

**PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN KARAKTERISTIK
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN BUDAYA
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PUSAT
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KEMENTERIAN
DALAM NEGERI REGIONAL MAKASSAR**

TESIS

Diajukan Oleh :

**ERWINSYAH
NIM : 4617104057**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS BOSOWA MAKASSAR
2019**

HALAMAN PENGESAHAN

1. **Judul** : Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderating Pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri Regional Makassar
2. **Nama Mahasiswa:** Erwinsyah
3. **NIM** : 4617104057
4. **Program Studi** : Manajemen

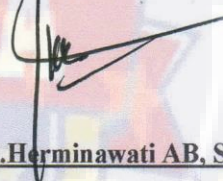
Telah dipertahankan di depan penguji
Pada Tgl. 29 Agustus 2019
Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui :
Komisi Pembimbing

Pembimbing I,

Pembimbing II,


Dr. Muhlis Ruslan, S.E., M.Si.


Dr. Hj. Herminawati AB, S.E., MM

Mengetahui :

Direktur
Program Pascasarjana,

Ketua Program Studi Manajemen,


Prof. Dr. Ir. Batara Surya, M.Si.


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

HALAMAN PENERIMAAN

Pada hari/ tanggal : Kamis/ 21 November 2019

Tesis atas nama : Erwinsyah

NIM : 4617104057

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. Muhlis Ruslan, S.E., M.Si.
(Pembimbing I)

Sekretaris : Dr. Hj. Herminawati AB, S.E., MM
(Pembimbing II)

Anggota Penguji : 1. Dr. Chahyono, S.E., M.Si.
2. Dr. Mughtar Sapiri, S.E., M.Si.

(.....)

(.....)

(.....)

(.....)

Makassar, 20 November 2019

Direktur



Prof. Dr. Ir. Batara Surya, M.Si
NIDN. 0913017402

PERNYATAAN KEORISINILAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderating pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri Regional Makassar” adalah benar karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam daftar pustaka di bagian akhir dari tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya saya kepada Universitas Bosowa Makassar.

Makassar, 20 November 2019



ERWINSYAH
NIM 4617104057

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PENERIMAAN.....	iii
PERNYATAAN KEORISINALAN	iv
DAFTAR ISI.....	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Kegunaan Penelitian.....	5
BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR.....	7
A. Kajian Teori.....	7
B. Hubungan Variabel Penelitian.....	65
C. Kerangka Pikir dan Hipotesis.....	68
BAB III METODE PENELITIAN.....	71
A. Jenis Penelitian.....	71
B. Lokasi dan Tempat Penelitian.....	72
C. Populasi dan Sampel.....	72
D. Variabel Penelitian.....	73

E. Jenis dan Sumber Data	74
F.Instrumen Penelitian.....	74
G. Teknik Pengumpulan Data	75
H.Teknik Analis Data.....	75
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	76
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	76
B.Karakteristik Koresponden.....	81
C.Uji Validitas dan Realibitas.....	83
D.Uji Asumsi Klasik.....	89
E.Pembahasan.....	98
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	103
A.Kesimpulan.....	103
B.Saran.....	103
DAFTAR KEPUSTAKAAN.....	105

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pengembangan sumber daya manusia, khususnya sumber daya aparatur bukan saja di maksudkan untuk membekali Ilmu, Pengetahuan, Kemampuan dan Keterampilan, akan tetapi juga sikap mental dan perilaku perlu ditingkatkan sehingga pemanfaatan seluruh potensi yang dimiliki oleh setiap pegawai negeri dapat diarahkan untuk melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan dengan menitik beratkan kepada sistem pembinaan. Peningkatan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan oleh setiap pegawai negeri sebagai aparatur pemerintah, akan sangat menentukan dan bahkan dapat dijadikan tolak ukur untuk menilai sanggup tidaknya menyelenggarakan berbagai upaya pemerintah dalam rangka peningkatan seluruh aspek kehidupan bangsa Indonesia. Meskipun diyakini bahwa dengan melalui pendidikan dan pelatihan, orang akan dapat meningkatkan kompetensi dan profesionalismenya, namun tidak berarti bahwa setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, maka seseorang secara otomatis mengalami peningkatan kompetensi dan profesionalismenya sebagaimana yang diharapkan. Hal ini sangat tergantung pada banyak hal antara lain orang yang bersangkutan dan para pengelola dalam proses pelaksanaan pendidikan dan pelatihan itu sendiri.

Sebagaimana diketahui bahwa kajian administrasi publik, meliputi bidang administrasi pembangunan, Birokrasi Publik, Kebijakan Publik dan

Pelayanan Publik (Hasibuan, 2019:15). Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri menghadapi tugas-tugas dan tantangan serta tuntutan pelayanan publik yang tidak ringan dimasa yang akan datang. Hal itu disebabkan karena semakin berkembangnya kebutuhan para *stakeholder* sebagai akibat dari perkembangan kehidupan masyarakat. Untuk Itu Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri Regional Makassar (selanjutnya dalam penulisan ini disebut PPSDM Kemendagri Regional Makassar) sebagai penyedia layanan perlu mengambil langkah-langkah persiapan dan perencanaan yang matang dalam mewujudkan sasaran-sasaran program Pelatihan Dasar yaitu terwujudnya sumber daya Aparatur yang berkemampuan dalam melaksanakan tugas dan fungsi jabatannya. Sehingga peran lembaga kediklatan sebagai wahana pembinaan dan pengembangan sumber daya aparatur menjadi amat penting pula.

Selain dari itu menurut pengalaman peneliti selama 26 tahun kami bertugas di PPSDM Kemendagri Regional Makassar menangkap nuansa sikap penyelenggara diklat yang enggan untuk mengadakan koordinasi perencanaan maupun koordinasi evaluasi penyelenggaraan diklat secara rutin sehingga permasalahan-permasalahan yang sesungguhnya dalam penyelenggaraan kediklatan tidak diketahui secara dini dan tidak mudah dilakukan penyesuaian-penyesuaian dalam penyelenggaraan secara efektif dan efisien.

Penelitian terkait penyelenggaraan Diklat pada PPSDM Kemendagri Regional Makassar pernah dilakukan pada tahun 2007, yaitu tentang Upaya

Peningkatan Kualitas Penyelenggaraan Diklat yang dilakukan oleh Drs.Muhammad Arif. Adapun hasil penelitiannya menunjukkan :

1. Hubungan Kurikulum dengan Performance peserta 30,8 % kurang baik dan 23,1% cukup baik;
2. Hubungan Kompetensi Widyaiswara dengan performance peserta Pelatihan 25 % kurang baik dan 54 % cukup baik;
3. Hubungan Variabel kualitas pelayanan dengan performance peserta 63 % kurang baik.

Selanjutnya berdasarkan hasil telaah dokumen laporan penyelenggaraan Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil, diperoleh informasi adanya fakta empirik yang digunakan oleh peserta pada saat evaluasi terhadap penyelenggaraan sebagaimana tabel berikut :

Tabel : 1
FAKTA EMPIRIK PELAYANAN LATSAR TAHUN 2019

No.	Masalah Latsar Gelombang I	Masalah Latsar Gelombang II
1.	Kenyamanan fasilitas diklat (kelas, asrama, dsb.) yang kurang nyaman	Pelayanan Konsumsi yang kurang bervariasi
2.	Tenaga Pengajar yang tidak ontime	Jadwal mengajar yang sering berubah-ubah
3.	Ketepatan waktu penyediaan bahan ajar/modul	Fasilitas Olahraga yang kurang memadai

Sumber : Rekap Hasil Evaluasi terhadap Penyelenggara Latsar CPNS Purna Praja IPDN Angkatan XXV

Oleh karena itu dalam penelitian ini kami akan mengarah pada pengaruh karakteristik individu dan karakteristik organisasi terhadap kinerja

pegawai dengan budaya organisasi sebagai model variabel moderating. Pemilihan Fokus tersebut karena :

1. Penelitian terdahulu yang dilaksanakan oleh Muhammad Arif pada tahun 2007, menunjukkan antara lain hubungan variabel kualitas pelayanan dengan performance peserta 63 % kurang baik. Itu artinya bahwa pelayanan yang diberikan oleh pegawai PPSDM Regional Makassar dinilai kurang memuaskan dan perlu ditingkatkan.
2. Penelitian Evaluasi penyelenggara Pelatihan Dasar CPNS Pada PPSDM Kemendagri Regional Makassar belum dilakukan, hal ini mengakibatkan Pegawai tidak mengetahui keluhan dari Peserta Pelatihan.
3. Pelayanan Akademik merupakan pelayanan yang secara langsung berpengaruh pada produk inti (Core Product) dari PPSDM Kemendagri Regional Makassar Oleh karena itu peneliti mengambil judul penelitian : *pengaruh karakteristik individu dan karakteristik organisasi terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai model variabel moderating pada PPSDM Kemendagri Regional Makassar.*

B. Rumusan Masalah

Dari beberapa permasalahan yang teridentifikasi tersebut, dirumuskan masalah dalam penelitian ini :

- a. Bagaimana pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja pegawai pada PPSDM Kemendagri Regional Makassar

- b. Bagaimana Pengaruh karakteristik organisasi terhadap kinerja pegawai pada PPSDM Kemendagri Regional Makassar.
- c. Bagaimana Pengaruh Karakteristik Individu terhadap kinerja pegawai di moderasi budaya organisasi pada PPSDM Kemendagri Regional Makassar.
- d. Bagaimana Pengaruh Karakteristik Organisasi terhadap kinerja pegawai di moderasi budaya organisasi pada PPSDM Kemendagri Regional Makassar.

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian adalah untuk :

- a. Mengetahui dan menganalisis pengaruh karakteristik Individu terhadap kinerja pegawai pada PPSDM Kemendagri Regional Makassar
- b. Mengetahui dan Menganalisis karakteristik organisasi terhadap kinerja pegawai pada PPSDM Kemendagri Regional
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh karakteristik Individu terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating pada PPSDM Kemendagri Regional Makassar
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh karakteristik Organisasi terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating pada PPSDM Kemendagri Regional Makassar

D. Kegunaan Penelitian

1. Diharapkan hasil penelitian ini dapat menambah khasanah keilmuan berdasarkan kajian empirik tentang pelayanan dibidang pendidikan dan pelatihan aparatur
2. Sebagai bahan masukan bagi lembaga pelatihan/instansi lain yang berkompeten dalam bidang kediklatan aparatur agar lebih memantapkan peran lembaga kediklatan secara tepat.



BAB II

KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

A. Teori

Memperhatikan rumusan permasalahan tersebut maka dalam penelitian ini terdapat beberapa teori dalam kajian pustaka. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia, Karakteristik Individu, Karakteristik Organisasi, Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai.

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara Etimologi, istilah manajemen dalam Bahasa Inggris berasal dari kata to manage, dalam Wester New Coolegiate dictionary, kata manage dijelaskan berasal dari Bahasa Italy "managgio" dari kata "Managiare" yang selanjutnya kata tersebut berasal dari bahasa latin "Manus" yang berarti tangan (hand). Kata Manage dalam kamus tersebut diberi arti membimbing dan mengawasi, memperlakukan dengan seksama, mengurus perniagaan atau urusan-urusan, mencapai tujuan tertentu (Sukarno, 1992, hall). Sedangkan secara tenninologi, ada beberapa definisi mengenai manajemen, R.C. Davis mengemukakan, Management is the Junction of executive leadership any where. Manajemen merupakan fungsi dari kepemimpinan eksekutif pada organisasi apapun. William Spriegel : Management is that function of on enterprise which concerns with the direction an control of the various to aftain the bussines obyatives. Spriegel memandang bahwa manajemen sebagai kegiatan fungsi perusahaan (yang tentunya dapat diterapkan pada kegiatan non perusahaan) yang berupa

pemberian pengarahan dan pengendalian bermacam-macam kegiatan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan (Syamsy, 1994 : 59). Sementara itu dalam ensiklopedi ekonomi, bisnis dan manajemen, istilah manajemen diartikan sebagai proses merencanakan dan mengambil keputusan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan Sumber Daya Manusia, keuangan, fasilitas dan informasi guna mencapai sasaran organisasi dengan cara efektif dan efisien (Atmodiwirio, 2000:4). Sedangkan T.Hani Handoko menyetujui bahwa manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi, dan penggunaan sumber daya -sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (T.Hani Handoko, 1995 : 8).

Dari pendapat di atas dapat difahami bahwa manajemen merupakan cara atau proses yang sistematis untuk melakukan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan. Cara yang sistematis tersebut meliputi perencanaan, pengorganisasian, bimbingan dan pengarahan serta kontrol dan pengawasan, penggunaan segala sumber daya organisasi baik berupa sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya seefektif dan seefisien mungkin. Dengan demikian esensi manajemen adalah aktifitas bekerja melalui orang lain untuk meraih berbagai hasil atau mencapai tujuan yang diinginkan.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Hasibuan, 2014:15). Menurut Siagian (2002:128), Manajemen sumber daya manusia adalah konsep-konsep yang digunakan sebagai titik tolak berpikir dan bertindak dalam merumuskan kebijaksanaan yang menyangkut manusia dalam organisasi, serta praktek-praktek yang seyogyanya diterapkan, yang menyangkut kehidupan berkarya dalam organisasi. Berdasarkan teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan dalam merumuskan kebijaksanaan yang menyangkut manusia dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya (orang-orang) yang bekerja pada organisasi (Simamora,2004:5).

Manajemen sumber daya manusia terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi efektivitas Pegawai dan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia

di dalam organisasi dapat digunakan secara efektif guna mencapai berbagai tujuan. Konsekuensinya, manajer-manajer di semua lapisan harus menaruh perhatian pada pengelolaan sumber daya manusia. Ide pencapaian berbagai tujuan merupakan hal utama dari setiap bentuk manajemen. Jikalau tujuan tidak dicapai secara berkesinambungan, maka keberadaan organisasi akan berakhir. Nilai sumber daya manusia sebuah organisasi seringkali terbukti manakala organisasi dijual. Harga beli organisasi sering lebih tinggi daripada seluruh nilai aktiva fisik dan keuangan. Perbedaan ini sering disebut muhibah (goodwill), yaitu sebagian merefleksikan nilai sumber daya manusia sebuah organisasi. Pada hakekatnya, manajer melakukan segala sesuatunya melalui upaya orang lain, yang membutuhkan manajemen sumber daya manusia yang efektif. Manajemen sumber daya manusia yang efektif mengharuskan manajer menemukan cara terbaik dalam mengkaryakan orang-orang untuk mencapai tujuan Instansi dan meningkatkan kinerja organisasi, tetapi, manajemen sumber daya manusia yang efektif juga mengharuskan anggota-anggota organisasi meraih tujuan pribadi mereka. Manajer haruslah mencari berbagai kiat untuk meningkatkan kepuasan kerja, komitmen, keterlibatan dalam kehidupan organisasi, kualitas lingkungan kerja, dan efisiensi dan produktivitas Pegawai (Prawirosentono,2014:9).

Suatu organisasi hanya dapat berkembang dan terus hidup bilamana organisasi selalu tanggap terhadap perubahan lingkungan, teknologi, dan ilmu pengetahuan (Manullang,2005:202). Tantangan dan kesempatan bagi

suatu organisasi baik dari dalam maupun dari luar, begitu rumit. Oleh karena itu, Instansi harus dapat menyesuaikan tenaga kerjanya, khususnya dari segi kualitatifnya terhadap berbagai perubahan tersebut, dengan membekali tenaga kerjanya dengan berbagai pengetahuan dan keterampilan melalui program pengembangan tenaga kerja. Pengembangan tenaga kerja adalah program yang khusus dirancang oleh suatu organisasi dengan tujuan membantu Pegawai dalam meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan memperbaiki sikapnya. Berbagai aktivitas yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi untuk mengembangkan tenaga kerja, yaitu :

1. Pelatihan/ Pendidikan Rahasia keberhasilan suatu organisasi yang paling efektif banyak tergantung kepada penerapan latihan bagi tenaga kerja dalam organisasi tersebut. Pelatihan/ pendidikan dewasa ini dianggap bukan lagi merupakan investasi yang tidak produktif. Manajemen yang efektif melihat latihan/ pendidikan sebagai investasi jangka panjang pada sumber daya manusia. Dengan pelatihan/ pendidikan diartikan sebagai kegiatan Instansi yang didesain untuk memperbaiki atau meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai sesuai dengan kebutuhan pegawai sehingga pegawai yang bersangkutan lebih maju dalam melaksanakan tugas tertentu. Pelatihan lebih bersifat praktis, sedang pendidikan lebih bersifat teoritis. Dasar pikiran mengenai latihan/ pendidikan seyogianya mencakup tujuh pokok hal sebagai berikut:

- a. Tujuan pelatihan/ pendidikan harus disesuaikan dengan kebutuhan Instansi.
 - b. Materi pelatihan/ pendidikan harus relevan dengan realisasi tujuan latihan.
 - c. Jadwal disusun sehingga kondusif bagi pelatih maupun bagi pengikat pelatihan/ pendidikan
 - d. Lokasi pelatihan/ pendidikan dipilih yang memberi kegairahan dalam proses pelatihan/ pendidikan
 - e. Kuantitas dan kualitas para peserta harus tidak mengganggu kepada jalannya pelaksanaan pelatihan/ pendidikan. Pelatih harus dipilih yang memiliki kualifikasi yang diperlukan
 - f. Metode pelatihan harus disesuaikan dengan pengikut pelatihan dan materi pelatihan yang diberikan. Berbagai jenis pelatihan/ pendidikan yang dapat dilakukan suatu organisasi, tergantung pada kebutuhannya, misalnya pelatihan tentang kebijakan/ prosedur Instansi, pelatihan tentang keterampilan khusus, pelatihan human relations, pelatihan memecahkan masalah, pelatihan pengambilan keputusan, dan lain-lain.
2. Rotasi Jabatan. Rotasi jabatan sesungguhnya tidak lain daripada salah satu cara latihan / pendidikan. Dengan rotasi jabatan seorang Pegawai ditugaskan memegang jabatan yang berbeda dari satu waktu ke waktu yang lain, selain agar Pegawai memahami pelaksanaan berbagai tugas, agar ia memperoleh pengetahuan yang lebih luas mengenai berbagai

jabatan. Rotasi jabatan sering diterapkan kepada para manajer, sebagai usaha mengembangkan manajer. Dalam penerapan rotasi jabatan, perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- a. Jabatan Pegawai yang dipindahkan harus bersamaan isinya dengan jabatan yang ditinggalkan. Metode melakukan pekerjaan harus sama antara yang satu dengan yang lain.
 - b. Pejabat yang dimutasikan harus mempunyai pengalaman yang memungkinkannya mengerti dasar-dasar pekerjaan baru.
3. Delegasi Manajer yang tidak berani mendelegasi kepada bawahan, mengurangi efektivitas manajer itu sendiri. Manajemen adalah mencapai hasil melalui orang lain, karenanya untuk dapat merealisasi itu, delegasi oleh manajer mutlak perlu. Salah satu kualifikasi penting dari seorang manajer adalah kesanggupan mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya. Tugas-tugas manajer baik ditinjau dari sudut proses, maupun dari sudut bidang, sebagian atau seluruhnya dapat didelegasi. Khususnya dalam pelaksanaan, agar delegasi itu dapat efektif, sebaiknya, diperhatikan hal-hal sebagai berikut :
- a. Unsur-unsur delegasi harus lengkap dan jelas, yaitu tegas, wewenang, dan pertanggung jawaban, responsibility, dan accountability.
 - b. Delegasi diberikan kepada orang yang tepat, artinya diharapkan mampu melaksanakan tugas tersebut.

c. Dilegasi harus dibarengi dengan peralatan, waktu, dan biaya yang diperlukan. Kepada mereka yang menerima delegasi harus dimotivasi dengan sumber insentif yang diperlukan. Dengan prinsip-prinsip pokok tersebut di atas, diharapkan Pegawai akan berkembang dalam pengalaman dan pengetahuannya.

4. Promosi Promosi adalah kegiatan pemindahan Pegawai dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, di mana tugas, wewenang, dan tanggung jawab lebih tinggi dari sebelumnya. Ini dilakukan demi perkembangan Pegawai selanjutnya karena pada jabatan sebelumnya ia telah menunjukkan prestasi yang optimal, dan kalau tetap berada pada jabatan lama akan menimbulkan kebosanan. Salah satu sasaran tindakan promosi adalah untuk mengembangkan pegawai sebab pegawai yang cukup berprestasi pada jabatannya harus dikembangkan dengan menegaskannya untuk menerima tugas, kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari sebelumnya. Sebaiknya Instansi mempunyai rencana resmi untuk promosi.

5. Pemindahan Pemindahan atau transfer adalah kegiatan mengganti Pegawai yang setingkat. Dalam hal ini, kelompok kerja, tempat kerja, atau kesatuan organisasi pegawai diubah dengan tujuan perhatian, kemampuan, dan kerja sama dapat meningkat. bila pegawai dipindahkan ke jabatan yang sesuai dengan perhatian dan kemampuan pegawai yang bersangkutan. Alat ampuh untuk mendeteksi siapa pegawai yang harus dipindahkan adalah hasil akhir dari penilaian kecakapan pegawai.

Penilaian kecakapan adalah penilaian secara sistematis terhadap pegawai oleh pejabat yang berwenang untuk tujuan tertentu.

6. **Konseling** Dalam setiap organisasi, Pegawai dapat dibagi atas dua macam, yaitu penasehat dan yang dinasehati. Umumnya para manajer termasuk kepada kelompok penasehat, yaitu penasehat-penasehat bagi bawahannya khususnya yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan bawahan tersebut demi semakin terampilnya para Pegawai yang bersangkutan. Situasi yang berbeda-beda, meminta kesediaan para manajer untuk mengerti, empati dan mempertimbangkan Pegawai demi perkembangan Pegawai untuk masa yang akan datang. Setiap Pegawai yang ingin meminta pertolongan dalam hubungannya dengan pekerjaannya, maka manajer harus dapat memberi saran dan nasihat-nasihat, bahkan persoalan pribadi yang dimintai nasihat oleh bawahan, manajer harus memberi penuh simpatinya. Konferensi ikut serta dalam suatu konferensi bagi seseorang akan banyak memberi pengalaman, pengetahuan, dalam berbagai bidang dan menambah keterampilan. Cara menyelenggarakan konferensi, proses cepat, cara diskusi, dan pengambilan berbagai keputusan akan membawa dampak pada setiap orang yang turut dalam suatu konferensi. Khusus kepada para manajer, konferensi membawa dampak positif dalam perkembangan para manajer tersebut.

Setiap organisasi apapun bentuknya, baik yang berorientasi profit seperti perusahaan dan industri, maupun non profit seperti instansi

pemerintahan, lembaga pendidikan, organisasi sosial kemasyarakatan dan keagamaan dan bahkan organisasi politik, tentunya mempunyai berbagai macam tujuan yang ingin dicapai. Tujuan-tujuan tersebut dicapai dengan mendayagunakan segala sumber daya yang ada, termasuk didalamnya Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan pendayagunaan, pengembangan, penelitian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi, didalamnya juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan dan pengembangan pegawai atau karyawan, pengembangan karir, evaluasi dan kompensasi. Manajemen Sumber Daya Manusia melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang secara langsung sangat berpengaruh terhadap Sumber Daya Manusia -orang-orang yang bekerja bagi organisasi. Akan tetapi dalam sejarah perkembangannya manusia pernah diperlakukan hanya semata-mata sebagai alat, yang tidak lebih dari faktor-faktor produksi yang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manusia tidak ada bedanya dengan modal, bahan baku dan mesin produksi. Proses dehumanisasi tersebut berlangsung cukup lama, bahkan sampai sekarang, di zaman yang serba komputer dan berteknologi canggih ini. Padahal jika dikaji lebih dalam dan lebih seksama kunci utama keberhasilan dalam mencapai tujuan suatu organisasi justru terletak pada Manajemen Sumber Daya Manusia. Karena betapapun maju dan canggihnya teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya sarana prasarana yang memadai, namun jika tanpa diimbangi dengan SDM yang memadai maka

tujuan organisasi akan sulit dicapai. Oleh karena itu, gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya organisasi yang cukup potensial, perlu dikembangkan sedemikian rupa, sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan pengembangan kinerja.

Ada empat hal yang menjadi kian penting berkenaan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu :

- a. Penekanan yang leri dari biasanya terhadap pengiritegrasian berbagai kebijakan SDM dengan perencanaan bisnis.
- b. Tanggung jawab pengelolaan SDM tidak lagi terletak pada manager khusus, tetapi sekarang dianggap terletak pada menegemen lini senior.
- c. Perusahaan fokus dari hubungan serikat pekerja-manajemen menjadi hubungan manajemen-karyawan, dari kolektifisme menjadi individualisme.
- d. Terdapat aksentuasi pada komitmen dan melatih inisiatif dimana manager berperan sebagai penggerak dan fasilitator (Simamora,2004:5).

Keempat hal tersebut dijelaskan sebagai berikut. Hal pertama; beranggapan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia bukan hanya sekedar aktifitas perencanaan strategi biasa, melainkan merupakan sesuatu yang sangat digunakan dan sentral dalam mewujudkan tujuan organisasi. SDM kini digunakan dan diakui sebagai asset organisasi yang paling berharga. Hal kedua; menegaskan penting dan perlunya manager SDM melimpahkan tanggungjawab pengelolaan asset manusia

pada manajemen lini senior. Hal ketiga; memperlihatkan adanya pergeseran hubungan antara manajer dengan bawahan dari pola "hubungan industri" menjadi pola "hubungan karyawan". Hal keempat; mengisyaratkan pentingnya penciptaan dan pengelolaan budaya organisasi sama halnya dengan kerja organisasi itu sendiri dimana setiap individu diberi peluang yang sama besarnya untuk mewujudkan segenap potensi dan kemampuan yang dimilikinya. Semakin baik pengelolaan SDM yang dimiliki suatu lembaga atau organisasi, maka akan menjadikannya semakin vital bagi keberhasilan pencapaian tujuan lembaga atau organisasi dimasa yang akan datang. Sebaliknya jika SDM yang dimiliki organisasi tidak dapat dikelola sebaik mungkin, maka dapat dipastikan efektifitasnya akan merosot secara lebih cepat dan tajam bila dibandingkan dengan sumber daya-sumber daya yang lain yang dimiliki oleh lembaga atau organisasi tersebut. Dan kemerosotan SDM akan berpengaruh lebih besar terhadap efektifitas organisasi bila dibandingkan dengan kemerosotan sumber daya-sumber daya yang lain.

B. Karakteristik Individu

Menurut James (2004 : 87) “karakteristik individu adalah minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang didalam situasi kerja.” Minat adalah sikap yang membuat seseorang senang akan obyek kecenderungan atau ide-ide tertentu. Hal ini diikuti dengan perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari obyek yang disenangi itu. Minat mempunyai kontribusi terbesar dalam pencapaian tujuan perusahaan, betapapun

sempurnanya rencana organisasi dan pengawasan serta penelitiannya. Bila karyawan tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat gembira maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil yang semestinya dapat dicapai.

Terkait mengenai kepuasan kerja menurut Okpara (2006:26) kepuasan kerja yang didapatkan setiap karyawan tidak sama karena kriteria mereka terhadap kepuasan kerja berbeda-beda. Hal ini berhubungan dengan masing-masing individu karyawan yang meliputi hal umur, jenis kelamin, status kawin dan masa kerja.

Karakteristik individu menurut Ratih Hurriyati (2005:79) merupakan suatu proses psikologi yang mempengaruhi individu dalam memperoleh, mengkonsumsi serta menerima barang dan jasa serta pengalaman karakteristik individu merupakan faktor internal (interpersonal) yang menggerakkan dan mempengaruhi perilaku individu.

Semua perilaku individu pada dasarnya dibentuk oleh kepribadian dan pengalamannya. Berikut ini akan diarahkan pada lima variabel tingkat individual, yaitu karakter biografis, kemampuan, kepribadian, determinan, kepribadian, dan pembelajaran (Muliaman, 2017:231).

1. Karakteristik biografis

a. Usia

Ada suatu keyakinan yang meluas bahwa produktivitas merosot sejalan dengan makin tuanya usia seseorang. Tetapi hal itu tidak terbukti karena banyak orang tua tapi masih energik. Memang diakui

bahwa pada usia muda seseorang lebih produktif dibandingkan ketika usia tua.

b. Jenis kelamin

Ada pendapat yang mengatakan bahwa ada perbedaan antara pria dan wanita yang memengaruhi kinerja, ada juga yang berpendapat tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar. Dalam hal ini diasumsikan bahwa tidak ada perbedaan yang berarti dalam hal produktivitas antara pria dan wanita.

c. Status perkawinan

Perkawinan biasanya akan meningkatkan rasa tanggungjawab seorang pegawai terhadap pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, karena pekerjaan nilainya lebih berharga dan penting karena bertambahnya tanggung jawab keluarga, dan biasanya pegawai yang sudah menikah lebih puas dengan pekerjaan mereka dengan yang belum menikah.

d. Masa kerja

Masa kerja yang lebih lama menunjukkan pengalaman yang lebih seseorang dibandingkan dengan rekan kerjanya yang lain, sehingga sering masa kerja/pengalaman kerja menjadi pertimbangan sebuah organisasi dalam mencari kerja.

2. Kemampuan

Kapasitas individu untuk mengerjakan tugas dalam suatu pekerjaan tidak sama satu dengan yang lainnya. Setiap manusia mempunyai kemampuan berfikir.

Seluruh kemampuan individu pada hakikatnya tersusun dari 3 faktor, yaitu kemampuan intelektual, kemampuan fisik, dan kemampuan spritual (Zainal Rifai, 2018 : 232)

a. Kemampuan Intelektual

Melalui tes IQ misalnya, dirancang untuk memastikan kemampuan intelektual umum seseorang. Ada tujuh dimensi yang paling sering dikutip yang membentuk kemampuan Intelektual, yaitu :

Tabel 2. Tujuh dimensi yang membentuk kemampuan intelektual

Dimensi	Penjelasan
Kecerdasan Numerik	Kemampuan untuk berhitung dengan cepat dan tepat

Pemahaman Verbal	Kemampuan memahami apa yang dibaca dan didengar serta menghubungkan kata satu dengan yang lain
Kecepatan Konseptual	Kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat
Penalaran induktif	Kemampuan mengenali suatu urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah itu
Penalaran deduktif	Kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argumen
Visualisasi ruang	Kemampuan membayangkan bagaimana suatu objek akan tampak seandainya posisinya dalam ruang diubah
ingatan	Kemampuan menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu.

Keb. Keb.kemampuan Fisik

Kemampuan fisik memiliki makna penting khusus untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang kurang menuntut, keterampilan kemampuan fisik ini dapat dianalogikan dengan kemampuan kreatifitas. Ada sembilan kemampuan fisik dasar, yaitu kekuatan dinamis, kekuatan tubuh, kekuatan statis, keluwesan, keseimbangan

dan stamina tubuh. Masing-masing orang memiliki kemampuan yang berbeda-beda.

c. Kemampuan spiritual

Kemampuan spiritual adalah kemampuan yang dilandasi oleh iman yang kuat dan memadai.

3. Kepribadian

Kepribadian adalah organisasi dinamis pada masing –masing sistem psikofisik yang menentukan penyesuaian unik pada lingkungannya.

Kepribadian merupakan himpunan karakteristik dan kecenderungan yang stabil serta menentukan sifat umum dan perbedaan dalam perilaku seseorang.

4. Determinan Kepribadian

a. Keturunan

Keturunan merujuk ke faktor-faktor yang ditentukan pada saat pembuahan. Sosok fisik, daya tarik wajah, kelamin, tempramen, komposisi otot dan refleks.

b. Lingkungan

Diantara faktor – faktor yang menekankan pada pembentukan kepribadian kita adalah budaya dimana kita dibesarkan, norma-norma diantara keluarga, teman-teman, dan kelompok-kelompok sosial lainnya.

c. Situasi

Situasi memengaruhi dampak keturunan dan lingkungan terhadap kepribadian. Kepribadian seseorang walaupun pada umumnya mantap dan konsisten, berubah dalam situasi yang berbeda. Tuntutan yang berbeda dari situasi yang berlainan memunculkan aspek-aspek yang berlainan kepribadian seseorang.

5. Pembelajaran

Pembelajaran adalah perubahan yang relatif permanen dari perilaku yang terjadi sebagai hasil pengalaman. Dalam belajar ada beberapa komponen yang patut mendapat penjelasan. *Pertama*, belajar melibatkan perubahan. Dari titik pandang organisasi, perubahan ini dapat baik atau buruk. *Kedua*, perubahan itu harus relatif permanen. Perubahan sementara mungkin hanya berseifat reflektif dan gagal dalam mewakili pembelajaran apapun.

C. Karakteristik Organisasi

Dalam buku Abdul Azis Wahab (2008:2-3) beberapa pendapat mengenai definisi organisasi adalah sebagai berikut:

1. Hicks dan gullet, 1976:22 mengemukakan definisi berdasarkan lima fakta yang umum terdapat pada setiap organisasi adalah sebagai berikut:
 - 1) Organisasi selalu berikan orang-orang;
 - 2) Orang-orang tersebut saling terlibat dan melalui cara-cara tertentu mereka itu saling berinteraksi;
 - 3) Interaksi-interaksi tersebut selalu dilakukan secara teratur atau ditentukan oleh sejenis struktur;
 - 4) Semua orang dalam organisasi mempunyai tujuan –tujuan pribadi dan beberapa diantaranya

itulah mendasari tindakan-tindakan mereka. Setiap orang mengharapkan bahwa partisipasi mereka dalam organisasi akan membantu mencapai tujuan-tujuan individu; 5) Interaksi-interaksi tersebut dapat juga membantu mencapai tujuan-tujuan yang memiliki keterkaitan yang mungkin berbeda tetapi berhubungan dengan tujuan-tujuan pribadi.

2. Chester I Bernard mengemukakan organisasi adalah suatu sistem kerja sama (*Cooperative activities*) antara dua orang atau lebih.
3. Gibson (2005:5) berpendapat mengenai organisasi bahwa: Organisasi adalah unit yang dikoordinasikan dan berisi paling tidak dua orang atau lebih yang fungsinya adalah untuk mencapai tujuan bersama atau seperangkat tujuan bersama.
4. Moorehead dan Griffin (1989:392) mengatakan bahwa : Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan.
5. Robinnis (1998:4) menjelaskan bahwa organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar yang berfungsi secara relative terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau seperangkat tujuan.

Ada beberapa pendapat lain mengenai organisasi diantaranya adalah:

1. Menurut Ernest Dale : Organisasi adalah suatu proses perencanaan yang meliputi penyusunan, pengembangan, dan pemeliharaan suatu struktur atau pola hubungan kerja dari orang-orang dalam suatu kerja kelompok.

2. Menurut Cyril Soffer: Organisasi adalah perserikatan orang-orang yang masing-masing diberi peran tertentu dalam suatu system kerja dan pembagian dalam mana pekerjaan itu diperinci menjadi tugas-tugas, dibagikan kemudian digabung lagi dalam beberapa bentuk hasil.
3. Menurut Kast & Rosenzweig: Organisasi adalah sub system teknik, sub system structural, sub system psikososial dan sub system manajerial dari lingkungan yang lebih luas dimana ada kumpulan orang-orang berorientasi pada tujuan.
4. Stoner mengatakan bahwa organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan atasan mengejar tujuan bersama.
5. James D Mooney mengemukakan bahwa organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama.
6. Chester I Bernand berpendapat bahwa organisasi adalah merupakan suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.
7. Stephan P Robbins menyatakan bahwa Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Dari berbagai pendapat di atas penulis dapat disimpulkan bahwa: Organisasi adalah sebuah wadah kesatuan sosial yang secara sadar dibentuk

oleh sekelompok manusia yang didalamnya saling bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Abdul Azis Wahab (2008:4) menjelaskan beberapa karakteristik dari organisasi diantaranya adalah 1) Sebuah entitas sosial; 2) Bertujuan atau diarahkan oleh tujuan (*goal directed*) 3) Memiliki sistem kegiatan terstruktur yang disengaja dan; 4) dengan batas-batas yang jelas. Sedangkan menurut Gerlof (1998:6) karakteristik dari sebuah organisasi yaitu : 1) Tujuan; 2) Orang; 3) Rencana.

Sedangkan beberapa pendapat lain mengenai karakteristik organisasi adalah:

1. Lembaga social yang terdiri atas kumpulan orang dengan berbagai pola interaksi yang ditetapkan.
2. Dikembangkan untuk mencapai tujuan
3. Secara sadar dikoordinasi dan dengan sengaja disusun
4. Instrumen social yang mempunyai batasan yang secara relatif dapat diidentifikasi.

Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat.

Karakteristik organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu kelompok tertentu. Hal ini meliputi aspek yang ditimbulkan oleh pengaruh organisasi terhadap organisasi. Tujuan praktis dari penelaahan studi ini adalah untuk mendeterminasi

bagaimanakah perilaku manusia itu memengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi (Mansyur , 2017 : 171).

Karakteristik organisasi merupakan skala usaha, kompleksitas, formalisasi, sentralisasi, jumlah anggota kelompok, anggaran anggota kelompok, lamanya beroperasi, usia kelompok kerja, dan kepemimpinan (Panggabean, 2004:129). Menurut Gibson dikutip Sugito dan Nurjannah (2004:695), karakteristik organisasi merupakan faktor-faktor lingkungan kerja individu yang mendorong prestasi kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka karakteristik organisasi adalah factor faktor lingkungan kerja individu yang mendorong prestasi kerja dalam organisasi secara komprehensif. Dalam rangka mendorong tercapainya kinerja optimal, manajer harus mempertimbangkan hubungan antara factor tersebut dengan pengaruhnya terhadap perilaku individu para tenaga kerja. Oleh karena itu, memotivasi sumberdaya manusia yang terlingkup dalam sebuah organisasi lebih banyak berhubungan dengan pemeliharaan kultur organisasi untuk dapat mendorong kinerja karyawan yang lebih tinggi. Karakteristik organisasi dapat dilihat dari pembagian kerja, hirarki kewenangan, program rasional dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, sistem dan prosedur pada penanganan situasi kerja, sistem aturan yang mencakup hak dan kewajiban dan hubungan antar pribadi yang bersifat interpersonal. Organisasi berkaitan erat dengan fungsi perencanaan, karena organisasi dan pengorganisasian harus direncanakan. Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam

aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut (Hasibuan,2003:23). Pengorganisasian adalah fungsi manajemen dan merupakan suatu proses yang dinamis, sedangkan organisasi merupakan alat/wadah yang statis. Perubahan-perubahan besar yang baru-baru ini terjadi dalam dunia organisasi menjadi pertanyaan besar tentang cara pikir konvensional. Tangkilisan (2002:25) menyatakan bahwa unsur manusia merupakan unsur penting, karena manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap organisasi. Budaya organisasi merupakan salah satu dari beberapa usaha untuk mempertanyakan mengenai organisasi.

Karakteristik organisasi merupakan skala usaha, kompleksitas, formalisasi, sentralisasi, jumlah anggota kelompok, anggaran anggota kelompok, lamanya beroperasi, usia kelompok kerja, dan kepemimpinan (Panggabean, 2004:129). Menurut Gibson dikutip Sugito dan Nurjannah (2004:695), karakteristik organisasi merupakan faktor-faktor lingkungan kerja individu yang mendorong prestasi kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka karakteristik organisasi adalah faktor-faktor lingkungan kerja individu yang mendorong prestasi kerja dalam organisasi secara komprehensif. Dalam rangka mendorong tercapainya kinerja optimal, manajer harus mempertimbangkan hubungan antara faktor tersebut dengan pengaruhnya terhadap perilaku individu para tenaga kerja. Oleh karena itu,

memotivasi sumberdaya manusia yang terlingkup dalam sebuah organisasi lebih banyak berhubungan dengan pemeliharaan kultur organisasi untuk dapat mendorong kinerja Pegawai yang lebih tinggi. Karakteristik organisasi dapat dilihat dari pembagian kerja, hirarki kewenangan, program rasional dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, sistem dan prosedur pada penanganan situasi kerja, sistem aturan yang mencakup hak dan kewajiban dan hubungan antar pribadi yang bersifat interpersonal. Organisasi berkaitan erat dengan fungsi perencanaan, karena organisasi dan pengorganisasian harus direncanakan. Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut (Hasibuan,2003:23). Pengorganisasian adalah fungsi manajemen dan merupakan suatu proses yang dinamis, sedangkan organisasi merupakan alat/wadah yang statis. Perubahan-perubahan besar yang baru-baru ini terjadi dalam dunia organisasi menjadi pertanyaan besar tentang cara pikir konvensional. Budaya organisasi merupakan salah satu dari beberapa usaha untuk mempertanyakan mengenai organisasi. Ada banyak versi yang mencoba menerangkan munculnya budaya, yaitu resesi ekonomi, perubahan-perubahan dalam lingkungan politik, ideologi, dan teknologi merupakan sebagian alasan praktis yang sering kali disebutkan

(Handoko,2004:88). Karakteristik organisasi diukur melalui (Sugito dan Nurjannah,2004:695) :

a. Kebijakan kultur atau aturan kebijakan organisasi

Kebijakan dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan para tenaga kerja. Dengan kata lain kebijakan adalah usaha untuk membuat tenaga kerja bahagia (Siswanto,2002:273) Hasil berbagai usaha untuk menganalisis perhatian, menghibur, serta menyenangkan hati para tenaga kerja lebih baik dipadukan. Sering usaha tersebut dikembangkan selama masa depresi, di mana setiap sikap kebijakan sangat dihargai. Pada Instansi-Instansi besar kebijakan mengambil bentuk yang sesuai dengan kelayakan dan kesopanan yang menghubungkan manajemen tenaga kerja dengan tenaga kerja, kegiatan-kegiatan yang lebih formal dan seremonial cenderung berkurang. Peraturan dan kebijakan yang kaku dapat saja berbentuk penerapan disiplin yang disertai ancaman, atau berupa setiap Pegawai dilarang meninggalkan pekerjaan sebelum bel berbunyi tanpa alasan apapun. Semua ini dapat meniadakan semangat kerja yang nota bene adalah suatu demotivasi yang merusak suasana pekerjaan. Kebijakan yang kaku dapat pula berbentuk tidak pernah memberi kebebasan kepada Pegawai untuk berkreasi dan berinisiatif mengembangkan diri. Hal ini dapat menyebabkan turunnya kinerja Pegawai. (Gouzali,1996:335).

- b. Lingkungan kerja yang harmonis Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar Pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri (Gouzali,1996:381) Lingkungan kerja yang diharapkan para Pegawai adalah lingkungan kerja yang menyenangkan baik menyenangkan secara lahir maupun mental. Setiap Pegawai adalah manusia biasa dan manusia biasanya senang pada yang indah, bersih, tidak bising, aman, pencahayaan yang cukup, dan sebagainya. (Gouzali,1996:391)
3. Karakteristik Pekerjaan Karakteristik pekerjaan adalah keanekaragaman tugas, identitas tugas, keberartian tugas, otonomi, dan umpan balik (Panggabean,2004:129). Sedangkan menurut Sugito dan Nurjannah (2004:692), karakteristik pekerjaan merupakan sifat tugas yang meliputi besarnya tanggung-jawab dan macam-macam tugas yang diemban oleh tenaga kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan adalah sifat tugas yang meliputi besarnya tanggung-jawab dan macam-macam tugas yang diemban oleh tenaga kerja beserta umpan baliknya. Secara umum karakteristik pekerjaan itu sendiri membuat seorang pekerja / Pegawai menemukan kepuasan yang selanjutnya akan lebih memotivasi Pegawai dari pada jika karakteristik tersebut tidak ada dalam sebuah pekerjaan. Kemudian, karakteristik pekerjaan yang berbeda memerlukan persyaratan kecakapan, identitas tugas, signifikansi tugas serta derajat otonomi yang berbeda pula. Perbedaan karakteristik yang melekat pada

pekerjaan memerlukan tipe-tipe pekerja yang tepat sesuai dengan spesifikasi kerja yang ada. Karakteristik ini akan berpengaruh pada karakteristik personal, sehingga dapat memperluas kebutuhan tenaga kerja yang tumbuh terus untuk mempelajari pekerjaan baru, dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi. Pekerjaan dapat dihubungkan dengan kesenangan atau kepentingan diri sendiri, dan dapat pula dianggap sebagai komoditas yang bisa digunakan oleh orang lain bahkan dijadikan komoditas pasar kerja (Ndraha,2002:42). Pekerjaan rutin dan monoton menimbulkan kebosanan, oleh karena itu, sekarang makin banyak pekerjaan diambil alih oleh mesin dan robot. Lagi pula tidak semua pekerjaan dapat disederhanakan, dirutinasikan atau diulang-ulang begitu saja, misalnya kegiatan pemeliharaan atau pelayanan yang harus disesuaikan dengan kondisi obyek. Semakin suatu kerja bergantung pada proses mental dan konseptual yang sulit diamati dan diukur, semakin sukar menyederhanakan (Ndraha,2002:43). Karakteristik pekerjaan diukur melalui (Mathis dan Jackson,2001:95-96) :

- a. Identitas tugas Identitas tugas adalah pekerjaan dari seluruh unit kerja dan dikerjakan dari awal sampai selesai dan hasilnya dapat dilihat (Mathis dan Jackson,2001:95). Tugas identifikasi tersebut tentunya relatif mudah jika diterapkan dalam suatu organisasi yang kecil. Namun tidak selalu demikian halnya, jika yang hendak dianalisis adalah semua pekerjaan yang terdapat dalam organisasi

berskala besar. Oleh karena itu, penting untuk mengetahui sumber informasi tentang berbagai pekerjaan itu, yang mungkin perlu dilengkapi dengan diskusi para pekerja dan para penyelia dalam organisasi yang bersangkutan. Jika dimasa lalu analisis pekerjaan telah pernah dilakukan, catatan tentang hal itupun dapat menjadi sumber informasi yang penting (Siagian,2002:83).

- b. Signifikansi tugas Besarnya pengaruh dari pekerjaan terhadap orang lain menandakan signifikansi tugasnya. Suatu pekerjaan lebih berarti jika itu penting bagi orang lain untuk beberapa alasan (Mathis dan Jackson,2001:95).
- c. Derajat otonomi atau tanggungjawab yang dibebankan. Otonomi adalah pemupukan rasa tanggungjawab atas pekerjaan seseorang beserta hasilnya (Slamet,2007:54). Hal ini dimaksudkan bahwa para pekerja diberi kebebasan untuk mengendalikan sendiri pelaksanaan tugasnya berdasarkan uraian dan spesifikasi pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Tingkat kebebasan dan keleluasaan individu dalam pekerjaan dan jadwalnya disebut otonomi (Mathis dan Jackson,2001:95). Lebih banyak otonomi membuat rasa tanggungjawab pribadi terhadap pekerjaan lebih besar. Usaha-usaha untuk meningkatkan otonomi membawa kepada apa yang disebut dengan memperkaya pekerjaan.
- d. Umpan balik Umpan balik adalah informasi yang diterima tenaga kerja mengenai baik atau buruknya pekerjaan yang telah mereka

lakukan. Keuntungannya adalah umpan balik dapat menolong tenaga kerja untuk mengetahui efektivitas kinerja dan sumbangannya terhadap tingkat pengetahuannya akan pekerjaan. Pada suatu Instansi, laporan umpan balik dari pelanggan yang membuat masalah akan menghubungi Instansi langsung pada tenaga kerja yang menangani keluhan pelanggan, bukan kepada manajer departemen (Mathis dan Jackson,2001: 96).

Ada banyak versi yang mencoba menerangkan munculnya budaya, yaitu resesi ekonomi, perubahan-perubahan dalam lingkungan politik, ideologi, dan teknologi merupakan sebagian alasan praktis yang sering kali disebutkan (Handoko,2004:88). Karakteristik organisasi diukur melalui (Sugito dan Nurjannah,2004:695) : □ Kebijakan kultur atau aturan kebijakan organisasi. Kebijakan dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan para tenaga kerja. Dengan kata lain kebijakan adalah usaha untuk membuat tenaga kerja bahagia (Siswanto,2002:273) Hasil berbagai usaha untuk menganalisis perhatian, menghibur, serta menyenangkan hati para tenaga kerja lebih baik dipadukan. Sering usaha tersebut dikembangkan selama masa depresi, di mana setiap sikap kebijakan sangat dihargai. Pada perusahaan-perusahaan besar kebijakan mengambil bentuk yang sesuai dengan kelayakan dan kesopanan yang menghubungkan manajemen tenaga kerja dengan tenaga kerja, kegiatan-kegiatan yang lebih formal dan seremonial

cenderung berkurang. Peraturan dan kebijakan yang kaku dapat saja berbentuk penerapan disiplin yang disertai ancaman, atau berupa setiap karyawan dilarang meninggalkan pekerjaan sebelum bel berbunyi tanpa alasan apapun. Semua ini dapat meniadakan semangat kerja yang nota bene adalah suatu demotivasi yang merusak suasana pekerjaan. Etos Kerja Menurut Chaplin (2001) mengatakan bahwa etos kerja adalah watak atau karakter suatu kelompok nasional atau kelompok rasial tertentu. Etos kerja dalam suatu perusahaan tidak akan muncul begitu saja, akan tetapi harus diupayakan dengan sungguh-sungguh melalui proses yang terkendali dengan melibatkan semua sumber daya manusia dalam seperangkat sistem dan alat-alat pendukung. Tasmara (2002) mengatakan bahwa etos kerja merupakan suatu totalitas kepribadian dari individu serta cara individu mengekspresikan, memandang, meyakini dan memberikan makna terhadap suatu yang mendorong individu untuk bertindak dan meraih hasil yang optimal (high performance). Sedangkan menurut Berpijak pada pengertian bahwa etos kerja menggambarkan suatu sikap, maka dapat ditegaskan bahwa etos kerja mengandung makna sebagai aspek evaluatif yang dimiliki oleh individu (kelompok) dalam memberikan penilaian terhadap kerja. Etos kerja yang baik dalam perusahaan dapat membantu karyawan untuk memahami bagaimana cara mereka bekerja menjalankan tugasnya. Etos kerja merupakan suatu perasaan, pembicaraan serta tindakan manusia yang bekerja di dalam perusahaan, jadi dapat dikatakan bahwa segala

sesuatu yang ada di dalam perusahaan termasuk di dalamnya cara berfikir, bersikap dan bertingkah laku dipengaruhi oleh etos kerja yang ada di perusahaan. Menurut Anoraga dalam Novliadi (2009:5) “Etos Kerja merupakan suatu pandangan dan sikap suatu bangsa atau umat terhadap kerja”. Berdasarkan uraian-uraian di atas dapat disimpulkan bahwa etos kerja adalah totalitas kepribadian diri individu serta cara individu mengekspresikan, memandang, meyakini suatu pekerjaan sehingga menjadi kebiasaan yang menjadi ciri khas untuk bertindak dan meraih hasil kerja yang optimal. Selain itu dari uraian diatas terdapat beberapa pengertian etos kerja, antara lain :

1. Keyakinan yang berfungsi sebagai panduan tingkah laku bagi seseorang, sekelompok orang atau sebuah instansi.
2. Etos kerja merupakan perilaku khas suatu komunitas atau organisasi, mencakup motivasi yang menggerakkan, karakteristik utama, spirit dasar, pikiran dasar, kode etik, kode moral, kode perilaku, sikap-sikap, aspirasi-aspirasi, keyakinan- keyakinan, prinsip-prinsip, standar- standar.
3. Sehimpunan perilaku positif yang lahir sebagai buah keyakinan fundamental dan komitmen total pada sehimpunan paradigma kerja yang integral.

Aspek-aspek pengukuran etos kerja Menurut Sinamo (2005), setiap manusia memiliki spirit (roh) keberhasilan, yaitu motivasi murni untuk meraih dan menikmati keberhasilan. Roh inilah

yang menjelma menjadi perilaku yang khas seperti kerja keras, disiplin, teliti, tekun, integritas, rasional, bertanggung jawab dan sebagainya. Lalu perilaku yang khas ini berproses menjadi kerja yang positif, kreatif dan produktif. Dari ratusan teori sukses yang beredar di masyarakat sekarang ini, Sinamo (2005) menyederhanakannya menjadi empat pilar teori utama. Keempat pilar inilah yang sesungguhnya bertanggung jawab menopang semua jenis dan sistem keberhasilan yang berkelanjutan (sustainable success system) pada semua tingkatan. Keempat elemen itu lalu dikonstruksikan dalam sebuah konsep besar yang disebutnya sebagai Catur Dharma Mahardika (bahasa Sansekerta) yang berarti Empat Darma Keberhasilan Utama, yaitu: 1. Mencetak prestasi dengan motivasi superior. 2. Membangun masa depan dengan kepemimpinan visioner. 3. Menciptakan nilai baru dengan inovasi kreatif. 4. Meningkatkan mutu dengan keunggulan insani.

Keempat darma ini kemudian dirumuskan menjadi delapan aspek etos kerja sebagai berikut:

1. Kerja adalah rahmat. Apa pun pekerjaan kita, entah pengusaha, pegawai kantor, sampai buruh kasar sekalipun, adalah rahmat dari Tuhan. Anugerah itu kita terima tanpa syarat, seperti halnya menghirup oksigen dan udara tanpa biaya sepeser pun.
2. Kerja adalah amanah. Kerja merupakan titipan berharga yang dipercayakan pada kita sehingga secara moral kita harus bekerja

dengan benar dan penuh tanggung jawab. Etos ini membuat kita bisa bekerja sepenuh hati dan menjauhi tindakan tercela, misalnya korupsi dalam berbagai bentuknya.

3. Kerja adalah panggilan. Kerja merupakan suatu darma yang sesuai dengan panggilan jiwa sehingga kita mampu bekerja dengan penuh integritas. Jadi, jika pekerjaan atau profesi disadari sebagai panggilan, kita bisa berucap pada diri sendiri, "I'm doing my best!". Dengan begitu kita tidak akan merasa puas jika hasil karya kita kurang baik mutunya.
4. Kerja adalah aktualisasi. Pekerjaan adalah sarana bagi kita untuk mencapai hakikat manusia yang tertinggi, sehingga kita akan bekerja keras dengan penuh semangat. Apa pun pekerjaan kita, entah dokter, akuntan, ahli hukum, semuanya bentuk aktualisasi diri. Meski kadang membuat kita lelah, bekerja tetap merupakan cara terbaik untuk mengembangkan potensi diri dan membuat kita merasa "ada". Bagaimanapun sibuk bekerja jauh lebih menyenangkan daripada duduk termenung tanpa pekerjaan.
5. Kerja adalah ibadah. Bekerja merupakan bentuk bakti dan ketakwaan kepada Tuhan, sehingga melalui pekerjaan manusia mengarahkan dirinya pada tujuan agung Sang Pencipta dalam pengabdian. Kesadaran ini pada gilirannya akan membuat kita bisa bekerja secara ikhlas, bukan demi mencari uang atau jabatan semata.

6. Kerja adalah seni. Kesadaran ini akan membuat kita bekerja dengan perasaan senang seperti halnya melakukan hobi. Sinamo mencontohkan Edward V Appleton, seorang fisikawan peraih nobel. Dia mengaku, rahasia keberhasilannya meraih penghargaan sains paling begengsi itu adalah karena dia bisa menikmati pekerjaannya.
7. Kerja adalah kehormatan. Seremeh apa pun pekerjaan kita, itu adalah sebuah kehormatan. Jika bisa menjaga kehormatan dengan baik, maka kehormatan lain yang lebih besar akan datang kepada kita. Sinamo mengambil contoh etos kerja Pramoedya Ananta Toer. Sastrawan Indonesia kawakan ini tetap bekerja (menulis), meskipun ia dikucilkan di Pulau Buru yang serba terbatas. Baginya, menulis merupakan sebuah kehormatan. Hasilnya, semua novelnya menjadi karya sastra kelas dunia.
8. Kerja adalah pelayanan. Manusia bekerja bukan hanya untuk memenuhi kebutuhannya sendiri saja tetapi untuk melayani, sehingga harus bekerja dengan sempurna dan penuh kerendahan hati. Apa pun pekerjaan kita, pedagang, polisi, bahkan penjaga mercusuar, semuanya bisa dimaknai sebagai pengabdian kepada sesama. Berpangkal tolak dari uraian itu, maka suatu individu atau kelompok masyarakat dapat dikatakan memiliki etos kerja tinggi, apabila menunjukkan tanda-tanda sebagai berikut :
 - a. Memiliki penilaian yang sangat positif terhadap hasil kerja

manusia. b. Menempatkan pandangan tentang kerja, sebagai suatu hal yang amat luhur bagi eksistensi manusia. c. Kerja yang dirasakan sebagai suatu aktivitas yang bermakna bagi kehidupan manusia. d. Kerja dihayati sebagai suatu proses yang membutuhkan ketekunan dan sekaligus sarana yang penting dalam mewujudkan cita-cita. e. Kerja dilakukan sebagai bentuk ibadah. Sedangkan bagi individu atau kelompok masyarakat, yang memiliki etos kerja rendah, maka akan mewujudkan ciri-ciri yang sebaliknya, yaitu : a. Kerja dirasakan sebagai suatu hal yang membebani diri. b. Kurang dan bahkan tidak menghargai hasil kerja manusia. c. Kerja dipandang sebagai suatu penghambat dalam memperoleh kesenangan. d. Kerja dilakukan sebagai bentuk keterpaksaan. e. Kerja dihayati sebagai bentuk rutinitas hidup. Etos kerja yang dimiliki oleh seseorang atau kelompok masyarakat, akan menjadi sumber motivasi bagi perbuatannya. Apabila dikaitkan dengan situasi kehidupan manusia yang sedang "membangun", maka etos kerja yang tinggi akan dijadikan sebagai prasyarat yang mutlak, yang harus ditumbuhkan dalam kehidupan itu. Karena hal itu akan membuka pandangan dan sikap kepada manusianya untuk menilai tinggi terhadap kerja keras dan sungguh- sungguh, sehingga dapat mengikis sikap kerja yang asal-asalan, tidak berorientasi terhadap mutu atau kualitas kerja yang semestinya. Berdasarkan pada beberapa pengertian

diatas, maka dapat disimpulkan bahwa etos kerja adalah sikap yang mendasar baik yang sebelum, proses dan hasil yang bisa mewarnai manfaat suatu pekerjaan. Konsep etos kerja dikembangkan oleh Aziz (2011:1),diukur dengan dimensi antara lain: etos kerja keras, etos kerja cerdas dan etos kerja ikhlas. Nilai-nilai dalam etos kerja Etos kerja untuk mencapai tujuan yang efektif,dalam buku ” Manusia Indonesia ” karya Mochtar Lubis, diungkapkan adanya karakteristik etos kerja tertentu yang dimiliki oleh bangsa Indonesia. Beberapa diantara ciri-ciri itu adalah : a) Munafik b) Tidak bertanggung jawab c) Feodal d) Percaya pada takhayul e) Lemah wataknya .

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Rivai, 2004). Hasibuan (2004) berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Shafri (2007 : 122) mengemukakan bahwa : Kedisiplinan karyawan adalah sifat seorang karyawan yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan organisasi tertentu. Kedisiplinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan dan perusahaan. Kedisiplinan seharusnya dipandang sebagai bentuk-bentuk latihan bagi karyawan

dalam melaksanakan aturan-aturan perusahaan. Semakin disiplin semakin tinggi produktivitas kerja karyawan dan kinerja perusahaan

Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya, menurut Wayne Mondy dan Robert M.Noel dalam Sudrajat (2008:2)disiplin adalah melakukan kerjasama dari sekelompok unit kerja di dalam suatu organisasi (someone status selfcontrol asorderliness sign order and accuration in doing cooperation from a group of unit work in a organization).

Budi Setiyawan dan Waridin (2006) dalam Mohammad (2005), ada 5 faktor dalam penilaian disiplin kerja terhadap pemberian layanan pada masyarakat, yaitu:

- a. Kualitas kedisiplinan kerja, meliputi datang dan pulang yang tepat waktu, pemanfaatan waktu untuk pelaksanaan tugas dan kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi yang positif.
- b. Kuantitas pekerjaan meliputi volume keluaran dan kontribusi.
- c. Kompensasi yang diperlukan meliputi : saran, arahan atau perbaikan.
- d. Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal.
- e. Konservasi meliputi penghormatan terhadapaturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan.

Rivai (2004) juga menyebutkan ada tiga konsep dalam pelaksanaan tindakan disipliner, yaitu:

1. Aturan tungku panas yaitu pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner.
2. Tindakan disiplin progresif yaitu untuk memastikan bahwa terdapat hokum minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran.
3. Tindakan disiplin positif yaitu dalam banyak situasi, hukuman tindakan memotivasi karyawan mengubah suatu perilaku.

Performa Perusahaan Definisi Performa (Kinerja) Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002) me mberikan pengertian atau kinerja sebagai berikut : “performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu. Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Payaman Simanjuntak (2005) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Dessler (2009) berpendapat : Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan

dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (individual performance) dengan kinerja lembaga (institutional performance) atau kinerja perusahaan (corporate performance) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (individual performance) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (corporate performance) juga baik. Syarat Penilaian Performa (Kinerja) Terdapat kurang lebih dua syarat utama yang diperlukan guna melakukan penilaian kinerja yang efektif, yaitu : 1. adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif; dan 2. adanya objektivitas dalam proses evaluasi (Gomes, 2003). Sedangkan dari sudut pandang kegunaan kinerja itu sendiri, Sondang Siagian (2002) menjelaskan bahwa bagi individu penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan bagi organisasi, hasil penilaian kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan

pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem balas jasa, serta berbagai aspek lain dalam proses manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan kegunaan tersebut, maka penilaian yang baik harus dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis. Dengan demikian, dalam melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai harus terdapat interaksi positif dan kontinu antara para pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian Metode Penilaian Performa (Kinerja). Terdapat beberapa metode dalam mengukur prestasi kerja, sebagaimana diungkapkan oleh Gomes (2003:137-145), yaitu :

1. Metode Tradisional. Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja dan diterapkan secara tidak sistematis maupun sistematis. Yang termasuk kedalam metode tradisional adalah : rating scale, employee comparison, check list, free form essay, dan critical incident.
 - a. Rating scale. Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.
 - b. Employee comparison. Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Metode ini terdiri dari :
 - i. Alternation ranking : yaitu metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat

(ranking) pegawai dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. ii. Paired comparison : yaitu metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif sedikit. iii. Forced comparison (grading) : metode ini sama dengan paired comparison, tetapi digunakan untuk jumlah pegawai yang relative banyak. c. Check list. Metode ini hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. d. Freeform essay. Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan/pegawai yang sedang dinilainya. e. Critical incident Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

2. Metode Modern. Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi kerja. Yang termasuk kedalam metode modern ini adalah : assesment centre, Management By Objective(MBO=MBS), dan human asset accounting. □ Assessment centre. Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dari dalam. □ Management by objective (MBO

= MBS). Dalam metode ini pegawai langsung diikutsertakan dalam perumusan dan keputusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan. Human asset accounting. Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan Menurut Wibowo (2008), kinerja berasal dari pengertian performance. Adapun pengertian performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna luas, tidak hanya hasil kerja, tetapi bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Adapun pendapat lain yang dikemukakan oleh Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2008), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Efektifitas Kinerja Karyawan Adapun efektifitas kinerja karyawan (organisasi) menurut E.M. Agus D. (2001 : 36) mengatakan bahwa dalam melakukan pekerjaan, pada hakekatnya para pekerja memerlukan rasa aman, yang mempunyai kaitan dengan jaminan masa depan, Menurut Soekarno (2002:42) efektif adalah pencapaian tujuan atau hasil dikehendaki tanpa menghiraukan faktor-faktor tenaga, waktu, biaya, pikiran alat dan lain-alat yang telah dikeluarkan/digunakan. Hal ini berarti bahwa pengertian efektifitas yang dipentingkan adalah semata-mata hasil

atau tujuan yang dikehendaki. Sedangkan yang dimaksud kinerja adalah suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang dengan cara tertentu untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Adapun organisasi adalah kelompok orang terdiri dari para anggota yang bekerja bersama-sama untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu. Organisasi terdiri dari individu dan kelompok, karena itu efektifitas organisasi terdiri dari efektifitas individu dan kelompok. Namun, efektifitas kinerja karyawan organisasi lebih banyak dari jumlah efektifitas individu dan kelompok. Organisasi mampu mendapatkan hasil kinerja lebih tinggi tingkatannya dari pada jumlah hasil kinerja setiap bagiannya. Jadi pengertian efektifitas kinerja organisasi adalah pencapaian tujuan atau hasil yang dilakukan oleh setiap individu secara bersama-sama.

D. Budaya Organisasi

Beberapa ahli di bidang ilmu sosiologi pernah menjelaskan mengenai defenisi Budaya organisasi, diantaranya adalah:

1. Menurut susanto, pengertian budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pedoman bagi sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam organisasi, dengan begitu masing-masing anggota organisasi wajib memahami nilai-nilai yang ada dan sebagaimana mereka harus bertingkah laku atau berperilaku.
2. Menurut Robbins pengertian budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh masing-masing anggota yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi yang lain
3. Menurut Gareth R. Jones pengertian budaya organisasi adalah sebuah persepsi bersama yang dianut oleh masing-masing anggota organisasi, suatu sistem dari makna bersama.
4. Menurut Walter R. Freytag pengertian budaya organisasi adalah berbagai asumsi dan nilai yang disadari atau tidak disadari yang mampu mengikat kepaduan sebuah organisasi. Asumsi dan nilai tersebut menjadi penentu pola perilaku para anggota di dalam organisasi.
5. Menurut Larissa A. Grunig arti budaya organisasi adalah totalitas nilai, simbol, makna, asumsi, dan harapan yang mampu mengorganisasikan sebuah kelompok yang bekerja secara bersama-sama.
6. Menurut Lathans pengertian budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Semua anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

7. Menurut Sarpin, pengertian budaya organisasi adalah suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan di dalam sebuah organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur system formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.
8. Menurut Schein pengertian budaya organisasi adalah sebuah pola dari berbagai asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh sebuah kelompok dengan tujuan agar organisasi belajar mengatasi dan menganggulangi masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik. Dengan begitu, budaya organisasi harus diajarkan kepada semua anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.
9. Menurut Mondy dan Noe pengertian Budaya Organisasi adalah sistem dari *shared values*, keyakinan, dan kebiasaan yang ada pada sebuah organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menciptakan norma-norma perilaku.
10. Menurut Hodge, Anthony, dan Gales pengertian budaya organisasi adalah konstruksi dari dua tingkat karakteristik, yaitu karakteristik organisasi yang kelihatan (*observable*) dan yang tidak kelihatan (*unoservable*).

Berdasarkan pakar diatas, penulis menyimpulkan bahwa Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dianggap penting dan diyakini kebenarannya oleh setiap anggota Instansi untuk digunakan dalam memecahkan masalah eksternal maupun internal yang terjadi dalam Instansi

itu sendiri. Budaya organisasi merupakan falsafah yang diciptakan oleh pendiri Instansi dan kemudian dikembangkan untuk dijadikan pegangan dalam bersikap dan bertindak bagi seluruh Pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat para ahli : Menurut Wibowo (2013: 17) bahwa “budaya organisasi adalah nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang”. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai –nilai dan norma –norma. Menurut Wibowo (2013: 17) bahwa “budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Akar setiap budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota organisasi”. Budaya organisasi dapat menjadi instrument keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Adapun penerapan budaya tersebut di dalam organisasi menjadi budaya organisasi. Diantara para pakar memberikan pengertian tentang budaya organisasi dengan cara sangat beragam, karena masing – masing memberikan tekanan pada sudut pandang yang berbeda –beda. Hal seperti itu adalah wajar, seperti kita memandang sebuah benda dari sudut yang berbeda, maka masing –masing akan mendeskripsikan apa yang dilihat dalam pandangannya.

Budaya Organisasi adalah konsep yang marak dibicarakan dalam dasawarsa ini sebagai bagian dari Ilmu Manajemen. Bagaimanapun juga, setiap organisasi memang harus memiliki kerangka dasar yang berlaku sebagai wadah untuk menampung komponen yang paling vital, yaitu manusia yang mempunyai nilai dan norma. Secara implisit berarti adanya pengakuan akan keberadaan nilai –nilai manusiawi dari dalam suatu Instansi. Budaya organisasi yang kondusif sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja Pegawai yang paling produktif, nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda –beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial yaitu budaya organisasi.

Karakteristik Budaya Organisasi Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi yang lain. Budaya organisasi menunjukkan ciri –ciri, sifat, atau karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya. Terminologi yang dipergunakan para ahli untuk menunjukkan karakteristik budaya organisasi sangat bervariasi. Hal tersebut menunjukkan beragamnya ciri, sifat, dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi. Karakteristik-karakteristik budaya organisasi menurut Robbins (2008) adalah sebagai berikut:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (innovation and risk taking), adalah sejauh mana Instansi mendorong para Pegawai bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Selain itu bagaimana Instansi menghargai

tindakan pengambilan risiko oleh Pegawai dan membangkitkan ide Pegawai.

- b. Perhatian terhadap detil (attention to detail), adalah sejauh mana Instansi mengharapkan Pegawai memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
- c. Berorientasi kepada hasil (outcome orientation), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut seperti menganalisa dan mengevaluasi pelaksanaan tugas.
- d. Berorientasi kepada manusia (people orientation), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam Instansi seperti mendorong Pegawai yang menjalankan ide-ide mereka, memberikan penghargaan kepada Pegawai yang berhasil menjalankan ide-ide.
- e. Berorientasi tim (team orientation), adalah Instansi yang selalu mendukung individu-individu untuk bekerjasama dalam tim-tim yang ada seperti dukungan manajemen pada Pegawai untuk bekerja sama dalam satu tim, dukungan manajemen untuk menjaga hubungan dengan rekan kerja di anggota tim lain.
- f. Agresifitas (aggressiveness), adalah sejauh mana orang-orang dalam Instansi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya seperti persaingan yang sehat antar Pegawai dalam bekerja, Pegawai didorong untuk mencapai produktivitas optimal.

- g. Stabilitas (*stability*), adalah sejauh mana kegiatan Instansi menekankan (*status quo*) sebagai kontras dari pertumbuhan seperti manajemen mempertahankan Pegawai yang berpotensi, evaluasi penghargaan dan kinerja oleh manajemen ditekankan kepada upaya-upaya individual, walaupun senioritas cenderung menjadi faktor utama dalam menentukan gaji atau promosi. Setiap karakteristik tersebut berada pada bobot dari yang terendah sampai yang tertinggi. Oleh karena itu dengan menilai Instansi berdasarkan tujuh karakteristik tersebut akan diperoleh gambaran gabungan atas budaya organisasi. Gambaran itu menjadi dasar bagi pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai Instansi itu sendiri, cara penyelesaian urusan didalamnya dan cara para anggota dalam berperilaku. Para Pegawai membentuk persepsi keseluruhan mengenai Instansi berdasarkan karakteristik budaya organisasi seperti yang telah diuraikan di atas. Persepsi Pegawai mengenai realitas budaya organisasinya menjadi dasar Pegawai berperilaku. Bukan mengenai realitas budaya organisasi itu sendiri. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung berbagai karakteristik Instansi tersebut kemudian mempengaruhi kinerja Pegawai.

Adapun indikator-indikator budaya organisasi menurut Deal dan Kennedy (Tika, 2008:110) adalah sebagai berikut:

- a. Lingkungan Usaha Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan Instansi memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan

unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan Instansi agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang berpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, teknologi, pemasok, kebijakan pemerintah, dan lain-lain. Sehubungan dengan itu, Instansi harus melakukan tindakan-tindakan untuk mengatasi lingkungan tersebut antara lain seperti kebijakan penjualan, penemuan baru, atau pengelolaan biaya dalam menghadapi realitas pasar yang berbeda dengan lingkungan usahanya.

- b. Nilai-nilai Elemen nilai merupakan konsep dasar dan kepercayaan dari suatu organisasi. Nilai-nilai tersebut menitik beratkan kepada suatu keyakinan untuk mencapai kesuksesan. Nilai-nilai atau keyakinan agar dapat mendorong Pegawai untuk mencapai kinerja yang baik, hendaknya harus disampaikan secara terbuka oleh para manajer kepada seluruh lapisan sumber daya manusia (SDM) yang ada, hal ini dimaksudkan agar tidak terjadinya penyimpangan-penyimpangan dari standar yang telah ditetapkan oleh Instansi.
- c. Pahlawan Pahlawan adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bisa berasal dari pendiri Instansi, para manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi, mereka bisa menumbuhkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan atau masalah dalam organisasi.

- c. Ritual Kegiatan upacara di suatu Instansi pada umumnya bentuk penghargaan terhadap kinerja sumber daya manusianya atau dapat berupa laporan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh Instansi dalam kurun waktutertentu. Dengan seringnya frekuensi kegiatan tersebut di Instansi diharapkan akan menciptakan budaya secara tidak sadar.
- d. Jaringan Komunikasi Jaringan komunikasi di dalam Instansi, dapat dijadikan sebagai pembawa atau penyebaran nilai-nilai budayaInstansi. Elemen ini merupakan hierarki dari kekuatan yang tersembunyi di dalam organisasi, oleh karena itulah efektivitas jaringan ini hanya sebagai cara untuk mendapatkan informasi tentang apa yang terjadi di Instansi, dapat dikatakan juga bentuk jaringan kultural adalah informa

E. Kinerja

Kinerja berasal dari bahasa Inggris "performance". Dalam Kamus Lengkap Inggris-Indonesia, Indonesia-Inggris, diartikan: pertunjukan, perbuatan, daya guna, prestasi, pelaksanaan, penyelenggaraan, pagelaran. Kalau Performance Standard artinya "penilaian prestasi", standar-standar pekerjaan. Menurut Thomas C. Ale Winl dalam A. Dale Timpe, penyusunan standar kinerja yang bersumber pada uraian jabatan akan memberi peluang kepada pengawas dan Pegawai untuk membuat sebuah uraian tugas yang dinamis untuk pekerja. Selanjutnya dia menyarankan bahwa penilaian kinerja harus mengkaji kinerja kerja Pegawai. Kinerja adalah penampilan

karya personil baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personil. Penampilan hasil karya tidak terbatas pada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga pada keseluruhan jajaran personil dalam organisasi. Kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya. Kinerja ini ditentukan oleh sikap, pengetahuan dan keterampilan (Guilbert, 1977). Menurut Simamora (1999) kinerja adalah tingkat kemampuan para Pegawai dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja secara umum dipahami sebagai suatu catatan keluaran hasil suatu fungsi jabatan kerja atau seluruh aktivitas kerjanya, dalam periode tertentu. Secara lebih singkat kinerja disebutkan sebagai suatu kesuksesan di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja sendiri dalam pekerjaan yang sesungguhnya, tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan. Kinerja dapat diukur melalui keluaran atau hasilnya (As'ad, 2000). Stoner (1993) berpendapat bahwa kinerja merupakan fungsi komponen sumber daya manusia, seleksi, motivasi, latihan, dan pengembangan. Sedangkan menurut Steer and Porter (1991, menyatakan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang merupakan gabungan dari karakteristik pribadi dan pengorganisasian seseorang. Menurut Ilyas (1999), kinerja adalah penampilan hasil karya personil dalam suatu organisasi. Sedangkan menurut Soeprihanto (1996), kinerja (performance) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi,

sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Penilaian kinerja adalah proses yang mengukur kinerja pegawai, pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif (Simamora, 1999). Tujuan pokok penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi. Tujuan khusus tersebut secara mendasar dapat digolongkan kepada dua golongan besar yaitu evaluasi dan pengembangan. Menurut Soeprihanto (1996), Penilaian Kinerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang Pegawai telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan. Sedangkan Dale Furtwengler (2002), mengatakan bahwa kinerja dapat diukur melalui empat aspek kinerja yaitu kecepatan, kualitas, layanan dan nilai. Dengan demikian maka Penilaian Kinerja Pegawai merupakan suatu pedoman dalam bidang kepegawaian yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para pegawai secara rutin dan teratur sehingga sangat bermanfaat bagi pengembangan karir pegawai yang dinilai. Secara rinci Soeprihanto (1996) mengatakan bahwa tujuan dari Penilaian Kinerja Pegawai adalah :

1. Mengetahui keadaan ketrampilan dan kemampuan setiap Pegawai secara rutin.
2. Untuk digunakan sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja.

3. Dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya prestasi pegawai dalam bekerja.
6. Secara pribadi, pegawai dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan masing masing sehingga dapat memacu perkembangannya. Sebaliknya bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahannya, sehingga dapat membantu untuk memotivasinya dalam bekerja.
7. Hasil penilaian dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian secara keseluruhan. Pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui penilaian oleh atasan, teman, peneliti, atau diri sendiri dengan tingkat pencapaian, inisiatif, loyalitas dan kerja sama dalam kelompok, disiplin, dan kesadaran akan pengembangan diri. Tujuan penilaian kinerja pegawai adalah untuk memudahkan proses pemberian imbalan dan hukuman, mengidentifikasi petugas untuk mendapatkan promosi, mengidentifasikan petugas untuk mendapatkan pelatihan yang lebih tinggi dan membimbing tumbuh kembangnya kinerja petugas secara individual.

Menurut Ilyas (1999), penilaian kinerja adalah suatu proses menilai hasil karya personil dalam suatu organisasi melalui instrumen kinerja dan

pada hakikatnya merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kerja personil dengan membandingkannya dengan standar baku penampilan.

Azwar (1996) menyatakan bahwa penilaian adalah suatu proses teratur dan sistematis dalam membandingkan hasil yang dicapai dengan tolak ukur atau kriteria yang telah ditetapkan, dilanjutkan dengan pengambilan keputusan serta penyusunan saran-saran, yang dapat dilakukan pada setiap tahap dari pelaksanaan program. Penilaian kinerja dapat diukur dengan menggunakan beberapa metode pengukuran. Metode penilaian tersebut dapat dikelompokkan menjadi 8 kelompok (Ilyas,1999) yaitu : (1) Penilaian teknik essai Penilai menuliskan deskripsi tentang kelebihan dan kekurangan seseorang personil yang meliputi prestasi, kerja sama dan pengetahuan personil tentang pekerjaannya. Dalam penilaian ini atasan melakukan penilaian secara menyeluruh atas hasil kerja bawahan. Keuntungan cara ini adalah dapat dilakukan analisis secara mendalam, tetapi tehnik ini memakan waktu banyak dan sangat tergantung kepada kemampuan penilai.(2) Penilaian komparasi Penilaian dilakukan dengan cara membandingkan hasil pelaksanaan pekerjaan seorang personil dengan personil lain yang melakukan pekerjaan sejenis. (3) Penilaian daftar periksa Penilaian daftar periksa berisi komponen yang dikerjakan seorang personil yang dapat diberi bobot “ya” dan “tidak”, “selesai” dan “tidak selesai”, atau bobot persentase penyelesaian pekerjaan yang bersangkutan. (4) Penilaian langsung ke lapangan Penilaian dilakukan dengan cara pengamatan langsung terhadap personil yang bekerja. Hasil penilaian diserahkan kepada pejabat yang

berwenang yang akan menentukan penampilan kerja bawahannya. Selama penilaian dilakukan, penilai berhak memberitahukan kepada personil mengenai kelemahan dan kekurangan personil tersebut. (5) Penilaian didasarkan perilaku Penilaian kinerja didasarkan pada uraian pekerjaan yang sudah disusun sebelumnya. Biasanya uraian pekerjaan tersebut menentukan perilaku apa saja yang diperlukan oleh seorang personil untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Metode ini memberikan kesempatan kepada personil untuk melakukan umpan balik dari hasil penilaian. Dengan umpan balik ini personil tersebut akan dapat memperbaiki kekurangannya. (6) Penilaian didasarkan insiden kritis Penerapan penilaian didasarkan atas insiden kritis yang dilaksanakan oleh atasan melalui pencatatan atau perekaman peristiwa-peristiwa yang berkaitan dengan perilaku personil yang dinilai dalam melaksanakan pekerjaan. Metode ini mengharuskan atasan sebagai penilai untuk aktif dan rajin mencatat peristiwa perilaku yang terjadi baik perilaku positif maupun perilaku negatif. (7) Penilaian didasarkan keefektifan Penilaian berdasarkan efektifitas atau effectiveness based evaluation dengan menggunakan sasaran perusahaan sebagai indikasi penampilan kerja. Dalam metode ini para personil tidak dinilai bagaimana menggunakan waktunya dalam bekerja, tetapi yang dinilai adalah apa yang personil tersebut hasilkan selama bekerja. (8) Penilaian berdasarkan peringkat Metode penilaian ini didasarkan pada peringkat pembawaan atau trait based evaluation yang ditampilkan oleh personil. Unsur yang dinilai adalah: kesetiaan, tanggung jawab,

ketaatan, prakarsa, kerja sama, kepemimpinan dan lainnya. Salah satu contoh penerapan metode ini adalah Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang ditetapkan dengan PP No.10 Tahun 1979 yang biasa digunakan untuk mengukur penampilan kerja pns di lingkungan pemerintahan Republik Indonesia. Acuan DP3 ini terdiri dari: informasi yang diperoleh dari pemantauan, pengawasan dan pengendalian yang dilaksanakan oleh atasan, buku absensi pegawai, dan buku catatan penilaian personil. Tujuan Penilaian Kinerja Tujuan dari penilaian kinerja adalah : (1) Penilaian kemampuan personil Merupakan tujuan yang mendasar dalam rangka penilaian personil secara individu, yang dapat digunakan sebagai informasi untuk penilaian efektivitas manajemen sumber daya manusia. (2) Pengembangan personil. Sebagai informasi dalam pengambilan keputusan untuk pengembangan personil seperti: promosi, mutasi, rotasi, dan penyesuaian kompensasi. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Menurut Gibson (1987), ada tiga variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja seseorang yaitu: variabel individu, variabel organisasi, dan variabel psikologi. Ketiga variabel tersebut mempengaruhi perilaku kerja yang akhirnya akan berpengaruh pada kinerja personil. Perilaku yang berhubungan dengan kinerja adalah yang berkaitan dengan tugas-tugas yang harus diselesaikan untuk mencapai tujuan pekerjaan. Variabel individu dikelompokkan pada sub-variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografi. Sub-variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan

kinerja individu. Sedangkan variabel demografi mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu. Variabel psikologi terdiri dari sub-variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi. Variabel ini banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya, dan variabel demografis. Variabel psikologis seperti persepsi, sikap, kepribadian, dan belajar merupakan hal yang komplet dan sulit diukur, karena seorang individu masuk dan bergabung dalam organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang budaya, dan keterampilan berbeda-beda satu dengan lainnya. Variabel organisasi, menurut Gibson (1987) berefek tidak langsung terhadap - perilaku dan kinerja individu.

B. Hubungan Variabel Penelitian

1. Hubungan Pelayanan di bidang sarana dan prasarana dengan Penyelenggara

Kualitas jasa/layanan tergantung pada kemampuan penyediaan barang/jasa dalam memenuhi harapan pelanggan secara konsisten dan berakhir pada penilaian pelanggan. Ini berarti bahwa citra kualitas pelayanan yang baik bukanlah berdasarkan penilaian penyedia layanan, tetapi berdasarkan pada penilaian perorangan

Untuk meningkatkan mutu pengelolaan Diklat Struktural dapat dilihat dengan adanya pemberian input melalui pemberian pelayanan di bidang prasarana dan sarana. Konsep tentang pelayanan dijelaskan oleh Daenuri (1997 : 15), bahwa pelayanan adalah proses kegiatan memenuhi kebutuhan

orang lain , baik sifatnya hak atau kewajiban karena adanya peraturan pemerintah. Wujudnya berupa jasa maupun iayanan. Berdasarkan uraian di atas , maka dapat disimpulkan bahwa pelayanan sarana dan prasana erat kaitannya dengan pengelolaan Diklat Struktural di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri Regional Makassar

2. Hubungan antara pelayanan di bidang akademik dengan Penyelenggara. The Liang Gie (1982 : 41), administrasi meliputi pekerjaan tata usaha yang bersifat mencatat segala sesuatu yang terjadi dalam suatu usaha (organisasi) untuk menjadi bahan keterangan bagi pimpinan. Pada bagian lain The Liang Gie menjelaskan pula bahwa tata usaha menurut intinya adalah proses penyelenggaraan keterangan-keterangan yang berwujud enam pola pembuatan, yaitu : menghimpun, mencatat, mengelola mengandakan, mengirim dan menyimpan.

Administrasi pelayanan pada hakekatnya adalah sedangkan kegiatan yang dilakukan secara sadar dan karena itu pelaksanaannya dapat dianalisis, dan diukur mutunya, Menurut Handyaningrat (1993 : 51). Administrasi dapat dianalisis ketiga kriteria yaitu : efinisi, efektivitas dan rasionalitas. Dari uraian di atas, dapat digambarkan bahwa ada hubungan antara pelayanan di bidang administrasi dengan pengelolaan Diklat Struktural di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri Regional Makassar

3. Hubungan antara pelayanan di bidang proses belajar mengajar

Tidak ada batasan yang tegas yang berkaitan dengan istilah pendidikan dan pelatihan. Pendidikan biasanya mencakup aspek yang lebih luas dan waktu yang panjang, sedangkan pelatihan lebih bersifat spesifik dengan waktu tertentu. Tujuan keduanya dapat dikatakan sama, yaitu upaya-upaya yang terencana dan sistematis yang bertujuan merubah merubah tingkah laku atau sikap kearah yang lebih baik melalui suatu proses pembelajaran Arief, (1993 : 24). Jadi sebenarnya pendidikan dan pelatihan terletak dalam suatu garis berkesinambungan yang sukar ditentukan batas-batasnya, karena di dalam garis kesinambungan itulah proses pembelajaran berlangsung .

Untuk mengembangkan sistem pembelajaran yang sesuai mata pelajaran, program dan target grup tertentu, telah berkembang suatu teknologi yang disebut dengan pengembangan sistem pembelajaran/instruksional, hal ini merupakan pengembangan dari proses mengidentifikasi fungsi dan kaitan sub sistem, kemudian mengembangkan kegiatan-kegiatan yang ada menjadi satu kesatuan yang menyeluruh .Selanjutnya dapat disimpulkan bahwa kegiatan pelayanan proses belajar mengajar erat hubungannya dengan Penyelenggara Pelatihan.

C. Kerangka Pemikiran

Dari rangkaian rewiuw literatur yang telah diuraikan dimuka, konsep-konsep yang akan digunakan dalam penelitian ini dibagi atas tiga kelompok utama: Pertama Pelayanan Sarana dan Prasarana yang dimaksudkan dalam penelitian adalah kemampuan untuk menganalisis sarana dan prasarana yaitu :

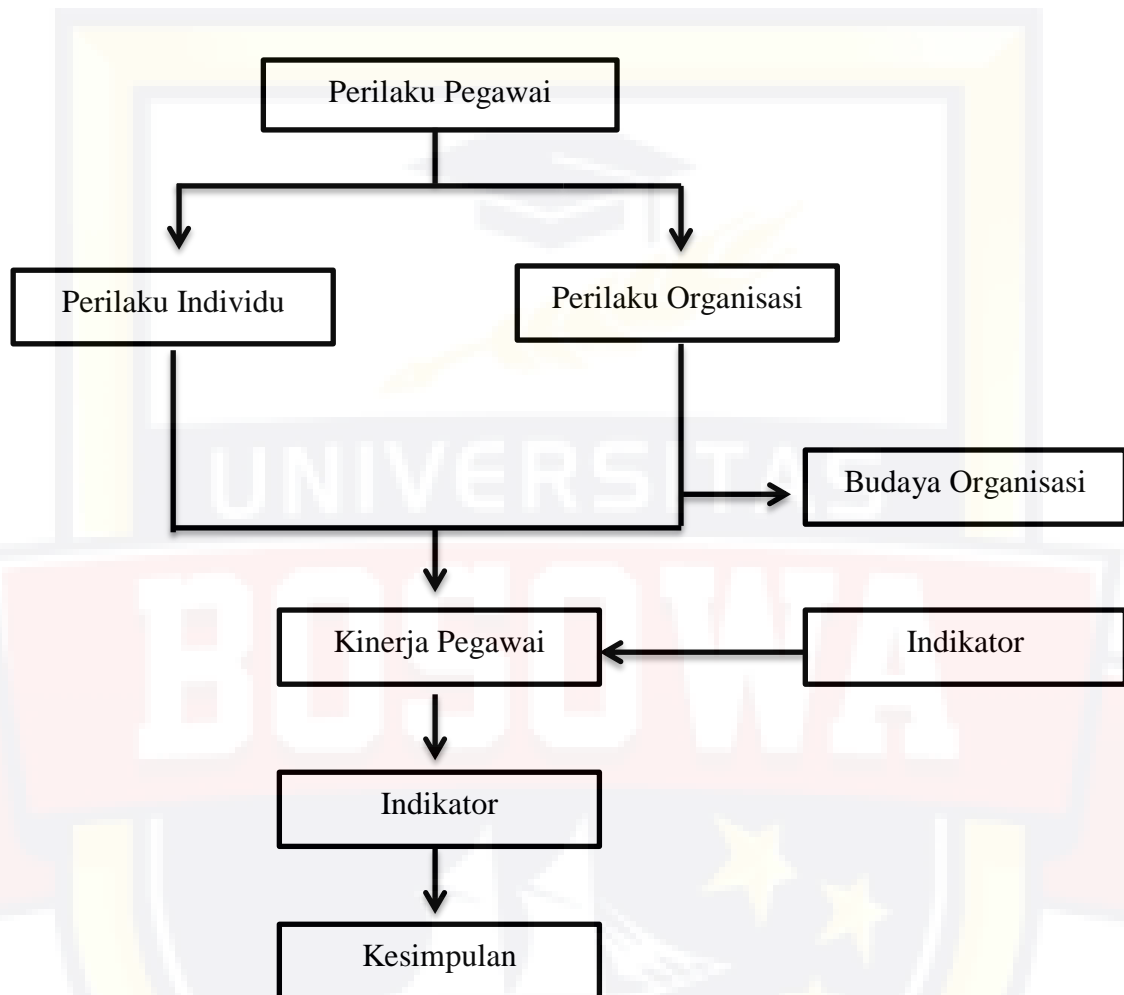
kebersihan asrama, kamar peserta, kurang memadainya supai air ke kamar mandi , kamar mandi, Telepon ,penempatan peserta pada tiap kamar yang telah ditentukan, transportasi untuk menjemput tenaga pengajar, minimnya sarana pembelajaran di kelas, ruang kelas yang tidak memenuhi standar serta pelayanan di kantin yang tidak memuaskan.

Kedua pelayanan administrasi yang meliputi : surat pemanggilan peserta yang lambat diterima oleh calon peserta , lambatnya pendaftaran peserta memberikan kelengkapan alat tulis menulis yang kurang lengkap, lambatnya pembuatan tanda peserta, serta SK.Dewan/membuat SK Panitia juga senantiasa terlambat.

Ketiga pelayanan pengajaran mencakup proses belajar mengajar yakni : ditandai dengan jadwal tenaga pengajaran sering berubah-ubah, petugas yang mendampingi dosen sering terlambat, tenaga pengajar yang tidak tepat waktu, evaluasi panitia, pemberian materi pelajaran tidak sesuai dengan sillabi/pokok bahasan serta petugas/panitia di kelas sering tidak ada ditempat.

Dari ketiga pendekatan pelayanan dapat dapat melahirkan sebagai konsep dapat melahirkan variable-variabel merupakan variable bebas dipandang sebagai variable yang dianggap mampu menjelaskan kegiatan Diklat. Variabel-variabel akan dioperasionalisasikan untuk meningkatkan pengelolaan Diklat Struktural dalam rangka penyelenggaraan Diklat secara efektif dan efisien.

SKEMA 2.1
SKEMA KERANGKA PIKIR



D. Hipotesis

Hipotesis adalah pernyataan sementara yang menghubungkan dua variabel atau lebih. Kesimpulan yang tarafnya rendah karena masih membutuhkan pengujian secara empiris (Sugiono, 2004: 70).

Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran di atas dan untuk menjawab rumusan masalah, maka penulis dapat merumuskan suatu hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PPSDM Kementerian Dalam Negeri Regional Makassar
2. Diduga bahwa karakteristik Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PPSDM Kementerian Dalam Negeri Regional Makassar
3. Diduga bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi budaya organisasi pada PPSDM Kementerian Dalam Negeri Regional Makassar
4. Diduga bahwa karakteristik Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi budaya organisasi pada PPSDM Kementerian Dalam Negeri Regional Makassar.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Ditinjau dari jenis datanya pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Adapun yang dimaksud dengan Penelitian kuantitatif adalah suatu jenis penelitian yang pada dasarnya menggunakan pendekatan deduktif-induktif. Pendekatan ini berangkat dari suatu kerangka teori, gagasan para ahli, maupun pemahaman peneliti berdasarkan pengalamannya, kemudian dikembangkan menjadi permasalahan-permasalahan beserta pemecahannya yang diajukan untuk memperoleh pembenaran (verifikasi) atau penilaian dalam bentuk dukungan data empiris di lapangan (Moloeng, 2007).

Margono menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif adalah suatu penelitian yang lebih banyak menggunakan logika hipotesis verifikasi yang dimulai dengan berfikir deduktif untuk menurunkan hipotesis kemudian melakukan pengujian di lapangan dan kesimpulan atau hipotesis tersebut ditarik berdasarkan data empiris (Burhan: 2019).

Sedangkan menurut Sudyaharjo, riset kuantitatif merupakan metode pemecahan masalah yang terencana dan cermat, dengan desain yang terstruktur ketat, pengumpulan data secara sistematis terkontrol dan tertuju pada penyusunan teori yang disimpulkan secara induktif dalam kerangka pembuktian hipotesis secara empiris (Sugiyono : 2011).

Dari beberapa uraian diatas dapat disimpulkan bahwa Metode Penelitian Kuantitatif adalah suatu bentuk metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri Regional Makassar, yaitu salah satu Instansi Kementerian Dalam Negeri bidang pelatihan yang berkedudukan di kota Makassar dan merupakan perangkat Dekonsentrasi. Pemilihan lokasi penelitian ini di dasarkan pada pertimbangan bahwa Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri Regional Makassar merupakan satu wadah pendidikan dan penelitian yang memegang peranan penting dalam rangka meningkatkan mutu, Keterampilan dan profesionalisme bagi aparat pemerintah, sehingga mampu menghadapi berbagai tantangan dalam pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan.

C. Populasi dan sampel

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah mencakup keseluruhan pegawai pada PPSDM Kemendagri Regional Makassar

2. Sampel

Penarikan sampel dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan teknis sampling jenuh, sehingga semua populasi sebanyak 50 orang pegawai yang dijadikan responden.

D. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang akan menjadi objek pengamatan penelitian. Pengertian yang dapat diambil dari definisi tersebut ialah bahwa dalam penelitian terdapat sesuatu yang menjadi sasaran, yaitu variabel, sehingga variabel merupakan fenomena yang menjadi pusat perhatian penelitian untuk diobservasi atau diukur. Variabel penelitian adalah konsep yang memiliki variasi nilai.

Definisi di atas mengandung makna bahwa sesuatu atau konsep dapat disebut variabel jika konsep tersebut memiliki variabilitas atau dapat dibedakan menjadi beberapa jenis atau kategori.

Menurut Suharsimi Arikunto (1998), pengertian variabel penelitian adalah objek penelitian atau apa yang menjadi perhatian suatu titik perhatian suatu penelitian. Menurut Sugiyono (2009), pengertian variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Menurut Kerlinger (2006), pengertian variabel adalah konstruk atau sifat yang akan dipelajari yang mempunyai nilai yang bervariasi. Variabel

adalah simbol atau lambang yang padanya kita letakkan sembarang nilai atau bilangan.

Variabel penelitian ini terdiri atas variabel terikat dan variabel bebas. Variabel terikat terdiri atas kinerja pegawai (Y) sedangkan variabel bebas meliputi : 1) Karakteristik Individu (X_1), 2) Karakteristik Organisasi (X_2) dan 3) Budaya (X_3)

E. Jenis dan Sumber Data

Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dan kuantitatif.

- a. Data kualitatif, yaitu data yang disajikan dalam bentuk kata verbal bukan dalam bentuk angka. Yang termasuk data kualitatif dalam penelitian ini yaitu gambaran umum obyek penelitian, meliputi: Sejarah singkat berdirinya, letak geografis obyek, Visi dan Misi, struktur organisasi.
- b. Data kuantitatif adalah jenis data yang dapat diukur atau dihitung secara langsung, yang berupa informasi atau penjelasan yang dinyatakan dengan bilangan atau berbentuk angka.

F. Instrumen Penelitian

Pengumpulan data sebuah penelitian yang dilakukan dengan berbagai metode-metode penelitian seperti observasi, wawancara, studi pustaka dan dokumentasi, memerlukan alat bantu sebagai instrumen. Instrumen yang dimaksud yaitu kamera, telepon genggam untuk recorder, pensil, ballpoint, buku

dan buku gambar. Kamera digunakan ketika penulis melakukan observasi untuk merekam kejadian yang penting pada suatu peristiwa baik dalam bentuk foto maupun video. Recorder, digunakan untuk merekam suara ketika melakukan pengumpulan data, baik menggunakan metode wawancara, observasi, dan sebagainya. Sedangkan pensil, ballpoint, buku, dan buku gambar digunakan untuk menuliskan atau menggambarkan informasi data yang didapat dari narasumber.

Sedangkan melalui wawancara/interview, peneliti mempersiapkan beberapa pertanyaan untuk dijadikan bahan data atau sumber yang relevan dalam penelitian tersebut.

G. Teknik pengumpulan data

Pengumpulan data di lapangan dilakukan dengan menggunakan tiga metode yaitu:

- a. Metode wawancara, yakni wawancara bebas, wawancara berstruktur, dan wawancara secara mendalam, instrument yang digunakan adalah kuesioner (daftar pertanyaan).
- b. Metode kepustakaan, yakni pengumpulan data dengan jalan menelusuri berbagai literatur dan peraturan-peraturan yang relevan dengan sasaran penelitian ini.
- c. Metode observasi, yaitu pengamatan secara langsung di lokasi penelitian.

H. Teknik Analisis Data

Untuk menganalisis data dalam penelitian ini menggunakan regresi linear berganda dengan program SPSS, sedangkan untuk mengetahui hubungan moderasi digunakan analisa Moderated Regression Analysis (MRA).



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah Instansi

Pada tahun 1950 setelah berakhirnya perang mempertahankan kemerdekaan dan membentuk negara kesatuan yang menggantikan negara serikat, mulai dilakukan penyusunan aparatur pemerintah, termasuk penyusunan organisasi, pengisian jabatan dan penempatan pegawai negeri, namun dalam pelaksanaannya timbul permasalahan yang menyangkut aspek akseptabilitas dan aspek kapabilitas dari aparatur kepegawaian pada saat itu ada pegawai yang akseptabel dan kapabel memenuhi syarat untuk mengisi jabatan, sebaliknya ada pegawai yang tidak akseptabel maupun kapabel untuk mengisi jabatan. Bahkan ada pegawai yang tidak akseptabel tetapi kapabel untuk mengisi jabatan dan sebaliknya. Di samping itu terdapat masalah lain yaitu para veteran pejuang kemerdekaan ingin melanjutkan pengabdianya kepada Republik Indonesia melalui karier sebagai pegawai negeri. Untuk memperlancar pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat maka perlu dilakukan penataan organisasi, pembinaan pegawai, dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat) pegawai. Sejak tahun 1956, kebijakan bidang kediklatan mulai diterbitkan oleh pimpinan Kementerian Dalam Negeri yang dilaksanakan secara bertahap dan berkesinambungan antara lain melalui, Kursus Dinas Pegawai Bagian A (KDA), Kursus Dinas

Pegawai Bagian B (KDB), Kursus dinas Pegawai Bagian C (KDC). Pada 17 Maret 1956, mulai diselenggarakan Akademi Pemerintahan dalam Negeri (APDN) di Malang sebagai peningkatan KDC Malang. Sebagai kelanjutan dari APDN diselenggarakan pendidikan non-degree berupa kursus-kursus berjenjang, seperti: Sekolah Lanjutan Pemerintahan Umum Tingkat II (SELAPUTDA), Sekolah Lanjutan Umum Tingkat I (SELAPUTTU), Sekolah Lanjutan Umum Tingkat Tinggi (SELAPUTTI) yang diselenggarakan di berbagai kota di Indonesia.

SELAPUTDA yang dilaksanakan di Yogyakarta, dibentuk dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 73 tahun 1965 dan berakhir hingga tahun 1985 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 22 tahun 1985 tanggal 18 Februari 1985. Selanjutnya para pegawai, sarana, dan prasarana serta fasilitas eks SELAPUTDA dimanfaatkan untuk mendukung penyelenggaraan tugas Badan Pendidikan dan Pelatihan Wilayah Yogyakarta yang dibentuk dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 tahun 1984. SELAPUTDA yang dilaksanakan di Kota Bandung dibentuk dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor Pend. 21/2/94 tanggal 13 Oktober 1965. Pegawai, sarana, dan prasarana serta fasilitas eks SELAPUTDA dimanfaatkan untuk mendukung penyelenggaraan tugas Badan Pendidikan dan Pelatihan Wilayah Bandung yang dibentuk dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 22/1985. SELAPUTDA yang dilaksanakan di Kota Medan dibentuk dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 83 tahun 1973 dan berakhir pada

tahun 1985 sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 22 tahun 1985. Para pegawai, sarana, dan prasarana serta fasilitas eks SELAPUTDA dimanfaatkan untuk mendukung penyelenggaraan tugas Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Sumatera Utara yang dibentuk dengan keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 tahun 1984. SELAPUTDA Makassar dan Banjarbaru dibentuk dengan Keputusan Mendagri Nomor 83 tahun 1973 berakhir tahun 1985 berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 22 tahun 1985. Eks SELAPUTDA Makasar dimanfaatkan untuk mendukung penyelenggaraan tugas Badan Pendidikan dan Pelatihan Wilayah Ujung Pandang yang dibentuk dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 tahun 1984. SELAPUTDA Banjarbaru dimanfaatkan untuk mendukung penyelenggaraan tugas Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kalimantan Selatan yang dibentuk dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 tahun 1984. Pada tahun 1972, pemerintah mengeluarkan kebijakan baru di bidang kediklatan yang menetapkan bahwa Diklat Pegawai Negeri Sipil diselenggarakan oleh instansi pelaksana diklat dari Kemendagri atau lembaga Pemerintah non Kementrian dengan pembinaan dan koordinasi Lembaga Administrasi Negara sebagaimana diatur dalam Keputusan Presiden Nomor 34 tahun 1972 jo Instruksi Presiden Nomor 15 tahun 1974. Sejak tahun 1972 itu pula Kementrian Dalam Negeri dalam menyelenggarakan Diklat Pegawai Negeri Sipil mempedomani kebijakan pemerintah tersebut. Pada tahun 1974 pemerintah mengeluarkan Keputusan

Presiden Republik Indonesia Nomor 44 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Organisasi Departemen, dimana dalam struktur Departemen Dalam Negeri terdapat unit Badan Pendidikan dan Pelatihan (Badan Diklat). Badan Diklat Departemen Dalam Negeri ditunjuk sebagai lembaga yang diberi kewenangan untuk menyelenggarakan diklat bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Departemen/Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah. Melalui perjalanan yang cukup panjang itu, pada tahun 2015 Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri mengalami transformasi menjadi Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri (PPSDM Kemendagri) sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 43 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri. Perubahan tersebut seiring dengan tuntutan perkembangan sistem pemerintahan di Indonesia dan lahirnya Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Perubahan nama akan menambah tanggung jawab dan peran PPSDM Kemendagri Regional Makassar untuk lebih mengembangkan sumber daya yang mumpuni. Ada konsekuensi yang bertambah, bukan semata-mata pendidikan dan pelatihan tapi juga ada fungsi standardisasi, sertifikasi dan pengembangan kompetensi itu sendiri yang meliputi diklat, kursus, penataran, seminar, lokakarya, pembekalan, dan orientasi dalam rangka melaksanakan pengembangan aparatur pemerintahan dalam negeri sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan serta memposisikan diri sebagai garda terdepan dalam peningkatan kompetensi dan profesionalitas

aparatur pemerintahan dalam negeri seperti tercermin dalam visi BPSDM Kemendagri. Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri Regional Makassar, yaitu salah satu Instansi Kementerian Dalam Negeri bidang pelatihan yang berkedudukan di kota Makassar dan merupakan perangkat Dekonsentrasi. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada pertimbangan bahwa Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri Regional Makassar merupakan satu wadah pendidikan dan penelitian yang memegang peranan penting dalam rangka meningkatkan mutu, Keterampilan dan profesionalisme bagi aparat pemerintah, sehingga mampu menghadapi berbagai tantangan dalam pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan.

2. Visi, Misi Dan Kebijakan Mutu

- **Visi**

Aparatur Pemerintahan Dalam Negeri yang Kompeten dan Profesional"

- **Misi**

1. Meningkatkan Standar kompetensi Aparatur Pemerintahan Dalam Negeri.
2. Menyelenggarakan Sertifikasi Aparatur Pemerintahan Dalam Negeri.
3. Mengembangkan Kompetensi Aparatur Pemerintahan Dalam Negeri.

B. Karakteristik Responden

Hasil pengumpulan data yang dilakukan pada 50 Pegawai yang dijadikan sebagai responden diperoleh karakteristik responden usia dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut :

Tabel 4.1. Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia (Tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
25 – 29	13	26
30 – 39	16	32
40 – 49	11	22
50 – 59	10	20
Total	50	100

Sumber : Data diolah tahun 2019

Pada tabel 4.1 menunjukkan karakteristik responden menurut usia tertinggi berada pada rentang usia 30 tahun sampai 39 tahun sebanyak 16 orang atau 32 persen dan rentang usia 25 tahun sampai 29 tahun sebanyak 13 orang atau 26 persen. Berdasarkan umur responden tersebut memberikan gambaran bahwa Pegawai yang bekerja pada PPSDM Regional Makassar merupakan Pegawai yang berusia muda. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut ini :

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Laki-laki	20	40
Perempuan	30	60

Total	50	100
--------------	-----------	------------

Sumber : Data diolah tahun 2019

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat dijelaskan bahwa jenis kelamin responden mayoritas Perempuan yaitu 30 orang (60%) dan 20 orang Laki-Laki (40%).

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut :

Tabel 4.3. Karakteristik Responden Menurut Pendidikan

Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
SMU	3	6
Diploma	4	8
S1	24	48
S2	12	24
S3	7	14
Total	50	100

Sumber : Data diolah tahun 2019

Berdasarkan Tabel dapat dijelaskan bahwa sebagian besar Pegawai berpendidikan S1 dan S2 yaitu sebanyak 24 orang (48%) dan 12 orang (24%) serta sisanya berpendidikan S3, Diploma, dan SMU yaitu sebanyak 14 orang (28%).

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel

4.4 berikut :

Masa Kerja (Tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Kurang dari 5	4	8
5 – 10	14	28
Lebih dari 10	32	64
Total	50	100

Sumber : Data diolah tahun 2019

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat dijelaskan bahwa masa kerja Pegawai mayoritas lebih dari 10 tahun sebanyak 32 orang (64 %), masa kerja 5 – 10 tahun sebanyak 14 orang (28%) dan masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 4 orang (8%).

C. Uji Validitas Dan Reliabilitas Instrumen

Kesimpulan pemecahan masalah dalam penelitian sangat bergantung pada kualitas data yang dianalisis dan instrumen yang dipakai dalam pengumpulan data penelitian. Ada dua konsep untuk mengukur kualitas data, yaitu validitas dan reliabilitas. Menurut Umar (2005), uji validitas dan reliabilitas instrumen jumlah responden minimal 30 orang agar distribusi skor atau nilai akan lebih mendekati kurva normal. Kualitas data penelitian ditentukan oleh kualitas instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data.

Uji validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan di PPSDM Regional Makassar sebanyak 50 responden.

1. Uji Validitas Instrumen

Validitas data penelitian ditentukan oleh proses pengukuran yang akurat. Suatu instrumen pengukuran dikatakan valid jika instrumen tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur. Dengan perkataan lain, instrumen tersebut dapat mengukur sesuai dengan yang diharapkan peneliti. Pengujian uji validitas instrumen dalam penelitian ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai *Correlated Item-Total Correlation* (r hitung) > nilai r tabel dan nilainya positif, maka butir pertanyaan pada setiap variabel penelitian dinyatakan valid (Ghozali, 2005).

a. Pengujian Validitas Instrumen Kinerja Pegawai (Y)

Hasil pengujian validitas instrumen kinerja Pegawai dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

Tabel 4.5. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja Pegawai

No. Item Pernyataan	r_{hitung}		r_{tabel}	Keputusan
Pernyataan 1	0.750	>	0,355	Valid
Pernyataan 2	0.691	>	0,355	Valid
Pernyataan 3	0.795	>	0,355	Valid
Pernyataan 4	0.804	>	0,355	Valid

Pernyataan 5	0.747	>	0,355	Valid
Pernyataan 6	0.707	>	0,355	Valid

Sumber : Data diolah tahun 2019

Berdasarkan Tabel 4.5 diperoleh hasil pengujian instrument variabel kinerja Pegawai secara keseluruhan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari 0,355. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrument pernyataan dari variabel kinerja Pegawai yang digunakan adalah valid dan instrumen ini dapat digunakan dalam penelitian.

b. Pengujian Validitas Karakteristik Individu (X_1)

Hasil pengujian validitas instrument Karakteristik Individu dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

Tabel 4.6. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Karakteristik Individu

No. Item Pernyataan	r_{hitung}		r_{tabel}	Keputusan
Pernyataan 1	0.798	>	0,355	Valid
Pernyataan 2	0.856	>	0,355	Valid
Pernyataan 3	0.815	>	0,355	Valid
Pernyataan 4	0.595	>	0,355	Valid
Pernyataan 5	0.661	>	0,355	Valid
Pernyataan 6	0.626	>	0,355	Valid

Sumber : Data diolah tahun 2019

Berdasarkan Tabel 4.6 diperoleh hasil pengujian instrument variabel karakteristik individu secara keseluruhan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari 0,355. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrument pernyataan dari variabel kompensasi yang digunakan adalah valid dan instrumen ini dapat digunakan dalam penelitian.

c. Pengujian Validitas Karakteristik Organisasi (X_2)

Hasil pengujian validitas instrumen Karakteristik Organisasi dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

Tabel 4.7. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Karakteristik Organisasi

No. Item Pernyataan	r_{hitung}		r_{tabel}	Keputusan
Pernyataan 1	0.792	>	0,355	Valid
Pernyataan 2	0.660	>	0,355	Valid
Pernyataan 3	0.657	>	0,355	Valid
Pernyataan 4	0.718	>	0,355	Valid
Pernyataan 5	0.611	>	0,355	Valid
Pernyataan 6	0.791	>	0,355	Valid

Sumber : Data diolah tahun 2019

Berdasarkan Tabel 4.7 diperoleh hasil pengujian instrument variabel disiplin kerja secara keseluruhan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari 0,355. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrument pernyataan dari variabel

Karakteristik Organisasi yang digunakan adalah valid dan instrumen ini dapat digunakan dalam penelitian.

d. Pengujian Validitas Instrumen Budaya Organisasi (X_3)

Hasil pengujian validitas instrumen Budaya Organisasi dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

Tabel 4.8. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Budaya Organisasi

No. Item Pernyataan	r_{hitung}		r_{tabel}	Keputusan
Pernyataan 1	0.813	>	0,355	Valid
Pernyataan 2	0.786	>	0,355	Valid
Pernyataan 3	0.754	>	0,355	Valid
Pernyataan 4	0.793	>	0,355	Valid
Pernyataan 5	0.626	>	0,355	Valid
Pernyataan 6	0.772	>	0,355	Valid

Sumber : Data diolah tahun 2019

Berdasarkan Tabel 4.8 diperoleh hasil pengujian instrument variabel Budaya Organisasi secara keseluruhan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari 0,355. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrument pernyataan dari variabel Budaya Organisasi yang digunakan adalah valid dan instrumen ini dapat digunakan dalam penelitian.

2. Uji Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas adalah untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuisioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban dari responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Menurut Ghozali (2005), pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan 2 (dua) cara, yaitu: 1) Pengukuran ulang (*Repeted Measure*) dengan cara memberikan kuisioner yang sama pada waktu yang berbeda kemudian dilihat apakah responden tetap konsisten dengan jawabannya, dan 2) Pengukuran sekali saja (*One Shot*) dengan cara hanya sekali saja memberikan kuisioner dan hasilnya dibandingkan dengan mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Pengujian reliabilitas kuisioner dalam penelitian ini dengan menggunakan pengukuran sekali saja (*One Shot*) dan untuk pengujian reliabilitasnya digunakan uji statistik Cronbach Alpha $> 0,60$. Hasil uji reliabilitas instrumen dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

Tabel 4.9 Uji Reliabilitas Instrumen Variabel

Variabel	r _{alpha}	Kondisi	Batas Reliabel	Keputusan	Ket.
Kinerja Pegawai	0,923	>	0,6	Reliabel	Sangat Baik
Karakteristik Individu	0,926	>	0,6	Reliabel	Sangat Baik
Karakteristik Organisasi	0,923	>	0,6	Reliabel	Sangat Baik
Budaya Org.	0,936	>	0,6	Reliabel	Sangat Baik

Sumber : Data diolah tahun 2014

Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,60$ dan secara umum keandalan dalam kisaran $0,00$ s/d $0,20$ kurang baik, $> 0,20$ s/d $0,40$ agak baik, $> 0,40$ s/d $0,60$ cukup baik, $> 0,60$ s/d $0,80$ baik, serta dalam kisaran $> 0,80$ s/d $1,00$ dianggap sangat baik. (Santoso, 2001)

Hasil analisis reliabilitas dengan teknik alpha untuk seluruh instrumen variabel pada tabel 4.9, diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* nilainya lebih dari $0,60$, maka disimpulkan bahwa item-item seluruh instrumen variabel penelitian reliabel dan sangat layak untuk digunakan penelitian ini.

D. Uji Asumsi Klasik

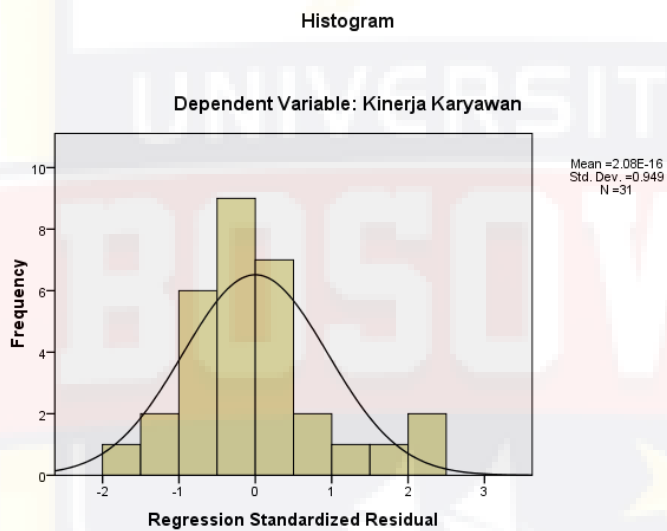
Model regresi berganda (*multiple regression*) dapat disebut sebagai model yang baik apabila model tersebut memenuhi kriteria BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*). Keterandalan koefisien regresi yang dihasilkan dari analisis dapat diketahui dengan melakukan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini meliputi pengujian normalitas data, ada tidaknya multikolinearitas, ada tidaknya autokorelasi, serta ada atau tidaknya heteroskedastisitas.

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependent, variabel independent atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data

normal atau mendekati normal. Sebagai dasar bahwa uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar maka model regresi dianggap tidak valid dengan jumlah sampel yang ada.

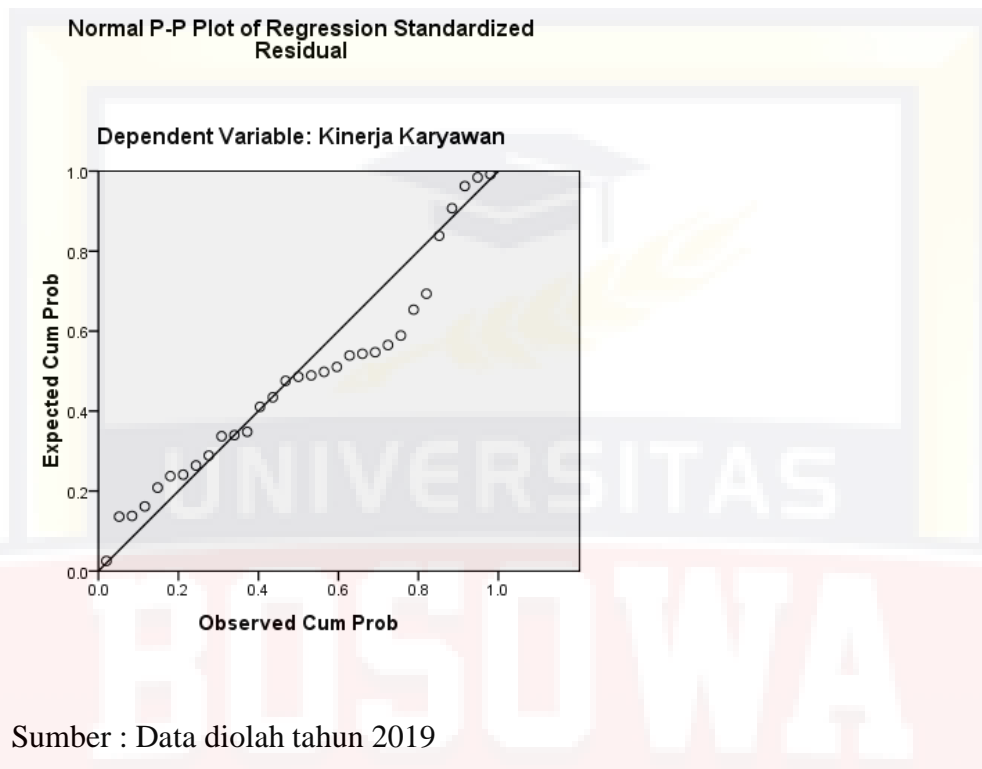
Tabel 4.10. Distribusi Histogram



Sumber : Data diolah tahun 2019

Pada Tabel 4.10 Disitribusi hisogram mengikuti fungsi distribusi normal apabila berbentuk seperti bel. Secara visual, kita bisa mengatakan distribusi histogram mengikuti distribusi normal. Untuk lebih meyakinkan karena perbedaan visualisasi dalam pandangan, maka kita melihat grafik Normal PP Plot of Regression Standardized Residual berikut:

Tabel 4.11. Grafik Normal PP Plot of Regression Standardized Residua



Sumber : Data diolah tahun 2019

Pada tabel 4.11 terlihat Error berdistribusi normal jika pencarian data terletak disekitar garis lurus miring sehingga dapat kita katakan bahwa asumsi ini terpenuhi

2. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi adalah untuk melihat apakah terjadi korelasi antara suatu periode t dengan periode sebelumnya ($t - 1$). Secara sederhana adalah bahwa analisis regresi adalah untuk melihat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat, jadi tidak boleh ada korelasi antara observasi dengan data observasi sebelumnya. Jika terjadi korelasi maka dinamakan ada problem autokorelasi. Dalam hal ini untuk mendeteksi gejala autokorelasi

dilakukan melalui uji Durbin Watson (DW test). Syarat tidak terjadi gejala autokorelasi adalah nilai DW lebih besar atau sama dengan nilai du dan lebih kecil dari nilai $4-du$. Atau dengan kata lain syarat tidak terjadi autokorelasi adalah nilai DW berada diantara $du \leq DW \leq 4-du$.

Tabel 4.12. Tabel Model Summary

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.839 ^a	.704	.671	2.34160	1.100

a. Predictors: (Constant), Karakteristik Individu, Karakteristik organisasi, budaya organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data diolah tahun 2019

Berdasarkan hasil tabel 4.12 ini, nilai Durbin Watson hitung adalah 1,100, sementara nilai Durbin Watson tabel dengan jumlah data $n = 31$ adalah $dL = 1,022$ dan $du = 1,425$ oleh karena nilai Durbin Watson hitung ($DW = 1,100$) lebih besar daripada batas atas nilai Durbin Watson tabel ($dU = 1,022$) dan nilai DW berada diantara $du \leq DW \leq 4-du$ ($1,022 \leq 1,100 \leq 2,575$, artinya tidak terdapat autokorelasi positif atau negatif pada penelitian ini).

3. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas juga bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*

variable). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas, karena jika hal tersebut terjadi maka variabel-variabel tersebut tidak ortogonal atau terjadi kemiripan. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas bernilai nol. Uji ini untuk menghindari kebiasaan dalam proses pengambilan keputusan mengenai pengaruh parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk mendeteksi apakah terjadi problem multikol dapat melihat nilai *tolerance* dan lawannya *variance inflation factor* (VIF). Uji Multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF) dari hasil analisis dengan menggunakan SPSS. Apabila nilai *tolerance value* lebih tinggi daripada 0,10 atau VIF lebih kecil daripada 10 (Gujarati 1995 : 338-339), maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas

Tabel 4.13. Tabel Variance Inflation Factor (VIF)

Coefficients^a

Model	Collinearity	
	Statistics	
	Tolerance	VIF
1	(Constant)	
	Karakteristi Individu	.569 1.758
	Karakteristik organisasi	.435 2.299
	Budaya Organisasi	.648 1.543

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data diolah tahun 2019

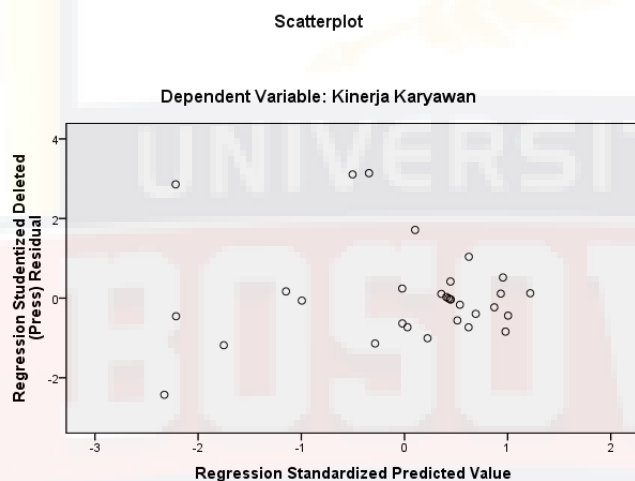
Berdasarkan nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF) pada tabel 11, variabel Karakteristik Individu, karakteristik organisasi, dan budaya organisasi adalah semua nilai *tolerance* > 0,1 serta semua nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) < 10, maka dapat disimpulkan tidak terdapat masalah multikolinearitas pada penelitian ini.

4. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari satu pengamatan ke pengamatan lain. Dalam penelitian ini digunakan metode grafik dengan

melihat diagram pencar (*scatterplot*) untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas. Menurut Santoso (2000), jika ada pola tertentu dimana setiap titik yang ada membentuk suatu pola tertentu secara teratur maka telah terjadi heteroskedastisitas.

Tabel 4.14. Tabel diagram pencar (*scatterplot*)



Sumber : Data diolah tahun 2019

Pada Tabel 4.14. Dari pengujian metode grafik terlihat bahwa pencaran data bersifat acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu dapat disimpulkan tidak ada masalah heteroskedastisitas pada penelitian ini.

5. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan secara bersama-sama (simultan) dan secara parsial. Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen diuji dengan tingkat kepercayaan 95% atau $\alpha=5\%$.

a. Uji Simultan (Uji F)

Uji F dilakukan untuk menguji apakah variabel karakteristik individu, karakteristik organisasi dan budaya organisasi secara bersama-sama atau simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Pegawai PPSDM Regional Makassar. Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan antara nilai F_{hitung} dengan nilai F_{tabel} dengan kriteria keputusan adalah jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ H_0 diterima atau H_1 ditolak, dan jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ H_0 ditolak atau H_1 diterima.

Model hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. $H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$, artinya karakteristik individu, karakteristik organisasi dan budaya organisasi secara bersama-sama atau simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai.
2. $H_0 : b_1 ; b_2 ; b_3 \neq 0$, artinya karakteristik individu, karakteristik organisasi dan budaya organisasi secara bersama-sama atau simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai.

Berdasarkan tabel 4.19, Uji Simultan (Uji F) dapat diketahui bahwa Nilai $F_{hitung} = 21,377$ dan $F_{tabel} = 3,34$, dalam hal ini jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan nilai signifikan adalah 0.000 lebih kecil dari nilai alpha $\alpha = 0.05$ sehingga keputusan yang diambil adalah H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya karakteristik individu, karakteristik organisasi dan budaya organisasi secara bersama-sama atau simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai PPSDM Regional Makassar.

b. Uji Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk menguji secara parsial apakah variabel karakteristik individu, karakteristik organisasi dan budaya organisasi secara parsial atau masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai PPSDM Regional Makassar. Nilai t_{tabel} dalam penelitian ini adalah 1,699 (dengan melihat t_{tabel} pada tingkat signifikansi 0,05). Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan antara nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} dengan kriteria keputusan adalah jika $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$ H_1 diterima, dan jika $-t_{tabel} > t_{hitung} > t_{tabel}$ H_0 ditolak.

Model hipotesis yang digunakan adalah:

1. $H_0 : b_i = 0$, karakteristik individu, karakteristik organisasi dan budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai.
2. $H_1 : b_i \neq 0$, karakteristik individu, karakteristik organisasi dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai.

Berdasarkan tabel 4.19, perhitungan Uji Parsial (Uji t) diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Nilai t_{hitung} untuk variabel karakteristik individu 3,002 lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} 1,699 ($3,002 > 1,699$) dan Nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 ($0,006 < 0,05$). Dengan demikian karena probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak. Artinya karakteristik individu secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai.

2. Nilai t_{hitung} untuk variabel karakteristik organisasi 2,345 lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} 1,699 ($2,345 > 1,699$) dan Nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 ($0,027 < 0,05$). Dengan demikian karena probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak. Artinya karakteristik organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai.
3. Nilai t_{hitung} untuk variabel budaya organisasi 1,495 lebih kecil dibandingkan dengan t_{tabel} 1,699 ($1,495 < 1,699$) dan Nilai signifikan lebih besar dari 0,05 ($0,069 > 0,05$). Nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan probabilitas lebih besar dari 0,05 maka H_0 diterima. Artinya budaya organisasi secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Pegawai.

E. Pembahasan

Setelah melakukan analisis dan pengujian hipotesis, maka pembahasan yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut: Hasil penelitian memperlihatkan karakteristik individu mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja PPSDM Regional Makassar, karena didapat hasil uji parsial sebesar 3,002 dengan sign. $0,005 < \text{tingkat sign. } \alpha = 0,05$. Karakter setiap orang atau individu akan berbeda satu dengan lainnya. Karakter yang dimiliki seseorang tercermin melalui sikap dan tingkah lakunya maka akan banyak karakter individu yang akan saling berinteraksi setiap harinya. Para Pegawai yang mempunyai karakter berbeda tersebut akan bersatu untuk bekerja demi kepentingan Instansi. Karakter individu yang dimiliki setiap Pegawai memang sulit akan diubah dan akan terbawa pada kehidupan sehari-harinya termasuk

dalam bekerja. Menurut Handoko dkk (2004:137) Individu dalam memasuki lingkungan barunya artinya organisasi akan membawa beberapa unsur yang telah membentuk karakteristiknya antara lain kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengalaman, pengharapan. Namun demikian lingkungan barunya pun memiliki karakteristik sendiri yang berupa keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggungjawab, sistem penggajian, sistem pengendalian dan sebagainya. Kemudian dalam proses pencapaian tujuan organisasi, kedua karakteristik ini melakukan interaksi dan akan membentuk suatu perilaku individu dalam organisasi. Karakter individu para Pegawai pada saat bekerja dapat terlihat pada sikap, kepribadian, motif, minat dan harapan mereka pada saat menjalankan tugas dari Instansi, selain itu pengalaman masa lalu juga dapat membentuk karakter individu setiap Pegawai. Sikap yang ditunjukkan oleh Pegawai pada pekerjaan yang diberikan memperlihatkan tingkat ketertarikan mereka terhadap pekerjaan yang diberikan tersebut. Sementara kepribadian yang ditunjukkan Pegawai selama bekerja memperlihatkan sifat Pegawai tersebut di dalam bergaul dengan orang lain. Sedangkan motif menunjukkan faktor yang melatar belakangi Pegawai mempunyai keinginan untuk bekerja di dalam Instansi. Minat Pegawai terhadap pekerjaan yang diberikan memperlihatkan tingkat kesukaan Pegawai terhadap pekerjaan yang diberikan. Faktor pengalaman juga bisa menjadi cerminan karakter individu Pegawai karena faktor pengalaman bisa menjadi gambaran tingkat kematangan Pegawai dalam bekerja di Instansi dan harapan merupakan sesuatu yang ingin didapatkan para Pegawai selama

bekerja di Instansi. Hasil penelitian pada PPSDM Regional Makassar memperlihatkan para Pegawai mempunyai sikap dan kepribadian yang baik di dalam memandang pekerjaan yang diberikan dan dalam pergaulan di dalam Instansi. Para Pegawai juga mempunyai motif dan harapan yang tinggi terhadap pekerjaan yang dihadapi, sehingga mereka mempunyai minat yang tinggi untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan tersebut, apalagi ditambah adanya pengalaman yang dimiliki dalam mengerjakan tugas maka akan menambah motivasi mereka untuk menjalankannya. Apa yang ditunjukkan oleh para Pegawai tersebut menunjukkan adanya keinginan untuk bekerja secara baik di dalam Instansi sehingga kinerja mereka akan lebih meningkat. Karakteristik individu yang mampu meningkatkan kinerja Pegawai sesuai teori dari Panggabean (2004:19) yang menyatakan kinerja Pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya yaitu karakteristik individu.

Hasil penelitian juga memperlihatkan karakteristik organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja PPSDM Regional Makassar, karena didapat hasil uji parsial sebesar 2,345 dengan sign. $0,005 < \text{tingkat sign. } \alpha = 0,05$. Para Pegawai yang bekerja di dalam Instansi PPSDM Regional Makassar secara otomatis mereka akan menjadi bagian atau anggota dari Instansi tersebut. Instansi memang memang tak ubahnya seperti organisasi, dimana untuk menciptakan organisasi yang kuat diperlukan anggota organisasi yang mempunyai komitmen untuk memajukan organisasi dan selalu menjalankan kebijakan atau peraturan yang ditetapkan dalam organisasi. Karakteristik organisasi dapat dilihat melalui kebijakan kultur atau kebijakan

organisasi dan lingkungan kerja yang harmonis. Pada umumnya suatu organisasi memang diperlukan adanya suatu kebijakan atau peraturan sebagai landasan untuk mengatur para anggota dalam bertingkah laku di dalam organisasi. Komitmen para anggota organisasi untuk melaksanakan kebijakan atau peraturan memang dapat menciptakan suatu situasi yang aman dan nyaman di dalam organisasi. Akan tetapi yang menjadi permasalahan adalah sejauhmana kebijakan yang dibuat tersebut mengikat atau mengatur Pegawai. Peraturan organisasi yang terlalu mengikat dan mengatur anggotanya akan memberatkan anggota tersebut untuk menjalankannya sehingga dapat menurunkan komitmen para anggota organisasi terhadap organisasi. Hubungan yang harmonis antara anggota organisasi di dalamnya juga menjadi cerminan kondisi di dalam organisasi. Adanya hubungan yang harmonis antar anggota organisasi akan menciptakan suasana yang penuh keakraban dan kekeluargaan di dalam organisasi. Karakteristik organisasi yang mampu meningkatkan kinerja para PPSDM Regional Makassar menunjukkan jika kebijakan yang dibuat Instansi mengikat tetapi tidak kaku atau fleksibel sehingga tidak memberatkan para Pegawai dalam menjalankannya bahkan dapat menumbuhkan komitmen Pegawai untuk tetap menjalankannya. Di dalam Instansi juga menunjukkan adanya hubungan yang terjalin harmonis antar Pegawai dan Pegawai dengan pimpinan. Kondisi yang tercipta ini akan membuat kerjasama antar Pegawai dan Pegawai dengan pimpinan dapat berjalan baik sehingga dapat membantu para Pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Karakteristik organisasi yang mampu meningkatkan kinerja

Pegawai sesuai teori dari Panggabean (2004:19) yang menyatakan kinerja Pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya yaitu karakteristik organisasi. Menurut Gibson (1996:8) dikutip Sugito dan Nurjannah (2004:695), karakteristik organisasi merupakan faktor-faktor lingkungan kerja individu yang mendorong prestasi kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka karakteristik organisasi adalah faktor-faktor lingkungan kerja individu yang mendorong prestasi kerja dalam organisasi secara komprehensif.

Untuk Budaya Organisasi mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja PPSDM Regional Makassar, karena didapat hasil uji parsial sebesar 1,495 dengan sign. $0,005 < \text{tingkat sign. } \alpha = 0,05$. Budaya Organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Pengaruh Budaya Organisasi bias menciptakan situasi yang dapat mendorong Pegawai agar meningkatkan kinerja yang mereka miliki. Karena dengan adanya suatu budaya organisasi yang baik dan terarah dapat menjalankan pekerjaan dengan runtun dengan hasil yang maksimal. Tanpa adanya budaya organisasi yang diterapkan pada suatu organisasi atau perusahaan, maka akan sangat sulit organisasi atau perusahaan tersebut mencapai tujuan yang diinginkan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis pada simultan karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai.
2. Hasil pengujian hipotesis pada simultan karakteristik Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai
3. Secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja Pegawai PPSDM Regional Makassar
4. karakteristik Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi budaya organisasi pada PPSDM Kementerian Dalam Negeri Regional Makassar

B. SARAN-SARAN

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan, maka diberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Karakteristik Individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai dan juga merupakan variabel yang pengaruhnya paling besar sebaiknya lebih diperhatikan untuk meningkatkan kinerja Pegawai. PPSDM Regional Makassar harus melakukan Diklat secara berkelanjutan untuk peningkatan kompetensi pegawai.

2. Karakteristik Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai.
Secara umum fasilitas yang ada di PPSDM Regional Makassar hanya saja ada beberapa fasilitas yang perlu perbaikan agar kenyamanan dalam bekerja terwujud.
3. Budaya Organisasi juga harus lebih diperhatikan dengan mengadakan pelatihan atau bimtek terkait budaya PPSDM regional Makassar.



DAFTAR PUSTAKA

- Amir Taufik, 2017. Perilaku Organisasi, Fajar Interpratama Mandiri, Jakarta
- Achmad Sobirin. 2007. Budaya Organisasi Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi. Yogyakarta : IBPP STIM YKPN.
- Andreas Lako. 2004. Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solnsi. Yogyakarta: Amara Books.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. Perilaku dan Budaya Organisasi. Bandung : PT.RafikaAditama.
- Burhan, 2005. Metode Penelitian Kualitatif, Kencana, Jakarta
- Ghozali, Imam, 2013. Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS. 21. Edisi 7, Penerbit Universitas Diponegoro
- Gorda, I Gusti Ngurah. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia.cetakan ke tiga. Denpasar : Astabrata Bali
- Ferdinand, Augusty. 2006. Metode Penelitian Manajemen. Semarang: Badan. Penerbit Universitas Diponegoro
- Hani. T. Handoko 2008. Mengukur kepuasan kerja. Jakarta. Jakarta
- Hani. T. Handoko. 2011. Manajemen, Edisi Kedua, Yogyakarta : BPFE-. Yogyakarta
- Mangkunegara. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Instansi. PT.Remaja Rosda Karya, Bandung
- Mas'ud, Fuad. 2004. Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hasibuan, Malayu. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara
- Moehariono. 2012. Pengukuran kinerja berbasis kompetensi. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Moekijat. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Mandar Maju.

- Nawawi, Hadari. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press
- Rivai, Veithzal, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Raja. Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P. (2008). *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan. Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)*. PT. Refika Aditama. Bandung
- Simamora, Henry. 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gramedia,. Jakarta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung : Alfabeta
- Soedjono. 2005. *Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Pegawai dan Efektivitas Organisasi*. *Jurnal Ekonomi Management Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra*.
- Supardi. 2013. *Aplikasi Statistika dalam Penelitian Konsep Statistika yang Lebih Komprehensif*. Jakarta: Change Publication.
- Tika, P. (2006). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Instansi*. PT. Bumi Aksara.
- Triningsih. 2006. "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru dan Pegawai SMP Negeri di Semarang Tahun Ajaran 2005/2006". Tesis. Universitas Negeri Semarang
- Wahyuningtyas, Nadya. 2013. *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Kantor Bank Jateng Cabang Koordinator Semarang)*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers
- Widiyanto, Ibnu. 2008. *Pointers: Metodologi Penelitian*. BP Undip, Semarang

- Drs. Supartono W. 2004. Ilmu Budaya Dasar. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Hasibuan, 2019, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta
- Malayu.S.P. Hasibuan. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia.Edisi Revisi, Cetakan Kedelapan, Jakarta: Bumi Aksara.
- Malik, 2010, Teknik Pengukuran dan Evaluasi Pendidikan, CV. Mandar Maju, Bandung
- Pabundu Tika, 2014. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Instansi, Bumi Aksara. Jakarta
- Prima Nugraha S. Sinaga 2009. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi. Skripsi Fakultas Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Sumatera Utara. Dipublikasikan.
- Riduwan 2004, Metode dan Teknik Menyusun Tesis. Bandung : Alfabeta.
- Riduwan. 2007 , Skala Pengukumn Variabel -Variabel Penelitian, Cetakan Keempat. Bandung: Alfabeta.
- Bass.Soedjono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Pegawai pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra. Dipublikasikan.
- Sugiyono.2004. Metode Penelitian Administrasi(ed.5). Bandung : CV. Alfabeta.
- Suryanto.2010. Sebuah Upaya Perbaikan dan Inovasi dalam Meningkatkan Kepercayaan Publik. Jakarta: Media Kekayaan Negara Ed 1.
- T. Hani Handoko. 2003. Manajemen. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada.
- Velly Angelia M, 2011. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Telekomunikasi Indonesia Regional VII Makassar. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar. Tidak dipublikasikan.

