



**PERAN KOMITMEN ORGANISASI DALAM
MEMEDIASI PENGARUH PELATIHAN PEGAWAI,
KOMUNIKASI INTERNAL, DAN TATA RUANG
KANTOR TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DI DINAS ARSIP DAN PERPUSTAKAAN**

SKRIPSI

**Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan
pada Universitas Negeri Semarang**

Oleh

Heni Rusdianti

NIM 7101413252

UNNES

JURUSAN PENDIDIKAN EKONOMI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2017

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Proposal Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk dilaksanakan

Disetujui pada

Hari : Selasa

Tanggal : 5 September 2017

Pembimbing I



Ismiyati, S.Pd, M.Pd
NIP.198009022005012002

Pembimbing II



Fahrur Rozi, S.Pd, M.Pd., Ph.D
NIP.197610222008121002

Mengetahui,

Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi




UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
JUR. PEND. EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI
Ade Rustiana
NIP 196801021992031002

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas
Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : Senin
Tanggal : 2 Oktober 2017

Penguji I


Ade Rustiana
NIP.196801021992031002

Penguji II



Ismiyati, S.Pd, M.Pd.
NIP.198009022005012002

Penguji III



Fahrur Rozi, S.Pd, M.Pd., Ph.D.
NIP.197610222008121002

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi



Dr. Wahyono, M. M.
NIP. 195601031983121001

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Heni Rusdianti

NIM : 7101413252

Tempat Tanggal Lahir : Cilacap, 13 Januari 1995

Alamat : Karang Sari RT 02/02, Kawunganten, Cilacap

Menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 17 Agustus 2017

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG



Heni Rusdianti
NIM. 7101413252

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

Takutlah ketika tidak punya
kesempatan untuk mencoba, bukan
takut jika tidak bisa melakukannya

(Heni Rusdianti:2017)

Persembahan

Hasil karya ini saya persembahkan untuk:

1. Ayah dan Ibu tercinta yang telah merawat, membimbing dan memotivasi saya dengan sabar
2. Almamater Universitas Negeri

Semarang

UNNES

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

PRAKATA

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan nikmat dan karunia-Nya, serta kemudahan dan kelapangan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Peran Komitmen Organisasi Dalam Memediasi Pengaruh Pelatihan Pegawai, Komunikasi Internal, Dan Tata Ruang Kantor Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Arsip Dan Perpustakaan”. Maka dalam kesempatan ini, dengan ketulusan hati penulis akan menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum., Rektor Universitas Negeri Semarang.
2. Dr. Wahyono, M.M, Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang.
3. Dr. Ade Rustiana, M.Si, Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, yang telah memberikan ijin observasi dan penelitian untuk penyusunan skripsi ini.
4. Ismiyati, S.Pd., M.Pd, Pembimbing I yang telah memberikan petunjuk, arahan, dan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.
5. Fahrur Rozi, S.Pd, M.Pd., Ph.D, Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan masukan dalam penyusunan skripsi ini.
6. Dr. Samsul Hadi, M.Pd., M.T, Dosen Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta, yang telah memberikan petunjuk dan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.
7. Kepala Dinas Arsip dan Perpustakaan Kota Semarang, Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Salatiga dan Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Magelang yang telah memberikan ijin penelitian.

8. Seluruh pegawai Dinas Arsip dan Perpustakaan Kota Semarang, pegawai Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Salatiga, dan pegawai Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Magelang, atas partisipasi dan bantuannya dalam pemberian informasi dan pengumpulan data skripsi
 9. Teman-teman Pendidikan Administrasi Perkantoran B 2013 atas kebersamaan yang tiada tergantikan.
 10. Teman-teman yang telah memberikan dukungan dan doa dalam penyusunan skripsi ini.
 11. Semua pihak yang telah membantu tersusunnya skripsi ini, baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat disebutkan satu persatu.
- Dengan segala keterbatasan, penulis menyadari bahwa skripsi ini belum sempurna. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca.

Semarang, 17 Agustus 2017

Penulis

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

SARI

Rusdianti, Heni. 2017. “Peran Komitmen Organisasi dalam Memediasi Pengaruh Pelatihan Pegawai, Komunikasi Internal, dan Tata Ruang Kantor Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Arsip dan Perpustakaan”. Skripsi. Jurusan Pendidikan Ekonomi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing I. Ismiyati, S.Pd., M.Pd. II. Fahrur Rozi, S.Pd, M.Pd., Ph.D

Kata Kunci: Pelatihan Pegawai, Komunikasi Internal, Tata Ruang Kantor, Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai

Organisasi akan mencapai tujuannya bergantung pada kinerja individu dan kinerja kelompok. Pengamatan yang sudah dilakukan pada Dinas Arsip dan Perpustakaan diketahui bahwa kinerja pegawai masih belum mencapai target yang ditentukan. Perolehan nilai pegawai dalam kategori C sebanyak 7 pegawai dan nilai pegawai dalam kategori B sebanyak 80 pegawai dari 123 pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Pelatihan Pegawai, Komunikasi Internal, dan Tata Ruang Kantor melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja pegawai.

Subjek penelitian ini adalah pegawai Dinas Arsip dan Perpustakaan di tiga kota yaitu Semarang, Salatiga dan Magelang. Populasi penelitian ini adalah 123 pegawai. Penelitian ini merupakan penelitian populasi dengan keseluruhan populasi menjadi sampel dan menggunakan metode pengambilan sampel secara sampling jenuh. Metode pengumpulan data kuesioner dan dokumentasi, metode analisis yaitu uji instrumen (uji validitas dan uji reliabilitas), analisis deskriptif persentase, uji asumsi klasik menggunakan SPSS versi 16 dan analisis *Structural Equation Modelling (SEM)* menggunakan LISREL versi 8.51.

Hasil perhitungan penelitian diperoleh persamaan regresi Kinerja = $1,10 * \text{komitmen} - 0,11 * \text{pelatihan} - 0,060 * \text{komunikasi} - 0,051 * \text{tataruang}$, errorvar = 0,13, $R^2 = 0,88$ dan $\text{Komitmen} = 0,24 * \text{pelatihan} + 0,64 * \text{komunikasi} + 0,067 * \text{tataruang}$, errorvar = 0,35, $R^2 = 0,63$. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan pegawai, komunikasi internal dan tata ruang kantor memiliki pengaruh negatif secara langsung terhadap kinerja pegawai. Namun variabel pelatihan pegawai, komunikasi internal dan tata ruang kantor memiliki pengaruh yang positif dengan menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja pegawai.

Simpulan dari penelitian ini adalah peningkatan kinerja pegawai dapat dicapai dengan meningkatkan pelatihan, komunikasi internal dan tata ruang kantor serta menggunakan komitmen organisasi sebagai kunci utama dalam diri pegawai. Saran kepada Dinas Arsip dan Perpustakaan, diharapkan pegawai untuk tidak meninggalkan pekerjaan sebelum pelatihan, ikut terlibat dalam kegiatan dinas, ruang kantor ditata sesuai aturan yang sudah ada, pegawai selalu menerapkan sumpah jabatannya, dan diharapkan tidak meninggalkan dinas ketika jam kerja.

ABSTRACT

Rusdianti, Heni. 2017. “The Role of Organization Commitment in Mediating the Influence of Employee Training, Internal Communication, and Office Layout towards Employee Performance in Archives and Library Office”. Final Project. Department of Economics Education. Faculty of Economics, Semarang State University. Advisor I. Ismiyati, S.Pd., M.Pd. II. Fahrur Rozi, S.Pd, M.Pd., Ph.D

Keywords: Employee Training, Internal Communication, Office Layout, Organization Commitment, Employee Performance.

Organization achieves its goals depend on individual and group performance. Based on the observation conducted to Archives and Library Office it was found that employee performance did not achieve the specified target. The acquisition of employee value in category C was 7 employees and B was 80 employees from 123 employees. The research aims to analyze the influence of employee training, internal communication, and office layout through organization commitment as intervening variable towards employee performance.

The subject of this research was the employees of Archives and Library Office in three cities that are Semarang, Salatiga, Magelang. The population was 123 employees. This population research that is entire population as the sample and it used saturated sampling method. Data collecting methods were questionnaire and documentation. Analysis method used instrument test (validity test and reliability test) percentage of descriptive analysis. Classical assumption test used SPSS version 16 and Structural Equation Modeling (SEM) analysis by using LISREL version 8.51.

The result of research measurement obtained that the equation of regression was $Kinerja = 1,10 * komitmen - 0,11 * pelatihan - 0,060 * komunikasi - 0,051 * tataruang$, $errorvar = 0,13$, $R^2 = 0,88$ dan $Komitmen = 0,24 * pelatihan + 0,64 * komunikasi + 0,067 * tataruang$, $errorvar = 0,35$, $R^2 = 0,63$. The result shows that employee training, internal communication and office layout variable negatively and directly influences the employee performance. But, employee training, internal communication and office layout variable positively influences the organization commitment as intervening variable towards employee performance.

Finally, it can be concluded that improving employee performance can be achieved by improving training, internal communication and office layout and by using organization commitment as a main key for employees. It is suggested to Archives and Library is they are expected not to leave the works before training, should get involved in official activities, the office should be arranged based on the existed regulation, the employees should always apply their oaths, and they are expected not to leave the office at office hour.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN	iii
PERNYATAAN.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
PRAKATA	vi
SARI.....	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	13
1.3 Cakupan Masalah	13
1.4 Perumusan Masalah	13
1.5 Tujuan Penelitian	15
1.6 Kegunaan Penelitian.....	16
1.7 Orisinalitas Penelitian	17

BAB II KAJIAN PUSTAKA	18
2.1 <i>Grand Theory</i>	18
2.2 Kinerja Pegawai	19
2.2.1 Pengertian Kinerja	19
2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	21
2.2.3 Penilaian Kinerja	22
2.2.4 Indikator Kinerja	23
2.3 Komitmen Organisasi	24
2.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi	24
2.3.2 Ciri-ciri Komitmen Organisasi	25
2.3.3 Cara Membangun Komitmen Organisasi	26
2.3.4 Model Komitmen Organisasi	27
2.3.5 Indikator Komitmen Organisasi	28
2.4 Pelatihan Pegawai	29
2.4.1 Pengertian Pelatihan Pegawai	29
2.4.2 Tujuan Pelatihan	29
2.4.3 Faktor Penyusunan Program Pelatihan	30
2.4.4 Indikator Pelatihan	31
2.5 Komunikasi Internal	32
2.5.1 Pengertian Komunikasi Internal	32
2.5.2 Peran Komunikasi Internal	33
2.5.3 Jenis Komunikasi Internal	33
2.5.4 Indikator Komunikasi Internal	34

2.6 Tata Ruang Kantor	35
2.6.1 Pengertian Tata Ruang Kantor	35
2.6.2 Manfaat Tata Ruang Kantor	36
2.6.3 Tujuan Tata Ruang Kantor	37
2.6.4 Faktor yang Diperhatikan Dalam Perencanaan <i>Layout</i> Perkantoran.....	37
2.6.5 Indikator Tata Ruang Kantor.....	38
2.7 Penelitian Terdahulu	39
2.8 Kerangka Berfikir.....	43
2.9 Hipotesis Penelitian	46
BAB III METODE PENELITIAN.....	48
2.1 Jenis Penelitian dan Desain Penelitian.....	48
2.1.1 Jenis Penelitian.....	48
2.1.2 Desain Penelitian.....	48
2.2 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel.....	49
2.2.1 Populasi Penelitian.....	49
2.2.2 Sampel.....	49
2.2.3 Teknik Pengambilan Sampel.....	50
2.2.4 Variabel Penelitian.....	51
2.2.5 Variabel Bebas (<i>Independent Variabel</i>).....	52
2.2.6 Variabel Terikat (<i>Dependent Variabel</i>).....	52
2.2.7 Variabel Antara (<i>Intervening variabel</i>).....	52
2.3 Jenis Data	53

2.4	Metode Pengumpulan Data	53
2.4.1	Metode Angket/Kuesioner	53
2.4.2	Metode Dokumentasi	54
2.5	Uji Instrumen Penelitian.....	54
2.5.1	Uji Validitas	55
2.5.2	Uji Reliabilitas.....	55
2.6	Metode Analisis data	56
2.6.1	Analisis <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	56
2.6.2	Uji Hipotesis.....	58
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.....		60
4.1	Deskripsi Objek Penelitian.....	60
4.1.1	Gambaran Umum Dinas Arsip dan Perustakaan Kota Semarang.....	60
4.1.2	Gambaran Umum Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Salatiga.....	61
4.1.3	Gambaran Umum Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Magelang.....	62
4.1.4	Deskripsi Responden.....	63
4.2	Analisis Data	64
4.2.1	Analisis <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	64
4.2.2	Uji Hipotesis.....	70
4.3	Pembahasan.....	78
4.3.1	Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja.....	78

4.3.2	Komunikasi Intenal Terhadap Komitmen Organisasi.....	81
4.3.3	Pelatihan Pegawai Terhadap Komitmen Organisasi	83
4.3.4	Tata Ruang Kantor Terhadap Komitmen Organisasi	85
4.3.5	Tata ruang Kantor Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi.....	87
4.3.6	Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi.....	89
4.3.7	Pelatihan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi.....	91
4.3.8	Tata Ruang Kantor Terhadap Kinerja Pegawai.....	93
4.3.9	Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Pegawai	95
4.3.10	Pelatihan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai.....	97
BAB V PENUTUP.....		99
5.1	Simpulan	99
5.2	Saran.....	101
DAFTAR PUSTAKA		104
LAMPIRAN.....		107

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 SKP Dinas Arsip dan Perpustakaan kota Semarang.....	9
Tabel 1.2 SKP Dinas Arsip dan Perpustakaan kota Salatiga.....	9
Tabel 1.3 SKP Dinas Arsip dan Perpustakaan kota Magelang.....	9
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	39
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	64
Tabel 4.2 Hasil Uji Normalitas.....	65
Tabel 4.3 Hasil Uji Linieritas	67
Tabel 4.4 Hasil Uji Multikolinieritas.....	69
Tabel 4.5 <i>Goodness Of Fit</i>	72
Tabel 4.6 Rangkuman Hasil Analisis Pengaruh Antar Variabel	73
Tabel 4.7 Validitas Indikator Variabel Penelitian	76
Tabel 4.8 Reliabilitas Indikator Variabel Penelitian.....	78

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model <i>Satelite</i> Kinerja Organisasi.....	18
Gambar 2.2 Kerangka Berfikir.....	44
Gambar 4.1 <i>Multivariate Normality</i>	66
Gambar 4.2 Model Hubungan Antar Variabel.....	71
Gambar 4.3 Hubungan Langsung Komitmen Terhadap Kinerja.....	78
Gambar 4.4 Hubungan Langsung Komunikasi Terhadap Komitmen.....	81
Gambar 4.5 Hubungan Langsung Pelatihan Terhadap Komitmen.....	83
Gambar 4.6 Hubungan Langsung Tata Ruang Terhadap Komitmen.....	85
Gambar 4.7 Hubungan Tidak Langsung Tata Ruang Terhadap Kinerja.....	87
Gambar 4.8 Hubungan Tidak Langsung Komunikasi Terhadap kinerja.....	89
Gambar 4.9 Hubungan Tidak Langsung Pelatihan Terhadap Kinerja.....	91
Gambar 4.10 Hubungan Langsung Tata Ruang Terhadap Kinerja.....	93
Gambar 4.11 Hubungan Langsung Komunikasi Terhadap Kinerja.....	95
Gambar 4.12 Hubungan Langsung Pelatihan Terhadap Kinerja.....	97

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Transkrip Wawancara	107
Lampiran 2. Daftar Nilai Sasaran Kinerja Pegawai	120
Lampiran 3. Struktur Organisasi	123
Lampiran 4. Daftar Nama Pegawai	126
Lampiran 5. Kisi-Kisi Instrumen.....	129
Lampiran 6. Instrumen Penelitian	130
Lampiran 7. Daftar Nama Responden	138
Lampiran 8. Tabulasi Data	141
Lampiran 9. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	161
Lampiran 10. Uji Asumsi Klasik.....	205
Lampiran 11. Uji <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	233
Lampiran 12. Surat Observasi	246
Lampiran 13. Surat Ijin Penelitian	249
Lampiran 14. Surat Kesbangpol.....	253
Lampiran 15. Surat Bukti Penelitian	256
Lampiran 16. Dokumentasi	259

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan asset yang paling berharga bagi suatu organisasi. Sudarmanto (2009:2) menyatakan “Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat strategis dan fundamental dalam organisasi/perusahaan”. Sumber daya manusia yang unggul dengan kualitas yang tinggi menjadi tuntutan bagi setiap organisasi agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sumber daya manusia dapat menciptakan suatu perilaku dari setiap anggota organisasi. Perilaku inilah yang dalam melaksanakan berbagai tugas sebagai cerminan kinerja pegawai dan keefektivan suatu organisasi. Setiap anggota organisasi akan berusaha semaksimal mungkin baik dalam kemampuan, daya dan pikirannya untuk meningkatkan kinerja. Seperti yang diungkapkan oleh Mathis dan Jackson (2002:78) kinerja adalah:

Indikator keberhasilan atau gagalnya organisasi tersebut dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, disebabkan kinerja pegawai dapat mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi itu sendiri.

Suatu organisasi dalam menjalankan aktivitasnya perlu melakukan suatu penilaian terhadap kinerja pegawai. Penilaian kinerja pegawai dapat dilihat dari bagaimana para pegawai melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Apabila setiap pegawai memiliki tanggung jawab yang tinggi akan tugasnya maka kinerja yang dihasilkan juga baik.

Sebenarnya menurut Wirawan (2009:6) “Kinerja juga dapat digunakan untuk menunjukkan keluaran perusahaan/organisasi, alat, fungsi-fungsi manajemen (produksi, pemasaran, keuangan), atau keluaran seseorang pegawai”. Sehingga sebuah kinerja pegawai dalam suatu organisasi dapat menjadi tolak ukur sebagai pengecekan apakah organisasi tersebut berhasil atau tidak.

Pusat Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) bertugas untuk memberikan pelatihan serta pendidikan untuk sumber daya manusia yang tersedia. Pemerintah dengan DIKLAT bekerja sama untuk mengadakan suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan para pegawai. Kegiatan ini adalah suatu cara yang harus diterapkan untuk mendidik sumber daya manusia yang ada supaya lebih meningkatkan pengetahuan serta keterampilannya, sehingga ketersediaan sumber daya manusia dapat menunjang program pemerintah. Mathis dan Jackson (2006:308) mengatakan “Pelatihan dirancang untuk membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya”. Apabila sebuah organisasi ingin mencapai segala tujuannya dengan mudah maka kuncinya adalah meningkatkan kinerja para pegawainya. Peningkatan kinerja pegawai salah satunya dapat ditempuh dengan memberikan pelatihan kepada para pegawainya.

Penelitian I Wayan Sutya (2016) menunjukkan pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,612. Hal tersebut berarti bahwa semakin baik pelatihan maka akan semakin baik kinerja pegawai. Pelatihan akan memberikan dampak

tersendiri terhadap meningkatnya suatu kinerja organisasi. Dalam kenyataannya ketrampilan, kemampuan dan pengetahuan pegawai yang baik akan mempermudah para pegawai menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Sehingga kinerja akan meningkat dan tujuan organisasi dapat tercapai.

Senada dengan penelitian Ade Rustiana (2010) di Direktorat Jendral Bina Marga Semarang yang menunjukkan bahwa pelatihan dalam hal tingkat reaksi, tingkat pembelajaran dan tingkat perubahan perilaku secara simultan mempunyai pengaruh signifikan secara statistik terhadap tingkat kinerja pegawai sebesar 0,519. Walaupun secara parsial hanya tingkat perubahan perilaku yang berpengaruh signifikan terhadap tingkat kinerja. Hal tersebut berarti bahwa adanya pelatihan yang diadakan dalam dunia kerja akan meningkatkan kinerja pegawai.

Tercapainya suatu pelatihan yang bermanfaat didukung juga oleh kenyamanan dalam berkomunikasi internal dimana pegawai itu bekerja. Seperti halnya yang diungkapkan Sukoco (2007:131) “Komunikasi yang efektif akan meningkatkan produktivitas, baik bagi pegawai maupun perusahaan”. Komunikasi antar pegawai atau dapat dibidang komunikasi internal sangat penting dalam mendukung terciptanya suatu tujuan organisasi. Keterlibatan komunikasi ini bukan hanya untuk pegawai tingkat atas atau tingkat bawah saja tetapi komunikasi antar semua pangkat sangat mendukung untuk berkomunikasi dalam kerjasama.

Penelitian yang dilakukan oleh Yuni dan Nanik (2014) antara komunikasi internal terhadap kinerja terdapat pengaruh positif sebesar 0,479. Sehingga dengan demikian menunjukkan bahwa komunikasi internal diperlukan untuk mendukung kinerja pegawainya. Hasil penelitian diatas didukung dengan teori yang disampaikan oleh Sutrisno (2011:96) dalam Rahmad (2015) yang mengatakan “Komunikasi yang efektif di dalam suatu organisasi akan mendorong motivasi dan timbulnya prestasi kerja (kinerja)”. Komunikasi internal yang lancar akan menciptakan suatu kenyamanan dalam diri pegawai. Sehingga mereka akan lebih mudah untuk melakukan kerjasama dengan pegawai lainnya.

Terciptanya rasa nyaman dalam diri seorang pegawai tidak hanya dilihat dari komunikasinya saja tetapi juga dilihat dari kenyamanan tempat dimana pegawai itu bekerja. Gie (2000:188) menyatakan “Tata ruang yang baik akan bermanfaat bagi organisasi yang bersangkutan dalam menyelesaikan pekerjaan”. Selama ini banyak suatu organisasi yang masih tidak memperhatikan tata ruang kantor. Padahal bisa dilihat bahwa kinerja seorang pegawai akan maksimal jika ruangan yang digunakan untuk bekerja tersebut mendukung.

Septika dan Ade (2014) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa tata ruang pada kantor mempunyai pengaruh secara langsung sebesar 0,327 terhadap kinerja. Senada dengan Sukoco (2007:189) “Produktivitas suatu organisasi secara langsung atau tidak langsung akan dipengaruhi oleh penataan ruang kerja baik dalam arti positif maupun negatif”. Tertatanya

suatu ruangan dan tersedianya fasilitas-fasilitas kantor yang dibutuhkan dapat menunjang kelancaran dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya. Hal tersebut dilakukan juga untuk menghindari yang namanya penghambatan pekerjaan pada pegawai.

Telah banyak penelitian yang mengaitkan antara pengaruh pelatihan, tata ruang kantor serta komunikasi internal yang pada akhirnya dapat mempengaruhi bagaimana kinerja pegawai itu sendiri. Dari semua penelitian yang telah dilakukan, memiliki hasil yang sama yaitu tiga variabel tersebut yaitu pelatihan, komunikasi internal dan tata ruang kantor memberikan pengaruh yang besar dan pengaruh yang positif terhadap meningkatnya kinerja suatu organisasi. Akan tetapi bukan hanya itu saja, mempertahankan keyakinan pegawai untuk tetap berada dalam organisasi tersebut juga harus diperhatikan. Mathis dan Jackson (2006:122) mengutarakan “Orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan sedikit lebih berkomitmen terhadap organisasinya”. Seorang pegawai yang menerima suatu kenyamanan dalam suatu organisasi akan berpengaruh pada perilaku pegawai sehingga pegawai meyakini bahwa dirinya tidak akan keluar dan akan bekerja lebih baik untuk mencapai tujuan dari organisasi.

Didukung dengan penelitian Nunung dan Masurip (2011) bahwa suasana kenyamanan yang dirasakan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, baik kenyamanan yang timbul dari lingkungan internal maupun lingkungan eksternal, pada dasarnya mendorong gairah bekerja

dan kinerja pegawai yang bersangkutan dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya, sehingga pada akhirnya dapat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai yang bersangkutan. Penelitian tersebut juga dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan meningkatkan komitmen karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memainkan peran kepemimpinan.

Komitmen organisasi digunakan sebagai variabel intervening yang menghubungkan antara pelatihan, komunikasi dan tata ruang kantor terhadap kinerja. Hal ini sesuai dengan yang diutarakan oleh Kaswan (2012:293) bahwa “komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan pegawai terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan, serta hasrat terus bekerja disana”. Seorang pegawai dimanapun mereka bekerja, komitmenlah yang wajib dimiliki oleh setiap pegawai. Dengan perantara komitmen yang telah dilaksanakan dengan baik maka tujuan organisasi akan mudah untuk mewujudkannya. Senada dengan teori yang diungkapkan oleh Wibowo (2014:19) bahwa komitmen adalah “perasaan sikap dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi”.

Cara membangun komitmen organisasi menurut McShane dan Vaon Glinow (2010:113 dalam Wibowo (2014:431) dapat melalui “keadilan dan dukungan, nilai bersama, kepercayaan, pemahaman organisasional dan

pelibatan pekerja”. Hal ini mengindikasikan bahwa pelatihan mampu mempengaruhi kinerja pegawai melalui komitmen yang sudah tertanam pada diri seorang pegawai. Didukung dengan penelitian dari Adi dan Sigit (2010) dengan pelatihan berpengaruh terhadap komitmen organisasional sebesar 0,44. Sehingga pelatihan dapat digunakan untuk membangun komitmen dengan cara memberikan kepercayaan kepada pegawai untuk mengerjakan segala pekerjaannya. Bukan hanya dari faktor pelatihan saja, lewat komunikasi internal yang berjalan dengan baik komitmen organisasi pun akan tercipta. Sesuai dengan penelitian Dita dan Umi (2013) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara komunikasi organisasi dengan komitmen organisasi pada karyawan sebesar 0,219. Komunikasi akan membangun komitmen organisasi dengan cara, pegawai mendapatkan pemahaman organisasional dari informasi-informasi tentang pekerjaan yang harus mereka selesaikan. Pencapaian komitmen pada suatu organisasi juga dapat didukung dengan tertatanya ruang kantor. Pembangunan komitmen dapat dilakukan dengan cara keadilan yang diterapkan pada setiap pegawai. Seperti halnya ruang kerja, fasilitas serta perlengkapan kantor yang harus sama antara pegawai satu dengan pegawai lainnya.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan pegawai di Dinas Arsip dan Perpustakaan baik di Kota Semarang, Kota Salatiga dan Kota Magelang dalam mengukur kinerja pegawainya sudah menggunakan SKP. SKP ini merupakan Sasaran Kerja Pegawai yang ada dalam salah

satu unsur di dalam Penilaian Prestasi Kerja PNS yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 yaitu berupa rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang pegawai, yang disusun dan disepakati bersama antara pegawai dengan atasan pegawai. SKP ini adalah tolak ukur seberapa besar nilai yang didapatkan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Dalam menggunakan SKP tersebut, pegawai diharuskan mempunyai kinerja yang baik. Pegawai diharuskan dapat menyelaraskan target awal uraian tugas yang telah dibebankan kepadanya untuk bisa direalisasikan sebagaimana adanya. Hal tersebut penting karena dapat mempengaruhi hasil akhir dari nilai SKP. Apabila target terlalu tinggi dari realisasi bukan merupakan hal yang baru jika nilai akhir SKP akan menurun dan begitu sebaliknya.

Dinas Arsip dan Perpustakaan merupakan lembaga yang bergerak dibidang pelayanan jasa kepada masyarakat. Selain menuntut bahwa seluruh pegawai di Dinas Arsip dan Perpustakaan harus memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat, tetapi mereka juga harus mempunyai kinerja yang baik pula. Akan tetapi pada kenyataannya, hal tersebut belum sepenuhnya terlaksana, masih terdapat pegawai yang kinerjanya masih rendah. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan hasil penilaian kinerja terhadap pegawai yang dilakukan secara rutin.

Tabel 1.1
Rekapitulasi Penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP)
Dinas Arsip dan Perpustakaan Kota Semarang
Per 1 Januari - 31 Desember 2016

No.	Nilai	Jumlah Pegawai Tahun 2016
1.	A	15
2.	B	30
3.	C	4
4.	D	-
5.	E	-
Total		49

Sumber : Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Arsip dan Perpustakaan Kota Semarang

Tabel 1.2
Rekapitulasi Penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP)
Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Salatiga
Per 1 Januari - 31 Desember 2016

No.	Nilai	Jumlah Pegawai Tahun 2016
1.	A	3
2.	B	37
3.	C	3
4.	D	-
5.	E	-
Total		43

Sumber : Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Salatiga

Tabel 1.3
Rekapitulasi Penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP)
Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Magelang
Per 1 Januari - 31 Desember 2016

No.	Nilai	Jumlah Pegawai Tahun 2016
1.	A	12
2.	B	19
3.	C	-
4.	D	-
5.	E	-
Total		31

Sumber : Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Magelang

Keterangan :

- A : 91-100 (Sangat Baik)
- B : 76-90 (Baik)
- C : 61-75 (Cukup)
- D : 51-60 (Kurang)
- E : 50 kebawah (Kurang Sekali)

(Sumber : Buku Panduan Penyusunan Penilaian SKP)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa tahun 2016 terdapat 30 (tiga puluh) pegawai yang telah memiliki capaian kinerja dengan sangat baik yaitu mendapatkan nilai A, untuk 86 (delapan puluh enam) pegawai mendapatkan nilai kinerja B atau baik, dan terdapat 7 (tujuh) pegawai yang mempunyai nilai kinerja yang masih cukup karena masuk pada interval 61-75 sehingga masuk dalam kategori C.

Untuk penataan ruang kerja Dinas Arsip dan Perpustakaan di 3 kota tersebut sama, yaitu dijadikan dalam satu ruangan. Luas ruangan yang kurang memadai dengan jumlah pegawai yang cukup banyak, maka jarak antara meja pegawai satu dengan lainnya cukup berdekatan. Hal tersebut mengakibatkan terdapat pegawai yang kurang leluasa ditempat kerjanya. Dengan jarak antar meja sekitar 60 cm dan lorong antar meja hanya sekitar 70 cm, padahal menurut Gie (2007:193) bahwa “jarak antara suatu meja dengan meja yang di muka atau yang dibelakangnya (ruang untuk duduk pegawai) selebar 80 cm, lorong utama 120 cm dan lorong lainnya 80 cm”.

Penataan peralatan juga masih terlalu jauh dijangkau sehingga hal tersebut akan memakan waktu ketika pegawai tersebut harus mengerjakan kerja yang harus menggunakan peralatan tersebut.

Ruang kerja pegawai juga tidak dipisahkan dengan ruang penyimpanan arsip baik untuk arsip inaktif ataupun buku perpustakaan yang sudah tidak terpakai. Barang-barang yang seharusnya sudah dimusnahkan masih diletakkan bersama arsip dan buku perpustakaan. Hal tersebut sering terjadi di beberapa Dinas Arsip dan Perpustakaan, dikarenakan komunikasi antar bidang masih belum berjalan lancar. Padahal dengan ruang kerja yang terbuka komunikasi harus bisa berjalan dengan baik. Sehingga tidak sedikit masalah komunikasi timbul akibat para pegawai enggan untuk bertanya kepada pegawai dibidang lain.

Keterangan yang diberikan oleh pihak Dinas bahwa pelatihan untuk para pegawai terus dilakukan untuk meningkatkan keterampilan. Untuk pustakawan dan arsiparis, dengan pelatihan yang telah diberikan seharusnya bisa memecahkan masalah yang sering terjadi. Dari bidang arsip, penyimpanan arsip yang sering ditumpuk begitu saja tanpa dimasukkan kedalam lemari arsip sering terjadi. Arsip pribadi pegawai juga hanya ditumpuk begitu saja dan diletakkan diatas atau dibawah kolong meja. Sama halnya dengan buku perpustakaan yang seharusnya sudah diretensi namun tidak kunjung dilakukan dan hanya diletakkan begitu saja disudut ruangan. Melihat hal tersebut, pelatihan yang selama

ini sudah dilakukan masih belum sepenuhnya diterapkan dalam pekerjaannya.

Kerapihan dan kebersihan ruangan akan memberikan rasa nyaman yang dapat dirasakan oleh para pegawai. Hal tersebut sangatlah penting untuk kelancaran kerja pegawai dalam suatu organisasi. Hal tersebutlah yang harus benar-benar diperhatikan oleh organisasi. Dengan kenyamanan yang tercipta maka pegawai akan merasa dipermudah dalam bekerja sehingga akan berpengaruh dengan bagaimana kinerja yang tercipta dalam dinas tersebut. Bukan hanya itu saja jika pegawai nyaman maka keinginan pegawai untuk tetap berada dalam dinas tersebut lebih besar. Pegawai yang mempunyai komitmen organisasi yang baik akan berdedikasi dan memiliki keyakinan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Berdasarkan hal tersebut diatas serta fenomena dilapangan, maka terdapat dorongan untuk mengangkat permasalahan ini dalam bentuk penelitian dengan judul:

**PERAN KOMITMEN ORGANISASI DALAM MEMEDIASI
PENGARUH PELATIHAN PEGAWAI, KOMUNIKASI INTERNAL,
DAN TATA RUANG KANTOR TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DI DINAS ARSIP DAN PERPUSTAKAAN.**

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

1.2 Identifikasi Masalah

Permasalahan penelitian yang diajukan dapat diidentifikasi permasalahannya sebagai berikut:

1. 7 Pegawai dari 123 pegawai masih mendapatkan nilai Sasaran Kinerja Pegawai dalam kategori C
2. 80 dari 123 pegawai masih mendapatkan nilai Sasaran Kinerja Pegawai dalam kategori B
3. Hanya 30 pegawai dari 123 pegawai yang sudah menyelesaikan SKP sesuai dengan target dan mendapatkan nilai A

1.3 Cakupan Masalah

Agar penelitian ini dapat dilakukan lebih fokus, sempurna, dan mendalam maka penulis memandang permasalahan penelitian yang diangkat perlu dibatasi variabelnya. Oleh sebab itu, penulis membatasi diri hanya berkaitan dengan pengaruh pelatihan pegawai, komunikasi internal, dan tata ruang kantor terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

1.4 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah pelatihan pegawai berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja pegawai di Dinas Arsip dan Perpustakaan?

2. Apakah komunikasi internal berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja pegawai di Dinas Arsip dan Perpustakaan?
3. Apakah tata ruang kantor berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja pegawai di Dinas Arsip dan Perpustakaan?
4. Apakah komitmen organisasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja pegawai di Dinas Arsip dan Perpustakaan?
5. Apakah pelatihan pegawai berpengaruh positif secara langsung terhadap komitmen organisasi di Dinas Arsip dan Perpustakaan?
6. Apakah komunikasi internal berpengaruh positif secara langsung terhadap komitmen organisasi di Dinas Arsip dan Perpustakaan?
7. Apakah tata ruang kantor berpengaruh positif secara langsung terhadap komitmen organisasi di Dinas Arsip dan Perpustakaan?
8. Apakah pelatihan pegawai berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi di Dinas Arsip dan Perpustakaan?
9. Apakah komunikasi internal berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi di Dinas Arsip dan Perpustakaan?
10. Apakah tata ruang kantor berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi di Dinas Arsip dan Perpustakaan?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas dapat diketahui tujuan dari penelitian yaitu:

1. Untuk mengetahui adakah pengaruh positif secara langsung pelatihan pegawai terhadap kinerja pegawai di Dinas Arsip dan Perpustakaan.
2. Untuk mengetahui adakah pengaruh positif secara langsung komunikasi internal terhadap kinerja pegawai di Dinas Arsip dan Perpustakaan.
3. Untuk mengetahui adakah pengaruh positif secara langsung tata ruang kantor terhadap kinerja pegawai di Dinas Arsip dan Perpustakaan.
4. Untuk mengetahui adakah pengaruh positif secara langsung komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Arsip dan Perpustakaan.
5. Untuk mengetahui adakah pengaruh positif secara langsung pelatihan pegawai terhadap komitmen organisasi di Dinas Arsip dan Perpustakaan.
6. Untuk mengetahui adakah pengaruh positif secara langsung komunikasi internal terhadap komitmen organisasi di Dinas Arsip dan Perpustakaan.
7. Untuk mengetahui adakah pengaruh positif secara langsung tata ruang kantor terhadap komitmen organisasi di Dinas Arsip dan Perpustakaan.
8. Untuk mengetahui adakah pengaruh positif secara tidak langsung pelatihan pegawai terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi di Dinas Arsip dan Perpustakaan.

9. Untuk mengetahui adakah pengaruh positif secara tidak langsung komunikasi internal terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi di Dinas Arsip dan Perpustakaan.
10. Untuk mengetahui adakah pengaruh positif secara tidak langsung tata ruang kantor terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi di Dinas Arsip dan Perpustakaan.

1.6 Kegunaan Penelitian

1.6.1 Kegunaan Praktis

1. Bagi Dinas Arsip dan Perpustakaan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi pengetahuan dan masukan pentingnya pelatihan, komunikasi internal, tata ruang kantor dan komitmen organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai
2. Bagi penulis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan pengalaman baru mengenai pentingnya pelatihan, komunikasi internal, tata ruang kantor dan komitmen organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai
3. Bagi pembaca, penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber bacaan yang bermanfaat sebagai referensi untuk para peneliti berikutnya.

1.6.2 Kegunaan Teoritis

1. Bagi penulis

Untuk mendapatkan pengetahuan dan pengalaman dalam melakukan penelitian serta mengembangkan dan membandingkan ilmu pengetahuan yang telah diperoleh dengan prakteknya di lapangan.

2. Bagi pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat menambah Khasanah bacaan dan literatur bahan informasi ilmiah yang dapat digunakan untuk melakukan kajian dan penelitian selanjutnya.

1.7 Orisinalitas Penelitian

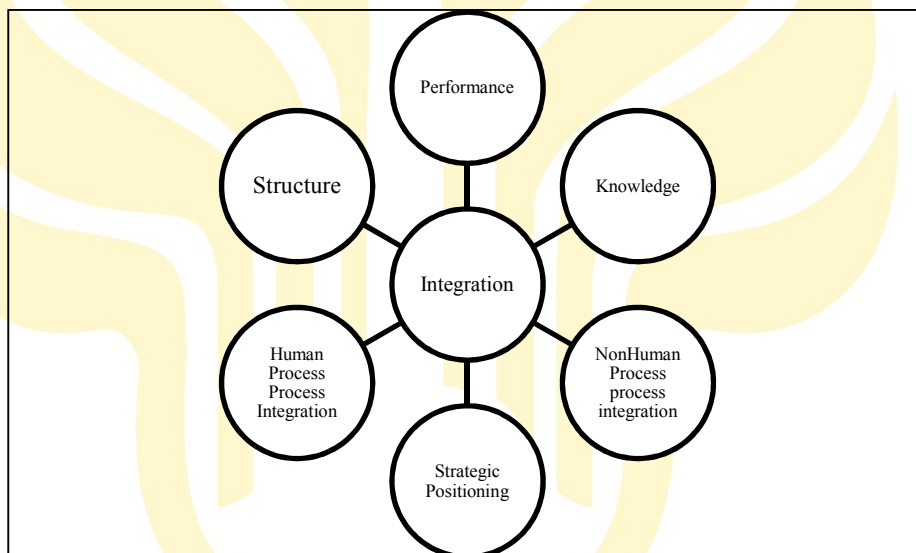
Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, dengan variabel yang berbeda yaitu variabel pelatihan pegawai, komunikasi internal dan tata ruang kantor, variabel intervening yang digunakan yaitu variabel komitmen serta teknik analisis data yang digunakan berbeda dari penelitian sebelumnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 *Grand Theory*

Proses kinerja organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor. Hersey, Blanchard dan Johnson dalam Wibowo (2014:83) menggambarkan hubungan antara kinerja dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya dalam bentuk *Satelite Model*.



Gambar 2.1 Model *Satelite* Kinerja Organisasi

Melihat satelite model, kinerja organisasi diperoleh dari terjadinya integrasi dari faktor-faktor pengetahuan, sumber daya bukan manusia, posisi strategis, proses sumber daya manusia, dan struktur. Faktor pengetahuan tersebut meliputi masalah-masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan dan sistem. Sumber daya non manusia meliputi peralatan, panrik, lingkungan kerja, teknologi, kapital, dan dana yang dapat dipergunakan. Posisi strategis meliputi masalah bisnis atau pasar,

kebijakan sosial, sumber daya manusia dan perubahan lingkungan. Proses kemanusiaan terdiri dari masalah nilai, sikap, norma, dan interaksi. Sementara itu, struktur mencakup masalah organisasi, sistem manajemen, sistem informasi dan fleksibilitas.

Pendapat lain mengenai kinerja organisasi adalah Armstrong dan Baron (1998:16) dalam Wibowo (2014:84) yang berpendapat lain tentang “faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu: 1) *Personal factors*; 2) *Leadership factor*; 3) *Team factors*; 4) *System factors*; 5) *Contextual/situasional factor*”. Faktor individu atau *Personal factors* ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu. Untuk faktor kepemimpinan ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leade*. Sedangkan faktor tim ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja. Kemudian *system factors* ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi. Dan yang terakhir, faktor situasi ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

2.2 Kinerja Pegawai

2.2.1 Pengertian Kinerja

Organisasi yang efektif atau berhasil akan ditopang oleh kinerja sumber daya manusia yang berkualitas. Pengukuran kinerja organisasi dilakukan secara keseluruhan tidak hanya dari segi fisik tetapi juga non fisik. Hal tersebut dilakukan agar tidak ada kesalahpahaman terhadap

pengertian kinerja. Berikut ini ada beberapa pengertian kinerja menurut para ahli.

Menurut Mangkunegara (2009:67) Kinerja adalah “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan Rivai dan Basri (2005:14) dalam Kaswan (2012:187) menjelaskan bahwa kinerja adalah “hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”. Pendapat lain mengenai kinerja menurut Bernardin (2001,143) dalam Sudarmanto (2009:8) “merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu”. Kemudian Prawiro Surtono (1999) dalam Tika (2006:121) mengemukakan bahwa kinerja adalah “hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu”. Dengan melihat pengertian kinerja dari para ahli maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil atau tingkat keberhasilan seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya selama periode tertentu baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk kebutuhan organisasi dalam mencapai tujuan.

2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja suatu organisasi ditentukan oleh kinerja para pegawainya, dimana kinerja para pegawai dipengaruhi juga oleh perilaku pegawai. Perilaku pegawai akan muncul dari beberapa faktor yang berkembang di organisasi tersebut. Menurut Wirawan (2009:6-8) “kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah 1) Faktor internal pegawai; 2) Faktor-faktor lingkungan internal organisasi; 3) Faktor lingkungan eksternal organisasi”.

Faktor internal pegawai merupakan faktor yang timbul dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir atau faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Contoh dari faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik, dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja. Faktor internal mempunyai pengaruh yang cukup besar karena jika faktor internal pegawai baik maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Oleh karena itu, kinerja organisasi akan tercapai apabila keadaan atau kondisi dalam organisasi juga kondusif. Faktor internal organisasi misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Sedangkan Faktor-faktor eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, dan situasi serta budaya

masyarakat yang terjadi dilingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Sedangkan menurut (Gomes, 2001:243) dalam Kaswan (2012: 189). “tiga faktor yang mempengaruhi kinerja adalah 1) faktor kemampuan; 2) faktor motivasi; 3) faktor situasi atau sistem”. Faktor kemampuan pegawai mencerminkan talenta dan keterampilan karyawan, yang meliputi intelegensi, keterampilan interpersonal dan pengetahuan pekerjaan. Sedangkan faktor motivasi, dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal (seperti penghargaan dan hukuman). Kemudian untuk Faktor situasi/sistem antara lain: koordinasi aktivitas kerja yang kurang baik antara pekerja, kurangnya peralatan yang diperlukan, supervisi yang lemah, lingkungan kerja yang kurang baik, dan lain-lain. Dari uraian diatas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai meliputi faktor internal yaitu faktor kepribadian, motivasi, disiplin, kemampuan, dan keterampilan. Sedangkan faktor eksternal meliputi lingkungan kerja, peralatan atau fasilitas kerja, kepemimpinan, dan kompensasi.

2.2.3 Penilaian Kinerja

Penilaian prestasi kerja menurut Hasibuan (2010:87) adalah “Menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan”. Penilaian prestasi karyawan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang

dicapai setiap karyawan. Apakah prestasi yang dicapai setiap karyawan baik, sedang, atau kurang.

Penilaian prestasi penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi perusahaan. Hal tersebut dilakukan untuk menetapkan tindakan dan kebijaksanaan selanjutnya. Menurut Sudarmanto (2009:11) Standar pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan 4 hal yaitu:

- 1) Pengukuran kinerja dikaitkan dengan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan;
- 2) Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur sifat/karakter pribadi (*traits*);
- 3) Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur hasil dari pekerjaan yang dicapai;
- 4) Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur perilaku atau tindakan-tindakan dalam mencapai hasil.

2.2.4 Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Dimensi ataupun ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak. Berikut adalah indikator yang menjadi ukuran kinerja menurut para ahli.

Menurut John Milner (1988) dalam Sudarmanto (2009:11), “4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu: 1) Kualitas; 2) Kuantitas; 3) Penggunaan waktu dalam kerja; 4) Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja”. Untuk indikator kualitas dapat dilihat dari tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan. Untuk kuantitas diukur dengan jumlah pekerjaan yang dihasilkan. Sedangkan penggunaan waktu dalam kerja akan diukur dengan tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang. Pendapat

lain mengenai indikator kinerja yaitu Mathis dan Jackson (2006:378) “Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut: 1) Kuantitas dari hasil; 2) Kualitas dari hasil; 3) Ketepatan waktu dari hasil; 4) Kehadiran; 5) Kemampuan bekerja sama.

2.3 Komitmen Organisasi

2.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

“Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan pegawai terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan, serta hasrat terus bekerja disana” (Kaswan, 2012:293). Robbins dan Judge (2015:47) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai “Tingkat dimana seorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota”. Sedangkan Komitmen organisasi (*organization commitment*) menurut Kreitner dan Kinicki (2014:165) adalah “mencerminkan tingkatan di mana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya”. Lain halnya pengertian komitmen dari Wibowo (2014:19) “Perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi”.

Armstrong (2003) dalam Sudarmanto (2009:102) berpendapat “Komitmen organisasi mencakup 3 hal yaitu: 1) Penyatuan dengan

tujuan dan nilai-nilai perusahaan/organisasi; 2) Keinginan untuk tetap bersama atau berada dalam organisasi; 3) Kesiediaan bekerja keras atas nama organisasi". Dari pendapat para ahli diatas Sudarmanto (2009:102-103) menyimpulkan bahwa 'komitmen organisasi merupakan kompetensi individu dalam mengikat dirinya terhadap nilai dan tujuan organisasi". Keterikatan individu terhadap nilai dan tujuan organisasi akan mendorong individu untuk selalu menyesuaikan atau menelaraskan dirinya dengan tujuan dan kepentingan organisasi. Maka komitmen organisasi adalah sikap individu seorang pegawai yang mengidentifikasi dirinya adalah bagian dari organisasi dan perilaku seorang pegawai untuk terlibat dalam organisasi yang berkeinginan kuat mempertahankan kedudukan dirinya sebagai anggota organisasi sehingga dapat bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi.

2.3.2 Ciri- ciri Komitmen Organisasi

Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan pegawai bertahan dengan sebuah organisasi di waktu yang akan datang. Berikut ini adalah beberapa ciri-ciri komitmen organisasi menurut Fink (1992:56) dalam Kaswan (2012:293) Mengelompokan ciri-ciri komitmen organisasi menjadi sepuluh, yaitu:

- 1) Selalu berupaya untuk mensukseskan organisasi;
- 2) Selalu mencari informasi tentang organisasi;
- 3) Selalu mencari keseimbangan antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadi;
- 4) Selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari organisasi secara keseluruhan;
- 5) Menaruh perhatian pada hubungan kerja antara unit organisasi;
- 6) Berfikir positif terhadap kritik dari teman kerja;
- 7) Menempatkan prioritas organisasi di atas departemennya;
- 8) Tidak melihat organisasi lain

sebagai unit yang lebih menarik; 9) Memiliki keyakinan bahwa organisasi akan berkembang; 10) Berfikir positif pada pimpinan puncak organisasi.

2.3.3 Cara Membangun Komitmen Organisasi

Komitmen yang berjalan baik dalam suatu organisasi dapat mendukung tercapainya tujuan serta meningkatkan kinerja organisasi. Sehingga komitmen menjadi hal yang begitu penting dalam organisasi. Berikut ini adalah cara membangun komitmen organisasi menurut McShane dan Vaon Glinow (2010:113) dalam Wibowo (2014:431) adalah sebagai berikut “1) *Justice and support* (keadilan dan dukungan); 2) *Shared value* (nilai bersama); 3) *Trust* (kepercayaan); 4) *Organizational Comprehension* (pemahaman organisasional); 5) *Employee involvement* (pelibatan pekerja)”.

Organisasi yang menerapkan keadilan dan dukungan terhadap pegawainya adalah Organisasi yang mendukung kesejahteraan pekerja cenderung menuai tingkat loyalitas lebih tinggi. Nilai kebersamaan yang tercipta dalam organisasi dapat dilihat dari pengalaman pekerja yang lebih nyaman dan dapat diduga ketika mereka sepakat dengan nilai-nilai mendasari keputusan korporasi. Dari hal keparcayaan, pegawai juga sangat perlu menerapkannya karena mereka akan mempercayai pemimpinnya dan merasa berkewajiban bekerja untuk organisasi. Pemahaman organisasional menunjukkan seberapa baik pekerja memahami organisasi, termasuk arah strategis, dinamika sosial dan tata ruang fisik. Pekerja merasa bahwa mereka menjadi bagian dari

organisasi apabila mereka berpartisipasi dalam keputusan yang mengarahkan masa depan organisasi. Pelibatan kerja juga membangun loyalitas karena pemberian kekuasaan menunjukkan kepercayaan pada pekerja.

2.3.4 Model Komitmen Organisasi

Sikap kerja seorang pegawai yang berkomitmen diharapkan bisa menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi. Serta pegawai memiliki hasrat lebig besar untuk bekerja dalam organisasi tersebut. Berikut ini model komitmen organisasi yang dapat mengidentifikasi sebab akibatnya pegawai berkomitmen. Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:165) menyatakan mengenai model komitmen organisasi seperti berikut ini:

Model komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen terpisah yang saling berhubungan. John Mayer dan Natalie Allen, sepasang ahli komitmen, mengartikan komponen-komponen tersebut sebagai berikut: 1) Komitmen afektif; 2) komitmen berkelanjutan; 3) komitmen normatif.

Komitmen afektif berarti perlekatan emosi pegawai, identifikasi pegawai, dan keterlibatan pegawai dalam perusahaan. Sedangkan komitmen berkelanjutan adalah kesadaran akan kerugian karena meninggalkan perusahaan. Pegawai yang hubungan dasarnya dengan perusahaan didasarkan pada komitmen berkelanjutan tetapi bekerja karena mereka harus bekerja. Kemudian komitmen normatif mencerminkan rasa tanggung jawab untuk terus bekerja. Pegawai yang

memiliki tingkat komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka harus tetap berada di perusahaan.

2.3.5 Indikator Komitmen Organisasi

Mendeteksi adanya kekurangan komitmen apabila dilakukan lebih dini akan mudah untuk menghindari masalah di kemudian hari. Berikut ini adalah indikator komitmen organisasi yang mampu membantu mendeteksi komitmen para pegawai. Menurut Wibowo (2014:431) “beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut: 1) *Affective commitment*; 2); *Continuance commitment* 3) *Normative commitment*”.

Affective commitment atau komitmen affektif dapat dipengaruhi berbagai karakteristik personal (kepribadian dan *locus of control*, pengalaman kerja sebelumnya dan kesesuaian nilai), sedangkan komitmen berkelanjutan atau *Continuance commitment* dipengaruhi oleh faktor yang mempengaruhi biaya dan manfaat (kurangnya alternatif pekerjaan dan jumlah investasi yang telah dilakukan orang dalam organisasi. Dan yang terakhir, komitmen normatif dipengaruhi oleh proses sosialisasi atau persepsi individu tentang persyaratan perjanjian dari pertukaran dengan pihak lain.

2.4 Pelatihan Pegawai

2.4.1 Pengertian Pelatihan Pegawai

Kompetensi pegawai pada dasarnya sangat penting untuk menunjang kinerja organisasi. Peningkatan kompetensi suatu organisasi dapat dilakukan dengan melakukan suatu pelatihan. Menurut pasal 1 ayat 9 undang-undang No 13 tahun 2003 bahwa pelatihan kerja adalah

Keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Sedangkan pelatihan menurut Sulistyani dan Rosidah (2003:175) “pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional”. Dan menurut Simamora (2006:272) dalam Sulistyani dan Rosidah (2003:175-176) “Pelatihan (*training*) diarahkan untuk membantu karyawan menunaikan kepegawaian mereka saat ini secara lebih baik”.

2.4.2 Tujuan Pelatihan

Pimpinan mempunyai kebijakan umum yang dibutuhkan untuk menerapkan program pelatihan. Untuk itu diharapkan pimpinan memberikan kebijakannya untuk meningkatkan kompetensi dengan mengadakan pelatihan. Menurut Henry Simamora dalam Sulistyani dan Rosidah (2003:176) Tujuan pelatihan & pengembangan, meliputi

- 1) Memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi;
- 2) Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru sepuas, menjadi kompeten dalam pegawai;
- 3)

Membantu memecahkan persoalan-persoalan; 4) Mempersiapkan karyawan untuk promosi; 5) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

2.4.3 Faktor Penyusunan Program Pelatihan

Program pelatihan merupakan kegiatan penting yang harus dilaksanakan oleh suatu organisasi. Program pelatihan perlu disiapkan secara matang oleh tenaga yang berwenang dengan bantuan tenaga ahli dalam bidangnya. Menurut Hamalik (2007:34) Ada 7 (tujuh) faktor yang dapat dijadikan sebagai pertimbangan untuk menetapkan isi program pelatihan, ialah: “1) Kebutuhan pelatihan; 2) Cara penyelenggaraan pelatihan; 3) Biaya pelatihan; 4) hambatan-hambatan; 5) peserta pelatihan; 6) fasilitas pelatihan; 7) pengawasan pelatihan”.

Kebutuhan pelatihan; berdasarkan peninjauan kebutuhan dapat ditentukan jenis dan jumlah pelatihan yang diperlukan. Cara penyelenggaraan pelatihan adalah cara memberikan pelatihan disesuaikan dengan tujuan, jenis kegiatan, materi, dan peserta pelatihan bersangkutan. Untuk biaya pelatihan ditetapkan besarnya biaya yang diperlukan disesuaikan dengan kebutuhan pelatihan dan sumber dana yang tersedia. Pertimbangan hambatan/rintangan yang mungkin terjadi terhadap pekerjaan sebagai akibat pelatihan itu juga harus diperhatikan.

Peserta latihan ditetapkan jumlah tenaga kerja yang tepat untuk mengikuti pelatihan, dilihat dari sudut kebutuhan organisasi, kenaikan jabatan, atau yang mungkin keluar/pindah.. Fasilitas latihan

diperimbangan fasilitas-fasilitas latihan yang diperlukan dalam penyelenggaraan pelatihan tersebut. Sedangkan pengawasan latihan dipertimbangkan hal-hal yang perlu mendapat pengawasan, dan teknik pengawasan yang diperlukan.

2.4.4 Indikator Pelatihan

Mengevaluasi program pelatihan merupakan hal yang harus dilakukan oleh organisasi. Hal tersebut bertujuan untuk menguji dan menilai apakah program-program pelatihan yang telah dijalani, secara efektif mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Hamalik (2007:62-63), “Pemilihan dan penggunaan metode dan media komunikasi pembelajaran tersebut perlu mempertimbangkan hal-hal, sebagai berikut: 1) Tujuan pelatihan; 2) Bahan yang akan disampaikan; 3) Waktu yang tersedia; 4) Kemampuan pelatih; 5) Tingkat kemampuan peserta khususnya perilaku awal”.

Sedangkan menurut Sulistyani dan Rosidah (2003:179) “untuk menilai efektivitas pelatihan dapat dievaluasi dengan menggunakan indikator: 1) Reaksi; 2) Belajar (*training*); 3) Hasil-hasil (*organizational*); 4) Hasil-hasil; 5) Efektivitas biaya”. Reaksi yang dimaksud diatas adalah seberapa baik peserta menyenangi pelatihan. Untuk belajar atau *training* diukur untuk mengetahui seberapa baik peserta menyenangi pelatihan. Sedangkan untuk hasil-hasil organisasi untuk mengetahui seberapa jauh perilaku pegawai para pegawai berubah karena pelatihan. Hasil-hasil lainnya juga digunakan, apakah

ada kenaikan produktivitas atau penurunan yang telah dicapai. Yang terakhir yaitu efektivitas biaya untuk mengetahui besarnya biaya yang di habiskan untuk program pelatihan dan apakah besarnya biaya pelatihan sebanding dengan tujuan program pelatihan.

2.5 Komunikasi Internal

2.5.1 Pengertian Komunikasi Internal

Komunikasi merupakan hal yang penting dilakukan dalam suatu organisasi, hal tersebut dilakukan untuk memperlancar kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan. Menurut Duck and McMahan (2012:17) dalam Rozi (2016:113) menyatakan bahwa “*Communication is a transaction, action and interaction*”. Pemahaman tentang pengertian komunikasi internal tidak sama dengan komunikasi eksternal. Berikut ini adalah pengertian komunikasi internal menurut para ahli. Menurut Gie (2000:66) “hubungan-hubungan di dalam lingkungan organisasi sendiri dapat disebut komunikasi intern”. Sedangkan menurut Lawrence D. Breennan dalam Effendy, (2011:122) komunikasi internal adalah

Pertukaran gagasan di antara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan instansi tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan atau instansi yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen).

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal adalah komunikasi yang dikirimkan kepada anggota dalam suatu organisasi. Dengan kata lain

komunikasi internal penerima pesan adalah orang-orang dalam organisasi.

2.5.2 Peran Komunikasi Internal

Kinerja karyawan dalam suatu organisasi ditentukan juga oleh hubungan pimpinan dengan anggotanya. Komunikasi di antara mereka sangat penting untuk menunjang kerjasama yang baik. Menurut (Effendy, 2011: 117) “peranan pimpinan dan anggotanya dalam komunikasi internal adalah 1) Peranan Antarpersona dan 2) Peranan informasional”.

Peranan antarpersonal dalam organisasi dilakukan oleh manajer. Dalam melaksanakan peranannya itu, meskipun sering kali tidak formal, banyak manfaatnya bagi pengembangan organisasinya dan pembinaan perilaku organisasional para karyawannya. Sedangkan peranan informasional Seorang pemimpin melakukan komunikasi dengan pemimpin lain untuk mengembangkan pusat informasi bagi kepentingan perusahaan. Menurut Effendy (2011:118) “Peranan informasional ini meliputi peran: 1) peranan monitor, 2) peranan penyebar, dan 3) peranan juru bicara”. Dalam upaya memonitor manajer komunikasi bertindak sebagai komunikan, dalam melaksanakan sebagai penyebar atau juru bicara manajer bertindak sebagai komunikator.

2.5.3 Jenis Komunikasi Internal

Jenis komunikasi internal akan mempermudah seseorang untuk menentukan jenis komunikasi internal yang sedang mereka lakukan.

Menurut Effendy (2011:125) “komunikasi internal meliputi berbagai cara yang dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis, yakni: 1) Komunikasi personal (*personal communication*); 2) Komunikasi kelompok (*group communication*)”. Pengertian dari komunikasi personal itu sendiri adalah komunikasi antara dua orang yang dapat dilakukan secara tatap muka atau dengan media. Sedangkan komunikasi kelompok adalah komunikasi antar personal dengan kelompok orang baik secara langsung maupun melalui media

Menurut Gie (2000:66) “komunikasi internal itu dapat dibedakan dalam dua macam yaitu: Hubungan tegak (vertikal) dan Hubungan datar (horizontal)”. Yang dimaksud hubungan tegak adalah proses penyampaian sesuatu warta dari pimpinan kepada para pegawai (vertikal kebawah) maupun dari pihak bawahan kepada pimpinan (vertikal keatas). Contohnya instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, informasi-informasi, penjelasan-penjelasan kepada bawahannya, bawahan memberikan laporan-laporan, saran-saran, dan pengaduan-pengaduan kepada pimpinan. Sedangkan hubungan datar atau horizontal adalah hubungan diantara para pejabat satuan pada tingkat organisasi yang kurang lebih sederajat. Komunikasi horizontal ini sering kali berlangsung tidak formal.

2.5.4 Indikator Komunikasi Internal

Mengevaluasi komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi merupakan hal penting yang harus dilakukan. Menurut Effendy

(2011:122) “Komunikasi itu dapat dibedakan dalam 2 macam: 1) Komunikasi vertikal; 2) Komunikasi Horizontal; 3) Komunikasi diagonal”. Komunikasi vertikal sendiri adalah komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dari bawah ke atas (*upward communication*). Sedangkan komunikasi horizontal ialah komunikasi secara mendatar, antara anggota staf dengan anggota staf, karyawan sesama karyawan, dan sebagainya. Dan yang terakhir yaitu komunikasi diagonal ialah komunikasi antara pimpinan seksi dengan pegawai seksi lain.

2.6 Tata Ruang Kantor

2.6.1 Pengertian Tata Ruang Kantor

Di setiap organisasi baik pemerintah maupun swasta, pasti didalamnya terdapat kantor. Hal tersebut dikarenakan segala bentuk aktivitas dari organisasi dilaksanakan di kantor oleh pegawainya dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut. Gie (2000:186) memaparkan tata ruang perkantoran adalah

Penentuan mengenai kebutuhan-kebutuhan ruang dan tentang penggunaan secara terperinci dari ruang ini untuk menyiapkan suatu susunan yang praktis dari faktor-faktor fisik yang dianggap perlu bagi pelaksanaan kerja perkantoran dengan biaya yang layak.

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Pendapat lain mengenai pengertian tata ruang kantor dituturkan oleh Quible. Menurut Quible dalam Sukoco (2007:189) Tata ruang kantor (*layout*) adalah

Penggunaan ruang secara efektif, serta mampu memberikan kepuasan kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, memberikan kepuasan kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, maupun meberikan kesan yang mendalam bagi pegawai.

Dari pengertian para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa tata ruang kantor adalah pengaturan atau penyusunan peralatan dan perlengkapan kantor dalam ruangan yang ada pada luas lantai yang tersedia guna memberikan dan menimbulkan kepuasan kerja bagi para pegawai.

2.6.2 Manfaat Tata Ruang Kantor

Terpenuhinya suatu tata ruang kantor yang baik dalam organisasi mampu memberikan manfaat baik langsung maupun tidak langsung bagi pegawai. Hal tersebut juga dilakukan agar tujuan organisasi mudah tercapai. Menurut Sukoco (2007:189) berikut ini adalah manfaat *layout* kantor yang efektif sebagai berikut:

- 1) Mengoptimalkan penggunaan ruang yang ada secara efektif;
- 2) Mengembangkan lingkungan kerja yang nyaman bagi pegawai;
- 3) Memberikan kesan yang positif terhadap perusahaan;
- 4) Menjamin efisiensi dari arus kerja yang ada;
- 5) Meningkatkan produktivitas kinerja pegawai;
- 6) Mengantisipasi pengembangan organisasi di masa depan dengan melakukan perencanaan *layout* yang fleksibel.

Sedangkan menurut Umam (2014:157-158) bahwa tata ruang yang efektif dapat membantu kantor dalam mencapai hal-hal berikut

- 1) Pemanfaatan yang lebih atas ruangan, peralatan, dan manusia;
- 2) Arus informasi, bahan baku, dan manusia yang lebih baik;
- 3) Lebih memudahkan konsumen;
- 4) Peningkatan moral karyawan dan kondisi kerja yang lebih aman.

2.6.3 Tujuan Tata Ruang Kantor

Tujuan tata ruang kantor dilakukan untuk menunjang tercapainya tujuan organisasi. Tata ruang kantor yang baik juga mempunyai tujuan lain yang selain yang telah diungkapkan sebelumnya. Menurut Gie (2000:188-189) tujuan tata ruang kantor adalah:

- 1) Pekerjaan di kantor itu dalam proses pelaksanaannya dapat menempuh jarak yang sependek mungkin;
- 2) Rangkaian aktivitas tata usaha dapat mengalir secara lancar;
- 3) Segenap ruang dipergunakan secara efisien untuk keperluan pekerjaan;
- 4) Kesehatan dan kepuasan bekerja para pegawai dapat terpelihara;
- 5) Pengawasan terhadap pekerjaan dapat berlangsung secara memuaskan;
- 6) Pihak luar yang mengunjungi kantor yang bersangkutan mendapat kesan yang baik tentang organisasi itu;
- 7) Susunan tempat kerja dapat dipergunakan untuk berbagai pekerjaan dan mudah diubah wewaktu-waktu.

2.6.4 Faktor yang Diperhatikan Dalam Perencanaan *Layout* Perkantoran

Mengatur tata ruang kantor tidak dilakukan begitu saja atau diatur seadanya asalkan terlihat rapi. Namun dalam mengatur tata ruang kantor harus memperhatikan faktor-faktor lainnya. Menurut Quible (2001) dalam Sukoco (2007:190-192) mengungkapkan beberapa faktor yang harus diperhatikan dalam perencanaan *layout* perkantoran:

- 1) Tugas pegawai;
- 2) Arus kerja;
- 3) Bagan organisasi;
- 4) Proyeksi kebutuhan tenaga kerja di masa datang;
- 5) Jaringan komunikasi ;
- 6) Departemen dalam organisasi;
- 7) Kantor publik dan privat;
- 8) Kebutuhan ruang;
- 9) Pertimbangan keamanan;
- 10) Pembiayaan ruang perkantoran.

Tugas pegawai ini memperhatikan tentang jenis tugas dan mempengaruhi fasilitas kantor yang dibutuhkan guna meningkatkan

kinerja. Arus kerja mengacu pada pergerakan informasi dan tugas secara horizontal/vertikal. Kemudian bagan organisasi bertujuan untuk menunjukkan lokasi yang tepat bagi para pegawai. Yang keempat dimaksudkan untuk perluasan atau pengurangan pegawai di masa depan. Sedangkan jaringan komunikasi dilakukan untuk analisis bentuk interaksi ataupun media yang digunakan untuk berkomunikasi. Departemen dalam organisasi dilakukan dengan menyesuaikan arus kerja pegawai. Selanjutnya kantor publik dan privat untuk pemanfaatan kantor bersama dalam efisiensi biaya. Kebutuhan ruang ditentukan dengan jenis peralatan maupun tanggung jawab masing-masing pegawai. Sedangkan pertimbangan keamanan dan pembiayaan ruang perkantoran harus benar-benar diperhatikan juga selain 8 faktor sebelumnya

2.6.5 Indikator Tata Ruang Kantor

Melihat tujuan, manfaat dan faktor tata ruang kantor yang telah diungkapkan diatas, dapat dilihat betapa pentingnya tata ruang kantor bagi organisasi. Mengevaluasi tata ruang kantor yang diterapkan dalam organisasi dapat melihat sejauh mana pemanfaatan tata ruang untuk pegawai. Menurut Gie (2000:186) “hal-hal yang harus diperhatikan dalam tata ruang kantor, yaitu: 1) Penyusunan ruang kantor ; 2) Penyusunan perabot kantor; 3) Persyaratan lingkungan fisik”.

2.7 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Kajian Penelitian Terdahulu

No	Peneliti Dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1.	I Wayan Sutya Edy Kumara dan I Wayan Mudiarta Utama (2016) E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 3, 2016: 1399-1428 ISSN: 2302-8912	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepemimpinan Pada Hotel Satriya Cottages Kuta-Bali	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Tidak menggunakan variabel kepemimpinan sebagai variabel intervening	Menggunakan variabel pelatihan sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat
2.	Ade Rustiana (2010) (JDM Vol. 1, No. 2, 2010, pp: 137-143)	Efektivitas Pelatihan Bagi Peningkatan Kinerja Karyawan	Variabel independen (dalam hal ini tingkat reaksi, tingkat pembelajaran dan tingkat perubahan perilaku) secara simultan mempunyai pengaruh signifikan secara statistik terhadap tingkat kinerja pegawai,	Indikator untuk variabel pelatihan berbeda dan tempat penelitian berbeda	Menggunakan variabel pelatihan untuk variabel bebas dan kinerja untuk variabel terikat
3.	Adi Indrayanto dan Sigit W.D Nugroho (2010) http://manajemen.unsoed.ac.i	Pengaruh Pelatihan Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Organizational Based Self-Esteem Sebagai	proses pelatihan yang direncanakan dan dilaksanakan dengan baik maka akan meningkatkan komitmen	Tidak menggunakan organization al based self-esteem sebagai variabel pemediasi,	Menggunakan variabel pelatihan sebagai variabel bebas

	d/repositorydo coument-to- download	Variabel Pemediasi	organisasional, dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa “Semakin baik pelatihan terhadap karyawan, maka komitmen organisasional dapat ditingkatkan”	tetapi menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel intervening	
4.	Rahmad dkk. (2015) e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen (Volume 3 Tahun 2015)	Pengaruh Komunikasi Internal Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Coca-Cola	Komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT coca-cola distribusi indonesia SO singaraja	Tidak menggunakan disiplin kerja sebagai variabel bebas	Sama-sama menggunakan komunikasi internal sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat
5.	Yuni Ambarwati dan Nanik Suryani (2014) EEAJ 3 (2) (2014)	Pengaruh Komunikasi Internal, Motivasi Kerja Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Perangkat Desa Di Kecamatan Wonoboyo Kabupaten Temanggung	Pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja perangkat desa adalah sebesar 12,53%. Dengan demikian menunjukkan bahwa komunikasi internal diperlukan untuk mendukung	Motivasi kerja dan fasilitas kerja tidak digunakan sebagai variabel bebas	Menggunakan komunikasi internal sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat

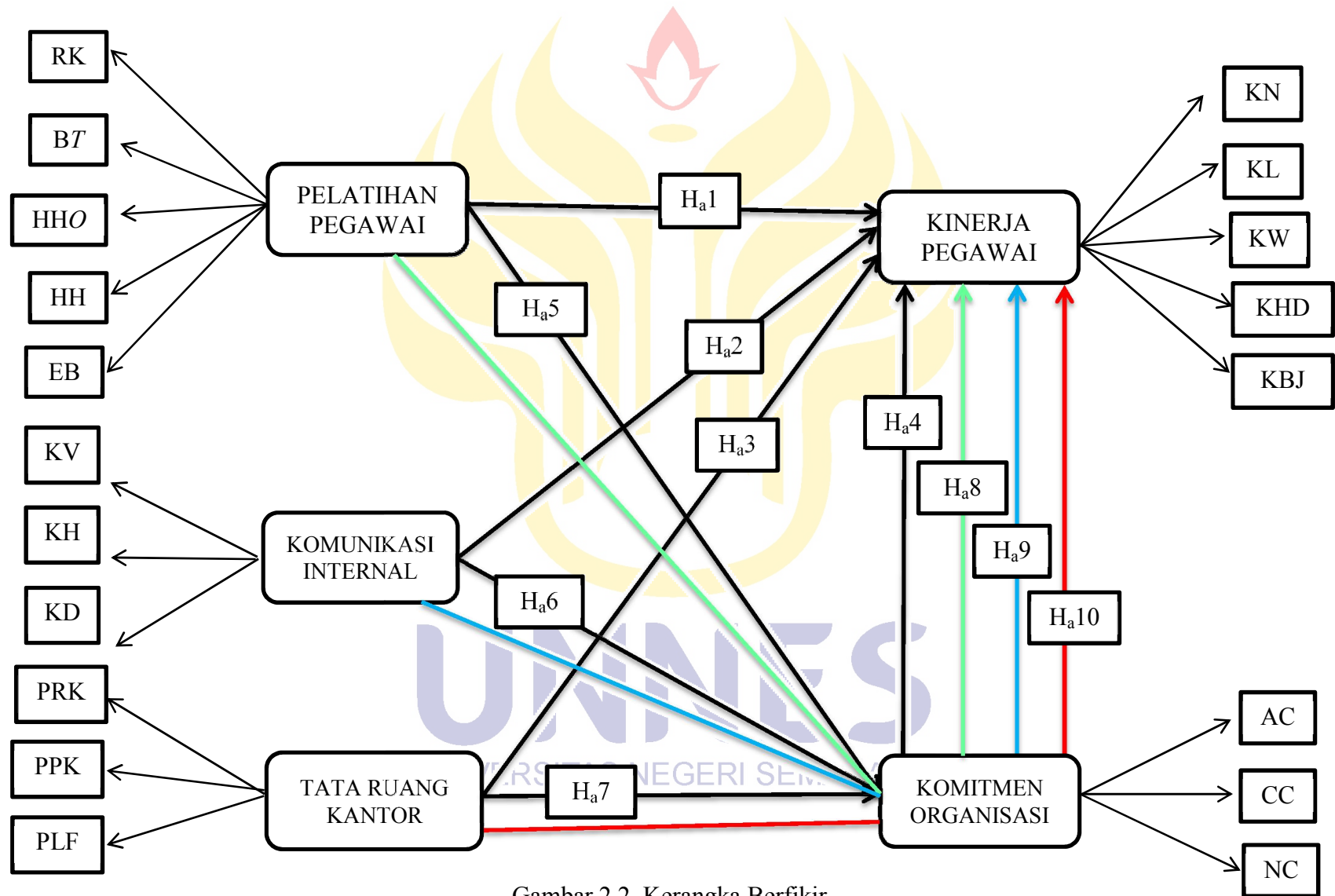
			kinerja perangkat desa		
6.	Dita Rizki Widianita dan Umi anugerah Izzati (2013) Character Volume 02 Nomor 02 Tahun 2013	Hubungan Antara Iklim Organisasi Dan Komunikasi Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan Pt.Telekomunikasi Indonesia, Tbk Unit Wholesale Service Witel Jawa Timur Suramadu	Terdapat hubungan positif dan signifikan antara komunikasi organisasi dengan komitmen organisasi pada karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi komunikasi organisasi maka semakin tinggi pula komitmen organisasi.	Tidak menggunakan iklim organisasi sebagai variabel bebas, komitmen organisasi tidak digunakan sebagai komitmen sebagai variabel terikat	Sama-sama menggunakan komunikasi sebagai variabel bebas
7.	Septika Retno Palupi dan Ade Rustiana (2014) EEAJ 3 (2) (2014)	Pengaruh Tata Ruang Kantor, Kelengkapan Fasilitas Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Kecamatan Se-Kota Administratif Cilacap	Tata ruang pada kantor kecamatan seKota Administratif Cilacap mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja	Tidak menggunakan kelengkapan dan motivasi kerja sebagai variabel bebas	Sama-sama menggunakan tata ruang kantor sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat
8.	Nunung Ghoniyah dan Masurip (2011) JDM Vol. 2, No. 2, 2011, pp: 118-129	Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Komitmen	Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat	Kepemimpinan dan lingkungan kerja tidak digunakan sebagai variabel bebas	Menggunakan kinerja sebagai variabel terikat dan komitmen sebagai variabel

			dilakukan dengan meningkatkan komitmen karyawan		bebas
9.	Prabawa (2013)	Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak digunakan sebagai variabel bebas	Sama-sama menggunakan komunikasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat
10.	Ita Rahmawati (2010)	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. Lotus Indah Textile Industries Surabaya	Pelatihan berpengaruh negatif terhadap kinerja dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja	Tidak menggunakan motivasi kerja sebagai variabel bebas	Menggunakan variabel pelatihan sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat
11.	Gitahi Njenga Samson et al. (2015) International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)	Effect of Workplace Environment on the Performance of Commercial Banks Employees in Nakuru Town	Physical Workplace Factors have No Significant Effect on Performance of Bank Employees	Hanya menggunakan lingkungan kerja fisik sebagai variabel bebas	variabel lingkungan fisik dan kinerja sebagai variabel bebas dan terikat

2.8 Kerangka Berfikir

Model penelitian ini menunjukkan pengaruh komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungannya antara pelatihan pegawai, komunikasi internal dan tata ruang kantor terhadap kinerja pegawai. Pelatihan pegawai sangatlah erat kaitannya dengan keterampilan dan pengetahuan. Adanya keterampilan dan pengetahuan yang memadai maka pegawai akan lebih mudah dalam mengerjakan segala tugas yang diembannya. Setelah pelatihan yang sudah diberikan kepada setiap pegawai maka hal selanjutnya yang harus dilakukan adalah terciptanya komunikasi yang baik dalam organisasi. Komunikasi yang dilakukan dapat menjadi tolak ukur tingkat kerjasama dalam suatu organisasi. Komunikasi yang tercipta antar pegawai akan mempermudah pekerjaan dan mengurangi kesalahan dalam bekerja. Dari hal itulah pegawai akan menumbuhkan rasa komitmen dalam organisasi yang akan berdampak pada kinerja organisasi.

Hal lain yang mendorong terjadinya komitmen adalah adanya rasa nyaman dalam organisasi yang didukung dengan tersedianya ruangan kerja yang nyaman. Tata ruang kantor yang baik, serta segala peralatan dan perlengkapan yang tersedia memudahkan pegawai dalam bekerja. Sehingga pegawai dengan penuh kesadaran akan meningkatkan tingkat komitmen yang ada pada dirinya. Dari uraian diatas maka dikembangkan kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini seperti yang terlihat pada gambar berikut :



Gambar 2.2 Kerangka Berfikir

KETERANGAN:

Indikator Pelatihan Pegawai (Sulistiyani dan Rosidah, 2003:179)

RK : Reaksi

BT : Belajar (*Training*)

HHO : Hasil-Hasil (*Organizational*)

HH : Hasil-Hasil

EB : Efektivitas Biaya

Indikator Komunikasi Internal (Effendy, 2011:122)

KV : Komunikasi Vertikal

KH : Komunikasi Horizontal

KD : Komunikasi Diagonal

Indikator Tata Ruang Kantor (The Liang Gie, 2000:186)

PRK : Penyusunan Ruang Kantor

PPK : Penyusunan Perabotan Kantor

PLF : Penyusunan Lingkungan Fisik

Indikator Komitmen Organisasi (Wibowo, 2014:431)

AC : *Affective Commitment*

CC : *Continuance Commitment*

NC : *Normative Commitment*

Indikator Kinerja Pegawai (Mathis dan Jackson, 2006:378)

KN : Kuantitas

KL : Kualitas

KW : Ketepatan Waktu

KHD : Kehadiran

KBJ : Kemampuan Bekerjasama

→ : Hubungan langsung antar variabel

→ : Hubungan tidak langsung pelatihan dan kinerja

→ : Hubungan tidak langsung komunikasi dan kinerja

→ : Hubungan tidak langsung tata ruang dan kinerja



2.9 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik dengan data (Sugiyono, 2015:96). Berdasarkan landasan teori dan kerangka berfikir di atas hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

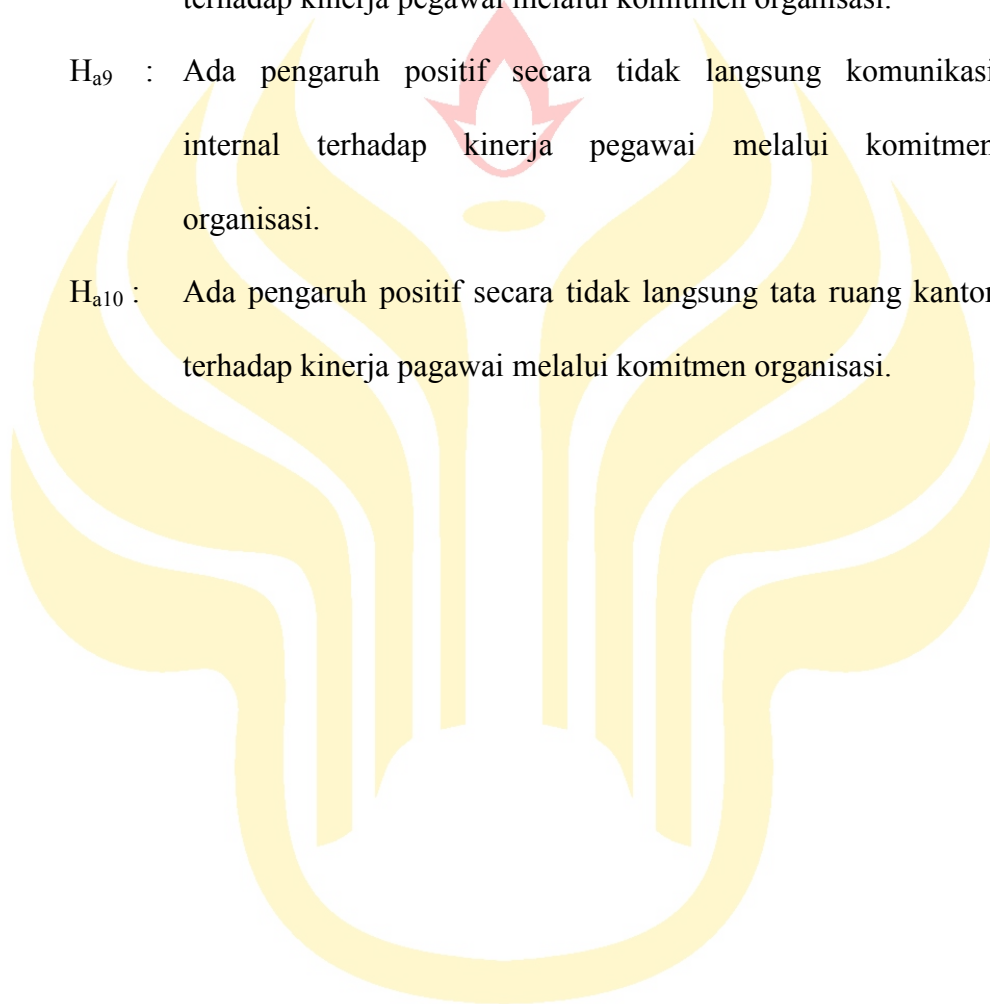
- H_{a1} : Ada pengaruh positif secara langsung pelatihan pegawai terhadap kinerja pegawai.
- H_{a2} : Ada pengaruh positif secara langsung komunikasi internal terhadap kinerja pegawai.
- H_{a3} : Ada pengaruh positif secara langsung tata ruang kantor terhadap kinerja pegawai.
- H_{a4} : Ada pengaruh positif secara langsung komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.
- H_{a5} : Ada pengaruh positif secara langsung pelatihan pegawai terhadap komitmen organisasi.
- H_{a6} : Ada pengaruh positif secara langsung komunikasi internal terhadap komitmen organisasi.

H_{a7} : Ada pengaruh positif secara langsung tata ruang kantor terhadap komitmen organisasi.

H_{a8} : Ada pengaruh positif secara tidak langsung pelatihan pegawai terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.

H_{a9} : Ada pengaruh positif secara tidak langsung komunikasi internal terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.

H_{a10} : Ada pengaruh positif secara tidak langsung tata ruang kantor terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.



BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelatihan pegawai berpengaruh negatif secara langsung terhadap kinerja pegawai Dinas Arsip dan Perpustakaan. Hal ini berarti, semakin tinggi pelatihan pegawai, maka kinerja pegawai akan semakin menurun. Sebaliknya, semakin rendah pelatihan pegawai, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.
2. Komunikasi internal berpengaruh negatif secara langsung terhadap kinerja pegawai Dinas Arsip dan Perpustakaan. Hal ini berarti, semakin tinggi komunikasi internal, maka kinerja pegawai akan semakin menurun. Sebaliknya, semakin rendah tingkat komunikasi internal, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.
3. Tata ruang kantor berpengaruh negatif secara langsung terhadap kinerja pegawai Dinas Arsip dan Perpustakaan. Hal ini berarti, semakin baik tata ruang yang ada, maka kinerja pegawai akan semakin menurun. Sebaliknya, semakin buruk tata ruang kantor yang ada, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.
4. Komitmen organisasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja pegawai Dinas Arsip dan Perpustakaan. Hal ini berarti, semakin meningkatnya komitmen organisasi, maka kinerja pegawai akan semakin

meningkat. Sebaliknya, komitmen organisasi yang semakin menurun, maka kinerja pegawai akan semakin menurun.

5. Pelatihan pegawai berpengaruh positif dan secara langsung terhadap komitmen Dinas Arsip dan Perpustakaan. Hal ini berarti, semakin tinggi pelatihan pegawai, maka komitmen organisasi akan semakin meningkat. Sebaliknya, semakin rendah pelatihan pegawai, maka komitmen organisasi akan semakin menurun.
6. Komunikasi internal berpengaruh positif secara langsung terhadap komitmen organisasi Dinas Arsip dan Perpustakaan. Hal ini berarti, semakin tinggi tingkat komunikasi internal pegawai, maka komitmen organisasi akan semakin meningkat. Sebaliknya, semakin rendah tingkat komunikasi internal, maka komitmen organisasi akan semakin menurun.
7. Tata Ruang Kantor berpengaruh positif secara langsung terhadap komitmen organisasi Dinas Arsip dan Perpustakaan. Hal ini berarti, semakin baik tata ruang kantor yang ada, maka komitmen organisasi akan semakin meningkat. Sebaliknya, semakin buruk tata ruang kantor yang ada, maka komitmen organisasi pegawai akan semakin menurun.
8. Pelatihan pegawai berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi Dinas Arsip dan Perpustakaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa pelatihan pegawai yang tinggi akan memicu peningkatan komitmen organisasi, sehingga mampu berperan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

9. Komunikasi internal berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi Dinas Arsip dan Perpustakaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa komunikasi internal yang baik akan memicu peningkatan komitmen organisasi, sehingga mampu berperan terhadap peningkatan kinerja pegawai.
10. Tata ruang kantor berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa tata ruang kantor yang baik akan memicu peningkatan komitmen organisasi, sehingga mampu berperan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan tentang pengaruh pelatihan pegawai, komunikasi internal dan tata ruang kantor terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada Dinas Arsip dan Perpustakaan, maka saran yang dapat diberikan antara lain :

1. Untuk variabel pelatihan, indikator yang memiliki kontribusi terendah adalah hasil-hasil organisasi yang menyebutkan bahwa pegawai masih banyak yang meninggalkan tugas sebelum pelatihan. Pimpinan diharapkan mengingatkan pegawai yang akan mengikuti pelatihan, agar menyelesaikan terlebih dahulu pekerjaannya sehingga tidak ada pekerjaan yang belum selesai ketika mengikuti pelatihan dan melaporkan hasil kerjanya kepada pimpinan.

2. Untuk variabel komunikasi, indikator yang memiliki pengaruh terendah adalah komunikasi diagonal. Yang menyebutkan bahwa pegawai memberikan saran kepada pegawai lain jika mengalami kesulitan. Sebaiknya lebih banyak kegiatan baik di dalam atau di luar dinas yang melibatkan antar bidang, sehingga komunikasi diagonal mampu terjalin dengan baik. Contohnya dalam kegiatan perpustakaan keliling ke sekolah maupun ke acara yang diselenggarakan oleh masyarakat.
3. Untuk variabel tata ruang kantor, indikator yang memiliki pengaruh terendah adalah penyusunan ruang kantor yang menyatakan bahwa luas ruang kantor belum sesuai. Seharusnya penataan ruang kantor ditata dengan sedemikian rupa sehingga memudahkan pegawai untuk dalam bekerja. Jarak antar meja yang masih berjarak 60 cm sebaiknya ditata kembali sesuai aturan yaitu 80 cm, dan membuat lorong utama 120 cm dan lorong lainnya sekitar 80 cm.
4. Untuk variabel komitmen, indikator yang memiliki pengaruh terendah adalah *Normative Commitment* yang menyatakan bahwa pegawai bekerja untuk memenuhi sumpah jabatan PNS. Alangkah lebih baiknya jika sumpah jabatan dipasang pada ruang kerja pegawai dan pimpinan juga dapat mengingatkan pegawai ketika mengadakan apel pagi bahwa sumpah jabatan harus tetap dipegang teguh ketika bekerja.
5. Untuk variabel kinerja, indikator terendah adalah kehadiran yang menyatakan bahwa pegawai tidak meninggalkan pekerjaan untuk kepentingan pribadi. Pimpinan sebaiknya tetap memantau pegawai ketika

jam kerja berlangsung dan memberikan teguran atau sanksi kepada pegawai yang meninggalkan pekerjaan pada jam kerja demi kepentingan pribadi. Kecuali pegawai yang memang sudah mendapatkan surat ijin dari pimpinan untuk menurus kepentingan pribadi.



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR PUSTAKA

- Ambarwati, Yuni & Nanik Suryani. 2014. Pengaruh Komunikasi internal, Motivasi Kerja Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Peangkat Desa Di Kecamatan Wonobojo Kabupaten Temanggung. *Economic Education Analysis Journal* 3 (2) (2014) ISSN 2252-6544
- Effendy, Onong Uchjana. 2011. *Ilmu Komunikasi*. Bandung : Rosdakarya Offset
- Ghoniya, Nunung & Masurip. 2011. Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Komitmen. *JDM Vol. 2, No. 2, 2011, pp: 118-129*
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Universitas Diponegoro
- . 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19 edisi 5*. Semarang : Universitas Diponegoro
- . 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 23*. Semarang : Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam dan Fuad. 2014. *Structural Equation Modeling Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Program Lisrel 9.10 edisi 4*. Semarang : UNDIP
- Gie, The Liang. 2000. *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta : Liberty Offset
- Hamalik, Oemar. 2007. *Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu Pengembangan sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi edisi 9 buku 1* . Terjemahan Biro Bahasa Alkemis. Jakarta : Salemba Empat
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Kumara, I Wayan Sutyana & I Wayan Mudiarta Utama. 2016. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepemimpinan pada Hotel Satriya Cottages Kuta-Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 3, 2016: 1399-1428* ISSN: 2302-891

- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Mathis, Robert L, & Jhon H Jackson. 2006. *Human Resource Management (Sumber Daya Manusia) edisi 10*. Jakarta : Salemba Empat
- . 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Palupi, Septika Retno & Ade Rustiana. 2014. Pengaruh Tata Ruang Kantor, Kelengkapan Fasilitas Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Kecamatan Se-Kota Administrasi Cilacap. *Economic Education Analysis Journal 3 (2) (2014) ISSN 2252-6544*
- Prabawa. 2013. *Pengaruh Komunikasi Organisasi dan gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening (studi kasus PT.TWC Borobudur, Prambanan dan Ratu boko)*. Skripsi. Jakarta: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Negeri syarif Hidayatullah.
- Rahmad dkk. 2015. Pengaruh Komunikasi Internal Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Coca-Cola. *e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen (Volume 3 Tahun 2015)*
- Rahmawati, Ita. 2010. *Pengaruh pelatihan dan motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Lotus Indah Textile Industries*. Skripsi. Jawa Timur: Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”.
- Robbins, SP & Timothy, AJ. 2015. *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Terjemahan Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. Jakarta : Salemba Empat
- Rozi, Fahrur. 2016. Improving Communication Skills of Tertiary Level Indonesian Learners through a Conversation Lounge. *The Asian EFL Journal TESOL Indonesia International Conference Edition December 2016 Volume 2*.
- Rustiana, Ade. 2010. Efektivitas Pelatihan Bagi Peningkatan Kinerja Karyawan. *JDM Vol. 1, No. 2, 2010, pp: 137-143*
- Sanusi, Anwar. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat

- Sudarmanto. 2009. *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan : pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Suharsimi, Arikunto. 2013. *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta : PT Bumi Aksara
- . 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : PT Rineka Cipta
- Sukoco, Badri Munir. 2007. *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*. Jakarta : Erlangga
- Sulistiyani, Ambar Teguh & Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Tatsbita. 2011. *Asiknya Belajar Statistika*. Yogyakarta : Javalitera
- Tika, Moh Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara
- Umam, Khaerul. 2014. *Manajemen Perkantoran referensi untuk para akademisi dan praktisi*. Bandung : Pustaka Setia
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Pasal 1 ayat 9 tentang Ketenagakerjaan*. 2003. Jakarta : Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja Edisi 4*. Jakarta : Rajawali Pers
- Widianita, Dita Rizki & Umi anugerah Izzati. 2013. Hubungan Antara Ikim Organisasi Dan Komunikasi Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, TBK Unit Wholesale Service Witel Jawa Timur Suramadu. *Character Volume 02 Nomor 02 Tahun 2013*
- Wijanto, Setyo Hari. 2008. *Structural Equation Modelling dengan LISREL 8.8 : Konsep dan Tutorial, Cet. 1*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat