

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DAN ROTASI JABATAN TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DISPERKIMTAN KABUPATEN
TORAJA UTARA DENGAN MOTIVASI KERJA
SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

TESIS

ELVIN TODING

NIM 4617104073



Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Guna Memperoleh Gelar
Magister

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

HALAMAN PENGESAHAN

1. Judul : Analisis Budaya Organisasi dan Rotasi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai DISPERKIMTAN Kabupaten Toraja Utara Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi.
2. Nama : Elvin Toding
3. N I M : 4617104073
4. Program Studi : Manajemen

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada Tgl.' 2020
Dinyatakan telah memenuhi syarat

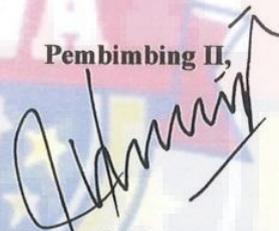
Menyetujui :
Komisi Pembimbing

Pembimbing I,



Dr. Hj. Herminawati. AB, SE., MM

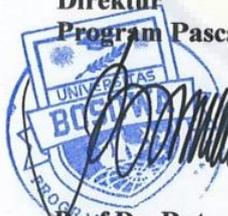
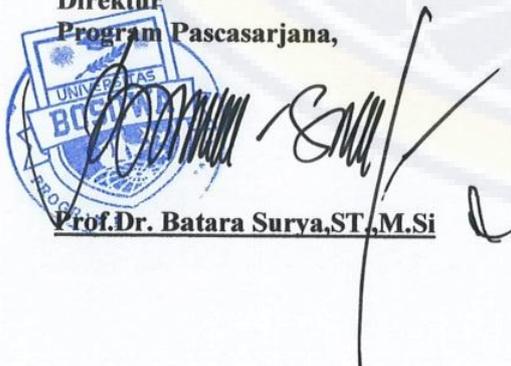
Pembimbing II,



Dr. Hasanuddin Rémang, SE., M.Si

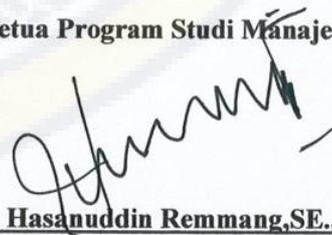
Mengetahui :

Direktur
Program Pascasarjana,



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

Ketua Program Studi Manajemen,



Dr. Hasanuddin Rémang, SE., M.Si

HALAMAN PENERIMAAN

Pada hari/tanggal :

Tesis Atas Nama : Elvin Toding

N I M : 4617104073

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. Hj. Herminawati AB., SE., MM (.....)

Pembimbing I

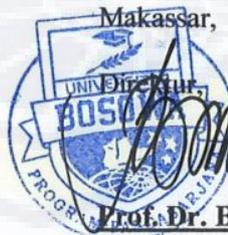
Sekretaris : Dr. Hasanuddin Remmang, SE., M.Si (.....)

Pembimbing II

Anggota Penguji : 1. Dr. Arifuddin Manne, SE., M.si., SH., MH (.....)

2. Dr. Chahyono, SE., M. Si (.....)

Makassar, Februari 2020



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

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

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

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

Makassar, Januari 2020



Elvin toding

Nim 4617104073

PRAKATA

Puji dan syukur tak henti-hentinya penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala penyertaan serta perlindungan-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis yang berjudul “**Analisis Budaya Organisasi dan Rotasi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai DISPERKIMTAN Kabupaten Toraja Utara Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi**” dibawah bimbingan Dr. Hj. Herminawati. AB, SE., MM dan Dr. Hasanuddin Remmang, SE.,M.Si dapat terselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari penyusunan tesis ini banyak memberikan pengetahuan dan pendalaman bagi penulis. Atas semua pihak yang telah banyak berperan membantu penulis dalam proses penyelesaian tesis ini, maka penulis menyampaikan rasa terima kasih yang tidak terhingga, utamanya kepada:

1. **Tuhan Yesus** yang menjadi sumber kekuatan dan pengharapan penulis. Pada saat penulis tidak mampu berbuat apa-apa lagi, ternyata dari Dia-lah sumber kekuatan dan pengetahuan itu sehingga penulis tetap semangat dalam mengerjakan tesis dan tetap meyakini bahwa penulis pasti bisa menyelesaikan tesis tersebut.
2. **Prof.Dr. Batara Surya,ST.,M.Si**, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Bosowa.
3. **Dr. Hj. Herminawati. AB, SE., MM dan Dr. Hasanuddin Remmang, SE.,M.Si.**, selaku pembimbing penulis yang senantiasa membimbing dan mengarahkan penulis agar tesis yang dibuat oleh penulis dapat terselesaikan dengan baik, bukan hanya sekedar menyelesaikan mata

kuliah tesis tetapi bagaimana penulis mampu mempertanggungjawabkan apa yang ditulis dan bagaimana penulis bisa melawan diri sendiri dari kemalasan.

4. **Dr. Cahyono. SE.,M.Si dan Dr. A.Arifuddin Manne, SE., SH., M.Si., M.H.,** selaku penguji saya yang juga senantiasa mengoreksi dan memberikan masukan demi kesempurnaan tesis penulis.
5. **Bapak/Ibu Dosen Pascasarjana Universitas Bosowa serta para staf kepegawaian** lainnya yang tak mampu penulis sebutkan namanya satu per satu, yang telah sangat banyak membantu penulis dalam kelengkapan administrasi selama perkuliahan dan terlebih pada saat penulis menyelesaikan studi.
6. **Bapak Ir. Daniel Tandi selaku Kepala Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan Kabupaten Toraja Utara, serta Kepala bidang, Kepala seksi dan seluruh staf** yang tidak mampu penulis sebutkan satu per satu yang dengan senang hati menerima penulis melaksanakan penelitian selama ± 2 bulan yaitu November-Desember 2019 dan telah sangat banyak membantu penulis untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan demi kelengkapan tesis ini.
7. **Ibu Sryana Rantelino, SE., Ibu Yuliati D. P. A.md., Ibu Milka Rombe, ST., Ibu Angela J. Karangan, SKM.,** yang juga dengan senang hati menemani, memberikan informasi, serta membantu penulis selama melakukan penelitian.

8. Seseorang yang dari awal telah mendukung untuk melanjutkan pendidikan, memberikan dorongan dan motivasi untuk menyelesaikan penulisan tesis ini.

9. Kepada Rekan-rekan mahasiswa pascasarjana Universitas Bosowa.

10. Semua pihak yang tidak sempat penulis sebutkan satu per satu yang telah memberikan bantuan moril maupun spiritual dalam penyusunan tesis ini. Terkhusus dan teristimewa penulis sampaikan kepada ibunda dan ayahanda tercinta, **Elis Tiranda dan Y.S. Toding**, dengan penuh kerendahan hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga serta sembah sujud penulis kepada ayah dan ibu yang senantiasa dengan tekun, sabar dan tabah, menyayangi serta tak henti-hentinya mendoakan penulis. Penulisan tesis ini penulis persembahkan untuk ibu dan ayah. Bahkan yang penulis persembahkan ini pun takkan mampu membayar semua pengorbanan ayah dan ibu selama puluhan tahun, mulai sejak di dalam kandungan hingga saat ini kasih ibu dan ayah tidak pernah sedikit pun berhenti dan berkurang bagi penulis. Terima kasih ibu, terima kasih ayah. Juga kepada kakak-kakak saya, **Dorkas Rante,ST., Selviana Toding, S.Kep., Ayub Toding ATT I, Novita Toding, M.Pd.**, terima kasih buat semua dukungan, doa, semangat, dan semua bantuannya selama penulis menuntut ilmu di perguruan tinggi dan terlebih ketika penulis sedang menyelesaikan tahap akhir dari perkuliahan.

Dengan keterbatasan pengalaman, ilmu maupun pustaka yang ditinjau, penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan dan

pengembangan lanjut agar benar benar bermanfaat. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran agar tesis ini lebih sempurna serta sebagai masukan bagi penulis untuk penelitian dan penulisan karya ilmiah di masa yang akan datang. Tuhan Yesus Memberkati !

“Kejarlah mimpimu dengan sungguh-sungguh, melalui karir, pendidikan dan keahlianmu dan taburlah kebaikan”

Makassar, Januari 2020

Elvin Toding
Nim 4617104073

ABSTRAK

Elvin Toding. Analisis Budaya Organisasi dan Rotasi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi (dibimbing oleh Herminawati Abubakar dan Hasanuddin Remmang).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan rotasi jabatan terhadap kinerja pegawai Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara, serta untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan rotasi jabatan terhadap kinerja dimoderasi motivasi kerja pada Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara. Teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, uji instrument penelitian, uji asumsi klasik, analisis jalur (*Path analysis*) serta pengujian hipotesis.

Hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang artinya budaya organisasi yang dilakukan selama ini telah memberikan pengaruh berarti dalam meningkatkan kinerja pegawai. Rotasi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang artinya rotasi jabatan memberikan pengaruh bermakna dalam meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi kerja dapat memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja dapat memoderasi pengaruh rotasi jabatan terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci : budaya organisasi, rotasi jabatan, motivasi kerja dan kinerja pegawai

ABSTRACT

Elvin Toding. Analysis of Organizational Culture and Position Rotation on Disperkintan Employee Performance in North Toraja Regency with Work Motivation as Moderation Variables (supervised by Herminawati Abubakar and Hasanuddin Remmang).

The purpose of this study was to determine and analyze the influence of organizational culture and job rotation on the performance of North Toraja Regency's Disperkintan employees, as well as to find out and analyze the influence of organizational culture and job rotation on performance moderated work motivation in Disperkintan Utara Toraja Regency. Data collection techniques through questionnaires. While the data analysis techniques used are descriptive analysis, research instrument testing, classic assumption tests, path analysis and hypothesis testing.

The results found that organizational culture has a positive and significant effect on employee performance, which means that organizational culture carried out so far has had a significant influence in improving employee performance. Position rotation has a positive and significant effect on employee performance, which means that job rotation has a significant influence in improving employee performance. Work motivation can moderate the influence of organizational culture on employee performance. Work motivation can moderate the effect of job rotation on employee performance.

Keywords: organizational culture, job rotation, work motivation and employee performance

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMBUTAN	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEORSINILAN	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	6
E. Lingkup Penelitian	7
BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR	8
A. Deskripsi Teori	8
1. Manajemen Sumber Daya Manusia	8
a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	8
b. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia	13
2. Budaya Organisasi	18
a. Pengertian Budaya Organisasi	18
b. Manfaat dan Fungsi Budaya Organisasi	24
3. Rotasi Jabatan	27
a. Pengertian Rotasi Jabatan	27
b. Prinsip dan Tujuan Rotasi Jabatan	31
c. Sebab dan Alasan Rotasi Jabatan	33
4. Kinerja Pegawai	36

a. Pengertian Kinerja36
b. Penilaian Kinerja Pegawai42
5. Motivasi48
a. Pengertian Motivasi48
b. Tujuan Motivasi55
B. Penelitian Terdahulu58
C. Kerangka Pikir63
D. Kerangka Konseptual65
1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	..65
2. Pengaruh Rotasi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai65
3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dimoderasi Oleh Motivasi Kerja66
4. Pengaruh Rotasi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Dimoderasi Oleh Motivasi Kerja67
E. Hipotesis Penelitian.....	..69
BAB III METODE PENELITIAN70
A. Jenis Penelitian70
B. Lokasi dan Waktu Penelitian70
C. Populasi Dan Sampel70
D. Instrumen Penelitian71
E. Variabel Penelitian72
F. Jenis dan Sumber Data73
G. Teknik Pengumpulan Data74
H. Teknik Analisis Data75
I. Definisi Operasional80
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN82
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian82
1. Sejarah DISPERKIMTAN Kabupaten Toraja Utara.....	..82
2. Visi dan Misi83
3. Struktur Organisasi84
B. Hasil Penelitian86

1. Gambaran Umum Responden	86
2. Deskripsi Variabel Penelitian	91
3. Uji Instrumen Penelitian	100
4. Uji Asumsi Klasik	103
5. Analisis Regression Moderated (MRA Analysis)	107
C. Pembahasan.....	114
BAB V PENUTUP	119
A. Simpulan.....	119
B. Saran-saran	120
DAFTAR PUSTAKA	121

UNIVERSITAS

BOSOWA



DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
1.1.	Data Pegawai Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara yang Mengalami Rotasi Jabatan tahun 2019	4
2.1.	Fungsi dan Tugas Utama Manajemen Kepegawaian Negara	15
3.1	Skala Pengukuran Likert	72
3.2	Definisi Variabel	81
4.1	Deskripsi Responden menurut Umur	87
4.2	Deskripsi Responden menurut Jenis Kelamin	88
4.3	Deskripsi Responden menurut Tingkat Pendidikan Terakhir	88
4.4	Deskripsi Responden menurut Masa Kerja	89
4.5	Deskripsi Responden menurut Golongan	90
4.6	Deskripsi Responden menurut Status Pegawai	91
4.7	Persepsi Responden mengenai Budaya Organisasi	93
4.8	Persepsi Responden mengenai Rotasi Jabatan	95
4.9	Persepsi Responden mengenai Motivasi Kerja	97
4.9	Persepsi Responden mengenai Kinerja Pegawai	99
4.10	Hasil Uji Reliabilitas	101
4.11	Hasil Pengujian Validitas	102
4.12	Uji Normalitas dengan Kolmogorov Smirnov Test	104
4.13	Hasil Uji Multikolinieritas	105
4.14	Hasil Uji Heterokedastisitas	106
4.15	Hasil Olahan Data <i>Regressipn Moderated</i> (MRA) diolah dengan Menggunakan Program SPSS release 24	108

DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
2.1.	Kegiatan Yang Umumnya Tercakup Dalam Lingkup Sumber Daya Manusia	17
2.2.	Dimensi Budaya Organisasi	20
2.3.	Kerangka Pikir	64
2.4.	Kerangka Konseptual.....	69
4.1.	Struktur Organisasi Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara.....	85

UNIVERSITAS

BOSOWA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tuntutan pada era globalisasi saat ini menuntut agar setiap organisasi mampu bekerja baik secara efektif maupun secara efisien dalam meningkatkan daya saing, terutama pada organisasi pemerintah yang harus mampu meningkatkan kualitas dan kinerja kerja untuk memberikan pelayanan prima yang menjadi tuntutan masyarakat pada saat ini. Keberhasilan suatu organisasi dalam memberikan sebuah pelayanan yang baik kepada masyarakat dipengaruhi oleh kinerja pegawai (*job performance*) atau suatu pencapaian kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas atau tanggung jawab dalam suatu organisasi.

Luthans (2012:279) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu tingkat sejauh mana keberhasilan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Yang artinya suatu keberhasilan seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab pada suatu organisasi .

Untuk mencapai tujuan dalam suatu organisasi diperlukan suatu kinerja yang baik dari seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, hal ini disebabkan karena kinerja merupakan perilaku seseorang yang dapat dilihat dari keseharian sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan tugas dan tanggung jawab dalam organisasi. Upayah dalam meningkatkan kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, dimana dalam penelitian ini difokuskan pada budaya organisasi, rotasi jabatan dan motivasi kerja.

Budaya organisasi menurut Busro (2018:5) merupakan berbagai pengetahuan sosial dalam sebuah organisasi mengenai aturan, norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku karyawan. Dengan kata lain, berbagai pengetahuan yang diinternalisasi-kan oleh pimpinan organisasi kepada seluruh anggota organisasi mengenai aturan, norma, dan nilai-nilai sehingga hasil akhir proses internalisasi tersebut dapat membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi. Apabila budaya organisasi baik, maka dapat meningkatkan kinerja kerja pegawai dan dapat meningkatkan keberhasilan kepada organisasi publik. Penelitian A. Tolkah Mansur, (2009) mengemukakan bahwa peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern KKP Pratama Semarang timur dipengaruhi secara signifikan oleh budaya organisasi terhadap motivasi kerja.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai bukan hanya dari budaya organisai akan tetapi rotasi jabatan juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini dikemukakan oleh Hasibuan (2019:81) bahwa rotasi jabatan adalah suatu cara yang dilakukan dengan cara pemindahan seorang pegawai dari suatu jabatan ke jabatan baru yang bertujuan agar dapat menambah keahlian, kecakapan dan menambah wawasan pada suatu jabatan yang diduduki oleh seorang pegawai. Adapun tujuan dilaksanakannya rotasi jabatan adalah untuk meningkatkan ketepatan kerja dan daya guna kerja melalui kinerja yang dicapai oleh pegawai dalam suatu organisasi.

Adapun motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja pegawai, pernyataan ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Afandi

(2018:23) bahwa motivasi kerja adalah keinginan yang timbul dalam diri seseorang atau individu karena merasa terdorong, terpacu untuk melakukan aktivitas tanpa adanya paksaan, dan kerelaan hati secara pribadi dari diri seseorang sehingga dapat menghasilkan hasil kerja yang berkualitas dari aktivitas yang dilakukan oleh seorang pegawai. Dijadikannya motivasi kerja sebagai variabel antara dari budaya organisasi dan rotasi jabatan, sebagaimana penelitian Megantara (2019) dimana hasil penelitian yang dilakukan bahwa budaya organisasi dan rotasi jabatan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, dan berpengaruh terhadap pengembangan kinerja pegawai.

Berkaitan dengan uraian tersebut di atas, peneliti menentukan obyek penelitian pada Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan (DISPERKIMTAN) Kabupaten Toraja Utara yakni salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Toraja Utara yang *melaksanakan tugas Pemerintah Daerah di bidang Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan. Luasnya cakupan tugas pokok* yang diemban oleh DISPERKIMTAN Kabupaten Toraja Utara, maka diperlukan kinerja kerja yang tinggi dari setiap pegawai. Namun permasalahan yang dihadapinya mengalami kesulitan dalam pelaksanaannya yang disebabkan karena kinerja pegawai yang belum optimal. Hal ini dipengaruhi karena kurangnya budaya organisasi yang melekat pada diri setiap pegawai, dimana ada sebagian pegawai yang tidak mematuhi aturan yakni kurang kedisiplinan pegawai dalam hal ketepatan waktu kerja, serta suka menunda-nunda pekerjaan. Permasalahan lainnya yakni kurangnya motivasi kerja atau daya pendorong bagi setiap pegawai, hal ini dilihat dari keadaan lingkungan kerja yang

tidak mendukung aktivitas kerja, serta kurangnya remunerasi yang diberikan kepada setiap pegawai. Permasalahan lainnya yakni kurangnya dilakukan rotasi jabatan, rotasi yang terjadi dapat dilihat melalui tabel 1.1 berikut ini :

TABEL 1.1
DATA PEGAWAI DISPERKIMTAN KABUPATEN TORAJA UTARA
YANG MENGALAMI ROTASI JABATAN TAHUN 2019

Tahun	Jabatan	Lokasi Rotasi	Jumlah (org)
2019	Kepala Bidang Penyehatan Lingkungan Permukiman	SATPOL PP	1
2019	Kepala Bidang Pengawasan dan Pengendalian Bangunan	DINAS PU	1
2019	Kasie. Bina Konstruksi	Kasie. Pembangunan Bangunan Gedung DISPERKIMTAN	1
2019	Kasie. Rolin dan Sempadan	Kasubag. Program dan Anggaran	1
2019	Kasubag. Program dan Anggaran	Kasie. BIMTEK dan Teknologi DISPERKIMTAN	1
2019	Kasie. BIMTEK dan Teknologi	Kasie. Hukum dan Legalitas Tanah DISPERKIMTAN	1
2019	Kasie. Pendataan dan Perencanaan	DISKOMINFO	1
2019	Staff Permukiman	Kasubag. Keuangan DISPERKIMTAN	1
2019	Staff Perumahan dan Bangunan	Kasie. Bina Konstruksi DISPERKIMTAN	1
2019	Bendahara Keuangan	Kasie. Pertamanan dan Pemakaman DISPERKIMTAN	1
2019	Staff Bidang Petanahan	Kasie. Pendataan dan Perencanaan DISPERKIMTAN	1

Sumber: DISPERKIMTAN Kabupaten Toraja Utara, Tahun 2019

Berdasarkan data di atas terlihat bahwa rotasi jabatan sangat jarang dilakukan, serta kurang mempertimbangkan kesesuaian antara kemampuan dan keterampilan karyawan dengan pekerjaan baru, sehingga menimbulkan kejenuhan bagi pegawai pada posisi jabatan yang sekarang ini dipegang sehingga

berpengaruh dalam menjalankan aktivitas kerjanya. Sehingga dengan adanya permasalahan yang terjadi maka penulis tertarik memilih judul penelitian dengan judul : “ Analisis Budaya Organisasi dan Rotasi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai DISPERKIMTAN Kabupaten Toraja Utara Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi “

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka masalah pokok yang dikemukakan di atas adalah sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara
2. Apakah rotasi jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dimoderasi motivasi kerja Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara
4. Apakah rotasi jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara dimoderasi oleh motivasi kerja

C. Tujuan Penelitian

Ditetapkannya suatu tujuan akan membuat suatu penelitian akan menjadi terarah. Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh rotasi jabatan terhadap kinerja pegawai Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dimoderasi motivasi kerja Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh rotasi jabatan terhadap kinerja pegawai Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memperbaiki penelitian-penelitian sebelumnya mengenai analisis budaya organisasi, rotasi jabatan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi, serta dapat menjadi sumber referensi dan bahan pengembangan bagi penelitian selanjutnya
- b. Penelitian ini untuk menambah pengetahuan dan wawasan yang berkaitan dengan implementasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai melalui budaya organisasi, rotasi jabatan pada DISPERKIMTAN Kabupaten Toraja Utara.

2. Kegunaan Praktis

- a. Penelitian ini dapat menjadi sarana untuk memberikan sumbangan pemikiran pada DISPERKIMTAN Kabupaten Toraja Utara untuk mengambil langkah-langkah yang tepat dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai pada masa yang akan datang.

- b. Penelitian ini diharapkan mampu menambah bahan referensi bagi penelitian selanjutnya yang akan dilakukan dikemudian hari
- c. Diharapkan penelitian ini mampu memberikan kontribusi untuk penelitian-penelitian selanjutnya dan memperkuat penelitian-penelitian sebelumnya.

E. Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada DISPERKIMTAN Kabupaten Toraja Utara dengan menentukan variabel bebas yakni budaya organisasi dan rotasi jabatan, kemudian satu variabel terikat yakni kinerja pegawai serta satu variabel moderasi yakni motivasi kerja.

BAB II

KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

A. Deskripsi Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia pada awalnya dikenal dengan Manajemen Personalia, namun karena makin berkembangnya peradaban dan pemikiran tentang posisi manusia sebagai tenaga kerja, istilah tersebut kemudian berubah menjadi Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia mengandung pengertian bahwa pegawai dianggap sebagai salah satu faktor produksi yang tenaganya harus digunakan secara produktif bagi pencapaian tujuan suatu organisasi atau instansi.

Pentingnya peranan sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan organisasi atau instansi menurut seorang pemimpin dalam organisasi untuk dapat mencari, mendayagunakan, mengembangkan, dan memelihara sumber daya manusia tersebut dengan sebaik mungkin.

Manajemen merupakan suatu kunci keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan yang ingin diraihinya. Istilah manajemen berasal dari kata “to manage” yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola. Pada umumnya, pengertian manajemen adalah merupakan suatu proses pencapaian tujuan yang ingin dicapai melalui orang lain, yaitu sumber daya manusia. Dimana sumberdaya manusia memiliki kontribusi yang sangat besar bagi eksistensi sebuah perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia, maka

sebuah instansi atau organisasi mustahil dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Berikut pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Supomo dan Nurhayati (2018:2) mengatakan bahwa

Manajemen sumber daya manusia dilihat sebagai suatu strategi untuk mengelola orang-orang dalam suatu organisasi guna untuk mencapai tujuan bisnis atau usahanya, sebagai mekanisme pengintegrasian antara kebijakan-kebijakan perusahaan dengan penerapannya dalam mengelola sumber daya manusia dan kaitannya dengan penerapan strategi organisasi.

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

Berdasarkan definisi yang telah di kemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan. Manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan, pemanfaatan individu, dan sebagai ringkasan strategi, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan organisasi perusahaan dan individu.

Sulistiyani dan Rosidah (2018:16) mengemukakan definisi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

“ Manajemen sumber daya manusia merupakan usaha untuk mengerahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam organisasi agar mampu berpikir dan bertindak sebagaimana yang diinginkan oleh organisasi “.

Manajemen sumber daya manusia selalu berusaha untuk mengintegrasikan strategi-stretaginya pada strategi perusahaan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Oleh karena itu, dalam hal ini peran manajemen sumber daya manusia selalu lebih dari hanya sekumpulan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pengkoordinasian sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai peran besar dalam kesuksesan organisasi keseluruhan. Salah satu tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, serta dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan yang dapat memenuhi kebutuhan pekerjanya. Untuk mendukung pencapaian tenaga kerja yang memiliki motivasi dan berkinerja tinggi, dilakukan dengan cara memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

Menurut Sudaryo, dkk (2018:3) mengemukakan bahwa : “ Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personel (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional, internasional) ”.

Dari beberapa pengertian MSDM menurut para ahli di atas maka dapat dikatakan bahwa MSDM adalah salah satu bidang manajemen yang bertujuan memelihara serta mengoptimalkan sumber daya manusia sehingga bisa tercapainya tujuan individu dan tujuan organisasi.

Martoyo (2015 : 5) mengatakan bahwa sumber daya manusia didefinisikan sebagai berikut :

Manajemen sumber daya manusia sebagai alat mencapai tujuan atau kemampuan memperoleh keuntungan dari kesempatan-kesempatan tertentu, atau meloloskan diri dari kesukaran. Sehingga dengan demikian perkataan “sumber daya” (resources) mendahului personase perkataan itu merefleksikan appraisal manusia. Jadi perkataan sumber daya manusia tidak menunjukkan suatu fungsi di mana suatu benda atau substansi dapat berperan dalam suatu proses atau operasi, yakni suatu fungsi operasional untuk mencapai tujuan tertentu, seperti memenuhi kepuasan.

Berdasarkan beberapa pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia di atas maka dapat dilihat bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu penerapan fungsi-fungsi perencanaan, pengelolaan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan dan fungsi tersebut digunakan untuk melaksanakan tindak pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pendayagunaan sumber daya manusia.

Hasibuan (2019 : 10) mengemukakan bahwa : “ Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat “.

Dari pengertian-pengertian yang telah dikemukakan di atas, dapat diketengahkan beberapa paradigma sebagai berikut :

1. Manusia memerlukan organisasi dan sebaliknya organisasi memerlukan manusia. Manusia merupakan motor penggerak, tanpa manusia organisasi tidak akan berfungsi. Manusia merupakan faktor utama dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Dengan kata lain eksistensi organisasi diwujudkan melalui kegiatan manusia yang disebut bekerja.

2. Potensi psikologis yang dimiliki seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaan, bersifat abstrak dan tidak jelas batas-batasnya. Potensi cenderung lebih besar dari pada kemampuan nyata (*achievement*) bisnis yang ditampilkannya sekarang.
3. Sumber daya material dan finansial perlu disediakan dan dipergunakan dalam jumlah yang memadai untuk keperluan pengelolaan sumber daya manusia. Perlu diyakini bahwa melalui sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu memberikan kontribusi yang terbaik dalam mencapai tujuan organisasi, berarti akan diperoleh keuntungan yang berimbang atau melebihi nilai sumber daya material dan finansial yang telah digunakan untuk mengelolah sumber daya manusia.
4. Untuk mendorong partisipasi kerja melalui manajemen sumber daya manusia diperlukan kemampuan manajer memperlakukan pekerja secara manusiawi.
5. Perlakuan secara manusiawi bermakna juga para manajer berkewajiban mewujudkan, membina dan mengembangkan hubungan sosial dalam bekerja dan pergaulan sehari-hari, yang diwarnai saling menghormati, bertenggang rasa (penuh toleransi) dan mampu menempatkan setiap orang sesuai dengan predikat, posisi dan jabatannya masing-masing.
6. Perlakuan secara manusiawi juga berarti, para pekerja dihormati, dihargai dan diperlakukan sesuai dengan Hak-hak Asasi Manusia (HAM).

Jadi secara sederhana manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia. Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, sumber daya manusialah yang

paling penting dan sangat menentukan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Satu-satunya sumber daya yang memiliki rasio, rasa, dan karsa.

b. Ruang Lingkup MSDM

Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak semudah yang dibayangkan. Ada banyak hal yang harus dipertimbangkan guna melaksanakan manajemen sumber daya manusia yang baik, seperti lingkungan organisasi, baik internal maupun eksternal, yang semuanya tidak terlepas dari permasalahan. Hal ini tidak hanya berlaku pada organisasi publik di negara-negara menghadapi kendala yang sama. Pelaksanaan manajemen sumberdaya manusia di berbagai organisasi di Amerika dikatakan belum memuaskan karena belum dilaksanakan secara sungguh-sungguh dalam konteks mengemban misi organisasi. Banyak kegiatan manajemen sumber daya manusia yang hanya diarahkan pada tanggung jawab persoalan-persoalan yang bersifat insidental dan tidak dalam upaya mengantisipasi secara terencana untuk menangkal berbagai persoalan di masa yang akan datang.

Sumber daya manusia dalam organisasi terdiri atas semua orang yang beraktivitas dalam organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan dengan berbagai kegiatan organisasi seperti seleksi calon pegawai, penerimaan, pelatihan dan pengembangan, penggajian, evaluasi, promosi pegawai dan pemutusan hubungan kerja. Dengan demikian di dalam Manajemen sumber daya manusia terdapat proses panjang untuk mendapatkan, mengembangkan, membina,

mengevaluasi pegawai, dan apabila sudah mencapai batasan tertentu dilepaskan kembali sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang berlaku. Semua aktivitas manajemen sumber daya manusia berada dalam konteks organisasi yang secara sadar dan berencana ingin meningkatkan kinerjanya.

Manajemen sumber daya manusia dipandang sebagai faktor pendorong peningkatan produktivitas dan mutu pelayanan, karena itu unit organisasi yang menangani manajemen sumber daya manusia harus tidak kalah menariknya dalam hal sistem penggajian dan promosi. Sistem penggajian dan promosi yang efisien hendaknya mampu menginformasikan secara terbuka kepada pegawai, mengenai apa saja yang menjadi kualifikasi dalam penilaian kinerja. Sistem penggajian dan promosi merupakan bagian integral dari pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yang baik.

Adapun ruang lingkup yang menjadi bahasan dalam manajemen sumber daya manusia menurut Sulistiyani dan Rosidah (2018 : 35) adalah : meliputi rancangan organisasi, manajemen kinerja, staffing, pengembangan pegawai dan pengorganisasian, system reward, tunjangan-tunjangan dan pematuhan, komunikasi dan relasi publik.

Berdasarkan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia ada banyak fungsi yang perlu dilakukan di samping fungsi-fungsi yang telah diterangkan di atas. Dalam manajemen kepegawaian publik, khususnya dalam buku public personal management oleh Donald E. Klinger dan John Nalbandian diterangkan bahwa fungsi-fungsi dalam manajemen kepegawaian publik, dikemukakan oleh Sulistiyani dan Rosidah (2018 : 38) dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 2.1.
Fungsi dan Tugas Utama Manajemen Kepegawaian Negara

Fungsi	Tugas-Tugas
Procurement	Mengiklankan, merekrut, menyeleksi pegawai
Allocation	Membagi dan menentukan pegawai, memberikan kompensasi, promosi, transfer dan memisahkan
Development	Melatih, menilai dan memotivasi
Santion	Disiplin, negosiasi dan berdiskusi dengan pegawai dan hubungan-hubungan pegawai, memberikan keluhan dan mempertimbangkan prosedur
Control & Adaptation	Mendisain sistem manajemen personalia, menetapkan peranan dari departemen personalia dan hubungan-hubungannya dengan staf fiskal dan manajemen, menjaga informasi dan sistem-sistem forecasting yang relevan dengan fungsi-fungsi procurement, allocation, development dan sanction

Penilaian sistem sumber daya manusia yang berkembang dapat didasarkan pada trial and error atau diluar perencanaan tergantung pada karakteristik sebagai berikut :

1. Sistem kepegawaian harus formal dan cukup stabil sehingga tanggungjawab terhadap fungsi-fungsi procurement, allocation, development, pemberian sanksi pegawai bisa dilakukan serta reliabel dan efisien,
2. Sistem ini bisa beradaptasi dengan perubahan-perubahan kondisi baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Fleksibilitas dari sistem ini yang

memberikan garansi terhadap kelangsungan proses manajemen sumber daya manusia dari waktu ke waktu.

Sedangkan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia menurut Gomes (2013 : 4) mencakup :

1. Rancangan organisasi,
2. Staffing,
3. Sistem reward, tunjangan-tunjangan dan pematuhan/compliance,
4. Manajemen performansi,
5. Pengembangan pekerja dan organisasi dan,
6. Komunikasi dan hubungan masyarakat.

Jadi ruang lingkup manajemen sumber daya manusia mencakup kegiatan-kegiatan seperti yang terurai pada tabel tersebut. Keterlibatan pekerja dalam kegiatan-kegiatan seperti itu dirasakan sangat penting. Para manajer harus berusaha mengintegrasikan kepentingan dari para pekerja dengan kepentingan organisasi secara keseluruhan.

Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia dalam organisasi akhir-akhir ini semakin mendapat perhatian dan sorotan yang sungguh-sungguh dari berbagai pihak, baik yang berasal dari sektor publik maupun sektor swasta. Berbagai penyelenggaraan seminar, pelatihan dan kursus-kursus, lokakarya, dan yang sejenisnya, semuanya menekankan manajemen sumber daya manusia. Semua pihak agaknya menyadari betapa pentingnya manajemen sumber daya manusia, dan tampaknya telah menjadi kebutuhan pokok bagi organisasi-organisasi tanpa pandang bulu. Apakah organisasi besar atau kecil, apakah organisasi publik atau swasta, apakah organisasi sosial atau bisnis, semuanya berusaha membenahi diri melalui manajemen sumber daya manusia agar bisa hidup dan mampu menjawab tantangan-tantangan jaman.

Kegiatan-kegiatan utama yang tergolong ke dalam keenam kelompok tersebut di atas dapat dirinci seperti tampak pada gambar yang dikemukakan oleh Gomes, (2013 : 5), dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu :

RANCANGAN ORGANISASI :	MANAJEMEN PERFORMASI:
- Perencanaan Sumber Daya Manusia	- Penilaian manajemen/MBO
- Analisis pekerjaan	- Program peningkatan/produktivitas
- Rancangan pekerjaan	- Penilaian performansi yang Difokuskan pada klien
- Tim kerja (sistem sosioteknik)	
- Sistem informasi	
STAFFING	PENGEMBANGAN PEKERJA DAN ORGANISASI
- Rekrut/interview/mempekerjakan	-Pengembangan pengawasan /manajemen
- Affirmative action	- Perencanaan/pengembangan karier
- Promosi/pemindahan/separasi	-Program-program pembinaan/ asistensi pekerja
- Pelayanan-pelayanan outplacement	- Pelatihan ketrampilan, non manajemen
- Pengangkatan/orientasi	- Program-program persiapan pensiun
- Metode-metode seleksi pekerja	- Penelitian-penelitian terhadap sikap
SISTEM REWARD, TUNJANGAN-TUNJANGAN DAN PEMATUHAN	KOMUNIKASI DAN RELASI PUBLIK
- Program-program keamanan	- Sistem-sistem informasi/laporan/ catatan
	catatan sumber daya manusia
- Pelayanan-pelayanan kesehatan medis	- Komuniksi/publikasi pekerja
- Prosedur-prosedur pengaduan/disiplin	- Sistem penyaranan
- Administrasi kompensasi	- Penelitian sumber daya manusia
- Administrasi pengupahan/penggajian	
- Administrasi tunjangan asuransi	
- Rencana-rencana pembagian keuntungan/pensiun	
- Hubungan-hubungan kerja	

Gambar 2.1.

Kegiatan Yang Umumnya Tercakup Dalam Lingkup Sumber Daya Manusia

2. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi mencerminkan persepsi umum yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi. Karenanya dapat diharapkan bahwa individu dengan latar belakang berbeda atau pada tingkat yang berbeda dalam organisasi akan cenderung menjelaskan budaya organisasi dengan terminology yang sama. Namun, hal tersebut tidak berarti bahwa dalam suatu organisasi hanya terdapat satu budaya tunggal. Di dalam budaya organisasi masih terbuka kemungkinan adanya satu atau lebih subkultur. Kebanyakan organisasi besar mempunyai *dominant culture* dan sejumlah *subculture*.

Budaya perusahaan atau organisasi merupakan pola-pola asumsi dasar yang ditentukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berhasil dengan baik sehingga dianggap sah untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk berfikir, melihat, merasakan dan memecahkan masalah.

Kultur organisasi adalah keyakinan dan nilai bersama yang mengikat kebersamaan seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan yang tidak terlihat tetapi dapat mempengaruhi pikiran, perasaan dan tindakan orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi. Budaya organisasi adalah hasil yang dianggap baik dan sah (valid) diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyamakan persepsi, pemikiran dan perasaan terhadap masalah-masalah yang dihadapi. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai yang mempunyai makna yang sama bagi para

anggotanya, keyakinan yang sama tentang keberadaan organisasi dan perilaku tertentu yang diharapkan ditampilkan oleh semua anggota organisasi.

Menurut Lubis, dkk (2018:104) bahwa : “ Budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota organisasi dan dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai perekat dan dijadikan acuan perilaku dalam berorganisasi “.

Sudaryo, dkk (2018:106) mengemukakan bahwa : “ Budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menjadi acuan bagaimana para pegawai dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan atau cita-cita organisasi “.

Busro (2018:5) mengatakan bahwa :

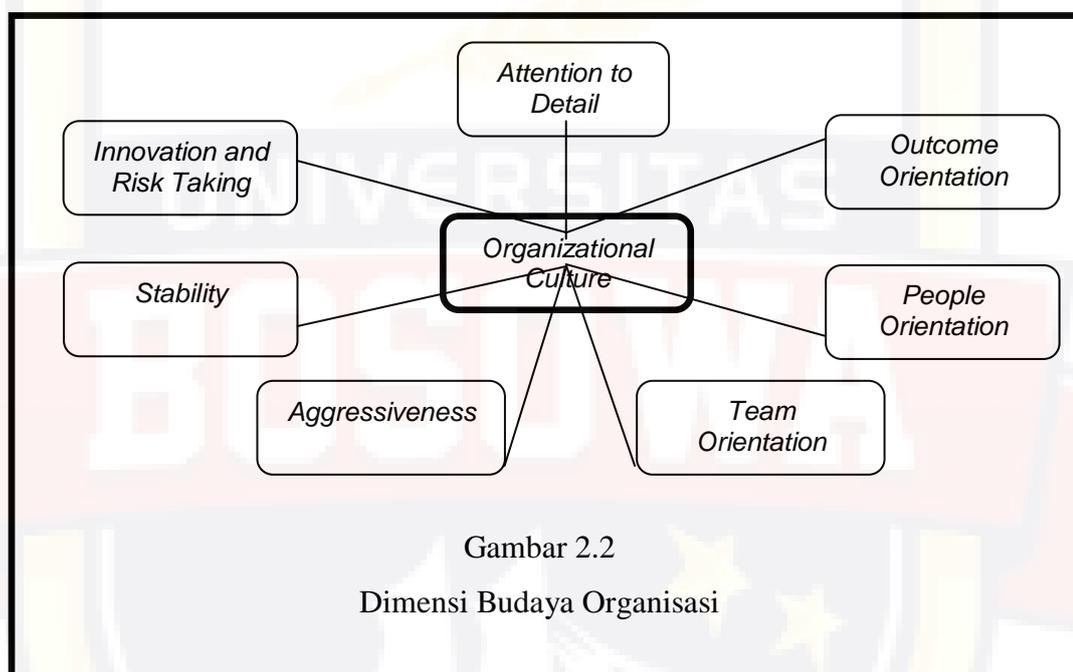
Budaya organisasi merupakan berbagai pengetahuan sosial dalam sebuah organisasi mengenai aturan, norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku karyawan. Dengan kata lain, berbagai pengetahuan yang diinternalisasikan oleh pimpinan organisasi kepada seluruh anggota organisasi mengenai aturan, norma, dan nilai-nilai sehingga hasil akhir proses internalisasi tersebut dapat membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi sebagai suatu sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian memengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi, sehingga sistem nilai atau sistem makna tersebut mampu membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya.

Budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam memperkerjakan karyawan atau pegawai. Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku baik yang diterima maupun tidak.

Bagaimana karyawan atau pegawai harus disosialisasikan, akan tergantung baik dari tingkat sukses yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai yang dianut oleh karyawan atau pegawai baru, dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.

Ada tujuh karakteristik penting dalam budaya organisasi, menurut Lubis dkk (2018:107) yaitu :



Gambar 2.2
Dimensi Budaya Organisasi

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk taking*). Sampai sejauh mana karyawan berani untuk berinovasi dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*). Sampai sejauh mana orang-orang perusahaan memperhatikan ketepatan, kemampuan menganalisis dan perhatian dengan detail.

3. Orientasi hasil (*outcome orientation*). Sampai sejauh mana manajemen berfokus pada hasil ketimbang teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang (*people orientation*). Sampai sejauh mana keputusan manajemen dalam memperagakan dampaknya pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Orientasi tim (*team orientation*). Sampai sejauh mana pekerjaan yang dilakukan tim dibandingkan dengan pekerjaan perorangan.
6. Keagresifan (*aggressiveness*). Sampai sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang kooperatif.
7. Stabilitas (*stability*). Sampai sejauh mana kegiatan dan keputusan organisasi menekankan dipertahankannya status quo.

Budaya organisasi juga menjadi dasar praktik di dalam organisasi, termasuk bagaimana anggota organisasi menyelesaikan pekerjaan maupun berinteraksi satu sama lain. Budaya organisasi tumbuh menjadi mekanisme kontrol, serta memengaruhi cara pegawai berinteraksi dengan para pemangku kepentingan di luar organisasi. Perubahan budaya organisasi berpengaruh pada perubahan perilaku pegawai dalam organisasi tersebut. Perubahan budaya organisasi berlaku dari tingkat tertinggi hingga satuan terkecil dalam organisasi. Keberhasilan dalam mengembangkan dan menumbuhkan kembangkan budaya organisasi sangat ditentukan oleh perilaku pemimpin organisasi. Dalam pengembangan budaya organisasi hamper selalu dipastikan bahwa pimpinan organisasi menjadi agen perubahan (*change agent*). Sebagai agen perubahan,

salah satu kontribusi signifikan yang diharapkan adalah berperan sebagai panutan (*role model*).

Beberapa manfaat budaya organisasi, menurut Sudaryo dkk (2018:107) adalah :

1. Menerjemahkan peran yang membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lain, karena setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda, sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada di dalamnya.
2. Menjadi identitas bagi anggota organisasi. Budaya yang kuat membuat anggota organisasi merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasinya.
3. Mendorong setiap anggota organisasi untuk lebih mementingkan tujuan bersama di atas kepentingan individu.
4. Menjaga stabilitas organisasi. Komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi internal organisasi menjadi lebih stabil.

Budaya organisasi rumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi, diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut, dan dapat dianggap sebagai ciri khas yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Dengan kata lain, budaya organisasi dapat tumbuh dan dikembangkan di dalam organisasi karena

diinisiasi, diciptakan, diorganisasikan, dilaksanakan, dan dikembangkan oleh seluruh anggota organisasi yang dilakukan secara bersama-sama dalam suatu organisasi.

Budaya yang dikembangkan oleh pimpinan organisasi diterima sebagai nilai-nilai yang harus dilaksanakan selalu, serta dipertahankan oleh seluruh anggota organisasi. Nilai-nilai tersebut kemudian diturunkan dan diwariskan kepada setiap anggota baru yang masuk dalam organisasi yang dimaksud. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi organisasi yang selalu dilaksanakan dan diyakini oleh setiap anggota organisasi selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut. Nilai-nilai tersebut kemudian dianggap sebagai ciri khas yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Dengan kata lain, setiap organisasi mempunyai nilai-nilai yang dianut yang berbeda antara organisasi yang satu dengan lainnya.

Feriyanto dan Triana (2015:134) mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat memengaruhi cara orang dalam berperilaku dan harus menjadi patokan dalam setiap program pengembangan organisasi dan kebijakan yang diambil. Dalam hal ini terkait dengan bagaimana budaya itu memengaruhi organisasi dan bagaimana suatu budaya itu dapat dikelola oleh organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian memengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi

Mengacu pada beberapa pendapat tentang budaya organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang terdiri dari dimensi keyakinan (*belief*), norma (*norm*), nilai (*value*) dan sistem (*system*) yang dipandang sebagai karakteristik inti dan menjadi dasar individu atau kelompok untuk beraktivitas dalam organisasi.

b. Manfaat dan Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi pada dasarnya mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk mereka yang berada dalam hierarki organisasi. Bagi organisasi yang masih didominasi oleh pendiri, misalnya, maka budaya akan menjadi wahana untuk mengkomunikasikan harapan-harapan pendiri kepada para pekerja lainnya. Demikian pula jika perusahaan dikelola oleh seorang manajer senior yang otokratis yang menerapkan gaya kepemimpinan *top down* akan berperan untuk mengkomunikasikan harapan-harapan manajer.

Sopiah (2010:136) secara spesifik mengemukakan sejumlah manfaat penting yang dimainkan oleh budaya organisasi yaitu :

1. Membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi pekerja.
2. Dapat dipakai untuk mengembangkan ikatan pribadi dengan perusahaan.
3. Membantu stabilisasi perusahaan sebagai suatu sistem sosial.
4. Menyajikan pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk.

Budaya menjalankan fungsi yang kompleks, di dalam organisasi. Pertama, budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas. Artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi, dengan yang lain. Kedua, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada

kepentingan diri pribadi seseorang. Keempat, budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa harus dikatakan dan dilakukan karyawan. Kelima, budaya berfungsi sebagai mekanisme dalam pembuat makna dan kendali yang mempermudah dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Keenam budaya menghasilkan komitmen dan misi organisasi.

Tika (2012:14) mengemukakan fungsi utama budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.

Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.

2. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi.

Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai seorang pegawai/karyawan suatu organisasi/ perusahaan. Para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.

3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.

Hal ini tergambar di mana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.

4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya dan diberi kuasanya karyawan oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.

5. Sebagai integrator.

Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh perusahaan-perusahaan besar di mana setiap unit terdapat para anggota yang terdiri dari sekumpulan individu yang pada dasarnya mempunyai latar belakang yang berbeda-beda.

6. Membentuk perilaku bagi para karyawan.

Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.

7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.

Masalah utama yang sering dihadapi oleh suatu organisasi adalah mengenai masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.

8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan.

Fungsi budaya organisasi/perusahaan adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan *positioning* yang akan dikuasai perusahaan tersebut.

9. Sebagai alat komunikasi.

Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antara anggota organisasi. Budaya sebagai

alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu bersifat material dan perilaku.

10. Sebagai penghambat berinovasi.

Budaya organisasi dapat juga sebagai penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal. Perubahan-perubahan terhadap lingkungan tidak cepat dilakukan adaptasi oleh pimpinan organisasi.

3. Rotasi Jabatan

a. Pengertian Rotasi Jabatan

Rotasi jabatan adalah salah satu bagian dari penerapan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai tujuan perusahaan ataupun bagi tujuan sumber daya manusia yang berperan dalam perusahaan tersebut. Rotasi jabatan berfungsi sebagai salah satu bagian dari proses pengembangan manusia yang ada dalam sebuah perusahaan. Tak sedikit perusahaan menerapkan rotasi jabatan ini guna mendayagunakan serta memaksimalkan kemampuan para karyawannya.

Menurut Handoko (2014 : 111), dalam dunia ketenaga kerjaan rotasi kerja adalah : “ Rotasi kerja merupakan kegiatan memindahkan tenaga kerja dari satu bagian ke bagian lain “. Dari definisi yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa Rotasi jabatan yaitu memindahkan para karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain. Pekerjaan-pekerjaan itu secara nyata tidak berubah, hanya para karyawan yang berputar dengan tujuan untuk mengatasi sifat monoton dari

pekerjaan yang sangat terspesialisasi melalui pemberian kesempatan untuk menggunakan berbagai keterampilan

Kegiatan ini dilakukan oleh manajemen tenaga kerja untuk mengembangkan tenaga kerja yang menjadi tanggung jawabnya, karena tidak sesuai dengan pekerjaan maupun lingkungan pekerjaannya. Hal ini dapat disebabkan kemampuan yang dimiliki tidak sesuai dengan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya atau karena lingkungan pekerjaan yang kurang memberikan semangat kerja. Apabila hal ini terjadi, salah satu dampaknya adalah kinerja yang baik tidak akan tercapai.

Tindakan yang dilakukan yaitu dengan memindahkan tenaga kerja keposisi yang sesuai dengan kemampuan dan keinginan kerja yang bersangkutan, dengan demikian kinerja yang baik atau maksimal dapat diperoleh untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan ke status tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan kinerja semaksimal mungkin kepada organisasi, disebut dengan rotasi kerja.

Rotasi jabatan memberikan karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktik berbagai ketrampilan manajerial. Rotasi pekerjaan melibatkan perpindahan karyawan dari satu pekerjaan kepekerjaan lainnya. Kadang-kadang dari satu penempatan kepenempatan lainnya.

Suwatno dan Yuniarsih (2011 : 83) rotasi jabatan yaitu : “ Rotasi jabatan yaitu pergantian atau pertukaran personil antarposisi, biasanya bertujuan untuk mengurangi kejenuhan (rasa bosan) dengan memberikan suasana baru “.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat ditarik benang merahnya yaitu rotasi jabatan merupakan perubahan atau perpindahan jabatan dari suatu tempat ke tempat yang lain secara horizontal atau pada rangking yang sama dengan tujuan mengasah keahlian serta mengurangi kejenuhan karyawan dalam bekerja

Menurut Hasibuan (2019 : 81) mengatakan bahwa : “ Rotasi jabatan adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodic untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan “.

Sutrisno, (2014 : 75) Pengertian Rotasi jabatan adalah perpindahan pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi yang memiliki tingkat level yang sama dari posisi pekerjaan sebelum mengalami pindah kerja.

Rotasi jabatan dilakukan untuk menghindari kejenuhan tenaga kerja pada rutinitas pekerjaan yang terkadang membosankan serta memiliki fungsi tujuan lain supaya seseorang dapat menguasai dan mendalami pekerjaan lain di bidang yang berbeda pada suatu perusahaan. Setiap tenaga kerja dapat mengalami kejenuhan pada pekerjaannya dan terutama pada mereka yang tidak dilakukan rotasi kerja. Masalahnya dampak dari jenuh kerja ini bisa berbagai macam, mulai dari turunnya produktivitas, meningkatkan emosional diri sampai pada keinginan untuk mengundurkan diri dari perusahaan tempat mereka bekerja. Kejenuhan dalam bekerja ini bisa jadi karena pekerjaan rutin yang berlangsung tahunan atau

bisa juga memperoleh tanggung jawab kerja yang kurang menantang/kurang berarti

Dengan demikian, ia dapat mengetahui dan menyelesaikan pekerjaan pada setiap bagian. Jika ia dipromosikan, ia telah mempunyai pengetahuan luas terhadap semua bagian pada perusahaan bersangkutan, sehingga tidak canggung dalam dalam kepemimpinannya.

Menurut Robbins dan Judge (2015: 272) mengatakan bahwa :

Rotasi jabatan adalah pergantian periodik seorang karyawan dari satu tugas ke tugas lain. Ketika satu aktifitas tidak lagi menantang, karyawan tersebut dipindah ke pekerjaan lain, biasanya pada tingkat yang sama, yang mempunyai persyaratan-persyaratan keterampilan yang sama.

Rotasi jabatan secara tidak langsung memberikan manfaat bagi organisasi karena karyawan yang mempunyai banyak keterampilan memberi manajemen lebih banyak dalam merencanakan pekerjaan, menyesuaikan diri terhadap perubahan dan mengisi lowongan-lowongan.

Pengukuran rotasi berdasarkan tingkat kebutuhan pegawai dalam organisasi. Pegawai hendaknya mengetahui dasar perpindahan posisi dalam bekerja, karena jangan sampai Rotasi Jabatan akan membuat pegawai tidak nyaman dan akan menimbulkan masalah-masalah dalam bekerja. Menurut Affandi (2018:46), indikator yang digunakan untuk mengukur rotasi jabatan, yaitu :

1. Perpindahan karena kemampuan karyawan.

Kemampuan merupakan kapasitas seseorang untuk di dalam mengerjakan berbagai macam tugas dalam pekerjaannya. Dapat dilihat dari kecapakan, kesungguhan dan ketepatan waktu.

2. Perpindahan karena pengetahuan karyawan

Pengetahuan adalah suatu jenis kemampuan yang dimiliki karyawan yang didapatkan dari proses belajar serta juga dari pengalaman.

3. Perpindahan karena kejenuhan karyawan

Kejenuhan kerja merupakan suatu kelelahan yang disebabkan karena seseorang bekerja terlalu intens, berdedikasi dan berkomitmen, bekerja terlalu banyak dan terlalu lama serta memandang kebutuhan dan keinginan mereka sebagai hal yang kedua, dapat dilihat dari kecemasan emosi, apatis, terganggu depresi, bosan, energi dan nikmat berkurang.

b. Prinsip dan Tujuan Rotasi Jabatan

Prinsip Rotasi jabatan menurut Hasibuan (2019:102) adalah “merotasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai ,agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat. Tujuan dari pelaksanaan rotasi ini pada intinya adalah untuk menciptakan atau meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam suatu organisasi.

Wahyudi (2012:167) berikut ini, “ memperhatikan pengertian dari rotasi jabatan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan secara umum dilaksanakannya program ini adalah untuk menciptakan atau meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi”.

Sedangkan tujuan khusus dari pelaksanaan Rotasi kerja menurut Wahyudi (2012:167) adalah sebagai berikut :

1. Membuka kesempatan untuk pengembangan karir.Tujuan ini dimaksudkan untuk mendorong atau merangsang tenaga kerja agar berupaya menjangkau

karir yang lebih tinggi, yang berarti pula bahwa mereka akan berusaha mencurahkan kemampuannya yang ditopang oleh semangat kerja yang tinggi.

2. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan jabatan yang ada dalam organisasi, sehingga dapat menjamin terjadinya kondisi ketenagakerjaan yang stabil (personal stability)

3. Menghilangkan kejenuhan terhadap suatu jabatan.

Apabila seorang tenaga kerja terus menerus dari tahun ke tahun memegang jabatan yang sama, maka akan menimbulkan kebosanan dan kejenuhan yang akibatnya sangat berbahaya. Kebosanan dan kejenuhan akan menimbulkan tenaga kerja yang bersangkutan terjebak pada rutinitas kerja dan menurunkan gairah serta semangat kerjanya.

4. Memperluas dan menambah pengetahuan.

Memperluas wawasan dan pengetahuan merupakan kebutuhan yang perlu mendapat perhatian dalam satu organisasi. Dengan demikian tenaga kerja yang ada, wawasan dan pengetahuannya tidak terbatas atau terpaku hanya pada satu bidang tertentu saja. Dengan rotasi jabatan berarti terbuka kesempatan bagi tenaga kerja untuk memperluas wawasan dan pengetahuannya dalam organisasi yang bersangkutan.

5. Membuka kesempatan terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja.

6. Memberikan imbalan terhadap prestasi kerja. Suatu rotasi jabatan dapat dipergunakan untuk memberikan imbalan sebagai penghargaan kepada tenaga kerja yang berprestasi.

7. Sebagai pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran. Apabila seorang tenaga kerja melakukan pelanggaran atau tidak mampu memperlihatkan prestasi yang baik, rotasi jabatan dapat dijadikan alat untuk menghukum.

Hasibuan (2019:102) berpendapat bahwa tujuan dari Rotasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
3. Memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
4. Menghilangkan rasa jenuh atau bosan karyawan terhadap pekerjaannya.
5. Memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
6. Untuk pelaksanaan sanksi atau hukuman atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan karyawan.
7. Untuk memberikan pengakuan atau imbalan terhadap prestasinya .
8. Sebagai alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui Persaingan terbuka.

Berdasarkan penjelasan di atas, ada beberapa kesamaan perihal tujuan dari adanya Rotasi Kerja seperti : Jenjang karir, keseimbangan tenaga kerja, menambah pengalaman, mengurangi kejenuhan, imbalan, dan merupakan sanksi terhadap pelanggaran. Maka penulis menyimpulkan bahwa tujuan dari diadakannya Rotasi Jabatan adalah untuk memberikan pengalaman dan pengetahuan kerja baru bagi karyawan, sehingga menimbulkan semangat kerja baru dan meningkatkan prestasi kerja karyawan yang bersangkutan dan juga sebagai salah satu upaya menghindarkan karyawan dari rasa jenuh dalam bekerja.

c. Sebab dan Alasan Rotasi Jabatan

Rotasi jabatan merupakan salah satu alternatif jika karyawan menderita rutinisasi yang berlebihan atau kebosanan atas kerja mereka, hal tersebut perlu

jika karyawan tersebut menganggap bahwa pekerjaannya tidak lagi menantang, maka karyawan tersebut oleh perusahaan seharusnya dipindahkan ke pekerjaan lain, pada tingkat yang sama, yang mempunyai persyaratan keterampilan yang serupa. Rotasi jabatan adalah pergantian periodik seorang karyawan dari satu tugas ke tugas lain

Sebab-sebab pelaksanaan Rotasi jabatan menurut Hasibuan (2019:104) antara lain sebagai berikut :

1. Permintaan sendiri

Rotasi atas permintaan sendiri adalah rotasi yang dilakukan atau keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi yang bersangkutan. Rotasi permintaan sendiri ini pada umumnya hanya kepada jabatan yang peringkatnya sama baiknya, artinya kekuasaan dan tanggung jawab maupun besarnya balas jasa tetap sama. Cara karyawan itu mengajukan permohonan dengan mengemukakan alasan-alasan kepada pimpinan organisasi yang bersangkutan.

Adapun alasan-alasan tersebut dikarenakan :

- a. Kesehatan, Fisik dan mental karyawan bisa kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan, misalnya karyawan yang sama dirotasikan dari dinas luar/lapangan kedinas kantor/dalam.
- b. Keluarga, kepentingan karyawan akan hubungan keluarganya yang memaksanya untuk bertugas satu daerah dengan keluarganya, misalnya harus merawat orang tua yang sudah lanjut usia.

c. Kerjasama, hubungan kerja dengan karyawan lain maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi prestasi kerja sehingga diperlukan suatu penyesuaian ataupun perubahan posisi kerja, misalnya seorang karyawan yang tidak dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya karena terjadi pertengkaran atau perkelahian.

2. Alih Tugas Produktif (ATP)

Alih Tugas Produktif (ATP) adalah rotasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan yang bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. Alih tugas produktif ini didasarkan pada hasil penilaian prestasi kerja karyawan yang berprestasi baik di promosikan, sedangkan karyawan yang tidak berprestasi dan tidak disiplin didemosikan. Alasan lain alih tugas produktif (production transfer) didasarkan kepada kecakapan, kemampuan, sikap dan disiplin karyawan.

Hal senada juga dikatakan oleh Syadam (2015 : 545) bahwa Rotasi Kerja dapat dilaksanakan atas keinginan perusahaan, maupun keinginan karyawan.

1. Rotasi Kerja atas keinginan perusahaan dilakukan atas pertimbangan sebagai berikut :

- a. Usaha perusahaan untuk menghilangkan kejenuhan karyawan
- b. Kemampuan yang dimiliki karyawan kurang serasi dengan kualifikasi yang dituntut perusahaan
- c. Lingkungan pekerjaan yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan
- d. Sistem dan prosedur kerja yang berubah

- e. Diri karyawan yang sudah mengalami perubahan
- f. Sebagai sanksi bagi karyawan yang bersangkutan

2. Sedangkan Rotasi Jabatan atas keinginan karyawan disebabkan karena :

- a. Alasan pribadi dan keluarga
- b. Kesehatan
- c. Lingkungan kerja yang kurang cocok
- d. Hubungan kerja yang kurang harmonis
- e. Beban tugas yang dirasa terlalu berat
- f. Tingkat pendidikan yang berubah.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa, alasan pelaksanaan Rotasi Kerja dapat disebabkan atas keinginan perusahaan dan atas keinginan karyawan. Rotasi Kerja atas keinginan perusahaan dilakukan dengan pertimbangan untuk menghilangkan kejenuhan karyawan, baik itu dalam pekerjaan maupun dalam lingkungan tempat ia bekerja. Sedangkan Rotasi Jabatan atas keinginan karyawan biasanya disebabkan karena alasan keluarga, kesehatan, maupun alasan pribadi. Misalnya karyawan tersebut merasa kurang cocok pada posisi jabatan yang semula, sehingga ia tidak dapat bekerja sama dengan rekan kerjanya.

4. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan

seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya instansi untuk mencapai tujuan.

Pendapat Vroom dalam Luthans (2012 : 279) mengatakan bahwa :

Kinerja ialah tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut “level of performance”, bila karyawan yang memiliki Level of Performance tinggi maka dapat dikategorikan sebagai karyawan produktif dan sebaiknya jika ada karyawan yang Level of Performancenya rendah maka dapat dikatakan sebagai karyawan yang sudah tidak produktif.

Berdasarkan definisi kinerja oleh beberapa ahli diatas, penulis menyimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dihasilkan dari suatu pekerjaan dimana waktunya telah ditetapkan sebelumnya atau selama periode waktu tertentu. Atau dapat juga dikatakan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan.

Menurut Fahmi (2016:2) mendefinisikan bahwa :

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategi (*trategi planning*) suatu organisasi

Suatu organisasi yang professional tidak akan mampu mewujudkan suatu manajemen kinerja yang baik tanpa ada dukungan yang kuat dari seluruh komponen manajemen perusahaan dan juga tentunya para pemegang saham. Karena dalam konteks manajemen modern suatu kinerja yang sinergis tidak akan

bisa berlangsung secara maksimal jika pihak pemegang saham atau para komisaris perusahaan hanya bertugas untuk menerima keuntungan tanpa memenuhi berbagai persoalan internal dan eksternal yang terjadi di perusahaan tersebut.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2015 : 260):

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan

mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Wibowo (2016:3) berpendapat bahwa :

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

Dari definisi tersebut di atas dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi juga ditunjukkan oleh bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Di dalam proses pelaksanaan aktivitas harus selalu dilakukan monitoring, penilaian dan review atau peninjauan ulang terhadap kinerja SDM.

Melalui monitoring, dilakukan pengukuran dan penilaian kinerja secara periodik untuk mengetahui pencapaian kemajuan kinerja dilakukan prediksi apakah terjadi deviasi pelaksanaan terhadap rencana yang dapat mengganggu pencapaian tujuan.

Atas dasar penilaian tersebut, dilakukan review bersama antara atasan dan bawahan untuk mengetahui apakah terdapat kesalahan dalam proses kinerja.

Hakim (2014 : 3), mengatakan bahwa :

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedarmayanti (2017 : 260). Mengemukakan definisi kinerja sebagai berikut :

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan

organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Unit sumber daya manusia dalam suatu organisasi seharusnya berperan untuk menganalisis dan membantu memperbaiki masalah-masalah dalam pencapaian kinerja. Apa yang sesungguhnya menjadi peranan unit sumber daya manusia dalam suatu organisasi ini seharusnya tergantung pada apa yang diharapkan manajemen tingkat atas, seperti fungsi manajemen manapun, kegiatan manajemen sumber daya manusia harus dievaluasi dan direkayasa sedemikian sehingga mereka dapat memberikan kontribusi untuk kinerja yang kompetitif dari organisasi dan individu pada pekerjaan. Hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai juga haruslah dapat memberikan kontribusi yang penting bagi perusahaan yang dilihat dari segi kualitas yang dirasakan oleh perusahaan dan sangat besar manfaatnya di masa yang akan datang.

Penetapan indikator kinerja harus berlandaskan pada hasil perumusan perencanaan strategik yang meliputi tujuan, sasaran dan strategi organisasi. kemudian diidentifikasi data, informasi yang lengkap, akurat dan relevan untuk memudahkan pemilihan indikator kinerja. pengalaman atas penyelenggaraan dan misi organisasi sangat membantu dalam memilih indikator kinerja yang relevan, yakni yang besar pengaruhnya terhadap keberhasilan kegiatan kinerja, program operasional maupun implementasi kebijakan.

Indikator kinerja menurut Wibowo (2016:86) terdapat tujuh indikator kinerja yaitu :

1. Tujuan
2. Standar
3. Umpan balik
4. Alat atau sarana

5. Kompetensi
6. Motif
7. Peluang

Dari definisi yang telah dikemukakan di atas maka ketujuh definisi tersebut dapat diuraikan satu persatu yaitu :

1. Tujuan

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

2. Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3. Umpan Balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorog bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan.

7. Peluang

Pekerja perlu mendapat kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

b. Penilaian Kinerja Pegawai

Informasi penilaian tenaga kerja dapat digunakan oleh supervisor untuk mengelola kinerja karyawan. Data yang diperoleh dapat digunakan untuk mengetahui penyebab keberhasilan maupun kelemahan dari kinerja para karyawan disuatu perusahaan, sehingga data tersebut dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil langkah perbaikan serta untuk menentukan target selanjutnya dalam mencapai tujuan dari organisasi.

Menurut Handoko (2014:78) mengatakan bahwa :

Penilaian kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja juga merupakan proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan diwaktu

yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam suatu organisasi.

Handoko (2014:78) menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3

kriteria, yaitu :

a. Penilaian berdasarkan hasil

Penilaian yang didasarkan oleh adanya target-target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.

b. Penilaian berdasarkan perilaku

Penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan

c. Penilaian berdasarkan hukuman (judgement)

Penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan keterampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

Menurut Sudarmanto (2014:425) dalam buku berjudul “kinerja dan pengembangan kompetensi SDM” mengatakan bahwa terdapat 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu :

a. Kualitas, yaitu : tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan

b. Kuantitas, yaitu: jumlah pekerjaan yang dihasilkan

c. Penggunaan waktu, yaitu: tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif

d. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Sedangkan menurut Bernadin & Russel (2013:366) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja, antara lain :

- a. Kualitas (Quality) merupakan tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna
- b. Kuantitas (Quantity) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Ketepatan waktu (timeliness) merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang telah ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan ini.
- c. Kebutuhan akan pengawasan (need for supervisor) adalah tingkatan dimana seorang karyawan mampu melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa membutuhkan bantuan pengawasan atau memerlukan campuran tangan pengawas untuk mencegah agar hasil produk tidak mengalami kerugian.
- d. Hubungan antar perseorangan (interpersonal impact) merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antar karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Untuk menilai kinerja yang efektif maka sebaiknya dilakukan kinerja secara spesifik sehingga diharapkan dapat memberikan umpan balik yang baik bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Penilaian kerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Hasibuan (2019:87) menyatakan bahwa : “ Penilaian kinerja kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan “.

Dari pengertian para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan hasil evaluasi kualitas serta kuantitas hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. Penilaian dilakukan berguna untuk menilai secara keseluruhan hasil kerja karyawan, maka dari itu penilaian kinerja yang baik akan meningkatkan semangat kerja karyawan.

Penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap pegawai. Menetapkan kebijaksanaan berarti apakah karyawan akan dipromosikan, dan atau jasanya dinaikkan.

Penilaian kinerja dalam Sutrisno (2014:179) untuk mengetahui kinerja pegawai diperlukan kegiatan-kegiatan khusus. Bernardin dan Russel mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

a. *Quality*

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan yang diharapkan.

b. *Quantity*

Merupakan jumlah yang dihasilkan.

c. *Timeliness*

Timeliness adalah merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, yakni dengan memperhatikan *output* lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.

d. *Cost effectiveness.*

Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

e. *Need for supervision*

Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan dari seorang supervisor yang bertujuan untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

f. *Interpersonal impact*

Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Berdasarkan pendapat dua ahli di atas, maka dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian kinerja pegawai yang dilakukan pimpinan secara sistimatis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Pemimpin yang menilai kinerja pegawai, yaitu atasan pegawai langsung, dan atasan tak langsung. Disamping itu pula, kepala bagian personalia berhak pula memberikan penilaian prestasi terhadap semua pegawainya sesuai dengan data yang ada di bagian personalia.

Menurut Simamora (2014:458) penilaian kinerja adalah suatu proses dengannya suatu organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan dapat memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka serta memungkinkan perusahaan untuk mengetahui seberapa baik seseorang karyawan bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi. Terdapat beberapa indikator penilaian kinerja yaitu;

1. Loyalitas

Setiap karyawan yang memiliki tingkat loyalitas yang tinggi pada perusahaan-perusahaan dimana mereka akan diberikan posisi yang baik. Hal ini dapat dilihat melalui tingkat absensi atau kehadiran maupun kinerja yang mereka miliki.

2) Semangat kerja

Perusahaan harus menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini akan meningkatkan semangat kerja karyawan dalam menjalankan tugas pada suatu organisasi.

3) Kepemimpinan

Pimpinan merupakan leader bagi setiap bawahannya, bertanggung jawab dan memegang peranan penting dalam mencapai suatu tujuan. Pimpinan harus mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan sehingga karyawan memiliki peluang untuk mengeluarkan ide, pendapat, dan gagasan demi keberhasilan perusahaan.

4) Kerja sama

Pihak perusahaan perlu membina dan menanamkan hubungan kekeluargaan antara karyawan sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerja sama dalam lingkungan perusahaan.

5) Prakarsa

Prakarsa perlu dibina dan dimiliki baik itu dalam diri karyawan ataupun dalam lingkungan perusahaan.

6) Tanggung jawab

Tanggung jawab harus dimiliki oleh setiap karyawan baik bagi mereka yang berada pada level jabatan yang tinggi maupun pada level jabatan yang rendah.

7) Pencapaian target

Dalam pencapaian target biasanya perusahaan mempunyai strategi-strategi tertentu dan masing-masing.

5. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin movere yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (motivation) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumberdaya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Afandi (2018 : 23) mengatakan bahwa :

Motivasi adalah keinginan yang timbul dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas

Motivasi atau daya dorong yang ada dalam diri seseorang, sering disebut motif. Daya dorong di luar diri seseorang, harus ditimbang pemimpin dan agar hal-hal di luar diri seseorang itu turut mempengaruhinya, pemimpin harus memilih berbagai sarana atau alat yang sesuai dengan orang itu.

Sejak adanya hubungan atasan-bawahan, manusia telah berusaha meneliti daya dorong yang menyebabkan bawahan bertindak. Sejarah menunjukkan bahwa daya dorong itu berbeda dari masa ke masa. Dengan kata lain teori motivasi yang berlaku umum tidak akan pernah ada.

Mula-mula orang menganggap bahwa daya dorong itu adalah ketakutan, pada akhirnya ternyata bukan demikian. Diadakan percobaan dengan penerapan perbaikan cara kerja sebagai hasil penelitian “ *Time and motion studies*”, ternyata bahwa hal ini pun bukan sepenuhnya benar. Pengertian yang mendalam kepada manusia ternyata menjadi kunci ditemukannya daya dorong daya pendorong manusia untuk bertindak.

Menurut Maslow yang dikutip Hasibuan (2019: 145), menjelaskan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut

diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui motivasi kerja karyawan, yaitu:

1. Fisiologis atau kebutuhan fisik, ditunjukkan dengan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas perumahan dan lain sebagainya.
2. Keamanan, ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pension, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan perlengkapan keselamatan kerja.
3. Sosial, ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
4. Penghargaan, ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.
5. Aktualisasi diri, ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengerahkan kecakapannya, kemampuan, keterlampilan, dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

Wibowo (2016: 322) mengatakan bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (arouse), mengarahkan (direct), dan menjaga (maintain) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan. Membangkitkan berkaitan dengan dorongan atau energy dibelakang tindakan.

Dalam berbagai literatur di bidang manajemen dan psikologi cukup banyak definisi motivasi yang ditawarkan oleh para pakar. Akan tetapi dalam bahasan ini definisi motivasi diawali dengan tinjauan terhadap beberapa karakteristik pokok motivasi. Pada dasarnya ada tiga karakteristik pokok motivasi, dikemukakan oleh Sopiah (2010 : 169) yaitu:

1. Usaha
2. Kemauan yang kuat
3. Arah atau tujuan

Maksud dari masing-masing karakteristik ini dapat diringkas sebagai berikut:

1. Usaha: Karakteristik pertama dari motivasi, yakni usaha, menunjuk kepada kekuasaan perilaku kerja seseorang atau jumlah yang ditunjukkan oleh seseorang dalam pekerjaannya. Tegasnya, hal ini melibatkan berbagai macam kegiatan atau upaya baik yang nyata maupun yang kasat mata
2. Kemauan keras: Karakteristik pokok motivasi yang kedua menunjuk kepada kemauan keras yang ditunjukkan oleh seseorang ketika menerapkan usahanya kepada tugas-tugas pekerjaannya. Dengan kemauan yang keras, maka segala usaha akan dilakukan, Kegagalan tidak akan membuatnya patah arang untuk terus berusaha sampai tercapainya tujuan.
3. Arah atau tujuan: Karakteristik motivasi yang ketiga berkaitan dengan arah yang dituju oleh usaha dan kemauan keras yang dimiliki oleh seseorang.

Dengan melihat ketiga karakteristik pokok motivasi di atas maka motivasi dapat didefinisikan sebagai keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang

diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya.

Menurut Busro (2018 : 50) mengemukakan bahwa : “ Motivasi merupakan reaksi yang timbul dari dalam diri seseorang karena adanya rangsangan dari luar yang memengaruhinya “. Dari definisi yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa motivasi dapat diartikan juga sebagai sekelompok factor yang menyebabkan individu berperilaku dalam mcara-cara tertentu.

Lain halnya Rivai (2014 : 455) mengemukakan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen yaitu, arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka.

Sedemikian unit dan pentingnya motivasi, banyak ahli filsafat, sosial, psikologi maupun ahli manajemen melakukan penelitian dan mengeluarkan teori

mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dan bagaimana individu termotivasi. Rivai (2014 : 456) Menurut Maslow setiap individu memiliki kebutuhan-kebutuhan yang tersusun secara hierarki dari tingkat yang paling dasar sampai pada tingkatan yang paling tinggi. Setiap kali kebutuhan pada tingkat paling rendah telah terpenuhi maka akan muncul kebutuhan lain yang lebih tinggi.

Mengingat bahwa setiap individu dalam perusahaan berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda-beda, maka sangat penting bagi perusahaan untuk melihat apa kebutuhan dan harapan pegawainya, apa abakat dan keterampilan yang dimiliki serta bagaimana rencana pegawai tersebut pada masa mendatang. Jika perusahaan dapat mengetahui hal-hal tersebut, maka akan lebih mudah menempatkan pegawai pada posisi yang paling tepat, sehingga ia akan semakin termotivasi. Tentu saja usaha-usaha memahami kebutuhan pegawai tersebut harus disertai dengan penyusunan kebijakan perusahaan dan prosedur kerja yang relatif. Untuk melakukan hal ini tentu bukan hal yang mudah, tetapi memerlukan kerja keras dan komitmen yang sungguh-sungguh dari manajemen.

Pada dasarnya motivasi dapat memacu pegawai untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Rivai (2014 : 456) Sumber motivasi ada tiga faktor yakni :

1. Kemungkinan untuk berkembang
2. Jenis pekerjaan
3. Apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja

Di samping itu terdapat beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi Rivai (2014 : 456) kerja pegawai, yakni : rasa aman dalam bekerja, mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan yang adil dari manajemen. Dengan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, keputusan yang menarik menantang, kelompok dan rekan-rekan kerja yang menyenangkan, kejelasan akan standar keberhasilan, output yang diharapkan serta, bangga terhadap pekerjaan dan perusahaan dapat menjadi faktor pemicu kerja pegawai.

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa :

- 1) Sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu
- 2) Suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan pegawai dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai.
- 3) Sebagai inisiatif dan pengarahan tingkah laku. Pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku
- 4) Sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri
- 5) Sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Adanya kesetiaan untuk menggunakan secara maksimum hasil usaha dalam mencapai tujuan perusahaan dengan maksud untuk memuaskan beberapa kebutuhan pribadi pegawai sendiri. Kebutuhan itu juga harus sesuai dengan

konsisten dengan tujuan dari perusahaan itu sendiri. Pemenuhan kebutuhan yang kurang akan membuat ketenangan atau perang urat syaraf antara pegawai, baik atasan, bawahan atau lain sebagainya.

Adapun indikator motivasi kerja terbagi atas enam indikator yang digunakan menurut Afandi (2018 :29) yaitu :

1. Balas jasa
2. Kondisi kerja
3. Fakultas kerja
4. Prestasi kerja
5. Pengakuan dari atasan
6. Pekerjaan itu sendiri

b. Tujuan Motivasi

Secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu. Makin jelas tujuan yang diharapkan atau yang akan dicapai, makin jelas pula bagaimana tindakan motivasi itu dilakukan. Setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi.

Tujuan motivasi menurut Hartatik (2014 : 162) sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
2. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai
3. Mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan

4. Meningkatkan kedisiplinan pegawai
5. Mengefektifkan pengadaan pegawai
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai
9. Mempertinggi rasa tanggungjawab pegawai terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Tujuan motivasi menurut (Hasibuan, 2019:146) yaitu :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan,
2. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan,
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan, Meningkatkan kedisiplinan karyawan,
4. Mengefektifkan pengadaaan karyawan,
5. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik,
6. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan,
7. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan,
8. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya,
9. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Motivasi juga memiliki tujuan sebagaimana pendapat menurut Hasibuan (2019:151) yaitu :

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai.
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
- c. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai.
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai.
- f. Mengefektifkan pengadaan pegawai.
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang lebih baik.
- h. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi aktif pegawai.
- i. Meningkatkan kesejahteraan pegawai.
- j. Meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugas dan
- k. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Adapun tujuan motivasi menurut Sunyoto (2015 : 17-18) adalah sebagai berikut:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

Menurut Afandi (2018 : 27) adapun yang menjadi tujuan dari motivasi kerja adalah :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan

3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- 10 Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Berdasarkan uraian pendapat dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan motivasi adalah memberikan dorongan atau perangsang yang membuat seseorang melakukan pekerjaan yang diinginkannya dengan rela tanpa merasa terpaksa sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik atau menghasilkan sesuatu yang memuaskan.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan tidak terlepas dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian. Adapun hasil-hasil penelitian yang dijadikan perbandingan tidak terlepas dari topik penelitian yaitu pengaruh budaya organisasi dan rotasi jabatan terhadap kinerja pegawai. Penelitian terdahulu yang dikemukakan adalah :

Ilma Megantara (2019) Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja, rotasi pekerjaan berpengaruh terhadap motivasi kerja, budaya organisasi

tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, rotasi pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Implikasi manajerial yang dapat dilakukan berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai diantaranya meningkatkan kualitas rotasi pegawai dengan meningkatkan produktivitas dan mempersiapkan karyawan untuk sistem manajemen yang lebih baik serta menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan, kinerja pegawai dapat diukur secara kontinue untuk mengetahui prestasi kerja pegawai serta melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan dan hasil kinerja untuk menjamin konsistensi.

A. Tolkah Mansur, (2009) Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Ditjen Pajak (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern KPP Pratama Semarang Timur). Berdasarkan hasil analisis, maka implikasi manajerial yang dapat dilakukan berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai adalah rotasi pekerjaan dilakukan secara terencana dan berkala, rotasi pekerjaan harus mempertimbangkan kesesuaian antara kemampuan dan keterampilan karyawan dengan pekerjaan baru, perlu dilakukan program pengenalan karyawan terhadap pekerjaan yang baru, melakukan sosialisasi bagi karyawan yang dirotasi, membekali karyawan dengan pendidikan dan pelatihan yang disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan, mempertegas misi organisasi dengan membuat perencanaan kegiatan agar kegiatan dapat dilaksanakan dan dievaluasi dengan tepat, melibatkan karyawan dalam setiap kegiatan organisasi, dan melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan dan hasil kinerja untuk menjamin konsistensi.

Emi Nursanti, (2014) Pengaruh Rotasi Kerja, Pengawasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan Manfaat Group Kabupaten Semarang (Studi Kasus pada Karyawan Pabrik Bagian Produksi Tepung) Berdasarkan hasil perhitungan dapat diperoleh hasil variabel rotasi kerja berpengaruh terhadap motivasi, variabel pengawasan kerja berpengaruh terhadap motivasi, variabel kompensasi berpengaruh terhadap motivasi, variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja, variabel rotasi kerja berpengaruh terhadap kinerja dan variabel kompensasi berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan variabel motivasi dapat menjadi variabel intervening antara variabel rotasi kerja, pengawasan kerja dan kompensasi terhadap kinerja..

Endang Rusdianto (2017) Pengaruh Pengembangan Karier, Rotasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kualitas Kerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor Pengembangan karier, Rotasi pekerjaan dan Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja . Rotasi pekerjaan dan Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kerja sedangkan Pengembangan karier dan Motivasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kualitas kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang.

Theolina Hormati (2016) Pengaruh Budaya Organisasi, Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Tenaga Medis Perawat di RSUD Sele Be Solu Kota Sorong Provinsi Papua Barat) Hasil penelitian ini

adalah : Budaya organisasi dan Rotasi Kerja berkontribusi secara simultan signifikan terhadap Motivasi Kerja, Budaya organisasi, Rotasi Kerja, secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja dan Motivasi kerja secara parsial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Untuk meningkatkan kinerja pegawai, dapat dilakukan melalui rotasi pekerjaan secara berkala dan terencana, dengan mempertimbangkan kesesuaian antara kemampuan dan keterampilan pegawai dengan pekerjaan yang baru.

Fatmawati, dkk (2012) Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai Lain Arraniry Banda Aceh. Hasil penelitian menunjukkan untuk hipotesis pertama diperoleh penjelasan bahwa variabel budaya organisasi dan rotasi pekerjaan saling berhubungan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada IAIN Ar-Raniry Banda Aceh, untuk hipotesis kedua dapat dijelaskan bahwa menerima hipotesis alternatif dan menolak hipotesis nol, artinya bahwa variabel budaya organisasi dan rotasi pekerjaan secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada IAIN Ar-Raniry Banda Aceh dan untuk hipotesis ketiga dapat dijelaskan bahwa menerima hipotesis alternatif dan menolak hipotesis nol, artinya bahwa variabel budaya organisasi dan rotasi pekerjaan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai IAIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Santoso (2017) Pengaruh Rotasi Pegawai, Kepuasan Kerja Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Darat Palembang. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan rotasi pegawai, kepuasan kerja, dan perilaku kerja berpengaruh

secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Secara parsial rotasi pegawai berpengaruh tidak signifikan yaitu $0,083 > 0,05$, kepuasan kerja berpengaruh signifikan sebesar $0,005 < 0,05$, dan perilaku kerja berpengaruh signifikan sebesar $0,000 < 0,05$. Diantara ketiga variabel bebas, variabel perilaku kerja adalah yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kardinah Andriannah (2019) Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil analisis membuktikan budaya dan komitmen merupakan faktor penting yang dapat menjelaskan variasi kinerja karyawan.

Hamdani (2015) Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan melalui Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bireuen. Berdasarkan hasil analisis pada full model menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai arah positif pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, rotasi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, rotasi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. adapun motivasi kerja tidak memediasi rotasi pekerjaan terhadap kinerja pegawai.

Tharig Kemal, Kasmiruddin (2014) Budaya Organisasi, Rotasi Pekerjaan, dan Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil penelitian ini mampu menjelaskan perubahan pada variabel terikat. Secara parsial variabel Budaya Organisasi berpengaruh sedikit lebih besar dibanding variabel Rotasi Pekerjaan terhadap

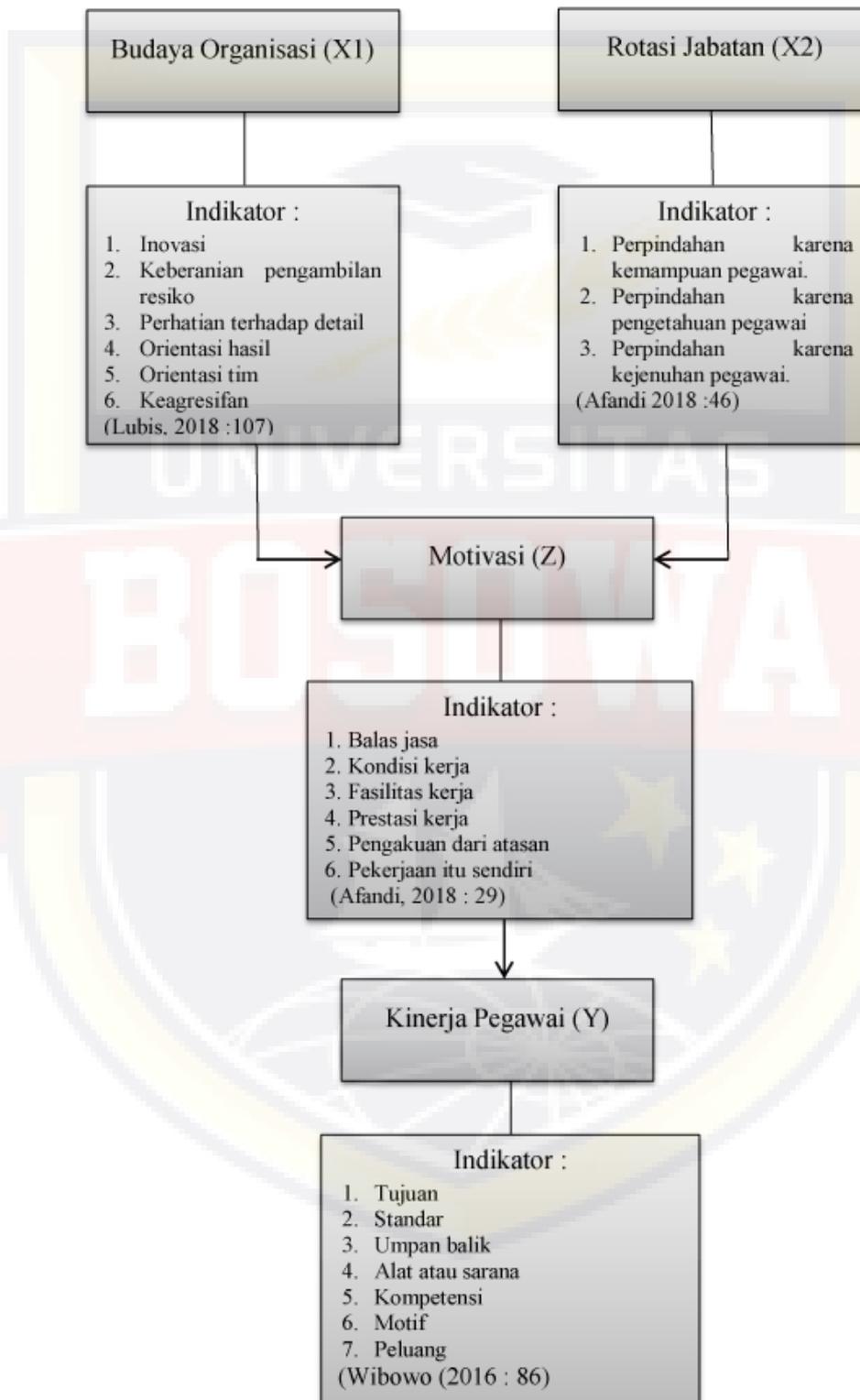
Kinerja Pegawai, Secara simultan Variabel Independen berpengaruh signifikan terhadap dependen. Besar pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai berdasarkan pengujian koefisien determinasi (R^2) menurut hasil pengujian statistik besarnya Adjusted R^2 adalah 0,504, hal ini menunjukkan bahwa 50,4% variasi Kinerja Pegawai yang dapat dijelaskan oleh variasi dua variabel independen, yaitu budaya organisasi dan rotasi kerja, sedangkan sisanya ($100\% - 50,4\% = 49,6\%$) dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model penelitian ini.

I Gede Sudha Cahyana, dan I Ketut Jati, (2017) Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil analisis regresi berganda dengan tingkat signifikansi 5 persen, maka hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, variabel stress kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

C. Kerangka Pikir

Kerangka pemikiran adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan pertanyaan penelitian (*research question*), dan merepresentasikan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan diantara konsep-konsep tersebut, variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu budaya organisasi dan rotasi jabatan terhadap kinerja pegawai Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Keterkaitan antara

variabel tersebut dapat digambarkan melalui melalui bagan kerangka pikir yang dilihat pada gambar dibawah ini :



Gambar 2.3 Kerangka Pikir

D. Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran berisi tentang penjelasan hubungan antara variabel Independent (budaya organisasi dan rotasi jabatan) sedangkan variabel dependent (kinerja pegawai dimoderasi oleh motivasi). Hubungan tersebut akan dijelaskan berdasarkan teori dan penelitian-penelitian terdahulu.

1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi memiliki peran utama dalam membentuk perilaku karyawan. Sebagai sebuah sistem nilai, budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan sikap-sikap yang telah diyakini karyawan sehingga telah menjadi dasar perilaku dan sikap karyawan ketika bekerja. Sikap-sikap dan nilai-nilai yang telah mengkristal dalam organisasi akan menjadi pedoman karyawan untuk berpikir, bersikap, dan berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakini. Dengan kata lain, budaya akan mempengaruhi sejauhmana anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Mega & Surya, 2016).

Rosyidah, Fadah & Tobing (2018), menjelaskan bahwa budaya organisasi termasuk nilai dan norma yang diterapkan terhadap karyawan dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan secara efektif. Hasil tersebut didukung dengan pengujian statistik yang membuktikan bahwa berpengaruh positif dan signifikan indikator budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Rotasi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai

Sesuai dengan teori Hasibuan (2019) yang mengatakan bahwa rotasi kerja yaitu untuk memberikan rangsangan yang lebih tinggi, dan mendorong pegawai memiliki spirit kerja melalui persaingan terbuka, dengan demikian adanya rotasi

pekerjaan akan meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai diberbagai bidang pekerjaan. Rotasi kerja yang dilakukan karena kemampuan dan pengetahuan akan membuat pegawai memiliki kualitas dan kuantitas kerja yang lebih baik. Begitu juga rotasi kerja yang dilakukan karena kejenuhan pegawai akan membuat pegawai lebih mandiri dan berkomitmen.

Menurut Intan Ayu Cahyadi (2018) Hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa rotasi kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai karena dengan tugas yang berbeda dan rekan kerja baru pegawai menjadi lebih tertantang dan bersemangat untuk melakukan pekerjaan dan tugas-tugas yang baru sehingga kinerja pegawai menjadi optimal. Dengan keadaan ini dapat menghindarkan pegawai dari kejenuhan yang berkepanjangan karena kegiatan yang tetap dengan tugas atau pekerjaan yang juga monoton.

3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dimoderasi Motivasi Kerja

Busro (2018:5) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan berbagai pengetahuan sosial dalam sebuah organisasi mengenai aturan, norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku karyawan. Dengan kata lain, berbagai pengetahuan yang diinternalisasikan oleh pimpinan organisasi kepada seluruh anggota organisasi mengenai aturan, norma, dan nilai-nilai sehingga hasil akhir proses internalisasi tersebut dapat membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi. Selanjutnya menurut pendapat Vroom dalam Luthans (2012 : 279) mengatakan bahwa kinerja ialah tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut “level of performance”, bila karyawan

yang memiliki Level of Performance tinggi maka dapat dikategorikan sebagai karyawan produktif dan sebaiknya jika ada karyawan yang Level of Performancenya rendah maka dapat dikatakan sebagai karyawan yang sudah tidak produktif. Kemudian menurut Hasibuan (2019: 145), menjelaskan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan aktualisasi diri.

Dian Rahmawaty (2017) hasil penelitian menemukan bahwa dari hasil analisis tersebut terlihat bahwa budaya organisasi memiliki koefisien regresi variabel interaksi antara motivasi kerja dan persepsi berpengaruh signifikan. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel motivasi kerja (Mo) tidak memoderasi pengaruh persepsi terhadap kinerja pegawai dan menunjukkan pengaruh yang negatif.. Selanjutnya besaran koefisien regresi variabel interaksi antara budaya organisasi dan motivasi adalah signifikan karena memiliki nilai probabilitas lebih besar

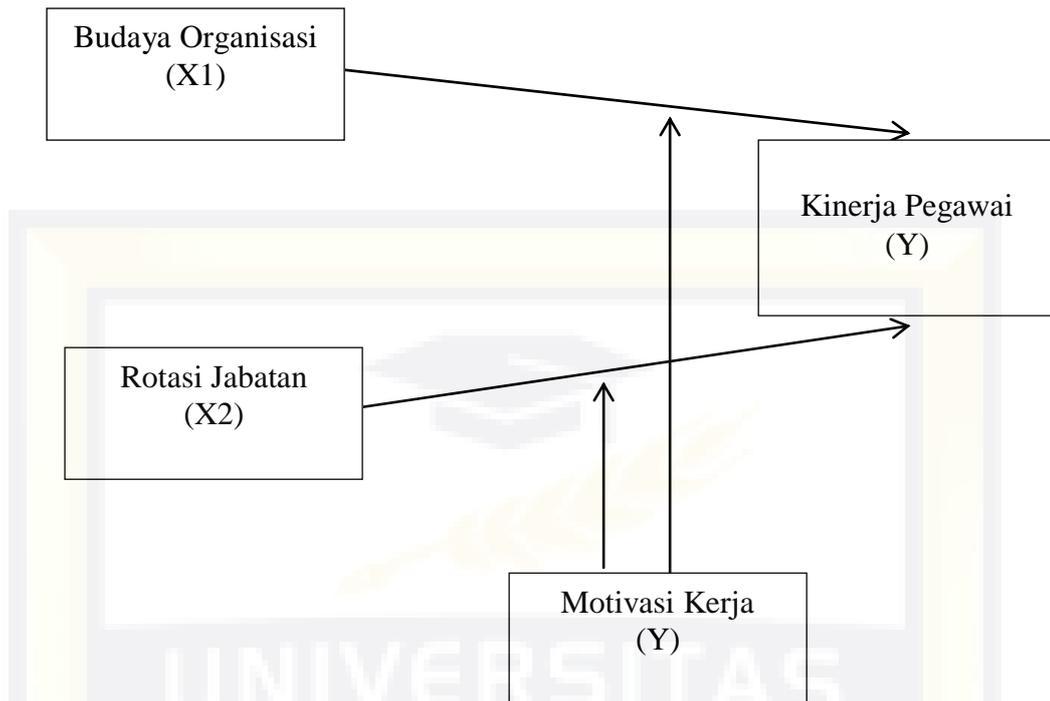
4. Pengaruh Rotasi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Dimoderasi Oleh Motivasi Kerja

Tuntutan yang diberikan organisasi meningkatkan tekanan pada setiap karyawan untuk memberikan kinerjanya yang sangat baik dalam memuaskan dan merencanakan dari pemangku kepentingan (pemegang saham. Baik karyawan dan produktivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan melalui rotasi pekerjaan. Rotasi pekerjaan telah didefinisikan sebagai gerakan sistematis karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain pada interval terjadwal Dessler, dkk (2014) dan juga melibatkan kinerja pekerjaan.

Promosi digunakan sebagai hadiah dan bujukan untuk kinerja yang lebih baik dan membentuk perilaku yang disetujui oleh organisasi lainnya. Sistem promosi yang efektif dapat menghasilkan efisiensi organisasi yang lebih besar dan tingkat moral karyawan yang lebih tinggi. dalam konteks promosi, proses komunikasi yang efektif harus ditetapkan sehingga dapat diketahui dimana karyawan yang mungkin memenuhi syarat untuk dipromosikan dan apa yang dapat dilakukan untuk mencapai hasilnya. Ini dapat meningkatkan moral karyawan dan dengan demikian mendorong mereka untuk lebih tertarik pada pekerjaan mereka Singh, (2012) dan juga memungkinkan karyawan untuk memajukan dirinya sendiri secara terdidik dan dalam membantu mendapatkan ketrampilan baru.

Menurut Saravani, dkk, (2013) Rotasi Pekerjaan merupakan pendekatan yang paling penting untuk desain pekerjaan serta kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang menunjukkan rotasi pekerjaan berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pekerjaan, setiap organisasi harus mampu memahami orang-orang harus mengerti mengapa mereka bekerja keras. Setiap inorganisasi individu dimotivasi oleh beberapa cara yang berbeda. Motivasi karyawan adalah cerminan dari tingkat energi, komitmen, dan kreativitas yang membawa karyawan kepekerjaan mereka dan menyelesaikan pekerjaan melalui karyawan.

Berdasarkan uraian dari kerangka berfikir di atas, maka dapat digambarkan hubungan antara budaya organisasi dan rotasi jabatan terhadap kinerja pegawai DISPERKIMTAN Kabupaten Toraja Utara dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi dapat dilihat melalui gambar dibawah ini :



Gambar 2.4. Kerangka Konseptual

E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang masalah dan landasan teori yang sudah diuraikan di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai jawaban sementara untuk masalah penelitian ini yaitu :

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara
2. Rotasi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara
3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dimoderasi motivasi kerja Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara
4. Rotasi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara dimoderasi oleh motivasi kerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis penelitian

Metode yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data yang berhubungan dengan masalah yang diteliti adalah pendekatan kuantitatif . Penelitian kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data di dalam bentuk angka sebagai alat untuk mencari informasi tentang apa yang ingin diketahui dengan data yang digunakan, yaitu data nomor. Penelitian ini menggunakan beberapa cara dengan dua variabel, satu variabel moderator, dan satu dependen variabel. Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah studi asosiatif kuantitatif. Dengan menggunakan jenis penelitian tersebut untuk menemukan sebuah teori yang bisa berfungsi untuk menjelaskan, memprediksi, dan mengontrol para gejala.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Dinas Perumahan, Pemukiman dan Pertanahan Toraja Utara. Waktu penelitian memakan waktu sekitar tiga bulan, mulai dari bulan Oktober ke Desember 2019 dimulai dari pengajuan judul penelitian, proposal tesis, pengujian proposal tesis, panduan untuk seminar hasil, tes seminar hasil dari tesis, panduan untuk ujian tutup dan seminar ujian tutup

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2016) adalah wilayah dari umum yang terdiri obyek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk studi. untuk populasi di studi ini adalah karyawan di Dinas Perumahan, Pemukiman dan Pertanahan Toraja Utara dengan responden untuk mengisi kuesioner. yang jumlah 115 orang.

2. Sample

menurut Sugiyono (2016) merupakan bagian dari sejumlah fitur yang dimiliki oleh penduduk di Mengingat bahwa total populasi telah cukup banyak, dan kemudian mendirikan sejumlah contoh yang penelitian ini ditentukan oleh rumus Slovin yang dikutip oleh Umar (2013: 69) adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{N \cdot e + 1}$$

Dimana :

n = Jumlah Sampel

N = Besar Populasi

e = Tingkat Kepercayaan (10% = 0,1)

$$n = \frac{115}{1 + 115 (0,10)^2}$$

$$n = \frac{115}{2,15}$$

n = 53,48 dibulatkan menjadi 53 orang pegawai

D. Instrumen Penelitian

Instrumen dalam risalah adalah yang distribusi kuesioner, yang jumlah kuesioner yang sedang dipertimbangkan oleh peneliti untuk mengambil informasi dasar dari laporan dari responden. Kuisisioner ini digunakan untuk memperoleh

data deskriptif untuk menguji hipotesis dan model penelitian. Pengukuran dari yang hasil yang dipergunakan sebagai acuan untuk menentukan interval digunakan di dalam ukuran yang instrumen pengukuran pada saat digunakan di pengukuran hasil di Data kuantitatif.

Untuk penyusunan skala pengukuran yang digunakan model *Likert Summated* (LSR) metode , dengan pilihan alternatif 1 ke 5 pertanyaan jawaban dengan ketentuan bisa melihat melalui kolom di bawah ini :

Tabel 3.1
Skala Pengukuran Likert

No	Keterangan	Skala
1	Sangat Setuju (ST)	5
2	Setuju (S)	4
3	Ragu-Ragu (RR)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

E. Variabel Penelitian

Variabel adalah ada sesuatu yang dapat membedakan atau membawa jenis ke nilai itu (Sekaran 2014) . Dalam hal ini studi , tiga jenis dari variabel yang digunakan , yaitu variable penelitian, variabel yang independen, dan variabel yang global.

1. Variabel dependen (*dependent variabel*) adalah variabel yang dipengaruhi oleh kemungkinan lebih . The tergantung variabel dalam ini penelitian adalah karyawan kinerja (Y).
2. Variabel -gratis (*independent variabel*) yang cenderung untuk memberikan efek satu tunggal positif atau negatif terhadap global yang lebih . Dalam nya variabel dalam ini studi yang menetapkan budaya (X 1) dan proyek rotasi (X 2).
3. Variabel moderat (moderat variab masuk) adalah variabel yang mempengaruhi hubungan antara kemungkinan bebas dan global yang terikat. Variabel moderat dalam penelitian adalah suatu dan motivasi untuk bekerja (X 3) .

F. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian adalah:

a. Data Kuantitatif

Data kuantitatif yaitu data yang diperoleh oleh transformasi sosok yang bisa dihitung, diperoleh dari perkiraan jawaban responden terhadap kuesioner, yang berkaitan dengan masalah yang sedang diteliti.

b. Data kualitatif

Data kualitatif yaitu data yang diperoleh tidak sebuah karakter atau tidak dapat dihitung, yang diperoleh dari wawancara dengan para pemimpin dan karyawan serta informasi yang diperoleh dari para orang lain yang memiliki masalah dengan masalah risalah pada ini.

Sumber data yang dipergunakan dalam penelitian adalah:

a. Data primer

Data primer adalah data yang telah diperoleh dari sumber pertama dari individu atau perorangan, seperti wawancara atau kuesioner.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah yang utama yang diproses dan ditampilkan oleh kolektor data atau yang lainnya . Data sekunder ditampilkan dalam bentuk tabel atau diagram.

G. Teknik Pengumpulan Data

Teknik koleksi data yang paling penting dalam penelitian, karena tujuan yang utama dari penelitian adalah memperoleh data. Tanpa pengetahuan tentang data koleksi teknik, para peneliti tidak akan memperoleh data yang memenuhi data yang standar.

Teknik yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, kuesioner adalah instrumen untuk pengumpulan data, dimana peserta menjawab konten pertanyaan yang diberikan oleh peneliti . Penelitian ini menggunakan kuesioner agar memperoleh data yang berhubungan dengan pikiran, perasaan, sikap, keyakinan, nilai-nilai, persepsi, kepribadian, dan sebuah tindak tanduk responden. Dengan kata lain, peneliti dapat melakukan pengukuran dari berbagai-bagai karakteristik dengan menggunakan kuesioner. Dalam hal ini studi, para kuesioner itu dimaksudkan untuk pegawai dari DISPERKIMTAN Kabupaten Toraja Utara yaitu mengenai efek dari pengaturan budaya, pekerjaan rotasi telah mengirim oleh kerja motivasi pada karyawan kinerja.

H. Teknik Analisis Data

Setelah data yang di kumpulkan dan diproses, yang selanjutnya adalah melakukan yang pengujian dari hipotesis atau jawaban saat dengan menggunakan metode analisis sebagai berikut :

1. Analisis deskriptif adalah suatu analisis yang digunakan untuk menggambarkan hubungan antara budaya dan bermain posisi dari para karyawan dengan motivasi untuk bekerja sebagai variabel moderat.
2. Uji Penelitian Instrumen
 - a. Tes Validasi

Menurut Ghozali (2018) uji validitas data yang digunakan untuk mengukur benar atau tidak kuesioner tersebut. Kuesioner menjadi kenyataan jika pertanyaan yang terdapat pada kuesioner mampu untuk membuktikan suatu masalah yang akan diukur oleh kuesioner, disamping itu untuk menentukan dan mengungkapkan informasi data yang ke kanan juga harus memberikan gagasan bahwa perawatan tentang data.

Validity tes yang dilakukan oleh membandingkan dengan rata-rata nilai dari r hitung dengan r tabel. Jika r hitung $> 0,3$ Tabel dari instrumen ukuran di gunakan dinyatakan benar dan wakil versa jika r hitung $< 0,3$ Tabel di instrumen langkah-langkah yang digunakan tidak benar .Menguji sah dilakukan oleh rekayasa korelasi Pearson produk-moment adalah bagaimana melaksanakan korelasi antara nilai masing-masing variabel dengan skor keseluruhan.

b. Tes Keamanan

Menurut Ghazali (2018) Uji reliabilitas dimaksudkan untuk menguji sejauh mana dan hasil pengukuran adalah relatif konsisten ketika pengukuran yang diulang dua kali atau lebih. Jadi keandalan adalah indeks yang memperlihatkan luasnya dari sebuah instrumen pengukuran dapat dipercaya atau diandalkan ketika instrumen langkah-langkah yang digunakan lebih dari dua kali untuk mengukur indikasi yang sama, hasil dari pengukuran yang diambil relatif konsisten. Keandalan meliputi 3 (tiga) utama hal, yaitu yang stabilitas dari pengukuran, yang sama dan yang internal yang konsistensi dari ukuran. Sebuah variabel dikatakan sebagai sebuah reliable yang memberikan para *Cronbach Alpha* (α) > 0,60.

3. Uji asumsi klasik

a. Uji Normalisasi

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas dan variable terikat tersalurkan normal atau tidak. Model regresi yang baik memiliki distribusi data yang normal atau dekat normal. Normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan satu Kolmogorov-Smirnov. Jika yang kemungkinan dari itu lebih dari $\alpha = 0,05$, hal itu dapat disimpulkan bahwa data yang diamati adalah yang normal (Ghazali , 2018: 161).

b. Tes multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui apakah berhubungan atau tidak itu antara variabel independen dari para regresi ganda. Model regresi bahwa setiap satu harus tidak menjadi korelasi antara probabilitas sebuah yang global yang kolektif hubungan, dan global. Variabel Orthogonal adalah global independen di nilai dari korelasi antara sesama variabel independen bersama-sama dengan nol. Untuk menguji multikolinieritas dilihat dari satu nilai dari nilai toleransi atau yang varians inflasi (VIF). Jika hasil dari analisis menunjukkan nilai-nilai VIF di bawah 10 dan yang toleransi di atas 0,10, hal itu dapat disimpulkan bahwa model itu bebas dari multikolinieritas.

c. Tes Heterokedastisitas

Heteroskedastisitas tujuannya adalah untuk menguji perbedaan dalam varians dari residual dari periode dari pengamatan untuk periode pengamatan yang dusta Model kemunduran yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas(Ghozali, 2018) untuk menemukan adalah bahwa tidak adanya heteroskedastisitas digunakan uji Pearman Alexa dilakukan mengkorelasikan semua kemungkinan independen dari yang nilai dari mutlak ampas menggunakan rank Spearman korelasi. Jika ada adalah sebuah signifikan positif korelasi dari sebuah variabel dengan yang nilai absolut dari residual, dan di dalam penurunan model yang dibentuk adalah bahwa heteroskedastisitas

masalah. Jika yang melekat nilai adalah lebih tinggi daripada nilai dari $\alpha = 0,05$, maka model dapat dipastikan bahwa ada tidak ada gejala heteroskedastisitas.

4. Analisis jalur (path analysis). Digunakan untuk menentukan efek dari budaya organisasi dan pekerjaan rotasi jabatan pada kinerja pegawai DISPERKIMTAN Kabupaten Toraja Utara dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating dengan menggunakan rumus dimasukkan ke depan dengan

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$Z = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta^3 + Y + e$$

5. Uji akurasi dari para

- a. Uji Statistik t (Uji t)

Uji T yang dilakukan untuk menentukan seberapa banyak pengaruh yang variabel independen oleh individu dalam penjelasan dari jenis dari variabel tergantung pada (Ghazali,2018). Tes ini dilakukan dengan cara komperasi dengan statistik titik kritis dengan subjek tabel . Jika nilai dari statistik t dihasilkan perhitungan adalah lebih tinggi apabila dibandingkan dengan nilai dari yang t tabel, kita menemukan hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa variable independent mempengaruhi variabel dependen.

- b. Uji Signifikansi Simultan (uji statistik F)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apa semua kemungkinan yang atau mereka bebas termasuk dalam model yang di memiliki

pengaruh bersama-sama terhadap variabel dependen. (Ghozali,2018:98). Uji F yang dilakukan oleh membandingkan signifikansi dari nilai dari F. Jika hasil dari F hitung > F tabel dan Model dirumuskan adalah benar (*goodness of fit*).

c. Uji koefisien R^2

Koefisien dari determinasi (R^2) yang digunakan untuk memperoleh berapa banyak varian yang digunakan tergantung variabel dapat dijelaskan oleh para independent variable. Nilai dari koefisien dari determinasi adalah antara 0 - 1. Jika nilai adalah lebih dekat ke yang berarti variabel independen memberikan informasi yang Anda butuhkan untuk memprediksi jenis variabel tergantung . Nilai dari R^2 adalah kasus di lain kemampuan dari kemungkinan dari para penjelasan global yang mengandalkan sangat terbatas . Setiap tambahan satu dunia satu , dan R^2 meningkat , dengan nilai dari R^2 dapat pergi naik atau turun jika salah satu global yang independen ditambahkan ke model

6. Tes Pengawasan

Dalam hal ini tes Sobel digunakan untuk menentukan efek dari mediasi variabel ,yaitu kepuasan. Menurut untuk Ghazali (8201: 244), variabel yang disebut padat jika variabel yang terlibat dalam mempengaruhi s hubungan antara kemungkinan dari dan global yang mengandalkan . uji Sobel untuk menguji kekuatan dari efek tidak langsung , global yang independen (X) untuk variabel tergantung pada (Z) melalui variabel padat

(1). Dengan cara perhitungan mengalikan efek tidak langsung X untuk Z lebih Y oleh cara dari mengalikan jalur X-y (a) dengan lagu Y - Z (b) atau ab.

Jadi koefisien $ab = (CC)$ di mana c adalah efek dari X ke Z tanpa menghubungkan Y, dan c ' adalah koefisien pengaruh X untuk Z setelah menghubungkan Y.

Menurut untuk Ghozali (201 : 8: 245) Pengujian hipotesis dalam pekerjaan dilakukan sesuai prosedur yang telah dikembangkan oleh Sobel (Sobel Test). Rumus tes Sobel adalah sebagai berikut :

$$Sab = \sqrt{b^2 sa^2 + a^2 sb^2 + sa^2 sb^2}$$

Untuk uji signifikan mempengaruhi tidak langsung , maka harus ke menghitung jumlah t dari koefisien dari para rumus sebagai berikut :

$$T = \frac{ab}{Sab}$$

T hitung di dibandingkan dengan yang nilai dari t tabel , jika yang nilai dari t hitung > t tabel yang bisa dilakukan adalah efek dari mediasi .

Asumsi uji Sobel membutuhkan sejumlah dari contoh yang besar , jika jumlah dari sampel di kecil , maka tes Sobel menjadi kurang konservatif .

I. Definisi Operasional

Peneliti menggunakan beberapa istilah yang secara operasional didefinisikan dalam rangka untuk menginstruksikan dalam ini penelitian , yaitu :

Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
Budaya Organisasi (X1)	Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan keyakinan (<i>belief</i>) yang dimiliki pada anggota organisasi, yang dinyatakan dalam bentuk norma-norma perilaku para perilaku organisasi atau suatu kelompok organisasi yang bersangkutan (pendekatan dimensi praktik). Indikator yang digunakan mengutip dari Robbins dan Judge (2015:721)	1. Inovasi 2. Keberanian pengambilan resiko 3. Perhatian terhadap detail 4. Orientasi hasil 5. Orientasi tim 6. Keagresifan (Lubis, 2018 :107)	Skala Likert dengan bobot score 5 = sangat setuju, 4 = setuju, 3 = netral, 2 = tidak setuju, 1 = sangat tidak setuju.
Rotasi Jabatan (X2)	Rotasi jabatan adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memutasikan peserta dari suatu posisi ke posisi lainnya secara periode waktu tertentu untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan.	1. Perpindahan karena kemampuan pegawai. 2. Perpindahan karena pengetahuan pegawai 3. Perpindahan karena kejenuhan pegawai. (Afandi 2018 :46)	Skala Likert dengan bobot score 5 = sangat setuju, 4 = setuju, 3 = netral, 2 = tidak setuju, 1 = sangat tidak setuju.
Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
Motivasi (Z)	Motivasi adalah keinginan yang timbul dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang dilakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas.	1. Balas jasa 2. Kondisi kerja 3. Fasilitas kerja 4. Prestasi kerja 5. Pengakuan dari atasan 6. Pekerjaan itu sendiri (Afandi, 2018 : 29)	Skala Likert dengan bobot score 5 = sangat setuju, 4 = setuju, 3 = netral, 2 = tidak setuju, 1 = sangat tidak setuju.
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja adalah merupakan penerapan dari suatu rencana yang telah disusun. Penerapan kinerja dapat dilakukan oleh SDM yang memiliki potensi, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana suatu organisasi menghargai dan memperlakukan SDM nya akan mempengaruhi sikap perilakunya dalam menjalankan kinerja.	1. Tujuan 2. Standar 3. Umpan balik 4. Alat atau sarana 5. Kompetensi 6. Motif 7. Peluang (Wibowo (2016 : 86)	Skala Likert dengan bobot score 5 = sangat setuju, 4 = setuju, 3 = netral, 2 = tidak setuju, 1 = sangat tidak setuju.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Sejarah DISPERKIMTAN Kabupaten Toraja Utara

Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian urusan pemerintahan daerah bidang pekerjaan umum berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan meliputi perumahan dan permukiman, Bangunan Gedung, dan Pertanahan. Dengan telah ditetapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah dan Peraturan Bupati Nomor 53 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi Rincian Tugas, serta Tata Kerja Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan Kabupaten Toraja Utara.

Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan Kabupaten Toraja Utara yang dibentuk, memiliki tugas pokok melaksanakan urusan Pemerintahan bidang perumahan dan kawasan permukiman serta urusan pemerintahan bidang pertanahan. Dari uraian tugas pokok tersebut, berarti bahwa Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan bertanggung jawab terhadap penanganan kawasan permukiman kumuh, rumah tidak layak huni, pengendalian lingkungan, penyediaan lahan yang dibutuhkan untuk pembangunan serta pelayanan pemakaman untuk masyarakat di Kabupaten Toraja Utara yang meliputi proses perumahan, permukiman, pembinaan,

penyuluhan, pendataan perencanaan, penataan bangunan, pemeliharaan, inventarisasi, pengadaan lahan, penyelesaian konflik/ masalah pertanahan serta pemakaman.

Sebagai upaya untuk mengimplementasikan hal-hal di atas, maka perlu menyusun Rencana Strategi Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan Kabupaten Toraja Utara yang dikenal dengan RENSTRA SKPD periode 2016–2021. Semoga dengan disusunnya Rencana Strategis Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan Kabupaten Toraja Utara Tahun 2016 – 2021 dapat tercapai.

Berdasarkan Peraturan Kabupaten Toraja Utara Nomor 53 Tahun 2016 tentang Tugas, Fungsi dan tata Kerja Serta Rincian Tugas Jabatan Pada Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan Kabupaten Toraja Utara. Kepala Dinas mempunyai tugas membantu Bupati dalam memimpin, mengendalikan, dan mengkoordinasikan penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum menjadi kewenangan Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan Kabupaten Toraja Utara yang meliputi urusan perumahan dan permukiman, Bangunan Gedung, dan Pertanahan.

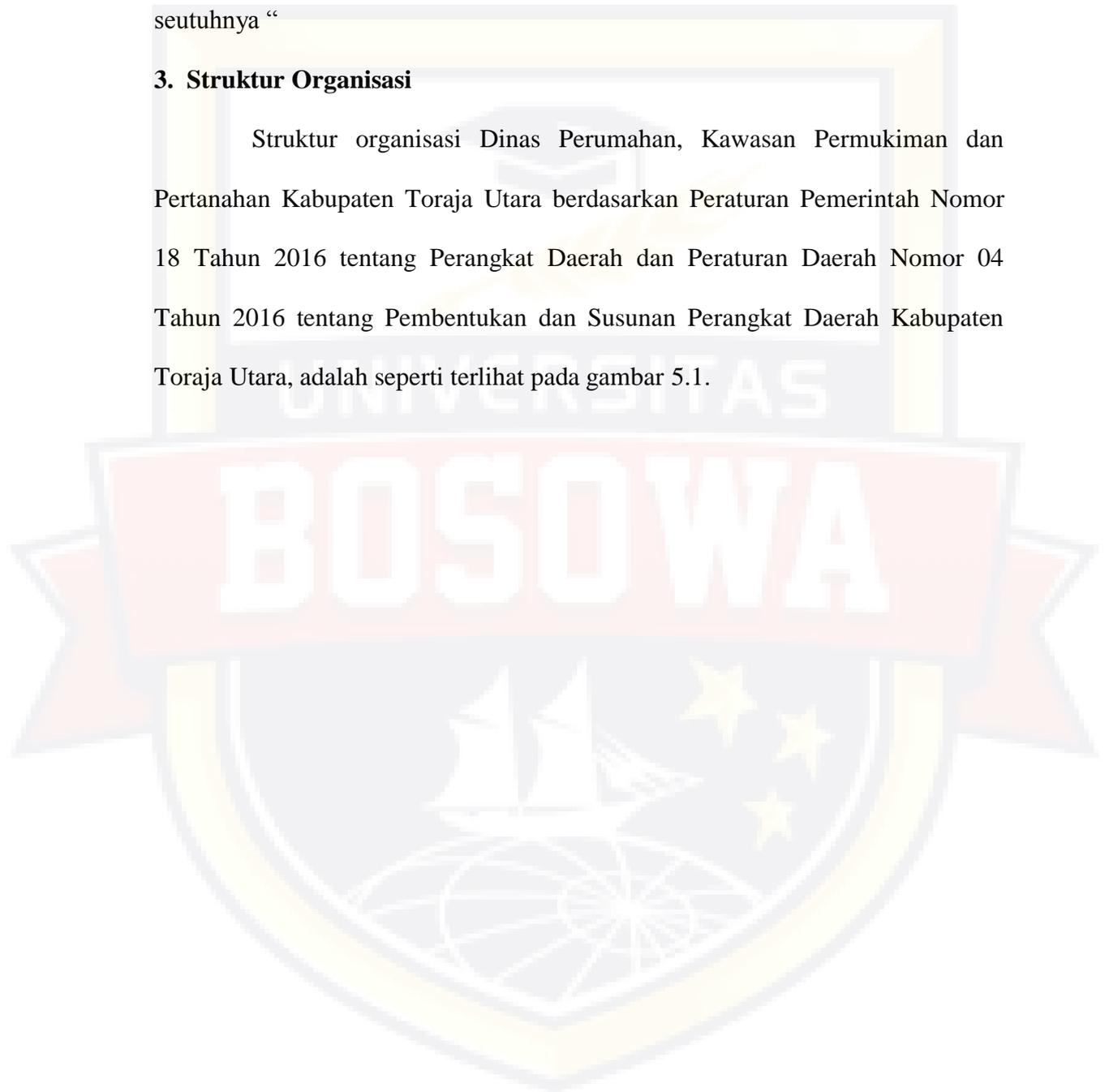
2. Visi dan Misi Dinas Perumahan Kawasan Permukiman dan Pertanahan Kabupaten Toraja Utara

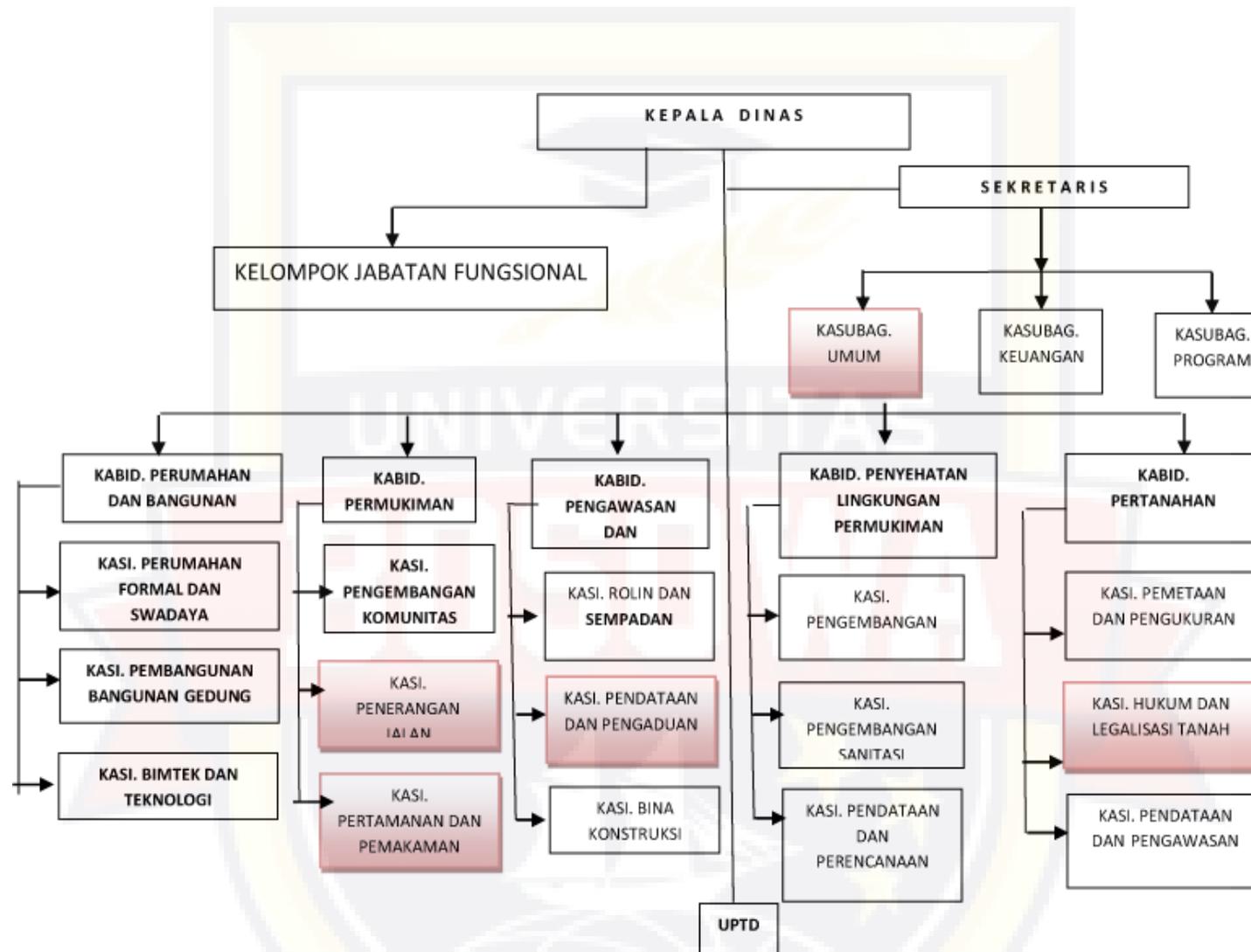
Adapun visi dari Dinas Perumahan Kawasan Permukiman dan Pertanahan Kabupaten Toraja Utara adalah : Membantu masyarakat untuk dapat memiliki Rumah Tinggal yang layak huni, sehat, nyaman dan bermartabat di Kabupaten Toraja Utara.

Sedangkan Motto Dinas Perumahan Kawasan Permukiman dan Pertanahan Kabupaten Toraja Utara adalah :” Membangun dan mensejahterakan masyarakat seutuhnya “

3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan Kabupaten Toraja Utara berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah dan Peraturan Daerah Nomor 04 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Toraja Utara, adalah seperti terlihat pada gambar 5.1.





Gambar 4.1. Struktur Organisasi Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan Kabupaten Toraja Utara

B. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Responden

Bagian ini akan diuraikan dan dijelaskan mengenai hasil dari penelitian yang telah dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan selanjutnya diolah dengan menggunakan sistem komputerisasi program SPSS release 24 untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan rotasi jabatan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perumahan Kawasan Permukiman dan Pertanahan (Disperkimtan) Kabupaten Toraja Utara dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi. Gambaran umum responden dimaksudkan untuk penyajian data responden penelitian yang diperlukan sebagai informasi dan sebagai obyek penelitian yang memberikan interpretasi atas identitas profil dari responden.

Untuk memudahkan dalam proses penelitian ini, maka adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara yang berjumlah sebanyak 115 orang responden. Dari jumlah pegawai tersebut maka ditentukan responden sebanyak 53 orang pegawai

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 53 eksamplar, dari 53 eksamplar kuesioner yang disebarkan, maka semuanya mengembalikan dan mengisi dengan benar sehingga siap untuk diolah dan kemudian dianalisis untuk mengetahui keterkaitan hubungan antara variabel penelitian.

Adapun identitas responden dalam penelitian ini dikelompokkan kedalam beberapa pengidentifikasian yakni berdasarkan : umur, jenis kelamin, tingkat

pendidikan terakhir, masa kerja, golongan dan status responden, yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

a) Umur

Umur responden dapat menggambarkan tingkat pengalaman dan kedewasaan pola pikir responden, sehingga dalam penelitian ini deskripsi responden menurut umur dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.1
Deskripsi Responden menurut Umur

No.	Uraian	Frekwensi Responden	
		Dalam Orang	%
1.	26-35 tahun	26	49,1
2.	36-45 tahun	15	28,3
3.	Diatas 46 tahun	12	22,5
		53	100,0

Sumber : Data Primer, 2020

Berdasarkan tabel 4.1 yaitu deskripsi responden menurut umur, dimana pegawai yang bekerja pada Disperkintan Kabupaten Toraja Utara berkisar antara 26-35 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar umur responden masih muda dan memiliki umur produktif, sehingga dapat dikatakan bahwa pegawai memiliki kemampuan dan keterampilan pegawai yang tinggi. Hal ini dapat memberikan dampak dalam meningkatkan kinerja pegawai, dimana makin tinggi umur seseorang pegawai maka tingkat pengalaman pegawai yang dimiliki oleh pegawai semakin tinggi pula.

b) Jenis kelamin

Jenis kelamin dalam penelitian ini terdiri atas pria dan wanita, guna mengetahui proporsi jenis kelamin responden maka dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.2
Deskripsi Responden menurut Jenis Kelamin

No.	Uraian	Frekwensi Responden	
		Dalam Orang	%
1.	Pria	29	54,7
2.	Wanita	24	45,3
		53	100,0

Sumber : Data Primer, 2020

Hasil deskripsi menurut jenis kelamin maka dari 53 pegawai yang menjadi sampel penelitian maka sebagian besar dalam penelitian ini didominasi oleh pegawai yang berjenis kelamin pria jika dibandingkan oleh wanita. Sehingga dapat dikatakan bahwa pegawai yang bekerja pada Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara didominasi oleh pegawai pria, alasannya karena tingkat pekerjaan yang dilakukan banyak berada dilapangan yang menuntut adanya kecekatan, kerja keras, dan mampu menghadapi segala situasi yang ada ditempat kerja.

c) Tingkat Pendidikan Terakhir

Tingkat pendidikan terakhir adalah jenjang pendidikan yang dimiliki oleh responden dalam penelitian ini dengan latar belakang pendidikan yang bervariasi. Untuk lebih jelasnya tingkat pendidikan responden dapat dilihat tabel berikut ini:

Tabel 4.3
Deskripsi Responden menurut Tingkat Pendidikan Terakhir

No.	Uraian	Frekwensi Responden	
		Dalam Orang	%
1.	SMA	4	7,5
2.	D3	3	5,7
3.	S1	46	86,6
		53	100,0

Sumber : Data Primer, 2020

Berdasarkan hasil analisis data yaitu deskripsi responden dilihat dari tingkat pendidikan terakhir, maka mayoritas tingkat pendidikan terakhir pegawai yang bekerja pada Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara rata-rata memiliki tingkat pendidikan terakhir Sarjana (S.1). Hal ini dapat dikatakan bahwa pegawai sudah memiliki pengetahuan dalam bidang pekerjaan yang dilakukan sehingga dapat memberikan dampak dalam meningkatkan kinerja pegawai.

d) Masa Kerja

Masa kerja berkaitan dengan lamanya pengabdian seorang responden pada suatu instansi tempatnya bekerja, dimana karakteristik responden berdasarkan masa kerja, selengkapnya dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.4
Deskripsi Responden menurut Masa Kerja

No.	Uraian	Frekwensi Responden	
		Dalam Orang	%
1.	< 2 tahun	7	13,2
2.	2,1-3 tahun	13	24,5
3.	3,1-5 tahun	10	18,9
4.	5,1-10 tahun	17	32,1
5.	> 10 tahun	6	11,3
		53	100,0

Sumber : Data Primer, 2020

Berdasarkan pada tabel 4.4 yaitu deskripsi responden menurut masa kerja, maka dapat disimpulkan bahwa pegawai yang bekerja pada Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara rata-rata sudah bekerja antara 5,1 – 10 tahun. Hal ini dapat dikatakan bahwa rata-rata pegawai yang bekerja sudah memiliki pengalaman dalam menjalankan setiap pekerjaan yang berdampak dalam peningkatan kinerja pegawai khususnya dalam lingkup Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara.

e) Golongan

Golongan adalah berkaitan dengan pangkat atau jabatan yang dipegang oleh seorang pegawai, dimana dalam penelitian ini golongan pegawai diklasifikasikan ke dalam tiga bagian yakni : Eselon 2, Eselon 3, Eselon 4 dan Saff 4 yang dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.5
Deskripsi Responden menurut Golongan

No.	Uraian	Frekwensi Responden	
		Dalam Orang	%
1.	Eselon 2	3	5,7
2.	Eselon 3	16	30,2
3.	Eselon 4	3	5,7
4.	Staf	31	58,6
		53	100,0

Sumber : Data Primer, 2020

Hasil analisis mengenai deskripsi responden menurut golongan maka dapat dikatakan bahwa pegawai yang bekerja pada Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara didominasi oleh golongan Eselon 3. Hal ini dapat dikatakan bahwa pegawai

sudah memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.

f) Status Pegawai

Status pegawai pada penelitian ini diidentifikasi ke dalam tiga kategori yakni status menikah, belum menikah dan janda/duda. Hasil selengkapnya dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.6
Deskripsi Responden menurut Status Pegawai

No.	Uraian	Frekwensi Responden	
		Dalam Orang	%
1.	Menikah	47	88,7
2.	Belum menikah	6	11,3
		53	100,0

Sumber : Data Primer, 2020

Tabel 4.6 yaitu deskripsi responden menurut status perkawinan, terlihat bahwa pegawai yang bekerja pada Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara rata-rata memiliki status menikah jika dibandingkan dengan pegawai menurut status yang belum menikah.

2. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan persepsi responden dengan sejumlah indikator yang digunakan pada penelitian ini, dimana untuk menggambarkan persepsi responden maka perlu adanya skor nilai rata-rata dari setiap indikator dari masing-masing variabel. Dimana kriteria skor dari setiap variabel dapat dipersepsikan sebagai berikut :

- a. $1 < 1,80$ = Sangat rendah

- b. $1,8 < 2,60$ = Rendah
- c. $2,60 < 3,40$ = Sedang
- d. $3,40 < 4,20$ = Tinggi
- e. $4,20 < 5$ = Sangat tinggi

Berdasarkan hasil penentuan panjang kelas interval yang telah diuraikan, selanjutnya akan disajikan deskripsi variabel penelitian yang dapat diuraikan sebagai berikut :

a) Persepsi Responden mengenai Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan yang tidak terlihat tetapi dapat mempengaruhi pikiran, perasaan dan tindakan orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi. Budaya organisasi adalah hasil yang dianggap baik dan sah (valid) diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyamakan persepsi, pemikiran dan perasaan terhadap masalah-masalah yang dihadapi dalam suatu organisasi. Menurut Sudaryo, dkk (2018:106) bahwa Budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menjadi acuan bagaimana para pegawai dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan atau cita-cita organisasi. Persepsi responden mengenai budaya organisasi dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.7
Persepsi Responden mengenai Budaya Organisasi

Pernyataan	Jawaban Responden										Mean
	STS		TS		CS		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Instansi tempat saya bekerja memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk melakukan inovasi dalam pelaksanaan tugas pekerjaan	-	-	4	7,5	18	34,0	26	49,1	5	9,4	3,60
Organisasi tempat saya bekerja memberi kesempatan kepada setiap pegawai untuk berani mengambil resiko dalam melaksanakan tugas pekerjaannya	-	-	3	5,7	21	39,6	24	45,3	5	9,4	3,58
Pihak manajemen organisasi menekankan saya untuk lebih memperhatikan secara detail dalam hal pekerjaan	-	-	5	9,4	16	30,2	23	43,4	9	17,0	3,68
Saya berusaha untuk meningkatkan efektifitas cara bekerja, guna memperoleh hasil kerja yang sesuai dengan yang ditargetkan oleh organisasi	-	-	3	5,7	14	26,4	23	43,4	1 3	24,5	3,87
Saya selalu kompak dengan tim kerja untuk menangani setiap pekerjaan dalam organisasi	-	-	1	1,9	12	22,6	28	52,8	1 2	22,6	3,96
Setiap pegawai harus agresif dan	-	-	6	11,3	8	15,1	20	37,7	1 9	35,8	3,98

cekatan dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari	Total rata-rata Persepsi Responden	3,78
---	------------------------------------	------

Sumber : Data primer, 2020

Berdasarkan tabel 4.7 yakni persepsi responden mengenai budaya organisasi maka diperoleh rata-rata skor sebesar 3,78 dan apabila dilihat dari range maka berada pada kategori tinggi (Range antara 3,40 - 4,20). Hal ini dapat dilihat bahwa indikator yang memberikan pengaruh tertinggi dalam pembentukan organisasi adalah pada pernyataan 6 yakni setiap pegawai harus agresif dan cekatan dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Busro (2018:5) bahwa budaya organisasi merupakan berbagai pengetahuan sosial dalam sebuah organisasi mengenai aturan, norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya sikap agresif dan cekatan yang dimiliki oleh setiap pegawai pada Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari maka akan berpengaruh terhadap hasil kerja yang dicapai.

b) Persepsi Responden mengenai Rotasi Jabatan

Rotasi jabatan dilakukan untuk menghindari kejenuhan pegawai pada rutinitas pekerjaan yang terkadang membosankan serta memiliki fungsi tujuan lain supaya seseorang dapat menguasai dan mendalami pekerjaan lain di bidang yang berbeda pada suatu organisasi. Setiap pegawai dapat mengalami kejenuhan pada pekerjaannya dan terutama pada mereka yang tidak dilakukan rotasi jabatan. Menurut Hasibuan (2019:81) Rotasi jabatan adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan

lainnya secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan. Persepsi responden mengenai rotasi jabatan dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.8
Persepsi Responden mengenai Rotasi Jabatan

Pernyataan	Jawaban Responden										Mean
	STS		TS		CS		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Organisasi tempat saya bekerja melakukan rotasi jabatan berdasarkan kemampuan yang dimiliki pegawai	-	-	4	7,5	14	26,4	28	52,8	7	13,2	3,72
Rotasi jabatan dilakukan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh setiap pegawai sesuai dengan jabatan yang diberikan	-	-	3	5,7	15	28,3	27	50,9	8	15,1	3,75
Organisasi tempat saya bekerja melakukan rotasi jabatan apabila dilihat dari adanya kejenuhan pegawai	-	-	-	-	13	24,5	26	49,1	1	26,4	4,02
Total rata-rata Persepsi Responden											3,83

Sumber : Data primer, 2020

Berdasarkan data persepsi responden mengenai rotasi jabatan maka diperoleh total rata-rata persepsi responden sebesar 3,83 dan apabila dilihat dari range maka berada pada kategori tinggi karena berada pada Range antara 3,40 - 4,20. Hal ini dapat dilihat bahwa indikator yang memberikan pengaruh tertinggi dalam rotasi jabatan adalah dengan pernyataan organisasi tempat saya bekerja melakukan rotasi jabatan apabila dilihat dari adanya kejenuhan pegawai. Hal ini

sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Suwatno dan Yuniarsih (2011 : 83) bahwa rotasi jabatan yaitu pergantian atau pertukaran personil antar posisi, biasanya bertujuan untuk mengurangi kejenuhan (rasa bosan) dengan memberikan suasana baru. Ini berarti bahwa Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara melakukan rotasi jabatan kepada setiap pegawai dengan tujuan untuk mengurangi kejenuhan atau rasa bosan yang dirasakan oleh setiap pegawai sehingga dengan adanya jabatan atau posisi baru tersebut dapat membuat suasana kerja berbeda dengan jabatan yang sebelumnya dijabat. Sehingga dengan adanya rotasi jabatan tersebut maka diharapkan dapat bermanfaat dalam meningkatkan semangat dan kegairahan kerja bagi pegawai sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai.

c) Persepsi Responden mengenai Motivasi Kerja

Motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan. Membangkitkan berkaitan dengan dorongan atau *energy* dibelakang tindakan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil dalam mencapai dan mewujudkan tujuan dan sasaran yang telah ditentukan oleh organisasi.

Afandi (2018:23) mengatakan bahwa motivasi adalah keinginan yang timbul dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang dia lakukan mendapat hasil

yang baik dan berkualitas. Persepsi responden mengenai motivasi kerja dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.9
Persepsi Responden mengenai Motivasi Kerja

Pernyataan	Jawaban Responden										Mean
	STS		TS		CS		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Balas jasa melalui gaji dan tunjangan yang saya terima setiap bu-lan mencukupi kebutuhan dasar rumah tangga	-	-	17	32,1	22	41,5	11	20,8	3	5,7	3,00
Kondisi kerja yang ada pada Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara selama ini telah memberikan kepuasan kerja bagi saya	-	-	6	11,3	31	58,2	10	18,9	6	11,3	3,30
Disperkimtan Kabupa-ten Toraja Utara mem-berikan fasilitas kerja berupa komputer dan perangkatnya yang di-sediakan oleh organi-sasi dalam menun-jang aktivitas kerja sehari-hari	-	-	21	39,6	16	30,2	12	22,6	4	7,5	2,98
Setiap pegawai di-tuntut untuk mening-katkan prestasi kerja yang tinggi	-	-	16	30,2	20	37,7	8	15,1	9	17,0	3,19
Saya mendapat penga-kuan dari atasan atas hasil pekerjaan dicapai selama ini	-	-	4	7,5	15	28,3	23	43,4	11	20,8	3,77

Pekerjaan ini memberikan peluang untuk mempersiapkan kemajuan saya di masa yang akan datang	-	-	6	11,	26	49,1	11	20,8	10	18,9	3,47
Total rata-rata Persepsi Responden											3,29

Sumber : Data primer, 2020

Berdasarkan tabel persepsi responden mengenai motivasi kerja maka diperoleh total rata-rata 3,29, dan apabila dilihat dari skor total maka berada pada kategori sedang (range antara 2,60 – 3,40). Hal ini dapat dilihat bahwa indikator yang memberikan pengaruh terbesar adalah dengan pernyataan saya mendapat pengakuan dari atasan atas hasil pekerjaan dicapai selama ini. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2019:145) yang menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan aktualisasi diri. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi adalah keinginan yang timbul dalam diri seseorang karena adanya penghargaan yang diberikan oleh Pimpinan atas hasil kerja, sehingga pegawai merasa terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas.

d) Persepsi Responden mengenai Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya instansi untuk mencapai tujuan dan sasaran kerja. Menurut Fahmi (2016:2) bahwa

kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategi (*strategi planning*) suatu organisasi. Adapun persepsi responden mengenai kinerja pegawai dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.9
Persepsi Responden mengenai Kinerja Pegawai

Pernyataan	Jawaban Responden										Skor
	STS		TS		CS		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Penetapan target kerja dilakukan oleh organisasi sesuai dengan sasaran dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi	-	-	3	5,7	19	35,8	20	37,7	1	20,8	3,74
Saya mampu melaksanakan tugas lebih baik dari standar yang ditetapkan oleh organisasi	-	-	4	7,5	18	34,0	21	39,6	1	18,9	3,70
Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai arahan pimpinan dengan harapan ada umpan balik untuk memperoleh imbalan yang sesuai	-	-	5	9,4	14	26,4	20	37,7	1	26,4	3,81
Organisasi tempat saya bekerja menyediakan alat atau sarana untuk menunjang aktivitas kerja	-	-	2	3,8	14	26,4	19	35,8	1	34,0	4,00
Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kompe-tensi	-	-	-	-	13	24,5	19	35,8	2	39,6	4,15

yang saya miliki												
Saya mempunyai motivasi yang tinggi dalam penyelesaian se-tiap pekerjaan	-	-	4	7,5	4	7,5	18	34,0	2	50,9	4,28	7
Saya mempunyai peluang yang besar untuk dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi	-	-	2	3,8	7	13,2	22	41,5	2	41,5	4,21	2
Total rata-rata skor persepsi Responden											3,99	

Sumber : Data primer, 2020

Berdasarkan tabel persepsi responden mengenai kinerja pegawai maka diperoleh total rata-rata skor persepsi responden sebesar 3,99 dan dipersepsikan tinggi karena berada pada range 3,40 – 4,20. Hal ini dapat dilihat bahwa indikator yang memberikan pengaruh terbesar dalam kinerja pegawai adalah pernyataan saya mempunyai motivasi yang tinggi dalam penyelesaian setiap pekerjaan, begitu pula dengan pernyataan saya mempunyai peluang yang besar untuk dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Wibowo (2016:86) bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai maka diperlukan adanya motif atau dorongan serta peluang. Ini menunjukkan bahwa pegawai Disperkintan rata-rata sudah memiliki kinerja yang tinggi karena selalu ada motif atau pendorong untuk meningkatkan kinerja kerjanya, serta adanya peluang untuk melakukan promosi jabatan sehingga hal ini berdampak terhadap peningkatan kinerja kerja pegawai.

3. Uji Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti memakai kuesioner sebagai alat pengukur untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan rotasi jabatan terhadap

kinerja pegawai Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi. Sebelum dilakukan analisis regresi linear berganda, kuesioner tersebut harus diuji reliabilitas dan validitas terlebih dahulu, yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

a) Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh alat ukur dapat dipercaya. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan konstan atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas konstruk pada penelitian ini akan menggunakan nilai *cronbach's alpha* yang dihasilkan melalui pengolahan data SPSS release 24. Jika nilai *cronbach's alpha* > 0,60 maka dikatakan reliabel (Ghozali, 2011). Hasil pengujian reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Penelitian	Jumlah Item Pertanyaan	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's alpha standar</i>	Keterangan
Budaya organisasi	6	0,887	0,60	Reliabel
Rotasi jabatan	3	0,868	0,60	Reliabel
Motivasi kerja	6	0,920	0,60	Reliabel
Kinerja pegawai	7	0,951	0,60	Reliabel

Sumber : Data diolah dengan SPSS, 2020

Dari tabel 4.10 yakni hasil uji reliabilitas atas variabel penelitian budaya organisasi, rotasi jabatan, motivasi kerja dan kinerja pegawai dengan jumlah item pertanyaan sebanyak 22. Hal ini menunjukkan bahwa semua item pernyataan

yang digunakan dalam variabel tersebut semuanya sudah reliabel, alasannya karena memiliki nilai *cronbach's alpha* (α) di atas dari 0,60.

b) Uji Validitas

Uji validitas tujuannya untuk mengetahui tingkat kevalidan dari instrument yang digunakan dalam penelitian. Melalui uji validitas akan dapat diketahui apakah item-item pertanyaan yang tersaji dalam kuesioner benar-benar mampu mengungkap dengan pasti tentang masalah yang diteliti.

Teknik yang dapat dipergunakan untuk uji validitas adalah dengan analisa item, dimana setiap nilai yang ada pada setiap butir pertanyaan dalam kuesioner dikorelasikan dengan nilai total seluruh butir pertanyaan untuk suatu variabel dengan menggunakan nilai *corrected item total correlation*. Jika angka korelasi yang diperoleh di bawah atau kurang dari 0,30 maka pernyataan tersebut tidak valid atau tidak konsisten dengan pernyataan yang lain, sedangkan apabila di atas atau melebihi dari 0,30 berarti indikator yang digunakan sudah valid. Untuk hasil lengkap dari uji validitas atas budaya organisasi, rotasi jabatan, motivasi kerja dan kinerja pegawai pada Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.11
Hasil Pengujian Validitas

Variabel Penelitian	Item pertanyaan	<i>Corrected Item Total Correlation</i>	Korelasi Standar	Keputusan
Budaya Organisasi (X1)	X _{1.1}	0,831	0,30	Valid
	X _{1.2}	0,656	0,30	Valid
	X _{1.3}	0,678	0,30	Valid
	X _{1.4}	0,711	0,30	Valid
	X _{1.5}	0,713	0,30	Valid

	X _{1,6}	0,671	0,30	Valid
Rotasi Jabatan (X2)	X2.1	0,772	0,30	Valid
	X2.2	0,805	0,30	Valid
	X2.3	0,673	0,30	Valid
	Z ₁	0,803	0,30	Valid
Motivasi Kerja (Z)	Z ₂	0,721	0,30	Valid
	Z ₃	0,863	0,30	Valid
	Z ₄	0,868	0,30	Valid
	Z ₅	0,598	0,30	Valid
	Z ₆	0,794	0,30	Valid
	Kinerja Pegawai (Y)	Y ₁	0,862	0,30
Y ₂		0,875	0,30	Valid
Y ₃		0,872	0,30	Valid
Y ₄		0,822	0,30	Valid
Y ₅		0,875	0,30	Valid
Y ₆		0,785	0,30	Valid
Y ₇		0,744	0,30	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2020

Dari tabel hasil uji validitas untuk variabel budaya organisasi, rotasi jabatan, motivasi kerja kinerja pegawai nampak memiliki nilai korelasi lebih besar jika dibandingkan dengan nilai r_{standar} (0,30). Sehingga dapat disimpulkan indikator atau kuesioner yang digunakan oleh masing-masing variabel budaya organisasi, rotasi jabatan, motivasi kerja dan kinerja pegawai adalah valid, alasannya karena korelasi dari setiap indikator di atas dari 0,30, karena nilai korelasi dari setiap indikator sudah di atas 0,30 maka dapatlah disimpulkan bahwa semua indikator sudah valid atau sah.

4. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui hasil persamaan pada analisis regresi berganda yang telah memenuhi asumsi teoritis atau belum. Jika sudah memenuhi asumsi teoritis, maka persamaan analisis regresi berganda yang dihasilkan dapat dipergunakan untuk menentukan prediksi nilai variabel terikat

dalam hal ini adalah motivasi kerja dan kinerja pegawai, namun jika belum memenuhi asumsi teoritis, maka persamaan analisis regresi berganda tidak dapat digunakan sebagai prediksi nilai variabel terikat.

Model regresi berganda yang baik jika model tersebut memenuhi asumsi normalitas data dan bebas dari asumsi klasik statistik baik itu normalitas, multikolineritas maupun heterokedastisitas. Untuk lebih jelasnya uji asumsi klasik dapat diuraikan sebagai berikut :

a) Uji Normalitas

Menurut Sujarweni (2016:68) bahwa uji normalitas data ini sebaiknya dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian. Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak digunakan dalam penelitian adalah data yang memiliki distribusi normal. Normalitas data dapat dilihat dengan menggunakan uji normal *Kolmogorov smirnov test* melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.12
Uji Normalitas dengan Kolmogorov Smirnov Test

		Standardized Residual
N		53
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000
	Std. Deviation	.95071
Most Extreme Differences	Absolute	.080
	Positive	.080
	Negative	-.053
Test Statistic		.080
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber : Lampiran SPSS 24

Berdasarkan Tabel 4.12 yakni hasil uji normalitas dengan menggunakan *one sample Kolmogorov smirnov test* maka diperoleh nilai $\text{sig} = 0,200 > 0,05$, karena nilai *sign.* lebih kecil dari nilai standar berarti dapat disimpulkan bahwa data yang akan digunakan dalam pengujian regresi memiliki distribusi yang normal.

b) Uji Multikolineritas

Uji multikolineritas diperlukan untuk mengetahui ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemiripan antar variabel independen dalam suatu model. Kemiripan antar variabel independen akan mengakibatkan korelasi yang sangat kuat. Uji multikolineritas dilakukan dengan melihat nilai toleransi dan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*. Apabila *tolerance value* $> 0,10$ dan $\text{VIF} < 10$ maka dikatakan tidak terdapat gejala multikolinearitas. Output hasil uji multikolineritas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.13
Hasil Uji Multikolineritas

Variabel	Colineritas Statistik		VIF Standar	Keputusan
	Tolerance	VIF		
Budaya organisasi	0,653	1,531	10	Tidak ada gejala multikolineritas
Rotasi jabatan	0,654	1,530	10	Tidak ada gejala multikolineritas
Motivasi kerja	0,788	1,269	10	Tidak ada gejala multikolineritas

a. Dependent Variable: Kinerja pegawai

Sumber : Lampiran SPSS

Tabel 4.13 yakni hasil uji multikolinieritas, yang menunjukkan variabel bebas dalam model regresi tidak saling berkorelasi, dimana diperoleh nilai VIF untuk masing-masing variabel bebas kurang dari 10 dan *tolerance value* berada di atas 0,10. Hal ini menunjukkan tidak adanya korelasi antara sesama variabel bebas dalam model regresi dan disimpulkan tidak terdapat masalah multikolinieritas diantara sesama variabel bebas dalam model regresi yang dibentuk.

c) Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah sebuah model regresi memiliki ketidaksamaan varians dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas pada penelitian ini dengan menggunakan uji *Glejser*. Pengujian ini membandingkan signifikan dari uji ini dengan nilai standar. Jika signifikan < 0,05 maka disimpulkan model regresi mengandung adanya heterokedastisitas, jika sebaliknya nilai signifikansi > 0,05 maka terjadi homokedastisitas. Adapun hasil pengujian heterokedastisitas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.14
Hasil Uji Heterokedastisitas

No.	Variabel	Sign.	Keterangan
1.	Budaya organisasi	0,254	Tidak ada heterokedastisitas
2.	Rotasi jabatan	0,442	Tidak ada heterokedastisitas
3.	Motivasi kerja	0,089	Tidak ada heterokedastisitas

Sumber : Lampiran SPSS 24

Dari tabel hasil uji heterokedastisitas dengan menggunakan uji *glejser* maka dapat diketahui bahwa ketiga variabel independen yaitu budaya organisasi,

rotasi jabatan, motivasi kerja memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa data yang digunakan tidak ada masalah heterokedastisitas pada model regresi.

5. Analisis *Regression Moderated* (MRA Analysis)

Berdasarkan data jawaban responden dan hasil pengisian kuesioner maka dalam penelitian akan dilakukan pengujian regresi. Dimana dilakukan dengan analisis regresi moderasi (MRA Analysis) yang bertujuan untuk menguji apakah variabel moderasi dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Pengujian regresi moderasi (MRA) dalam penelitian ini dilakukan dengan menguji apakah motivasi kerja dapat memoderasi pengaruh budaya organisasi dan rotasi jabatan terhadap kinerja pegawai. Dalam pengujian regresi moderated dilakukan dengan menggunakan 53 orang responden, setelah data diuji dengan menggunakan SPSS release 24 terlebih dahulu akan disajikan hasil olahan data regresi yang dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.15
 Hasil Olahan Data *Regressipn Moderated* (MRA) diolah dengan
 Menggunakan Program SPSS release 24

Uraian	Model	<i>Unstandardized Coefficient</i>		<i>Standardized Coefficient</i>	t_{hitung}	Sign.
		B	Std.error	Beta		
1. Pengaruh budaya organisasi, rotasi jabatan dan motivasi terhadap kinerja pegawai	Constant	3,984				
	Budaya organisasi	0,236	0,086	0,309	2,742	0,008
	Rotasi jabatan	0,273	0,086	0,358	3,177	0,003
	Motivasi kerja	0,224	0,078	0,294	2,861	0,006
R	= 0,770	Fhitung	= 23,769			
Rsquare	= 0,593	Sign.	= 0,000			
Adjusted Rsquare	= 0,568					
1. Pengaruh budaya organisasi, rotasi jabatan dimoderasi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai	Constant	3,439				
	Zscor budaya organisasi	0,237	0,074	0,312	3,187	0,003
	Zscor rotasi jabatan	0,166	0,077	0,219	2,170	0,035
	Zscor motivasi kerja	0,304	0,070	0,399	4,362	0,000
	Moderasi 1	0,315	0,103	0,251	3,048	0,004
Moderasi 2	0,293	0,106	0,233	2,771	0,008	
R	= 0,848	Fhitung	= 23,992			
Rsquare	= 0,718	Sign.	= 0,000			
Adjusted Rsquare	= 0,689					

Sumber : Lampiran SPSS

1) Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Rotasi Jabatan terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel 4.15 yakni hasil olahan data *regression moderated* maka akan disajikan hasil analisis data penelitian yang dapat diuraikan sebagai berikut :

a) Pengaruh Budaya Organisasi, Rotasi Jabatan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Sebelum dilakukan analisis regresi moderasi, maka terlebih dahulu akan disajikan analisis regresi tanpa moderasi. Adapun persamaan regresi dalam penelitian ini yaitu :

$$Y = 3,984 + 0,309X_1 + 0,358X_2 + 0,294Z$$

Dari persamaan regresi yang telah diuraikan di atas maka akan dilakukan interpretasi dari persamaan linear yaitu sebagai berikut :

β_0 = 3,984 yang dapat diartikan bahwa jika budaya organisasi (X_1), rotasi jabatan (X_2) dan motivasi kerja (Z) maka besarnya kinerja pegawai diestimasi sebesar 3,984.

$\beta_1 X_1$ = 0,309, menunjukkan bahwa semakin baik penerapan budaya organisasi yang dilakukan selama ini maka akan meningkatkan kinerja pegawai pada kantor Disperkimtan di Kabupaten Toraja Utara.

$\beta_2 X_2$ = 0,358, artinya semakin baik pelaksanaan rotasi jabatan pegawai oleh kantor Disperkimtan di Kabupaten Toraja Utara maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

$\beta_3 X_3 = 0,294$, artinya semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan kepada pegawai maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai pada kantor Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara.

Kemudian dilihat dari nilai R dan Rsquare maka diperoleh nilai R sebesar 0,770, hal ini menunjukkan bahwa korelasi antara budaya organisasi, rotasi jabatan dan motivasi kerja memberikan pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai. Hal ini didasari dari pendapat yang dikemukakan oleh Sugiyono (2016:231) yaitu :

- 0,00 – 0,199 = Sangat rendah
- 0,20 – 0,399 = Rendah
- 0,40 – 0,599 = Sedang
- 0,60 – 0,799 = Kuat
- 0,80 – 1,0 = Sangat kuat

Dari pendapat yang dikemukakan oleh Sugiyono (2016) maka dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini ditemukan bahwa budaya organisasi, rotasi jabatan memberikan hubungan yang kuat dengan kinerja pegawai, alasannya karena berada pada kisaran antara 0,60 – 0,799. Sedangkan dengan nilai adjusted Rsquare = 0,568, hal ini menunjukkan bahwa 56,8% (0,568 x 100) variabel dependen yaitu kinerja pegawai pada kantor Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara dapat dijelaskan oleh budaya organisasi, rotasi jabatan dan motivasi kerja, sedangkan sisanya sebesar 43,20% (1 – 0,568) ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Kemudian akan dilakukan pengujian hipotesis penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Uji parsial (uji t)

Berdasarkan hasil analisis data regresi dalam penelitian ini maka akan dilakukan pengujian parsial yang dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil analisis data penelitian ini maka akan dilakukan pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, dimana nilai sign. sebesar 0,008. Hal ini dapat dikatakan bahwa dengan nilai sign sebesar $0,008 < 0,05$ menunjukkan bahwa secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain budaya organisasi yang diterapkan oleh Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara telah memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan kinerja pegawai.

b. Pengaruh rotasi jabatan terhadap kinerja pegawai

Hasil analisis data penelitian ini yaitu pengaruh rotasi jabatan terhadap kinerja pegawai pada Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara, dimana diperoleh nilai sign. = 0,003, karena dengan nilai sign = $0,003 < 0,05$, hal ini terbukti bahwa rotasi jabatan memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai, yang artinya bahwa rotasi jabatan yang dilakukan selama ini oleh Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan kinerja pegawai.

c. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil analisis data dalam penelitian ini, diperoleh nilai $\text{sign.} = 0,006$, karena dengan nilai $\text{sign.} 0,006 < 0,05$ dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara. Artinya secara empirik dapat dikatakan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan kinerja pegawai.

2. Uji Serempak (uji f)

Berdasarkan hasil analisis *moderated regression* maka untuk menguji apakah masing-masing variabel independen berpengaruh secara serempak terhadap variabel dependen, dalam hal ini adalah apakah budaya organisasi dan rotasi jabatan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, maka dapat dilihat dari nilai sign. apabila nilai $\text{sign.} <$ dari nilai standar ($0,05$) berarti memberikan pengaruh secara serempak atau bersama-sama. Dari hasil pengujian serempak maka diperoleh nilai sign. sebesar $0,000$, karena nilai $\text{sign.} 0,000 < 0,05$, hal ini berarti dapat dikatakan bahwa budaya organisasi dan rotasi jabatan berpengaruh secara serempak terhadap motivasi kerja pada Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara.

b) Uji Moderasi Pengaruh Budaya Organisasi, Rotasi Jabatan Dimoderasi oleh Motivasi Kerja

Pengujian *regression moderated* untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan rotasi jabatan terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Sedangkan dalam uji regresi *moderated* maka digunakan uji selisih mutlak.

Metode selisih mutlak dilakukan dengan meregresi selisih mutlak variabel bebas terstandarisasi dengan variabel yang dihipotesiskan sebagai variabel moderasi terstandarisasi. Sehingga persamaan *regression moderated* dalam penelitian ini dapat ditentukan sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + \beta_4 (X_1 - Z) + \beta_5 (X_2 - Z)$$

Sehingga dalam penelitian ini maka persamaan regresi dapat diuraikan sebagai berikut :

$$Y = 3,439 + 0,312X_1 + 0,219X_2 + 0,349Z + 0,251 (X_1 - Z) + 0,233 (X_2 - Z)$$

Berdasarkan persamaan tersebut di atas maka dapat diinterpretasikan dalam penelitian ini yakni :

a) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dimoderasi oleh motivasi kerja

Hasil uji regresi moderasi dengan selisih mutlak diperoleh nilai koefisien beta (β) sebesar 0,251, dengan nilai sign. = 0,004. Karena dengan nilai sign = 0,004 < 0,05 berarti dapat dikatakan bahwa motivasi kerja dapat memperlihatkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

b) Pengaruh rotasi jabatan terhadap kinerja pegawai dimoderasi oleh motivasi kerja

Hasil analisis regresi moderasi dalam penelitian ini diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,233 dan nilai sign. = 0,008, hal ini memberikan nilai positif dan selain itu nilai sig < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa rotasi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh motivasi kerja, dengan kata lain bahwa motivasi kerja sebagai variabel moderated dapat memperlihatkan pengaruh antara rotasi jabatan terhadap

kinerja pegawai khususnya dalam lingkup Diperkimtan Kabupaten Toraja Utara.

Berdasarkan hasil analisis regresi moderated yakni pengaruh budaya organisasi, rotasi jabatan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Diperkimtan Kabupaten Toraja Utara maka dapat dikatakan bahwa dalam pelaksanaan penelitian ini ditemukan bahwa motivasi kerja dapat memperlihatkan pengaruh budaya organisasi dan rotasi jabatan yang artinya motivasi kerja yang tinggi dapat berinteraksi dengan budaya organisasi dan rotasi jabatan dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam lingkup Diperkimtan Kabupaten Toraja Utara.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini membahas mengenai pengaruh budaya organisasi dan rotasi jabatan terhadap kinerja pegawai pada Diperkimtan Kabupaten Toraja Utara yang dimoderasi oleh motivasi kerja, yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja pegawai

Berdasarkan hasil olahan data regresi maka diperoleh koefisien regresi untuk variabel budaya organisasi sebesar 0,309 serta memiliki nilai probabilitas $0,008 < 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya apabila budaya organisasi ditingkatkan maka akan menyebabkan tingginya kinerja pegawai dalam bekerja. Hasil penelitian yang dilakukan ditemukan bahwa Diperkimtan sudah memberikan kesempatan setiap pegawai untuk melakukan inovasi, berani mengambil resiko dalam melaksanakan pekerjaan, memperhatikan

secara detail dalam pekerjaan, meningkatkan efektivitas cara bekerja, serta rata-rata pegawai kompak dengan tim kerja, selain itu rata-rata pegawai agresif dan cekatan dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari. Sehingga dengan tingginya penerapan budaya organisasi maka akan mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai. Busro (2018:5) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan berbagai pengetahuan sosial dalam sebuah organisasi mengenai aturan, norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya budaya organisasi tersebut maka akan terbentuk dari sikap dan perilaku pegawai yang baik dan sungguh-sungguh dalam bekerja. Jika budaya organisasi baik, maka akan dapat meningkatkan kinerja kerja pegawai dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada organisasi publik. Hasil penelitian ini didukung dari penelitian yang dilakukan oleh I Gede Sudha Cahyana, dan I Ketut Jati, (2017) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Begitu pula Rosyidah, Fadah & Tobing (2018), membuktikan bahwa berpengaruh positif dan signifikan indikator budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh rotasi jabatan terhadap Kinerja pegawai

Dari hasil persamaan regresi maka diperoleh nilai koefisien regresi untuk rotasi jabatan sebesar 0,358 serta memiliki nilai probabilitas $0,003 < 0,05$, hal ini menunjukkan bahwa rotasi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat bahwa Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara selalu melakukan rotasi jabatan kepada pegawai berdasarkan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki pegawai, kemudian Disperkimtan Kabupaten

Toraja Utara selalu melakukan rotasi jabatan agar pegawai tidak merasa jenuh dalam bekerja. Hal ini dapat disimpulkan bahwa dengan adanya rotasi jabatan atau perpindahan pegawai dari jabatan satu ke jabatan yang lain maka akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasibuan (2019:102) mengatakan bahwa rotasi jabatan adalah merotasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat. Tujuan dari pelaksanaan rotasi ini pada intinya adalah untuk menciptakan atau meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam suatu organisasi. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ilma Megantara (2019) dimana hasil penelitian menemukan bahwa rotasi pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dimoderasi oleh Motivasi Kerja

Hasil analisis persamaan regresi mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh motivasi kerja maka diperoleh nilai koefisien beta (β) sebesar 0,251, dengan nilai sign. = 0,004. Karena dengan nilai sign = 0,004 < 0,05 berarti dapat dikatakan bahwa motivasi kerja dapat memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Ini berarti bahwa dengan adanya budaya organisasi maka akan menjadi pendorong atau penyemangat bagi pegawai untuk bekerja lebih baik sehingga berdampak terhadap pencapaian kinerja pegawai. Afandi (2018:23) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah keinginan yang timbul dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan

keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh, ini dapat diterapkan apabila ada penerapan budaya organisasi yang baik, sehingga hasil dari aktivitas yang pegawai lakukan mendapat hasil kerja yang baik dan berkualitas. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Megantara (2019) dimana hasil penelitian yang dilakukan bahwa budaya organisasi dan rotasi jabatan berpengaruh signifikan terhadap motivasi, dan berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian A. Tolkah Mansur, (2009) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan yang dimoderasi oleh motivasi kerja dan berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern KPP Pratama Semarang Timur.

4. Pengaruh rotasi jabatan terhadap kinerja pegawai dimoderasi oleh Motivasi Kerja

Hasil analisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dimoderasi oleh motivasi kerja maka diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,233 dan nilai sign. = 0,008, hal ini memberikan nilai positif dan selain itu nilai sig < 0,05. Hal ini menunjukkan berarti bahwa rotasi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh motivasi kerja, dengan kata lain bahwa motivasi kerja sebagai variabel moderasi dapat memperlihatkan pengaruh antara rotasi jabatan terhadap kinerja pegawai khususnya dalam lingkup Diperkimtan Kabupaten Toraja Utara. Menurut Wahyudi (2012:167) bahwa tujuan secara umum dilaksanakannya program rotasi jabatan ini adalah untuk menciptakan atau meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi, sehingga dengan berpindahnya ke jabatan yang lain maka akan menjadi

pendorong atau penyemangat untuk menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan, dan hal ini berdampak terhadap peningkatan kinerja kerja pegawai dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari. Penelitian ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Hamdani (2015), dimana hasil penelitian menemukan bahwa motivasi kerja dapat memoderasi pengaruh rotasi jabatan terhadap peningkatan kinerja pegawai.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dalam penelitian ini maka adapun kesimpulan yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, secara empiris menemukan bahwa budaya organisasi yang dilakukan oleh Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara berpengaruh secara nyata dalam meningkatkan kinerja pegawai.
2. Temuan dalam penelitian bahwa rotasi jabatan memberikan pengaruh yang nyata dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara. Artinya makin baik pelaksanaan rotasi jabatan yang dilakukan maka kinerja pegawai dapat ditingkatkan.
3. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat memperkuat pengaruh antara budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara.
4. Temuan penelitian ini menemukan bahwa motivasi kerja dapat memperkuat pengaruh rotasi jabatan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan kata lain bahwa motivasi kerja sebagai variabel moderasi memberikan pengaruh secara nyata dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara.

B. Saran-saran

Adapun saran-saran yang dapat diberikan sebagai bahan masukan sehubungan dengan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Disarankan agar perlunya ditingkatkan pemberian kesempatan kepada setiap pegawai dalam melakukan inovasi atau ide-ide dalam pelaksanaan tugas pekerjaan yang dilakukan selama ini.
- 2) Perlunya pimpinan Disperkimtan untuk lebih memperhatikan hal-hal dalam pelaksanaan rotasi jabatan yang sesuai dengan kemampuan kerja yang dimiliki oleh setiap pegawai.
- 3) Disarankan agar perlunya ditingkatkan penyediaan fasilitas kerja guna menunjang kelancaran pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 4) Perlunya ditingkatkan penyelesaian pekerjaan oleh setiap pegawai agar selalu menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan yang distandarkan oleh suatu organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Pandi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori, Konsep dan Indikator*. Cetakan Pertama, Penerbit : Zanafa Publishing, Pekanbaru.
- A. Tolkah Mansur, (2009) *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Ditjen Pajak (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern KPP Pratama Semarang Timur)*. Tesis Universitas Diponegoro Semarang.
- Bambang Wahyudi, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit : Sulita, Bandung
- Busro, Muhammad. 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesatu. Penerbit : Prenadamedia Group, Jakarta.
- Bernadin dan Russel. 2013. *MDSM*. Diterjemahkan oleh: Bambang Sukoco. Penerbit : Armico Bandung
- Chehal, R. & Singh, K. 2012. Efficiency and security of data with symmetric encryption algorithms. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering* 2 (8):472-475.
- Dessler, Gary .2014. *MSDM*. Diterjemahkan oleh: Benyamin Molan. Penerbit : Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta
- Dian Rahmawaty, (2017) *Pengaruh Persepsi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi*. *Jurnal Benefita* 2(3) Oktober 2017 (278-287
- Emi Nursanti, (2014) *Pengaruh Rotasi Kerja, Pengawasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan Manfaat Group Kabupaten Semarang (Studi Kasus pada Karyawan Pabrik Bagian Produksi Tepung)* Diponegoro *Journal of social and political* Tahun 2014, Hal 1-10 [http:// ejournal.Undip.ac.id/Index.php](http://ejournal.Undip.ac.id/Index.php).
- Endang Rusdianto (2017) *Pengaruh Pengembangan Karier, Rotasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kualitas Kerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang)*.. [https:// www. researchgate. net/publication/329614998](https://www.researchgate.net/publication/329614998).
- Fahmi, Irfan. 2016. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja*. Penerbit :Mitra Wacana Media, Jakarta

Fatmawati, dkk (2012) Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai Lain Arraniry Banda Aceh. Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Banda Aceh, Vol.1 No.1 (2012)

Feriyanto Andri dan Triana, Endang Shyta, 2015. Pengantar Manajemen, Penerbit : Mediatara, Yogyakarta.

Gomes, Faustino Cardoso 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi pertama, cetakan ketiga, Penerbit : Andi, Yogyakarta

Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 25*. Edisi Kesembilang. Cetakan ketujuh : Badan Penerbit :Universitas Diponegoro, Semarang.

Gouzaly, Saydam, 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit : Gunung Agung, Jakarta.

Hamdani (2015) Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bireuen. Artikel Ilmiah pada Jurnal Ekonomika Volume VI, Nomor 12, September 2015.

Hartatik Puji Indah, 2014, Buku Praktis Mengembangkan MSDM, cetakan pertama, Penerbit : Laksana Yogyakarta

Hasibuan Malayu S.P. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi revisi, cetakan keduapuluh tiga, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta

Handoko, T. Hani, 2014, Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia, edisi revisi, Penerbit : BPFE, Yogyakarta

Hakim Rahmat Budi, 2014, Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : Aswaja Pressindo, Jakarta

Husein Umar. 2013. Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis. Penerbit : Rajawali Perss, Jakarta

I Gede Sudha Cahyana, dan I Ketut Jati, (2017) Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. ISSN: 2302-8556 E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Vol.18.2. Februari (2017): 1314-1342.

Intan Ayu Cahyati, (2018) Pengaruh Rotasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dikantor Satpol PP Provinsi Jateng. Seminar Nasional Keindonesiaan III Tahun 2018 “Pewngutan SDM di Eradiskrupsi Terhadap Melalui Pendidikan

- Ilma Megantara (2019) Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai. Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi (JEBA) Volume 21 Nomor 01 Tahun 2019.
- Jogiyanto, H.M. dan Abdillah, W. 2015. *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) Dalam Penelitian Bisnis*, Penerbit : BPFE-Yogyakarta
- Kardinah Andriannah (2019) Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT Vol.4, No.1 Februari 2019: 119 - 126 P-ISSN 2527-7502 E-ISSN 2581-2165.
- Lubis, Yusniar, Bambang Hermanto, dan Emron Edison. 2018. *Manajemen dan Riset Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesatu. Penerbit : Alfabeta, Bandung.
- Luthans, Fred. 2012. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh, Penerbit : Andi, Yogyakarta
- Martoyo Susilo, 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi kelima, cetakan ketiga, Penerbit : BPFE, Yogyakarta
- Murti dan Srimulyani. 2013. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel mediasi Kepuasan Kerja pada PDAM kota Madiun. Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi. Volume. 1 No 1
- Mega, K., & Surya, U. (2016). Peran Knowledge Sharing Dalam Memperkuat Pengaruh Kompetensi Dan Rotasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Sdm (Studi Pada Dinas Koperasi Dan Umkm Provinsi Jawa Tengah).
- Omollo, Pamela Akinyi. (2015). *Effect of Motivation on Employee Performance of Banks in Kenya: A Case Study of Kenya Commercial Bank in Migori County*. *International Journal of Human Resource Studies*. 5 (2): 87-103.
- Rivai, Veithzal., dan Sagala Jauvani. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Penerbit : Rajawali Pers. Jakarta
- Robbins, S.P. dan Timothy A. Judge, 2015. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi*, Aplikasi Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan. edisi Kedelapan. Jilid dua. Penerbit : Prenhallindo, Jakarta
- Rosyidah, E., Fadah, I., & Tobing, D. S. K. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi diUunit-Uunit Pelayanan Publik Kabupaten Jember.*Jurnal relasi stie mandala jember*, 14(1), 1-16.
- Santoso (2017) Pengaruh Rotasi Pegawai, Kepuasan Kerja Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Balai Pendidikan

dan Pelatihan Transportasi Darat Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, Vol. 13, No. 4, Januari 2017 : 61-68.

Saravani, dkk 2013. Investigating The Influence Of Job Rotation On Performance By Considering Skill Variation And Job Satisfaction Of Bank Employees, *Tehnicki Vjesnik* 20, 3(2013), 473-478.

Simamora, Henry, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi, cetakan kedua, YKPN, Yogyakarta

Sudaryo Yoyo, 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*, edisi pertama, Penerbit : Andi Yogyakarta

Sudarmanto. 2014. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM* Penerbit : Pustaka Pelajar, Yogyakarta

Sugiyono, 2016, *Statistik Untuk Penelitian*, cetakan kedua puluh tujuh, Penerbit : Alfabeta, Bandung.

Sujarweni, V. Wiratna, 2016. *Kupas Tuntas Penelitian Akuntansi Dengan SPSS*, cetakan 2016, Penerbit : Pustaka Baru Press, Yogyakarta

Sunyoto, Danang. 2015. *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Penerbit : *Center for Academic Publishing Service*. Yogyakarta

Sopiah, 2010. *Perilaku Organisasi*. Edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : Andi Yogyakarta

Suwatno & Priansa, D. 2011. *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Penerbit : Alfabeta, Bandung

Supomo dan Ety Nurhayati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Mahasiswa dan Umum*. Penerbit : Yrama Widya, Bandung

Sulistiyani, Teguh Ambar dan Rosidah. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendekatan Teoretik dan Praktik untuk Organisasi Publik*. Cetakan Pertama. Penerbit : Gava Media, Yogyakarta

Sutrisno, Edy. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. edisi pertama, cetakan keenam, Penerbit : Kencana Prenada Media Group, Yogyakarta

Sedarmayanti, 2017, *Perencanaan Dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan pertama, Penerbit Refika Aditama, Bandung

Sekaran, Uma. 2014. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis (Research Methods for Business)*, buku satu, edisi keempat, Penerbit : Salemba Empat, Jakarta

Theolina Hormati, (2016) *Pengaruh Budaya Organisasi, Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Tenaga Medis*

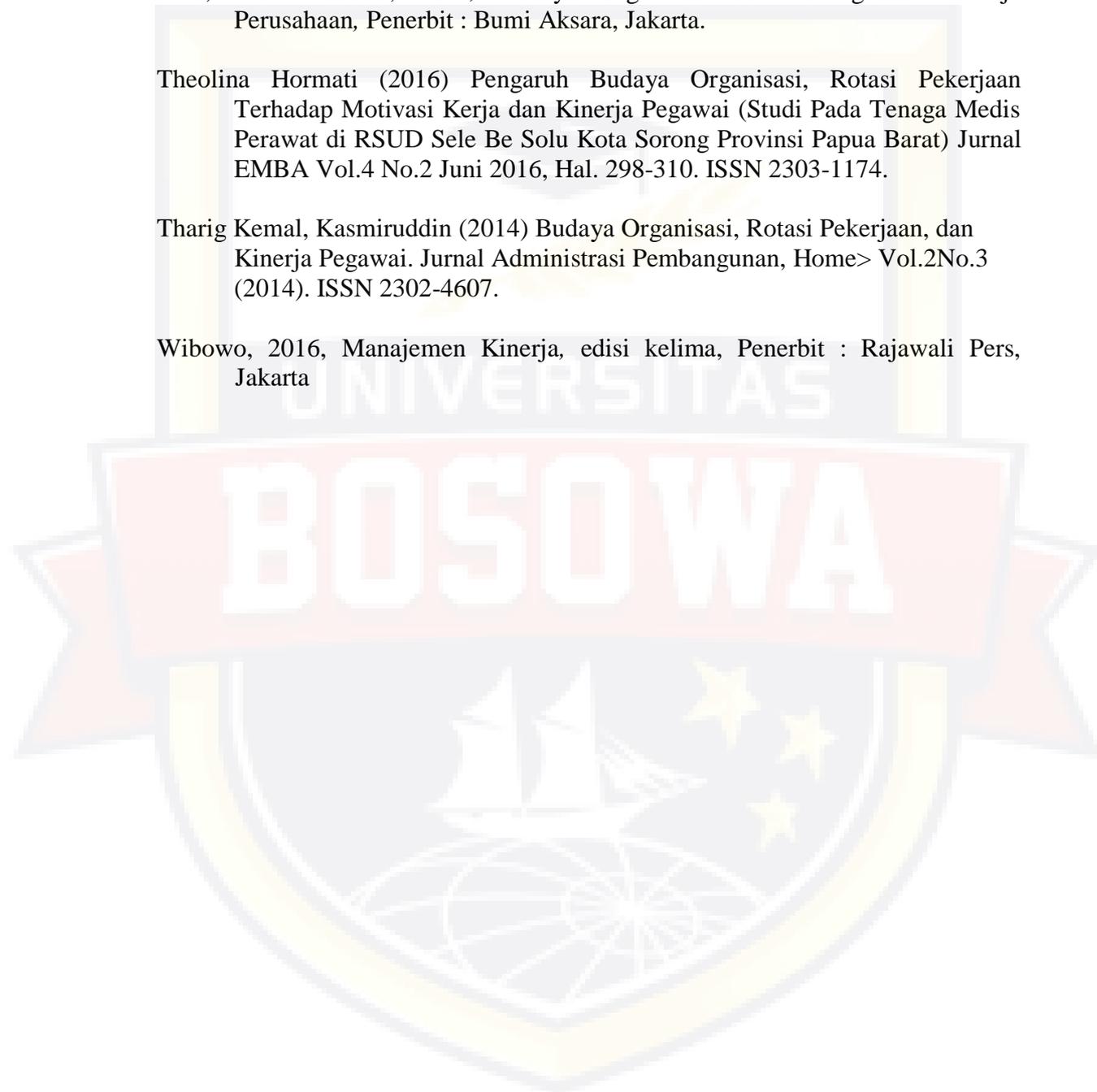
Perawat di RSUD Sele Be Solu Kota Sorong Provinsi Papua Barat) Jurnal EMBA Vol.4 No.2 Juni 2016, Hal. 298-310. ISSN 2303-1174

Tika, Moh. Pabudu, 2012, Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta.

Theolina Hormati (2016) Pengaruh Budaya Organisasi, Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Tenaga Medis Perawat di RSUD Sele Be Solu Kota Sorong Provinsi Papua Barat) Jurnal EMBA Vol.4 No.2 Juni 2016, Hal. 298-310. ISSN 2303-1174.

Tharig Kemal, Kasmiruddin (2014) Budaya Organisasi, Rotasi Pekerjaan, dan Kinerja Pegawai. Jurnal Administrasi Pembangunan, Home> Vol.2No.3 (2014). ISSN 2302-4607.

Wibowo, 2016, Manajemen Kinerja, edisi kelima, Penerbit : Rajawali Pers, Jakarta



Lampiran 1 : Lembar Kuesioner



**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DAN ROTASI JABATAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DISPERKIMTAN
KABUPATEN TORAJA UTARA DENGAN
MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL MODERASI**

Bapak/Ibu/Sdr(i) yang terhormat,

Saat ini kami sedang melakukan penelitian untuk penulisan tesis dalam rangka penyelesaian studi pada Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Bosowa Makassar, maka saya memohon dengan sangat kepada Bapak/Ibu/Sdr. untuk mengisi kuesioner yang telah disediakan. Data kuesioner ini akan digabung dengan data lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan dalam penelitian ini.

Setiap jawaban yang diberikan merupakan bantuan yang tidak ternilai harganya bagi penelitian ini, atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr(i) terlebih dahulu kami ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

ELVIN TODING

KUESIONER PENELITIAN

BAGIAN A : IDENTITAS RESPONDEN

Kuesioner untuk Pegawai pada Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan (DISPERKIMTAN) Kabupaten Toraja Utara. Isilah identitas Sdr (i) sebagai berikut :

1. Umur
 - Dibawah 25 tahun
 - 26 – 35 tahun
 - 36 – 45 tahun
 - Diatas 46 tahun
2. Jenis Kelamin
 - Pria Wanita
3. Tingkat pendidikan terakhir
 - Sekolah Menengah Atas
 - Akademi (Diploma 3)
 - S₁
 - S₂
 - S₃
4. Masa Kerja
 - Dibawah 2 tahun
 - 2,1 – 3 tahun
 - 3,1 – 5 tahun
 - 5,1 – 10 tahun
 - Diatas 10 tahun
5. Golongan
 - Eselon 2
 - Eselon 3
 - Eselon 4
 - Saff 4
6. Status Pegawai
 - Menikah
 - Belum menikah
 - Janda / Duda

BAGIAN B : PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Mohon dijawab dengan jujur atas pertanyaan yang diajukan di bawah ini menurut persepsi Bapak/Ibu/Sdr(i) mengenai Analisis Budaya Organisasi dan Rotasi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi. Berilah tanda checklis (√) pada alternatif jawaban yang tersedia sesuai dengan pilihan bapak/ibu/Sdr(i) dengan ketentuan sebagai berikut :

Bobot	Pilihan	Keterangan
1	STS	Sangat Tidak Setuju
2	TS	Tidak Setuju
3	CS	Cukup Setuju
4	S	Setuju
5	SS	Sangat Setuju

ANGKET BUDAYA ORGANISASI

PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
	STS	TS	CS	S	SS
• Instansi tempat saya bekerja memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk melakukan inovasi dalam pelaksanaan tugas pekerjaan					
• Organisasi tempat saya bekerja memberi kesempatan kepada setiap pegawai untuk berani mengambil resiko dalam melaksanakan tugas pekerjaannya					
• Pihak manajemen organisasi menekankan saya untuk lebih memperhatikan secara detail dalam hal pekerjaan					
• Saya berusaha untuk meningkatkan efektifitas cara bekerja, guna memperoleh hasil kerja yang sesuai dengan yang ditargetkan oleh organisasi					
• Saya selalu kompak dengan tim kerja untuk menangani setiap pekerjaan dalam organisasi					
• Setiap pegawai harus agresif dan cekatan dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari					

ANGKET ROTASI JABATAN

PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
	STS	TS	CS	S	SS
• Organisasi tempat saya bekerja melakukan rotasi jabatan berdasarkan kemampuan yang dimiliki pegawai					
• Rotasi jabatan dilakukan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh setiap pegawai sesuai dengan jabatan yang diberikan					
• Organisasi tempat saya bekerja melakukan rotasi jabatan apabila dilihat dari adanya kejenuhan karyawan					

ANGKET MOTIVASI KERJA

PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
	STS	TS	CS	S	SS
• Balas jasa melalui gaji dan tunjangan yang saya terima setiap bulan mencukupi kebutuhan dasar rumah tangga					
• Kondisi kerja yang ada pada Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara selama ini telah memberikan kepuasan kerja bagi saya					
• Disperkimtan Kabupaten Toraja Utara memberikan fasilitas kerja berupa komputer dan perangkatnya yang disediakan oleh organisasi dalam menunjang aktivitas kerja sehari-hari					
• Setiap pegawai dituntut untuk meningkatkan prestasi kerja yang tinggi					
• Saya mendapat pengakuan dari atasan atas hasil pekerjaan dicapai selama ini					
• Pekerjaan ini memberikan peluang untuk memper-siapkan kemajuan saya di masa yang akan datang					

ANGKET KINERJA

PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
	STS	TS	CS	S	SS
• Penetapan target kerja dilakukan oleh organisasi sesuai dengan sasaran dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi					
• Saya mampu melaksanakan tugas lebih baik dari standar yang ditetapkan oleh organisasi					
• Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai arahan pimpinan dengan harapan ada umpan balik untuk memperoleh imbalan yang sesuai					
• Organisasi tempat saya bekerja menyediakan alat atau sarana untuk menunjang aktivitas kerja					
• Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kompetensi yang saya miliki					
• Saya mempunyai motivasi yang tinggi dalam penyelesaian setiap pekerjaan					
• Saya mempunyai peluang yang besar untuk dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi					

***SEKIAN DAN TERIMA KASIH ***

Frequencies

	Statistics			
	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
Umur	53	0	2.7358	.81219
Jenis kelamin	53	0	1.4528	.50253
Tingkat pendidikan terakhir	53	0	2.7925	.56699
Masa kerja	53	0	3.0377	1.25518
Golongan	53	0	3.1698	1.05130
Status	53	0	1.1132	.31988
X1.1	53	0	3.6038	.76811
X1.2	53	0	3.5849	.74509
X1.3	53	0	3.6792	.87208
X1.4	53	0	3.8679	.85570
X1.5	53	0	3.9623	.73281
X1.6	53	0	3.9811	.99015
X2.1	53	0	3.7170	.79366
X2.2	53	0	3.7547	.78215
X2.3	53	0	4.0189	.72032
Z.1	53	0	3.0000	.87706
Z.2	53	0	3.3019	.82240
Z.3	53	0	2.9811	.97054
Z.4	53	0	3.1887	1.05715
Z.5	53	0	3.7736	.86916
Z.6	53	0	3.4717	.93240
Y.1	53	0	3.7358	.85824
Y.2	53	0	3.6981	.86791
Y.3	53	0	3.8113	.94170
Y.4	53	0	4.0000	.87706
Y.5	53	0	4.1509	.79412
Y.6	53	0	4.2830	.90676
Y.7	53	0	4.2075	.81709

Statistics

	Sum
Umur	145.00
Jenis kelamin	77.00
Tingkat pendidikan terakhir	148.00
Masa kerja	161.00
Golongan	168.00
Status	59.00
X1.1	191.00
X1.2	190.00
X1.3	195.00
X1.4	205.00
X1.5	210.00
X1.6	211.00
X2.1	197.00
X2.2	199.00
X2.3	213.00
Z.1	159.00
Z.2	175.00
Z.3	158.00
Z.4	169.00
Z.5	200.00
Z.6	184.00
Y.1	198.00
Y.2	196.00
Y.3	202.00
Y.4	212.00
Y.5	220.00
Y.6	227.00
Y.7	223.00

Frequency Table

Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26-35 tahun	26	49.1	49.1	49.1
	36-45 tahun	15	28.3	28.3	77.4
	> 46 tahun	12	22.6	22.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Jenis kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	29	54.7	54.7	54.7
	Wanita	24	45.3	45.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Tingkat pendidikan terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	4	7.5	7.5	7.5
	Akademi (D.3)	3	5.7	5.7	13.2
	S.1	46	86.8	86.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Masa kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 2 tahun	7	13.2	13.2	13.2
	2.1 - 3 tahun	13	24.5	24.5	37.7
	3.1- 5 tahun	10	18.9	18.9	56.6
	5.1-10 tahun	17	32.1	32.1	88.7
	> 10 tahun	6	11.3	11.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Golongan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Eselon 2	3	5.7	5.7	5.7
	Eselon 3	16	30.2	30.2	35.8
	Eselon 4	3	5.7	5.7	41.5
	Staf	31	58.5	58.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Status

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	47	88.7	88.7	88.7
	Belum menikah	6	11.3	11.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	7.5	7.5	7.5
	CS	18	34.0	34.0	41.5
	S	26	49.1	49.1	90.6
	SS	5	9.4	9.4	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	5.7	5.7	5.7
	CS	21	39.6	39.6	45.3
	S	24	45.3	45.3	90.6
	SS	5	9.4	9.4	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	5	9.4	9.4	9.4
	CS	16	30.2	30.2	39.6
	S	23	43.4	43.4	83.0
	SS	9	17.0	17.0	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	5.7	5.7	5.7
	CS	14	26.4	26.4	32.1
	S	23	43.4	43.4	75.5
	SS	13	24.5	24.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.9	1.9	1.9
	CS	12	22.6	22.6	24.5
	S	28	52.8	52.8	77.4
	SS	12	22.6	22.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	6	11.3	11.3	11.3
	CS	8	15.1	15.1	26.4
	S	20	37.7	37.7	64.2
	SS	19	35.8	35.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	7.5	7.5	7.5
	CS	14	26.4	26.4	34.0
	S	28	52.8	52.8	86.8
	SS	7	13.2	13.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	5.7	5.7	5.7
	CS	15	28.3	28.3	34.0
	S	27	50.9	50.9	84.9
	SS	8	15.1	15.1	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	13	24.5	24.5	24.5
	S	26	49.1	49.1	73.6
	SS	14	26.4	26.4	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Z.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	17	32.1	32.1	32.1
	CS	22	41.5	41.5	73.6
	S	11	20.8	20.8	94.3
	SS	3	5.7	5.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Z.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	6	11.3	11.3	11.3
	CS	31	58.5	58.5	69.8
	S	10	18.9	18.9	88.7
	SS	6	11.3	11.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Z.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	21	39.6	39.6	39.6
	CS	16	30.2	30.2	69.8
	S	12	22.6	22.6	92.5
	SS	4	7.5	7.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Z.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	16	30.2	30.2	30.2
	CS	20	37.7	37.7	67.9
	S	8	15.1	15.1	83.0
	SS	9	17.0	17.0	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Z.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	7.5	7.5	7.5
	CS	15	28.3	28.3	35.8
	S	23	43.4	43.4	79.2
	SS	11	20.8	20.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Z.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	6	11.3	11.3	11.3
	CS	26	49.1	49.1	60.4
	S	11	20.8	20.8	81.1
	SS	10	18.9	18.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	5.7	5.7	5.7
	CS	19	35.8	35.8	41.5
	S	20	37.7	37.7	79.2
	SS	11	20.8	20.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	7.5	7.5	7.5
	CS	18	34.0	34.0	41.5
	S	21	39.6	39.6	81.1
	SS	10	18.9	18.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	5	9.4	9.4	9.4
	CS	14	26.4	26.4	35.8
	S	20	37.7	37.7	73.6
	SS	14	26.4	26.4	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	3.8	3.8	3.8
	CS	14	26.4	26.4	30.2
	S	19	35.8	35.8	66.0
	SS	18	34.0	34.0	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	13	24.5	24.5	24.5
	S	19	35.8	35.8	60.4
	SS	21	39.6	39.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Y.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	7.5	7.5	7.5
	CS	4	7.5	7.5	15.1
	S	18	34.0	34.0	49.1
	SS	27	50.9	50.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Y.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	3.8	3.8	3.8
	CS	7	13.2	13.2	17.0
	S	22	41.5	41.5	58.5
	SS	22	41.5	41.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	53	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	53	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.887	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	19.0755	11.110	.831	.849
X1.2	19.0943	12.010	.656	.875
X1.3	19.0000	11.231	.678	.872
X1.4	18.8113	11.156	.711	.866
X1.5	18.7170	11.822	.713	.867
X1.6	18.6981	10.638	.671	.877

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	53	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.868	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	7.7736	1.871	.772	.791
X2.2	7.7358	1.852	.805	.759
X2.3	7.4717	2.216	.673	.879

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	53	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.920	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z.1	16.7170	15.668	.803	.902
Z.2	16.4151	16.517	.721	.913
Z.3	16.7358	14.660	.863	.893
Z.4	16.5283	14.023	.868	.892
Z.5	15.9434	16.978	.598	.928
Z.6	16.2453	15.343	.794	.903

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	53	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	53	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.951	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	24.1509	20.938	.862	.940
Y.2	24.1887	20.771	.875	.939
Y.3	24.0755	20.187	.872	.940
Y.4	23.8868	21.064	.822	.944
Y.5	23.7358	21.390	.875	.940
Y.6	23.6038	21.090	.785	.947
Y.7	23.6792	22.068	.744	.950

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Standardized Residual
N		53
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000
	Std. Deviation	.95071
Most Extreme Differences	Absolute	.080
	Positive	.080
	Negative	-.053
Test Statistic		.080
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Regression

		Coefficients ^a		
		Unstandardized		Standardized
		Coefficients		Coefficients
Model		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	.758	.071	
	Zscore: Budaya Organisasi	-.103	.089	-.183
	Zscore: Rotasi Jabatan	-.069	.089	-.123
	Zscore: Motivasi Kerja	-.141	.081	-.250

		Coefficients ^a		
Model		t	Sig.	
1	(Constant)	10.621	.000	
	Zscore: Budaya Organisasi	-1.153	.254	
	Zscore: Rotasi Jabatan	-.776	.442	
	Zscore: Motivasi Kerja	-1.737	.089	

a. Dependent Variable: Abres

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Zscore: Motivasi Kerja, Zscore: Rotasi Jabatan, Zscore: Budaya Organisasi ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.770 ^a	.593	.568	.50094

a. Predictors: (Constant), Zscore: Motivasi Kerja, Zscore: Rotasi Jabatan, Zscore: Budaya Organisasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F
1	Regression	17.894	3	5.965	23.769
	Residual	12.296	49	.251	
	Total	30.190	52		

ANOVA^a

Model		Sig.
1	Regression	.000 ^b
	Residual	
	Total	

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Zscore: Motivasi Kerja, Zscore: Rotasi Jabatan, Zscore: Budaya Organisasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	3.984	.069	
	Zscore: Budaya Organisasi	.236	.086	.309
	Zscore: Rotasi Jabatan	.273	.086	.358
	Zscore: Motivasi Kerja	.224	.078	.294

Coefficients^a

Model		t	Sig.	Collinearity Statistics	
				Tolerance	VIF
1	(Constant)	57.896	.000		
	Zscore: Budaya Organisasi	2.742	.008	.653	1.531
	Zscore: Rotasi Jabatan	3.177	.003	.654	1.530
	Zscore: Motivasi Kerja	2.861	.006	.788	1.269

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Regression**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Moderasi_2, Zscore: Budaya Organisasi, Moderasi_1, Zscore: Motivasi Kerja, Zscore: Rotasi Jabatan ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.848 ^a	.718	.689	.42523

a. Predictors: (Constant), Moderasi_2, Zscore: Budaya Organisasi, Moderasi_1, Zscore: Motivasi Kerja, Zscore: Rotasi Jabatan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F
1	Regression	21.692	5	4.338	23.992
	Residual	8.499	47	.181	
	Total	30.190	52		

ANOVA^a

Model		Sig.
1	Regression	.000 ^b
	Residual	
	Total	

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Moderasi_2, Zscore: Budaya Organisasi, Moderasi_1, Zscore: Motivasi Kerja, Zscore: Rotasi Jabatan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	3.439	.133	
	Zscore: Budaya Organisasi	.237	.074	.312
	Zscore: Rotasi Jabatan	.166	.077	.219
	Zscore: Motivasi Kerja	.304	.070	.399
	Moderasi_1	.315	.103	.251
	Moderasi_2	.293	.106	.233

Coefficients^a

Model		t	Sig.
1	(Constant)	25.941	.000
	Zscore: Budaya Organisasi	3.187	.003
	Zscore: Rotasi Jabatan	2.170	.035
	Zscore: Motivasi Kerja	4.362	.000
	Moderasi_1	3.048	.004
	Moderasi_2	2.771	.008

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai