawai yang bekerja di organisasi yang tidak memiliki konsep orientasi tim yang kuat, biasanya mengalami kegagalan untuk mencapai tujuan dan visi organisasi. Oleh karena itu orientasi tim harus diperkuat dan diterapkan dalam organisasi. Prioritas selanjutnya dalam upaya meningkatkan budaya organisasi adalah perhatian terhadap detail. Se jauh mana karyawan diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail. Oleh karena itu penguatan budaya organisasi dalam hal perhatian terhadap detail sangat penting untuk memperkuat budaya organisasi pada BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI.

Pengaruh lingkungan kerja terhadap *Self Efficacy* didasarkan pada nilai koefisien standarisasi sebesar 0,22 dan nilai *t-value* sebesar = 3,09. Nilai tersebut telah memenuhi syarat untuk penerimaan  $H_6$  dimana nilai *t-value* < 1,97 sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_6$  diterima, dan mempunyai pengaruh sebesar = 0,22. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap *Self Efficacy*. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa *self efficacy* dipengaruhi oleh variabel lingkungan kerja. Semakin baik lingkungan kerja diterapkan maka semakin tinggi tingkat *self efficacy* pegawai.

Secara empiris, temuan penelitian ini memperkuat teori bahwa lingkungan kerja berkaitan erat dengan *self efficacy*. Lingkungan kerja yang menyenangkan membuat semangat karyawan yang melekat di tempat kerja. Sebaliknya jika bekerja lingkungan tidak nyaman bagi mereka, mereka cenderung merasa dengan cepat meninggalkan tempat kerja mereka. Pendapat berbeda lainnya tentang lingkungan kerja yang mencoba melihat pekerjaan lingkungan dari perspektif sumber daya manusia di mana kualitas kehidupan kerja adalah praktik sumber daya manusia yang lebih banyak berorientasi pada manusia yang dipandang sebagai aset. Hal tersebut juga didukung bahwa lingkungan kerja adalah jumlah dari keterkaitan yang ada di antara karyawan dan pengusaha dan lingkungan di mana karyawan bekerja yang meliputi teknis, manusia dan lingkungan organisasi.

Berdasarkan analisis bobot faktor ditemukan bahwa indikator paling lemah adalah non fisik. Oleh karena itu sebagai prioritas utama dalam upaya untuk meningkatkan lingkungan kerja pada BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI adalah melalui peningkatan non fisik. Organisasi harus memberikan keamanan dan kenyamanan dalam bekerja, jenjang karir yang baik, memberikan suasana kekeluargaan dan menjalin komunikasi yang baik diantara pada pegawai. Non fisik yang baik dapat membantu pegawai untuk meningkatkan *self efficacy* yang berguna untuk mencapai keunggulan kompetitif di tengah perubahan lingkungan yang penuh dengan ketidak pastian.

Pengaruh kompetensi pegawai terhadap *Self Efficacy* didasarkan pada nilai koefisien standarisasi sebesar 0,41 dan nilai *t-value* sebesar = 6,41. Nilai tersebut telah memenuhi syarat untuk penerimaan  $H_7$  dimana nilai *t-value* < 1,97 sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_7$  diterima, dan mempunyai pengaruh sebesar = 0,41. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh kompetensi pegawai terhadap *Self Efficacy*. Dengan kata lain *self efficacy* dipengaruhi oleh variabel kompetensi pegawai. Hubungan ini dapat diinterpretasikan bahwa jika kompetensi pegawai di jalankan dengan lebih baik maka akan memperkuat *self efficacy*. Sebaliknya jika kompetensi pegawai kurang baik maka akan berdampak pada melemahnya *self efficacy*.

*Self Efficacy* yang kuat sangat dibutuhkan oleh organisasi. Oleh karena itu, untuk menciptakan *self efficacy* yang kuat, maka organisasi harus memperkuat kompetensi pegawai. Penguatan kompetensi pegawai dapat dilakukan melalui peningkatan indikator-indikator terkait dengan kompetensi pegawai itu sendiri. Berdasarkan analisis bobot faktor ditemukan bahwa indikator kompetensi pegawai yang paling lemah adalah kompetensi intelektual. Peningkatan kompetensi pegawai harus diprioritaskan pada kompetensi intelektual dan kompetensi emosional. Kompetensi Intelektual dalam menyelesaikan pekerjaan, mempunyai inisiatif, mempunyai keterampilan yang sesuai dan percaya diri sangat penting mengingat lingkungan bisnis yang selalu berubah dan semakin kompetitif. Selain kompetensi intelektual di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI perlu meningkatkan kompetensi emosional dalam konsisten mengikuti aturan yang berlaku dan memahami tentang visi, misi dan tujuan dari organisasi.

Berdasarkan model struktural, kompetensi pegawai terbukti sebagai variabel yang paling kuat dalam memberikan pengaruh terhadap *self efficcacy* dibandingkan variabel laten budaya organisasi dan lingkungan kerja. Dengan demikian, upaya meningkatkan *self efficacy* dapat diprioritaskan pada peningkatan komptensi pegawai. Untuk meningkatkan kompetensi

pegawai itu sendiri harus diupayakan melalui peningkatan indikator-indikator yang berperan dalam membangun kompetensi pegawai.

Besarnya pengaruh tidak langsung diperoleh dari perkalian jalur langsung yaitu Budaya Organisasi terhadap *Self Efficacy* (0,25) dengan jalur langsung *Self Efficacy* terhadap Keterikatan Kerja Pegawai (0,40) sehingga  $0,25 \times 0,40 + 0,11 = 0,21$ . Untuk pengujian hipotesis mengacu pada nilai t dimana jika  $t_{value} > 1,97$  maka  $H_0$  ditolak atau tidak ditolak jika  $t_{value} < 1,97$ . Sobel test dilakukan dengan menghitung nilai z berdasarkan koefisien jalur (*unstandardized*) dan *standard error of estimation*, dimana  $H_0$  ditolak jika nilai  $z > 1,96$ . Koefisien jalur *unstandardized coefficient* dan *standard error of estimation* regresi budaya organisasi atas keterikatan kerja pegawai dan regresi *Self Efficacy* atas keterikatan kerja pegawai disajikan pada lampiran. Jika nilai z lebih besar dari pada 1,96 berarti budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap keterikatan kerja pegawai melalui *self efficacy*.

Didasarkan pada hasil Sobel test didapat nilai z sebesar 2,61 ( $>1,96$ ). Nilai tersebut tidak jauh berbeda didapat dari hasil olah menggunakan LISREL 8.80. dimana  $t_{hitung} = 2,69$  ( $>1,97$ ). Berdasarkan angka tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_8$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap Keterikatan kerja pegawai melalui *Self Efficacy*.

Berdasarkan logika silogisme maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh tidak langsung signifikan terhadap keterikatan kerja pegawai melalui *self efficacy*. Logika tersebut didukung oleh hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja pegawai melalui *self efficacy*. Dapat diinterpretasikan bahwa kompetensi pegawai yang baik akan mampu meningkatkan keterikatan kerja pegawai, dan melalui *self efficacy* yang baik, maka pengaruh budaya organisasi dalam meningkatkan keterikatan kerja pegawai akan semakin kuat.

Besarnya pengaruh tidak langsung diperoleh dari perkalian jalur langsung yaitu Lingkungan kerja terhadap *Self Efficacy* (0,22) dengan jalur langsung *Self Efficacy* terhadap Keterikatan Kerja Pegawai (0,40) sehingga  $0,22 \times 0,40 + 0,06 = 0,15$ . Untuk pengujian hipotesis mengacu pada nilai t dimana jika  $t_{value} > 1,97$  maka  $H_0$  ditolak atau tidak ditolak jika  $t_{value} < 1,97$ . Koefisien jalur *unstandardized coefficient* dan *standard error of estimation* regresi lingkungan kerja atas keterikatan kerja pegawai dan regresi *Self Efficacy* atas keterikatan kerja pegawai disajikan pada lampiran. Jika nilai z lebih besar dari pada 1,96 berarti lingkungan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap keterikatan kerja pegawai melalui *self efficacy*. Didasarkan pada hasil Sobel test didapat nilai z sebesar 2,50 ( $>1,96$ ). Nilai tersebut tidak jauh berbeda didapat dari hasil olah menggunakan LISREL 8.80. dimana  $t_{hitung} = 2,50$  ( $>1,97$ )

Berdasarkan angka tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_9$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh tidak langsung terhadap Keterikatan kerja pegawai melalui *Self Efficacy*.

Berdasarkan logika silogisme maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh tidak langsung secara positif terhadap keterikatan kerja pegawai melalui *self efficacy*. Peran *self efficacy* mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap keterikatan kerja pegawai secara parsial (*partial mediation*). Logika tersebut didukung oleh hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh tidak langsung signifikan terhadap keterikatan kerja pegawai melalui *self efficacy*. Dapat diinterpretasikan bahwa lingkungan kerja yang baik akan mampu meningkatkan keterikatan kerja pegawai, dan melalui *self efficacy* yang baik, peran lingkungan kerja dalam meningkatkan keterikatan kerja pegawai akan semakin kuat.

Pengaruh lingkungan kerja terhadap keterikatan kerja pegawai melalui *self efficacy* bernilai signifikan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan tidak langsung terhadap keterikatan kerja pegawai melalui *self efficacy*. Temuan penelitian ini didukung oleh fakta empiris bahwa lingkungan kerja yang baik mampu meningkatkan keterikatan kerja pegawai, dan melalui *self efficacy* yang baik, maka keterikatan kerja pegawai akan meningkat. Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja akan berpengaruh lebih tinggi terhadap keterikatan kerja pegawai ketika dimediasi oleh *self efficacy*.

Koefisien jalur *unstandardized coefficient* dan *standard error of estimation* regresi kompetensi pegawai atas keterikatan kerja pegawai dan regresi *Self Efficacy* atas keterikatan kerja pegawai disajikan pada lampiran. Jika nilai  $z$  lebih besar dari pada 1,96 berarti kompetensi pegawai berpengaruh tidak langsung terhadap keterikatan kerja pegawai melalui *self efficacy*. Didasarkan pada hasil Sobel test didapat nilai  $z$  sebesar 3,50 ( $>1,96$ ). Nilai tersebut tidak jauh berbeda didapat dari hasil olah menggunakan LISREL 8.80. dimana  $t_{hitung} = 2,50$  ( $>1,97$ ). Berdasarkan angka tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_{10}$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh tidak langsung terhadap Keterikatan kerja pegawai melalui *Self Efficacy*.

Berdasarkan logika silogisme maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh tidak langsung signifikan terhadap keterikatan kerja pegawai melalui *self efficacy*. Logika tersebut didukung oleh hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja pegawai melalui *self efficacy*. Dapat diinterpretasikan bahwa kompetensi pegawai yang baik akan mampu

meningkatkan keterikatan kerja pegawai, dan melalui *self efficacy* yang baik, maka pengaruh kompetensi pegawai dalam meningkatkan keterikatan kerja pegawai akan semakin kuat. Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi pegawai akan berpengaruh lebih tinggi terhadap keterikatan kerja pegawai ketika dimediasi oleh *self efficacy*. Namun, pengaruh mediasi *self efficacy* lebih besar dalam hubungan antara kompetensi pegawai terhadap keterikatan kerja pegawai pada BPSDM Kementrian Hukum dan HAM RI



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya yang tidak terhingga kepada penulis dalam penyelesaian studi Doktor di Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta pada program studi Doktor Manajemen. Salawat dan Salam penulis sampaikan kepada Rosulullah SAW beserta keluarganya.

Disertasi ini disusun sebagai bagian dari persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor Manajemen di Pascasarjana Program Studi Doktor Manajemen Universitas Negeri Jakarta.

BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI merupakan salah satu bentuk pelayanan Pemerintah kepada masyarakat pada bidang tertentu. Sebagai Kementerian, BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI memiliki setidaknya fungsi yaitu fungsi pengembangan sumber daya manusia.

Sebagai sebuah Entitas Bisnis, Operasional Kementerian Hukum dan HAM RI tidak berbeda dengan kementerian lainnya, demikian juga dengan persoalan yang dihadapi. Salah satu persoalan adalah dibidang Sumber Daya Manusia. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI akan sama dengan di Kementerian lainnya. Penelitian Disertasi ini mengamati pada dua aspek sumber daya manusia yaitu Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi Pegawai terhadap Keterikatan Kerja Pegawai melalui *Self Efficacy*.

Hasil Penelitian ini disajikan dalam Lima Bab yaitu Bab I Pendahuluan, Bab II Kajian Teoritik, Bab III Metode Penelitian, Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan, dan Bab V Kesimpulan, Implikasi dan Rekomendasi.

Penulis berharap bahwa hasil penelitian ini akan memberikan saran konstruktif bagi kemajuan Kementerian Hukum dan HAM RI, khususnya BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI.

Sebagai upaya untuk menyempurnakan hasil penelitian ini, tentunya masukan yang membangun akan menambah khasanah keilmuan khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Jakarta, Januari 2021

Ari Anggarani Winadi Prasetyoning Tyas

7647167335



## **ACKNOWLEDGEMENT**

Dengan penuh rasa syukur, kepada Allah SWT yang telah memberikan keberkahan Ilmu serta Rahmat kepada penulis untuk dapat menyelesaikan studi di Pascasarjana Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Universitas Negeri Jakarta. Secara khusus Penulis ucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Dr. Komarudin, M.Si, Rektor Universitas Negeri Jakarta
2. Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd, Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta
3. Prof. Dr. Hamidah, SE, M.Si., selaku Ketua Program Studi S3 Ilmu Manajemen, Manajemen Sumberdaya Manusia Program Pascasarjana, Universitas Negeri Jakarta
4. Prof. Dr. Syarifudin Tippe. M.Si., selaku Promotor dan Dr. Slamet Sutanto, MM selaku Co Promotor yang telah meluangkan waktu dan perhatiannya selama proses bimbingan, serta memberikan arahan – arahan dalam penyusunan disertasi ini.
5. Para Dosen Program Studi Ilmu Manajemen, Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Jakarta yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan tentang Manajemen Sumber Daya Manusia, semoga Alloh SWT memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya kepada Bapak/Ibu semua
6. Dr. Ir. Arief Kusuma A.P, MBA, selaku Rektor Universitas Esa Unggul, Dr. MF. Arrozi Adhikara, M.Si., selaku Warek 2 Universitas Esa Unggul dan Dr. Tantri Yanuar Ramdhan Syah, MM beserta Jajaran pimpinan Perguruan Tinggi lainnya, atas kesempatan yang diberikan untuk studi lanjut Program Doktor di Universitas Negeri Jakarta serta dukungan penuh yang diberikan untuk menyelesaikan studi ini.

7. Teman – teman sejawat dosen dan staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Esa Unggul yang telah membantu dan mendorong penulis untuk menyelesaikan studi di Universitas Negeri Jakarta
8. Teman-teman mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Negeri Jakarta angkatan 2016/2017 Kelas C yang turut mendorong dan tempat diskusi untuk penyelesaian studi di Universitas Negeri Jakarta.
9. Serta pihak-pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu, yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan studi di Pascasarjana Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Universitas Negeri Jakarta.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih terdapat kekurangan dan masih belum sempurna, untuk itu masukan dan saran konstruktif akan menjadikan disertasi ini lebih baik. Penulis mohon maaf kepada semua pihak apabila dalam disertasi ini terdapat kekeliruan.

Semoga Allah SWT memberikan pahala kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian studi di Pascasarjana Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Universitas Negeri Jakarta

Jakarta, Januari 2021

Ari Anggarani Winadi Prasetyoning Tyas  
7647167335

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR .....</b>	ii
<b>PERSETUJUAN PERBAIKAN DISERTASI .....</b>	iii
<b>ABSTRAK .....</b>	iv
<b>ABSTRACT .....</b>	v
<b>RINGKASAN .....</b>	vi
<b>PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT .....</b>	xx
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	xxi
<b>ACKNOWLEDGEMENT .....</b>	xxiii
<b>DAFTAR ISI .....</b>	xxv
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	xxvii
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	xxxii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Pembatasan Masalah .....	20
C. Perumusan Masalah .....	20
D. Tujuan Penelitian .....	21
E. Signifikansi Penelitian .....	22
F. <i>State of The Art</i> .....	23
<b>BAB II KAJIAN TEORI .....</b>	25
A. Deskripsi Konseptual .....	25
B. Penelitian Yang Relevan .....	95
C. Kerangka Teori .....	127
D. Hipotesis Penelitian .....	141
<b>BAB III METODOLAGI PENELITIAN .....</b>	144
A. Tempat dan Waktu Penelitian .....	144
B. Desain Penelitian .....	144
C. Populasi dan Sampel .....	147
D. Teknik Pengumpulan Data .....	148
E. Teknik Analisis Data .....	173
F. Hipotesis Statistika .....	178

<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>181</b>
A. Hasil Penelitian .....	181
1. Deskripsi Karakteristik Responden .....	181
2. Deskripsi Data Variabel Penelitian .....	184
B Uji Pengukuran Model Variabel Penelitian .....	204
C. Analisis Model Struktural Full Model .....	235
D. Pengujian Hipotesis .....	246
1. Pengujian Langsung .....	246
2. Pengaruh Tidak Langsung .....	249
E. Pembahasan .....	257
F. Novelty .....	271
 <b>BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI .....</b>	 <b>273</b>
A. Kesimpulan .....	273
B. Implikasi .....	275
C Rekomendasi .....	276
 <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	 <b>279</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>292</b>

## DAFTAR TABEL

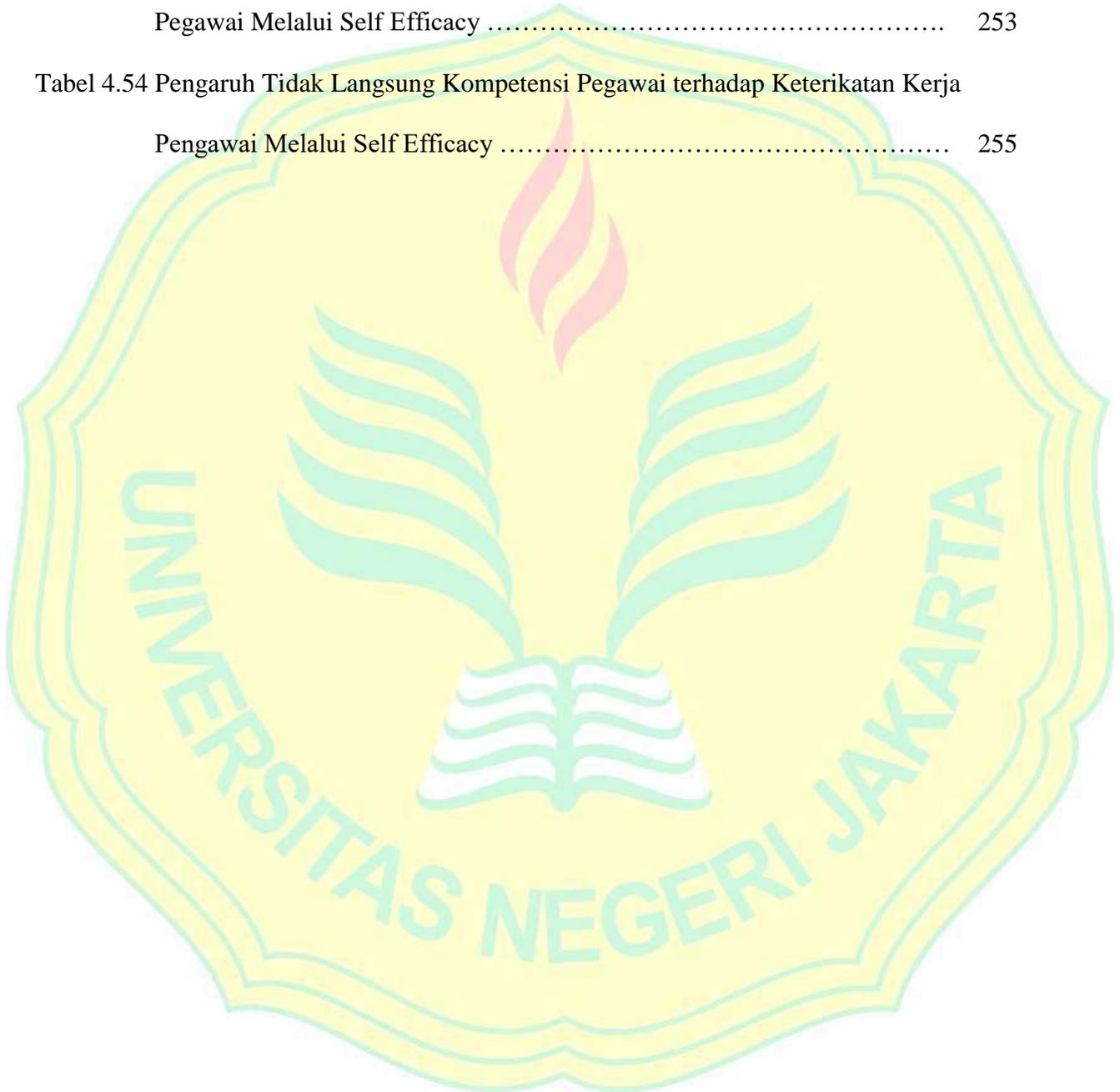
	Halaman
Tabel 1.1 Jumlah Pegawai Berdasarkan Pendidikan Tahun 2018.....	7
Tabel 1.2 Jumlah Karyawan BPSDM Kemenkumham RI Berdasarkan Golongan dan Lama Bekerja Tahun 2018 .....	17
Tabel 2.1 Teori Variabel Keterikatan Karyawan .....	35
Tabel 2.2 Dimensi Keterikatan Karyawan .....	36
Tabel 2.3 Teori Variabel <i>Self Efficacy</i> .....	50
Tabel 2.4 Dimensi <i>Self Efficacy</i> .....	51
Tabel 2.5 Teori Variabel Budaya Organisasi .....	66
Tabel 2.6 Dimensi Budaya Organisasi .....	67
Tabel 2.7 Teori Variabel Lingkungan Kerja .....	78
Tabel 2.8 Dimensi Lingkungan Kerja .....	79
Tabel 2.9 Teori Variabel Kompetensi Karyawan .....	91
Tabel 2.10 Dimensi Kompetensi Karyawan .....	93
Tabel 2.11 Perbandingan Penelitian Relevan .....	121
Tabel 3.1 Jumlah Karyawan BPSDM Kemenkumham RI Golongan III .....	147
Tabel 3.2 Kisi – kisi Instrumen Keterikatan Pegawai .....	151
Tabel 3.4 Hasil Validitas Instrumen Keterikatan Pegawai .....	152
Tabel 3.5 Butir valid dan invalid (drop) Keterikatan Pegawai .....	153
Tabel 3.6 Uji Reliabilitas Instrumen Variabel Keterikatan Pegawai .....	154
Tabel 3.7 Kisi – Kisi Instrumen <i>Self Efficacy</i> .....	156
Tabel.3.8 Hasil Ujicoba Validitas Instrumen <i>Self Efficacy</i> .....	157
Tabel 3.9 Butir valid dan invalid (drop) <i>Self Efficacy</i> .....	158
Tabel 3.10 Uji Reliabilitas Instrumen Variabel <i>Self Efficacy</i> .....	159

Tabel 3.11 Kisi – Kisi Instrumen Budaya Organisasi .....	161
Tabel 3.12 Hasil Uji Coba Validitas Instrumen Budaya Organisasi .....	162
Tabel 3.13 Butir valid dan invalid (drop) Budaya Organisasi .....	163
Tabel 3.14 Uji Reliabilitas Instrumen Variabel Budaya Organisasi .....	164
Tabel 3.15 Kisi – kisi Lingkungan Kerja .....	165
Tabel 3.16 Hasil Uji Coba Validitas Instrumen Lingkungan Kerja .....	167
Tabel 3.17 Butir valid dan invalid (drop) Lingkungan Kerja .....	168
Tabel 3.18 Uji Reliabilitas Instrumen Variabel Lingkungan Kerja .....	168
Tabel 3.19 Kisi – kisi Kompetensi Pegawai .....	169
Tabel 3.20. Hasil Uji Coba Validitas Instrumen Kompetensi Pegawai .....	171
Tabel 3.21 Butir valid dan invalid (drop) Kompetensi Pegawai .....	172
Tabel 3.22 Uji Reliabilitas Instrumen Variabel Kompetensi Pegawai .....	173
Tabel 4.1 Kategori Penilaian .....	184
Tabel 4.2 Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Vigor .....	185
Tabel 4.3 Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Dedikasi .....	186
Tabel 4.4 Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Absorption .....	187
Tabel 4.5 Skor Rata – rata Indikator Variabel Keterikatan Pegawai .....	188
Tabel 4.6 Deskripsi Jawaban Responden terhadap Inikator Level .....	188
Tabel 4.7 Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Generality .....	189
Tabel 4.8 Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Strenght .....	190
Tabel 4.9 Skor Rata – rata Indikator Variabel Self Efficacy .....	191
Tabel 4.10 Deskripsi Jawaban REsponden terhadap Indikator Inovasi dan	

Pengambilan Resiko .....	192
Tabel 4.11 Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Perhatian terhadap Detail .....	193
Tabel 4.12 Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Orientasi Hasil .....	194
Tabel 4.13 Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Orientasi Orang .....	194
Tabel 4.14 Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Orientasi Team .....	195
Tabel 4.15 Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Indikator Agretivitas .....	195
Tabel 4.16 Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Indikator Stabilitas .....	196
Tabel 4.17 Skor Rata – rata Indikator Budaya Organisasi .....	197
Tabel 4.18 Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Fisik .....	198
Tabel 4.19 Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Non Fisik .....	199
Tabel 4.20 Skor Rata – rata Indikator Variabel Lingkungan Kerja .....	200
Tabel 4.21 Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Indikator Kompetensi Intelektual .	201
Tabel 4.22 Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Kompetensi Emosional .	202
Tabel 4.23 Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Indikator Kompetensi Sosial ....	203
Tabel 4.24 Skor Rata – Rata Indikator Variabel Kompetensi Pegawai .....	203
Tabel 4.25 Hasil CFA Variabel Keterikatan Pegawai .....	205
Tabel 4.26 Goodness Of Fit Index (GOFI) Model Keterikatan Pegawai .....	209
Tabel 4.27 Hasil CFA Variabel Keterikatan Pegawai .....	209
Tabel 4.28 Construct Reliability dan Variance Extracted Keterikatan Pegawai .....	210
Tabel 4.29 Hasil CFA Variabel Self Efficacy .....	211
Tabel 4.30 Goodness Of Fit Index (GOFI) Model Self Efficacy .....	215

Tabel 4.31 Hasil CFA Variabel Self Efficacy setelah Modifikasi Model .....	215
Tabel 4.32 Construct Reliability dan Variance Extracted Self Efficacy .....	216
Tabel 4.33 Hasil CFA Variabel Budaya Organisasi .....	217
Tabel 4.34 Goodness of Fit Index (GOFI) Model Budaya Organisasi .....	221
Tabel 4.35 Hasil CFA Variabel Budaya Organisasi Setelah Modifikasi Model .....	221
Tabel 4.36 Construct Reliability dan Variance Extracted Budaya Organisasi .....	222
Tabel 4.37 Hasil CFA Variabel Lingkungan Kerja .....	223
Tabel 4.38 Goodness of Fit Index (GOFI) Model Lingkungan Kerja .....	227
Tabel 4.39 Hasil CFA Variabel Lingkungan Kerja setelah Modifikasi Model .....	227
Tabel 4.40 Construct Reliability dan Variance Extracted Lingkungan Kerja .....	228
Tabel 4.41 Hasil CFA Variabel Kompetensi Pegawai .....	229
Tabel 4.42 Goodness Of Fit Index (GOFI) Model Kompetensi Pegawai .....	233
Tabel 4.43 Hasil CFA Variabel Kompetensi Pegawai setelah Modifikasi Model .....	233
Tabel 4.44 Goodness Of Fit Index (GOFI) Model Keseluruhan .....	237
Tabel 4.45 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total .....	241
Tabel 4.46 Koefisien Bobot Faktor Variabel Budaya Organisasi .....	244
Tabel 4.47 Koefisien Bobot Faktor Variabel Lingkungan Kerja .....	244
Tabel 4.48 Koefisien Bobot Faktor Variabel Kompetensi Pegawai .....	245
Tabel 4.49 Koefisien Bobot Faktor Variabel Self Efficacy .....	245
Tabel 4.50 Koefisien Bobot Faktor Variabel Keterikatan Pegawai .....	246
Tabel 4.51 Rangkungan Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung .....	246
Tabel 4.52 Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Kerja	

Pegawai Melalui Self Efficacy .....	250
Tabel 4.53 Pengaruh Tidak Langsung Lingkungan Kerja terhadap Keterikatan Kerja	
Pegawai Melalui Self Efficacy .....	253
Tabel 4.54 Pengaruh Tidak Langsung Kompetensi Pegawai terhadap Keterikatan Kerja	
Pegawai Melalui Self Efficacy .....	255



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Grafik Pra Survey Keterikatan Pegawai di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI .....	6
Gambar 1.2 Grafik Pra Survey <i>Self Efficacy</i> di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI .....	8
Gambar 1.3 Grafik Hasil Pra Survey Budaya Organisasi di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI .....	11
Gambar 1.4 Grafik Pra Survey Lingkungan Kerja di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI .....	13
Gambar 1.5 Grafik Pra Survey Kompetensi Pegawai di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI .....	17
Gambar 2.1 Dimensi Budaya Organisasi .....	56
Gambar 2.2 Model Konstelasi Antar Variabel Penelitian .....	141
Gambar 3.1 Model Penelitian .....	177
Gambar 4.1 Data Grafik Jenis Kelamin Responden Golongan III di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI .....	181
Gambar 4.2 Grafik Rata – rata Usia Responden Golongan III di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI .....	182
Gambar 4.3 Grafik Karakteristik Responden berdasarkan Golongan di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI .....	183
Gambar 4.4 Grafik Lama Bekerja Responden di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM RI	184

Gambar 4.5 Kelas Interval Keterikatan Kerja Pegawai .....	188
Gambar 4.6 Kelas Interval Self Efficacy .....	192
Gambar 4.7 Kelas Interval Budaya Organisasi .....	197
Gambar 4.8 Kelas Interval Lingkungan Kerja .....	200
Gambar 4.9 Kelas Interval Kompetensi Pegawai .....	204
Gambar 4.10 <i>Standardized Solution Selected Model</i> Keterikatan Kerja Pegawai .....	206
Gambar 4.11 <i>T-Value Selected Model CFA Konstrak</i> Keterikatan Kerja Pegawai .....	207
Gambar 4.12 <i>Standardized Solution Modification Model</i> Keterikatan Kerja Pegawai .....	208
Gambar 4.13 <i>T-Value Modification Model</i> Keterikatan Kerja Pegawai .....	208
Gambar 4.14 <i>SLF Selected Model Konstrak Self Efficacy</i> .....	212
Gambar 4.15 <i>T-Value Model CFA Self Efficacy</i> .....	213
Gambar 4.16 <i>Standardized Solution Modification Model Self Efficacy</i> .....	214
Gambar 4.17 <i>T-Value Modification Model Self Efficacy</i> .....	214
Gambar 4.18 <i>Standardized Loading Factor Selected Model Konstrak</i> Budaya Organisasi .	218
Gambar 4.19 <i>T-Value Selected Model Konstrak</i> Budaya Organisasi .....	219
Gambar 4.20 <i>Standardized Loading Factor Modification Model Konstrak</i> Budaya Organisasi .....	220
Gambar 4.21 <i>T-Value Modification Model Konstrak</i> Budaya Organisasi .....	220
Gambar 4.22 <i>Loading Factor Selected Model CFA Konstrak</i> Lingkungan Kerja .....	224
Gambar 4.23 <i>T-Value Selected Model Konstrak</i> Lingkungan Kerja .....	225
Gambar 4.24 <i>SLF Modification Model Konstrak</i> Lingkungan Kerja .....	226
Gambar 4.25 <i>T-Value Modification Model Konstrak</i> Lingkungan Kerja .....	226

Gambar 4.26 <i>Loading Factor Selected Model CFA Konstrak Kompetensi Pegawai</i> .....	230
Gambar 4.27 <i>T-Value Selected Model Konstrak Kompetensi Pegawai</i> .....	231
Gambar 4.28 <i>SLF Modification Model Konstrak Kompetensi Pegawai</i> .....	232
Gambar 4.29 <i>T-Value Modification Model Konstrak Kompetensi Pegawai</i> .....	232
Gambar 4.30 <i>Structural Model Jalur Variabel Laten</i> .....	235
Gambar 4.31 <i>Structural Model Jalur Variabel Laten dengan Indikator</i> .....	236
Gambar 4.32 <i>Structural Model Jalur Variabel Laten (T-Value)</i> .....	236
Gambar 4.33 <i>Structural Model Jalur Variabel Laten (T-Value) dengan indikator</i> .....	237
Gambar 4.34 Diagram Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Kerja Pegawai Melalui Self Efficacy .....	251
Gambar 4.35 Diagram Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Keterikatan Kerja Pegawai Melalui Self Efficacy .....	254
Gambar 4.36 Diagram Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Keterikatan Kerja Pegawai Melalui Self Efficacy .....	256