

**ANALISIS DETERMINASI STRUKTUR ORGANISASI MELALUI  
PERILAKU PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
NEGERI SIPIL PADA BIRO UMUM, PERLENGKAPAN  
DAN PROTOKOL SEKRETARIAT DAERAH  
PROVINSI SULAWESI BARAT**

**TESIS**

**ZULKIFLI**

**NIM : 46 17 104 030**



Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
Guna Memperoleh Gelar  
Magister

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PASCASARJANA UNIVERSITAS BOSOWA  
MAKASSAR  
2020**

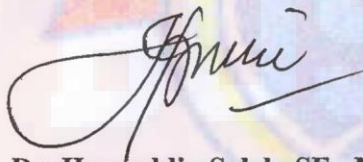
**HALAMAN PENGESAHAN**

Judul : Analisis Determinasi Struktur Organisasi Melalui  
Perilaku Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil  
Pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat  
Daerah Provinsi Sulawesi Selatan

Nama : Zulkifli  
Nim : 4617104030  
Program Studi : Manajemen

**Menyetujui  
Komisi Pembimbing**

**Pembimbing I**



**Dr. Haeruddin Saleh, SE., M.Si.**

**Pembimbing II**



**Dr. Cahyono, SE., M.Si.**

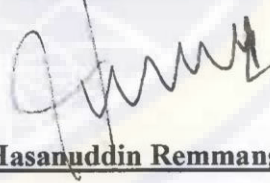
**Mengetahui**

**Direktur  
Program Pascasarjana**


**Prof. Dr. Batara Surya, ST., M.Si.**

**Ketua  
Program Studi Manajemen**



**Dr. Hasanuddin Remmang, SE., M.Si.**

## HALAMAN PENERIMAAN

Pada hari /tanggal : Januari 2020

Tesis atas nama : Zulkifli

Nim : 4617104030

Telah Diterima oleh Panitia Ujian tesis program pascasarjana untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar magister pada program studi Manajemen.

### PANITIA UJIAN TESIS

Ketua : Dr. Haeruddin Saleh, SE., M.Si.

Sekretaris : Dr. Chahyono, SE., M.Si.

Anggota Penguji : 1. Dr. Muhlis Ruslan, SE., M.Si.

2. Dr. Lukman Setiawan S.Psi, SE., M.Si.

Makassar, Januari 2020

Direktur



Prof. Dr. H. Batara Surya, S.T., M.Si

NIDN: 0913017402

## PERNYATAAN KEORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar Pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Januari 2020



Zulkifli  
4617104030

## PRAKATA

Segala Puji ke hadirat Allah SWT atas Rahmat, Nikmat dan Taufiknya, sehingga dapat diselesaikannya tesis yang berjudul “Analisis Determinasi Struktur Organisasi Melalui Perilaku Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Biro Umum Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat”. Tesis ini diajukan sebagai bagian dari tugas akhir dalam rangka menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Universitas Bosowa Makassar.

Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan Akademik untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen (S2) di Universitas Bosowa.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu peneliti berterima kasih kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan kontribusi dalam menyelesaikan tesis ini.

Selanjutnya ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya disampaikan kepada yang terhormat

1. Bapak Prof. Dr. Batara Surya ST., M.Si sebagai Direktur Pps Universitas Bosowa Makassar.
2. Bapak Dr. Hasanuddin Remmang, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Bosowa Makassar.
3. Bapak Dr. Haeruddin Saleh, SE., M.Si sebagai Pembimbing I dan Bapak Dr. Chahyono, SE., M.Si. selaku pembimbing II yang telah banyak membantu peneliti dalam memberikan ide, saran dan kritiknya kearah penyempurnaan tesis ini.

4. Seluruh Dosen dan staf di Program Pascasarjana Universitas Bosowa yang tidak disebutkan satu persatu atas bimbingannya yang diberikan selama dalam perkuliahan.
5. Seluruh Staf Karyawan Administrasi Program Pascasarjana Universitas Bosowa Makassar.
6. Ucapan terima kasih kepada pimpinan dan sejumlah staf personil pada Biro Umum Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat
7. Kedua Orang tua tersayang yang telah banyak mendukung dan meluangkan waktu serta do'anya sampai peneliti dapat menyelesaikan tesis ini.
8. Seluruh rekan-rekan yang telah saling mendukung dan membagi ilmu selama dalam perkuliahan melalui perjuangan bersama-sama, yang telah memberikan sumbangan pemikiran dan motivasi sehingga penulisan tesis dapat diselesaikan.

Ibarat tiada gading yang tak retak, peneliti menyadari bahwa dalam tesis ini masih terdapat banyak kekurangan. Untuk itu masukan berupa kritik dan saran yang membangun sangat peneliti harapkan.

Semoga segala kebaikan dan keikhlasan mereka semua mendapatkan balasan dari Allah SWT. dan mudah-mudahan tesis ini mempunyai manfaat bagi pihak yang memerlukannya. Amin.

Makassar, Januari 2020

Peneliti  
**Zulkifi**

## ABSTRAK

**Zulkifli. (2019)** Analisis Determinasi Struktur Organisasi Melalui Perilaku Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Biro Umum Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat (dibimbing oleh Haeruddin Saleh dan Chahyono)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh determinasi struktur organisasi melalui perilaku pegawai terhadap kinerja pegawai. teknik pengumpulan data melalui observasi, interview dan dokumentasi serta kuesioner. sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis *partial least square (pls)* analisis deskriptif, uji validitas dan reliabilitas konstruk, analisis model struktural (*inner model*), serta pengujian hipotesis

Hasil penelitian menemukan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara determinasi struktur organisasi terhadap perilaku kerja pegawai pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat. Pengaruh determinasi struktur organisasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat, hal ini dapat dikatakan bahwa determinasi struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat. Hasil uji mediasi pengaruh determinasi struktur organisasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil melalui perilaku kerja pegawai pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa determinasi struktur organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui perilaku kerja pegawai pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

**Kata kunci :** **Determinasi struktur organisasi, perilaku pegawai dan kinerja pegawai**

## **ABSTRACT**

Zulkifli. (2019), *Analysis of Organizational Structure Determination through Employee Behavior Towards Performance of Civil Servants in the General Bureau of Equipment and Protocol of the Regional Secretariat of West Sulawesi Province (supervisor Haeruddin Saleh and Chahyono)*

*The purpose of this study is to determine and analyze the effect of organizational structure determination through employee behavior on employee performance. data collection techniques through observation, interviews and documentation and questionnaires. while the data analysis technique used is partial least square analysis (pls) descriptive analysis, construct validity and reliability testing, structural model analysis (inner model), and hypothesis testing.*

*The results found that there was a positive and significant influence between the determination of the organizational structure of employee work behavior in the General Bureau, Equipment and Protocol of the Regional Secretariat of West Sulawesi Province. The influence of organizational structure determination on the performance of civil servants in the General Bureau, Equipment and Protocol of the Regional Secretariat of West Sulawesi Province, this can be said that the determination of the organizational structure has a positive and significant effect on employee performance at the General Bureau, Equipment and Protocol of the Regional Secretariat of West Sulawesi Province. The mediation test results of the influence of the determination of organizational structure on the performance of civil servants through the work behavior of employees in the General Bureau, Equipment and Protocol of the Regional Secretariat of West Sulawesi Province. The findings in this study indicate that the organizational structure determines the performance of employees through employee work behavior in the General Bureau, Equipment and Protocol of the Regional Secretariat of West Sulawesi Province.*

*Keywords: Determination of organizational structure, employee behavior and employee performance*



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN SAMBUNG ..... i	i
HALAMAN PENGESAHAN ..... ii	ii
PERNYATAAN KEORSINILAN ..... iii	iii
PRAKATA ..... iv	iv
ABSTRAK ..... vi	vi
<i>ABSTRACT</i> ..... vii	vii
DAFTAR ISI ..... viii	viii
DAFTAR TABEL ..... ix	ix
DAFTAR GAMBAR ..... xi	xi
DAFTAR LAMPIRAN ..... xii	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> ..... 1	<b>1</b>
A. Latar Belakang ..... 1	1
B. Rumusan Masalah ..... 4	4
C. Tujuan Penelitian ..... 5	5
D. Manfaat Penelitian ..... 5	5
E. Lingkup Penelitian ..... 7	7
F. Sistematika Pembahasan ..... 7	7
<b>BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR</b> ..... 9	<b>9</b>
A. Deskripsi Teori ..... 9	9
1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia ..... 9	9
2. Struktur Organisasi ..... 12	12
a. Pengertian Struktur Organisasi ..... 12	12
b. Unsur-Unsur Struktur Organisasi ..... 15	15
c. Bentuk Struktur Organisasi ..... 17	17
3. Determinan Struktur Organisasi ..... 25	25
4. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> ..... 28	28
a. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .. 28	28
b. Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> ..... 32	32

c. Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	38
5. Perilaku Pegawai .....	40
a. Pengertian Perilaku Pegawai .....	40
b. Jenis-Jenis Perilaku Pegawai .....	43
6. Kinerja Pegawai .....	47
a. Pengertian Kinerja Pegawai .....	47
b. Jenis-Jenis Kinerja Pegawai .....	51
c. Indikator Kinerja Pegawai .....	54
B. Penelitian Terdahulu .....	59
C. Kerangka Pikir .....	63
D. Kerangka Konseptual .....	65
E. Hipotesis Penelitian .....	65
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>67</b>
A. Jenis Penelitian .....	67
B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	67
C. Populasi Dan Sampel .....	68
D. Instrumen Penelitian .....	68
E. Variabel Penelitian .....	69
F. Jenis dan Sumber Data .....	70
G. Teknik Pengumpulan Data .....	71
H. Teknik Analisis Data .....	72
I. Definisi Operasional .....	75
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>77</b>
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	77
1. Sejarah Singkat Berdirinya Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat Kebudayaan Provinsi Sulawesi Barat.....	77
2. Visi dan Misi .....	81
3. Struktur Organisasi .....	81
4. Tugas Pokok .....	82
5. Fungsi .....	82

B. Temuan Penelitian .....	85
1. Identitas Responden .....	85
2. Deskripsi Variabel Penelitian .....	90
3. Uji Kualitas Data .....	101
4. Hasil Analisis dengan <i>Structural Equation Model Partial Least Square</i> (SEM-PLS).....	104
5. Pengujian Hipotesis .....	113
C. Pembahasan Hasil Penelitian .....	120
1. Pengaruh determinasi struktur organisasi terhadap perilaku pegawai pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat.....	121
2. Pengaruh determinasi struktur organisasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat.....	122
3. Pengaruh perilaku pegawai terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat.....	123
4. Pengaruh determinasi struktur organisasi melalui perilaku pegawai terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat .....	124
BAB V PENUTUP .....	126
A. Simpulan.....	126
B. Saran-saran .....	127
DAFTAR PUSTAKA .....	128
LAMPIRAN .....	132

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu .....	60
3.1 Kriteria Analisis Deskripsi .....	73
3.2 Definisi Operasional .....	76
4.1 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis kelamin .....	86
4.2 Karakteristik Responden berdasarkan Umur .....	87
4.3 Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir .....	88
4.4 Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja .....	89
4.5 Karakteristik Responden berdasarkan Status Pernikahan .....	89
4.6 Kriteria Analisis Deskripsi .....	90
4.7 Deskripsi Jawaban Responden mengenai Strategi Organisasi .....	92
4.8 Deskripsi Jawaban Responden mengenai Ukuran Organisasi .....	93
4.9 Deskripsi Jawaban Responden mengenai Teknologi .....	94
4.10 Deskripsi Jawaban Responden mengenai Lingkungan .....	95
4.11 Deskripsi Jawaban Responden mengenai Pengetahuan .....	96
4.12 Deskripsi Jawaban Responden mengenai Kemampuan Intelektual ..	97
4.13 Deskripsi Jawaban Responden mengenai Kemampuan Fisik .....	98
4.14 Deskripsi Jawaban Responden mengenai Kesesuaian Kemampuan dan Pekerjaan .....	99
4.15 Deskripsi Jawaban Responden mengenai Kinerja Pegawai .....	100
4.16 Hasil Uji Validitas .....	102
4.17 Hasil Uji Reliabilitas .....	103
4.18 Nilai Loading Factor dari Setiap Indikator Penelitian .....	106
4.19 Hasil <i>Cross Loading</i> dari Masing-masing Indikator Variabel Penelitian dalam SEM-PLS 3.0 .....	108
4.20 Besarnya Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i> .....	110
4.21 Besarnya Nilai R Square .....	112
4.22 Besarnya Nilai R Square dan Q Square .....	113
4.23 Nilai Path Coefficient diolah dengan SEM PLS 3.0 .....	114

4.24	Hasil Uji Sobel Test Pengaruh Determinasi Struktur Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Perilaku Pegawai.....	119
4.25	Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian .....	120



## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. Kerangka Pikir .....	64
2.2. Kerangka Konseptual .....	65
4.1. Struktur Organisasi Kantor Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat .....	84
4.2. Hasil Olah Data Algorithm dengan SEM PLS 3.0 .....	105
4.3. Hasil Bootstrapping dengan SEM PLS 3.0 .....	111
4.4. Hasil Pengujian Jalur .....	117



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Questionare.....	132
2. Tabulasi Keadaan Responden .....	139
3. Tabulasi Jawaban Responden mengenai Determinasi Struktur Organisasi .....	140
4. Tabulasi Jawaban Responden Perilaku Pegawai .....	141
5. Tabulasi Jawaban Responden Kinerja Pegawai .....	142
6. Hasil Olah Data Algorithma dengan SEM PLS 3.0.....	143
7. Hasil Olah Data Bootstrapping diolah dengan SEM PLS 3.0.....	145
8. Sobel Test .....	147
9. Hasil SPSS.....	148
10. Bukti Penelitian .....	159

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah asset yang terpenting dalam meningkatkan kinerja organisasi, baik organisasi swasta, sosial, maupun pemerintah. Sumber daya manusia sebagai penggerak operasional pada organisasi, segala proses yang diperlukan dalam pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari sumber daya manusia, baik dari pengambilan keputusan, hingga pada proses evaluasi yang semuanya tidak dapat dipisahkan dari unsur sumber daya manusia. Demikian halnya atas suatu organisasi/instansi pemerintah yang menekankan bahwa sumber daya manusia yang dalam hal ini pegawai berperan penting dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itulah pegawai merupakan kunci penentu keberhasilan suatu organisasi, sehingga setiap pegawai dituntut untuk memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, serta semangat kerja tinggi agar dapat mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Pencapaian tujuan organisasi, merupakan salah satu faktor penentu dalam peningkatan kinerja pegawai.

Kinerja pegawai menurut Wibowo (2016 : 7) adalah merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai



dari pekerjaan tersebut. Kinerja berkaitan dengan apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja pegawai pada dasarnya adalah suatu gambaran mengenai kemampuan pegawai dalam menangani setiap pekerjaan, tinggi rendahnya kinerja pegawai dapat dinilai oleh kemampuan pegawai dalam menghasilkan suatu pekerjaan yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka dipengaruhi oleh perilaku pegawai. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Oktaviana, (2015:142) menyatakan bahwa perilaku pegawai adalah segenap manifestasi hayati individu dalam berinteraksi dengan lingkungan, mulai dari perilaku yang paling nampak sampai yang tidak nampak, dari yang dirasakan sampai paling yang tidak dirasakan. Perilaku pegawai adalah suatu bentuk tindakan yang dilakukan oleh anggota organisasi yang dapat secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi efektifitas kerja suatu organisasi. Mengingat bahwa perilaku tiap pegawai tidak sama, sehingga manajer sumber daya manusia harus benar-benar memahami perilaku masing-masing pegawainya.

Kemudian selain perilaku pegawai, maka struktur organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sebagaimana dikemukakan oleh Siswanto (2015:85) bahwa struktur organisasi menspesifikasikan pembagian kerja dan menunjukkan fungsi atau aktivitas yang beraneka ragam yang dihubungkan sampai batas tertentu, juga menunjukkan tingkat spesialisasi aktivitas kerja.

Bagi pengelola organisasi, struktur organisasi pada hakikatnya adalah suatu cara untuk menata unsur-unsur dalam organisasi dengan sebaik-baiknya, demi mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu, pentingnya sebuah struktur organisasi akan membantu manajer dari hasil keputusan dalam mendesain organisasi sebagai cara mengidentifikasi dari pengelolaan sumber daya manusia dan segala fungsi-fungsi yang ada untuk penyelesaian pekerjaan perusahaan dengan pedoman visi, misi dan tujuan organisasi.

Kemudian struktur organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui perilaku kerja, hal ini mengindikasikan bahwa pola tata hubungan yang mantap berada di antara unsur-unsur organisasi. Adanya struktur organisasi ini menggambarkan segala perilaku pegawai di kantor dengan jelas dan memisahkan kegiatan pekerjaan yang satu dengan yang lainnya. Dengan begitu tidak akan terjadi tumpang tindih pekerjaan antara satu pekerja dengan yang lainnya. Dengan jelasnya pembagian struktur organisasi dengan baik, akan menghasilkan mutu dan kualitas yang baik di tubuh organisasi.

Penelitian ini dilakukan pada Biro Umum Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat. Sebagai instansi yang bergerak di bidang pelayanan rumah tangga, seperti : pemberian pelayanan kepada Gubernur, Wakil Gubernur, Sekretaris Daerah dan Tamu-tamu Pemerintah Provinsi maka perlunya dituntut kinerja yang tinggi dari masing-masing pegawai dalam menjalankan aktivitasnya. Permasalahan yang berhubungan

dengan struktur organisasi, yaitu: tata kerja organisasi belum terkoordinasi dengan baik, sehingga dari pengamatan di lapangan struktur organisasi mengakibatkan duplikasi pekerjaan pada bagian yang berbeda. Struktur organisasi membuat pembagian tugas dan kewenangan cenderung kurang jelas dari masing-masing pegawai, sehingga terjadi tumpang tindih antara tugas masing-masing pegawai. Sehingga dengan adanya permasalahan tersebut mengakibatkan terjadinya perilaku kerja di dalam organisasi itu sendiri, sehingga berdampak terhadap kinerja pegawai yang belum optimal.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut di atas, maka peneliti merasa tertarik untuk mengambil tema penelitian tentang : Analisis Determinasi Struktur Organisasi Melalui Perilaku Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Biro Umum Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dikemukakan pokok permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah determinasi struktur organisasi berpengaruh terhadap perilaku pegawai Negeri Sipil
2. Apakah determinasi struktur organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Negeri Sipil
3. Apakah determinasi struktur organisasi melalui perilaku pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dengan diadakannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh determinasi struktur organisasi terhadap perilaku pegawai Negeri Sipil.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh determinasi struktur organisasi terhadap kinerja pegawai Negeri Sipil
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh determinasi struktur organisasi melalui perilaku pegawai terhadap kinerja pegawai.

### **D. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian ini, diharapkan akan diperoleh informasi yang dapat bermanfaat antara lain :

1. Manfaat Teoritis
  - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu proses pembelajaran serta pengaplikasian ilmu pengetahuan, terutama yang berhubungan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan masalah determinasi struktur organisasi melalui perilaku pegawai terhadap kinerja pegawai negeri sipil.
  - b. Selain itu dapat dijadikan untuk pengembangan wawasan keilmuan dan sebagai sarana dari penerapan ilmu pengetahuan teoretik di dunia nyata sehingga hasil implementasinya diharapkan dapat memperkaya dengan bukti-bukti empirik.

- c. Selain itu, para peneliti yang meneliti berkaitan dengan keorganisasian hendaknya menganalisa dengan lebih cermat dan mendalam, agar hasil penelitian tersebut dapat dibandingkan dengan hasil penelitian yang dilakukan.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi kontribusi pemikiran, pengetahuan, gambaran dan informasi akan pengaruh struktur organisasi melalui perilaku pegawai terhadap kinerja pegawai negeri Sipil
- b. Penelitian ini diharapkan pihak-pihak tersebut dapat melakukan analisis berdasarkan kajian lain, yang lebih mendalam dan luas sehingga akan memperkaya dan memperluas khazanah penelitian.
- c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber masukan bagi organisasi atau instansi pemerintahan khususnya pada Biro Umum Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat

## E. Lingkup Penelitian

Untuk memperjelas masalah yang akan dibahas dan agar tidak terjadi pembahasan yang meluas atau menyimpang, maka perlu kiranya dibuat suatu batasan lingkup penelitian yakni terkait dengan struktur organisasi melalui perilaku pegawai dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja pegawai negeri sipil.

## F. Sistematika Pembahasan

Untuk mendapatkan gambaran secara menyeluruh mengenai penelitian maka penelitian ini disusun dalam beberapa bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

Bab pertama pendahuluan yang berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, lingkup penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab kedua tinjauan pustaka pada bab ini menguraikan landasan teori yang menjadi dasar dalam penelitian yang berisikan pengertian manajemen sumber daya manusia, pengertian Struktur organisasi, unsur-unsur Struktur Organisasi, Bentuk Struktur Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*, Perilaku Pegawai, Jenis-Jenis Perilaku Pegawai, Kinerja Pegawai, Jenis-Jenis Kinerja, Indikator Kinerja Pegawai, kerangka pikir dan hipotesis

Bab ketiga metode penelitian yang terdiri dari jenis penelitian, lokasi penelitian, populasi dan sampel, instrument penelitian, variabel penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, definisi operasional

Bab keempat menguraikan hasil penelitian dan pembahasan yang berisikan sejarah singkat berdirinya Biro Umum perlengkapan dan Protokol Provinsi Sulawesi Barat, visi dan misi, struktur organisasi, karakteristik identitas responden, deskripsi variabel penelitian, uji validitas dan reliabilitas, analisis *Partial Least Square (PLS)* serta pembahasan.

Bab kelima ini merupakan bab terakhir yang berisikan kesimpulan yang diperoleh dari analisis pemecahan masalah serta hasil pengumpulan data, saran-saran kepada pihak-pihak yang terkait didalamnya.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) dalam konteks bisnis, adalah orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering pula disebut pegawai. Sumber Daya Manusia merupakan aset yang paling berharga dalam perusahaan, tanpa manusia maka sumber daya perusahaan tidak akan dapat menghasilkan laba atau menambah nilainya sendiri. Manajemen Sumber Daya Manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap pegawai adalah manusia, bukan mesin, dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan dengan kebijakan dan praktek-praktek yang perlu dilaksanakan oleh manajer, mengenai aspek-aspek Sumber Daya Manusia dari Manajemen Kerja.

Beragam-macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain : adanya yang menciptakan *Human Resources*, ada yang mengartikan sebagai *manpower management* serta ada yang menyetarakan dengan pengertian manajemen sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya). Akan tetapi pada manajemen sumber daya manusia yang mungkin tepat adalah *human resources management* (manajemen sumber daya manusia), dengan demikian secara sederhana pengertian manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia.



Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa dan karsa). Semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa sumber daya manusia sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

Martoyo (2015:5) mengatakan bahwa :

Sumber daya manusia didefinisikan sebagai alat mencapai tujuan atau kemampuan memperoleh keuntungan dari kesempatan-kesempatan tertentu, atau meloloskan diri dari kesukaran. Sehingga dengan demikian perkataan “sumber daya” (*resources*) mendahului *personase* perkataan itu merefleksikan *appraisal* manusia.

Jadi perkataan sumber daya manusia tidak menunjukkan suatu fungsi di mana suatu benda atau substansi dapat berperan dalam suatu proses atau operasi, yakni suatu fungsi operasional untuk mencapai tujuan tertentu, seperti memenuhi kepuasan.

Definisi manajemen sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2017:3) adalah merupakan suatu proses pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakkan, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan definisi yang telah di kemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan, pemanfaatan individu, dan sebagai ringkasan strategi, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan organisasi perusahaan dan individu.

Secara garis besarnya pengertian manajemen sumber daya manusia dikemukakan oleh Ansory (2018:59) adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai asset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, pegawai dan masyarakat. Sumber daya manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap pegawai adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis.

Menurut Sihombing (2015:5) mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai ilmu mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan organisasi atau perusahaan. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat juga diartikan sebagai kegiatan perencanaan,

pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

## **2. Struktur Organisasi**

### **a. Pengertian Struktur Organisasi**

Struktur adalah susunan berupa kerangka yang memberikan bentuk dan wujud, dengan demikian akan terlihat prosedur kerjanya. dalam organisasi pemerintahan, prosedur merupakan sesuatu rangkaian tindakan yang ditetapkan lebih dulu, yang harus dilalui untuk mengerjakan sesuatu tugas.

Dalam konsep yang lain dikatakan bahwa struktur organisasi juga dapat diartikan sebagai suatu hubungan karakteristik-karakteristik, norma-norma dan pola-pola hubungan yang terjadi di dalam badan-badan eksekutif yang mempunyai hubungan baik potensial atau nyata dengan apa yang mereka miliki dalam menjalankan kebijakan. Pengertian ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Robbins (2015:284) menyatakan bahwa : Struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan di atas maka dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi mempunyai tiga komponen, yaitu : kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi. Kompleksitas berarti dalam struktur organisasi mempertimbangkan tingkat differensiasi yang ada dalam organisasi

termasuk di dalamnya tingkat spesialisasi atau pembagian kerja, jumlah tingkatan dalam organisasi serta tingkat sejauh mana unit-unit organisasi tersebar secara geografis. Formalisasi berarti dalam struktur organisasi memuat tentang tata cara atau prosedur bagaimana suatu kegiatan itu dilaksanakan (*standard operating procedures*), apa yang boleh dan tidak dapat dilakukan. sentralisasi berarti dalam struktur organisasi memuat tentang kewenangan pengambilan keputusan, apakah disentralisasi atau didesentralisasi .

Berdasarkan pengertian dan fungsi struktur organisasi tersebut menunjukkan bahwa struktur organisasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi, sehingga dengan demikian struktur organisasi juga sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan. Apabila komponen-komponen struktur organisasi yang mendukung disusun dengan baik antara pembagian kerja atau spesialisasi disusun sesuai dengan kebutuhan, dapat saling menunjang, jelas wewenang tugas dan tanggung jawabnya, tidak tumpang tindih, sebaran dan tingkatan dalam organisasi memungkinkan dilakukannya pengawasan yang efektif.

Struktur organisasi desentralisasi memungkinkan untuk diadakannya penyesuaian atau fleksibel, letak pengambilan keputusan disusun dengan mempertimbangkan untuk rugi dari sistem sentralisasi dan desentralisasi, antara lain sentralisasi yang berlebihan bisa menimbulkan ketidakluwes dan mengurangi semangat pelaksana dalam pelaksanaan kegiatan. sedangkan desentralisasi yang berlebihan bisa menyulitkan dalam kegiatan pengawasan dan koordinasi. dalam pengendalian pelayanan perlu prosedur yang runtut yaitu antara lain penentuan ukuran, identifikasi, pemeliharaan catatan untuk

inspeksi dan peralatan uji, penilaian, penjaminan dan perlindungan (Gaspersz, 2014:281). hal ini akan berpengaruh positif terhadap pencapaian kualitas pelayanan. akan tetapi, apabila struktur organisasi tidak disusun dengan baik maka akan dapat menghambat kualitas pelayanan publik yang baik.

Menurut Siswanto (2015:85) struktur organisasi menspesifikasikan pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau aktivitas yang beraneka ragam yang dihubungkan sampai batas tertentu, juga menunjukkan tingkat spesialisasi aktivitas kerja.

Menurut Hasibuan (2014:128) struktur organisasi adalah suatu gambar yang menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi kedudukan, dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi.

Struktur organisasi menjelaskan bagaimana tugas kerja akan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan diantara fungsi, bagian atau posisi maupun orang-orang yang menunjukkan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi.

Kerangka kerja organisasi tersebut disebut sebagai desain organisasi (*organizational design*) dan bentuk spesifik dari kerangka kerja organisasi dinamakan dengan struktur organisasi (*organizational structure*). Persoalan menyusun organisasi yang sesuai didalam manajemen dapat mendorong pada peningkatan efisiensi dan efektivitas kegiatan usaha. Dengan adanya struktur organisasi, maka stabilitas dan kontinuitas organisasi tetap bertahan

Struktur organisasi mengindikasikan alur perintah yang mengindikasikan jabatan pekerjaan yang harus dipertanggung jawabkan oleh masing-masing tipe pegawai. Struktur organisasi berfungsi sebagai alat untuk membimbing kearah efisiensi dalam penggunaan pekerja dan seluruh sumber daya yang dibutuhkan dalam meraih tujuan organisasi.

#### **b. Unsur-unsur Struktur Organisasi**

Seperti halnya dalam organ tubuh manusia, dalam struktur organisasi pun terdapat elemen yang perlu dianalisis. Stoner dan Wengkell dalam buku Siswanto (2015:90) mengemukakan adanya empat elemen yang berguna untuk menganalisis struktur organisasi sebagai berikut :

##### 1. Spesialisasi aktivitas (*Specialization of activities*)

Spesialisasi aktivitas mengacu pada spesialisasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan pengaturan-pengaturan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja (departementasi).

Didalam sebuah organisasi pembagian tugas pekerjaan adalah keharusan mutlak, tanpa itu kemungkinan terjadinya tumpang tindih sangat besar. Pembagian tugas pekerjaan pada akhirnya akan menghasilkan departemen-departemen terkecil dalam organisasi (departementalisasi) merupakan dasar yang digunakan untuk mengelompokkan sejumlah pekerjaan menjadi satu kelompok.

##### 2. Standarisasi aktivitas (*Standardization of activities*) Standarisasi kegiatan merupakan prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin kelayak

dugaan (*predictability*) aktivitasnya. Menstandarisasi berarti menjadikan kegiatan pekerjaan seragam dan taat azas.

3. Koordinasi aktivitas (*Coordination of activities*)

Koordinasi aktivitas yaitu proses dalam mengintegrasikan seluruh aktivitas dan fungsi-fungsi sub organisasi dari berbagai departemen atau bagian dalam organisasi, untuk menciptakan keserasian gerak langkah unit-unit yang ada dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

4. Sentralisasi dan Desentralisasi pengambilan keputusan (*Centralization and Decentralization of decision making*). Sentralisasi dan desentralisasi

pengambilan keputusan mengacu pada lokasi otoritas pengambilan keputusan. Dalam struktur organisasi yang disentralisasi, keputusan diambil pada tingkat tinggi oleh manajer puncak, atau bahkan oleh seorang saja. Dalam struktur yang didesentralisasikan, gaya pengambilan keputusan dibagi diantara para bawahan pada hirarki manajemen menengah dan bawah.

**c. Bentuk Struktur Organisasi**

Bentuk struktur organisasi pada umumnya berbeda-beda serta memiliki keunggulan dan kelemahan masing-masing. Berdasarkan hubungan yang ada pada organisasi menurut Hasibuan (2014:150) terdapat lima jenis bentuk struktur utama organisasi, bentuk struktur organisasi tersebut dapat dibedakan sebagai berikut :

a. Bentuk Organisasi Lini (*Line Organization*)

Organisasi lini ini diciptakan oleh Henry Fayol, dalam tipe organisasi lini terdapat garis wewenang, kekuasaan yang menghubungkan langsung secara vertikal dari atasan ke bawahan.

Ciri-ciri organisasi lini adalah :

- 1) Organisasinya relatif kecil dan sederhana.
- 2) Hubungan antara atasan dengan bawahan masih bersifat langsung melalui garis wewenang terpendek.
- 3) Pucuk pimpinan biasanya pemilik perusahaan dan merupakan satu-satunya sumber kekuasaan, keputusan dan kebijakan dari organisasi.
- 4) Jumlah pegawai relatif sedikit dan saling mengenal.
- 5) Tingkat spesialisasinya belum begitu tinggi dan alat-alatnya tidak beraneka macam.
- 6) Pucuk pimpinan merupakan satu-satunya sumber kekuasaan, keputusan, dan kebijaksanaan dari organisasi.
- 7) Masing-masing kepala unit mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh atas segala bidang pekerjaan yang ada didalam unitnya.

Keunggulannya :

- 1) Kesatuan pimpinan dan azas kesatuan komando tetap dipertahankan sepenuhnya.
- 2) Garis komando dan pengendalian tugas, tidak mungkin terjadi kesimpang siuran karena pimpinan langsung berhubungan dengan pegawai.



3) Proses pengambilan keputusan, kebijaksanaan, dan instruksi-instruksi berjalan cepat.

4) Pengawasan melekat (*waskat*) secara ketat terhadap kegiatan-kegiatan pegawai dapat dilaksanakan.

5) Kedisiplinan dan semangat kerja pegawai umumnya baik.

6) Koordinasi relatif mudah dilaksanakan.

7) Rasa solidaritas dan *esprit de crop* para pegawai pada umumnya tinggi, karena masih saling mengenal.

Kelemahannya :

1) Tujuan pribadi pucuk pimpinan dan tujuan organisasi seringkali tidak dapat dibedakan.

2) Adanya kecenderungan pucuk pimpinan bertindak secara otoriter/diktator.

3) Maju mundurnya organisasi bergantung kepada kecakapan pucuk pimpinan saja, karena wewenang menetapkan keputusan, kebijaksanaan, dan pengendalian dipegang sendiri.

4) Organisasi secara keseluruhan terlalu bergantung pada satu orang.

5) Kaderisasi dan pengembangan bawahan kurang mendapatkan perhatian, karena mereka tidak diikutsertakan dalam perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengendalian.

6) Rencana, keputusan, kebijaksanaan dan pengendalian relatif kurang baik, karena adanya keterbatasan (*limits factor*) manusia.

b. Bentuk Organisasi Lini dan Staf (*Line and staff organization*)

Bentuk organisasi lini dan staf pada dasarnya merupakan kombinasi dari organisasi lini dan organisasi fungsional. Asas kesatuan komando tetap dipertahankan dan pelimpahan wewenang berlangsung secara vertikal dari pucuk pimpinan kepada pimpinan dibawahnya. Pucuk pimpinan tetap sepenuhnya berhak menetapkan keputusan, kebijaksanaan, dan merealisasikan tujuan perusahaan. Dalam membantu kelancaran tugas pimpinan, ia mendapat bantuan dari para staf. Tugas para staf hanya memberikan bantuan, pemikiran saran-saran, data, informasi, dan pelayanan kepada pimpinan sebagai bahan pertimbangan untuk menetapkan keputusan dan kebijaksanaannya.

Ciri-ciri organisasi lini dan staf :

- 1) Pucuk pimpinan hanya satu orang dan dibantu oleh para staf.
- 2) Terdapat dua kelompok wewenang, yaitu wewenang lini dan wewenang staf.
- 3) Kesatuan perintah tetap dipertahankan, setiap atasan mempunyai bawahan tertentu dan setiap bawahannya hanya mempunyai seorang atasan langsung.
- 4) Organisasinya besar, pegawainya banyak dan pekerjaannya bersifat kompleks.
- 5) Hubungan antara atasan dengan para bawahannya tidak bersifat langsung.
- 6) Pimpinan dan para pegawai tidak semuanya saling mengenal.

- 7) Spesialisasi yang beraneka ragam diperlukan dan digunakan secara optimal.

Keunggulannya :

- 1) Asas kesatuan pimpinan tetap dipertahankan, sebab pimpinan tetap berada dalam satu tangan saja.
- 2) Adanya pengelompokan wewenang, yaitu wewenang lini dan wewenang staf.
- 3) Adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas antara pimpinan, staf dan pelaksana.
- 4) Pimpinan mempunyai bawahan tertentu, sedang bawahan hanya mempunyai seorang atasan tertentu saja.
- 5) Bawahan hanya mendapat perintah dan memberikan tanggung jawab kepada seorang atasan tertentu saja.
- 6) Pelaksanaan tugas-tugas pimpinan relatif lebih lancar, karena mendapat bantuan data, informasi, saran-saran, dan pemikiran para stafnya.
- 7) Asas *the right man in the right place* lebih mudah dilaksanakan.
- 8) Organisasi ini fleksibel dan luwes, karena dapat diterapkan pada organisasi besar maupun kecil, organisasi perusahaan maupun organisasi sosial.
- 9) Kedisiplinan dan moral pegawai tinggi, karena tugas-tugasnya sesuai dengan keahliannya.
- 10) Keuntungan dari spesialisasi dapat diperoleh seoptimal mungkin.

11) Koordinasi relatif mudah dilaksanakan, karena sudah ada pembagian tugas yang jelas.

12) Bakat pegawai yang berbeda-beda dapat dikembangkan, karena mereka bekerja sesuai dengan kecakapan dan keahliannya.

13) Perintah dan pertanggungjawaban melalui garis vertikal terpendek.

Kelemahannya :

1) Kelompok pelaksana sering bingung untuk membedakan perintah atau bantuan nasihat.

2) Solidaritas dan *esprit de corp* pegawai kurang, karena tidak saling mengenal.

3) Persaingan kurang sehat sering terjadi, sebab setiap unit atau bagian menganggap tugas-tugasnyalah yang terpenting.

#### c. Bentuk Organisasi Fungsional.

Bentuk organisasi ini disusun berdasarkan sifat dan macam pekerjaan yang harus dilakukan. Pada tipe organisasi ini, masalah pembagian kerja mendapat perhatian yang sungguh-sungguh, pembagian kerja didasarkan pada “spesialisasi” yang sangat mendalam dan setiap pejabat hanya mengerjakan suatu tugas atau pekerjaan sesuai dengan spesialisasinya.

Ciri-ciri organisasi fungsional :

1) Pembagian tugas secara tegas dan jelas dapat dibedakan.

2) Bawahan akan menerima perintah dari beberapa orang atasan.

3) Penempatan pejabat berdasarkan spesialisasinya.

4) Koordinasi menyeluruh biasanya hanya diperlukan pada tingkat atas.

5) Terdapat dua kelompok wewenang, yaitu lini dan fungsional.

Keunggulannya :

- 1) Spesialisasi pegawai dapat dikembangkan dan dimanfaatkan secara optimal.
- 2) Keuntungannya adanya spesialisasi dapat diperoleh seoptimal mungkin.
- 3) Para pegawai akan terampil di bidangnya masing-masing.
- 4) Efisiensi dan produktivitas dapat ditingkatkan.
- 5) Solidaritas, moral dan kedisiplinan pegawai yang mengerjakan pekerjaan yang sama tinggi.
- 6) Direktur Utama tugasnya ringan, karena para direkturnya adalah spesialis di bidangnya masing-masing.

Kelemahannya :

- 1) Para bawahan sering bingung karena mendapat perintah dari beberapa atasan.
- 2) Pekerjaan kadang-kadang sangat membosankan pegawai.
- 3) Para pegawai sulit mengadakan alih tugas (*tour of duty = tour of area*), akibat spesialisasi yang mendalam, kecuali mengikuti pelatihan terlebih dahulu.
- 4) Pegawai terlalu mementingkan bidangnya atau spesialisasinya, sehingga koordinasi secara menyeluruh sulit dilakukan.
- 5) Sering terjadi solidaritas kelompok yang berlebihan, sehingga dapat menimbulkan pengkotak-kotakkan ikatan pegawai yang sempit

d. Bentuk Organisasi Lini, Staf dan Fungsional.

Merupakan kombinasi dari organisasi lini, lini dan staf, dan fungsional, biasanya diterapkan pada organisasi besar serta kompleks. Pada tingkat Dewan Komisaris (*board of director*) diterapkan tipe organisasi lini dan staf, sedangkan pada tingkat *middle manager* diterapkan tipe organisasi fungsional. Organisasi ini dilakukan dengan cara menggabungkan kebaikan dan menghilangkan kelemahan dari ketiga tipe organisasi tersebut.

e. Bentuk Organisasi Komite.

Suatu organisasi yang masing-masing anggota mempunyai wewenang yang sama dan pimpinannya kolektif. Organisasi komite (*panitia = committees organization*) mengutamakan pimpinan, artinya dalam organisasi ini terdapat pimpinan "*kolektif presidium/plural executive*" dan komite ini bersifat manajerial. Komite dapat juga bersifat formal atau informal, komite-komite itu dapat dibentuk sebagai suatu bagian dari struktur organisasi formal, dengan tugas-tugas dan wewenang dibagikan secara khusus.

Ciri-ciri organisasi komite :

- a) Pembagian tugasnya jelas dan tertentu.
- b) Wewenang semua anggota sama besarnya.
- c) Tugas pimpinan dilaksanakan secara kolektif dan tanggung jawabnya pun secara kolektif.
- d) Para pelaksana dikelompokkan menurut bidang/komisi tugas tertentu yang harus dilaksanakan dalam bentuk gugus tugas (*task force*).

e) Keputusan merupakan keputusan semua anggotanya.

Keunggulannya :

- 1) Keputusan yang diambil relatif lebih baik, karena diputuskan oleh beberapa orang.
- 2) Kecenderungan untuk bertindak secara otoriter/diktator dapat dicegah.
- 3) Pembinaan dan partisipasi dapat ditingkatkan.

Kelemahannya :

- 1) Penanggung jawab keputusan kurang jelas, sebab keputusan merupakan keputusan bersama.
- 2) Waktu untuk mengambil keputusan lama dan biayanya besar.
- 3) Adanya tirani mayoritas yang dapat memaksakan keinginannya melalui voting suara.

### **3. Determinan Struktur Organisasi\**

Perbedaan desain struktur organisasi itu menurut Wahjono (2010:25) disebabkan oleh berbagai kendala yang terdapat dalam organisasi, seperti misalnya dalam model mekanistik di mana struktur dicirikan dengan departementalisasi yang ekstensif, formalisasi yang tinggi, jaringan informasi yang terbatas dan sentralisasi. Sementara itu dalam model organik, di mana strukturnya data, menggunakan tim hierarkis silang dan fungsional silang mempunyai formalisasi rendah, memiliki jaringan informasi yang menyeluruh dan mengandalkan pengambilan keputusan partisipatif. Faktor pembeda lainnya adalah strategi, ukuran organisasi, teknologi dan lingkungan.

Menurut Robbins dan Judge (2016:346) bahwa indikator determinasi struktur organisasi adalah :

**a. Strategi organisasi**

Oleh karena struktur merupakan sebuah sarana untuk mencapai tujuan, dan tujuan diperoleh dari keseluruhan strategi organisasi, maka logis bahwa struktur harus mengikuti strategi. Jika manajemen secara signifikan mengubah strategi organisasi, maka struktur juga harus berubah untuk mengakomudasinya. Kerangka kerja strategi yang sangat terkini menitik-beratkan pada tiga dimensi strategi inovasi, minimalisasi biaya, dan imitasi dan desain struktural yang bekerja dengan sangat baik terhadap masing-masing dalam kerangka kerja.

**b. Ukuran organisasi**

Ukuran organisasi memengaruhi strukturnya secara signifikan. Organisasi-organisasi yang mempunyai banyak pegawai lebih cenderung untuk memiliki lebih banyak spesialisasi, departementalisasi yang lebih, level yang lebih vertikal, dan lebih banyak aturan serta regulasi daripada organisasi-organisasi yang berskala kecil. Namun, ukuran menjadi kurang penting apabila organisasi semakin meluas. Perbedaan struktur organisasi dari masing-masing instansi dipengaruhi oleh adanya ukuran organisasi. Penentuan struktur organisasi sangat dipengaruhi oleh adanya ukuran organisasi pada setiap instansi.



### c. Teknologi

Teknologi menggambarkan cara suatu organisasi memindahkan input ke dalam output. Setiap organisasi memiliki sedikitnya salah satu teknologi untuk mengubah sumber daya keuangan, pegawai, dan fisik ke dalam lingkup organisasi.

### d. Lingkungan

Lingkungan (*environment*) suatu institusi yang mempengaruhi secara potensial kinerja organisasi. Lingkungan yang dinamis menciptakan tingginya ketidakpastian secara signifikan bagi para pimpinan dari pada yang statis. Untuk meminimalkan ketidakpastian dapat memperluas struktur organisasi agar mereka dapat merasakan dan memberikan tanggapan terhadap lingkungan organisasi.

Lingkungan dari organisasi apa pun memiliki tiga dimensi: kapasitas, volatilitas, dan kompleksitas. Kapasitas mengacu pada keadaan yang mana lingkungan dapat mendukung pertumbuhan. Lingkungan yang menghasilkan kelebihan sumber daya dapat menyangga organisasi pada saat terjadi kelangkaan secara relatif.

Volatilitas menggambarkan derajat ketidakstabilan di dalam lingkungan. Suatu lingkungan yang dinamis dengan derajat perubahan yang sangat tidak dapat diprediksi akan menyulitkan bagi manajemen untuk membuat prediksi yang akurat. Terakhir, kompleksitas adalah derajat heterogenitas dan konsentrasi di antara elemen-elemen lingkungan.

#### **4. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

##### **a. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan bagian dari ilmu perilaku organisasi, OCB merupakan bentuk perilaku kerja yang biasanya tidak terlihat atau diperhitungkan. Terdapat dua pendekatan terhadap konsep OCB yaitu OCB merupakan kinerja *extra role* yang terpisah dari kinerja *in-role* atau kinerja yang sesuai deskripsi kerja. Pendekatan kedua adalah memandang OCB dari prinsip atau filosofi politik. Pendekatan ini mengidentifikasi perilaku anggota organisasi dengan perilaku kewarganegaraan. Keberadaan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan dampak dari keyakinan dan persepsi individu dalam organisasi terhadap pemenuhan hubungan perjanjian dan kontrak psikologis. Perilaku ini muncul karena perasaan individu sebagai anggota organisasi yang memiliki rasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih dari organisasi (Wulani, 2015).

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai kontribusi pekerja lebih dari deskripsi kerja formal dan melibatkan beberapa perilaku, meliputi menolong orang lain, menjadi *volunteer* (sukarelawan) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja.

Luthans (2012:149) mendefinisikan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* sebagai sebuah perilaku yang diskresioner, tidak langsung atau eksplisit diakui oleh persyaratan normal pekerjaan, namun secara agregat dapat meningkatkan fungsi efektif organisasi.

Griffin dan Moorhead (2014:80) juga mengemukakan bahwa perilaku OCB mengacu pada perilaku individu yang memberikan kontribusi positif secara keseluruhan untuk organisasi. Berdasarkan kedua definisi tersebut penulis mendefinisikan bahwa perilaku *organizational citizenship behavior* adalah sebuah perilaku yang bukan merupakan bagian dari aturan formal organisasi, namun apabila dikerjakan akan memberikan pengaruh yang baik terhadap organisasi.

Kinicki dan Fudgate (2012:164) mengemukakan bahwa perilaku OCB sangat penting karena dua alasan. Pertama, ketika individu berperilaku OCB maka hal tersebut memungkinkan untuk menciptakan kesan positif tentang pegawai tersebut diantara rekan kerjanya. Kedua, semakin banyak pegawai yang berperilaku OCB maka akan berpengaruh positif bagi hasil yang diperoleh organisasi.

Perilaku OCB merupakan sebuah tindakan sukarela yang dilakukan oleh individu meskipun tindakan tersebut bukan merupakan bagian dari tugasnya sebagai anggota organisasi, namun atas inisiatif untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Perilaku *organizational citizenship behavior* menggambarkan bagaimana seorang individu memiliki inisiatif yang tinggi dan sangat peka terhadap keadaan organisasi. Hal ini membuat organisasi sangat menghargai pegawai yang berperilaku *organizational citizenship behavior* karena perilaku *organizational citizenship behavior* menunjukkan bagaimana kesungguhan seorang pegawai dalam mengabdikan terhadap organisasinya. Kunci keberhasilan

organisasi terletak pada anggota organisasi, bagaimana anggota tersebut berkontribusi pada perencanaan dan implementasi tugas-tugas dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli tentang *Organizational Citizenship Behavior* bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan sebuah perilaku dari seorang pegawai yang tidak diatur secara formal yang dilakukan dan dapat meningkatkan kinerja organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. Perilaku sukarela tersebut ditunjukkan dengan sikap kooperatif dan kritis melebihi peran dan tanggungjawab yang ditetapkan. Perilaku individu ini wujud dari kepuasan *performance* yang tidak diperintahkan secara formal dan tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sistem *reward* yang formal.

Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2015:40) menjelaskan bahwa :

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah bentuk perilaku atau kontribusi pegawai yang bukan merupakan kewajiban kerja formalnya, yang memiliki 5 (lima) dimensi primer yaitu *Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, Civic Virtue*.

*Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior* ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan

dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah pegawai” yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif, dan bermakna membantu (Titisari, 2014:5).

Menurut Titisari (2014:6) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau *eksplisit* dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektifitas organisasi.

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan suatu perilaku positif pegawai di luar tugas wajib mereka yang dilakukan dengan senang hati, ikhlas, dan bukan karena ingin memperoleh *reward* atau pun takut mendapatkan *punishment*.

Titisari (2014:6) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku pegawai perusahaan yang ditujukan untuk meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individual pegawai. Fokus dari konsep ini adalah mengidentifikasi perilaku pegawai yang seringkali diukur dengan menggunakan alat ukur kinerja pegawai yang tradisional. Terdapat beberapa elemen dalam konsep ini yaitu:

1. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan tipe perilaku dimana pegawai menunjukkan perilaku yang melebihi permintaan perusahaan.
2. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku yang tidak nampak.
3. Perilaku pegawai ini tidak secara langsung mendapatkan penghargaan atau mudah dikenali oleh struktur perusahaan yang formal.
4. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku yang penting bagi peningkatan efektifitas perusahaan.

Menurut Titisari (2014:10) *Organizational Citizenship Behavior* dapat mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan :

1. *Organizational Citizenship Behavior* dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja.
2. *Organizational Citizenship Behavior* dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial.
3. *Organizational Citizenship Behavior* menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
4. *Organizational Citizenship Behavior* membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
5. *Organizational Citizenship Behavior* dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
6. *Organizational Citizenship Behavior* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan memperthankan pegawai terbaik.
7. *Organizational Citizenship Behavior* meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
8. *Organizational Citizenship Behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Rohayati (2014:30) mengemukakan bahwa “*Organizational Citizenship Behavior*, dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari pegawai dan loyalitas kerja pegawai yang tinggi”.

Dari defenisi tokoh di atas dapat menyimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang bersifat suka rela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan *performance*, tidak diperintahkan secara formal.

#### ***b. Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Secara umum *citizenship behavior* merujuk pada 3 elemen utama yaitu, kepatuhan, loyatitas, dan partisipasi. Kepatuhan dan loyalitas merupakan definisi *citizenship* dalam pengertian yang luas, sehingga esensi dari *citizenship behavior* adalah partisipasi. Dalam partisipasi, perhatian terutama ditujukan pada arena nasional, arena komunal, dan arena organisasional. Dalam artikel ini, *citizenship behavior* akan disoroti dalam dimensi organisasional

(*Organizational Citizenship Behavior/OCB*). Organisasi akan tetap eksis bila didukung oleh pegawai yang loyal dan berkomitmen tinggi kepada organisasi, yang ditunjukkan dalam sikap dan perilaku pegawai di tempat kerja. Perilaku positif pegawai atau anggota organisasi mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk perkembangan organisasi yang lebih baik

Menurut Titisari (2014:7) dimensi *Organizational Citizenship Behavior* sebagai berikut:

#### 1. *Altruism*

Perilaku pegawai dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

#### 2. *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas pegawai. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

#### 3. *Sportmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *Sportmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara pegawai. Pegawai akan lebih sopan dan bekerja

sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

#### 4. *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memerhatikan orang lain.

#### 5. *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggungjawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Faktor-faktor internal pembentuk *Organizational Citizenship Behavior*. Peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* pegawai dapat diidentifikasi oleh berbagai faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*. Untuk dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* pegawai maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut Titisari (2014:15) peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu:



1. Faktor internal yang berasal dari diri pegawai sendiri, antara lain kepuasan kerja, komitmen, dan kepribadian, moral pegawai, motivasi dan lain sebagainya.

2. *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh faktor eksternal yang berasal dari luar pegawai, antara lain gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, penerapan budaya organisasi, dan lain-lain sebagainya.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah merupakan suatu bentuk perilaku atau kontribusi pegawai yang bukan merupakan kewajiban kerja formalnya, yang memiliki 5 (lima) dimensi primer yaitu : *Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, Civic Virtue*. Soegandhi, dkk. (2013:132) menyatakan bahwa terdapat lima dimensi dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut:

### **1. Altruism**

Perilaku pegawai dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

### **2. Conscientiousness**

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau

tugas pegawai. Dimensi ini menjangkau jauh di atas ke depan dari panggilan tugas.

### **3. *Sportmanship***

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara pegawai, pegawai yang akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

### **4. *Courtesy***

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

### **5. *Civic Virtue***

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Beberapa penelitian menemukan bukti bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berhubungan dengan perilaku etikal, dan juga menyangkut esensi dari *performa* kerja individual. Dua dimensi OCB yang

penting menurut jurnal Mohammad (2011) dikenal sebagai OCB Individual (OCBI, *altruism*, mendahulukan kepentingan orang lain) yang segera memberikan manfaat khusus individual dan secara tidak langsung melalui kontribusi terhadap organisasi (misalnya membantu rekan yang tidak masuk bekerja, memberikan perhatian secara pribadi kepada pekerja lain) dan OCB *Organizational* (OCBO, *compliance*, kerelaan) yang memberikan manfaat terhadap organisasi secara umum (misalnya memberikan nasihat kepada pegawai yang mangkir bekerja).

Selanjutnya menurut Andi Shigemi (2012:156) mengemukakan bahwa indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sebagai berikut:

- a. *Altruism*
- b. *Conscientiousness*
- c. *Civicvirtue*,
- d. *Courtesy*,
- e. *Sportsmanship*

Dari definisi yang telah dikemukakan di atas maka akan diuraikan satu persatu sebagai berikut :

1. *Altruism*, kesediaan untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam situasi yang tidak biasa,
2. *Conscientiousness*, menggambarkan pekerja yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan,
3. *Civicvirtue*, menyangkut dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administratif dalam organisasi
4. *Courtesy*, perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.

5. *Sportsmanship*, menggambarkan pekerja yang lebih menekankan untuk memandang aspek-aspek positif dibanding aspek-aspek negatif dari organisasi, *sportsmanship* menggambarkan sportivitas seorang pekerja terhadap organisasi.

### c. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Keuntungan *organizational citizenship behavior* dapat dirasakan oleh organisasi itu sendiri dan para pegawai yang berada di organisasi tersebut. Jin-Liang dan Hai-Zhen, (2012) mengatakan bahwa dimensi *organizational citizenship behavior* terutama *altruism*, *conscientiousness*, dan *sportsmanship* dapat menurunkan tingkat *turnover* pegawai. Dan dua bentuk *organizational citizenship behavior* lainnya *courtesy* dan *civic virtue* dapat membuat pegawai lebih lama berada di dalam pekerjaan, kualitas yang tinggi dalam perusahaan, dan membantu kesuksesan perusahaan.

Berikut ini manfaat *organizational citizenship behavior* bagi organisasi, yaitu :

#### 1. Meningkatkan produktivitas rekan kerja

Pegawai yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dengan begitu akan meningkatkan produktivitas rekan kerja tersebut.

#### 2. Meningkatkan produktivitas manajer

Pegawai yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan umpan balik yang berharga dari pegawai tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.

3. Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
  - a. Jika pegawai saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer akan menggunakan waktunya untuk melakukan tugas lain seperti membuat perencanaan.
  - b. Pegawai yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer, sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar pada mereka, berarti membantu manajer melakukan pekerjaan yang lebih penting.
  - c. Pegawai yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong manajer karena tidak menghabiskan waktu terlalu banyak dengan keluhan-keluhan kecil pegawai.
4. Menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja. Pegawai yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
5. Meningkatkan kinerja organisasi dan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai yang baik.
6. Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, membantu tugas pegawai yang tidak hadir di tempat kerja, akan meningkatkan stabilitas dari kinerja organisasi.

## **5. Perilaku Pegawai**

### **a. Pengertian Perilaku Pegawai**

Perilaku pegawai adalah suatu bentuk tindakan yang dilakukan oleh anggota organisasi yang dapat secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi efektifitas kerja suatu organisasi. Antara satu individu dengan individu yang lainnya memiliki sifat yang berbeda. Ada individu yang cekatan dalam melaksanakan tugasnya, ada individu yang pintar, tetapi susah berorganisasi, dan mungkin ada juga individu yang suka membuat alasan agar dapat membolos kerja. Karena perilaku tiap individu tidak sama, manajer sumber daya manusia harus benar-benar memahami perilaku masing-masing pegawainya.

Pengertian Perilaku adalah tindakan atau aktivitas dari manusia itu sendiri yang mempunyai bentangan arti yang sangat luas antara lain : berjalan, berbicara, menangis, tertawa, bekerja, kuliah, menulis, membaca, dan sebagainya. Dari uraian tersebut bisa disimpulkan bahwa perilaku manusia adalah semua kegiatan atau aktivitas manusia, baik yang diamati langsung, maupun yang tidak dapat diamati oleh pihak luar (Notoatmodjo, 2014:137). Sedangkan dalam pengertian umum perilaku adalah segala perbuatan atau tindakan yang dilakukan oleh makhluk hidup.

Pengertian perilaku dapat dibatasi sebagai keadaan jiwa untuk berpendapat, berfikir, bersikap, dan lain sebagainya yang merupakan refleksi dari berbagai macam aspek, baik fisik maupun non fisik. Perilaku juga diartikan sebagai suatu reaksi psikis seseorang terhadap lingkungannya, reaksi yang dimaksud digolongkan menjadi dua, yakni :

1. Bentuk pasif (tanpa tindakan nyata atau konkrit),
2. Dalam bentuk aktif (dengan tindakan konkrit),

Oktaviana, (2015 : 142). Mengatakan bahwa : “ Perilaku adalah segenap manifestasi hayati individu dalam berinteraksi dengan lingkungan, mulai dari perilaku yang paling nampak sampai yang tidak nampak, dari yang dirasakan sampai paling yang tidak dirasakan “

Menurut Skinner sebagaimana dikutip oleh Notoatmodjo (2014: 21) perilaku merupakan respon atau reaksi seseorang terhadap rangsangan dari luar (stimulus). Perilaku dapat dikelompokkan menjadi dua:

Perilaku tertutup (*covert behaviour*), perilaku tertutup terjadi bila respons terhadap stimulus tersebut masih belum bisa diamati orang lain (dari luar) secara jelas. Respon seseorang masih terbatas dalam bentuk seperti : perhatian, perasaan, persepsi, dan sikap terhadap stimulus yang bersangkutan.

1. Bentuk “*unobservabel behavior*’ atau “*covert behavior*” apabila respons tersebut terjadi dalam diri sendiri, dan sulit diamati dari luar (orang lain) yang disebut dengan pengetahuan (*knowledge*) dan sikap (*attitude*).
2. Perilaku Terbuka (*Over behaviour*), apabila respons tersebut dalam bentuk tindakan yang dapat diamati dari luar (orang lain) yang disebut praktek (*practice*) yang diamati orang lain dari luar atau “*observabel behavior*”.

Perilaku terjadi melalui proses adanya stimulus terhadap organisme, dan kemudian organisme tersebut merespon, maka teori *Skinner* ini disebut teori “S-O-R” (*Stimulus-Organisme-Respons*). Berdasarkan batasan dari

Skinner tersebut, dapat didefinisikan bahwa perilaku adalah kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam rangka pemenuhan keinginan, kehendak, kebutuhan, nafsu, dan sebagainya. Kegiatan ini mencakup :

1. Kegiatan kognitif: pengamatan, perhatian, berfikir yang di Sebut Pengetahuan
2. Kegiatan emosi: merasakan, menilai yang disebut sikap (*afeksi*)
3. Kegiatan konasi: keinginan, kehendak yang disebut tindakan (*practice*).

Sedangkan menurut Notoatmodjo (2014:118) perilaku adalah suatu aktivitas dari manusia itu sendiri. Dari pendapat di atas disimpulkan bahwa perilaku (aktivitas) yang ada pada individu tidak timbul dengan sendirinya, tetapi akibat dari adanya rangsang yang mengenai individu tersebut.

Menurut Notoatmodjo (2014:120-121) perilaku dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu :

1. Perilaku pasif adalah respon internal, yaitu yang terjadi dalam diri manusia dan yang tidak secara langsung dapat terlihat orang lain. (tanpa tindakan: berfikir, berpendapat, bersikap) artinya seseorang yang memiliki pengetahuan positif untuk mendukung hidup sehat tetapi ia belum melakukannya secara kongkrit.
2. Perilaku aktif adalah perilaku yang dapat diamati secara langsung (melakukan tindakan), misalnya: seseorang yang tahu bahwa menjaga kebersihan amat penting bagi kesehatannya ia sendiri melaksanakan dengan baik serta dapat menganjurkan pada orang lain untuk berbuat yang serupa.



## **b. Jenis-Jenis Perilaku Pegawai**

Perilaku adalah segala sesuatu yang dikatakan atau dilakukan oleh seseorang berupa tindakan yang bisa diukur, diperhatikan dan dinilai, merupakan sembarang perbuatan yang dilakukan secara sadar ataupun tidak. Dengan kata lain, perilaku laku adalah manifestasi secara fisik berupa sikap yang berlandaskan nilai-nilai tertentu. Seseorang akan menunjukkan tingkah laku tertentu sesuai dengan nilai-nilai yang dianutnya dan juga berjalan dengan nilai moral yang telah diajarkan kepadanya.

Menurut Wahjono (2010:50) bahwa perilaku individu adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara individu dengan individu lainnya atau individu dengan lingkungannya, dan perilaku setiap individu itu sangat berbeda antara satu dengan yang lainnya. Perilaku individu terdiri atas : usia, jenis kelamin, status perkawinan, masa kerja, pengetahuan, kemampuan intelektual, kemampuan fisik, dan kesesuaian kemampuan dan pekerjaan. Dimana usia merupakan kemungkinan besar hubungan antara usia dan kinerja merupakan isu yang makin penting di waktu mendatang. Jenis kelamin berkaitan dengan isu saling bertentangan, kesalahpahaman, dan pendapat-pendapat tanpa dukungan mengenai apakah kinerja wanita sama dengan kinerja pria ketika bekerja.

Kemudian status perkawinan terkait dengan kinerja karyawan yang menikah lebih sedikit absensinya, mengalami pergantian yang lebih rendah, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka dari pada rekan sekerjanya yang bujangan. Masa kerja merupakan variabel yang penting dan menjelaskan

keluar masuknya karyawan. Pengetahuan berkaitan dengan kemampuan suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Kemampuan fisik memainkan peran yang lebih besar dalam pekerjaan-pekerjaan rumit yang menuntut persyaratan penting untuk melakukan pekerjaan yang kurang menuntut keterampilan dan yang lebih terbakukan dengan sukses. Sedangkan kesesuaian pekerjaan-kemampuan intelektual atau fisik khusus yang diperlukan untuk kinerja yang memadai pada suatu pekerjaan, bergantung pada persyaratan kemampuan yang diminta dari pekerjaan itu.

Jenis-jenis perilaku individu menurut Oktaviana (2015:251) yaitu sebagai berikut :

- a) Perilaku sadar, perilaku yang melalui kerja otak dan pusat susunan saraf,
- b) Perilaku tak sadar, perilaku yang spontan atau *instingtif*
- c) Perilaku tampak dan tidak tampak,
- d) Perilaku sederhana dan kompleks,
- e) Perilaku kognitif, afektif, konatif, dan psikomotor

Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku menurut teori yang dikemukakan oleh Lawrance Green dan kawan-kawan (dalam Notoatmodjo, 2014:149) menyatakan bahwa perilaku manusia dipengaruhi oleh dua faktor pokok, yaitu faktor perilaku (*behaviorcauses*) dan faktor diluar perilaku (*non behaviour causes*). Selanjutnya perilaku itu sendiri ditentukan atau terbentuk dari 3 faktor yaitu:

1. Faktor predisposisi (*predisposing factors*), yang mencakup pengetahuan, sikap, kepercayaan, keyakinan, nilai-nilai dan sebagainya.

a. Pengetahuan apabila penerimaan perilaku baru atau adopsi perilaku melalui proses yang didasari oleh pengetahuan, kesadaran dan sikap yang positif, maka perilaku tersebut akan bersifat langgeng (*long lasting*) daripada perilaku yang tidak didasari oleh pengetahuan. Pengetahuan atau kognitif merupakan domain yang sangat penting dalam membentuk tindakan seseorang dalam hal ini pengetahuan yang tercakup dalam domain kognitif mempunyai tingkatan (Notoatmodjo, 2014 : 182). Untuk lebih jelasnya, bahasan tentang pengetahuan akan dibahas pada bab berikutnya.

b. Sikap menurut Zimbardo dan Ebbesen, sikap adalah suatu *predisposisi* (keadaan mudah terpengaruh) terhadap seseorang, ide atau obyek yang berisi komponen-komponen *cognitive*, *affective* dan *behavior* (dalam Linggasari, 2013:108). Terdapat tiga komponen sikap, sehubungan dengan faktor-faktor lingkungan kerja, sebagai berikut:

- 1) Afeksi (*affect*) yang merupakan komponen emosional atau perasaan.
- 2) Kognisi adalah keyakinan evaluatif seseorang. Keyakinan-keyakinan evaluatif, dimanifestasi dalam bentuk impresi atau kesan baik atau buruk yang dimiliki seseorang terhadap objek atau orang tertentu.
- 3) Perilaku, yaitu sebuah sikap berhubungan dengan kecenderungan seseorang untuk bertindak terhadap seseorang atau hal tertentu dengan cara tertentu (Winardi, 2014). Seperti halnya pengetahuan, sikap

terdiri dari berbagai tingkatan, yaitu: menerima (*receiving*), menerima diartikan bahwa subjek mau dan memperhatikan stimulus yang diberikan. Merespon (*responding*), memberikan jawaban apabila ditanya, mengerjakan, dan menyelesaikan tugas yang diberikan adalah suatu indikasi dari sikap. Menghargai (*valuing*), mengajak orang lain untuk mengerjakan atau mendiskusikan suatu masalah adalah suatu indikasi sikap tingkat tiga. Bertanggungjawab (*responsible*), bertanggungjawab atas segala sesuatu yang telah dipilihnya dengan segala risiko merupakan sikap yang memiliki tingkatan paling tinggi menurut Notoatmodjo (2014:212).

2. Faktor pemungkin (*enabling factor*), yang mencakup lingkungan fisik, tersedia atau tidak tersedianya fasilitas-fasilitas atau sarana-sarana keselamatan kerja, misalnya ketersediaannya alat pendukung, pelatihan dan sebagainya.
3. Faktor penguat (*reinforcement factor*), faktor-faktor ini meliputi undang-undang, peraturan-peraturan, pengawasan dan sebagainya. Notoatmodjo (2014:197).

Sedangkan faktor yang dapat mempengaruhi perilaku menurut Hariyanti (2015 : 155) dibagi menjadi 2 yaitu :

1. Faktor Genetik atau Faktor *Endogen*

Faktor genetik atau faktor keturunan merupakan konsep dasar atau modal untuk kelanjutan perkembangan perilaku makhluk hidup itu. Faktor genetik berasal dari dalam individu (*endogen*), antara lain:

a. Jenis Ras

Semua ras di dunia memiliki perilaku yang spesifik, dan saling berbeda dengan yang lainnya, ketiga kelompok terbesar yaitu ras kulit putih (*Kaukasia*), ras kulit hitam (*Negroid*) dan ras kulit kuning (*Mongoloid*).

b. Jenis Kelamin

Perbedaan perilaku pria dan wanita dapat dilihat dari cara berpakaian dan melakukan pekerjaan sehari-hari, pria berperilaku berdasarkan pertimbangan rasional. Sedangkan wanita berperilaku berdasarkan emosional.

c. Sifat Fisik

Perilaku individu akan berbeda-beda karena sifat fisiknya.

d. Sifat Kepribadian

Perilaku individu merupakan manifestasi dari kepribadian yang dimilikinya sebagai pengaduan antara faktor genetik dan lingkungan. Perilaku manusia tidak ada yang sama karena adanya perbedaan kepribadian yang dimiliki individu.

## 6. Kinerja Pegawai

### a. Pengertian Kinerja Pegawai

Istilah kinerja merupakan singkatan dari kinetika kerja yaitu energi manusia jika diidentikkan atau dipekerjakan akan menghasilkan keluaran kerja. Istilah lain yang sering dipergunakan untuk kinerja adalah *performa*,

akan tetapi istilah ini banyak digunakan untuk kinerja mesin. Dalam bahasa Inggris kata padanan untuk kinerja adalah *performance*.

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Wibowo (2016:7) mendefinisikan bahwa :

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Menurut Wirawan (2015:238) mengatakan bahwa : Kinerja adalah rekaman keluaran pelaksanaan dimensi-dimensi atau fungsi-fungsi pekerjaan dalam waktu tertentu .

Dari definisi yang telah dikemukakan di atas mengatakan bahwa kinerja merupakan proses penilai menilai kinerja ternilai dalam waktu tertentu dengan membandingkan kinerjanya dengan standar kinerjanya dan hasilnya dipergunakan untuk mengambil keputusan manajemen sumber daya manusia mengenai ternilai.

Definisi kinerja menurut Mangkunegara (2015:9) adalah : Kinerja adalah merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Sembiring (2012:81) bahwa : kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau

program kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning*.

Berdasarkan definisi tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh setiap pegawai berdasarkan strategi perencanaan yang mencakup sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Pengertian kinerja yang dikemukakan menurut Malthis dan Jackson (2016:78) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas, *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif.

Definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) yang dicapai oleh pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas persatuan periode waktu dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sinambela (2017:5) mengemukakan pengertian kinerja yaitu : kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

Kinerja pegawai sangatlah perlu, karena dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Selanjutnya pengertian kinerja dikemukakan Rivai dan Basri (2012:14) bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Tika (2010:121) mendefinisikan bahwa : Kinerja adalah merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Berdasarkan hal-hal di atas maka kinerja adalah sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksud disini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang dalam suatu organisasi.

Wibowo (2016:3) memberikan pendapatnya mengenai pengertian kinerja bahwa :

Kinerja adalah merupakan implemenatasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan SDM-nya akan mempengaruhi sikap perilakunya dalam menjalankan kinerja.

Dari definisi tersebut di atas dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi juga ditunjukkan oleh bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Di dalam proses pelaksanaan aktivitas harus selalu



dilakukan *monitoring*, penilaian dan *review* atau peninjauan ulang terhadap kinerja sumber daya manusia. Melalui *monitoring*, dilakukan pengukuran dan penilaian kinerja untuk mengetahui pencapaian kemajuan kinerja dilakukan prediksi apakah terjadi deviasi pelaksanaan terhadap rencana yang dapat mengganggu pencapaian tujuan. Atas dasar penilaian tersebut, dilakukan *review* bersama antara atasan dan bawahan untuk mengetahui apakah terdapat kesalahan dalam proses kinerja.

Menurut Fahmi (2016:2) mendefinisikan pengertian kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategi (*strategi planning*) suatu organisasi.

Suatu organisasi yang professional tidak akan mampu mewujudkan suatu manajemen kinerja yang baik tanpa ada dukungan yang kuat dari seluruh komponen manajemen perusahaan dan juga tentunya para pemegang saham. Karena dalam konteks manajemen modern suatu kinerja yang sinergis tidak akan berlangsung secara maksimal jika pihak pemegang saham atau para komisaris perusahaan hanya bertugas untuk menerima keuntungan tanpa memenuhi berbagai persoalan internal dan eksternal yang terjadi di perusahaan tersebut.

#### **b. Jenis-Jenis Kinerja Pegawai**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja diantaranya, kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan

pekerjaan yang mereka lakukan, imbalan atau insentif, hubungan mereka dengan organisasi dan masih banyak lagi faktor lainnya. Organisasi atau perusahaan, kinerjanya lebih tergantung pada kinerja dari individu tenaga kerja. Ada banyak cara untuk memikirkan tentang jenis kinerja yang dibutuhkan para tenaga kerja untuk suatu organisasi agar dapat berhasil diantaranya dengan mempertimbangkan tiga elemen yaitu produktivitas, kualitas dan pelayanan.

Wibowo (2016:70) mengungkapkan bahwa :

Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Dalam suatu organisasi dikenal tiga jenis kinerja, yakni kinerja operasional (*operation performance*), kinerja administratif (*administrative performance*), dan kinerja strategik (*strategic performance*)

Kinerja suatu organisasi, baik yang bergerak di bidang yang berorientasi mencari keuntungan, organisasi pemerintah atau organisasi pendidikan semuanya tergantung kinerja dari peserta organisasi yang bersangkutan. Meskipun setiap organisasi memiliki ragam tujuan yang berbeda di nilai berkinerja baik bila meraih keberhasilan, dan hal ini disebabkan etos kerja dalam bentuk kinerja pegawai sebagai pelaku organisasi yang baik.

Keberhasilan organisasi dengan ragam kinerja tergantung kepada kinerja para peserta organisasi yang bersangkutan. Unsur manusialah yang memegang peranan sangat penting dan menentukan keberhasilan mencapai tujuan organisasi. Di dalam organisasi di kenal tiga jenis kinerja yakni :

#### a. Kinerja strategik

Kinerja strategik biasanya berkaitan dengan strategi dalam penyesuaian terhadap lingkungannya dan kemampuan di mana suatu organisasi berada. Biasanya kebijakan strategik di pegang oleh *top manager* karena menyangkut strategi menghadapi pihak luar, dan juga kinerja strategik harus mampu membuat visi ke depan tentang kondisi makro ekonomi negara yang berpengaruh pada kelangsungan organisasi.

#### b. Kinerja administratif

Kinerja administratif berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi. Termasuk didalamnya tentang struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas (wewenang) dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan atau bekerja pada unit-unit kerja yang terdapat dalam organisasi. Disamping itu, kinerja administratif berkaitan dengan kinerja dari mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi, agar tercapai sinkronisasi kerja antar unit kerja.

#### c. Kinerja operasional.

Kinerja operasional berkaitan dengan efektifitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan organisasi. Kemampuan mencapai efektifitas penggunaan sumberdaya (modal, bahan baku, teknologi dan lain-lain) tergantung kepada sumberdaya manusia yang mengerjakan.

Moehariono (2014:63-64).mengungkapkan jenis-jenis kinerja sebagai berikut : Kinerja operasional berkaitan dengan penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan (lembaga), yakni seberapa penggunaan

tersebut secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau mencapai visi dan misi.

Kinerja administratif berhubungan dengan kinerja administrasi organisasi (lembaga) termasuk di dalamnya struktur administrasi yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan posisi jabatan, dan berkaitan dengan mekanisme aliran informasi antar unit kerja (bagian) dalam organisasi (lembaga). Sedangkan kinerja strategik berhubungan dengan kemampuan organisasi (lembaga) dalam menjalankan visi dan misinya.

Berdasarkan beberapa pengertian kinerja sebagaimana dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan baik secara individu, kelompok, maupun organisasi. Tingkat pencapaian pelaksanaan program kegiatan tersebut dapat dilihat secara kuantitas maupun kualitas.

### **c. Indikator Kinerja Pegawai**

Indikator kinerja atau *performance indicators* kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measures*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian.

Sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang *prospektif* (harapan

kedepan) dari pada *tetrospektif* (melihat kebelakang). Hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu diobservasi.

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri.

Menurut Syafri dan Alwi (2014:73) unsur yang dinilai dari seorang pegawai negeri sipil (PNS) adalah :

1. Kesetiaan  
Kesetiaan adalah ketaatan kepada UUD 45, Negara dan pemerintahan
2. Prestasi kerja  
Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai negeri sipil (PNS) dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada.
3. Tanggungjawab  
Tanggungjawab adalah kesanggupan seseorang PNS menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan tepat waktu serta berani memikul risiko atas keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukannya.
4. Ketaatan  
Ketaatan adalah kesanggupan seorang PNS untuk mentaati perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.
5. Kejujuran  
Kejujuran adalah ketulusan hati seseorang PNS dalam melaksanakan tugas dan wewenang untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.
6. Kerjasama  
Kerjasama adalah kemampuan seorang PNS untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil yang sebesar-besarnya.
7. Prakarsa  
Prakarsa adalah kemampuan seorang PNS untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah atasan.

Berdasarkan unsur-unsur yang dinilai dalam mengukur kinerja pegawai negeri sipil, maka dapat dikatakan bahwa seorang pegawai negeri sipil loyalitas menjadi unsur utama dan pertama. Hal ini dapat dilihat bahwa

seseorang pegawai negeri itu baru dapat naik pangkat atau menduduki jenjang yang lebih tinggi kalau dia mendapatkan nilai-nilai “kesetiaan” amat baik (Skor, 91-100). Jadi kesetiaan itu adalah segala galanya dalam pegawai negeri sipil.

Priansa (2014:271) menyatakan bahwa dalam melakukan pengukuran kinerja maka dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai dimensi yaitu :

1. Kuantitas pekerjaan (*Quantity of work*)  
Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.
2. Kemandirian (*Quality of work*)  
Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.
3. Kemandirian (*Dependability*)  
Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengembangkan tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.
4. Inisiatif (*Initiative*)  
Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggungjawab
5. Adaptabilitas (*Adaptability*)  
Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.
6. Kerjasama (*Cooperation*)  
Kerjasama berkenaan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan dengan orang lain. Apakah assignments, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

Terdapat tujuh indikator kinerja. Dua diantaranya mempunyai peran sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan, Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja.

Menurut Wibowo (2016:86) terdapat tujuh indikator kinerja yaitu sebagai berikut :

1. Tujuan  
Tujuan menunjukkan ke arah mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Kinerja individu maupun organisasi dikatakan berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Standar  
Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.
3. Umpan Balik  
Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.
4. Alat atau sarana  
Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya.
5. Kompetensi  
Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
6. Motif  
Motif merupakan alasan atau pendorog bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan.
7. Peluang  
Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Adapun mengenai indikator yang menjadi ukuran kinerja menurut Malthis dan Jackson (2016:378) adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas  
Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan pegawai, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan
2. Kualitas  
Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan pegawai.
3. Ketepatan waktu  
Ketepatan waktu diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi *output*.
4. Kehadiran  
Kehadiran pegawai di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja pegawai itu.
5. Kemampuan bekerja sama  
Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Abdullah (2014:145) indikator kinerja adalah suatu variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi. Dalam pandangan lain, Moehariono (2014:108) mendefinisikan indikator kinerja sebagai berikut:

- a. Indikator kinerja adalah nilai atau karakteristik tertentu yang digunakan untuk mengukur output atau outcome suatu kegiatan.
- b. Indikator kinerja adalah alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Widodo (2016:86) bahwa terdapat tujuh indikator kinerja, yaitu:

- a. Tujuan  
Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan
- b. Standar  
Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan akan tercapai.
- c. Umpan balik  
Umpan balik merupakan masukan yang diperlukan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.



- d. Alat atau sarana  
Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan.
- e. Kompensasi  
Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik
- f. Motif  
Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu
- g. Peluang  
Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersebut

## **B. Penelitian Terdahulu**

Hasil-hasil penelitian yang berkaitan dengan analisis determinasi struktur organisasi melalui perilaku pegawai terhadap kinerja pegawai negeri sipil maka dibawah ini terdapat beberapa penelitian terdahulu dapat dilihat melalui tabel dibawah ini :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Hasil Temuan
Atty Tri Juniarti (2009)	Pengaruh Struktur Organisasi dan Kepemimpinan pada Kinerja Pegawai PT Bumitama Gunajaya Agro	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi dan kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, tetapi sebagian kepemimpinan juga mengidentifikasi variabel dominan untuk mempengaruhi kinerja karyawan.
Sahrul (2016)	Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Makassar Utara	Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel struktur organisasi berpengaruh signifikan secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Makassar Utara. Variabel struktur organisasi memiliki koefisien regresi positif (+) yang menunjukkan suatu hubungan searah, dengan kata lain, struktur organisasi akan meningkatkan kinerja dari pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Makassar Utara. Korelasi atau hubungan antara struktur organisasi dengan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Makassar Utara sangat kuat
Tatiek Nurhayati (2013)	Peran Struktur Organisasi dan Sistem Remunerasi Dalam Meningkatkan Kinerja	Hasil penelitian yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara struktur organisasi dengan kinerja pegawai, variabel struktur organisasi menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal tersebut ditunjukkan oleh nilai <i>critical ratio</i> (CR) yang lebih besar dari 1,96 yaitu

		sebesar 1.969 yaitu dan nilai signifikansi yang lebih kecil $<0,05$ yaitu sebesar 1,049. Maka hipotesis diterima. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai Kantor pelayanan pajak menjadi lebih baik seiring dibentuknya struktur organisasi yang baru setelah dilakukan modernisasi yang sekarang berdasarkan fungsinya.
Evan Cahya Adi Pratama (2016)	Pengaruh Komunikasi, Struktur Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Indal Steel Pipe (ISP) Gresik	Hasil uji secara parsial (uji t) menunjukkan bahwa variabel Komunikasi (X1), Struktur organisasi (X2), Gaya kepemimpinan (X) yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,011, 0,043 dan 0,001. Hasil uji secara simultan (uji F) menunjukkan variabel bebas (Komunikasi, struktur organisasi dan Gaya kepemimpinan) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan nilai koefisien sebesar 0.880, yang berarti variabel bebas mampu menjelaskan variasi perubahan variabel terikat sebesar 88% dan sisanya sebesar 12% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.
Rachmayanthi (2016)	Pengaruh Struktur Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kausal Pada Pegawai Direktorat Jenderal Kemasyarakatan)	Berdasarkan temuan ini, dapat disimpulkan bahwa setiap perubahan atau variasi yang terjadi pada kinerja mungkin secara langsung dipengaruhi oleh kepuasan kerja, dan juga secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap

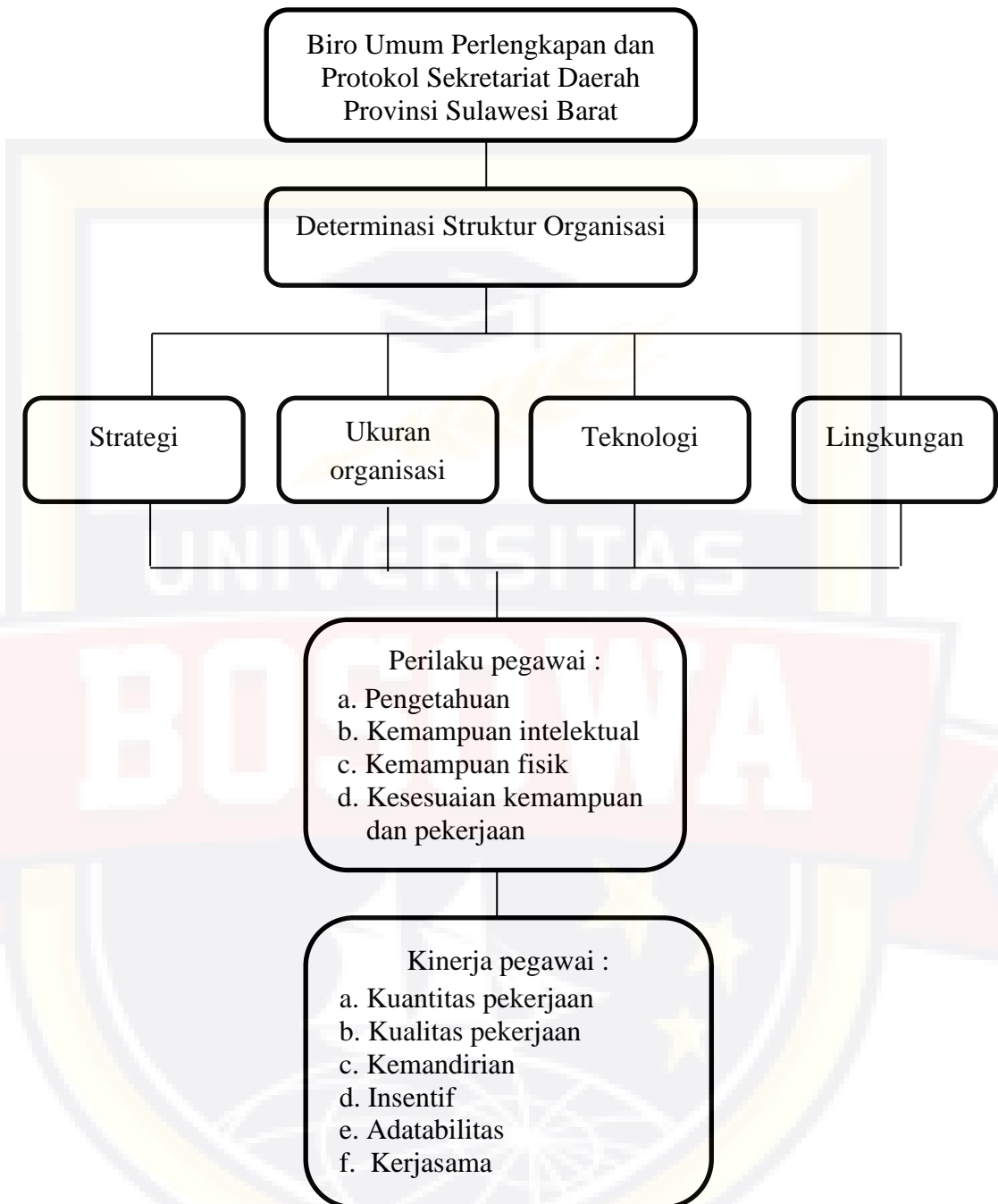
		struktur organisasi. Oleh karena itu, bila kita ingin memperkecil variasi yang terjadi dalam kinerja, faktor-faktor seperti kepuasan kerja dan struktur organisasi perlu diperhitungkan.
Jamal Bake (2017)	Karakteristik Struktur Organisasi dan Perilaku Kerja Pegawai serta Pengaruhnya Terhadap Kualitas Pelayanan (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Konawe, Sulawesi Tenggara)	Penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik struktur organisasi sesuai kebutuhan, kejelasan tanggung jawab, mekanisme kerja internal, kejelasan standar operasional dan prosedur kerja, kerjasama jaringan, koordinasi, program sinergi, dan formalistik dapat meningkatkan kualitas layanan karyawan; Semakin tepat karakteristik struktur organisasi, semakin tinggi kualitas layanan pegawai; 3) Perilaku pegawai yaitu <i>caring, not (apatis)</i> , tidak menolak urusan, salam hangat, tidak memandang rendah orang lain, bekerja secara fleksibel tidak, kerja mekanik diarahkan, memberikan pengaruh signifikan dan pengaruh positif terhadap kualitas layanan pegawai
Sutrisno (2013)	Pengaruh Struktur Organisasi, Komitmen Pegawai dan Pemahaman Tujuan Operasi Terhadap Penerapan <i>Total Production Maintenance</i> (TPM) Serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara parsial baik secara langsung maupun tidak langsung antara variabel struktur organisasi, komitmen pegawai dan pemahaman tujuan operasi terhadap penerapan total <i>productive maintenance</i> . Kontribusi besaran pengaruh untuk struktur organisasi terhadap penerapan total <i>productive maintenance</i> menempati posisi kedua.

### C. Kerangka Pikir

Untuk melakukan suatu penelitian, maka dibutuhkan suatu kerangka pemikiran yang merupakan alur pikir dari gagasan penelitian yang mengacu pada kajian teori, hingga munculnya variabel-variabel yang digunakan di dalam penelitian. Kerangka pikir juga dapat menjelaskan tentang adanya hubungan atau pengaruh variabel bebas yang terdiri dari struktur organisasi melalui perilaku pegawai terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Biro Umum Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat. Adapun kerangka pikir yang akan dibangun dari konsep penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :



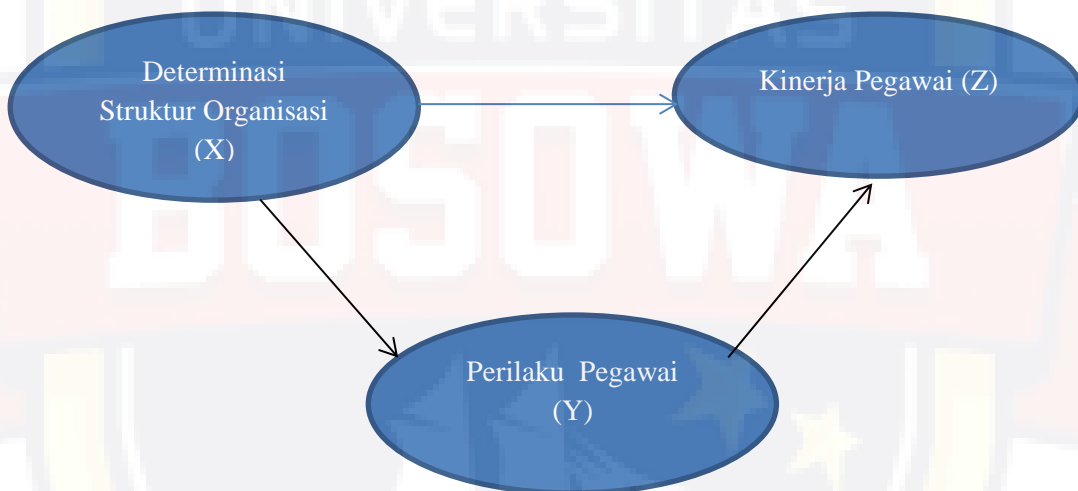
**BOSOWA**



Gambar 2.1. Kerangka Pikir

#### D. Kerangka Konseptual

Untuk menyusun kerangka konseptual dalam penelitian ini, maka terlebih dahulu perlu ditentukan yang termasuk dalam kategori variabel bebas, variabel terikat, variabel antara dan variabel kinerja pegawai. Kerangka konseptual dalam penelitian ini untuk menguji pengaruh determinasi struktur organisasi melalui perilaku pegawai terhadap kinerja pegawai. Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2. Kerangka Konseptual

#### E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian dan tinjauan teoritis seperti yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat disusun hipotesis sebagai pendugaan sementara dalam penelitian ini sebagai berikut:

$H_1 =$  Determinasi struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku pegawai Negeri Sipil.

H<sub>2</sub> = Determinasi struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Negeri Sipil.

H<sub>3</sub> = Diduga bahwa determinasi struktur organisasi melalui perilaku pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Negeri Sipil.





## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan kuisioner. Menurut Sugiyono (2016) angket atau kuisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian survey yaitu penelitian yang secara langsung mengadakan pengamatan pada Biro Umum Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat untuk mencari keterkaitan determinasi struktural Organisasi melalui perilaku pegawai terhadap kinerja pegawai

#### **B. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada Biro Umum Perlengkapan Dan Protokol Sekretariat Daerah, berlokasi di Kompleks Perkantoran Gubernur Jalan H. Abd Malik Pattana Endeng, Kelurahan Rangas, Kecamatan Simboro, Kabupaten Mamuju Provinsi Sulawesi Barat Sedangkan waktu yang digunakan selama melakukan penelitian dimulai dari bulan Juli sampai dengan bulan Oktober tahun 2019 .

## **C. Populasi dan Sampel**

### **1. Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada Kantor Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat yakni sebanyak 69 orang pegawai.

### **2. Sampel**

Untuk menentukan jumlah sampel maka digunakan metode sampel jenuh dimana menurut Sugiyono (2016) bahwa apabila populasi sedikit atau dibawah dari 100 responden maka jumlah populasi yang ada dapat dijadikan sebagai jumlah keseluruhan sampel dalam penelitian ini. Mengacu dari definisi tersebut di atas maka jumlah sampel ditentukan sebanyak 69 responden.

## **D. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya baik, dalam artian lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga mudah untuk diolah. Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Jadi dapat dikatakan bahwa pengukuran bertujuan untuk mendapatkan deskripsi yang tepat dari konsep-konsep yang telah diberikan. Karena salah satu instrumen dalam

penelitian ini menggunakan kuesioner maka pemberian skor dalam penilaian ini digunakan skala Likert.

Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2016:168). Jawaban setiap item instrument yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif yang dapat berupa kata-kata antara lain: Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban tersebut di atas dapat diberi skor sebagai berikut:

- 1) Untuk jawaban sangat setuju (SS), diberi nilai 5,
- 2) Untuk jawaban setuju (S), diberi nilai 4,
- 3) Untuk jawaban ragu-ragu (R), diberi nilai 3,
- 4) Untuk jawaban tidak setuju (TS), diberi nilai 2,
- 5) Untuk jawaban sangat tidak setuju (STS), diberi nilai 1

Ciri khas dari skala likert adalah bahwa makin tinggi skor yang diperoleh oleh seorang responden merupakan indikasi bahwa responden tersebut sikapnya makin positif terhadap obyek yang ingin diteliti oleh peneliti Sugiyono, (2016).

#### **E. Variabel Penelitian**

Variabel penelitian pada dasarnya merupakan segala sesuatu yang berbentuk apa yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut. variabel penelitian berarti menjelaskan secara terperinci mengenai variabel-variabel yang ada di dalamnya menjadi beberapa bagian yaitu dimensi, indikator, ukuran, dan skala. Variabel-variabel dari

penelitian ini terdiri dari variabel X = variabel independen atau variabel bebas yakni determinasi struktur organisasi. Kemudian variabel Y – variabel dependen atau variabel terikat yakni kinerja pegawai, dan variabel Z = variabel antara yakni perilaku pegawai.

## **F. Jenis Dan Sumber Data**

### **1. Jenis data**

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **a. Data Kuantitatif**

Data Kuantitatif adalah data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung, yang diperoleh dari perhitungan jawaban-jawaban responden atas kuesioner, yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

#### **b. Data Kualitatif**

Data Kualitatif adalah data yang diperoleh bukan dalam bentuk angka-angka atau tidak dapat dihitung, yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pimpinan dan pegawai serta informasi-informasi yang diperoleh dari pihak lain yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

### **2. Sumber data**

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **a. Data Primer**

Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama baik dari

individu atau perseorangan, seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui buku-buku kepustakaan, karangan ilmiah, pendapat para ahli, jurnal, dokumen atau arsip-arsip pada Biro Umum Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

**G. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data sangat mempengaruhi kualitas data hasil penelitian. Kualitas pengumpulan data berkenaan ketepatan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data (Sugiyono, 2016:223). Adapun alat yang digunakan dalam mengambil data dalam penelitian ini adalah:

a. Observasi

Observasi yaitu suatu bentuk penelitian yang dilakukan peneliti dengan melakukan pengamatan, baik secara berhadapan langsung maupun secara tidak langsung seperti memberikan kuesioner kepada responden .

b. Wawancara

Wawancara yaitu salah satu teknik pengumpulan data. Pelaksanaannya dapat dilakukan secara langsung berhadapan dengan yang diwawancarai, dapat juga tidak secara langsung seperti memberikan daftar pertanyaan untuk dijawab pada kesempatan lain. Instrumen yang digunakan dapat berupa pedoman wawancara maupun '*checklist*'.

c. Dokumentasi yaitu pengumpulan data dengan mengumpulkkkan dokumen-dokumen, literatur, karangan ilmiah yang ada kaitannya dengan penelitian ini.

d. Kuesioner

Kuesioner yaitu suatu cara pengumpulan data dengan memberikan data atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada *responden*, dengan harapan mereka akan memberikan respon atas pertanyaan dalam bentuk kuesioner yang telah disebarakan untuk diisi kepada responden.

#### H. Teknis Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan *Partial Least Square (PLS)* dengan menggunakan *software Smart PLS 2.0*. PLS merupakan salah satu metode statistik *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik data, seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang dan multikolinearitas (Jogiyanto dan Abdillah, 2015).

Pendekatan *Partial Least Square (PLS)* dapat digunakan pada data ukuran sampel kecil. Perbedaan mendasar SEM yang berbasis kovarian dan berbasis varian adalah tujuan penggunaannya. SEM berbasis kovarian bertujuan untuk mengestimasi model untuk pengujian atau konfirmasi teori, sedangkan SEM varian bertujuan untuk memprediksi kausalitas yang digunakan untuk pengembangan teori (Jogiyanto dan Abdillah, 2015). Penelitian ini merupakan penelitian yang bertujuan untuk memprediksi model

untuk pengembangan teori sehingga teknik analisis yang digunakan adalah SEM dengan PLS. Langkah-langkah analisis data dalam penelitian ini adalah:

### 1. Analisis deskriptif

Tujuan analisis deskriptif adalah untuk menjelaskan atau mendeskripsikan karakteristik responden maupun variabel yang diteliti. Bentuknya tergantung dari jenis data. Untuk data kategorik hanya dapat menjelaskan angka/nilai jumlah dan persentase masing-masing kelompok, sedangkan data numerik digunakan nilai *mean* (rata-rata), median, standar deviasi, dan sebagainya. Analisis yang berkaitan dengan penjelasan berbagai perilaku variabel dilakukan dengan analisis deskriptif berdasarkan pada teori dan pendekatan yang relevan. Data untuk analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini diolah dengan bantuan komputerisasi.

Untuk mengetahui apakah determinasi struktur organisasi melalui perilaku pegawai terhadap kinerja pegawai negeri sipil, maka digunakan kriteria analisis yang dikutip dari Abdurrahman dan Muhidin (2011:146) yaitu :

Tabel 3.1. Kriteria Analisis Deskripsi

Rentang Kategori Skor	Penafsiran
1,00 – 1,79	Sangat tidak baik/Sangat rendah
1,80 – 2,59	Tidak baik/Rendah
2,60 – 3,39	Cukup/Sedang
3,40 – 4,19	Baik/Tinggi
4,20 – 5,00	Sangat Baik/Sangat Tinggi

Sumber : Abdurrahman dan Muhidin, 2011.

## 2. Uji validitas dan reliabilitas konstruk

Menilai *outer model* atau *measurement model* adalah penilaian terhadap reliabilitas dan validitas penelitian. Ada tiga kriteria untuk menilai *outer model* yaitu *covergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Pengujian validitas konstruk secara umum dapat diukur dengan parameter *score loading* di model penelitian (*Rule of Thumbs*  $> 0,7$ ) dan menggunakan parameter AVE, *communality*, akar AVE dan *redundancy*. Skor AVE harus  $> 0,5$ , *communality*  $> 0,5$  dan *redundancy* mendekati 1 (Jogiyanto dan Abdillah, 2015).

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Uji reliabilitas diperlukan untuk mengetahui tingkat kehandalan pengukur. Suatu pengukur dikatakan *reliable* (dapat diandalkan) jika dapat dipercaya. Supaya dapat dipercaya, maka hasil dari pengukuran harus akurat dan konsisten. Dikatakan konsisten jika beberapa pengukuran terhadap subjek yang sama diperoleh hasil yang tidak berbeda (Jogiyanto, 2015). Uji reliabilitas dalam PLS dapat dilakukan dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,7$  dan nilai *composite reliability*  $> 0,70$  (Jogiyanto dan Abdillah, 2015).

## 3. Analisis model struktural (*inner model*)

Pengujian model struktural (*inner model*) dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-Square* dari model penelitian. Pengujian pertama terhadap model struktural dilakukan dengan



melihat nilai *R-Square* ( $R^2$ ). Perubahan nilai *R-Square* ( $R^2$ ) dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif.

#### 4. Pengujian hipotesis

Pengujian hipotesis melalui estimasi koefisien pada *path* ( $\beta$ ) yang kemudian dinilai signifikansinya berdasarkan nilai t-statistik masing-masing *path*. Nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Nilai koefisien *path* atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai t-statistik, harus diatas 1,64 untuk hipotesis *one-tailed* pada tingkat *alpha* 5 persen (Jogiyanto dan Abdillah, 2015).

Berdasarkan analisis penelitian yang menggunakan *path analysis*, maka secara matematis model analisis menjadi model regresi *standardized* (tanpa konstanta). Maka persamaan struktural dari model diagram jalur dinyatakan ::

$$Y = a + b (x) \dots\dots\dots (1)$$

$$Z = \beta_0 + \beta_1.X + \beta_2. Y \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan :

Y = Perilaku pegawai

Z = Kinerja pegawai

$\beta_1, \beta_3$  = Koefisien Jalur

X = Determinasi struktur organisasi

#### I. Definisi Operasional

Definisi operasional dari variabel penelitian dimaksudkan untuk memberikan batasan, pengertian, dan ruang lingkup penelitian yang akan digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

Tabel 3.2 Definisi Operasional

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Determinasi Struktur organisasi (X1)	Determinasi struktur organisasi adalah merupakan faktor-faktor yang menentukan terbentuknya struktur organisasi yang merupakan sarana atau alat yang digunakan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya	a) Strategi b) Ukuran organisasi c) Teknologi d) Lingkungan (Robbins, 2015)	Likert
Perilaku pegawai (Y)	Perilaku pegawai adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara individu dengan individu lainnya atau individu dengan lingkungannya, dan perilaku setiap individu itu sangat berbeda antara satu dengan yang lainnya	a) Pengetahuan b) Kemampuan intelektual c) Kemampuan fisik d) Kesesuaian kemampuan dan pekerjaan (Wahjono, 2010:50)	Likert
Kinerja Pegawai (Z)	Kinerja pegawai adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategi ( <i>strategi planning</i> ) suatu organisasi.	a) Kuantitas pekerjaan ( <i>Quantity of work</i> ) b) Kualitas pekerjaan ( <i>Quality of work</i> ) c) Kemandirian ( <i>Dependability</i> ) d) Inisiatif ( <i>Initiative</i> ) e) Adaptabilitas ( <i>Adaptability</i> ) f) Kerjasama ( <i>Cooperation</i> ) (Priansa, 2014)	Likert

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

##### 1. Sejarah Singkat Berdirinya Kantor Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat

Sulawesi Barat merupakan salah satu propinsi di Negara Kesatuan Republik Indonesia. Sebelumnya merupakan bagian dari Propinsi Sulawesi Selatan. Disahkan menjadi propinsi ke-33 pada tanggal 5 Oktober 2004 sesuai UU No. 26 Tahun 2004 dan beribukota di Mamuju.

Pembentukan Sulbar menjadi sebuah propinsi tidak lepas dari semangat *Allamungan Batu di Luyo* yang mengikat Mandar dalam perserikatan *Pitu Ba'bana Binanga* dan *Pitu Ulunna Salu* dalam sebuah muktamar yang melahirkan “Sipamandar” (saling memperkuat) untuk bekerja sama dalam membangun Mandar.

Tuntutan memisahkan diri dari Sulawesi Selatan sebenarnya sudah dimulai sebelum Indonesia Merdeka, karena merupakan wilayah Eks Afdeling Mandar. Baru setelah era reformasi dan disahkannya Undang Undang Nomor 22 Tahun 1999, perjuangan masyarakat di tiga kabupaten digelorakan kembali untuk menjadi sebuah propinsi. Tiga kabupaten tersebut adalah Polewali Mamasa, Majene, dan Mamuju.

Sejak tahun 2005, Majene, Mamuju dan Polewali Mamasa resmi menjadi bagian dari Propinsi Sulawesi Barat, dengan ibukota Mamuju.

Selanjutnya, Kabupaten Polewali Mamasa dimekarkan menjadi dua Kabupaten, yaitu Kabupaten Polewali Mandar dan Kabupaten Mamasa.

Sejak menjadi bagian dari Provinsi Sulawesi Selatan, daerah ini terisolir dan terlupakan. Hal ini disebabkan antara lain, jarak yang cukup jauh dari Makassar, kondisi geografis bergunung gunung dengan sarana prasarana jalan yang buruk, mayoritas penduduk yang egaliter.

Sampai dengan tahun 2015, Wilayah Propinsi Sulawesi Barat meliputi 6 (enam) Kabupaten/Kota yaitu : Kabupaten Mamuju Tengah, Kabupaten Mamuju, Kabupaten Majene, Kabupaten Pasang Kayu, Kabupaten Polewali Mandar dan Kabupaten Mamasa. Terdiri dari 69 Kecamatan, 71 Kelurahan dan 576 desa. Luas wilayah 16.796,19 km<sup>2</sup>. Suku-suku yang ada di propinsi ini terdiri dari Suku Mandar (49,15%), Toraja (13,95%), Bugis (10,79%), Jawa (5,38%), Makassar (1,59%) dan suku lainnya (19,15%).

Provinsi Sulawesi Barat Terbentuk berdasarkan Undang Undang Nomor 26 Tahun 2004, yang terdiri dari lima Kabupaten, antara lain :

1. Kabupaten Mamuju;
2. Kabupaten Majene
3. Kabupaten Polewali Mandar
4. Kabupaten Mamasa
5. Kabupaten Pasangkayu
6. Kabupaten Mamuju Tengah

Kondisi topografi Provinsi Sulawesi Barat terdiri dari laut, dataran rendah, dan dataran tinggi, memungkinkan untuk memiliki lahan subur. Iklim

di wilayah ini umumnya tropis. Mamuju adalah ibukota Provinsi Sulawesi Barat yang menyimpan sejuta khazanah. Dimulai dari letaknya yang sangat strategis, wilayahnya yang luas hingga kekayaan alamnya yang melimpah. Mamuju menjadi ibu kota provinsi yang secara administratif terbagi menjadi 6 kabupaten yaitu Kabupaten Mamuju, KABUPATEN Majene, Kabupaten Polewali Mandar, Kabupaten mamsa, Kabupaten pasangkayu, dan Kabupaten Mamuju Tengah. Kabupaten Polewali Mandar memiliki kekhasan kebudayaan maritim yang patut Anda kunjungi keindahan pulau-pulaunya yang bertebaran di sepanjang pantai Polewali. Ada juga Pantai Palippis sebagai salah satu objek wisata pesisir pantai juga menawarkan keindahan panorama alam laut yang sangat eksotis.

### **Sejarah**

Beberapa kerajaan pernah ada di sini, tepatnya 14 kerajaan. Mereka adalah B alapina, Banggae, Bambang, Binuang, Pamboang, Sendana, Tappalang, Mamuju, Rante Bulahan, Aralie, Mambi, Tabulahan, Matangga dan Tabang. Saat ini Sulawesi Barat di kenal dengan kakao, kopi (robusta dan arabika), cengkeh, dan kelapa. Emas, batu bara, dan minyak telah menjadikan provinsi makmur. Sulawesi Barat menjadi provinsi terpisah tahun 2004, dimana sebelumnya merupakan bagian Sulawesi Selatan.

### **Transportasi**

Dengan jalur udara Anda dapat masuk melalui bandara Tampa Padang 27 km dari ibu kota Mamuju. Selain itu dari laut melalui Distrik pelabuhan Belang-Belang Bakengkeng Mamuju, Kapal feri Simboro Mamuju terhubung

ke Mamuju-Balikpapan, Batu licin, Surabaya, Ujung Polewali Mandar, Pelabuhan alam Palippi di Majene, pelabuhan Manakara di Mamuju.

### **Masyarakat dan Budaya**

Orang Mandar telah di kenal selama berabad-abad karena kemampuan sebagai seorang pelaut handal. Mereka mendominasi wilayah ini, tetapi anda juga dapat menjumpai suku Toraja, Bugis, Makasar, Jawa, dan suku lainnya di sini. Suku Mandar (49,15%), Toraja (13,95%), Bugis (10,79%), Jawa (5,38%), Makassar (1,59%) dan lainnya (19,15%).

Dengan menggunakan kapal sandeq, penduduk Mandar berlayar ke seluruh wilayah Indonesia bahkan mencapai negara tetangga seperti Malaysia, dan Australia. Sementara, masyarakat yang tinggal di pegunungan memiliki budaya yang sama dengan suku Toraja terutama arsitektur rumah, bahasa, pakaian, dan upacara tradisional mereka. Yang cukup khas dari masyarakat Mandar di Kabupaten Polewali Mandar adalah beragamnya ritual-ritual adat yang juga menawarkan kehangatan sekaligus kemegahan budayanya.

Sulawesi Barat memiliki wisata alam yang fantastis dari pemandangan pegunungan yang masih alami, keunikan budaya masyarakat, serta luas serangkaian obyek wisata yang tersebar di pesisir dan pegunungan. Inilah tempat cocok untuk menyalurkan jiwa petualang Anda.

### **Kuliner**

Karena dekat dengan laut maka jelas *seafood* menjadi salah satu andalan utama di sini. Telur ikan terbang dikenal enak meski harganya lumayan mahal dan hanya dihidangkan pada saat-saat tertentu. Anda dapat

menemukanya di beberapa hotel dan restoran. *Pupu*, tuna goreng, dan ikan roti jangan lewatkan untuk di cicipi juga. Pada umumnya masakan Sulawesi Barat becita rasa pedas, sedikit asam dan rasanya enak. ([sumber wonderfull indonesia](#))

## **2. Visi dan Misi Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol**

Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol terbentuk berdasarkan Peraturan Gubernur Sulawesi Barat Nomor 40 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Tugas Dan Fungsi, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

### **Visi ; Sulawesi Barat Maju dan Malaqbi**

#### **Misi :**

1. Membangun Sumber Daya Manusia Berkualitas, Berkepribadian dan Berbudaya;
2. Mewujudkan Pemerintahan yang Bersih, Modern dan Terpercaya;
3. Membangun dan Memperkuat Konektivitas antar Wilayah Berbasis Unggulan Strategis;
4. Meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang inovatif dan berdaya saing tinggi;
5. Mengarusutakan lingkungan hidup untuk Pembangunan Berkelanjutan

## **3. Struktur organisasi**

Gubernur : H. Andi Ali Baal Masdar Wakil Gubernur : Hj. Enny Anggraeny Anwar Sekretaris Daerah : Dr. Muhammad Idris, M.Si Pemerintah

Provinsi Sulawesi Barat Memiliki 3 Asisten Sekda, 3 Staf Ahli Gubernur, 36 Organisasi Perangkat Daerah dan 6 Biro pada Sekretariat Daerah Provinsi

Sulawesi Barat yang terdiri dari :

1. Asisten Bid. Pemerintahan :
  - a. Biro Pemerintahan
  - b. Biro Hukum
2. Asisten Bid. Pembangunan :
  - a. Biro Kesejahteraan Rakyat
  - b. Biro Ekonomi dan Pembangunan
3. Asisten Bid. Administrasi Umum
  - a. Biro Organisasi dan Tata Laksana
  - b. Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol

#### **4. Tugas Pokok**

Biro Umum dan Perlengkapan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (1) huruf c angka 2, mempunyai tugas menyiapkan perumusan kebijakan, mengoordinasikan pelaksanaan tugas dan fungsi, pemantauan dan evaluasi program kegiatan dan penyelenggaraan pembinaan teknis, administrasi dan sumber daya dibidang kerumahtanggaan, administrasi keuangan, tata usaha biro dan tata usaha pimpinan serta perlengkapan.

#### **5. Fungsi**

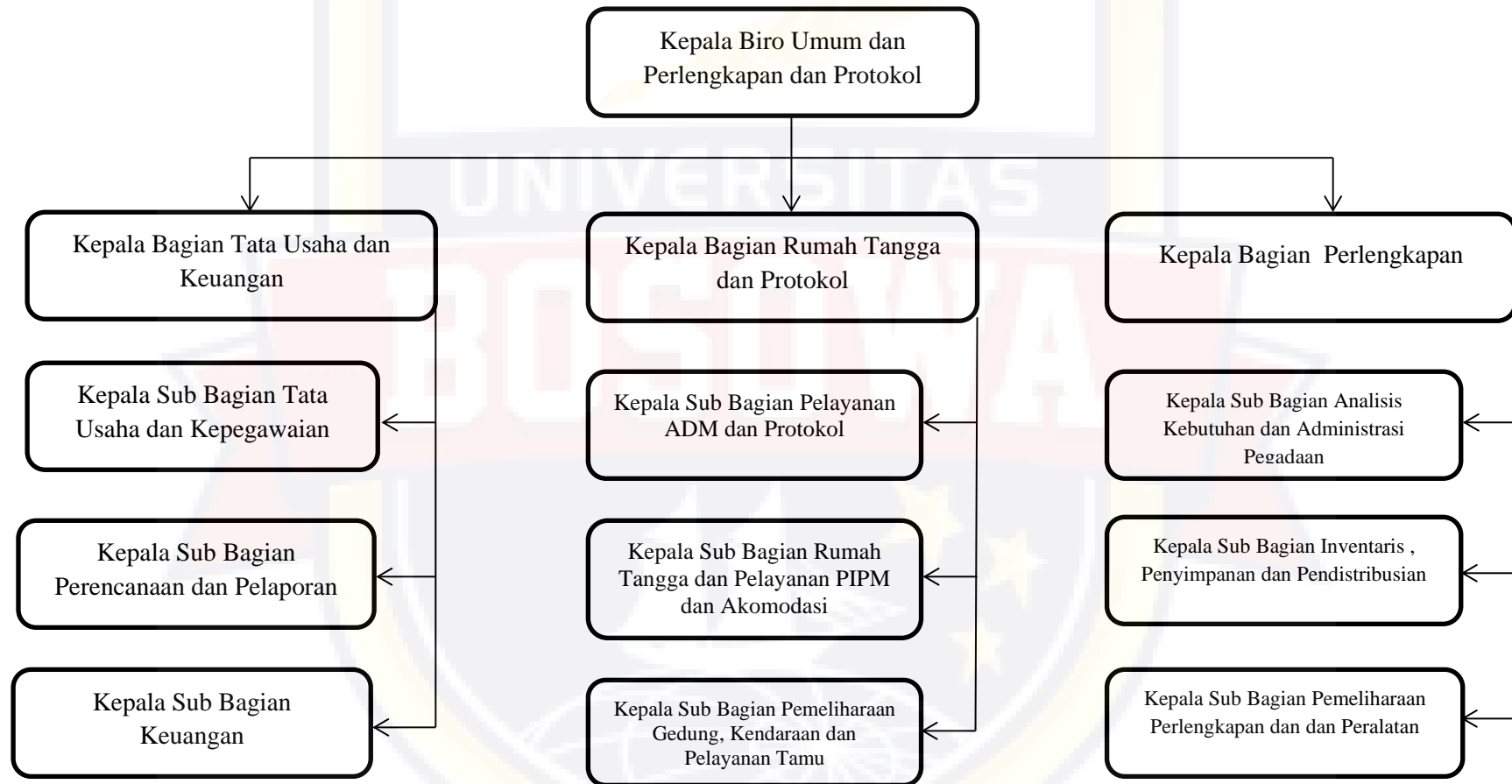
- a. Pelaksanaan penyiapan perumusan kebijakan dibidang keuangan dan tata usaha, kerumahtanggaan serta perlengkapan;



- b. Pelaksanaan koordinasi dan penyusunan program kegiatan serta petunjuk teknis pelaksanaan dibidang keuangan dan tata usaha, kerumahtanggaan serta perlengkapan;
- c. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dibidang keuangan dan tata usaha, kerumahtanggaan serta perlengkapan;
- d. Pelaksanaan pembinaan teknis, administrasi serta sumber daya dibidang keuangan dan tata usaha, kerumahtanggaan serta perlengkapan;
- e. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh pimpinan.

Berikut ini akan disajikan gambar struktur organisasi Kantor Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat dapat dilihat melalui gambar berikut ini :

**GAMBAR 4.1**  
**STRUKTUR ORGANISASI KANTOR BIRO UMUM, PERLENGKAPAN DAN PROTOKOL**  
**SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI SULAWESI BARAT**



Sumber : Kantor Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat

## **B. Temuan Penelitian**

### **1. Gambaran Identitas Responden**

Sebelum membahas lebih jauh mengenai analisis determinasi struktur organisasi melalui perilaku pegawai terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat, maka sebagai hasil penelitian pendahuluan terlebih dahulu akan disajikan gambaran identitas responden. Gambaran identitas responden dimaksudkan untuk menganalisis atau menggambarkan identitas responden yang dijadikan sampel penelitian, dimana populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat yang berjumlah sebanyak 69 orang pegawai.

Dari 69 exemplar kuesioner yang disebarkan kepada responden maka semua kuesioner telah diisi secara lengkap dan benar sehingga layak untuk dianalisis lebih lanjut untuk kepentingan penelitian ini. Dalam hubungannya dengan uraian tersebut di atas, maka gambaran identitas responden dapat dilihat melalui demografi responden yang dapat diklasifikasikan berdasarkan : jenis kelamin, umur responden, tingkat pendidikan terakhir, masa kerja dan status pernikahan.

Dari hasil olahan data mengenai gambaran identitas responden maka akan diuraikan rekapitulasi identitas responden dengan menggunakan bantuan komputersasi program SPSS release 24 yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

### a) Karakteristik Responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis responden dalam penelitian ini dikategorikan atas dua bagian yakni responden laki-laki dan wanita, hasil rekapitulasi responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.1. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis kelamin

Jenis kelamin	Frekuensi Responden	
	Orang	%
Laki-laki	43	62,3
Wanita	26	37,7
	69	100,0

**Sumber: Hasil kuesioner, 2019**

Dari data mengenai karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, terlihat bahwa dari 69 responden yang diteliti maka didominasi oleh pegawai laki-laki dengan jumlah responden sebanyak 43 orang (62,3%), sedangkan sisanya adalah pegawai wanita dengan jumlah responden sebanyak 26 orang (37,7%). Sehingga kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini bahwa pegawai yang bekerja pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat adalah didominasi oleh pegawai laki-laki.

### b) Karakteristik Responden berdasarkan umur

Pada umumnya umur seseorang dapat menunjukkan tingkat kematangan orang tersebut dalam menyelesaikan setiap pekerjaan, dimana dalam penelitian ini umur responden dapat dibagi menjadi 4 kelompok, yakni : umur antara 22-29 tahun, umur 30-39 tahun, umur 40-49 tahun, serta umur di atas 50 tahun.

Pembagian responden berdasarkan kelompok umur dapat dilihat pada tabel berikut ini

Tabel 4.2. Karakteristik Responden berdasarkan Umur

Umur	Frekuensi Responden	
	Orang	%
22-29 tahun	16	23,2
30-39 tahun	29	42,0
40-49 tahun	16	23,2
> 50 tahun	8	11,6
	69	100,0

**Sumber: Hasil kuesioner, 2019**

Dari tabel mengenai karakteristik responden berdasarkan umur, nampak bahwa sebagian besar umur pegawai dalam penelitian ini adalah umur antara 30-39 tahun dengan jumlah responden sebanyak 29 orang (42%), kemudian umur antara 22-29 tahun, dan umur antara 40-49 tahun yakni masing-masing dengan jumlah responden sebanyak 16 orang (23,2%), dan sisanya adalah pegawai yang berumur di atas 50 tahun yakni sebanyak 8 orang (11,6%). Sehingga kesimpulan yang dapat diambil bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat adalah berumur antara 30-39 tahun.

### c) Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir

Tingkat pendidikan seseorang berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan dalam suatu organisasi atau instansi, dimana pembagian tingkat pendidikan terakhir responden dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.3. Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir

Tingkat Pendidikan Terakhir	Frekuensi Responden	
	Orang	%
Diploma (D3)	12	17,4
Sarjana (S1)	44	63,8
Magister (S2)	13	18,8
	69	100,0

**Sumber: Hasil kuesioner, 2019**

Berdasarkan tabel tersebut di atas, nampak bahwa jenjang pendidikan responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah sarjana (S1) dengan jumlah responden sebanyak 44 orang (63,8%), kemudian responden yang lulusan magister (S2) dengan jumlah responden sebanyak 13 orang (18,8%), dan sisanya adalah responden yang lulusan Diploma yakni sebanyak 12 orang (17,4%). Sehingga kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini bahwa rata-rata pegawai yang bekerja pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat adalah lulusan sarjana (S1).

#### **d) Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja**

Masa kerja menggambarkan pengalaman yang dimiliki oleh seorang responden selama mengabdikan dirinya pada Kantor Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat, dimana masa kerja responden terbagi atas 4 bagian yakni : masa kerja 1-3 tahun, 3,1-5 tahun, masa kerja antara 5,1 – 7 tahun, serta masa kerja antara 7,1-10. Dimana karakteristik responden berdasarkan masa kerja hasil selengkapny dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.4. Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi Responden	
	Orang	%
1-3 tahun	16	23,2
3,1 - 5 tahun	25	36,2
5,1 -7 tahun	11	15,9
7,1 -10 tahun	17	24,6
	69	100,0

**Sumber: Hasil kuesioner, 2019**

Berdasarkan tabel tersebut di atas, nampak bahwa masa kerja responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah mempunyai masa kerja antara 3,1 – 5 tahun dengan jumlah responden sebanyak 25 orang (36,2%), diikuti oleh responden yang mempunyai masa kerja antara 7,1 - 10 tahun yakni sebanyak 17 orang (24,6%), kemudian masa kerja antara 1-3 tahun yakni sebanyak 16 orang (23,2%), dan sisanya adalah masa kerja antara 5,1-7 tahun dengan jumlah responden sebanyak 11 orang (15,9%). Sehingga kesimpulan yang dapat diambil bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat adalah memiliki masa kerja antara 3,1 - 5 tahun.

#### **e) Karakteristik Responden berdasarkan Status Pernikahan**

Status pernikahan dalam penelitian ini dapat dikategorikan atas dua bagian yakni : status menikah, dan belum menikah. Hasil selengkapnya dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.5. Karakteristik Responden berdasarkan Status Pernikahan

Status Pernikahan	Frekuensi Responden	
	Orang	%
Menikah	56	81,2
Belum menikah	13	18,8
	69	100,0

**Sumber: Hasil kuesioner, 2019**

Berdasarkan tabel tersebut di atas, nampak bahwa status pernikahan responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah mempunyai status menikah dengan jumlah responden sebanyak 56 orang (81,2%), dan sisanya adalah responden yang berstatus belum menikah dengan jumlah responden sebanyak 13 orang (18,8%). Sehingga kesimpulan yang dapat diambil bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat adalah berstatus menikah.

## 2. Deskripsi Variabel Penelitian

Salah satu upaya yang ingin dicapai oleh setiap instansi pemerintahan khususnya pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat adalah peningkatan prestasi kerja atau kinerja dari masing-masing pegawai yakni mengenai pengaruh determinasi atau perbedaan struktur organisasi melalui perilaku kerja pegawai. Oleh karena itulah untuk menunjang visi dan misi dari Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat, maka perlunya diperhatikan mengenai masalah determinasi struktur organisasi.



Untuk mengetahui persepsi responden mengenai determinasi struktur organisasi melalui perilaku pegawai terhadap kinerja pegawai negeri sipil, maka digunakan kriteria analisis yang dikutip dari Abdurrahman dan Muhidin (2011:146) yaitu :

Tabel 4.6. Kriteria Analisis Deskripsi

Rentang Kategori Skor	Penafsiran
1,00 – 1,79	Sangat tidak baik/Sangat rendah
1,80 – 2,59	Tidak baik/Rendah
2,60 – 3,39	Cukup/Sedang
3,40 – 4,19	Baik/Tinggi
4,20 – 5,00	Sangat Baik/Sangat Tinggi

Sumber : Abdurrahman dan Muhidin, 2011.

Dari kriteria analisis deskripsi maka untuk lebih jelasnya akan disajikan jawaban responden mengenai variabel penelitian yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

**a. Deskripsi Jawaban Responden mengenai Determinasi Struktur Organisasi**

Bagi kantor instansi pemerintahan, maka struktur organisasi pada hakikatnya adalah suatu cara untuk menata unsur-unsur dalam organisasi dengan sebaik-baiknya, demi mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu, pentingnya sebuah struktur organisasi akan membantu pimpinan dari hasil keputusan dalam mendesain organisasi sebagai cara mengidentifikasi dari pengelolaan sumber daya manusia dan segala fungsi-fungsi yang ada untuk penyelesaian pekerjaan dengan pedoman visi, misi dan tujuan organisasi.

Dimana indikator yang digunakan dalam mengukur struktur organisasi adalah terdiri atas 4 bagian yakni strategi organisasi, ukuran organisasi, teknologi dan lingkungan. Hasil penyebaran kuesioner mengenai deskripsi responden terkait dengan struktur organisasi maka dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.7. Deskripsi Jawaban Responden mengenai Strategi Organisasi

No.	Pertanyaan	Alternatif Jawaban Responden					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
1.	Strategi dalam menetapkan struktur organisasi mampu meminimalkan ketidakjelasan tugas dan tanggungjawab pegawai saat bekerja	-	-	33,3%	44,9%	21,7%	3,88
2.	Kerangka kerja strategi yang ditetapkan oleh Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat sudah jelas.	-	-	31,9%	46,4%	21,7%	3,90
3.	Struktur organisasi merupakan sarana untuk mencapai tujuan dari keseluruhan strategi yang dibuat oleh Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat	-	-	39,1%	27,5%	33,3%	3,94
Total Rata-rata							3,91

**Sumber: Kuesioner yang sudah diolah, 2019**

Dari tabel deskripsi jawaban responden mengenai strategi organisasi maka diperoleh total rata-rata strategi organisasi sebesar 3,91 dan dikategorikan baik. Ini dapat dilihat dari hasil tanggapan responden yang sebagian besar memberikan jawaban setuju bahwa strategi dalam menetapkan struktur organisasi mampu meminimalkan ketidakjelasan tugas dan tanggungjawab pegawai saat bekerja,

kemudian kerangka kerja strategi yang ditetapkan oleh Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat sudah jelas. Begitu pula dengan struktur organisasi merupakan sarana untuk mencapai tujuan dari keseluruhan strategi yang dibuat oleh Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat, dan semua ini sudah berjalan dengan baik.

Kemudian akan disajikan persepsi responden mengenai ukuran organisasi yang dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.8. Deskripsi Jawaban Responden mengenai Ukuran Organisasi

No.	Pertanyaan	Alternatif Jawaban Responden					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
1.	Perbedaan struktur organisasi dari masing-masing instansi dipengaruhi oleh adanya ukuran organisasi	-	-	30,4%	36,2%	33,3%	4,03
2.	Penentuan struktur organisasi dipengaruhi oleh adanya ukuran organisasi pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat	-	-	40,6%	29%	30,4%	3,90
Total rata-rata						3,97	

**Sumber: Kuesioner yang sudah diolah, 2019**

Data deskripsi jawaban responden mengenai ukuran organisasi maka diperoleh total rata-rata sebesar 3,97 dan dipersepsikan baik atau tinggi. Ini dapat dilihat bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban setuju mengenai perbedaan struktur organisasi dari masing-masing instansi dipengaruhi oleh adanya ukuran organisasi, sedangkan rata-rata responden memberikan jawaban

cukup setuju mengenai penentuan struktur organisasi dipengaruhi oleh adanya ukuran organisasi pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

Selanjutnya akan disajikan deskripsi jawaban responden mengenai teknologi yang dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.9. Deskripsi Jawaban Responden mengenai Teknologi

No.	Pertanyaan	Alternatif Jawaban Responden					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
1.	Struktur organisasi dipengaruhi oleh adanya teknologi yang digunakan oleh organisasi	-	-	34,6%	29%	36,2%	4,02
2.	Setiap struktur organisasi didesain untuk menyesuaikan teknologi yang digunakan saat ini	-	-	34,8%	42%	23,2%	3,88
Total rata-rata						3,95	

**Sumber: Kuesioner yang sudah diolah, 2019**

Berdasarkan tabel 4.9 yakni deskripsi jawaban responden mengenai teknologi, maka diperoleh total rata-rata sebesar 3,95 dan dipersepsikan tinggi. Ini dapat dilihat bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban sangat setuju mengenai struktur organisasi dipengaruhi oleh adanya teknologi yang digunakan oleh organisasi, begitu pula rata-rata responden memberikan jawaban setuju bahwa setiap struktur organisasi didesain untuk menyesuaikan teknologi yang digunakan saat ini.

Sedangkan persepsi jawaban responden mengenai lingkungan dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.10. Deskripsi Jawaban Responden mengenai Lingkungan

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban Responden					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
1.	Kelancaran aktivitas kerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan disesuaikan dengan kapasitas sumber daya manusia	-	-	33,3%	40,6%	26,1%	3,93
2.	Lingkungan kerja yang dinamis menggambarkan kestabilan pegawai dalam bekerja	-	2,9%	34,8%	30,4%	31,9%	3,91
3.	Setiap pegawai mengetahui dengan jelas tugas-tugas yang berhubungan dengan divisi dalam organisasi	-	-	37,7%	23,2%	39,1%	4,01
Total rata-rata							3,95

**Sumber: Kuesioner yang sudah diolah, 2019**

Data deskripsi jawaban responden mengenai lingkungan maka diperoleh total rata-rata sebesar 3,95 dan dipersepsikan baik. Hal ini dapat dilihat bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban setuju mengenai Kelancaran aktivitas kerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan disesuaikan dengan kapasitas sumber daya manusia, kemudian rata-rata responden memberikan jawaban cukup setuju berkaitan dengan Kelancaran aktivitas kerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan disesuaikan dengan kapasitas sumber daya manusia. Begitu pula dengan pernyataan bahwa setiap pegawai mengetahui dengan jelas tugas-tugas yang berhubungan dengan divisi dalam organisasi, dimana rata-rata responden memberikan jawaban sangat setuju. Ini berarti bahwa lingkungan kerja pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat sudah berjalan dengan baik.

## b. Deskripsi Jawaban Responden mengenai Perilaku Pegawai

Perilaku pegawai berkaitan dengan suatu bentuk tindakan yang dilakukan oleh anggota organisasi yang dapat secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi efektifitas kerja suatu organisasi. Antara satu individu dengan individu yang lainnya memiliki sifat yang berbeda. Ada individu yang cekatan dalam melaksanakan tugasnya, ada individu yang pintar, tetapi susah berorganisasi, dan mungkin ada juga individu yang suka membuat alasan agar dapat membolos kerja.

Perilaku pegawai dalam penelitian ini diukur dengan 4 indikator yaitu : pengetahuan, kemampuan intelektual, kemampuan fisik dan kesesuaian kemampuan dan pekerjaan, yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

Tabel 4.11. Deskripsi Jawaban Responden mengenai Pengetahuan

No.	Pertanyaan	Alternatif Jawaban Responden					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
1.	Saya memiliki pengetahuan dalam pekerjaan yang dilakukan selama ini	-	20,3%	21,7%	33,3%	24,6%	3,62
2.	Pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai mendukung dalam penyelesaian pekerjaan yang dilakukan selama ini	-	20,3%	5,8%	47,8%	26,1%	3,78
Total rata-rata							3,7

**Sumber: Kuesioner yang sudah diolah, 2019**

Berdasarkan deskripsi jawaban responden mengenai pengetahuan maka diperoleh total rata-rata sebesar 3,70 dan dipersepsikan baik atau tinggi. Ini berarti bahwa rata-rata pegawai yang bekerja pada Biro Umum, Perlengkapan dan

Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat sudah memiliki pengetahuan yang tinggi dalam penyelesaian pekerjaan.

Selanjutnya akan disajikan deskripsi jawaban responden mengenai kemampuan intelektual yang dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.12. Deskripsi Jawaban Responden mengenai Kemampuan Intelektual

No.	Pertanyaan	Alternatif Jawaban Responden					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
1.	Kemampuan intelektual yang dimiliki organisasi mendukung dalam penyelesaian pekerjaan	-	14,5%	11,6%	40,6%	33,3%	3,93
2.	Kemampuan intelektual mendukung untuk menghasilkan pelaksanaan kerja yang sesuai dengan yang ditargetkan	-	29%	7,2%	31,9%	31,9%	3,67
Total rata-rata							3,8

**Sumber: Kuesioner yang sudah diolah, 2019**

Berdasarkan tabel deskripsi jawaban responden mengenai kemampuan intelektual maka diperoleh total rata-rata 3,8 dan dipersepsikan baik atau tinggi. Ini berarti bahwa sebagian besar pegawai pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat memiliki kemampuan intelektual yang tinggi untuk menghasilkan pelaksanaan kerja sesuai dengan yang ditargetkan serta mendukung dalam penyelesaian pekerjaan.

Selanjutnya akan disajikan deskripsi jawaban responden mengenai kemampuan fisik yang dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.13. Deskripsi Jawaban Responden mengenai Kemampuan Fisik

No.	Pertanyaan	Alternatif Jawaban Responden					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
1.	Saya memiliki kemampuan fisik dalam penyelesaian pekerjaan	-	23,2%	20,3%	29%	27,5%	3,61
2.	Kemampuan fisik yang saya miliki selama ini dapat memberikan hasil kerja yang maksimal kepada organisasi	-	11,6%	27,5%	29%	31,9%	3,81
Total rata-rata							3,71

**Sumber: Kuesioner yang sudah diolah, 2019**

Dari tabel 4.13 yakni deskripsi jawaban responden mengenai kemampuan fisik maka diperoleh total rata-rata sebesar 3,71 dan dipersepsikan baik. Hal ini dapat dilihat bahwa setiap pegawai sudah memiliki kemampuan fisik dalam penyelesaian pekerjaan, begitu pula dengan kemampuan fisik yang dimiliki oleh pegawai selama ini dapat memberikan hasil kerja yang maksimal kepada organisasi.

Sedangkan persepsi jawaban responden mengenai kesesuaian kemampuan dan pekerjaan pegawai pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat dapat disajikan pada tabel berikut ini :



Tabel 4.14. Deskripsi Jawaban Responden mengenai Kesesuaian Kemampuan dan Pekerjaan

No.	Pertanyaan	Alternatif Jawaban Responden					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
1.	Pekerjaan yang saya kerjakan selama ini sesuai dengan kemampuan kompetensi yang dimiliki pegawai	-	1,4%	37,7%	36,2%	24,6%	3,84
2.	Penempatan kerja dalam struktur organisasi sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai	-	2,9%	46,4%	24,6%	26,1%	3,74
Total rata-rata							3,79

**Sumber: Kuesioner yang sudah diolah, 2019**

Dari tabel 4.14 yakni deskripsi jawaban responden mengenai kesesuaian kemampuan dan pekerjaan, maka diperoleh total rata-rata sebesar 3,79 dan dipersepsikan baik atau tinggi. Hal ini dapat dilihat bahwa pekerjaan yang pegawai kerjakan selama ini sesuai dengan kemampuan kompetensi yang dimiliki pegawai, namun ada pula yang belum sesuai dengan kemampuan kompetensi pegawai, selain itu bahwa penempatan kerja dalam struktur organisasi sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, namun rata-rata pegawai memberikan jawaban cukup setuju karena masih ada pegawai menilai bahwa penempatan kerja belum sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

### c. Deskripsi Jawaban Responden mengenai Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pegawai, dan memberikan kontribusi

pada peningkatan visi dan misi organisasi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Dari hasil penyebaran kuesioner maka diperoleh deskripsi jawaban responden mengenai kinerja pegawai yang dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.15. Deskripsi Jawaban Responden mengenai Kinerja Pegawai

No.	Pertanyaan	Alternatif Jawaban Responden					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
1.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu	-	1,4%	31,9%	56,5%	10,1%	3,75
2.	Saya melakukan pekerjaan dengan mengutamakan hasil pekerjaan yang bermutu dan sesuai dengan peraturan yang ada	-	-	30,4%	40,6%	29%	3,99
3.	Saya memiliki kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaan yang saya tangani selama ini	-	2,9%	27,5%	34,8%	34,8%	4,01
4.	Saya selalu menerima insentif jika pekerjaan yang ditangani melebihi dari yang ditargetkan	-	2,9%	21,7%	30,4%	44,9%	4,17
5.	Saya cepat beradaptasi dengan cara baru dalam pelaksanaan pekerjaan	-	1,4%	20,3%	24,6%	53,6%	4,30
6.	Saya selalu bekerja sama dengan rekan kerja lainnya dalam penyelesaian pekerjaan	-	-	17,4%	30,4%	52,2%	4,35
Total rata-rata							4,01

**Sumber: Kuesioner yang sudah diolah, 2019**

Berdasarkan tabel tersebut di atas yakni tanggapan responden mengenai kinerja pegawai maka diperoleh total rata-rata sebesar 4,01 dan dipersepsikan baik

atau tinggi, hal ini dapat dilihat bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban setuju mengenai kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, kemudian setiap pegawai melakukan pekerjaan dengan mengutamakan hasil pekerjaan yang bermutu dan sesuai dengan peraturan yang ada, begitu pula bahwa setiap pegawai memiliki kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditangani selama ini.

Kemudian sebagian besar pegawai memberikan jawaban sangat setuju bahwa setiap pegawai selalu menerima insentif jika pekerjaan yang ditangani melebihi dari yang ditargetkan, setiap pegawai cepat beradaptasi dengan cara baru dalam pelaksanaan pekerjaan, serta setiap pegawai selalu bekerja sama dengan rekan kerja lainnya dalam penyelesaian pekerjaan, sehingga mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

### **3. Uji Kualitas Data**

Uji kualitas data dalam penelitian ini diklasifikasikan atas dua pengujian yakni uji validitas dan uji reliabilitas yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

#### **a) Pengujian Validitas**

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan alat pengukur dapat mengungkapkan konsep gejala/kejadian yang diukur. Validitas konstruk diperoleh dengan menghitung korelasi antara masing-masing validitas dengan skor total dengan memakai rumus *corrected item total correlation* yang diolah dengan menggunakan program SPSS 24. Secara statistik angka korelasi

yang diperoleh harus diuji terlebih dahulu untuk menyatakan apakah nilai korelasi yang dihasilkan signifikan atau tidak. Syarat valid atau tidaknya instrument penelitian apabila memiliki nilai korelasi di atas dari 0,30.

Untuk hasil lengkap dari uji validitas atas determinasi struktur organisasi, perilaku kerja dan kinerja pegawai negeri sipil dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.16. Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Nilai Korelasi	Nilai Korelasi standar	Keterangan
Determinasi struktur organisasi	X1.1	0,710	0,30	Valid
	X1.2	0,752		
	X1.3	0,835		
	X2.1	0,790		
	X2.2	0,769		
	X3.1	0,750		
	X3.2	0,615		
	X4.1	0,725		
	X4.2	0,682		
	X4.3	0,831		
Perilaku pegawai	Y1.1	0,775	0,30	Valid
	Y1.2	0,693		
	Y2.1	0,736		
	Y2.2	0,706		
	Y3.1	0,721		
	Y3.2	0,606		
	Y4.1	0,667		
	Y4.2	0,574		
Kinerja pegawai negeri sipil	Z1	0,682	0,30	Valid
	Z2	0,676		
	Z3	0,876		
	Z4	0,842		
	Z5	0,888		
	Z6	0,736		

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2019

Dari tabel hasil uji validitas untuk variabel determinasi struktur organisasi, perilaku pegawai dan kinerja pegawai negeri sipil maka diperoleh nilai

korelasi yang lebih besar dari nilai standar (0,30). Dengan demikian indikator atau kuesioner yang digunakan oleh masing-masing variabel determinasi struktur organisasi, perilaku pegawai dan kinerja pegawai negeri sipil dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat ukur variabel, karena nilai korelasi (*correlation bivariate pearson*) diatas dari 0,30.

#### b) Pengujian Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah indikator atau kuesioner yang digunakan dapat dipercaya atau handal sebagai alat ukur variabel. Reliabilitas suatu indikator atau kuesioner dapat dilihat dari nilai *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ), yaitu apabila nilai *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) lebih besar ( $>$ ) 0,60 maka indikator atau kuesioner adalah reliable, sedangkan apabila nilai *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) lebih kecil ( $<$ ) 0,60 maka indikator atau kuesioner tidak reliable. Secara keseluruhan uji reliabilitas dapat dilihat hasilnya pada tabel berikut ini :

Tabel 4.17. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Penelitian	<i>Cronbach's Alpha</i>	Standar Reliabilitas	Keterangan
Determinasi struktur organisasi	0,937	0,60	Reliabel
Perilaku pegawai	0,898	0,60	Reliabel
Kinerja pegawai negeri sipil	0,924	0,60	Reliabel

**Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2019**

Nilai *cronbach's alpha* semua variabel yakni determinasi struktur organisasi, perilaku pegawai dan kinerja pegawai negeri sipil lebih besar dari 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator atau kuesioner yang digunakan

untuk variabel determinasi struktur organisasi, perilaku pegawai dan kinerja pegawai negeri sipil semuanya dinyatakan handal atau dapat dipercaya sebagai alat ukur.

#### **4. Hasil Analisis dengan *Structural Equation Model Partial Least Square* (SEM-PLS)**

Hasil penelitian ini bertujuan untuk melakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan model analisis SEM-*Partial Least Square* (PLS 3.0). Dimana dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan 2 model pendekatan yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Dalam hubungannya dengan uraian tersebut di atas akan disajikan hasil analisis data penelitian yaitu :

##### **1) Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Analisis model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk mengukur valid dan reliabelnya suatu model melalui proses Algorithm dalam SEM-PLS 3.0. Pengujian model pengukuran (*outer model*) yang akan diuji meliputi uji validitas (validitas konvergen dan validitas diskriminasi), dimana uji reliabilitas (*composite reliability* dan *cronbach's alpha*) dan nilai  $R^2$  sebagai alat ukur untuk mengukur ketepatan model penelitian.

##### **a) Uji Validitas**

Uji validitas konstruk dalam analisis SEM-PLS 3.0 bertujuan untuk mengetahui apakah setiap indikator-indikator yang digunakan dalam model penelitian betul-betul merupakan konstruk dari setiap variabel laten yang diteliti.

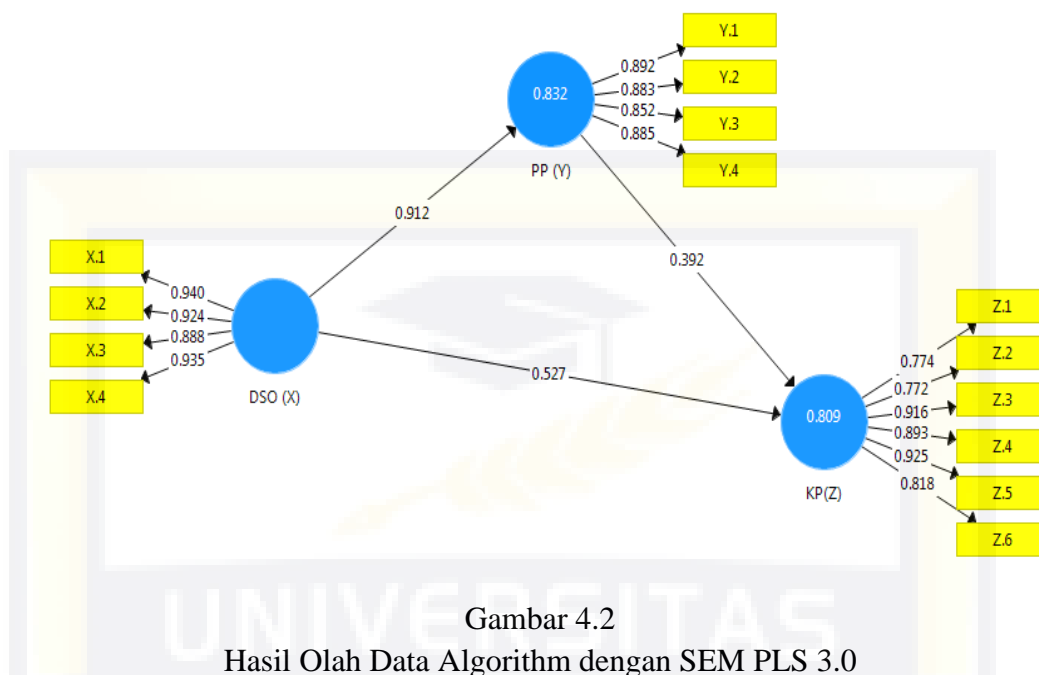
Selain itu memastikan apakah setiap indikator sudah membentuk satu kesatuan pada masing-masing konstruk variabel laten. Uji validitas SEM-PLS 3.0 yaitu sebagai berikut :

### **1. Validitas Konvergen**

Uji validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk memiliki korelasi yang tinggi. Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengukur konstruk yang sama dan memiliki korelasi yang tinggi.

Menurut Wiyono (2011:428) yang mengatakan bahwa nilai standar loading yang lebih besar dari 0,50 dapat dikatakan indikator penelitian valid, sedangkan Jogiyanto (2009:60) mengemukakan bahwa untuk *loading* yang lebih besar dari 0,50 dianggap signifikan secara *practical*. Dengan demikian semakin tinggi nilai *factor loading*, semakin penting peran *loading* dalam menginterpretasikan matriks factor.

Sebelum dilakukan hasil pengujian outer model dari setiap indikator penelitian, maka terlebih dahulu akan disajikan gambar hasil olahan data Algorithm yang diolah dengan SEM PLS 3.0 yaitu :



Berdasarkan gambar 4.2 yakni hasil olah data algorithm dengan SEM PLS 3.0, maka akan disajikan nilai loading factor dari setiap indikator penelitian yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.18. Nilai Loading Factor dari Setiap Indikator Penelitian

Variabel penelitian	Indikator penelitian	Nilai <i>Loading Factor</i>	Kesimpulan
A. Determinasi struktur organisasi	X1.1	0,940	Valid
	X1.2	0,924	Valid
	X1.3	0,888	Valid
	X1.4	0,935	Valid
B. Perilaku Kerja	Y.1	0,892	Valid
	Y.2	0,883	Valid
	Y.3	0,852	Valid
	Y.4	0,885	Valid
C. Kinerja Pegawai	Z.1	0,774	Valid
	Z.2	0,772	Valid
	Z.3	0,916	Valid
	Z.4	0,893	Valid
	Z.5	0,925	Valid
	Z.6	0,818	Valid

Sumber : Lampiran 6.1



Berdasarkan Tabel 4.18 yakni kisaran *loading* dari masing-masing indikator penelitian, semua indikator dari masing-masing variabel penelitian yang akan digunakan dalam pengujian hipotesis sudah valid, hal ini dapat dilihat dari kisaran *loading* dari masing-masing variabel penelitian yaitu determinasi struktur organisasi diukur dengan 4 indikator X1 - X4 dengan kisaran *loading* 0,888 - 0,940 sudah lebih besar dari 0,50 berarti keempat indikator untuk determinasi struktur organisasi sudah valid.

Kemudian dilihat dari perilaku kerja yang diukur dengan 4 indikator penelitian Y1 - Y4 dengan kisaran *loading* 0,852-0,892 sudah lebih besar dari 0,50, berarti semua indikator penelitian sudah dinyatakan valid. Variabel kinerja pegawai dengan 6 indikator penelitian (0,772 - 0,916) sudah lebih besar dari 0,50, hal ini berarti bahwa semua indikator penelitian sudah valid dalam mengukur kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil nilai *loading* dari masing-masing indikator penelitian khususnya pada setiap variabel terlihat bahwa nilai *loading* dari masing-masing indikator sudah valid yang artinya korelasi antara konstruk dengan variabel telah memenuhi *convergen validity* karena nilai *loading factor* lebih besar dari 0,50. Kesimpulan konstruk untuk setiap variabel dapat digunakan untuk uji hipotesis.

## **2. Validitas Diskriminan**

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk berbeda seharusnya dan tidak berkorelasi tinggi. Validitas diskriminan, terjadi jika dua instrument yang berbeda yang mengukur dua

konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi. Berdasarkan hasil uji *cross loading* yang diolah dengan SEM- PLS 3.0, maka terlebih dahulu akan disajikan hasil uji validitas diskriminan (model awal) yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.19. Hasil *Cross Loading* dari Masing-masing Indikator Variabel Penelitian dalam SEM-PLS 3.0

	Fornell-Larcker Criterion	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)
	DSO (X)	KP(Z)	PP (Y)
X.1	0.940	0.858	0.877
X.2	0.924	0.767	0.811
X.3	0.888	0.793	0.810
X.4	0.935	0.842	0.863
Y.1	0.877	0.745	0.892
Y.2	0.814	0.767	0.883
Y.3	0.711	0.754	0.852
Y.4	0.796	0.803	0.885
Z.1	0.724	0.774	0.682
Z.2	0.688	0.772	0.759
Z.3	0.788	0.916	0.817
Z.4	0.754	0.893	0.769
Z.5	0.815	0.925	0.768
Z.6	0.752	0.818	0.661

Sumber : Lampiran 6.2

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini yang sebagaimana terdapat pada tabel 4.19 yang dapat dilihat dari determinasi struktur organisasi, dimana diukur dengan 4 indikator penelitian dan setelah dilakukan hasil pengolahan data dengan SEM PLS 3.0 terlihat bahwa nilai korelasi konstruk dengan indikator lebih besar dari pada nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Hal ini dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dan indikator determinasi struktur organisasi sudah memiliki discriminant validity yang baik karena

indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik daripada indikator di blok lainnya.

Kemudian dilihat dari nilai konstruk dan sejumlah indikator perilaku kerja pegawai (Y1 – Y4). Dari hasil analisis nilai korelasi dari setiap konstruk dan indikatornya lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Dengan demikian konstruk atau variabel laten perilaku kerja pegawai sudah memiliki discriminant validity yang baik.

Hasil pengujian lainnya yaitu kinerja pegawai yang diukur dengan 6 indikator penelitian (Z1 – Z6), dimana dilihat dari cross loading terlihat bahwa nilai korelasi konstruk kinerja pegawai dan indikatornya sudah lebih besar daripada nilai korelasi dari konstruk lainnya. Dengan demikian bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki discriminant validity yang baik. Dimana indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik daripada indikator blok lainnya.

#### **b) Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dalam analisis SEM-PLS 3.0 dilakukan untuk menunjukkan akurasi, konsisten dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Atau dengan kata lain reliabilitas merupakan suatu pengukur yang menunjukkan stabilitas dan konsistensi dari suatu instrument mengukur suatu konsep atau suatu variabel. Reliabilitas diukur untuk melihat nilai *cronbach's alpha* dengan *composite reliability*.

### 1) Cronbach's Alpha

*Cronbach's alpha* dalam uji reliabilitas digunakan untuk mengukur batas bawah nilai reliabel suatu konstruk. Dalam hubungannya dengan uraian tersebut di atas akan disajikan nilai *cronbach's alpha* dalam suatu model yang diolah dengan SEM-PLS 3.0 melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.20. Besarnya Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

No.	Variabel Penelitian	Jumlah Indikator	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
1	Determinasi struktur organisasi	4	0,941	0,958
2	Perilaku kerja	4	0,901	0,941
3	Kinerja pegawai	6	0,923	0,931

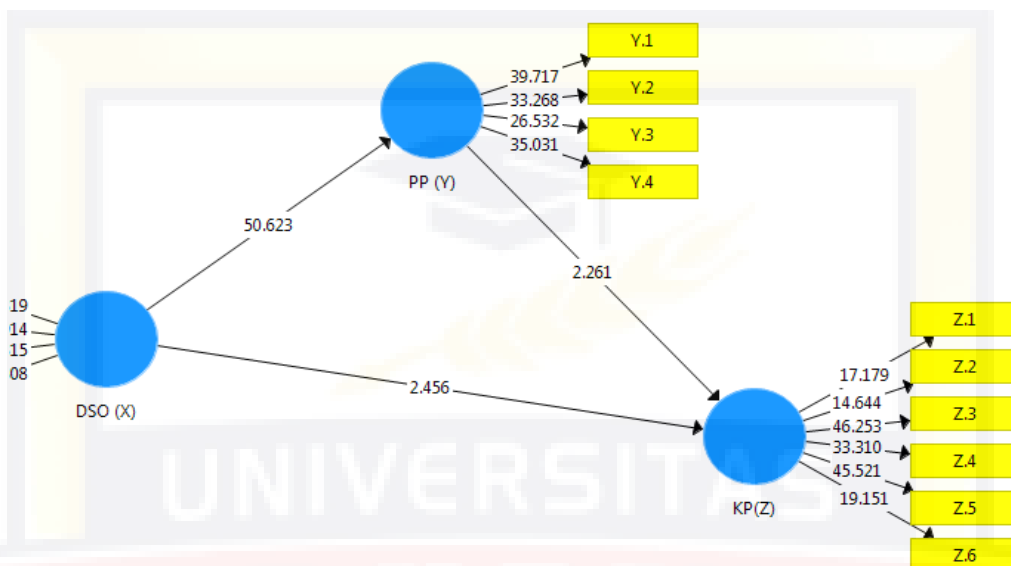
Sumber : Lampiran 6.3

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan SEM PLS 3.0 yang dilihat dari nilai *cronbach's alpha* untuk determinasi struktur organisasi (DSO) sebesar 0,941 dengan *composite reliability* sebesar 0,958. Hal ini konstruk determinasi struktur organisasi berada di atas 0,70 dengan demikian semua konstruk memiliki *reliability* yang baik dan sesuai dengan batas nilai minimum yang telah disyaratkan. Begitu pula dengan konstruk kinerja pegawai memiliki *cronbach's alpha* sebesar 0,923 dan *composite reliability* 0,941. Hal ini dapat disimpulkan bahwa konstruk kinerja pegawai sudah memiliki reliabilitas yang baik.

### 2. Analisis Model Struktur (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) merupakan model struktural yang menghubungkan antara variabel laten. Sebelum dilakukan analisis model

struktural (*inner model*), terlebih dahulu akan disajikan model struktural *bootstrapping* yang dapat disajikan melalui gambar berikut ini :



Gambar 4.3  
Hasil Bootstrapping dengan SEM PLS 3.0

Berdasarkan model struktural (*inner model*) melalui hasil *bootstrapping*, terlebih dahulu akan dilakukan analisis koefisien determinan (R square), hasil *predictive relevance* (Q square) dan hasil *goodness of fit* model pengukur..

#### a) Analisis Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinan digunakan untuk mengukur tingkat variasi perbaikan variabel independent terhadap variabel dependent. Semakin tinggi nilai  $R^2$  berarti semakin baik model prediksi dengan model penelitian yang diajukan. Berdasarkan hasil bootstrapping dalam model analisis SEM-PLS 3.0, maka dapat disajikan nilai  $R^2$  dari masing-masing variabel endogen yaitu :

Tabel 4.21. Besarnya Nilai R Square

Variabel Penelitian	R Square
Perilaku kerja (Y)	0,832
Kinerja pegawai (Z)	0,809

**Sumber : Lampiran 7.1**

Tabel 4.21 yaitu R square sebesar 0,832, hal ini dapat diartikan bahwa 83,20% ( $0,832 \times 100$ ) perilaku kerja dapat dijelaskan oleh determinasi struktur organisasi. Sedangkan sisanya sebesar 16,8% ( $1 - 0,832 \times 100$ ) ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini, kemudian R square = 0,809 dapat diartikan bahwa sebesar 80,90% ( $0,809 \times 100$ ) kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh adanya determinasi struktur organisasi dan perilaku pegawai. Sedangkan sisanya sebesar 19,10% ( $1 - 0,809 \times 100$ ) ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

**b) Analisis *Predictive Relevance* (Q Square)**

Analisis *predictive relevance* (Q square) digunakan untuk menggambarkan tingkat prediksi yang baik terhadap variabel endogen, hasil ini ditentukan dengan persamaan regresi yaitu :

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) \dots\dots\dots(1 - Rp^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,832) (1 - 0,809)$$

$$Q^2 = 1 - (0,168 \times 0,191)$$

$$Q^2 = 1 - 0,032$$

$$Q^2 = 0,968$$

Berdasarkan hasil perhitungan Q square diperoleh nilai Q square sebesar 0,968. Kemudian nilai Q square lebih besar dari 0, dapat dikatakan bahwa variabel determinasi struktur organisasi, perilaku kerja dan kinerja pegawai sudah memiliki tingkat prediksi yang baik terhadap kinerja pegawai.

### c) Uji *Goodness Fit Model*

Pengujian terhadap struktural model *equation* (SEM) PLS 3.0 yang dilihat dari nilai R square yang meliputi uji *goodness fit*. Berdasarkan hasil olahan data dengan SEM-PLS 3.0 maka dapat disajikan R Square yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.22. Besarnya Nilai R Square dan Q Square

Variabel Penelitian	R Square
Perilaku Kerja	0,832
Kinerja pegawai	0,809
<i>Predictive Relevance</i> (R square)	0,968

#### Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan Tabel 4.20 yaitu nilai Q square dalam model penelitian ini diperoleh nilai Q square 0,968 sudah tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa model ini sudah layak digunakan dalam menguji hipotesis penelitian, karena nilai *Predictive Relevance* (R square) sudah lebih besar dari 0.

## 5. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah setiap hipotesis penelitian dapat diterima atau ditolak. Sebelum dilakukan

pengujian hipotesis dalam penelitian ini, terlebih dulu akan disajikan hasil koefisien jalur (*path coefficient*) dengan SEM- PLS 3.0 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.23. Nilai Path Coefficient diolah dengan SEM PLS 3.0

	Original Sampl...	Sample Mean (...	Standard Devia...	T Statistics ( O...	P Values
DSO (X) -> KP(Z)	0.527	0.518	0.215	2.456	0.014
DSO (X) -> PP (...	0.912	0.913	0.018	50.623	0.000
PP (Y) -> KP(Z)	0.392	0.403	0.173	2.261	0.024

**Sumber : Lampiran 7.3**

Berdasarkan tabel 4.23 yakni nilai path coefficient yang diolah dengan SEM PLS 3.0 maka akan dilakukan pengujian hipotesis dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

**1) Pengujian hipotesis 1. Determinasi struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku pegawai negeri sipil pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat**

Pengaruh determinasi struktur organisasi terhadap perilaku pegawai negeri sipil pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat menunjukkan nilai original sample 0,912 yang dapat diinterpretasikan bahwa persepsi responden mengenai determinasi struktur organisasi dapat memberikan dampak dalam meningkatkan perilaku kerja pegawai.



Kemudian dilihat dari nilai  $t$  statistik sebesar 50,623 dan  $p$ value sebesar 0,000, karena nilai  $t$  statistik sebesar 50,623 yang lebih besar dari nilai  $t$  tabel = 1,96 dan selain itu nilai  $p$ value sebesar  $0,000 < 0,05$ , hal ini dapat dikatakan bahwa determinasi struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja pegawai pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat. Sehingga hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima.

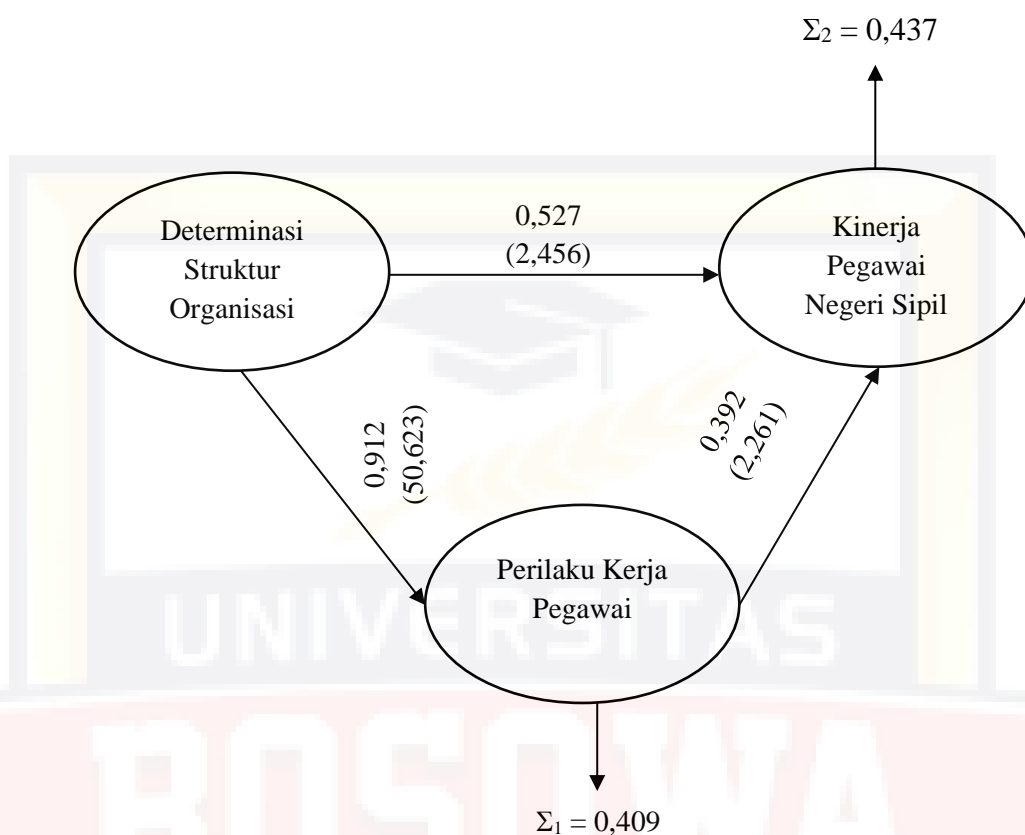
**2) Pengujian hipotesis 2. Determinasi struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat**

Pengaruh determinasi struktur organisasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat, dimana dilihat dari koefisien jalur sebesar 0,527. Interpretasi hasil penelitian ini bahwa determinasi struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil, hal ini dapat dikatakan bahwa semakin baik determinasi struktur organisasi maka kinerja pegawai negeri sipil akan meningkat pula. Sedangkan dilihat dari nilai  $t$  statistik 2,456 yang lebih besar dari  $t$  tabel 1,96, selain itu memiliki nilai  $p$ value  $0,014 < 0,05$ , sehingga dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa determinasi struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat. Dengan demikian hipotesis kedua dapat diterima.

**3) Pengujian hipotesis 3. Determinasi struktur organisasi melalui perilaku kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat**

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis ketiga maka terlebih dahulu akan dilakukan pengujian pengaruh perilaku kerja pegawai terhadap kinerja pegawai, dimana diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,392. Hal ini dapat dikatakan bahwa perilaku pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat, hal ini dapat dikatakan bahwa semakin baik perilaku pegawai dalam menghadapi setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil. Kemudian dilihat dari nilai t statistic sebesar 2,261 yang lebih kecil dari t tabel 1,96 dan nilai  $\rho$  value = 0,024 yang lebih kecil dari 0,05, hal ini dapat dikatakan bahwa perilaku kerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kemudian dalam membuktikan hipotesis 3 maka akan dilakukan pengujian hipotesis namun sebelumnya akan disajikan gambar uji jalur dari setiap variabel penelitian. Hal ini dapat disajikan melalui gambar berikut ini :



Gambar 4.4  
Hasil Pengujian Jalur

Keterangan :

$$\Sigma_1 = \sqrt{1 - 0,832} = 0,409$$

$$\Sigma_2 = \sqrt{1 - 0,809} = 0,437$$

Berdasarkan gambar koefisien jalur maka besarnya pengaruh tidak langsung determinasi struktur organisasi terhadap kinerja pegawai melalui perilaku kerja pegawai sebesar 0,357 (0,912 x 0,392). Hal ini dapat dikatakan bahwa besarnya pengaruh tidak langsung determinasi struktur organisasi melalui perilaku kerja pegawai khususnya pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat yaitu sebesar 35,70% (0,357 x 100),

sedangkan dalam membuktikan apakah determinasi struktur organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui perilaku kerja pegawai maka digunakan uji sobel test.

Perhitungan sobel test dilakukan dengan menghitung terlebih dulu perhitungan Sab dengan rumus :

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{(0,392^2 \times 0,018^2) + (0,912^2 \times 0,173^2) + (0,018^2 \times 0,173^2)}$$

$$Sab = \sqrt{(0,154 \times 0,0003) + (0,832 \times 0,030) + (0,0003 \times 0,029)}$$

$$Sab = \sqrt{0,00005 + 0,0249 + 0,00001}$$

$$Sab = \sqrt{0,0250}$$

$$Sab = \sqrt{0,158}$$

Setelah dilakukan perhitungan Sab maka akan dilakukan perhitungan t hitung (nilai sobel test) yaitu :

$$t \text{ hitung} = \frac{a b}{Sab}$$

$$t \text{ hitung} = \frac{0,912 \times 0,392}{0,158}$$

$$t \text{ hitung} = 2,263$$

Berdasarkan hasil perhitungan nilai t hitung yaitu sebesar 2,263, karena nilai t hitung sebesar  $2,263 > 1,96$  maka dapat dikatakan bahwa determinasi struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil melalui perilaku kerja pegawai Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat. Hal ini dapat dikatakan

bahwa determinasi struktur organisasi dapat meningkatkan perilaku kerja pegawai sehingga memberikan dampak dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil.

Dalam hubungannya dengan uraian tersebut maka dapat disajikan melalui tabel 4.24 yaitu hasil pengujian hipotesis :

Tabel 4.24. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis Penelitian	Kode Item	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total Pengaruh	t hit	Kesimpulan
Determinasi struktur organisasi terhadap perilaku pegawai negeri sipil	H1	0,912	0	8,912	50,623	Diterima
Determinasi struktur organisasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil	H2	0,527	0	0,527	0,014	Diterima
Determinasi struktur organisasi melalui perilaku pegawai terhadap kinerja pegawai negeri sipil	H3	0,912	0,357	1,269	2,263	Diterima

Sumber : Hasil olahan data

### C. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian maka akan dilakukan pembahasan hasil penelitian ini. Hal ini dimaksudkan untuk menguji apakah perilaku kerja pegawai dapat memediasi pengaruh determininasi struktur organisasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat

**1) Pengaruh determinasi struktur organisasi terhadap perilaku pegawai pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat**

Hasil analisis data dalam penelitian ini, yang diperoleh temuan bahwa determinasi struktur organisasi pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat dapat meningkatkan perilaku kerja pegawai, yang artinya secara empirik bahwa determinasi struktur organisasi memberikan pengaruh secara nyata dalam meningkatkan perilaku kerja pegawai negeri sipil.

Determinasi struktur organisasi berpengaruh terhadap perilaku kerja pegawai pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat karena didukung oleh struktur organisasi yang dilakukan selama ini dan selain itu dengan menetapkan ukuran organisasi, teknologi dan lingkungan instansi.

Menurut Robbins dan Judge (2016:346) bahwa determinasi struktur organisasi selalu berfokus pada 4 faktor yang meliputi strategi organisasi, ukuran organisasi, teknologi dan lingkungan yang berdampak terhadap perilaku kerja dalam pelaksanaan aktivitas kerja sehari-hari. Sedangkan dari hasil pengamatan yang dilakukan selama ini bahwa determinasi struktur organisasi seperti : strategi organisasi, ukuran organisasi, teknologi dan lingkungan mempengaruhi perilaku kerja pegawai. Sehingga dalam penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2016).

**2) Pengaruh determinasi struktur organisasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat**

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan bahwa secara empirik menemukan bahwa determinasi struktur organisasi memberikan pengaruh yang nyata dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat. Hal ini dapat diartikan bahwa determinasi struktur organisasi yang didukung oleh kejelasan peran pegawai dalam pelaksanaan kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil. Hal ini dilihat dari persepsi pegawai yang bekerja pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat yang menunjukkan bahwa determinasi struktur organisasi sudah dilakukan dengan baik sehingga hasil kerja pegawai dalam pelaksanaan kerja sudah tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Juniarti (2009) yang menemukan bahwa struktur organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan Sahrul (2016) yang menemukan bahwa variabel struktur organisasi secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Begitu pula dengan Nurhayati (2013) menunjukkan ada pengaruh yang serempak antara struktur organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Juniarti (2009), Sahrul (2016) dan Nurhayati (2013) bahwa determinasi struktur organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

**3) Pengaruh determinasi struktur organisasi melalui perilaku pegawai terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan melalui uji mediasi dengan menggunakan analisis sobel test yang menunjukkan bahwa determinasi struktur organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat. Sedangkan dilihat dari uji mediasi bahwa besarnya pengaruh tidak langsung determinasi struktur organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai melalui perilaku kerja pegawai positif dan signifikan.

Hal ini menunjukkan bahwa temuan dalam penelitian ini dapat diartikan bahwa determinasi struktur organisasi yang dilakukan pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat dapat meningkatkan perilaku kerja pegawai yang berdampak dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

Kemudian dari hasil uji mediasi dalam penelitian ini diperoleh temuan dari uji sobel test bahwa perilaku kerja pegawai dapat memediasi pengaruh determinasi struktur organisasi terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain bahwa determinasi struktur organisasi dapat memberikan pengaruh yang nyata dalam meningkatkan perilaku kerja pegawai sehingga berimplikasi terhadap kinerja pegawai. Alasannya karena dari persepsi pegawai yang dilihat dari skor jawaban terlihat bahwa determinasi struktur organisasi yang terjadi



selama ini dapat meningkatkan perilaku kerja pegawai yang berimplikasi dalam meningkatkan hasil kerja pegawai pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat.



## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat disajikan beberapa kesimpulan dari hasil analisis yaitu sebagai berikut :

- 1) Pengaruh determinasi struktur organisasi terhadap perilaku kerja pegawai pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan antara determinasi struktur organisasi terhadap perilaku kerja pegawai pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat.
- 2) Pengaruh determinasi struktur organisasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat, hal ini dapat dikatakan bahwa determinasi struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat.
- 3) Hasil uji mediasi pengaruh determinasi struktur organisasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil melalui perilaku kerja pegawai pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa determinasi struktur

organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui perilaku kerja pegawai pada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

## **B. Saran-saran**

Adapun saran-saran yang dapat diberikan sehubungan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan yaitu sebagai berikut :

- 1) Disarankan agar perlunya Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat lebih meningkatkan determinasi struktur organisasi yakni dengan memperhatikan aspek-aspek seperti : strategi organisasi, ukuran organisasi, teknologi dan lingkungan kerja.
- 2) Disarankan kepada Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat dengan meningkatkan perilaku kerja pegawai, hal ini dilakukan dengan meningkatkan kemampuan intelektual pegawai guna kinerja pegawai dapat lebih ditingkatkan.
- 3) Disarankan agar untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan yang ditargetkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. Ma'ruf. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Penerbit Aswaja Pressindo, Yogyakarta.
- Abdurrahman dan Muhidin. (2011). *Panduan Praktis Memahami Penelitian*. Penerbit : Pustaka Setia, Bandung
- Andi Shigemi Muranaka, (2012), Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Pegawai Bank Perkreditan Rakyat Dana Niaga Mandiri Makassar. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar*
- Ansory Al Fadjar, dkk. 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : Indomedia Pustaka, Sidoarjo.
- Evan Cahya Adi Pratama (2016) Pengaruh Komunikasi, Struktur Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Indal Steel Pipe (ISP) Gresik. *Artikel Universitas Nusantara PGRI Kediri*. Simki. Unp Kediri.ac.id
- Fahmi, Irham. 2016. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep dan Kinerja*. Edisi Pertama, Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Gaspersz, Vincent. 2014. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Penerbit : Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Griffin, dan Ricky W. dan Moorhead, Gregory. 2013. *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*, Edisi kesembilan, Penerbit : Salemba Empat Jakarta.
- Hariyanti, 2015. *Kepemimpinan Transformasional : Pola Kekuasaan dan Perilaku*, Penerbit : BPFE, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu, SP. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi, Cetakan keempatbelas, Penerbit : Bumi Aksara. Jakarta
- Jamal Bake (2017), *Karakteristik Struktur Organisasi dan Perilaku Kerja Pegawai Serta Pengaruhnya Terhadap Kualitas Pelayanan (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Konawe, Sulawesi Tenggara)*. E-JKPP ISSN:2443-1214, Vol.3 No.3 Desember 2017.

- Jin-Liang, W., & Hai-Zhen, W. (2012). *The influences of psychological empowerment on work attitude and behavior in Chinese organizations*. *Journal of Business Management*, 6 (30), 8938-8947. [http://www. Academicyjournals.org/article/article1380711057](http://www.Academicyjournals.org/article/article1380711057) Jin-Liang and Hai-Zhen.pdf
- Jogiyanto, dan Abdillah, Willy. 2015. *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Edisi pertama, Penerbit : Andi, Yogyakarta
- Kinicki, Angelo., dan Fugate. 2012. *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills and Best Practices. 5th Edition. New York: McGraw-Hill Education*
- Linggasari. 2013. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Terhadap Penggunaan Alat Pelindung Diri Di Departemen Engineering PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk Tangerang*. Skripsi. Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia.
- Luthans, Fred. 2012. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh, Penerbit : Andi, Yogyakarta
- Moehariono, 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi* Penerbit : Rajagrafindo Persada, Jakarta
- Mangkunegara, A. Anwar Prabu. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Penerbit : Remaja Rosdakarya. Bandung
- Malthis, R.L. & J.H. Jackson. 2016. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Salemba Empat, Jakarta
- Martoyo Susilo, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi kelima, cetakan ketiga, Penerbit : BPFE, Yogyakarta
- Notoadmodjo, Soekidjo, 2014. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Penerbit : Rineka Cipta, Jakarta.
- Oktaviana, L. (2015). *Hubungan Antara Konformitas Dengan Kecenderungan Perilaku Bulliying*. Jurnal Penerbit : Fakultas Psikologi Unvers Muhammadiyah Surakarta
- Priansa, Donni Juni. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Penerbit : Alfabeta. Bandung
- Rachmayanthy (2016), *Pengaruh Struktur Organisasi dan Kepua-san Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kausal Pada Pegawai Direktorat Jenderal Kemasyarakatan)* Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen ISSN 2356-2005

- Rivai, Veithzal dan Mohd. Basri, Ahmad Fawzi. 2012. *Performance Appraisal*; Edisi Kedua. Penerbit : BPFE, Yogyakarta.
- Robbins, S.P. dan Timothy A. Judge, 2015. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan. edisi Kedelapan. Jilid dua. Penerbit : Prenhallindo, Jakarta
- Siswanto, Sastrohadiwiryono. 2015. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrative dan Operasional*. Penerbit : Bumi Aksara. Jakarta
- Sutrisno (2013) Pengaruh Struktur Organisasi, Komitmen Pegawai dan Pemahaman Tujuan Operasi Terhadap Penerapan Total Production Maintenance (TPM) Serta Implikasi-nya pada Kinerja Pegawai. *Kontigensi*, Vol.1, No.1. Juni 2013. Hal. 57-67. ISSN 2088-4877.
- Sahrul (2016) Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Makassar Utara. Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar
- Sujarweni, V. Wiratna, 2016, *Kupas Tuntas Penelitian Akuntansi dengan SPSS*, edisi lengkap. Penerbit : Pustaka Baru Press, Yogyakarta.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Penerbit : Alfabeta. Bandung
- Sihombing Sarinah, dkk. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi, Penerbit : In Media, Jakarta
- Syafri Wirman dan Alwi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*, Penerbit : IPDN Press. Jatinegor
- Sinambela, Poltak Lijan. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Cetakan Kedua, Penerbit : Bumi Aksara. Jakarta
- Sembiring Masana. 2012. *Budaya Kinerja Organisasi (Perspektif Organisasi Pemerintah)*, Penerbit : Fokus Media. Bandung
- Sedarmayanti, 2017, *Perencanaan Dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan pertama, Penerbit Refika Aditama, Bandung
- Soegandhi, Vannecia. M dkk. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Pegawai PT Surya Timur Sakti Jatim. Volume 1. Nomor 1. Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen. Universitas Kristen Petra

- Tatiek Nurhayati (2013) Peran Struktur Organisasi dan Sistem Remunerasi Dalam Meningkatkan Kinerja. *Jurnal Ekobis*, Vol.4 No.2. Januari 2013. 1-16.
- Tika, Moh. Pabudu, 2010, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta.
- Thoha, Miftah. 2017. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. Penerbit : Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Titisari Purnamie, 2014, *Peranan Organizational Citizenship Behavior*, Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai, Penerbit : Mitra Wacana Media Group, Jakarta
- Wahjono, Sentot Imam, 2010. *Perilaku Organisasi*. Edisi pertama, Cetakan pertama, Penerbit : Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Wibowo, 2016. *Manajemen Kinerja*, edisi kelima, cetakan kesepuluh, Penerbit : Rajawali Pers, Jakarta
- Widodo Eko dan Suparno. 2016. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Penerbit : Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Winardi, J. 2014. *Manajemen Perilaku Organisasi*, Cetakan keempat, Penerbit : Kencana Prenada, Jakarta.
- Wirawan, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Indonesia*, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : Rajawali Pers, Jakarta
- Wulani, F. 2005. Sikap Kerja dan Implikasi Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Suatu Kajian Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Jurnal Studi Bisnis*, Vol. 3, No. 1.