

KOMITMEN EFEKTIVITAS KERJA

Christine T. M. Manoppo



KOMITMEN DAN EFEKTIFITAS KERJA

Dr. Christine T. M. Manoppo, M.Ap



Dr. Christine T. M. Manoppo, M.Ap

Komitmen dan Efektifitas Kerja

ISBN : 978-623-5692-29-6

hlm 131; 15,5 x 23 cm

Editor : **Dr. Christine T. M. Manoppo, M.Ap**

Desain Sampul dan Tata Letak : Dereyez Printing

PENERBIT : **MAJOR**

• Redaksi:

PENERBIT MAJOR

Jl. A. Mononutu – Paslaten, Kec. Kauditan

Kab. Minahasa Utara – Sulawesi Utara, Kode Pos: 95372

HP/WA: 0853-4211-7958

Email: penerbit.major@yahoo.com

• **Terbit : 2020**

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Hak Cipta pada Penulis/Pengarang

Hak Penerbitan pada CV. MAJOR, Minahasa Utara (PENERBIT MAJOR)

Dicetak Oleh DEREYEZ PRINTING

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apapun, termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit. (Undang-Undang Hak Cipta Nomor 19 Tahun 2002 dan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2017 Tentang Sistem Perbukuan)

KATA PENGANTAR

Syukur dan pujian dipersembahkan kehadiran Tuhan karena hikmat dan kemampuan yang dimiliki penulis hanyalah berasal dari Dia.

Buku referensi ini penulis tulis berdasarkan pengembangan dari penelitian yang dilakukan pada Pegawai Administrasi Unima dengan judul **“Pengaruh Budaya Kerja, Pengawasan, Pembinaan dan Komitmen Kerja terhadap Efektifitas Kerja Pegawai Administrasi di Universitas Negeri Manado”** yang dibaca, dipelajari kembali, diterjemahkan ataupun di kutib dari berbagai sumber yang sudah ada ataupun sumber yang lain, berkaitan dengan topik-topik yang sudah penulis siapkan, dengan maksud untuk memenuhi kebutuhan buku sumber dalam perkuliahan mata kuliah Manajemen Pendidikan di Perguruan Tinggi.

Pada saat buku ini dibuat tentunya masih banyak kekurangan yang perlu diperbaiki. Namun keterbatasan yang ada, tidaklah mengurangi maksud dan tujuan utama dari penulisan buku ini. Dan tentunya dalam setiap kesempatan penulis bersedia menerima saran dan masukan dari semua pihak, dalam upaya perbaikan untuk menjadi lebih baik.

Semoga buku ini bermanfaat

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB I Pendahuluan	1
BAB II Efektifitas Kerja	4
BAB III Budaya Kerja	10
BAB IV Pengawasan	21
BAB V Pembinaan	25
BAB VI Komitmen Kerja	54
BAB VII Anggapan Dasar Budaya Kerja,	
Pengawasan, Pembinaan, Komitmen ...	
Kerja dan Efektifitas Kerja	58
BAB VIII Metodologi Penelitian	71
BAB IX Hasil Penelitian dan Pembahasan	87
DAFTAR PUSTAKA	124

BAB I

PENDAHULUAN

Suatu pekerjaan dikatakan efektif jika menghasilkan satu unit keluaran (*output*), tepat waktu dan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Melakukan pekerjaan yang efektif bukan hanya berlaku bagi organisasi swasta, tetapi di lembaga pendidikan sebagai lembaga nonprofit, efektivitas kerja menjadi ukuran ketercapaian tujuan. Karena efektivitas itu sendiri pada intinya bukan hanya terbatas pada proses, tetapi juga bagaimana proses pencapaian tujuan tersebut itu terjadi.

Sejatinya Efektifitas kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dengan didasarkan pada kecakapan, efisiensi waktu, pengalaman yang mumpuni, dan kesungguhan dalam bekerja. Efektivitas adalah kegiatan mulai dengan adanya fakta kegiatan sehingga menjadi data, baik yang berasal dari hubungan dan transaksi internal dan eksternal maupun berasal dari hubungan antar unit dan didalam unit itu sendiri.

Berbicara tentang efektifitas kerja dapat terlihat dari kinerja pegawai. Kinerja yang efektif dalam pekerjaan menurut Wibowo adalah hasil dari melakukan sesuatu hal benar pada waktu yang tepat (*doing the right things at the right time*) atau hal yang benar untuk pekerjaan yang spesifik pada waktu yang spesifik (*the right things for that specific job at that spesific point in time*).

Secara umum kinerja karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan pekerjaan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus tau benar, bagaimana menerapkan fungsi–fungsi manajemen agar perbedaan secara individu dapat menjadi kekuatan secara kelompok. Robbin dan Coulter dalam Wibowo, menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses untuk membuat aktivitas terselesaikan

secara efektif dan efisien, dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Upaya meningkatkan kualitas pelayanan diperlukan sumberdaya manusia yang mampu memahami bagaimana menciptakan metode pelayanan yang maksimal sehingga pelayanan prima bisa dirasakan dan dinikmati oleh masyarakat sebagai konsumen. Begitupun dengan sumber daya manusia yang ada di lembaga pemerintahan yakni Pegawai Negeri Sipil atau PNS. Menurut Timpe, bahwa pegawai negeri yang *memiliki job performance* yang tinggi adalah pegawai yang produktif. Pegawai yang produktif memiliki ciri sebagai berikut: (1) memiliki kecerdasan pikiran dan dapat mempelajari kondisi sekitar dengan cepat, (2) memiliki kompetensi secara profesional, (3) memiliki daya kreatifitas dan inovatif yang tinggi, (4) memahami dan menguasai pekerjaannya, (5) belajar dengan cerdas, menggunakan logika, dan mengorganisir pekerjaan dengan efisien, (6) selalu berusaha untuk melakukan perbaikan, (7) dianggap bernilai oleh pengawasnya, (8) memiliki prestasi yang baik, dan (9) selalu berusaha untuk meningkatkan kemampuan.

Lembaga Pendidikan Universitas Negeri Manado dengan visinya menjadi lembaga yang bermartabat, bermutu, unggul, dan kompetitif dalam menyelenggarakan program pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat, tentunya terus berupaya melakukan berbagai usaha kearah pencapaian tujuan yang ingin dicapai sesuai dengan visi dan misi nya. Proses pencapaian tujuan tentunya harus diikuti dengan kinerja yang ditunjukkan oleh semua elemen yang ada di lembaga ini, baik pimpinan maupun pelaksana yang ada di lingkungan Unima, meliputi kelompok dosen sebagai pelaksana akademik dan staf pegawai sebagai pelaksana administratif.

Sebagai pelaksana administratif, staf pegawai mempunyai peran yang penting dalam pencapaian tujuan Unima, karena fungsi pegawai administrasi adalah penunjang pelaksana aktivitas akademik, yang tentunya diharapkan akan menciptakan suasana pendidikan yang menyenangkan dan kreatif. Dengan demikian pegawai administrasi haruslah memiliki komitmen

profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan kedudukan dan kepercayaan yang diberikan.

Sarianthy dalam suatu kajian teori Pretasi Kerja Karyawan, mengemukakan bahwa dewasa ini sumber daya manusia menjadi sangat penting bagi kemajuan ataupun ambruknya sebuah organisasi, karena sumber daya manusia yang berkualitas sangat diperlukan untuk menghadapi persaingan dan perubahan. Apakah itu organisasi swasta ataupun instansi pemerintahan, sumberdaya manusia memiliki andil besar dalam menentukan maju mundurnya suatu organisasi mengingat kedudukannya yang bukan sekedar sebagai alat produksi tetapi juga merupakan penggerak dan penentu berlangsungnya proses produksi dari keseluruhan aktivitas organisasi. Dengan kata lain, kemajuan suatu organisasi dapat dilihat dari kualitas dan kapabilitas sumberdaya manusia yang ada didalamnya.

BAB II

EFEKTIFITAS KERJA

A. Definisi

1. Efektifitas

Efektivitas kerja terdiri dari dua kata yaitu efektivitas dan kerja. Menurut kamus Administrasi perkantoran, “efektivitas berasal dari kata efektif yang berarti terjadinya suatu efek yang dikehendaki dalam suatu perbuatan”. Richard M. Steers, lebih jelas mengatakan bahwa suatu pekerjaan dikatakan efektif jika suatu pekerjaan dapat menghasilkan satu unit keluaran (output). Suatu pekerjaan dikatakan efektif jika suatu pekerjaan dapat diselesaikan tepat pada waktunya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Cassio dan Awad mendefinisikan efektifitas sebagai tingkat ketepatan hasil kerja yang didasarkan atas rencana yang sudah ditetapkan. Gibson juga mengemukakan bahwa efektifitas adalah pencapaian sasaran yang telah disepakati atas usaha bersama. Sejalan dengan pendapat tersebut Handoko menyatakan bahwa, Efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang ditetapkan, oleh Devung merupakan tingkat kemampuan untuk mencapai tujuan dengan tepat dan baik, dan terlihat pada hubungan antara output yang dihasilkan oleh yang bertanggung jawab dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan. (Anthony dan Young David). Lebih dalam Sondang P.Siagian menjelaskan tentang Efektivitas sebagai pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya.

Dari definisi yang diuraikan tersebut dapatlah disimpulkan bahwa efektifitas adalah penyelesaian pekerjaan secara benar dan tepat untuk menghasilkan tujuan yang tepat.

2. Kerja

Konsep “kerja” didefinisikan oleh George Thomson dalam Ndraha sebagai berikut “*An activity which demands the expenditure of energy or effort to create from ‘raw materials’ those products or services which people value*” Artinya bahwa kerja adalah proses penciptaan nilai pada suatu unit sumber daya. Nilai inilah yang menjadi acuan dalam peningkatan sumber daya manusia dalam mengelola potensi yang ada dalam sebuah unit kerja tertentu. The Liang Gie, mendefinisikan kerja sebagai rangkaian aktivitas yang ditimbulkan dari aktualisasi energi atau tenaga, dalam kaitannya dengan profesionalismenuntuk mencapai sasaran. Sar A. Levitan, Garth L. Mangum dan Ray Mars dalam Ndraha memberikan pengertian lebih dalam tentang *work* dengan *leisure*, yang menurutnya penggunaan kata *work*, tidak hanya memberikan nilai tambah ekonomi kepada orang lain tetapi sebaliknya bisa terjadi suatu “kerja” yang kelihatannya tidak langsung bernilai ekonomi, melainkan nilai psikologis, sosial dan spiritual, seperti *relaxion*, *recreation*, kepuasan *intrinsic*, *retreat*, ketenangan, dan kedamaian yang membuat kegiatan orang yang bersangkutan beroleh semangat baru mendapat inspirasi, pendorong atau potensi baru, bisa berdampak bisnis yang luas, dan oleh karena itu mempunyai nilai kerja.

B. Efektifitas Kerja

Sondang S.P. Siagian mengatakan bahwa efektifitas kerja adalah penyelesaian pekerjaan tepat waktunya yang telah ditetapkan, artinya pelaksanaan sesuatu kerja dinilai baik atau tidak, bergantung pada bilamana tugas itu diselesaikan dan terutama untuk menjawab pertanyaan bagaimana cara melaksanakannya dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk itu. Schermerhorn mendefinisikan bahwa efektifitas kerja adalah suatu keadaan dimana aktifitas jasmaniah dan rohaniah

yang dilakukan oleh manusia dapat mencapai hasil akibat sesuai yang dikehendaki. Efektivitas kerja merupakan suatu ukuran tentang pencapaian suatu tugas atau tujuan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja merupakan penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan. Artinya apakah pelaksanaan sesuatu pekerjaan dinilai baik atau tidak dalam hal ini mempunyai nilai kerja seperti yang dimaksudkan oleh Ndraha, sangat tergantung pada kapan tugas tersebut diselesaikan terutama untuk menjawab pertanyaan bagaimana cara melaksanakannya dan berapa biaya yang dikeluarkan.

Anderson dan Barker, yang menyatakan bahwa *Effectiveness is the degree of achievement of the objective relative to some standard*. Yang berarti efektivitas adalah derajat tingkat pencapaian pada beberapa standarisasi. Standard disini dimaksudkan sebagai pemenuhan kriteria atas suatu produk yang dihasilkan, antara lain dapat dilihat dari segi peralatan, metode, keterampilan dan teknologi yang digunakan serta pemanfaatan segala sumber daya yang telah tersedia. Menurut Wibowo standard kinerja yang efektif didasarkan pada pekerjaan yang tersedia, dipahami dan disetujui, spesifik dan terukur, berorientasi pada waktu, tertulis dan terbuka untuk berubah. Hal ini berarti pekerja harus dilibatkan dalam menentukan standard yang baik, disusun berdasarkan kesepakatan bersama sehingga menjadi kontrol kinerja yang efektif.

Kirk Patrick dalam Wibowo mengemukakan ada 8 karakteristik yang membuat suatu standard kinerja efektif yaitu :

- 1). Standard didasarkan pada pekerjaan. Standard dapat dicapai.
- 2). Standard dapat dipahami.
- 3). Standard dapat disepakati.
- 4). Standard harus spesifik dan sedapat mungkin terukur.
- 5). Standard harus berorientasi pada waktu.
- 6). Standard harus tertulis.
- 7). Standard dapat berubah.

Richard M. Steers mengemukakan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja,

1). Karakteristik Organisasi.``

Karakteristik organisasi terdiri dari struktur dan teknologi organisasi yang dapat mempengaruhi segi-segi tertentu dari efektivitas dengan berbagai cara. Yang dimaksud struktur adalah hubungan yang relatif tepat sifatnya, seperti dijumpai dalam organisasi, sehubungan dengan susunan sumber daya manusia struktur meliputi bagaimana cara organisasi menyusun orang-orangnya dalam menyelesaikan pekerjaan, sedangkan yang dimaksud teknologi adalah mekanisme suatu organisasi untuk mengubah masukan mentah menjadi keluaran.

2). Karakteristik Lingkungan

Lingkungan luar dan lingkungan dalam juga telah dinyatakan berpengaruh atas efektivitas, keberhasilan hubungan organisasi lingkungan tampaknya amat tergantung pada tingkat variabel kunci yaitu tingkat keterdugaan keadaan lingkungan, ketepatan persepsi atas keadaan lingkungan, tingkat rasionalisme organisasi. Ketiga faktor ini mempengaruhi ketepatan tanggapan organisasi terhadap perubahan lingkungan.

3). Karakteristik Pekerja

Pada kenyataannya para anggota organisasi merupakan faktor pengaruh yang paling penting karena perilaku merekalah yang dalam jangka panjang akan memperlancar atau merintanginya tercapainya tujuan organisasi. Pekerja merupakan sumber daya yang langsung berhubungan dengan pengelolaan semua sumber daya yang ada di dalam organisasi, oleh sebab itu perilaku pekerja sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pekerja merupakan modal utama di dalam organisasi yang akan berpengaruh besar terhadap efektivitas, karena walaupun teknologi yang digunakan merupakan teknologi yang canggih dan

didukung oleh adanya struktur yang baik, namun tanpa adanya pekerja maka semua itu tidak ada gunanya.

4). Karakteristik Kebijaksanaan dan Praktek Manajemen

Dengan makin rumitnya proses teknologi dan perkembangannya lingkungan maka peranan manajemen dalam mengkoordinasi orang dan proses demi keberhasilan organisasi semakin sulit. Masih menurut Richard dan M. Steers, indikator efektivitas kerja meliputi unsur kemampuan menyesuaikan diri, prestasi kerja dan kepuasan kerja: Pertama, Kemampuan menyesuaikan diri, Kedua, Prestasi kerja, dan Ketiga, Kepuasan kerja.

1). Kemampuan menyesuaikan diri

Kemampuan manusia terbatas dalam segala hal, sehingga dengan keterbatasannya itu menyebabkan manusia tidak dapat mencapai pemenuhan kebutuhannya tanpa melalui kerjasama dengan orang lain. Kunci keberhasilan organisasi adalah kerjasama dalam pencapaian tujuan. Setiap organisasi yang masuk dalam organisasi dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan orang yang bekerja didalamnya maupun dengan pekerjaan dalam organisasi tersebut. Jika kemampuan menyesuaikan diri tersebut dapat berjalan maka tujuan organisasi dapat tercapai.

2). Prestasi kerja

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu.

3). Kepuasan kerja.

Tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Tingkat rasa puas individu bahwa

mereka mendapat imbalan yang setimpal, dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dan organisasi tempat mereka berada.

Gary Yulk dalam beberapa penelitian yang meneliti tentang ciri kepribadian yang berbeda dan yang berhubungan dengan efektifitas manajerial dan promosi dirinya, ditemukan ada 8 aspek kepribadian yang paling relevan bagi kepemimpinan efektif para manajer dan administrator dalam organisasi yang besar yaitu:

- a. Tingkat energy tinggi dan toleransi terhadap tekanan.
- b. Rasa percaya diri.
- c. Pusat kendali internal.
- d. Kestabilan dan kematangan emosional.
- e. Integritas pribadi.
- f. Motivasi kekuasaan.
- g. Orientasi kepada keberhasilan.
- h. Kebutuhan akan afiliasi.

Selanjutnya Gary Yulk memaparkan tentang hasil penelitian lainnya yang mengidentifikasi sejumlah keterampilan manajerial yang relevan dengan efektifitas yaituketerampilan teknis, keterampilan konseptual dan kecerdasan antar pribadi. Komponen lainnya yang relevan adalah kecerdasan emosional, kecerdasan sosial, dan kemampuan untuk belajar.

Oleh karena itu berdasarkan konsep-konsep diatas dapat disintesaikan bahwa efektifitas kerja adalah seperangkat tindakan penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggungjawab pegawai sesuai dengan cara dan pencapaian hasil yang telah ditetapkan, dengan indikator sebagai berikut: cara menentukan prosedur pelaksanaan pekerjaan, penggunaan fasilitas /peralatan pekerjaan, pencapaian hasil dan ketepatan waktu.

BAB III

BUDAYA KERJA

A. Definisi

1. Budaya

Kata budaya (*culture*) mempunyai pengertian yang amat banyak, apabila kata ini dihubungkan dengan organisasi. Dalam istilah studi administrasi dan manajemen, sering ditemukan sejumlah istilah yang mirip dengan pengertian budaya

Beberapa diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1). Keteraturan perilaku yang dapat diobservasi (karena berulang-ulang secara tetap), yaitu pada waktu orang saling berinteraksi, seperti halnya bahasa yang digunakan dan ritual-ritual yang mengitari perilaku manusia.
- 2). Norma-norma yang berkembang secara bertahap dalam kelompok kerja, seperti yang telah berkembang secara khas norma satu hari kerja bagi satu hari pembayaran yang adil yang terdapat di *Bank Wiring Room dalam Studi Howtrone*.
- 3). Nilai-nilai dominan yang diambil oleh suatu organisasi, seperti kualitas produksi atau kepemimpinan harga.
- 4). Filsafat yang membimbing kebijaksanaan organisasi dalam menghadapi pekerja dan atau langganan mereka.
- 5). Aturan-aturan permainan yang lama digunakan didalam organisasi sehingga berfungsi sebagai pengikat dalam hal mana seorang pemula harus belajar dalam rangka dapat menjadi anggota yang dapat diterima.
- 6). Perasaan atau iklim yang disampaikan didalam suatu organisasi melalui tata ruang fisik dan cara anggota-anggota berinteraksi dengan langganan mereka atau pihak luar lainnya.

Kata budaya itu sendiri adalah sebagai suatu perkembangan dari bahasa sansekerta '*budhayah*' yaitu bentuk jamak dari buddhi atau akal, dan kata majemuk budi-daya, yang berarti daya dari budi, dengan kata lain "budaya adalah daya dari budi yang berupa cipta, karsa dan rasa. Oleh karena itu dapatlah diartikan bahwa budaya adalah keberhasilan suatu pekerjaan dalam sebuah organisasi, berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan dari para anggota didalam organisasi tersebut. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat kebiasaan, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinannya dan menjadi kebiasaan dalam perilaku kerja atau organisasi. Nilai-nilai yang telah menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya. Oleh karena budaya dikaitkan dengan mutu atau kualitas kerja, maka dinamakan budaya kerja.

B. Budaya Kerja

Adapun pengertian budaya kerja menurut Hadari Nawawi dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia menjelaskan bahwa:

Budaya Kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Gering Supriyadi,dkk menyatakan menyatakan bahwa: Budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja.

Selanjutnya Triguno menerangkan bahwa: Budaya Kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai

yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.

Lebih lanjut, dijelaskan juga bahwa orang yang terlatih dalam kelompok budaya kerja akan mempunyai sikap:

- 1). Menyukai kebebasan, pertukaran pendapat, dan terbuka bagi gagasan gagasan baru dan fakta baru dalam usahanya untuk mencari kebenaran.
- 2).Memecahkan permasalahan secara mandiri dengan bantuan keahliannya berdasarkan metode ilmu pengetahuan, pemikiran yang kreatif, dan tidak menyukai penyimpangan dan pertentangan.
- 3). Berusaha menyesuaikan diri antara kehidupan pribadinya dengan kebiasaan sosialnya.
- 4).Mempersiapkan dirinya dengan pengetahuan umum dan keahliankeahlian khusus dalam mengelola tugas atau kewajiban dalam bidangnya.
- 5). Memahami dan menghargai lingkungannya.
- 6). Berpartisipasi dengan loyal kepada kehidupan rumah tangga, masyarakat dan organisasinya serta penuh rasa tanggung jawab.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa keberhasilan pelaksanaan program budaya kerja antara lain dapat dilihat dari peningkatan tanggung jawab, peningkatan kedisiplinan dan kepatuhan pada norma/aturan, terjalannya komunikasi dan hubungan yang harmonis dengan semua tingkatan, peningkatan partisipasi dan kepedulian, peningkatan kesempatan untuk pemecahan masalah serta berkurangnya tingkat kemangkiran dan keluhan.

Osborne dan Plastrik juga menerangkan bahwa: “Budaya kerja adalah seperangkat perilaku perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Penelitian *Harvard Business School* oleh Kotter dan Heskett,

tahun 1992 yang menemukan bahwa budaya korporat/kerja mempunyai dampak kuat terhadap prestasi kerja suatu organisasi.

Taliziduhu Ndraha dalam buku *Teori Budaya Kerja* mendefinisikan bahwa budaya kerja merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat. Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat mendalam, karena akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Disamping itu masih banyak lagi manfaat yang muncul seperti kepuasan kerja meningkat, pergaulan yang lebih akrab, disiplin meningkat, pengawasan fungsional berkurang, pemborosan berkurang, tingkat absensi menurun, terus ingin belajar, ingin memberikan terbaik bagi organisasi, dan lain-lain.

Lebih lanjut seorang peneliti lain, Wirijadinata mendefinisikan budaya kerja adalah sistem untuk mengikut sertakan seluruh karyawan atau yang dipimpin secara gotong royong, kekeluargaan, dan musyawarah untuk mufakat dalam rangka meningkatkan kualitas hasil pekerjaan, sehingga memberikan kepuasan kepada pemakai, dan untuk meningkatkan produktifitas kerja. Dengan demikian definisi ini lebih menekankan pada nilai kesepakatan sosial. Definisi lain, menurut hasil forum diskusi manajemen XI di Jakarta, 11 maret 2000 bahwa budaya kerja adalah suatu tatanan atau aturan permainan dalam organisasi yang harus ditaati oleh semua sumber daya manusia yang ada, untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Budaya kerja berbeda antara organisasi satu dengan yang lainnya, hal itu dikarenakan landasan dan sikap perilaku yang dicerminkan oleh setiap orang dalam organisasi berbeda. Budaya kerja yang terbentuk secara positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam suatu organisasi membutuhkan sumbang saran, pendapat bahkan

kritik yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya demi kemajuan di lembaga pendidikan tersebut, namun budaya kerja akan berakibat buruk jika pegawai dalam suatu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda hal itu dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan pikirannya, karena setiap individu mempunyai kemampuan dan keahliannya sesuai bidangnya masing-masing.

Untuk memperbaiki budaya kerja yang baik membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk merubahnya, maka itu perlu adanya pembenahan pembenahan yang dimulai dari sikap dan tingkah laku pemimpinnya kemudian diikuti para bawahannya. Terbentuknya budaya kerja diawali tingkat kesadaran pemimpin atau pejabat yang ditunjuk, dimana besarnya hubungan antara pemimpin dengan bawahannya akan menentukan cara tersendiri apa yang dijalankan dalam perangkat satuan kerja atau organisasi. Maka dalam hal ini budaya kerja terbentuk dalam satuan kerja atau organisasi itu berdiri, artinya pembentukan budaya kerja terjadi ketika lingkungan kerja atau organisasi belajar dalam menghadapi permasalahan yang menyangkut masalah organisasi.

Adapun cakupan makna setiap nilai budaya kerja tersebut, antara lain:

- 1). Disiplin; Perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan, prosedur, berlalu lintas, waktu kerja, berinteraksi dengan mitra, dan sebagainya.
- 2). Keterbukaan; Kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dari dan kepada sesama mitra kerja untuk kepentingan perusahaan.
- 3). Saling menghargai; Perilaku yang menunjukkan penghargaan terhadap individu, tugas dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja.

- 4). Kerjasama; Kesiediaan untuk memberi dan menerima kontribusi dari dan atau kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan target perusahaan.

C. Fungsi Budaya Kerja

Adapun Fungsi dari Budaya Kerja

(Admin, <http://arozielero.wordpress.com/2010/07/13/budayakerja>, diakses 25 Februari 2013.

1. Suatu komponen kualitas manusia yang melekat dengan identitas bangsa dan menjadi tolok ukur dasar dalam pembangunan.
2. Ikut menentukan integritas bangsa dan menjadi penyumbang utama dalam menjamin kesinambungan kehidupan bangsa.
3. Terkait erat dengan nilai-nilai dan falsafah bangsa yang mendorong kinerja seseorang.

D. Manfaat Budaya Kerja

Manfaat dari budaya kerja adalah :

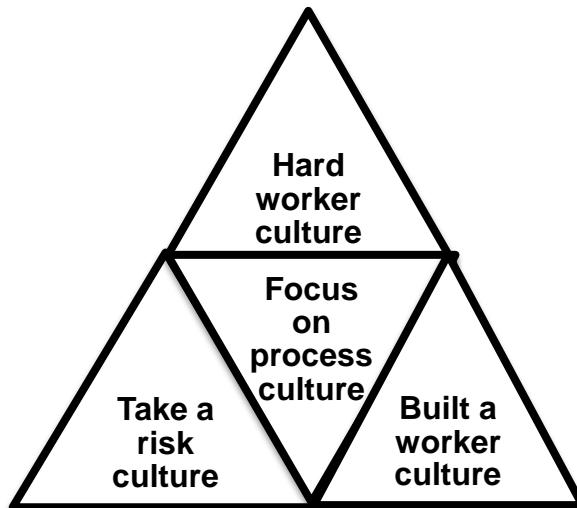
1. Mengubah sikap dan perilaku pegawai untuk meningkatkan.
2. Produktivitas kerja.
3. Meningkatkan kepuasan kerja dan pelanggan, pengawasan
4. Fungsional, dan mengurangi pemborosan.
5. Menjamin hasil kerja berkualitas.
6. Memperkuat jaringan kerja (*networking*).
7. Menjamin keterbukaan (*accountable*).
8. Membangun kebersamaan.

Budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Manfaat dari penerapan budaya kerja yang baik:

1. Meningkatkan jiwa gotong royong.
2. Meningkatkan kebersamaan.

3. Saling terbuka satu sama lain.
4. Meningkatkan jiwa kekeluargaan.
5. Meningkatkan rasa kekeluargaan.
6. Membangun komunikasi yang lebih baik.
7. Meningkatkan produktivitas kerja.
8. Tanggap dengan perkembangan dunia luar.

Berikut ini adalah grafik dalam Membangun Budaya Kerja (*built a worker culture*).



Gambar: Grafik Budaya Kerja (*built a worker culture*)

1. Budaya Berani Ambil Resiko (*Take a risk culture*)
 - 1). Hidup dalam budaya yang berfokus pada resiko ini penuh dengan upaya menekan resiko tinggi, namun dengan umpan balik yang lambat. Pentingnya membuat keputusan yang tepat menimbulkan naluri melihat jauh ke depan.
 - 2). Mengambil keputusan butuh waktu yang lama, dan sekali melakukan, pemikiran sulit diubah.

Dalam budaya ini diperlukan pribadi-pribadi yang matang.

2. Budaya kerja yang fokus pada proses (*Focus on process culture*)
 - 1). Individu yang dihargai dalam budaya ini adalah yang mencoba untuk melindungi integritas sistem lebih dari kepentingan pribadi.
 - 2). Di lembaga pemerintah, karyawan bahkan tak memperoleh umpan balik. Sebagai akibatnya, efektifitas pekerjaan sampai terjadi sesuatu yang membutuhkan evaluasi.
3. Budaya Kerja Keras (*Hard Worker Culture*)
 - 1). Budaya kerja keras termasuk budaya yang sulit, penuh dengan aktifitas yang energetik.
 - 2). Lingkungan budaya ini sangat kondusif bagi orang-orang yang aktif, erat dengan pencapaian target tertentu.

Berdasarkan konsep-konsep tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah seperangkat norma-norma, nilai-nilai, aturan-aturan yang ada dalam organisasi/lingkungan kerja yang dipahami, disepakati bersama, menjadi acuan bersama dalam melaksanakan tujuan dan pekerjaan oleh setiap individu pegawai, dengan indikator-indikator sebagai berikut: norma-norma kerja, aturan-aturan/kebijakan kerja, nilai-nilai dominan, kebersamaan, dan kerjasama.

B. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Hofstede (1980) dalam Chairuman (2002: 2) menurunkan konsep budaya dari program mental yang dibedakan dalam tiga tingkatan, yaitu: Peningkatan Efektivitas Kerja Melalui Komitmen, Perubahan dan Budaya Organisasi (Resi Yudhaningsih)

- 1) Tingkat universal, yaitu program mental dimiliki seluruh manusia dan melekat pada diri manusia.

- 2) Tingkat kolektif, yaitu program mental dimiliki oleh beberapa, tidak seluruh manusia. Pada tingkatan ini program mental khusus pada kelompok atau kategori dan dapat dipelajari.
- 3) Tingkat individual, yaitu program mental unik dimiliki oleh hanya seorang atau dua orang yang tidak akan memiliki program mental yang sama. Pada tingkatan ini program mental sebagian kecil melekat pada diri manusia, dan lainnya dapat dipelajari dari masyarakat, organisasi atau kelompok lain.

Menurut Robin (1994) dalam Sopiah, (2008: 128) member pengertian budaya organisasi antara lain:

- 1). Nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi;
- 2). Falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan;
- 3). Cara pekerjaan dilakukan di tempat itu;
- 4). Asumsi dan kepercayaan yang terdapat pada anggota organisasi.

Budaya organisasi menurut Kempton (1995) dalam Sopiah (2008: 128) terbentuk, dikembangkan, diperkuat, atau bahkan diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi. Praktik tersebut dilakukan melalui induksi atau sosialisasi, yaitu melalui proses transformasi budaya organisasi. Menurut Luthans (1995) dalam Sopiah (2008: 128) terdapat beberapa langkah sosialisasi yang dapat membantu mempertahankan budaya organisasi adalah melalui seleksi calon karyawan, penempatan, pendalaman bidang pekerjaan, penilaian kinerja dan pemberian penghargaan. Hal ini akan memperkuat budaya organisasi dan memastikan pegawai akan bekerja sesuai dengan budaya organisasi menurut Peters (1997) dalam Sopiah (2008: 128) Sosialisasi yang efektif menghasilkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, rasa percaya diri pada pekerjaan, mengurangi tekanan serta kemungkinan keluar dari pekerjaan.

2. Indikator Budaya Organisasi

Luthas (1998) dalam Sopiah (2008: 129) mengemukakan karakteristik atau dimensi budaya organisasi meliputi:

- 1) Aturan-aturan perilaku, yaitu bahasa, terminologi dan ritual yang biasa dipergunakan oleh anggota organisasi,
- 2) Norma, merupakan standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu yang dikenal luas sebagai norma agama, norma sosial, norma susila, norma adat dan lain-lain.
- 3) Nilai-nilai dominan, adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota, misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktivitas dan efisiensi.
- 4) Filosofi, adalah kebijakan yang dipercaya organisasi tentang hal-hal yang disukai oleh pegawai dan pelanggan.
- 5) Peraturan-peraturan, adalah aturan tegas dari organisasi pegawai baru harus mempelajari peraturan ini agar keberadaannya dapat diterima dalam organisasi.
- 6) Iklim organisasi, adalah keseluruhan perasaan meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang kuat harus ditumbuhkan. Suyono (2004: 55) mengungkapkan beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu:

- 1) Kepemimpinan, organisasi harus memiliki pemimpin yang bisa diteladani dan didengar oleh bawahan.
- 2) Komunikasi, proses komunikasi harus dilaksanakan secara konsisten dan rutin sehingga perbedaan budaya (kebiasaan-kebiasaan) yang dibawa individu yang berbeda

latar belakang akan mengalami integrasi persamaan dengan tujuan organisasi

- 3) Motivasi, motivasi merupakan pemberian daya penggerak dan menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan.

BAB IV

PENGAWASAN

A. Definisi Pengawasan

Pengawasan (*controlling*) merupakan fungsi manajemen yang penting, karena menentukan ada tidaknya penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan yang dilangsungkan pada suatu instansi/ organisasi. Penyimpangan penyimpangan yang merugikan akan dapat ditekan sekecil mungkin jika pengawasan yang dilakukan pihak manajemen telah terlaksana dengan baik. pengawasan sangat diperlukan karena pada dasarnya manusia akan melakukan tindakan yang negatif bila dirinya tidak diawasi oleh pimpinan saat bekerja, seperti menunda waktu, bekerja tidak sepenuh hati, melakukan kecurangan-kecurangan sehingga akan berdampak kepada pencapaian tujuan yang tidak efisien dan efektif.

Menurut Hasibuan pengawasan ialah Kegiatan pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Wyne dalam David Otley berpendapat bahwa: Pengawasan adalah pemantauan untuk membandingkan hasil pelaksanaan kegiatan dengan rencana atau standar yang telah ditetapkan dan menjadi tindakan kolektif. Pengawasan lebih menekankan pada penerapan kebijakan atau dampak, dalam arti kegiatan pengawasan akan menghasilkan sejumlah pemahaman dan penjelasan yang berkenaan dengan proses penerapan program.

Pengawasan dirancang untuk menjamin bahwa tugas rutin dijalankan oleh seluruh anggota yang secara bersama-sama membantu tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan.

Sedangkan Antony dan Govindarajan mengungkapkan bahwa: Pengawasan mempunyai beberapa elemen yang memungkinkan berjalan dengan baik, seperti detektor atau sensor yakni alat untuk mengidentifikasi apa yang sedang terjadi dalam suatu proses, alat pembanding/asesor yaitu

suatu alat untuk menentukan ketepatan dalam hal ini ukurannya dengan membandingkan kenyataan dan standar yang telah ditetapkan, efektor yaitu alat yang digunakan untuk mengubah sesuatu yang diperoleh asesor, dan jaringan komunikasi yakni alat yang mengirim informasi antara detektor dan asesor dan antara asesor dan efektor.

George and Jones juga berpendapat bahwa: *Controlling, finally, in controlling, managers monitors and evaluate individual, group, and organizational performance to see whether organizational goals are being achieved. If goal are beig met, manager action to maintain and improve performance; if goal are not being met, managers must take corrective action. The controlling function also allows managers to evaluate how well they are performing their planning, organizing and leading function.*

Menurut Winardi bahwa pengawasan adalah semua aktivitas yang dilaksanakan oleh pihak manajer dalam upaya memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan hasil yang direncanakan. Sedangkan menurut Bashu Swasta pengawasan merupakan fungsi yang menjamin bahwa kegiatan-kegiatan dapat memberikan hasil seperti yang diinginkan . Komaruddin mendefinisikan bahwa pengawasan adalah berhubungan dengan perbandingan antara pelaksana aktual rencana, dan awal untuk langkah perbaikan terhadap penyimpangan dan rencana yang berarti”.

Hal ini mengandung makna bahwa pengawasan merupakan salah satu tugas dari pimpinan untuk memonitor dan mengevaluasi individu, kelompok, dan kinerja organisasi untuk melihat apakah tujuan organisasi dapat tercapai. Jika tujuan terdapat temuan, pimpinan mengambil tindakan untuk memelihara dan meningkatkan kinerja; jika tujuan tersebut tidak terdapat temuan, pimpinan harus mengambil tindakan korektif. Fungsi pengawasan para pimpinan melakukan evaluasi seberapa baik perencanaan mereka, mengorganisir dan menjalankan fungsi kepemimpinan.

Richard L. Daft dengan menggunakan istilah *organizational Control* (kontrol organisasi) menyatakan bahwa kontrol organisasi adalah suatu proses yang sistimatis dalam mengatur aktivitas organisasi agar tetap

konsisten dengan pengharapan yang telah dibangun dalam rencana, target, dan standard kinerja. Selanjutnya Douglas S.Sherwin dalam Daft, merangkum konsep tersebut sebagai fungsi kontrol seperti berikut; Inti dari dilakukannya kontrol adalah tindakan yang menyesuaikan operasional dengan standard yang telah ditetapkan sebelumnya, dan dasarnya adalah informasi ditangan manajer.

Karena itu, untuk mengontrol organisasi secara efektif mengharuskan adanya informasi tentang standard kinerja dan kinerja yang sebenarnya, serta tindakan-tindakan yang dilakukan untuk memperbaiki penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Untuk mengontrol suatu organisasi secara efektif pimpinan harus menentukan seperti apa informasi yang penting, bagaimana cara mereka mendapatkan informasi tersebut, dan bagaimana mereka bisa dan harus merespons informasi tersebut.

Dari uraian-uraian tersebut, dapat dipahami bahwa pengawasan menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat dengan perencanaan, oleh karena langkah awal dari proses pengawasan adalah perencanaan, penetapan tujuan, standar dan sasaran pelaksanaan kegiatan pada sebuah institusi. Juga berhubungan dengan fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan itu sendiri.

Berdasarkan konsep-konsep tersebut dapat disintesisakan bahwa pengawasan sebagai kegiatan pengamatan yang bertujuan untuk melihat apakah ada penyimpangan yang terjadi dengan membandingkan hasil yang diperoleh dengan standar yang ditetapkan sebagai suatu tindakan korektif bagi organisasi, dengan indikator-indikator sebagai berikut: memantau pelaksanaan pekerjaan, identitas kesalahan-kesalahan kerja, tindakan-tindakan perbaikan pekerjaan, penilaian pelaksanaan pekerjaan.

B. Proses Pengawasan

Menurut Gitosudarmo (1986: 90) pengawasan meliputi tigatahapan proses yaitu:

- a. Proses Penentuan Standar Yaitu penentuan ukuran-ukuran yang dipergunakan sebagai dasar penentuan tingkat pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Dalam hal ini harus ditentukan ukuran-ukuran keberhasilan dari suatu kegiatan.
- b. Proses Evaluasi dan Proses Penilaian Yaitu melakukan pengukuran terhadap realita yang telah terjadi, kemudian dibandingkan dengan ukuran-ukuran standar yang telah ditentukan. Pengukuran dan penilaian adalah merupakan proses evaluasi, atau sering juga disebut proses verifikasi. Dari proses evaluasi atau verifikasi akan ditemukan adanya tingkat pencapaian tujuan serta terjadinya penyimpangan-penyimpangan terhadap tujuan yang telah ditentukan.
- c. Proses Perbaikan Yaitu merupakan tahap mencari jalan keluar untuk mengambil langkah-langkah tindakan koreksi terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

BAB V

PEMBINAAN

A. Definisi Pembinaan

Menurut kamus besar bahasa Indonesia pembinaan adalah suatu usaha, tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara bedaya guna dan behasil guna untuk memperoleh hasil yang lebih baik. Thoha dalam buku yang berjudul Pembinaan Organisasi, mengatakan bahwa:

Pembinaan merupakan suatu tindakan, proses, hasil, atau pernyataan menjadi lebih baik. Pembinaan menunjukkan adanya kemajuan, peningkatan, perubahan, evolusi atas berbagai kemungkinan, berkembang, atau peningkatan atas sesuatu.

I. Komang Ardana, dkk, mengatakan bahwa suatu pembinaan merupakan upaya untuk mengubah sikap (*attitude*) yang kurang baik kearah sikap yang lebih baik sehingga membutuhkan waktu yang relatif lama. Hal serupa seperti yang disampaikan oleh Hardjana yaitu:

Pembinaan adalah suatu proses pembelajaran dengan melepaskan hal-hal yang sudah dimilikinya, yang bertujuan untuk membantu dan mengembangkan kecakapan dan pengetahuan yang sudah ada serta mendapatkan kecakapan dan pengetahuan untuk mencapai tujuan hidup, dan kerja yang sudah dijalani secara efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dilihat bahwa pembinaan terjadi melalui proses melepaskan hal-hal yang bersifat menghambat dan mempelajari pengetahuan dan kecakapan yang baru yang dapat meningkatkan taraf hidup dan kerja yang lebih baik.

Wijaya mengungkapkan bahwa: Pembinaan merupakan suatu proses atau pengembangan yang mencakup urutan-urutan pengertian diawali dengan mendirikan, membutuhkan memelihara pertumbuhan tersebut yang

disertai dengan usaha-usaha perbaikan, penyempurnaan dan mengembangkannya.

Dari beberapa definisi pembinaan diatas, jelas bagi kita maksud dari pembinaan itu sendiri dan pembinaan tersebut bermuara pada adanya perubahan kearah yang lebih baik dari sebelumnya, yang diawali dengan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pembiayaan, koordinasi, pelaksanaan, dan pengawasan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan dengan hasil yang lebih baik.

Melalui pembinaan terhadap karyawan yang dilakukan secara terus menerus diharapkan akan terbentuk sikap yang sesuai dengan budaya perusahaan, sehingga dengan adanya sikap budaya positif yang mereka miliki, mereka akan melakukan pekerjaan dengan baik dan efisien. Dan hasil pembinaan SDM belum langsung dapat dirasakan dalam waktu yang relatif singkat, karena pembinaan merupakan suatu kerja keras menanamkan suatu sikap yang sesuai dengan keinginan perusahaan, sikap yang menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Dengan demikian program pembinaan sama saja dengan program pendidikan terhadap seorang anak kecil yang belum tau apa-apa tentang sesuatu nilai, dan hasilnya tidak akan dapat terlihat dalam waktu yang singkat.

Menurut penjelasan umum UU No. 8 tahun 1974 bahwa: Pembinaan adalah usaha-usaha yang dilakukan pemerintah untuk mewujudkan pegawai negeri (SDM) yang mempunyai sifat-sifat: (1) Setia penuh dan taat kepada Pancasila, UU - 45, Negara dan Pemerintah, (2) Bersatu padu, (3) Bermental baik, (4) Berwibawa, (5) Bersih, (6) Berkwalitas Tinggi, dan (7) Sadar akan tanggung jawabnya.

Dari pengertian pembinaan di atas, maka pembinaan terhadap pegawai negeri sangat diperlukan untuk dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Pembinaan dimulai dengan adanya perencanaan, begitu juga dengan pembinaan pegawai fungsional, pembinaan dimulai ketika terjadinya rekrutmen. Sebagai

landasan normatif tentang pembinaan dan manajemen kepegawaian adalah Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Dalam undang-undang ini memang tidak secara tegas mem bedakan pengertian manajemen dan pembinaan Pegawai Negeri Sipil.

Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelesaian tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian (pasal 1 ayat 8). Manajemen PNS diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasil guna (pasal 12 ayat 1).

Meskipun dalam undang-undang tersebut tidak secara tegas dijelaskan pengertian pembinaan PNS, namun secara tersirat dapat ditafsirkan bahwa pembinaan PNS merupakan bagian dari manajemen kepegawaian. Kebijakan manajemen pegawai negeri sipil secara komprehensif berada ditangan persiden (pasal 12 ayat (1) undang-undang No 43 Tahun 1999). Sedangkan dasar pembinaan berdasarkan atas sistem karir dan sistem prestasi kerja. Dengan adanya program pembinaan seperti ini keyakinan pegawai semakin kuat untuk tetap melaksanakan pekerjaan tanpa merasa terpaksa. Selanjutnya pendapat lainnya mengatakan bahwa pembinaan dalam manajemen sumber daya manusia adalah upaya untuk menaikkan potensi dan kompetensi melalui pendidikan formal maupun informal. Pembinaan menurut pengertian di atas, bertujuan untuk menggali potensi dan kompetensi pegawai. Potensi dan kompetensi pegawai perlu terus dibina agar dapat meningkatkan kualitas kerja.

Oleh karena itu dapatlah dikatakan bahwa pembinaan adalah segala usaha, tindakan dan kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan, penyusunan, pengembangan, pengarahan, penggunaan serta pengendalian segala sesuatu secara berdaya guna dan berhasil guna. Pengertian di atas mengandung dua hal, yaitu pertama, bahwa pembinaan itu sendiri bisa

berupa tindakan, proses, atau pernyataan dari suatu tujuan; dan kedua, pembinaan bisa menunjukkan kepada perbaikan atas sesuatu.

Fungsi seorang pemimpin saat ini tidak sebatas sebagai pemberi instruksi kerja tapi melekat suatu tanggungjawab yang besar untuk melakukan pembinaan sikap ke arah tuntutan kerja organisasi. Untuk itu seorang pemimpin harus mempunyai beberapa kelebihan dengan orang yang dipimpin seperti :

1. Menguasai seluk beluk pekerja.
2. Mampu berkomunikasi dengan baik.
3. Memiliki jiwa kebabakkan.
4. Dapat memberi keteladanan.
5. Berani mengambil keputusan.

Selanjutnya dijelaskan bahwa faktor-faktor peminan yang harus dilakukan terhadap karyawan meliputi :

1. Pembinaan disiplin kerja.
2. Pembinaan loyalitas
3. Pembinaan hubungan.
4. Pembinaan moral.

Untuk lebih mengembangkan sumber daya manusia, *Harvard Business Essentials* dalam Wibowo menganjurkan langkah yang dimulai dengan memahami pekerja, baru kemudian mengembangkan rencana, dan akhirnya menyusun taktik dalam mengembangkan pekerja.

1) Mulai dengan pekerja

Semakin banyak kita tahu tentang orang yang bekerja untuk kita semakin banyak kita dapat memotivasi, *meng-coach*, dan membantu mereka untuk tumbuh. Pertemuan antara pimpinan dan bawahan dalam penilaian kinerja merupakan salah satu cara untuk mendapatkan hasil penilaian yang tepat atas kinerja bawahan.

2) Mengembangkan rencana.

Apapun yang kita lakukan perlu perencanaan yang menantang, tetapi masih terjangkau, didiskusikan dengan pekerja, membuat penyesuaian

yang perlu, dan mendapatkan komitmen terhadap rencana. Tiga elemen yang diperlukan untuk mendukung pengembangan pekerja adalah pekerjaan yang termotivasi, sumber daya yang terorganisasi dan dukungan manajer.

3) Taktik mengembangkan pekerja.

Ada empat taktik yang dapat dipergunakan untuk mengembangkan bawahan, yaitu *job redesign* (mendisain ulang pekerjaan), dimana titik awal untuk merancang ulang pekerjaan adalah mengadakan inventarisasi secara hati-hati dari semua tugas yang ada hubungannya dengan pekerjaan, *delegation* (delegasi) yaitu pemberian tugas spesifik atau proyek dari satu orang kepada lainnya. Apabila kita mendelegasikan, kita tidak hanya mentransfer pekerjaan kepada orang lain, tetapi juga akuntabilitas untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai standard yang ditentukan, *skill training* (pelatihan keterampilan) yaitu metode lain dari pengembangan pekerja, dengan tujuan untuk; menjaga keterampilan pekerja searah dengan kemajuan teknologi dan praktek bisnis, dan membantu pekerja menguasai keterampilan yang mereka perlukan untuk membuat kontribusi dan kemajuan lebih besar dalam perusahaan. Dan yang terakhir adalah *career development* (pengembangan karir) merupakan terminologi yang menjelaskan banyak pengalaman pelatihan, penugasan kerja, dan hubungan mentoring. Untuk menjaga kontinuitas dan pertumbuhan, organisasi harus menjalankan pengembangan karir.

B. Pembinaan Pegawai Negeri Sipil

Sumber daya manusia dalam setiap organisasi, meskipun sudah melalui tahap seleksi yang baik namun dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya masih selalu menghadapi persoalan yang tidak dapat di selesaikannya sendiri, Wibowo (2007:165). Pembinaan terhadap sumber daya manusia sangat dibutuhkan dalam peningkatan kualitas kinerja, demikian halnya dengan para pegawai negeri sipil (PNS). Mereka memiliki peranan yang besar dalam pencapaian cita-cita bangsa. Selain bertujuan untuk meningkatkan kualitas kinerja, pembinaan terhadap pegawai juga

bertujuan untuk meningkatkan disiplin, mengembangkan karir dan etika mereka. Pembinaan tersebut dapat dilakukan untuk berbagai tujuan dan juga arah yang berbeda-beda. Pembinaan terhadap setiap orang secara umum memiliki tujuan dan manfaat yang sama yaitu membentuk karakter dan kepribadian. Srijanti (2006:4) menjelaskan bahwa tipe kepribadian berpengaruh terhadap pergaulan, penyampaian informasi, pandangan orang lain, pengambilan keputusan, pertanggung jawaban, karir, pandangan masa depan, kehidupan pribadi. Sebagai makhluk sosial, setiap orang pasti merasakan hal itu. PNS adalah orang yang dekat dengan masyarakat, dengan demikian kepribadian mereka harus di bentuk sedemikian rupa agar dapat berkomunikasi dengan masyarakat di dalam pelaksanaan tugasnya. Pembinaan juga di perlukan supaya tercipta sumber daya manusia yang disiplin, tanpa disiplin yang baik akan sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal, Fathoni (2006:172)

Pengawasan aparatur negara menuju kepada administrasi yang sempurna sangat tergantung pada kualitas dan profesionalisme pegawai negeri itu sendiri. Undang–Undang No. 43 tahun 1999 tentang Pokok–Pokok Kepegawaian memberikan jaminan kedudukan serta kepastian hukum bagi pegawai negeri untuk mengatur dan menyusun aparatur yang bersih dan berwibawa. Pembinaan dan penyempurnaan serta pendayagunaan aparatur pemerintahan, baik kelembagaan maupun ketatalaksanaan dari segi kepegawaian perlu terus ditingkatkan untuk mewujudkan pembangunan secara menyeluruh. Hal tersebut juga telah digariskan dalam Garis–Garis Besar Haluan Negara 1998 (GBHN) Bab IV mengenai bidang Aparatur Negara disebutkan antara lain, pembangunan aparatur pemerintah diarahkan pada peningkatan kualitas, efisien dan efektif dalam seluruh jajaran administrasi pemerintahan, termasuk peningkatan kedisiplinan dan profesionalisme pegawai negeri.

Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur negara dalam menjalankan roda pemerintahan dituntut untuk melaksanakan fungsi dan

tugasnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat harus bisa menjunjung tinggi martabat dan citra kepegawaian demi kepentingan masyarakat dan negara.

a. Manfaat Pembinaan Pegawai Negeri

Untuk merealisasikan hal itu di butuhkan sarana yang dapat mendukung, salah satunya adalah melaksanakan dan meningkatkan kualitas pembinaan. Adapun manfaat dari pembinaan pegawai Negeri adalah mewujudkan citra pegawai negeri yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, negara dan pemerintah yang bersatu padu, bermental baik, berwibawa, berdaya guna, berhasil guna, bersih, berkualitas tinggi dan sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat. Secara singkat tujuannya adalah menciptakan pegawai negeri yang sempurna Wursanto, (1997:12).

b. Arah dan Tujuan Pembinaan Pegawai Negeri

Pembinaan pegawai Negeri Sipil diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna. Maka pembinaan pegawai negeri diarahkan kepada:

1. Satuan organisasi lembaga pemerintah mempunyai jumlah dan mutu pegawai yang rasional, sesuai dengan jenis, sifat dan beban kerja yang dibebankan kepadanya.
2. Pembinaan seluruh pegawai negeri sipil terintegrasi artinya terhadap semua pegawai negeri sipil berlaku ketentuan yang sama.
3. Pembinaan pegawai negeri sipil dilaksanakan atas dasar sistem karir dan sistem prestasi
4. Pengembangan sistem penggajian diarahkan untuk menghargai prestasi kerja dan besarnya tanggung jawab.
5. Tindakan korektif terhadap pegawai yang benar-benar melanggar ketentuan yang berlaku dilaksanakan secara tegas.

6. Penyempurnaan sistem administrasi kepegawaian dan sistem pengawasannya dapat dilaksanakan.
7. Pembinaan dan kesetiaan dan ketaatan penuh terhadap pancasila, UUD 1945, negara dan pemerintah tetap terjamin.

c. Jenis Model Pembinaan Pegawai Negeri

Model pembinaan pegawai Negeri ada tiga jenis yaitu: Model pembinaan disiplin, karir dan etika profesi. Keseluruhan model tersebut di atur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004.

1. Pembinaan Disiplin

Moril atau semangat kerja yang tinggi memiliki hubungan yang sangat erat dengan disiplin, Moekijat (1999:138). Menurut Moekijat, apabila pegawai merasa berbahagia dalam pekerjaannya, pada umumnya hal itu di dorong oleh disiplin pribadi mereka sendiri, dan sebaliknya apabila moril atau semangat kerja mereka rendah, maka mereka tergolong orang yang dapat menyesuaikan diri dengan kebiasaan-kebiasaan yang tidak baik, sebagai contoh menggunakan banyak waktu sekedar minum kopi, datang terlambat, atau mungkin menyetujui perintah atasan dengan hati yang tidak senang.

Pembinaan disiplin pegawai adalah kegiatan atau upaya yang dilakukan untuk meningkatkan disiplin pegawai. Pentingnya pembinaan atau pengembangan disiplin pegawai dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM), berangkat dari pandangan sebagai berikut:

- 1) Bahwa tidak ada manusia yang sempurna, terbebas dari kekhilafan dan kesalahan. Pendek kata, tidak ada manusia yang tidak pernah berbuat salah. Oleh sebab itu, setiap organisasi, termasuk instansi pemerintah perlu memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh para anggota organisasi dan standar yang harus dipenuhi oleh setiap pegawai. Begitu pentingnya kedisiplinan, sehingga ada ahli yang berpendapat bahwa kedisiplinan merupakan fungsi operatif

- MSDM yang terpenting, karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi suatu organisasi pemerintah mencapai
- 2) Dalam tataran organisasi, manusia dibedakan menjadi dua kelompok besar, yaitu:
 - a) Manusia ada yang *mau* bekerja dan *tidak mau* bekerja,
 - b) Manusia ada juga yang *tidak mampu* bekerja dan ada juga yang *mampu* bekerja.

Individu yang tidak mampu bekerja, artinya seseorang itu tidak mempunyai keahlian dan kemampuan untuk melaksanakan tugas pekerjaannya. Orang yang semacam ini bukan tidak disiplin, melainkan kurang kemampuannya. Solusinya adalah, bukan didisiplinkan, melainkan dilatih, dididik dan ditambah kemampuannya. Sedangkan orang yang tergolong tidak mau bekerja atau tidak melaksanakan pekerjaan yang seharusnya, maka orang semacam ini yang didisiplinkan supaya mau bekerja. Sebenarnya, orang dalam kategori ini mampu bekerja, tetapi tidak mempunyai kemauan untuk melaksanakan tugas pekerjaannya. Oleh karena itu, disinilah letak perlunya disiplin. Jadi, *disiplin hanya diperuntukkan bagi orang yang tidak mau bekerja, bukan diberikan kepada orang yang tidak mampu bekerja.*

- 3) Sebagai bagian dari aparatur pemerintah, masalah disiplin PNS, di samping sebagai kewajiban moral dari konsekuensi keberadaannya selaku penyelenggara tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan, juga merupakan tantangan logis yang tumbuh seiring dengan tuntutan perubahan dan perkembangan kemajuan masyarakat. Sebab, semakin majunya arus perkembangan dan tuntutan perubahan lingkungan, berimplikasi pula pada kemajuan pola pikir dan sikap kritis masyarakat, disertai tuntutan kebutuhan pelayanan yang semakin baik dari aparatur pemerintah. Dalam keadaan

demikian, diperlukan suatu kondisi dan kapasitas aparatur yang bersih dan berwibawa. Aparatur yang bersih dan berwibawa akan hasil yang optimal. Jatman dalam tulisannya meminjam kata bijak Sun Tzu, bahwa segala kebijakan tidak mempunyai arti kalau tidak didukung oleh para pelaksananya. Hal yang demikian, berlaku pula bagi komunitas aparatur pemerintah, khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS). terwujud, bila menempatkan nilai-nilai disiplin sebagai acuan hidupnya. Bersih artinya bahwa PNS sebagai pribadi memiliki ketaatan pada aturan yang berlaku dan menjadikan ketataan tersebut sebagai kebanggaan. Sedangkan berwibawa artinya, bahwa PNS sebagai pribadi memiliki kemauan dan kemampuan menjadikan pegawai atau masyarakat yang dipimpinya untuk taat pada aturan yang berlaku.

- 4) Mengingat pentingnya kedudukan dan peranan PNS dalam menjalankan tugas-tugas ke depan yang semakin kompleks, maka PNS semakin dituntut untuk menunjukkan jati dirinya dalam menunaikan kewajiban, serta pengabdian pada bangsa, negara dan masyarakat. Sebab di satu sisi, beban negara dalam melaksanakan pembangunan nasional yang semakin kompleks menjadi tanggung jawab pegawai selaku abdi negara, di sisi lain, dalam kapasitasnya sebagai abdi masyarakat, harus mampu memberikan pelayanan optimal pada masyarakat yang semakin berkembang, baik dalam wawasan berpikir maupun sikap dan perilaku yang semakin kritis dalam tuntutan kebutuhan dan pelayanan dari aparatur pemerintah.
- 5) Disiplin pegawai tidak muncul seketika, tetapi melalui proses pembinaan yang dilakukan secara terarah, sistematis dan berkesinambungan, sehingga tercapai sosok PNS yang diinginkan.
- 6) Selain itu, ada dua hal yang harus dipahami berkaitan dengan konsep disiplin. Pertama, adalah disiplin diartikan sebagai kontrak kesepakatan untuk melaksanakan tugas, dan kedua, disiplin diartikan sebagai bagian dari perwujudan moral. Suatu organisasi

apapun, senantiasa memerlukan adanya disiplin bagi pegawainya. Bagi pegawai (aparatur), disiplin merupakan wujud terlaksananya kontrak kesepakatan bagi pegawai untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan oleh kontrak tersebut. Orang yang berdisiplin akan konsekuen terhadap kontrak atau janji yang sudah disepakati sebelumnya. Sebaliknya, orang yang tidak disiplin, moral yang diwujudkan dari sikap, perilaku dari orang tersebut perlu diluruskan.

- 7) Manusia dalam sebuah organisasi pada dasarnya dikelompokkan menjadi dua, yaitu a) mereka yang bertindak sebagai pimpinan–atasan, dan b) mereka yang bertindak sebagai bawahan–staf. Pegawai yang bertindak selaku bawahan–staf ini hakikatnya adalah para pengikut pimpinan. Dengan demikian, dalam tataran pemahaman organisasi berlangsung proses kepemimpinan antara yang dipimpin (bawahan–staf) dengan yang memimpin (pimpinan–atasan). Efektivitas kepemimpinan seseorang, di antaranya ditentukan oleh seberapa baik kematangan pengikut. Dalam kajian tentang kepemimpinan, kematangan (*maturity*=M) pengikut dapat digolongkan menjadi empat tingkatan, yaitu: M1 = rendah, M2 dan M3 = sedang, dan M4 = matang/dewasa

Berangkat dari pemahaman di atas, dapat disimpulkan bahwa disiplin pegawai tidak lahir begitu saja, akan tetapi membutuhkan suatu proses atau upaya. Moekijat menambahkan bahwa lazimnya kata *discipline* menunjukkan suatu ide “hukuman” akan tetapi hal itu bukanlah pengertian yang sesungguhnya. Disiplin berasal dari bahasa latin “*disciplina*” yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerokhaniaan serta pengembangan tabiat, Moekijat (1999:139). Hal ini menekankan pada bantuan kepada pegawai untuk mengembangkan sikap yang layak terhadap pekerjaannya. Sedangkan menurut Maltis dalam bukunya MSDM, buku 2 (2000:283) menyatakan bahwa disiplin adalah merupakan bentuk pelatihan yang menegakkan peraturan-peraturan instansi atau perusahaan. Dalam

perusahaan ada beberapa hal yang dilakukan untuk menegakkan disiplin pegawai yaitu:

- a. **Konseling:** Konseling dapat menjadi hal penting dalam pendisiplinan pegawai karena memberikan kesempatan kepada pimpinan untuk mengidentifikasi gangguan perilaku kerja pegawainya serta mendiskusikan solusinya. Tujuan tahap ini adalah untuk meningkatkan kesadaran karyawan terhadap kebijakan dan peraturan.
- b. **Dokumentasi tertulis,** jika perilaku karyawan tidak juga terkoreksi, maka pertemuan kedua dilakukan antara supervisor dengan si karyawan. Jika tahap pertama dilakukan hanya secara lisan, maka tahap ini didokumentasikan dalam formulir tertulis. Sebagai bagian dari tahap ini, si karyawan dan supervisor menyusun solusi tertulis untuk mencegah munculnya persoalan yang lebih jauh.
- c. **Peringatan terakhir.** Ketika pegawai tidak juga mengikuti solusi tertulis yang dilakukan, maka hal yang kemudian dilakukan adalah membuat pertemuan terakhir. Dalam hal ini diberikan kesempatan satu hari untuk pegawai mengoreksi tingkah lakunya dan juga membuat rencana kerja.
- d. **Pemberhentian:** Jika si pegawai gagal mengikuti rencana kerja yang telah dibuat maka langkah terakhir adalah melakukan pemberhentian.

Sedangkan dalam lingkup pegawai negeri sipil, hal yang dilakukan dalam penegakan disiplin pegawai adalah:

- a. Kegiatan Apel pagi dan Sore
- b. Pembinaan Kerohanian
- c. Pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin

2. Pembinaan Karier PNS

Pegawai yang tidak disiplin, dapat juga dikarenakan lemahnya pembinaan karir pegawai. Pegawai yang karirnya tidak berkembang akhirnya tidak disiplin terhadap peraturan-peraturan yang ada, dalam hal ini dibutuhkan inisiatif dari pimpinan untuk memperhatikan kondisi para bawahannya. Karir adalah urutan posisi yang terkait dengan pekerjaan yang diduduki seseorang sepanjang hidupnya, Maltis(MSDM 2:62). Manusia mengejar karir adalah untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan individu secara mendalam. Karir Pegawai perlu terus dipantau dan diperhatikan, karena hal tersebut dapat menunjukkan perilaku atau sikap mereka terhadap pekerjaan mereka. Seorang individu tentunya mengharapkan agar karirnya tetap dapat dikembangkan. Di bawah ini adalah beberapa pokok pikiran yang melandasi pentingnya pembinaan/pengembangan karier pegawai dalam suatu instansi pemerintah. 1) Bahwa tujuan pokok manajemen sumber daya manusia adalah agar pegawai bisa bekerja sesuai dengan deskripsi tugasnya secara efektif dan efisien, agar pengembangan kariernya dijamin semaksimal mungkin, dan agar kesejahteraan hidup dirinya dan keluarganya dijamin dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa tujuan utama pembinaan/pengembangan karier agar terjamin pengembangan kariernya. Sebagai unsur pokok dalam organisasi pemerintah, maka salah satu hal yang diharapkan adalah agar pola pengembangan/pembinaan karier pegawai terjamin dengan baik. Artinya, begitu seseorang masuk menjadi PNS, maka sebaiknya diketahui secara jelas ke arah mana perkembangan kariernya. Sayangnya dalam praktik, bukan seperti itu yang dialami PNS, melainkan mereka umumnya tahu kapan masuk dan tahu kapan pensiunnya, tetapi tidak tahu bagaimana masa depan karier organisasinya. maka sebaiknya diketahui secara jelas ke arah mana perkembangan kariernya. Sayangnya dalam praktik, bukan seperti itu yang dialami PNS, melainkan mereka umumnya tahu kapan masuk dan tahu kapan pensiunnya, tetapi tidak tahu bagaimana masa depan karier organisasinya. 2) Seharusnya menurut pandangan akademis, sistem karier dalam manajemen kepegawaian harus dilaksanakan berdasarkan pada prinsip merita (*merit system*), yakni sistem karier yang

didasarkan pada prestasi kerja, dengan ketentuan yang jelas untuk penilaian prestasinya 3) Pembahasan tentang karier dalam rangka manajemen sumber daya manusia bertitik tolak dari asumsi dasar bahwa seseorang yang mulai bekerja setelah penempatan dalam suatu organisasi akan terus bekerja untuk organisasi tersebut selama masa aktifnya hingga seseorang memasuki usia pensiun. Adalah hal yang logis dan wajar apabila dalam kehidupan organisasi seseorang mengajukan berbagai pertanyaan yang menyangkut karier dan prospek perkembangannya di masa depan. Langkah yang dilakukan oleh instansi supaya karir dapat berkembang adalah menyediakan sarana dan prasarana yang mampu mendukung peningkatan karir pegawai, hal-hal yang dilakukan adalah program pendidikan dan pelatihan yang meliputi: 1). Membuat program pendidikan dan pelatihan, 2). Perumusan Pelaksanaan pelatihan. 3) Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan 4) Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan. Pembinaan karir menekankan kepada pentingnya peranan pegawai untuk tetap memperhatikan bahkan mempertanggung jawabkan kedudukan yang ia miliki. Pembinaan karir bertujuan untuk mengembangkan karir pegawai dengan demikian ada beberapa pilihan pengembangan karir, Usmara (2002: 278) yaitu: 1) Pengembangan dan peningkatan melalui pemberian tugas secara 2) Pengembangan ke arah samping sesuatu pekerjaan yang lain, yang mungkin lebih cocok dengan keterampilannya dan memberi pengalaman yang lebih luas, tantangan baru serta memberikan kepercayaan dan kepuasan yang lebih besar. Ini disebut dengan pengembangan karir *Lateral* atau demosi. 3) Pengembangan ke arah atas pada posisi yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar di bidang keahlian khusus atau bahkan keahlian khusus yang baru. Ini disebut dengan Promosi. 4) Pergerakan ke arah bawah yang mungkin dapat merefleksikan sesuatu peralihan atau pertukaran prioritas pekerjaan bagi pegawai untuk mengurangi resiko atau tanggung jawab dan stress, menempatkan posisi karyawan tersebut ke arah yang lebih tepat sekaligus

sebagai kesempatan atau peluang yang baru. Inilah yang di sebut dengan mutasi.

Sistem pembinaan karier pegawai harus disusun sedemikian rupa, sehingga menjamin terciptanya kondisi objektif yang dapat mendorong peningkatan prestasi pegawai. Hal tersebut dapat dimungkinkan apabila penempatan pegawai negeri sipil didasarkan atas tingkat keserasian antara persyaratan jabatan dengan kinerja pegawai yang bersangkutan. Sistem pembinaan karier pegawai pada hakekatnya adalah suatu upaya sistematis, terencana yang mencakup struktur dan proses yang menghasilkan keselarasan kompetensi pegawai dengan kebutuhan organisasi. Komponen yang terkait dengan sistem pembinaan karier pegawai meliputi:

1. Misi, Sasaran dan Prosedur Organisasi, yang merupakan indikator umum kinerja, kebutuhan prasarana dan sarana termasuk kebutuhan kualitatif dan kuantitatif sumber daya manusia yang mengawalinya.
2. Peta jabatan, yang merupakan refleksi komposisi jabatan, yang secara vertikal menggambarkan struktur kewenangan tugas dan tanggung jawab jabatan dan secara horisontal menggambarkan pengelompokan jenis dan spesifikasi tugas dalam organisasi.
3. Standar kompetensi, yaitu tingkat kebolehan, lingkup tugas dan syarat jabatan yang harus dipenuhi untuk menduduki suatu jabatan agar dapat tercapai sasaran organisasi yang menjadi tugas, hak, kewajiban dan tanggungjawab dari pemangku jabatan.
4. Alur karier, yaitu pola alternatif lintasan perkembangan dan kemajuan pegawai negeri sepanjang pengabdianannya dalam organisasi. Sesuai dengan filosofi bahwa perkembangan karier pegawai harus mendorong peningkatan prestasi pegawai. Alur karier adalah pola gerakan posisi pegawai baik secara horisontal maupun vertikal selalu mengarah pada tingkat posisi yang lebih tinggi.

- a. Standar penilaian kinerja pegawai, yaitu instrumen untuk mengukur tingkat kinerja pegawai di bandingkan dengan standar kompetensi jabatan yang sedang dan akan diduduki pegawai yang bersangkutan.
- b. Pendidikan dan Pelatihan Pegawai, yaitu upaya untuk menyelaraskan kinerja pegawai dan atau orang dari luar organisasi yang akan menduduki suatu jabatan dengan standar kompetensi yang ditetapkan. Upaya ini dilakukan melalui jalur pendidikan, pelatihan pra jabatan, dan atau pelatihan di dalam jabatan.
- c. Rencana Suksesi (Seccession Plan), yaitu rencana mutasi jabatan yang disusun berdasarkan tingkat potensi pegawai, dikaitkan dengan pola jabatan dan standar kompetensi. Rencana suksesi disusun dengan memperhatikan perkiraan kebutuhan organisasi mendatang dikaitkan dengan perencanaan pegawai dan hasil pengkajian potensi pegawai.

Untuk dapat menciptakan sistem pembinaan karier pegawai, perlu dirancang suatu pola karier pegawai yang sesuai dengan misi organisasi, budaya organisasi dan kondisi perangkat pendukung sistem kepegawaian yang berlaku bagi organisasi, sesuai dengan peraturan perundangan pegawai negeri sipil yang berlaku. Pola Karier Pegawai Negeri Sipil adalah pola pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang menggambarkan alur pengembangan karier yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seseorang Pegawai Negeri Sipil sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun (PP No.100 Tahun 2000 jo PP No. 13 Tahun 2002).

Memperhatikan definisi tersebut di atas, tampak bahwa bagaimanapun bentuknya pola karier cenderung disusun untuk kepentingan pegawai, walaupun harus tetap diarahkan agar pola karier tersebut dititik beratkan pada optimalisasi kontribusi pegawai kepada organisasi. Pola karier pada umumnya mempunyai satu atau lebih dari beberapa tujuan di bawah ini:

1. Untuk lebih mendayagunakan setiap jenis kemampuan profesional yang disesuaikan dengan kedudukan yang dibutuhkan dalam setiap unit organisasi
2. Pemanfaatan seoptimal mungkin sumber daya manusia pada setiap satuan organisasi sesuai dengan kompetensinya dan terarah pada misi organisasi;
3. Membina kemampuan, kecakapan.keterampilan secara efisien dan rasional, sehingga potensi, energi, bakat dan motivasi pegawai tersalur secara obyektif kearah tercapainya tujuan organisasi;
4. Dengan spesifikasi tugas yang jelas dan tegas serta tanggung jawab, hak dan wewenang yang telah terdistribusikan secara seimbang dari seluruh jenjang organisasi, diharapkan setiap pemangku jabatan dapat mencapai tingkat hasil yang maksimal;
5. Dengan tersusunnya Pola Karier Pegawai dan telah teraturnya pengembangan karier, maka setiap pegawai akan mendapatkan gambaran mengenai jabatan-jabatan, kedudukan dan jalur yang mungkin dapat dilalui dan dicapai, serta persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi guna mencapai jabatan dimaksud. Dengan tersusunnya pola karier pegawai setiap pegawai akan dapat diperhatikan perkembangannya demikian pula bagi mereka dimungkinkan peningkatan jabatan mulai dari jabatan yang paling rendah sampai ketingkat yang lebih tinggi secara obyektif dan adil;
6. Pola karier pegawai merupakan dasar bagi setiap pimpinan organisasi dalam rangka pengambilan keputusan yang berkait dengan sistem manajemen kepegawaian;
7. Bila terdapat perpaduan yang serasi antara kemampuan, kecakapan/keterampilan dan motivasi dengan jenjang penugasan,

maka jabatan yang tersedia akan menghasilkan manfaat dan kapasitas kerja yang optimal. Dengan demikian Pegawai Negeri Sipil pada setiap satuan organisasi pemerintah diharapkan dapat lebih profesional dalam mengantisipasi tantangan yang dihadapi pada saat ini.

Oleh karena itu tahapan pembinaan karier sesuai makna Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara nomor 13 Tahun 2002 tentang Ketentuan Pelaksaann PP nomor 100 Tahun 2000 jo PP nomor 13 Tahun 2002 adalah sebagai berikut:

- a. Perpindahan dari jabatan struktural ke fungsional maupun dari jabatan fungsional ke struktural baik secara horisontal, vertikal maupun diagonal serta perpindahan wilayah kerja;
- b. Perpindahan jabatan secara horisontal adalah perpindahan jabatan pada tingkat eselon dan pangkat jabatan yang sama;
- c. Perpindahan jabatan secara vertikal adalah perpindahan yang bersifat kenaikan jabatan (promosi);
- d. Perpindahan jabatan secara diagonal adalah perpindahan jabatan dari jabatan struktural ke fungsional dan sebaliknya;

Dengan mengacu pada peraturan perundang-undangan kepegawaian yang ada, pola karier bagi Pegawai Negeri Sipil dapat dijelaskan dengan tahapan sebagai berikut:

- a. Tahapan Pengadaan pegawai merupakan usaha mendapatkan pegawai dari pasar kerja masyarakat melalui sistem seleksi yang didasarkan atas persyaratan jabatan.

- b. Tahapan orientasi merupakan usaha pelatihan dengan cara memberikan tugas khusus yang terprogram dalam waktu tertentu sehingga pegawai:
 1. Mempunyai gambaran secara umum tentang kegiatan organisasi;
 2. Mempunyai gambaran tentang upaya yang harus dilaksanakan untuk pengembangan kemampuan dasarnya menjelang tugas yang akan dipangkunya. Dalam tahap ini, tugas dan tanggung jawab pelaksana pengembangan pegawai adalah memonitor bakat, minat dan potensi pegawai tersebut guna penetapan pegawai selanjutnya secara tepat.
- c. Pelatihan Pra Tugas merupakan suatu catatan mengenai prestasi kerja dan potensi pegawai yang bersangkutan selanjutnya diidentifikasi pendidikan dan pelatihan teknis yang dibutuhkan, yang diikuti dengan penilaian dan seleksi guna penetapan pegawai yang sejauh mungkin sesuai dengan bakat dan minatnya.
- d. Penetapan dalam rangka Pengembangan Potensi merupakan pengamatan bakat dan minat pegawai tersebut, pegawai diarahkan untuk ditugaskan dalam jabatan-jabatan yang memerlukan syarat kualifikasi teknis dan kemampuan pengenalan kegiatan manajemen. Penugasan pada tahap ini diatur sedenikian rupa, sehingga pegawai yang bersangkutan memperoleh serangkaian pembekalan melalui kursus dan pengalaman baik teknis operasional maupun manajerial.
- e. Penugasan dalam rangka Pemantapan Profesi ditinjau secara selektif pegawai ditugasi :

1. Sebagai Pejabat Struktural sesuai dengan kemampuannya guna mendapatkan kemampuan manajerial yang bersangkutan agar dapat meniti jenjang jabatan yang lebih tinggi, atau

2. Sebagai Pejabat Fungsional untuk dapat menerapkan dan mengembangkan kemampuan sesuai bidang keahliannya.

f. Tahapan Pematangan Profesi ditinjau secara selektif pegawai ditugaskan pada jabatan yang lebih tinggi dengan spesifikasi sebagai berikut :

1. Untuk jabatan struktural, bagi mereka yang mempunyai kemampuan untuk mengarahkan dan menetapkan kebijakan dibidang tugas masing-masing, sejalan dengan misi organisasi dan arah kebijaksanaan pimpinan organisasi.

2. Untuk jabatan fungsional yang mempunyai tingkat pengetahuan, kemampuan menalar, menilai dan memecahkan masalah yang dihadapi secara ilmiah.

g. Pematapan Sistem Pendidikan dan Latihan, meliputi:

1. Pengembangan standar pendidikan dan pelatihan sesuai dengan persyaratan jabatan yaitu: DIKLAT Manajemen Berjenjang terutama untuk Jabatan Struktural dan DIKLAT Teknis dan Fungsional terutama untuk Jabatan Fungsional.

2. Pengembangan Sistem Identifikasi Kebutuhan Akan DIKLAT (IKAD) dikaitkan dengan pemenuhan persyaratan Jabatan dari/atau pembinaan karier.

3. Pengembangan Sistem Evaluasi Pasca DIKLAT (EPAD) yang berkaitan dengan evaluasi: Kesesuaian DIKLAT dengan

penempatan; Kesesuaian kurikulum dengan kebutuhan pelaksanaan pekerjaan; Kemampuan pegawai dalam menyerap materi Diklat dikaitkan dengan pelaksanaan tugas.

4. Pengembangan Sistem Manajemen penyelenggaraan DIKLAT terpadu.

3. Pembinaan Etika Profesi PNS

Yang dimaksud dengan Pembinaan Etika Profesi PNS” menurut PP Nomor 24 Tahun 2004 dalam www.bkn.go.id. penelitian digunakan terminologi Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik PNS), adalah semacam rancangan (design) yang menjelaskan tentang berbagai komponen yang perlu ada dalam pembinaan etika profesi PNS, sehingga dapat dipakai sebagai pola acuan/pedoman oleh pimpinan instansi pemerintah pada setiap jenjang dalam melakukan pembinaan kode etik PNS di lingkungan instansi/unit kerja masing-masing. Beberapa hal pokok yang melandasi pentingnya model/pola pembinaan etika profesi PNS ini adalah berikut:

- 1) PNS sebagai bagian dari birokrasi pemerintah merupakan suatu sistem yang mempunyai batas-batas yurisdiksi yang mengikat orang-orang yang berada di dalam sistem itu. Batas-batas itu yang disebut pedoman bisa berupa hukum, aturan, ataupun kebijakan untuk mengatur sistem itu efektif.
- 2) Beberapa karakteristik birokrasi antara lain: 1) individu pejabat/pegawai secara personal itu bebas, akan tetapi ketika menjalankan tugas-tugas atau kepentingan individualnya dalam jabatannya, pejabat tidak bebas menggunakan jabatannya untuk keperluan dan kepentingan pri-badinya termasuk keluarganya. 2) setiap pejabat/pegawai mempunyai kontrak jabatan yang harus dijalankan dengan baik. 3) untuk menduduki jabatannya itu seseorang harus melalui proses seleksi atas dasar profesionalitas dan kompetensinya. (4) setiap pejabat /pegawai berhak menerima gaji termasuk hak untuk menerima pensiun sesuai dengan hirarki jabatannya.

3. Suatu pemerintahan dijalankan di atas aturan atau pedoman atau hukum. Aturan, pedoman dan hukum itu merupakan kode etik (code of conduct). Kode etika membatasi perilaku dari para pelaku pemerintahan untuk tidak menyimpang dari pedoman, aturan dan hukum yang sudah disepakati bersama. Kode etik berkaitan dengan perilaku yang taat pada pedoman, aturan dan hukum.

4) Hukum, peraturan dan kebijakan yang sejalan dengan ketentuan/norma/ajaran agama akan membingkai garis edar kehidupan manusia agar supaya tetap dalam lingkungan yang baik. Manusia yang berada dalam suatu sistem birokrasi yang sedemikian itulah yang menjamin etika birokrasi bermakna dalam pemerintahan. Pemerintahan dan tata pemerintahan yang baik itu selalu mempresentasikan aturan dan perilaku yang etis, bermoral, dan bersih, serta konsisten antara kode etika dan perilaku amaliah.

Adapun harapan dari model pembinaan etika profesi adalah untuk memperoleh Pegawai Negeri Sipil yang kuat, kompak dan bersatu padu, memiliki kepekaan, tanggap dan memiliki kesetiakawanan yang tinggi, berdisiplin, serta sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara dan abdi masyarakat diperlukan pembinaan jiwa korps dan kode etik Pegawai Negeri Sipil yang ditegakkan melalui pembinaan jiwa korps Pegawai. Pembinaan jiwa korps dimaksudkan untuk meningkatkan semangat juang, pengabdian, kesetiaan, dan ketaatan Pegawai Negeri Sipil kepada Negara Kesatuan dan Pemerintah Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, Ichsan (2009, www.tunas63.wordpress). Pembinaan etika profesi meliputi:

a. Pembinaan Jiwa Korps Pegawai

Ichsan juga menjelaskan bahwa Pembinaan jiwa Korps Pegawai Negeri Sipil bertujuan untuk:

1. Membina karakter/watak, memelihara rasa persatuan dan kesatuan secara kekeluargaan guna mewujudkan kerja sama dan semangat pengabdian kepada masyarakat serta meningkatkan kemampuan, dan keteladanan Pegawai Negeri Sipil.
2. Mendorong etos kerja Pegawai Negeri Sipil untuk mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang bermutu tinggi dan sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara dan abdi masyarakat.
3. Menumbuhkan dan meningkatkan semangat, kesadaran, dan wawasan kebangsaan Pegawai Negeri Sipil sehingga dapat menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Ruang lingkup pembinaan jiwa Korps Pegawai Negeri Sipil mencakup:

- 1) Peningkatan etos kerja dalam rangka mendukung produktivitas kerja dan profesionalitas Pegawai Negeri Sipil,
- 2) Partisipasi dalam penyusunan kebijakan Pemerintah terkait dengan Pegawai Negeri Sipil;
- 3) Peningkatan kerja sama antar Pegawai Negeri Sipil untuk memelihara dan memupuk kesetiakawanan dalam rangka meningkatkan jiwa korps Pegawai Negeri Sipil,
- 4) Perlindungan terhadap hak-hak sipil atau kepentingan Pegawai Negeri Sipil sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan tetap mengedepankan kepentingan rakyat, bangsa, dan negara.

Nilai-nilai dasar yang harus dijunjung tinggi oleh Pegawai Negeri Sipil meliputi:

- 1) Ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa;

- 2) Kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945;
- 3) Semangat nasionalisme;
- 4) Mengutamakan kepentingan Negara di atas kepentingan pribadi atau golongan;
- 5) Penghormatan terhadap hak asasi manusia;
- 6) Tidak diskriminatif;
- 7) Profesionalisme, netralitas, dan bermoral tinggi;
- 8) Semangat jiwa korps.

b. Kode Etik Pegawai Negeri Sipil

Dalam pelaksanaan tugas kedinasan dan kehidupan sehari-hari setiap Pegawai Negeri Sipil wajib bersikap dan berpedoman pada etika dalam bernegara, dalam penyelenggaraan pemerintahan dalam berorganisasi, dalam bermasyarakat, serta terhadap diri sendiri dan sesama Pegawai Negeri Sipil.

a. Etika bernegara meliputi:

1. Melaksanakan sepenuhnya Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945;
2. Mengangkat harkat dan martabat bangsa dan negara;
3. Menjadi perekat dan pemersatu bangsa dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia;
4. Menaati semua peraturan perundang-undang yang berlaku dalam melaksanakan tugas;

5. Akuntabel dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan;
 6. Tanggap, terbuka, jujur, dan akurat, serta tepat waktu dalam melaksanakan setiap kebijakan program pemerintah;
 7. Menggunakan atau memanfaatkan semua sumber daya Negara secara efisien dan efektif;
 8. Tidak memberikan kesaksian palsu atau keterangan yang tidak benar.
- b. Etika dalam berorganisasi adalah:
1. Melaksanakan tugas dan wewenang sesuai ketentuan yang berlaku;
 2. Menjaga informasi yang bersifat rahasia;
 3. Melaksanakan setiap kebijakan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang
 4. Membangun etos kerja dan meningkatkan kinerja organisasi;
 5. Menjalin kerjasama secara kooperatif dengan unit kerja lain yang terkait dalam rangka pencapaian tujuan;
 6. Memiliki kompetensi dalam pelaksanaan tugas;
 7. Patuh dan taat terhadap standar operasional dan tata kerja;
 8. Mengembangkan pemikiran secara kreatif dan inovatif dalam rangka peningkatan kinerja organisasi;
 9. Berorientasi pada upaya peningkatan kualitas kerja.
- c. Etika dalam bermasyarakat meliputi:
1. Mewujudkan pola hidup sederhana;

2. Memberikan pelayanan dengan empati, hormat, dan santun tanpa pamrih dan tanpa unsur pemaksaan;
 3. Memberikan pelayanan secara cepat, tepat, terbuka, dan adil serta tidak diskriminatif;
 4. Tanggap terhadap keadaan lingkungan masyarakat;
 5. Berorientasi kepada peningkatan kesejahteraan masyarakat dalam melaksanakan tugas.
- d. Etika terhadap diri sendiri meliputi:
1. Jujur dan terbuka serta tidak memberikan informasi yang tidak benar;
 2. Bertindak dengan penuh kesungguhan dan ketulusan;
 3. Menghindari konflik kepentingan pribadi, kelompok, maupun golongan;
 4. Berinisiatif untuk meningkatkan kualitas pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan sikap;
 5. Memiliki daya juang yang tinggi;
 6. Memelihara kesehatan jasmani dan rohani;
 7. Menjaga keutuhan dan keharmonisan keluarga;
 8. Berpenampilan sederhana, rapih, dan sopan.
- e. Etika terhadap sesama Pegawai Negeri Sipil:
1. Saling menghormati sesama warga negara yang memeluk agama/kepercayaan yang berlainan;
 2. Memelihara rasa persatuan dan kesatuan sesama Pegawai Negeri Sipil;

- 3.Saling menghormati antara teman sejawat baik secara vertikal maupun horisontal dalam suatu unit kerja, instansi, maupun di luar instansi;
- 4.Menghargai perbedaan pendapat
- 5.Menjunjung tinggi harkat dan martabat Pegawai Negeri Sipil;
- 6.Menjaga dan menjalin kerja sama yang kooperatif sesama Pegawai Negeri Sipil;
- 7.Berhimpun dalam satu wadah Korps Pegawai Republik Indonesia yang menjaminterwujudnya solidaritas dan soliditas semua Pegawai Negeri Sipil dalam memperjuangkan hak-haknya.

Untuk mewujudkan pegawai yang meliputi etika terhadap Negara, masyarakat, organisasi, diri sendiri dan juga etika terhadap sesama pegawai negeri maka upaya yang dilakukan adalah (dokumentasi BKD)

1. Memberikan pemahaman kepada pegawai tentang kode etik pegawai negeri sipil/ sosialisasi kode etik PNS
2. Memahami kepada PNS bahwa tanggung jawab pegawai adalah memiliki ruang lingkup yang sangat luas.
3. Memperketat pengawasan terhadap pegawai
4. Memberikan motivasi kepada pegawai akan pentingnya tanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaannya.
5. Sanksi terhadap pihak yang melanggar etika ataupun disiplin pegawai.

BAB VI

KOMITMEN KERJA

A. Definisi Komitmen Kerja

Komitmen organisasi menurut Kreitner dan Kinichi, komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasi kan dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Secara umum dipakai sebagai bentuk kepuasan individu terhadap organisasi termasuk keterlibatan, kesetiaan dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi.

Luthans mengemukakan ada 3 definisi tentang komitmen organisasi yaitu:

- 1) *A strong desire to remain a member of particular organization*, artinya keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi tertentu.
- 2) *A willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization*, artinya kemampuan untuk melakukan usaha yang tinggi demi nama perusahaan/organisasi.
- 3) *A definite belief in, and acceptance of the values and goals of the organization*, keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Konsep tentang komitmen karyawan terhadap organisasi, perlu mendapat perhatian dari manajer atau pelaku organisasi. Pendapat ini berkembang dari studi awal tentang loyalitas karyawan, dan diharapkan selalu ada pada setiap karyawan. Komitmen kerja adalah apa yang dirasakan oleh karyawan yang dapat menimbulkan perilaku yang positif dan kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya. S.Pantja Djati & Khusaini

Steers & Porter mengatakan suatu bentuk komitmen kerja yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan

memberikan segala usaha dengan organisasi kerja yang bersangkutan. Mathis dan Jackson mendefinisikan komitmen kerja merupakan derajat dimana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal dan tidak akan meninggalkan organisasi tersebut.

Minner dalam Sopiah mendefinisikan bahwa komitmen karyawan sebagai sebuah sikap, memiliki ruang lingkup yang lebih global dari pada kepuasan kerja, karena komitmen karyawan menggambarkan pandangan terhadap perusahaan secara keseluruhan bukan hanya aspek pekerjaan saja. Komitmen tidak sekedar keanggotaan karena komitmen meliputi sikap individu dengan mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen dapat mengurangi efektifitas perusahaan. Orang yang memiliki komitmen cenderung tidak menerima pekerjaan lain. Lebih lanjut seorang karyawan yang berkomitmen mempersepsikan nilai dan pentingnya integrasi dari tujuan individu dan perusahaan.

Bathaw dan Grant menyebutkan bahwa komitmen karyawan sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan berusaha untuk melakukan usaha yang tinggi demi pencapaian tujuan organisasi Selanjunya Hunt and Morgan mengatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi bila:

- 1) Memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi.
- 2) Berkeinginan untuk berusaha kearah pencapaian organisasi.
- 3) Memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Meyer, Allen dan Smith dalam Sopiah menyatakan ada 3 komponen komitmen karyawan yaitu :

- 1) *Affective commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.
- 2) *Copntinuanance Commitment*, muncul ketika karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan

kenuntungan-keuntungan lainnya atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan yang lain.

- 3) *Normative commitment* timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan, Karyawan bertahan untuk menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Sedangkan Steers dan Porter mengemukakan ada sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen pada perusahaan yaitu:

- 1). Faktor personal yang meliputi *job expectations, psichological contact, job choicefactors*, karakteristik personal.
- 2). Faktor perusahaan meliputi *initial works experiences, job scopes, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor itu akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.
- 3). *Non-organizational factors* yang meliputi *availability of alternative jobs*, faktor yang bukan berasal dari dalam perusahaan, misalnya ada tidaknya alternative pekerjaan lainnya. Jika ada dan lebih baik tentu karyawan akan meninggalkannya

Komitmen karyawan pada organisasi bertingkat dari yang rendah sampai yang tinggi. Menejer akan memilih karyawan yang dapat dipercaya dan mengabaikan karyawan yang kurang memiliki komitmen perusahaan atau organisasi. Dari beberapa definisi tersebut dapat di katakan bahwa komitmen kerja karyawan adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya:

- 1) Sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai nilai dari organisasi.
- 2) Sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh gunakepentingan organisasi.
- 3) Sebuah keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

Dengan demikian berdasarkan konsep-konsep tersebut dapat disintesis bahwa Komitmen kerja adalah sikap kesediaan diri untuk memegang teguh kepercayaan, dan kemauan untuk menerima tujuan dan nilai-nilai yang ada dalam lembaga, serta mengerahkan seluruh usaha dalam melaksanakan tugas, dengan indikator sebagai berikut: kesediaan menerima tujuan-tujuan organisasi/lembaga, berkeinginan untuk tetap bekerja, bertahan sebagai pegawai di lembaga, bekerja untuk pencapaian tujuan lembaga, dan kesadaran untuk tetap bekerja maksimal untuk lembaga.

C. Kajian Penelitian yang Relevan

1. Penelitian Habibi Arifin tentang “Studi Kasus Penerapan Budaya Organisasi dan Budaya Kerja Balitbang Dephan Guna Mewujudkan Kinerja yang Optimal” tahun 2009
2. Disertasi Nieta Hidayani, pada program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta dengan judul “Efektifitas Kerja Karyawan: Studi Hubungan antara Pendelegasian Wewenang, Budaya Kerja dan Persaingan Kerja dengan Efektifitas Kerja Karyawan diKilang Minyak Pertamina UP VI Balongan Indramayu” tahun 2004.
3. Disertasi dengan judul “Efektivitas Kerja (Studi Hubungan antara Hasil Diklat, Motivasi Berprestasi, Iklim Kerja dengan Efektivitas Kerja) oleh Asadi Syarif, tahun 2005 pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
4. Penelitian Setiawati tahun 2007 dalam Proceeding PESAT (Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitek & Sipil) Perbedaan Komitmen Kerja Berdasarkan Orientasi Peran Gender pada Karyawan yang Bekerja di Bidang Kerja Non - tradisional.

BAB VII

ANGGAPAN DASAR BUDAYA KERJA, PENGAWASAN, PEMBINAAN, KOMITMEN KERJA DAN EFEKTIFITAS KERJA

A. Budaya Kerja dan Efektifitas Kerja

Semua organisasi mempunyai satu budaya, dimana budaya tersebut mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota anggota organisasi, menurut pendapat Robbins. Budaya organisasi merupakan suatu ciri khas dari suatu perusahaan yang mencakup sekumpulan nilai-nilai kepercayaan yang membantu karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan yang berhubungan dengan struktur formal dan informal dalam lingkungan perusahaan. Disamping itu budaya organisasi juga merupakan suatu kekuatan tak terlihat yang mempengaruhi pemikiran, persepsi, dan tindakan manusia yang bekerja di dalam perusahaan, yang menentukan dan mengharapkan bagaimana cara mereka bekerja sehari-hari dan membuat mereka lebih senang dalam menjalankan tugasnya.

Budaya kerja berkaitan dengan budaya perusahaan (*coporate culture*) yang merupakan aplikasi dari budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap suatu perusahaan. Budaya sebagai output (produk) adalah potret atau rekaman hasil proses budaya yang berlangsung di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dengan membiasakan kerja berkualitas seperti mempunyai loyalitas yang tinggi, bertanggung jawab, kerjasama, disiplin, jujur, tekun, bersemangat, mutu kerja yang baik, berkeadilan, dan integritas kepribadian yang tinggi, yang diwujudkan dalam budaya kerja pegawai yang positif maka pegawai tersebut menjadi tenaga yang bernilai ekonomis, atau memberikan nilai tambah bagi orang lain dan lembaga dimana dia bekerja.

Selain itu, jika pekerjaannya dilakukan dengan benar sesuai prosedur atau ketentuan yang berlaku, maka dapatlah dikatakan bahwa pegawai tersebut bekerja efektif dan efisien. Yang disimpulkan oleh Kotter dan Heskett bahwa budaya korporat/kerja mempunyai dampak kuat terhadap prestasi kerja suatu organisasi. Dengan demikian, dari uraian tersebut diatas dapatlah diduga bahwa Budaya kerja organisasi yang sehat berpengaruh secara langsung positif terhadap peningkatan efektivitas kerja.

B. Pengawasan dan Efektifitas Kerja

Menurut Hasibuan pengawasan ialah kegiatan pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya, dalam arti pengawasan dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah program yang dijalankan sudah efektif atau belum Suatu pekerjaan dikatakan efektif jika suatu pekerjaan dapat menghasilkan hasil/output yang dilaksanakan tepat waktu sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Sementara efektifitas kerja itu sendiri adalah suatu ukuran tentang pencapaian suatu tugas ataupun tujuan yang dijalankan dengan benar, tepat waktu sesuai dengan tujuan yang direncanakan. Dalam proses pengawasan hal yang diperlukan adalah mengetahui hasil yang telah dicapai (*result*). Dengan demikian tujuan dari kegiatan pengawasan adalah untuk mengetahui apakah rencana sudah sesuai dan mencapai sasaran atau tidak.

Chuck Williams dalam bukunya *Management* menjelaskan bahwa para manajer harus berusaha untuk meningkatkan efektifitas, yaitu harus memperhatikan atau mengawasi bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dapat menolong pencapaian sasaran organisasi. Pendapat di atas jelas memberikan pemahaman bahwa inti dari manajemen adalah efektivitas. Artinya pengawasan yang dilakukan dengan baik akan dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan sehingga tujuan akan dicapai secara efektif dan efisien pula.

Pengawasan meliputi 3 tahapan proses yaitu: proses penentuan standard yaitu penentuan ukuran-ukuran yang digunakan sebagai dasar penentuan tingkat pencapaian tujuan yang telah ditentukan, proses evaluasi dan proses penilaian yaitu melakukan pengukuran terhadap realita yang terjadi, kemudian membandingkan dengan ukuran-ukuran standard yang telah ditentukan. Pengukuran dan penilaian adalah merupakan proses evaluasi atau proses verifikasi dimana dari hasil tersebut akan ditemukan adanya tingkat pencapaian tujuan serta terjadinya penyimpangan-penyimpangan terhadap tujuan yang telah ditentukan. Proses perbaikan yaitu tahap mencari jalan keluar untuk mengambil langkah-langkah tindakan korelasi terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Dengan melaksanakan ketiga langkah pengawasan tersebut di atas dapat dijamin efektifitas kerja karyawan dapat ditingkatkan. Dengan demikian dapat diduga bahwa pengawasan berpengaruh langsung secara positif terhadap efektifitas kerja.

D. Pembinaan dan Efektifitas Kerja

Mengacu pada pendapat yang dikemukakan oleh Thoha, yang mengatakan bahwa program pembinaan karyawan akan bermuara pada kemajuan, peningkatan, perubahan, evolusi atas berbagai kemungkinan, berkembang, atau peningkatan atas sesuatu, kearah yang lebih baik. Danim mengatakan bahwa kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari unsur pembinaan dan pembinaan mempunyai kaitan yang sangat erat dengan efektifitas kerja. Bantuan pembinaan pimpinan yang diberikan kepada karyawan dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugasnya. Pembinaan yang berkualitas adalah pembinaan yang dilakukan dengan cara yang sesuai prosedur, di capai dalam waktu yang tepat dan peralatan yang tepat. Pembinaan yang demikian dapat dikatakan pembinaan yang efektif.

Pekerjaan seorang manajer selalu diukur lewat bagaimana dia bisa mendapatkan hasil dengan memanfaatkan orang lain, atau dalam hal ini bagaimana mengelola sumber daya yang ada di lembaganya. Wibowo dalam

manajemen kinerja mengatakan bahwa peningkatan pengetahuan dan efektivitas yang lebih besar dapat diperoleh melalui pembinaan dalam bentuk bimbingan (*coaching*), *mentoring* dan *counseling* yang di terima dan mereka akan bekerja dengan lebih cerdas. Selanjutnya dia mengatakan orang yang cerdas adalah mereka yang mampu bekerja lebih efektif, dan akan berdampak pada unit kerja yang akan bekerja dengan lebih baik dan lebih efektif.

Untuk lebih meningkatkan peran pegawai negeri dalam hal efisien dan efektif dalam melaksanakan tugas, perlu adanya pembinaan agar mampu mengedepankan pelayanan kepada masyarakat yang pada gilirannya akan meningkatkan profesionalisme dan kesejahteraannya. Dengan demikian dapat diduga bahwa pengawasan berpengaruh langsung secara positif terhadap efektivitas kerja.

E. Komitmen Kerja dan Efektivitas Kerja

Pada dasarnya melaksanakan komitmen sama saja maknanya dengan menjalankan kewajiban, tanggung jawab, dan janji yang membatasi kebebasan seseorang untuk melakukan sesuatu. Di sisi lain komitmen berarti adanya ketaatan seseorang dalam bertindak sejalan dengan janji-janjinya. Semakin tinggi derajat komitmen karyawan semakin tinggi pula kinerja yang dicapainya dan semakin efektif suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Komitmen organisasi terhadap efektivitas kerja memiliki implikasi bahwa suatu kekuatan relatif setiap pegawai memiliki kecepatan dan ketepatan dalam penyelesaian tugas-tugas.

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap profesinya maupun organisasi tempat bekerja seringkali menjadi isu yang sangat penting. Beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu persyaratan untuk memegang jabatan atau posisi yang ditawarkan, hal ini menunjukkan pentingnya komitmen didalam dunia kerja. Komitmen kerja diperusahaan tidak terlepas dari bentuk hubungan antara karyawan dengan pekerjaan atau profesi ditempat karyawan tersebut bekerja.

Kemampuan perusahaan dalam mengelola karyawannya dengan baik akan menimbulkan komitmen yang kuat dari karyawannya terhadap perusahaan tersebut. Kondisi seperti ini dapat meningkatkan efektivitas kerja karyawan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Komitmen organisasi memiliki hubungan yang penting dengan efektivitas kerja, komitmen yang meningkat menyebabkan efektivitas kerja meningkat pula. Efektivitas kerja yang baik akan sangat sulit diperoleh apabila karyawan tidak memiliki komitmen terhadap perusahaan, komitmen merupakan alasan karyawan untuk tetap tinggal dan bekerja diperusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dikatakan bahwa komitmen kerja dapat mempengaruhi efektivitas kerja pegawai karena dengan memiliki komitmen yang tinggi maka seorang karyawan akan melaksanakan tugas atau pekerjaannya dengan tertib dan lancar sehingga hasil kerjanya (kinerjanya) akan meningkat serta akan berdampak pula pada tujuan perusahaan yang dapat dicapai secara optimal. Dengan demikian dapat diduga bahwa komitmen kerja berpengaruh langsung secara positif terhadap efektivitas kerja pegawai.

F. Budaya Kerja dan Komitmen Kerja

Menurut Marrow, komitmen profesi merupakan sikap seseorang terhadap karirnya. Karyawan dengan komitmen karir yang tinggi dindikasikan memiliki kebutuhan dan harapan yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja, serta lebih termotivasi saat harapannya terpenuhi..., Meyer, Allen & Smith membagi komitmen kerja menjadi 3 komponen, yaitu *affective commitment* (komitmen afektif), *continuance commitment* (komitmen kontinuans), dan *normative commitment* (komitmen normatif).

Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat ,cenderung bertahan pada pekerjaannya karena keinginannya sendiri, sementara karyawan yang dengan komitmen kontinuans yang tinggi, akan bertahan pada pekerjaannya atas dasar kebutuhan. Karyawan yang dengan komitmen normative yang

kuat bertahan pada pekerjaannya karena merasakan adanya keharusan atau kewajiban. Dan ketika komponen komitmen ini hadir dalam diri setiap karyawan, dengan kadar yang berbeda-beda, sehingga akan menghasilkan perilaku yang berbeda-beda sebagai akibat mempertahankan pekerjaannya. Komitmen karyawan tidak akan tumbuh dengan sendirinya, ada hubungan signifikan antara budaya kerja dengan komitmen karyawan. Menurut Robbins, budaya mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap karyawan, yang mana keadaan ini akan menguntungkan sebuah organisasi. Lebih lanjut menurut Robbins budaya kerja mendorong sikap kejujuran, ketekunan, kreativitas, kedisiplinan, tanggung jawab dan kerjasama. Menegakkan komitmen berarti mengaktualisasikan budaya kerja secara total. Kalau sebagian dari karyawan ternyata berkomitmen rendah maka berarti ada gangguan terhadap budaya. Karena itu sosialisasi dan internalisasi budaya kerja sejak karyawan masuk ke perusahaan seharusnya menjadi program utama. Selain itu pengembangan sumberdaya manusia karyawan terutama yang menyangkut kecerdasan emosional dan kecerdasan sosial harus menjadi prioritas disamping ketrampilan teknis.

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap profesinya maupun organisasi tempat bekerja seringkali menjadi isu yang sangat penting. Beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu persyaratan untuk memegang jabatan atau posisi yang ditawarkan, hal ini menunjukkan pentingnya komitmen didalam dunia kerja. Komitmen kerja diperusahaan tidak terlepas dari bentuk hubungan antara karyawan dengan pekerjaan atau profesi ditempat karyawan tersebut bekerja.

Kemampuan perusahaan dalam mengelola karyawannya dengan baik akan menimbulkan komitmen yang kuat dari karyawannya terhadap perusahaan tersebut.

Kondisi seperti ini dapat meningkatkan efektivitas kerja karyawan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Komitmen organisasi memiliki

hubungan yang penting dengan efektivitas kerja, komitmen yang meningkat menyebabkan efektivitas kerja meningkat pula.

Efektivitas kerja yang baik akan sangat sulit diperoleh apabila karyawan tidak memiliki komitmen terhadap perusahaan, komitmen merupakan alasan karyawan untuk tetap tinggal dan bekerja diperusahaan. Bentuk komitmen karyawan bisa diwujudkan antara lain dalam beberapa hal sebagai berikut:

1. Komitmen dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.
2. Komitmen dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja standar organisasi.
3. Komitmen dalam mengembangkan mutu sumberdaya manusia bersangkutan dan mutu produk.
4. Komitmen dalam mengembangkan kebersamaan tim kerja secara efektif dan efisien.
5. Komitmen untuk berdedikasi pada organisasi secara kritis dan rasional.

Pada dasarnya melaksanakan komitmen sama saja maknanya dengan menjalankan kewajiban, tanggung jawab, dan janji yang membatasi kebebasan seseorang untuk melakukan sesuatu. Di sisi lain komitmen berarti adanya ketaatan seseorang dalam bertindak sejalan dengan janji-janjinya. Semakin tinggi derajat komitmen karyawan semakin tinggi pula kinerja yang dicapainya dan semakin efektif suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Ada komitmen yang sangat tinggi dan ada yang sangat rendah.

Faktor-faktor yang mempengaruhi derajat komitmen adalah faktor intrinsik dan ekstrinsik karyawan bersangkutan. Faktor-faktor intrinsik karyawan dapat meliputi aspek kondisi sosial ekonomi keluarga karyawan, usia, pendidikan, pengalaman kerja, kestabilan kepribadian, dan gender. Sementara faktor-ekstrinsik yang dapat mendorong terjadinya derajat komitmen tertentu antara lain adalah keteladanan pihak manajemen

khususnya manajemen puncak dalam berkomitmen di berbagai aspek organisasi. Selain itu juga dipengaruhi faktor-faktor manajemen rekrutmen dan seleksi karyawan, pelatihan dan pengembangan, manajemen kompensasi, manajemen kinerja, manajemen karir, dan fungsi kontrol atasan dan sesama rekan kerja. Faktor ekstrinsik di luar organisasi antara lain aspek-aspek budaya, kondisi perekonomian makro, kesempatan kerja, dan persaingan kompensasi. Pengembangan sumberdaya manusia karyawan yang menyangkut kecerdasan emosional dan kecerdasan sosial harus menjadi prioritas disamping ketrampilan teknis. Dukungan fungsi-fungsi manajemen sumberdaya manusia lainnya tidak boleh diabaikan. Kalau tidak diprogramkan secara terencana, maka pengingkaran pada komitmen sama saja memperlihatkan adanya kekeroposan suatu organisasi. Penurunan kredibilitas atau kepercayaan terhadap karyawan pada gilirannya akan mengakibatkan hancurnya kredibilitas perusahaan itu sendiri. Dan ini akan memperkecil derajat loyalitas pelanggan dan mitra bisnis kepada perusahaan tersebut.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi dapat mempengaruhi efektivitas kerja karyawan karena dengan memiliki komitmen yang tinggi maka seorang karyawan akan melaksanakan tugas atau pekerjaannya dengan tertib dan lancar sehingga hasil kerjanya (kinerjanya) akan meningkat serta akan berdampak pula pada tujuan perusahaan yang dapat dicapai secara optimal.

Disamping faktor komitmen, budaya organisasi juga sangat berpengaruh terhadap tingkat efektivitas kerja perusahaan. Semua organisasi mempunyai satu budaya dimana budaya tersebut mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi (Robbins, 1996). Budaya organisasi berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai-nilai dan lingkungannya, lalu persepsi itu melahirkan makna dan pandangan hidup yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku karyawan dan manajemen dalam bekerja. Setiap karyawan dan manajemen seharusnya memiliki sudut

pandangan atau pemahaman yang sama tentang makna budaya organisasi sehingga efektivitas kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi dapat tercapai.

Budaya dalam organisasi diaktualisasikan sangat beragam. Bisa dalam bentuk dedikasi/loyalitas, tanggung jawab, kerjasama, kedisiplinan, kejujuran, ketekunan, semangat, mutu kerja, keadilan, dan integritas kepribadian. Budaya perusahaan merupakan suatu ciri khas dari suatu perusahaan yang mencakup sekumpulan nilai-nilai kepercayaan yang membantu karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan yang berhubungan dengan struktur formal dan informal dalam lingkungan perusahaan. Selain itu budaya perusahaan juga merupakan suatu kekuatan tak terlihat yang mempengaruhi pemikiran, persepsi, dan tindakan manusia yang bekerja di dalam perusahaan, yang menentukan dan mengharapkan bagaimana cara mereka bekerja sehari-hari dan membuat mereka lebih senang dalam menjalankan tugasnya. Dengan adanya budaya perusahaan akan memudahkan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan perusahaan dan membantu karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam perusahaan dan menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut sebagai pedoman karyawan untuk berperilaku yang dapat dijalankan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Kultur atau kebiasaan memiliki implikasi terhadap kecepatan dan ketepatan dalam penyelesaian pekerjaan. Budaya organisasi yang sehat berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas kerja.

Dalam organisasi dewasa ini, terdapat banyak isu mengenai perubahan-perubahan dan bagaimana seorang pribadi atau sekelompok orang dalam suatu organisasi mengatasi desakan perubahan yang tidak dapat dielakkan sehingga dapat mempertahankan organisasi mereka agar tetap berlangsung. Apabila manajer dalam suatu organisasi perusahaan ingin meningkatkan efektivitas kerjanya, mereka tidak lagi dapat membiarkan

perubahan itu terjadi sebagaimana adanya. Mereka harus dapat menyusun strategi untuk merencanakan, mengarahkan, dan mengendalikan perubahan. Perubahan yang diintroduksi secara tidak tepat, juga dapat menyebabkan timbulnya sikap menentang dan tindakan sabotase.

Perusahaan-perusahaan dalam lingkungan yang stabil dan statik, akan merasakan bahwa suatu ketika perubahan perlu dilaksanakan. Teknologi teknologi baru terus menerus dikembangkan, dan persaingan harus dihadapi dalam bentuk penawaran pemasaran dan kebijaksanaan kebijaksanaan baru. Bila manajemen merencanakan suatu perubahan, maka harus memutuskan unsur unsur apa dalam organisasi yang akan diubah. Harold J. Leavitt bahwa organisasi dapat diubah melalui pendekatan struktural, pendekatan teknologis dan pendekatan orang.

Pendekatan struktural dapat dibagi menjadi tiga kelompok. Kelompok pertama adalah perubahan struktural yang diciptakan melalui aplikasi prinsip-prinsip perancangan organisasi klasik. Para teoritis klasik berusaha untuk memperbaiki prestasi organisasi melalui perumusan secara jelas dan hati-hati tanggungjawab jabatan para anggota organisasi.

Pendekatan perubahan struktural lainnya adalah pengubahan organisasi melalui desentralisasi yang mana pendekatan ini didasarkan pada gagasan bahwa penciptaan satuan-satuan organisasi yang lebih kecil dan dapat berdiri sendiri akan meningkatkan motivasi para anggota organisasi dan membantu mereka untuk memusatkan perhatian mereka pada prioritas yang lebih tinggi. Pendekatan structural ketiga bermaksud untuk melakukan perbaikan prestasi organisasi melalui modifikasi aliran kerja dalam organisasi. Pendekatan ini didasarkan atas pemikiran bahwa aliran kerja yang tepat dan pengelompokkan keahlian menyebabkan perbaikan produktivitas secara langsung dan cenderung memperbaiki semangat kerja dan kepuasan kerja.

Pendekatan perubahan teknologi mulai dengan hasil karya Frederick Taylor dan para pengikutnya menganalisa dan memperbaiki interaksi-interaksi antara para karyawan dan mesin-mesin untuk

meningkatkan efisiensi. Pendekatan-pendekatan orang dilain pihak, bermaksud untuk mengubah secara langsung perilaku karyawan melalui pemusatan pada keterampilan, sikap dan persepsi serta pengharapan mereka, sehingga mereka akan melaksanakan tugas dengan lebih efektif. Keterampilan dan sikap baru ini dapat mendorong para karyawan untuk memprakarsai perubahan dalam struktur dan teknologi organisasi yang mengarah pada perbaikan prestasi organisasi.

Gabungan berbagai pendekatan perubahan organisasi yang diaplikasikan dengan baik dapat meningkatkan efektivitas kerja perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

G. Pengawasan dan Komitmen Kerja

Pengawasan adalah salah satu fungsi dari seorang pemimpin, tapi seorang pemimpin harus memahami arti dan tujuan pengawasan. George R. Terry mengartikan *control is to determine what is complished, evaluate it and apply corrective measures, if need, to insure result in keeping with the plan*, yang artinya pengawasan adalah mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Henry Fayol mengatakan *control consist in verifying whwther everything occure in conformity with the plan adopted, the instruction issued and principles established*. Sedang Newman mengartikan *control is assurance that the performance conform to plan*. Dari batasan diatas pengawasan bisa disimpulkan bahwa pengawasan sebagai suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksi bila perlu dengan maksud upaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.

Pengawasan kaitannya dengan komitmen adalah mengidentifikasi / mengevaluasi prestasi kerja dan menerapkan tindakan-tindakan korektif agar komitmen yang dibuat bermanfaat untuk hasil masa yang akan datang. Pengawasan yang ketat dan proses pengendalian pengawasan yang kaku

akan menghabiskan banyak waktu dan biaya. Lebih lanjut seorang karyawan yang berkomitmen mempersepsikan nilai dan pentingnya integrasi dari tujuan individu dan perusahaan. Karyawan berpikir mengenai tujuan dirinya dan tujuan perusahaan sebagai hal pribadi. Dengan demikian dapat diduga bahwa pengawasan berpengaruh langsung secara positif terhadap komitmen kerja pegawai.

H. Pembinaan dan Komitmen Kerja

Pada dasarnya Pembinaan merupakan upaya mengubah sikap (*attitude*) yang kurang baik mengarah sikap yang lebih baik. Didalamnya tercakup perubahan dan perombakan sikap mental seorang karyawan yang sebagian sudah membudaya sejak kecil. Menurut Hardjana pembinaan adalah suatu proses pembelajaran dengan melepaskan hal-hal yang sudah dimilikinya, yang bertujuan untuk membantu dan mengembangkan kecakapan dan pengetahuan yang sudah ada serta mendapatkan kecakapan dan pengetahuan untuk mencapai tujuan hidup, dan kerja yang sudah dijalani secara efektif dan efisien. Proses pembinaan ini haruslah dilakukan secara terus menerus sehingga menjadi suatu kebiasaan/komitmen yang mendarah daging bagi karyawan dalam melaksanakan tugas.

Sementara Komitmen kerja adalah apa yang dirasakan oleh karyawan yang dapat menimbulkan perilaku yang positif dan kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya. Komitmen kerja diperusahaan tidak terlepas dari bentuk hubungan antara karyawan dengan pekerjaan atau profesi ditempat karyawan tersebut bekerja. Kemampuan perusahaan dalam membina karyawannya dengan baik akan menimbulkan komitmen yang kuat dari karyawannya terhadap perusahaan tersebut. Kegiatan pembinaan ini dilaksanakan dengan maksud agar keyakinan karyawan semakin mantap untuk tetap melaksanakan pekerjaan tanpa merasa terpaksa.

Steers & Porter mengatakan suatu bentuk komitmen kerja yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan

memberikan segala usaha dengan organisasi kerja yang bersangkutan. Mathis dan Jackson mendefinisikan komitmen kerja merupakan derajat dimana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal dan tidak akan meninggalkan organisasi tersebut.

Dari penjelasan penjelasan di atas maka dapat dikatakan bahwa pembinaan karyawan bukanlah suatu pekerjaan yang mudah untuk dilaksanakan, karena didalamnya tercakup perubahan dan perombakan mental seorang karyawan, sehingga mempunyai keyakinan yang kuat/mantap untuk percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi, namun tidak merasa dipaksa untuk tetap tinggal dan tidak akan meninggalkan organisasi tersebut. Hal ini berarti ketika karyawan memiliki komitmen yang positif terhadap pekerjaannya tentunya diakibatkan oleh program pembinaan yang diterima. Oleh karena itu dapat diduga bahwa pembinaan berpengaruh langsung secara positif terhadap komitmen kerja.

BAB VIII

METODOLOGI PENELITIAN

Sebagai referensi bagi pembaca buku ini, kami berikan contoh penggunaan metodologi penelitian yang menggunakan metode survei, teknik causal dengan analisis jalur (*path analysis*). Metodologi ini bertujuan untuk melihat ada atau tidaknya pengaruh dari satu variabel dengan variabel yang lain.

Penelitian yang dilaksanakan di lingkungan Universitas Negeri Manado di Tondano sejak bulan Oktober 2012 – Juni 2013, sebelumnya melakukan beberapa kegiatan persiapan, seperti menyusun kerangka teori dan melakukan seminar terhadap kajian teori yang akan digunakan, kemudian dilanjutkan dengan penyusunan instrument, ujicoba instrument, analisis validitas dan reliabilitas instrument, pengumpulan data, analisis data, penyusunan laporan hasil penelitian

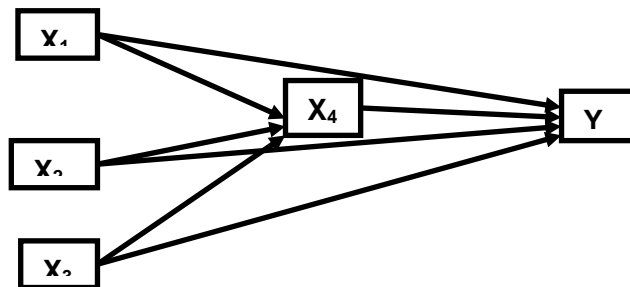
Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengungkapkan ada tidaknya pengaruh antara budaya kerja, pengawasan, dan pembinaan terhadap komitmen tugas dan efektifitas kerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam hal ini secara lebih tegas mempunyai tujuan untuk mengkaji dan menganalisis :

1. Pengaruh langsung budaya kerja terhadap efektifitas kerja pegawai administrasi Universitas Negeri Manado.
2. Pengaruh langsung pengawasan terhadap efektifitas kerja pegawai administrasi Universitas Negeri Manado.
3. Pengaruh langsung pembinaan terhadap efektifitas kerja pegawai administrasi Universitas Negeri Manado.

4. Pengaruh langsung komitmen kerja terhadap efektivitas kerja pegawai administrasi Universitas Negeri Manado.
5. Pengaruh langsung budaya kerja terhadap komitmen kerja pegawai Universitas Negeri Manado.
6. Pengaruh langsung pengawasan terhadap komitmen kerja pegawai administrasi Universitas Negeri Manado.
7. Pengaruh langsung pembinaan terhadap komitmen kerja pegawai administrasi Universitas Negeri Manado.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei, dengan tehnik causal. Dalam melakukan analisis data ada atau tidak berpengaruh dari satu variabel dengan variabel yang lain menggunakan *path analysis*.

Dalam penelitian ini ada 3 variabel *exogenous* sebagai variabel bebas yaitu budaya kerja, (X_1), Pengawasan (X_2), dan Pembinaan (X_3), sedangkan variabel *endogenous* sebagai variabel terikat (variabel yang disebabkan) yaitu variabel Komitmen kerja (X_4), dan Efektivitas Kerja (X_5)



Gambar 1.

Model Konstalasi antar Variabel

Keterangan :

- X_1 = Variabel Budaya Kerja
- X_2 = Variabel Pengawasan
- X_3 = Variabel Pembinaan
- X_4 = Variabel Komitmen Kerja
- Y = Variabel Efektivitas Kerja

Populasi penelitian adalah keseluruhan pegawai administrasi Universitas Negeri Manado sebanyak 459 pegawai, yang tersebar di 17 unit kerja termasuk didalamnya fakultas, UPT, Lembaga dan Kantor Pusat.

Tabel 3.1.

Rincian anggota populasi pegawai Universitas Negeri Manado berdasarkan unit kerja

NO	UNIT KERJA	JUMLAH POPULASI
1	BAAK	39
2	BAPKSI	22
3	BAUK	96
4	FATEK	30
5	FBS	30
6	FEKON	22
7	FIK	23
8	FIP	31
9	FIS	24
10	FMIPA	28
11	ARSIP	8
12	PERPUSTAKAAN	37
13	LPM	15
14	LEMLIT	14
15	LP2AI	7
16	PPS	24
17	PUSKOM	9
	TOTAL	459

Sampel penelitian akan diambil dari populasi secara *Proportional Random Sampling* dengan tingkat prepesisi yang ditetapkan 10 %. Dengan cara ini masing-masing anggota populasi mempunyai peluang yang sama dan tidak terikat untuk dimasukkan dalam sampel penelitian. Dalam penelitian ini jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan rumus dari rumus Taro Yamane, sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

Dimana:

n = Ukuran sampel

N = Jumlah populasi

d^2 = Presisi yang ditetapkan

Diketahui jumlah anggota populasi pegawai Administrasi UNIMA sebanyak 459 orang pegawai dengan tingkat presisi yang ditetapkan 10%. Berdasarkan rumus tersebut diperoleh jumlah sampel adalah 82 orang pegawai. Untuk lebih jelas tentang penyebaran jumlah anggota sampel dapat dilihat pada Tabel 3.2 di bawah ini.

Tabel 3.2.

Jumlah Anggota Sampel di Setiap
 Unit Kerja Universitas Negeri Manado

NO	UNIT KERJA	JUMLAH POPULASI	JUMLAH SAMPEL
1	BAAK	39	7
2	BAPKSI	22	4
3	BAUK	96	17
4	FATEK	30	5
5	FBS	30	5
6	FEKON	22	4
7	FIK	23	4
8	FIP	31	6
9	FIS	24	4
10	FMIPA	28	5
11	ARSIP	8	1
12	PERPUSTAKAAN	37	7
13	LPM	15	3
14	LEMLIT	14	3
15	LP2AI	7	1
16	PPS	24	4
17	PUSKOM	9	2
	TOTAL	459	82

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisioner yang bertujuan untuk menjangkau data setiap variabel. Instrumen pengumpul

data ini adalah alat bantu yang di pilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatan pengumpulan data. Dengan demikian ada 5 macam instrumen yang digunakan untuk menjanging data dalam penelitian ini yaitu instrumen yang mengukur variabel budaya kerja, instrumen yang mengukur variabel pengawasan, instrumen yang mengukur variabel pembinaan, instrumen yang mengukur variabel komitmen kerja, dan instrumen yang mengukur efektifitas kerja.

1. Instrumen Variabel Efektifitas Kerja

a. Definisi Konseptual

Efektifitas kerja adalah seperangkat tindakan penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggungjawab pegawai sesuai dengan cara dan pencapaian hasil yang telah ditetapkan. Tindakan penyelesaian pekerjaan tersebut dapat berupa: (1) cara menentukan prosedur pelaksanaan pekerjaan, (2) penggunaan fasilitas / peralatan pekerjaan, (3) pencapaian hasil, dan (4) ketepatan waktu.

b. Definisi Operasional

Pengamatan pimpinan terhadap seperangkat tindakan penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggungjawab pegawai sesuai dengan cara dan pencapaian hasil yang telah ditetapkan, yang diperoleh dari skor jawaban responden yang mengukur tentang: (1) cara menentukan prosedur pelaksanaan pekerjaan, (2) penggunaan fasilitas / peralatan pekerjaan, (3) pencapaian hasil, dan (4) ketepatan waktu.

c. Kisi-Kisi Instrumen

Tabel 3.3. Kisi-kisi Intrumen Variabel Efektivitas Kerja

NO	VARIABEL	INDIKATOR	BUTIR BUTIR
1.	Efektifitas Kerja	1. Cara menentukan prosedur pelaksanaan pekerjaan	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
		2. Penggunaan Fasilitas/peralatan pekerjaan	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20
		3. Pencapaian hasil	21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28

	4. Kecepatan Waktu	29, 30, 31, 32, 33, 34
Jumlah		34

d. Pengujian Validitas Instrumen dan perhitungan Reliabilitas

Pengujian Validitas Instrumen yang digunakan, menggunakan Rumus *Korelasi Product Moment* yang disesuaikan dengan bentuk skor butir, dan perhitungan Reliabilitas Instrumen menggunakan Rumus *Alpha Cronbach*.

1). Uji Validitas

Uji coba instrumen penelitian dilaksanakan di Univeristas Negeri Manado, dalam hal ini pegawai yang bukan menjadi sampel dalam penelitian, dengan jumlah responden sebanyak 30 orang pegawai. Validitas butir instrumen ditentukan dengan membandingkan antara besaran r_{xy} yang diperoleh dengan harga kritis r *Pearson's Product Moment*, dimana untuk $n = 30$ pada $\alpha = 0,05$ maka $r_{tabel} = 0,37$. Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$, maka butir instrumen valid dan selanjutnya akan digunakan untuk pengumpulan data. Sebaliknya jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka butir tersebut tidak valid dan tidak digunakan dalam penelitian.

Uji validitas instrumen efektivitas kerja dilakukan dengan bantuan SPSS versi 21. Berdasarkan hasil Uji validitas instrumen efektivitas kerja pegawai menunjukkan bahwa dari 34 butir soal yang diujicobakan kepada 30 responden, semua butir soal valid dan memenuhi kriteria harga $r_{hitung} > r_{tabel}$, dengan demikian semua butir dapat digunakan sebagai alat pengambilan data.

2). Reliabilitas

Analisis reliabilitas butir soal efektivitas kerja pegawai dilakukan setelah analisis validitas, dimana butir soal yang tidak valid tidak dimasukkan dalam perhitungan reliabilitas, namun karena semua butir dinyatakan valid maka dapat dimasukkan dalam penelitian ini. Perhitungan reliabilitas instrumen variabel efektivitas kerja pegawai dilakukan dengan

menggunakan teknik *Alpha Cronbach*. Hasil analisis yang dilakukan menunjukkan instrumen efektifitas kerja pegawai adalah reliabel dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,959, artinya instrumen yang dibuat memiliki reliabilitas yang sangat kuat

2. Instrumen Variabel Budaya Kerja

a. Definisi Konseptual

Budaya kerja adalah seperangkat norma-norma, nilai-nilai, aturan-aturan yang ada dalam organisasi/lingkungan kerja yang dipahami, disepakati bersama, menjadi acuan bersama dalam melaksanakan tujuan dan pekerjaan oleh setiap individu pegawai, yang diukur dengan indikator: (1) Norma-norma kerja, (2) Aturan / Kebijakan Kerja, (3) Nilai-nilai Dominan, (4) Kebersamaan, dan (5) Kerja sama.

b. Definisi Operasional

Budaya kerja adalah pengamatan pegawai sehubungan dengan norma-norma, nilai-nilai, aturan-aturan yang ada dalam organisasi /lingkungan kerja yang dipahami, disepakati bersama, menjadi acuan bersama dalam melaksanakan tujuan dan pekerjaan oleh setiap individu pegawai, diperoleh dari skor jawaban responden yang mengukur tentang (1) Norma–norma kerja, (2) Aturan/Kebijakan Kerja, (3) Nilai-nilai Dominan, (4) Kebersamaan, dan (5) Kerja sama.

c. Kisi-Kisi Instrumen

Tabel 3.4.

Kisi-kisi Instrumen Variabel Budaya Kerja

NO	VARIABEL	INDIKATOR	BUTIR BUTIR
1.	Budaya Kerja	1.Norma-norma Kerja	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8,
		2.Aturan/Kebijakan Kerja	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15,
		3.Nilai-nilai Dominan	16, 17, 18, 19, 20, 21
		4.Kebersamaan	22, 23, 24, 25, 26, 27
		5. Kerja sama	28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35

Jumlah	35
---------------	-----------

d. Pengujian Validitas Instrumen dan perhitungan Reliabilitas

Pengujian Validitas Instrumen menggunakan Rumus korelasi *Product Moment* yang disesuaikan dengan bentuk skor butir, dan Perhitungan Reliabilitas Instrumen menggunakan Rumus *Alpha Cronbach*.

1). Uji Validitas

Uji coba instrumen penelitian dilaksanakan di UNIMA dalam hal ini pegawai yang bukan menjadi sampel dalam penelitian, dengan responden sebanyak 30 orang pegawai. Validitas butir instrumen ditentukan dengan membandingkan antara besaran r_{xy} yang diperoleh dengan harga kritis r *Pearson's Product Moment*, dimana untuk $n = 30$ pada $\alpha = 0,05$ maka $r_{tabel} = 0,37$. Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$, maka butir instrumen valid dan selanjutnya akan digunakan untuk pengumpulan data. Sebaliknya jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka butir tersebut tidak valid dan tidak digunakan dalam penelitian.

Uji validitas instrumen budaya kerja dilakukan dengan bantuan SPSS versi 21. Berdasarkan hasil Uji validitas instrumen budaya kerja pegawai menunjukkan bahwa dari 35 butir soal yang diujicobakan kepada 30 responden, semua butir soal valid dan memenuhi kriteria harga $r_{hitung} > r_{tabel}$, dengan demikian semua butir dapat digunakan sebagai alat pengambilan data.

2). Reliabilitas

Analisis reliabilitas butir soal budaya kerja pegawai dilakukan setelah analisis validitas, dimana butir soal yang tidak valid tidak dimasukkan dalam perhitungan reliabilitas, namun karena semua butir dinyatakan valid maka dapat dimasukkan dalam penelitian ini. Perhitungan reliabilitas instrumen variabel budaya kerja pegawai dilakukan dengan menggunakan teknik *Alpha Cronbach*. Hasil analisis yang dilakukan menunjukkan instrumen budaya kerja pegawai adalah reliabel dengan

koeffisien reliabilitas sebesar 0,973, artinya instrumen yang dibuat memiliki reliabilitas yang sangat kuat.

3. Instrumen Variabel Pengawasan

a. Definisi Konseptual

Pengawasan dirumuskan sebagai kegiatan pengamatan yang bertujuan untuk melihat apakah ada penyimpangan yang terjadi dengan membandingkan hasil yang diperoleh dengan standard yang ditetapkan sebagai suatu tindakan korektif bagi organisasi, dengan indikator- indikator sebagai berikut: (1) memantau pelaksanaan pekerjaan, (2) identifikasi kesalahan - kesalahan kerja, (3) tindakan - tindakan perbaikan pekerjaan, (4) penilaian pelaksanaan pekerjaan.

b. Definisi Operasional

Pengawasan adalah pengamatan pegawai sehubungan dengan kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan dan bertujuan untuk melihat apakah ada penyimpangan yang terjadi dengan membandingkan hasil yang diperoleh dengan standard yang ditetapkan sebagai suatu tindakan korektif bagi organisasi, diperoleh dari skor jawaban responden yang mengukur tentang: (1) memantau pelaksanaan pekerjaan, (2) identifikasi kesalahan-kesalahan kerja, (3) tindakan - tindakan perbaikan pekerjaan, (4) penilaian pelaksanaan pekerjaan.

c. Kisi-Kisi Instrumen

Tabel.3.5. Kisi-kisi Instrumen Variabel Pengawasan

NO	VARIABEL	INDIKATOR	BUTIR BUTIR
1.	Pengawasan	1. Memantau pelaksanaan pekerjaan	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,
		2. Identifikasi kesalahan-kesalahan pelaksanaan pekerjaan	10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17,
		3. Tindakan-tindakan perbaikan kesalahan pelaksanaan pekerjaan	18, 19, 20, 21, 22, 23, 24,
		4. Penilaian pelaksanaan pekerjaan	25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32,

		33, 34
Jumlah		34

d. Pengujian Validitas Instrumen dan perhitungan Reliabilitas

Pengujian Validitas Instrumen menggunakan Rumus korelasi *Product Moment* yang disesuaikan dengan bentuk skor butir, dan Perhitungan Reliabilitas Instrumen menggunakan Rumus *Alpha Cronbach*.

1). Uji Validitas

Uji coba instrumen penelitian dilaksanakan di UNIMA dalam hal ini pegawai yang bukan menjadi sampel dalam penelitian, dengan responden sebanyak 30 orang pegawai. Validitas butir instrumen ditentukan dengan membandingkan antara besaran r_{xy} yang diperoleh dengan harga kritis r *Pearson's Product Moment*, dimana untuk $n = 30$ pada $\alpha = 0,05$ maka $r_{tabel} = 0,37$. Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$, maka butir instrumen valid dan selanjutnya akan digunakan untuk pengumpulan data. Sebaliknya jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka butir tersebut tidak valid dan tidak digunakan dalam penelitian.

Uji validitas instrumen pengawasan dilakukan dengan bantuan SPSS versi 21. Berdasarkan hasil Uji validitas instrumen pengawasan pegawai menunjukkan bahwa dari 34 butir soal yang diujicobakan kepada 30 responden, semua butir soal valid dan memenuhi kriteria harga $r_{hitung} > r_{tabel}$, dengan demikian semua butir dapat digunakan sebagai alat pengambilan data.

2). Reliabilitas

Analisis reliabilitas butir soal pengawasan dilakukan setelah analisis validitas, dimana butir soal yang tidak valid tidak dimasukkan dalam perhitungan reliabilitas, namun karena semua butir dinyatakan valid maka dapat dimasukkan dalam penelitian ini. Perhitungan reliabilitas instrumen variabel pengawasan dilakukan dengan menggunakan teknik *Alpha Cronbach*. Hasil analisis yang dilakukan menunjukkan instrumen pengawasan adalah reliabel dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,962, artinya instrumen yang dibuat memiliki reliabilitas yang sangat kuat

4. Instrumen Variabel Pembinaan

a. Definisi Konseptual

Pembinaan adalah upaya yang dilakukan oleh pimpinan atau atasan untuk memaksimalkan potensi dan kompetensi pegawai dalam rangka peningkatan kualitas kinerja untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi, dengan indikator: (1) perencanaan tindakan, (2) tindakan pembinaan /perbaikan, (3) tindakan pengembangan, (4) tindakan penggunaan/pelibatan.

b. Definisi Operasional

Pembinaan adalah pengamatan pegawai sehubungan dengan upaya yang dilakukan oleh pimpinan atau atasan untuk memaksimalkan potensi dan kompetensi pegawai dalam rangka peningkatan kualitas kinerja untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi, diperoleh dari skor jawaban responden yang mengukur tentang: (1)perencanaan tindakan,(2) tindakan pembinaan/ perbaikan, (3) tindakan pengembangan, (4) tindakan penggunaan / pelibatan.

c. Kisi-Kisi Instrumen

Tabel 3.6. Kisi-kisi Instrumen Variabel Pembinaan

NO	VARIABEL	INDIKATOR	BUTIR BUTIR
1.	Pembinaan	1. Perencanaan Tindakan (Pembinaan)	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
		2. Tindakan Perbaikan (Pembinaan)	9,10, 11, 12, 13, 14, 15, 16
		3. Tindakan Pengembangan	17,18, 19, 20, 21, 22, 23, 24,
		4. Tindakan-tindakan Penyempurnaan (Pelibatan)	25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34
Jumlah			34

d. Pengujian Validitas Instrumen dan perhitungan Reliabilitas

Pengujian Validitas Instrumen menggunakan Rumus korelasi *Product Moment* yang disesuaikan dengan bentuk skor butir, dan Perhitungan Reliabilitas Instrumen menggunakan Rumus *Alpha Cronbach*.

1). Uji Validitas

Uji coba instrumen penelitian dilaksanakan di UNIMA dalam hal ini pegawai yang bukan menjadi sampel dalam penelitian, dengan responden sebanyak 30 orang pegawai. Validitas butir instrumen ditentukan dengan membandingkan antara besaran r_{xy} yang diperoleh dengan harga kritis r *Pearson's Product Moment*, dimana untuk $n = 30$ pada $\alpha = 0,05$ maka $r_{tabel} = 0,37$. Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$, maka butir instrumen valid dan selanjutnya akan digunakan untuk pengumpulan data. Sebaliknya jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka butir tersebut tidak valid dan tidak digunakan dalam penelitian.

Uji validitas instrumen efektivitas kerja dilakukan dengan bantuan SPSS versi 21. Berdasarkan hasil Uji validitas instrumen efektivitas kerja pegawai menunjukkan bahwa dari 34 butir soal yang diujicobakan kepada 30 responden, semua butir soal valid dan memenuhi kriteria harga $r_{hitung} > r_{tabel}$, dengan demikian semua butir dapat digunakan sebagai alat pengambilan data.

2). Reliabilitas

Analisis reliabilitas butir soal pembinaan pegawai dilakukan setelah analisis validitas, dimana butir soal yang tidak valid tidak dimasukkan dalam perhitungan reliabilitas, namun karena semua butir dinyatakan valid maka dapat dimasukkan dalam penelitian ini. Perhitungan reliabilitas instrumen variabel efektivitas kerja pegawai dilakukan dengan menggunakan teknik *Alpha Cronbach*. Hasil analisis yang dilakukan menunjukkan instrumen pembinaan pegawai adalah reliabel dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,951, artinya instrumen yang dibuat memiliki reliabilitas yang sangat kuat.

5. Instrumen Variabel Komitmen Kerja

a. Definisi Konseptual

Komitmen kerja adalah sikap kesediaan diri untuk memegang teguh kepercayaan, dan kemauan untuk menerima tujuan dan nilai-nilai yang ada dalam lembaga, serta mengerahkan seluruh usaha dalam melaksanakan tugas, sikap tersebut dapat berupa: (1) kesediaan menerima tujuan-tujuan organisasi / lembaga, (2) berkeinginan untuk tetap bekerja, (3) bertahan

sebagai pegawai di lembaga, (4) bekerja untuk pencapaian tujuan lembaga, dan (5) kesadaran untuk tetap bekerja maksimal untuk lembaga.

b. Definisi Operasional

Komitmen kerja adalah pernyataan pegawai terhadap sikap kesediaan dirinya untuk memegang teguh kepercayaan, dan kemauan untuk menerima tujuan dan nilai-nilai yang ada dalam lembaga, serta mengerahkan seluruh usaha dalam melaksanakan tugas, yang diperoleh dari skor jawaban responden yang mengukur tentang : (1) kesediaan menerima tujuan-tujuan organisasi / lembaga, (2) berkeinginan untuk tetap bekerja, (3) bertahan sebagai pegawai di lembaga, (4) bekerja untuk pencapaian tujuan lembaga, dan (5) kesadaran untuk tetap bekerja maksimal untuk lembaga.

c. Kisi-Kisi Instrumen

Tabel 3.7.

Kisi-kisi Instrumen Variabel Komitmen Kerja

NO	VARIABEL	INDIKATOR	BUTIR BUTIR
1.	Komitmen Kerja	1. Kesediaan menerima tujuan-tujuan organisasi / lembaga	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
		2. Berkeinginan untuk tetap bekerja	8, 9,10, 11, 12, 13, 14,
		3. Bertahan sebagai pegawai di lembaga	15, 16, 17, 18, 19, 20
		4. Bekerja untuk pencapaian tujuan lembaga	21, 22, 23, 24, 25, 26,
		5. Kesadaran untuk tetap bekerja maksimal untuk lembaga	27, 28, 29, 30, 31, 32, 33,
Jumlah			33

d. Pengujian Validitas Instrumen dan perhitungan Reliabilitas

Pengujian Validitas Instrumen menggunakan Rumus korelasi *Product Moment* yang disesuaikan dengan bentuk skor butir, dan Perhitungan Reliabilitas Instrumen menggunakan Rumus *Alpha Cronbach*.

1). Uji Validitas

Uji coba instrumen penelitian dilaksanakan di UNIMA dalam hal ini pegawai yang bukan menjadi sampel dalam penelitian, dengan responden sebanyak 30 orang pegawai. Validitas butir instrumen ditentukan dengan membandingkan antara besaran r_x yang diperoleh dengan harga kritis $r_{Pearson's Product Moment}$, dimana untuk $n = 30$ pada $\alpha = 0,05$ maka $r_{tabel} = 0,37$. Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$, maka butir instrumen valid dan selanjutnya akan digunakan untuk pengumpulan data. Sebaliknya jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka butir tersebut tidak valid dan tidak digunakan dalam penelitian.

Uji validitas instrumen efektivitas kerja dilakukan dengan bantuan SPSS versi 21. Berdasarkan hasil Uji validitas instrumen efektivitas kerja pegawai menunjukkan bahwa dari 33 butir soal yang diujicobakan kepada 30 responden, semua butir soal valid dan memenuhi kriteria harga $r_{hitung} > r_{tabel}$, dengan demikian semua butir dapat digunakan sebagai alat pengambilan data.

2). Reliabilitas

Analisis reliabilitas butir soal komitmen kerja pegawai dilakukan setelah analisis validitas, dimana butir soal yang tidak valid tidak dimasukkan dalam perhitungan reliabilitas, namun karena semua butir dinyatakan valid maka dapat dimasukkan dalam penelitian ini. Perhitungan reliabilitas instrumen variabel komitmen kerja pegawai dilakukan dengan menggunakan teknik *Alpha Cronbach*. Hasil analisis yang dilakukan menunjukkan instrumen efektivitas kerja pegawai adalah reliabel dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,968, artinya instrumen yang dibuat memiliki reliabilitas yang sangat kuat.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur untuk mengungkapkan ada tidaknya pengaruh langsung atau tidak langsung dari setiap variable seperti yang telah dihipotesiskan sebelumnya. Tahapan dalam teknik analisis data ini akan dijelaskan seperti berikut ini :

1. Pada tahap awal melakukan analisis statistik deskriptif, dengan mendeskripsikan data masing-masing variable, melalui rata-rata skor,

- modus, median, standard deviasi, variansi, dan frekwensi serta histogram.
2. Pada tahap kedua, melakukan uji persyaratan analisis melalui uji normalitas data galat taksiran dengan menggunakan rumus *Liliefors*, uji signifikansi dan linieritas regresi sederhana sebagai kelanjutan untuk pengajuan hipotesis.
 3. Tahap ketiga, tahap pengungkapan terhadap hipotesis dengan menggunakan analisis uji signifikansi “ t “.

Hipotesis Statistika

1. Hipotesis pertama, pengujian pengaruh langsung budaya kerja (X_1) terhadap efektifitas kerja pegawai administrasi UNIMA (Y)
 $H_0: \beta_{y1} \leq 0$
 $H_1: \beta_{y1} > 0$
2. Hipotesis kedua, pengujian pengaruh langsung pengawasan (X_2) terhadap efektifitas kerja pegawai administrasi UNIMA (Y)
 $H_0: \beta_{y2} \leq 0$
 $H_1: \beta_{y2} > 0$
3. Hipotesis ketiga, pengujian pengaruh langsung pembinaan (X_3) terhadap efektifitas kerja pegawai administrasi UNIMA (Y)
 $H_0: \beta_{y3} \leq 0$
 $H_1: \beta_{y3} > 0$
4. Hipotesis keempat, pengujian pengaruh langsung komitmen kerja (X_4) terhadap efektifitas kerja pegawai administrasi UNIMA (Y)
 $H_0: \beta_{y4} \leq 0$
 $H_1: \beta_{y4} > 0$
5. Hipotesis kelima, pengujian pengaruh langsung budaya kerja (X_1) terhadap komitmen kerja pegawai administrasi UNIMA (X_4)
 $H_0: \beta_{41} \leq 0$
 $H_1: \beta_{41} > 0$

6. Hipotesis keenam, pengujian pengaruh langsung pengawasan (X_2) terhadap komitmen kerja pegawai administrasi UNIMA (X_4)
 $H_0: \beta_{42} \leq 0$
 $H_1: \beta_{42} > 0$
7. Hipotesis ketujuh, pengujian pengaruh langsung pembinaan (X_3) terhadap komitmen kerja pegawai administrasi UNIMA (X_4)
 $H_0: \beta_{43} \leq 0$
 $H_1: \beta_{43} > 0$

Keterangan :

Notasi yang digunakan dalam hipotesis statistik adalah :

β_{y1} = Koefisien jalur pada populasi variabel budaya kerja (X_1) terhadap efektifitas kerja pegawai administrasi UNIMA (Y)

β_{y2} = Koefisien jalur pada populasi variabel pengawasan (X_2) terhadap efektifitas kerja pegawai administrasi UNIMA (Y)

β_{y3} = Koefisien jalur pada populasi variabel pembinaan (X_3) terhadap efektifitas kerja pegawai administrasi UNIMA (Y)

β_{y4} = Koefisien jalur pada populasi variabel komitmen kerja (X_4) terhadap efektifitas kerja pegawai administrasi UNIMA (Y)

β_{41} = Koefisien jalur pada populasi variabel budaya kerja (X_1) terhadap komitmen kerja pegawai administrasi UNIMA (X_4)

β_{42} = Koefisien jalur pada populasi variabel pengawasan (X_2) terhadap komitmen kerja pegawai administrasi UNIMA (X_4)

β_{43} = Koefisien jalur pada populasi variabel pembinaan (X_3) terhadap komitmen kerja pegawai administrasi UNIMA (X_4)

BAB IX

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Hasil Penelitian

Data hasil penelitian terhadap variabel efektifitas kerja (Y), budaya kerja (X1), pengawasan (X₂), pembinaan (X3) dan komitmen kerja (X4) yang telah dianalisis melalui statistik deskriptif yang disajikan dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 4.1. Rangkuman Hasil analisis Statistik Deskriptif

Analisis	Data Variabel				
	Y	X1	X2	X3	X4
Banyaknya data (n)	82	82	82	82	82
Minimum	123	107	117	92	85
Maximum	138	146	131	128	140
Range	15	39	14	36	55
Interval	2	5	2	5	7
Banyak Kelas	8	8	8	8	8

Mean	129,73	124,5	125,29	116,93	114,93
Std.Deviation	3,403	7,059	2,778	9,292	14,574
Variance	11,581	49,833	7,716	86,34	212,39
Median	129	125	125	119	115,5
Mode	129	125	125	125	115

Keterangan:

- Y : Efektifitas Kerja
- X1 : Budaya Kerja
- X2 : Pengawasan
- X3 : Pengalaman
- X4 : Komitmen kerja

Deskripsi data yang disajikan adalah deskripsi data variabel-variabel penelitian yang terdiri dari empat variabel bebas yaitu budaya kerja, pengawasan, pengalaman dan komitmen kerja, serta satu variabel terikat yaitu efektifitas kerja pegawai administrasi. Penyajian deskripsi data disajikan masing-masing variabel secara berturut-turut yaitu sebagai berikut:

1. Data Efektifitas Kerja Pegawai

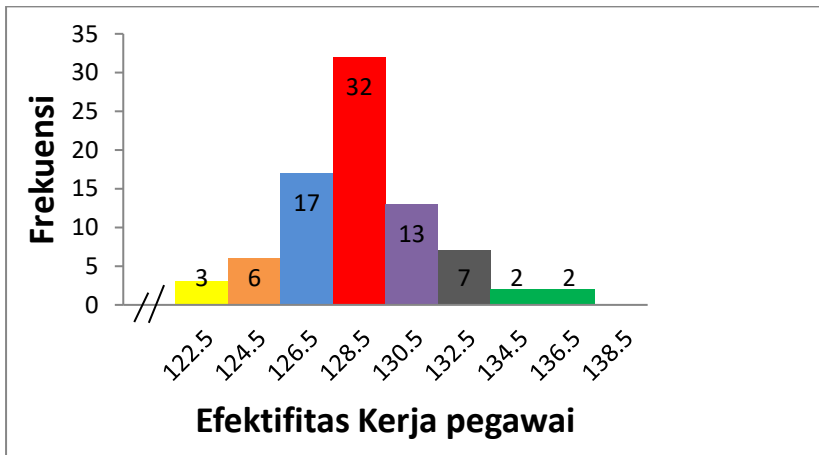
Data penelitian efektifitas kerja pegawai (Y) yang diperoleh dengan menggunakan angket menunjukkan rentang skor empirik antara 123-138, dengan rentang skor teoretik 1-170. Hasil perhitungan menunjukkan rata-rata 129,73; simpangan baku 3,403; mode 129, dan varians 11,581. Data nilai skor variabel ini menggunakan aturan *Strugess* yang disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi kelompok yang terdiri atas 8 kelas dengan panjang kelas interval 2, yang dapat dilihat pada tabel 4.2 dan histrogram pada gambar 4.1 sebagai berikut:

Tabel 4.2.

Distribusi Frekuensi Skor Efektivitas Kerja Pegawai

No	Kelas Interval	Frekuensi			
		Absolut	Relatif %	Kumulatif	Kumulatif %

1	123-124	5	6,10	5	6,10
2	125-126	4	4,88	9	10,98
3	127-128	20	24,39	29	35,37
4	129-130	29	35,37	58	70,73
5	131-132	3	3,66	61	74,39
6	133-134	15	18,29	76	92,68
7	135-136	3	3,66	79	96,34
8	137-138	3	3,66	82	100,00
Jumlah		82	100,00		



Gambar 4.1. Histogram Data Variabel Efektifitas Kerja Pegawai

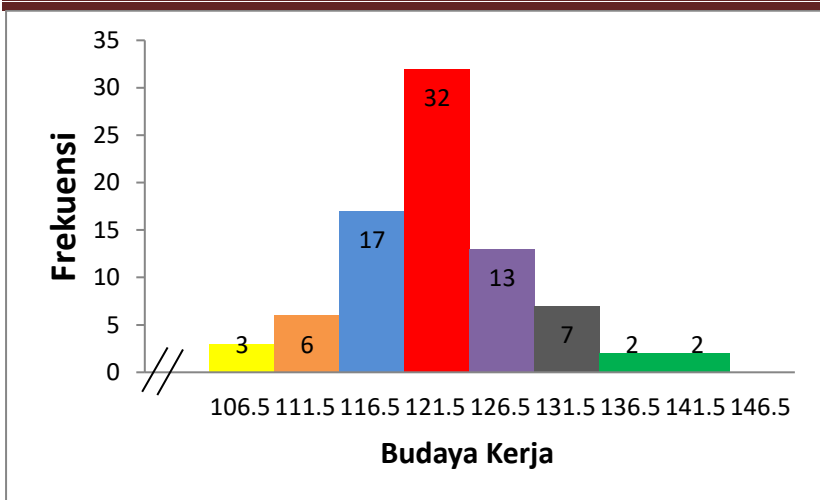
2. Budaya Kerja

Data penelitian untuk budaya kerja dengan menggunakan angket menunjukkan rentang skor empirik antara 107-146, dengan rentangan skor teoretik 1-175. Hasil perhitungan menunjukkan rata-rata 124,5; simpangan baku 7,059; mode 125, dan varians 49,833. Data nilai skor variabel ini menggunakan aturan *Strugess* yang disajikan dalam bentuk distribusi

frekuensi kelompok yang terdiri atas 8 kelas interval dengan panjang kelas interval 5, yang dapat dilihat pada tabel 4.3 dan histrogram pada gambar 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Skor Budaya kerja

No	Kelas Interval	Frekuensi			
		Absolut	Relatif %	Kumulatif	Kumulatif %
1	107-111	3	3,66	3	3,66
2	112-116	6	7,32	9	10,98
3	117-121	17	20,73	29	31,71
4	122-126	32	39,02	58	70,73
5	127-131	13	15,85	61	86,59
6	132-136	7	8,54	76	95,12
7	137-141	2	2,44	79	97,56
8	142-146	2	2,44	82	100,00
Jumlah		82	100,00		



Gambar 4.2. Histogram Data Variabel Budaya kerja

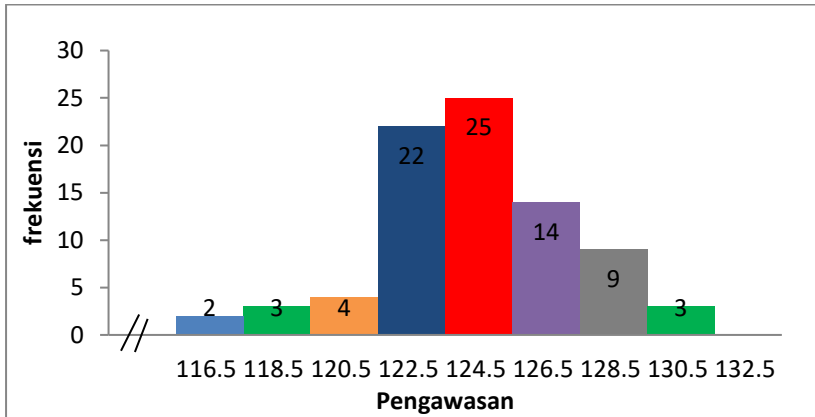
3. Pengawasan

Data penelitian untuk pengawasan dengan diperoleh melalui tes menunjukkan rentang skor empirik antara 117,132, dengan rentangan skor teoretik 1-170. Hasil perhitungan menunjukkan rata-rata 116,93; simpangan baku 2,778; mode 125, dan varians 7,716. Data nilai skor variabel ini menggunakan aturan *Strugess* yang disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi kelompok yang terdiri atas 8 kelas interval dengan panjang kelas interval 2, yang dapat dilihat pada tabel 4.4 dan histogram pada gambar 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.4. Distribusi Frekuensi Skor Pengawasan

No	Kelas Interval	Frekuensi			
		Absolut	Relatif %	Kumulatif	Kumulatif %
1	117-118	2	2,44	2	2,44
2	119-120	3	3,66	5	6,10
3	121-122	4	4,88	9	10,98
4	123-124	22	26,83	31	37,80

5	125-126	25	30,49	56	68,29
6	127-128	14	17,07	70	85,37
7	129-130	9	10,98	79	96,34
8	131-132	3	3,66	82	100,00
Jumlah		82	100,00		



Gambar 4.3. Histogram Data Variabel Pengawasan

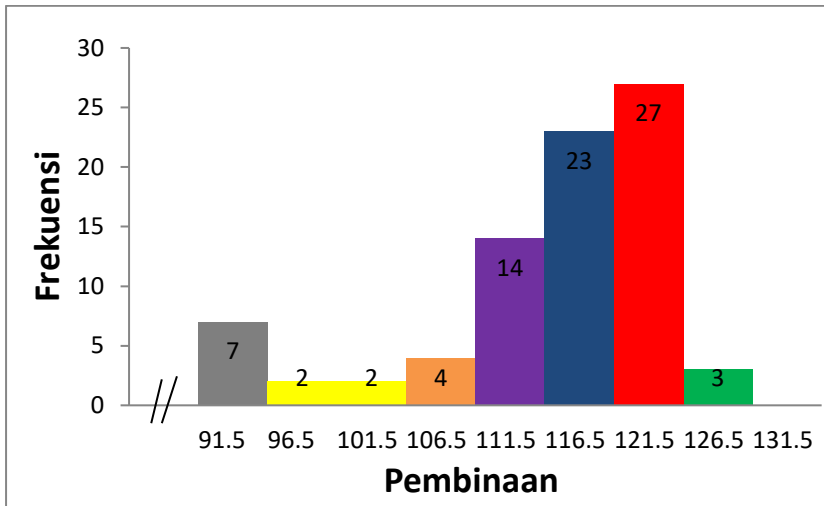
4. Pembinaan

Data penelitian untuk pembinaan dengan diperoleh melalui angket menunjukkan rentang skor empirik antara 92-128, dengan rentangan skor 1-170. Hasil perhitungan menunjukkan rata-rata 116,93; simpangan baku 9,292; mode 125, dan varians 86,34. Data nilai skor variabel ini menggunakan aturan Strugess yang disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi kelompok yang terdiri atas 8 kelas interval dengan panjang kelas interval 5, yang dapat dilihat pada tabel 4.5 dan histrogram pada gambar 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4.5. Distribusi Frekuensi Skor Pembinaan

No	Kelas Interval	Frekuensi			
		Absolut	Relatif %	Kumulatif f	Kumulatif %
1	92-96	7	8,54	7	8,54
2	97-101	2	2,44	9	10,98

3	102-106	2	2,44	11	13,41
4	107-111	4	4,88	15	18,29
5	112-116	14	17,07	29	35,37
6	117-121	23	28,05	52	63,41
7	122-126	27	32,93	79	96,34
8	127-131	3	3,66	82	100,00
Jumlah		82	100,00		



Gambar 4.4. Histogram Data Variabel Pembinaan

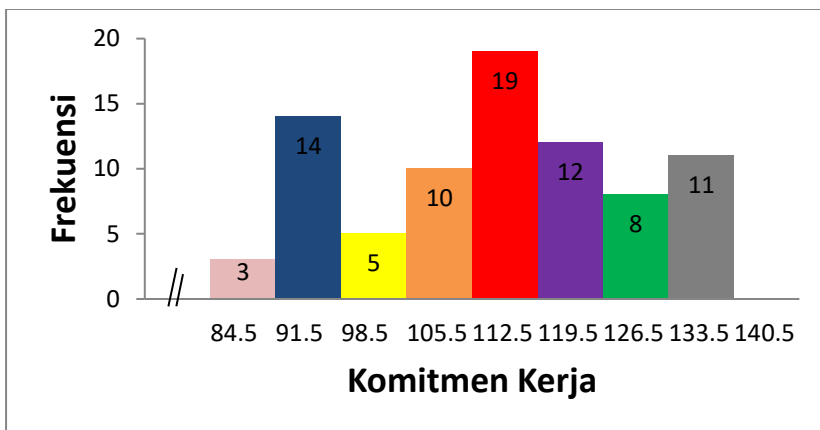
5. Komitmen Kerja

Data penelitian untuk komitmen kerja dengan diperoleh melalui angket menunjukkan rentang skor empirik antara 85-140, dengan rentangan skor 1-165. Hasil perhitungan menunjukkan rata-rata 114,93; simpangan baku 14,574; mode 115, dan varians 212,39. Data nilai skor variabel ini menggunakan aturan *Strugess* yang disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi kelompok yang terdiri atas 8 kelas interval dengan panjang kelas interval 7, yang dapat dilihat pada tabel 4.6 dan histogram pada gambar 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.6

Distribusi Frekuensi Skor Komitmen Kerja

No	Kelas Interval	Frekuensi			
		Absolut	Relatif %	Kumulatif	Kumulatif %
1	85-91	3	3,66	3	3,66
2	92-98	14	17,07	17	20,73
3	99-105	5	6,10	22	26,83
4	106-112	10	12,20	32	39,02
5	113-119	19	23,17	51	62,20
6	120-126	12	14,63	63	76,83
7	127-133	8	9,76	71	86,59
8	134-140	11	13,41	82	100,00
Jumlah		82	100,00		



Gambar 4.5. Histogram Data Variabel Komitmen Kerja

B. Pengujian Persyaratan Analisis

Uji normalitas dan uji linieritas data dilaksanakan untuk menguji persyaratan analisis terhadap data penelitian. Hasil pengujiannya disajikan sebagai berikut:

1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji *Liliefors*. Dengan menggunakan uji *Liliefors*, maka data dapat dinyatakan normal jika $L_{hitung} < L_{tabel}$. Rangkuman hasil perhitungan uji normalitas untuk masing-masing galat taksiran dapat dilihat pada tabel 4.7.

Tabel 4.7 Rangkuman Hasil Uji Normalitas

No	Galat Taksiran	L_{hitung}	L_{tabel}	Kesimpulan
1	Y atas X_1	0.080	0.100	Normal
2	Y atas X_2	0.087	0.100	Normal
3	Y atas X_3	0.049	0.100	Normal
4	Y atas X_4	0.086	0.100	Normal
5	X_4 atas X_1	0,082	0.100	Normal
6	X_4 atas X_2	0,085	0.100	Normal
7	X_4 atas X_3	0,097	0.100	Normal

- Hasil perhitungan untuk galat taksiran Y atas X_1 diperoleh L_{hitung} sebesar 0.086, sedangkan nilai kritis *Liliefors* (L_{tabel}) untuk $n = 82$ pada $\alpha = 0.05$ adalah 0.100. Dari hasil yang diperoleh tersebut dikatakan $L_{hitung} < L_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa galat taksiran Y atas X_1 berasal dari populasi yang berdistribusi normal.
- Uji normalitas galat taksiran Y atas X_2 dengan uji *Liliefors* diperoleh $L_{hitung} = 0.084$, sedangkan nilai kritis L_{tabel} untuk $n = 82$ pada $\alpha = 0.05$ adalah 0.100. Dari hasil perhitungan yang diperoleh diketahui $L_{hitung} < L_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa galat taksiran Y atas X_2 berdistribusi normal.
- Uji normalitas galat taksiran Y atas X_3 diperoleh L_{hitung} sebesar 0.088, sedangkan nilai kritis L_{tabel} untuk $n = 82$ pada $\alpha = 0.05$ adalah 0.100. Dari hasil perhitungan yang terlihat dapat dikatakan bahwa nilai $L_{hitung} < L_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa galat taksiran Y atas X_3 berdistribusi normal.
- Uji normalitas galat taksiran Y atas X_4 diperoleh L_{hitung} sebesar 0.089, sedangkan nilai kritis L_{tabel} untuk $n = 82$ pada $\alpha = 0.05$ adalah 0.100. Dari hasil perhitungan yang terlihat dapat dikatakan bahwa nilai $L_{hitung} <$

- L_{tabel} , sehingga dapat disimpulkan bahwa galat taksiran Y atas X_4 berdistribusi normal.
- e. Uji normalitas galat taksiran X_4 atas X_1 diperoleh L_{hitung} sebesar 0.090, sedangkan nilai kritis L_{tabel} untuk $n = 82$ pada $\alpha = 0.05$ adalah 0.100. Dari hasil perhitungan yang terlihat dapat dikatakan bahwa nilai $L_{hitung} < L_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa galat taksiran X_4 atas X_1 berdistribusi normal.
- f. Uji normalitas galat taksiran X_4 atas X_2 diperoleh L_{hitung} sebesar 0.091, sedangkan nilai kritis L_{tabel} untuk $n = 82$ pada $\alpha = 0.05$ adalah 0.100. Dari hasil perhitungan yang terlihat dapat dikatakan bahwa nilai $L_{hitung} < L_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa galat taksiran X_4 atas X_2 berdistribusi normal.
- g. Uji normalitas galat taksiran X_4 atas X_3 diperoleh L_{hitung} sebesar 0.090, sedangkan nilai kritis L_{tabel} untuk $n = 82$ pada $\alpha = 0.05$ adalah 0.100. Dari hasil perhitungan yang terlihat dapat dikatakan bahwa nilai $L_{hitung} < L_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa galat taksiran X_4 atas X_3 berdistribusi normal.

2. Uji Signifikansi dan Linearitas

Hasil pengujian signifikansi dan linearitas regresi untuk masing-masing variabel dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Pengujian Signifikansi dan Linearitas Efektifitas Kerja Pegawai atas Budaya Kerja

Untuk pengujian signifikansi persamaan regresi efektifitas kerja pegawai atas budaya kerja dikatakan signifikan jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, sebaliknya persamaan regresi efektifitas kerja pegawai atas budaya kerjajidak signifikan jika nilai $F_{hitung} \leq F_{tabel}$. Sedangkan untuk uji linearitas persamaan regresi efektifitas kerja pegawai atas budaya kerja dikatakan linier jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, atau sebaliknya dikatakan persamaan regresi efektifitas kerja pegawai atas budaya kerjajidak linear jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$. Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut :

Tabel 4.8.

Analisis Varians (ANOVA) Uji signifikansi dan Linearitas Regresi

Efektifitas Kerja Pegawai Atas Budaya Kerja

Sumer Variansi	dk	JK	RJK	F - hit	F -Tab	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	82	1381024				
Regresi (a)	1	1380085,902				
Regresi (b/a)	1	604,445	604,445	144,93**	3,96	6,96
Sisa (S)	80	333,653	4,171			
Tuna Cocok (TC)	23	172,42	7,497			
Galat	57	161,232	2,829	1,65 ^{ns}	1,7	2,12

Keterangan : Signifikan pada $\alpha = 5\%$ ($F_{hit} = 144,93 > F_{tab} = 3,9$)

dan linearitas pada $\alpha = 5\%$ ($F_{hit} = 1,65 < F_{tab} = 1,7$)

Dari tabel Anava tersebut terlihat untuk pengujian signifikansi regresi efektifitas kerja pegawai atas budaya kerja diperoleh F_{hitung} sebesar 144,93 sedangkan nilai F_{tabel} pada $\alpha = 0.05$ adalah 3.95. Hasil analisis terlihat nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi efektifitas kerja pegawai atas budaya kerja adalah sangat signifikan. Sedangkan untuk uji linearitas regresi efektifitas kerja pegawai atas budaya kerja diperoleh F_{hitung} sebesar 1,65, sedangkan nilai F_{tabel} pada $\alpha = 0.05$ dengan dk pembilang 23 dan dk penyebut 57 sebesar 1.70. Dari hasil uji tersebut terlihat nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi variabel efektifitas kerja pegawai atas budaya kerja berbentuk linear.

b. Pengujian Signifikansi dan Linearitas Efektifitas kerja Pegawai atas Pengawasan

Untuk pengujian signifikansi persamaan regresi efektifitas kerja pegawai atas pengawasan dikatakan signifikan jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, sebaliknya persamaan regresi efektifitas kerja pegawai atas pengawasan tidak signifikan jika nilai $F_{hitung} \leq F_{tabel}$. Sedangkan untuk uji linearitas

persamaan regresi efektifitas kerja pegawai atas pengawasandikatakan linier jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, atau sebaliknya dikatakan persamaan regresi efektifitas kerja pegawai atas pengawasan tidak linear jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$. Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut :

Tabel 4.9.

Analisis Varians (ANOVA) Uji signifikansi dan Linearitas Regresi
 Efektifitas Kerja Pegawai atas Pengawasan

Sumer Variansi	dk	JK	RJK	F - hit	F - Tab	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	82	1381024				
Regresi (a)	1	1380085,902				
Regresi (b/a)	1	571,116	571,116	124,5**	3,96	6,96
Sisa (S)	80	366,982	4,587			
Tuna Cocok (TC)	12	76,903	6,409			
Galat	68	290,078	4,266	1,502 ^{ns}	1,89	2,45

Keterangan : Signifikan pada $\alpha = 5\%$ ($F_{hitung} = 124,5 > F_{tabel} = 3,96$) dan linearitas pada $\alpha = 5\%$ ($F_{hitung} = 1,502 < F_{tabel} = 1,89$)

Dari tabel Anava tersebut terlihat untuk pengujian signifikansi regresi efektifitas kerja pegawai atas pengawasan diperoleh F_{hitung} sebesar

124,5 sedangkan nilai F_{tabel} pada $\alpha = 0.05$ adalah 3.95. Hasil analisis terlihat nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi efektifitas kerja pegawai atas pengawasan adalah sangat signifikan. Sedangkan untuk uji linearitas regresi efektifitas kerja pegawai atas pengawasan diperoleh F_{hitung} sebesar 1,502, sedangkan nilai F_{tabel} pada $\alpha = 0.05$ dengan dk pembilang 12 dan dk penyebut 68 sebesar 1,89. Dari hasil uji tersebut terlihat nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi variabel efektifitas kerja pegawai atas pengawasan.

c. Pengujian Signifikansi dan Linearitas Efektifitas Kerja Pegawai atas Pembinaan

Untuk pengujian signifikansi persamaan regresi efektifitas kerja pegawai atas pembinaan dikatakan signifikan jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, sebaliknya persamaan regresi efektifitas kerja pegawai atas pembinaan tidak signifikan jika nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$. Sedangkan untuk uji linearitas persamaan regresi efektifitas kerja pegawai atas pembinaan dikatakan linier jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, atau sebaliknya dikatakan persamaan regresi efektifitas kerja pegawai atas pembinaan tidak linear jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$. Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut :

Tabel 4.10.

Analisis Varians (ANOVA) Uji signifikansi dan Linearitas Regresi Efektifitas Kerja Pegawai Atas Pembinaan

Sumer Variansi	dk	JK	RJK	F - hit	F -Tab	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	82	1381024				
Regresi (a)	1	1380085,902				
Regresi (b/a)	1	506,127	506,127	93,734**	3,96	6,96
Sisa (S)	80	431,971	5,4			
Tuna Cocok (TC)	24	138,164	5,757	1,097 ^{ns}	1,7	2,12
Galat	56	293,807	5,247			

Keterangan : Signifikan pada $\alpha = 5\%$ ($F_{hitung} = 93,734 > F_{tabel} = 3,96$) dan

linearitas pada $\alpha = 5\%$ ($F_{hitung} = 1,097 < F_{tabel} = 1,7$)

Dari tabel Anava tersebut terlihat untuk pengujian signifikansi regresi efektifitas kerja pegawai atas pembinaan diperoleh F_{hitung} sebesar 93,734 sedangkan nilai F_{tabel} pada $\alpha = 0.05$ adalah 3.95. Hasil analisis terlihat nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi efektifitas kerja pegawai atas pembinaan adalah sangat signifikan. Sedangkan untuk uji linearitas regresi efektifitas kerja pegawai atas pembinaan diperoleh F_{hitung} sebesar 1,097, sedangkan nilai F_{tabel} pada $\alpha = 0.05$ dengan dk pembilang 24 dan dk penyebut 56 sebesar 1,70. Dari hasil uji tersebut terlihat nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi variabel efektifitas kerja pegawai atas pembinaan berbentuk linear.

d. Pengujian Signifikansi dan Linearitas Efektifitas Kerja Pegawai atas Komitmen Kerja

Untuk pengujian signifikansi persamaan regresi efektifitas kerja pegawai atas komitmen kerja dikatakan signifikan jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, sebaliknya persamaan regresi efektifitas kerja pegawai atas komitmen kerja tidak signifikan jika nilai $F_{hitung} \leq F_{tabel}$. Sedangkan untuk uji linearitas persamaan regresi efektifitas kerja pegawai atas komitmen kerja dikatakan linier jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, atau sebaliknya dikatakan persamaan regresi efektifitas kerja pegawai atas komitmen kerja tidak linear jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$. Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel 4.11 berikut :

Tabel 4.11.

Analisis Varians (ANAVA) Uji signifikansi dan Linearitas Regresi Efektifitas Kerja Pegawai Atas Komitmen Kerja

Sumer Variansi	dk	JK	RJK	F - hit	F -Tab	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	82	1381024				
Regresi (a)	1	1380085,902				

Regresi (b/a)	1	459,435	459,435	76,786**	3,96	6,96
Sisa (S)	80	478,663	5,983			
Tuna Cocok (TC)	36	185,504	5,153	0,553 ^{ns}	1,66	2,06
Galat	44	293,158	6,663			

Keterangan : Signifikan pada $\alpha = 5\%$ ($F_{hit} = 76,786 > F_{tab} = 3,96$) dan linearitas pada $\alpha = 5\%$ ($F_{hit} = 0,553 < F_{tab} = 1,66$)

Dari tabel Anava tersebut terlihat untuk pengujian signifikansi regresi efektifitas kerja pegawai atas komitmen terjadi diperoleh F_{hitung} sebesar 76,786 sedangkan nilai F_{tabel} pada $\alpha = 0.05$ adalah 3.95. Hasil analisis terlihat nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi efektifitas kerja pegawai atas komitmen kerja adalah sangat signifikan. Sedangkan untuk uji linearitas regresi efektifitas kerja pegawai atas komitmen kerja diperoleh F_{hitung} sebesar 0,553, sedangkan nilai F_{tabel} pada $\alpha = 0.05$ dengan dk pembilang 36 dan dk penyebut 44 sebesar 1,66. Dari hasil uji tersebut terlihat nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi variabel efektifitas kerja pegawai atas komitmen kerja berbentuk linear.

e. Pengujian Signifikansi dan Linearitas Komitmen Kerja Pegawai atas Budaya Kerja

Untuk pengujian signifikansi persamaan regresi komitmen kerja pegawai atas budaya kerja dikatakan signifikan jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, sebaliknya persamaan regresi komitmen kerja pegawai atas budaya kerja tidak signifikan jika nilai $F_{hitung} \leq F_{tabel}$. Sedangkan untuk uji linearitas persamaan regresi komitmen kerja pegawai atas budaya kerja dikatakan linier jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, atau sebaliknya dikatakan persamaan regresi komitmen kerja pegawai atas budaya kerja tidak linear jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$. Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel 4.12 berikut :

Tabel 4.12.

Analisis Varians (ANOVA) Uji signifikansi dan Linearitas Regresi

Komitmen Kerja Pegawai Atas Budaya Kerja

Sumer Variansi	dk	JK	RJK	F - hit	F - Tab	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	82	1100274				
Regresi (a)	1	1083070,439				
Regresi (b/a)	1	4899,247	4899,247	31,854**	3,96	6,96
Sisa (S)	80	12304,314	153,804			
Tuna Cocok (TC)	23	6523,281	283,621	1,596 ^{ns}	1,7	2,12
Galat	57	5781,034	101,422			

Keterangan : Signifikan pada $\alpha = 5\%$ ($F_{hit} = 31,854 > F_{tab} = 3,96$) dan linearitas pada $\alpha = 5\%$ ($F_{hit} = 1,596 < F_{tab} = 1,7$)

Dari tabel Anava tersebut terlihat untuk pengujian signifikansi regresi komitmen kerja pegawai atas budaya kerja diperoleh F_{hitung} sebesar 31,854 sedangkan nilai F_{tabel} pada $\alpha = 0.05$ adalah 3.95. Hasil analisis terlihat nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi komitmen kerja pegawai atas budaya kerja adalah sangat signifikan. Sedangkan untuk uji linearitas regresi komitmen kerja pegawai atas budaya kerja diperoleh F_{hitung} sebesar 1,596, sedangkan nilai F_{tabel} pada $\alpha = 0.05$ dengan dk pembilang 23 dan dk penyebut 57 sebesar 1,70. Dari hasil uji tersebut terlihat nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi variabel komitmen kerja pegawai atas budaya kerja berbentuk linear.

f. Pengujian Signifikansi dan Linearitas Komitmen Kerja atas

Pengawasan

Untuk pengujian signifikansi persamaan regresi komitmen kerja atas pengawasan dikatakan signifikan jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, sebaliknya persamaan regresi komitmen kerja atas pengawasan tidak signifikan jika nilai $F_{hitung} \leq F_{tabel}$. Sedangkan untuk uji linearitas persamaan regresi

komitmen kerja atas pengawasan dikatakan linier jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, atau sebaliknya dikatakan persamaan regresi komitmen kerja atas pengawasan tidak linear jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$. Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel 4.13 berikut :

Tabel 4.13. Analisis Varians (ANOVA) Uji signifikansi dan Linearitas Regresi Komitmen Kerja Atas Pengawasan

Sumer Variansi	dk	JK	RJK	F - hit	F - Tab	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	82	1100274				
Regresi (a)	1	1083070,439				
Regresi (b/a)	1	4439,763	4439,763	27,827**	3,96	6,96
Sisa (S)	80	12763,798	159,547			
Tuna Cocok (TC)	12	5447,978	453,998	1,22 ^{ns}	1,89	2,45
Galat	68	7315,82	107,586			

Keterangan : Signifikan pada $\alpha = 5\%$ ($F_{hit} = 27,827 > F_{tab} = 3,96$) dan linearitas pada $\alpha = 5\%$ ($F_{hit} = 1,22 < F_{tab} = 1,89$)

Dari tabel Anava tersebut terlihat untuk pengujian signifikansi regresi komitmen kerja atas pengawasandiperoleh F_{hitung} sebesar 27,827 sedangkan nilai F_{tabel} pada $\alpha = 0.05$ adalah 3.95. Hasil analisis terlihat nilai $F_{hitung} >$

F_{tabel} , sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi komitmen kerja atas pengawasan adalah sangat signifikan. Sedangkan untuk uji linearitas regresi komitmen kerja atas pengawasan diperoleh F_{hitung} sebesar 1,22, sedangkan nilai F_{tabel} pada $\alpha = 0.05$ dengan dk pembilang 12 dan dk penyebut 68 sebesar 1,89. Dari hasil uji tersebut terlihat nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi variabel komitmen kerja atas pengawasan berbentuk linear.

g. Pengujian Signifikansi dan Linearitas Komitmen Kerja Pegawai atas Pembinaan

Untuk pengujian signifikansi persamaan regresi komitmen kerja pegawai atas pembinaan dikatakan signifikan jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, sebaliknya persamaan regresi komitmen kerja pegawai atas pembinaan tidak signifikan jika nilai $F_{hitung} \leq F_{tabel}$. Sedangkan untuk uji linearitas persamaan regresi komitmen kerja pegawai atas pembinaan dikatakan linier jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, atau sebaliknya dikatakan persamaan regresi komitmen kerja pegawai atas pembinaan tidak linear jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$. Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel 4.14 berikut :

Tabel 4.14.

Analisis Varians (ANOVA) Uji signifikansi dan Linearitas Regresi komitmen kerja pegawai atas pembinaan

Sumer Variansi	dk	JK	RJK	F - hit	F - Tab	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	82	1100274				
Regresi (a)	1	1083070,439				
Regresi (b/a)	1	4937,966	4937,966	32,207**	3,96	6,96
Sisa (S)	80	12265,595	153,32			
Tuna Cocok (TC)	24	5331,28	222,137	1,594 ^{ns}	1,7	2,12
Galat	56	6934,314	123,827			

Keterangan : Signifikan pada $\alpha = 5\%$ ($F_{hit} = 32,207 > F_{tab} = 3,96$) dan linearitas pada $\alpha = 5\%$ ($F_{hit} = 1,594 < F_{tab} = 1,7$)

Dari tabel Anava tersebut terlihat untuk pengujian signifikansi regresi komitmen kerja pegawai atas pembinaan diperoleh F_{hitung} sebesar 32,207 sedangkan nilai F_{tabel} pada $\alpha = 0.05$ adalah 3.95. Hasil analisis terlihat nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi komitmen kerja pegawai atas pembinaan adalah sangat signifikan. Sedangkan untuk uji linearitas regresi komitmen kerja pegawai atas pembinaan diperoleh F_{hitung} sebesar 1,594, sedangkan nilai F_{tabel} pada $\alpha = 0.05$ dengan dk pembilang 24 dan dk penyebut 56 sebesar 1,70. Dari hasil uji tersebut terlihat nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi variabel komitmen kerja pegawai atas pembinaan berbentuk linear.

C. Pengujian Model Koefisien Jalur

Analisis dalam melakukan pengujian model jalur dengan menggunakan program SPSS 21. Ada dua persamaan sub struktural yang akan diuji dengan total tujuh lintasan jalur yaitu:

1. Sub struktural 1: $\hat{Y} = f(X_1, X_2, X_3, X_4)$
2. Sub struktural 1: $\hat{X}_4 = f(X_1, X_2, X_3)$

Hasil pengujian model pada masing-masing sub struktural tersebut selanjutnya dijelaskan sebagai berikut:

1. Model Sub Struktural 1

Persamaan struktur satu untuk menghitung koefisien jalur yaitu $\hat{Y} = \rho_{y_1}X_1 + \rho_{y_2}X_2 + \rho_{y_3}X_3 + \rho_{y_4}X_4 + \varepsilon_1$. Hasil analisis selanjutnya ditampilkan pada tabel berikut ini

Tabel 4.15.

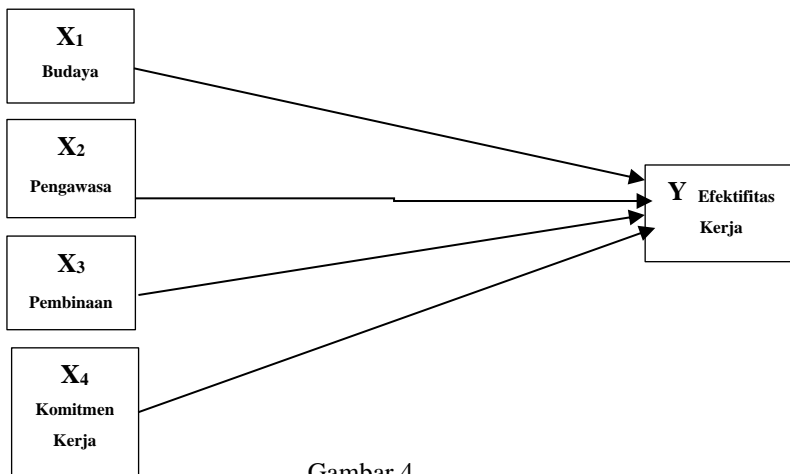
Ringkasan Hasil Estimasi Parameter Model Efektifitas Kerja Pegawai
 Administrasi UNIMA

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	52,148	9,349		5,578	,000
Budaya Kerja	,147	,043	,305	3,434	,001
Pengawasan	,353	,100	,288	3,544	,001
Pembinaan	,059	,029	,160	3,054	,003
Komitmen Kerja	,071	,015	,305	4,854	,000

a. Dependent Variable: Efektifitas Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis penelitian, diperoleh diagram jalur empiris dan taksiran persamaan untuk model efektifitas kerja sebagaimana ditampilkan pada gambar berikut:



Gambar 4.

6. Diagram Jalur Empiris Model Efektifitas Kerja

2. Model Sub Struktural 2

Persamaan struktur kedua untuk menghitung koefisien jalur $\widehat{X}_4 = \rho_{41}X_1 + \rho_{42}X_2 + \rho_{43}X_3 + \varepsilon_2$. Hasil analisis selanjutnya ditampilkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.16.

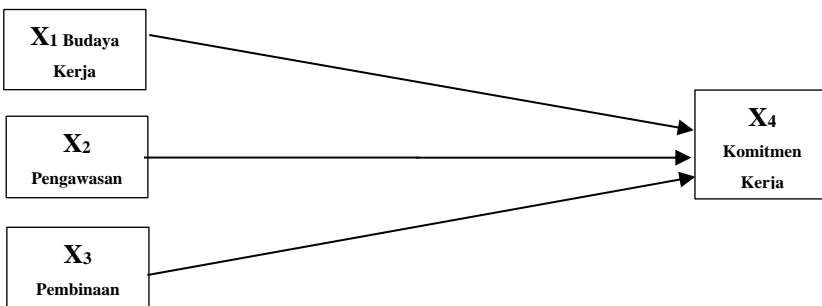
Ringkasan Hasil Estimasi Parameter Model Komitmen Kerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-101,077	71,296		-1,418	,000
1 Budaya Kerja	,421	,327	,204	3,286	,002
Pengawasan	,904	,763	,172	3,185	,003
Pembinaan	,430	,215	,274	3,999	,002

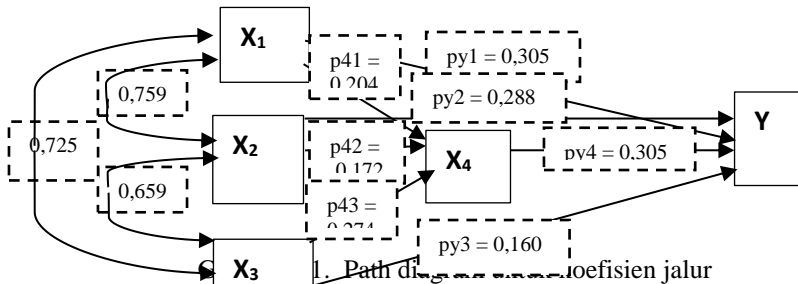
a. Dependent Variable: Komitmen Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis penelitian, diperoleh diagram jalur emiris dan taksiran persamaan untuk model komitmen kerja sebagaimana ditampilkan pada gambar berikut:



Gambar 4.6. Diagram Jalur Empiris Model Komitmen Kerja

Berdasarkan hasil persamaan struktural satu dan dua maka secara keseluruhan model empiris ditampilkan sebagai berikut:



Keterangan :

- X₁= Variabel Budaya Kerja
- X₂= Variabel Pengawasan
- X₃= Variabel Pembinaan
- X₄= Variabel Komitmen Kerja
- Y = Variabel Efektifitas Kerja

D. Pengujian Hipotesis

Setelah analisis model struktural dilakukan, hasil yang diperoleh digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan dan mengukur besarnya pengaruh langsung antar variabel. Kesimpulan terhadap hipotesis yang diajukan akan ditarik melalui koefisien jalur dan uji keberartian untuk setiap jalur yang diteliti.

1. Pengaruh Langsung Positif Budaya Kerja Terhadap Efektifitas Kerja Pegawai Administrasi UNIMA.

Hipotesis ini secara statistik dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_{y1} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{y1} > 0$$

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur budaya kerja terhadap efektifitas kerja pegawai administrasi UNIMA $\beta_1 = 0,305$ dengan $t_{hitung} = 3,434$. Karena $t_{hitung} = 3,434 > t_{tabel} = 1,98$. Maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti terdapat pengaruh langsung positif budaya kerja terhadap efektifitas kerja pegawai Administrasi Universitas Negeri Manado.

2. Pengaruh Langsung Positif Pengawasan Terhadap Efektifitas Kerja Pegawai Administrasi UNIMA.

Hipotesis ini secara statistik dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_{y2} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{y2} > 0$$

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur pengawasan terhadap efektifitas kerja pegawai administrasi UNIMA $\beta_2 = 0,288$ dengan $t_{hitung} = 3,544$. Karena $t_{hitung} = 3,544 > t_{tabel} = 1,98$. Maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti terdapat pengaruh langsung positif pengawasan terhadap efektifitas kerja pegawai administrasi Universitas Negeri Manado.

3. Pengaruh Langsung Positif Pembinaan Terhadap Efektifitas Kerja Pegawai Administrasi UNIMA.

Hipotesis ini secara statistik dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_{y3} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{y3} > 0$$

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur pembinaan terhadap efektifitas kerja pegawai administrasi UNIMA $\beta_3 = 0,160$ dengan $t_{hitung} = 3,054$. Karena $t_{hitung} = 3,054 > t_{tabel} = 1,98$. Maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti terdapat pengaruh langsung positif efektifitas kerja pegawai administrasi Universitas Negeri Manado.

4. Pengaruh Langsung Positif Komitmen Kerja Terhadap Efektifitas Kerja Pegawai Administrasi UNIMA.

Hipotesis ini secara statistik dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_{y4} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{y4} > 0$$

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur komitmen kerja terhadap efektifitas pegawai administrasi UNIMA $\beta_{y4}=0,305$ dengan , $t_{hitung} 4,854$. Karena $t_{hitung} = 4,854 > t_{tabel}=1,98$. Maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti terdapat pengaruh langsung positif komitmen kerja terhadap efektifitas pegawai administrasi Universitas Negeri Manado.

5. Pengaruh Langsung Positif Budaya Terhadap Komitmen Kerja Pegawai Adminitrasi UNIMA.

Hipotesis ini secara statistik dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_{41} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{41} > 0$$

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur budaya terhadap komitmen kerja pegawai administrasi UNIMA $\beta_{x41}= 0,204$ dengan , $t_{hitung} 3,286$. Karena $t_{hitung} = 3,286 > t_{tabel}=1,98$. Maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti terdapat pengaruh langsung positif Budaya terhadap Komitmen Kerja Pegawai Adminitrasi Universitas Negeri Manado.

6. Pengaruh Langsung Positif Pengawasan Terhadap Komitmen Kerja Pegawai Adminitrasi UNIMA

Hipotesis ini secara statistik dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_{42} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{42} > 0$$

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur pengawasan terhadap komitmen kerja pegawai administrasi UNIMA $\beta_{p42}=0,172$ dengan , $t_{hitung} 3,185$. Karena $t_{hitung} = 3,185 > t_{tabel}=1,98$. Maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti terdapat pengaruh langsung positif pengawasan terhadap komitmen kerja pegawai administrasi Universitas Negeri Manado.

7. Pengaruh Langsung Positif Pembinaan Terhadap Komitmen Kerja Pegawai Administrasi UNIMA

Hipotesis ini secara statistik dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_{43} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{43} > 0$$

Hasil perhitungan koefisien jalur pembinaan terhadap komitmen kerja pegawai administrasi UNIMA $p_{43} = 0,274$ dengan , $t_{hitung} 3,999$. Karena $t_{hitung} = 3,999 > t_{tabel} = 1,98$. Maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti terdapat pengaruh langsung positif pembinaan terhadap komitmen kerja pegawai administrasi Universitas Negeri Manado.

Rangkuman hasil pengujian hipotesis selanjutnya dirangkum dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.17. Rangkuman Pengujian Hipotesis

Simbol	Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{tabel} ($\alpha = 0,05$)	t_{tabel} ($\alpha = 0,01$)	Keterangan
py1	0,305	3,434	1,98	2,617	H_0 ditolak
py2	0,288	3,544	1,98	2,617	H_0 ditolak
py3	0,160	3,054	1,98	2,617	H_0 ditolak
py4	0,305	4,854	1,98	2,617	H_0 ditolak
p41	0,204	3,286	1,98	2,617	H_0 ditolak
p42	0,172	3,185	1,98	2,617	H_0 ditolak
p43	0,274	3,999	1,98	2,617	H_0 ditolak

Berdasarkan tabel di atas maka model persamaan terdapat dua sub struktural. Pada sub struktural I, dapat dijelaskan bahwa efektifitas kerja pegawai administrasi Universitas Negeri Manado dipengaruhi secara langsung oleh budaya kerja, pengawasan, pembinaan, komitmen kerja

sebagai variabel eksogen serta faktor lain diluar ke empat variabel tersebut. Besarnya kontribusi budaya, pengawasan, pembinaan, dan komitmen secara simultan mempengaruhi efektifitas kerja pegawai administrasi Universitas Negeri Manado adalah sebesar $1 - 0,801 = 0,199$.

Angka tersebut menunjukkan pengaruh langsung positif budaya, pengawasan, pembinaan, dan komitmen terhadap efektifitas kerja pegawai administrasi Universitas Negeri Manado sebesar 0,801, sedangkan sisanya 0,199, dipengaruhi oleh faktor lain, dengan persamaannya $\hat{Y} = 0,305X_1 + 0,288X_2 + 0,160X_3 + 0,305X_4 + 0,199\varepsilon$.

Pada sub struktural II, dapat dijelaskan bahwa komitmen kerja pegawai administrasi Universitas Negeri Manado dipengaruhi secara langsung oleh budaya kerja, pengawasan, dan pembinaan, sebagai variabel eksogen serta faktor lain diluar ke empat variabel tersebut. Besarnya kontribusi budaya, pengawasan, dan pembinaan secara simultan mempengaruhi komitmen kerja pegawai administrasi Universitas Negeri Manado adalah sebesar $1 - 0,343 = 0,657$.

Angka tersebut menunjukan pengaruh langsung positif budaya, pengawasan, dan pembinaan terhadap komitmen kerja pegawai administrasi Universitas Negeri Manado sebesar 0,343 sedangkan sisanya 0,657 dipengaruhi oleh faktor lain, dengan persamaannya $\hat{Y} = 0,204X_1 + 0,172X_2 + 0,274X_3 + 0,657\varepsilon$.

E. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa dari tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, semua hipotesis terbukti sesuai dengan model teoretik yang didasarkan atas hasil analisis data penelitian dengan analisis jalur. Untuk lebih lanjut terkait dengan hasil penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Langsung Positif Budaya Kerja terhadap Efektifitas Kerja.

Hasil pengujian hipotesis pertama, menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh langsung positif terhadap efektifitas kerja. Dengan demikian budaya kerja merupakan variabel eksogen yang sangat penting dalam meningkatkan efektifitas kerja. Pengujian hipotesis ini menandakan bahwa budaya kerja yang baik akan berpengaruh langsung terhadap efektifitas kerja pegawai administrasi di Universitas Negeri Manado.

Hasil uji statistik dalam penelitian ini tentang peran penting budaya organisasi terhadap efektifitas kerja seseorang diperkuat oleh teori Osborne dan Plastrik menerangkan bahwa budaya kerja adalah seperangkat perilaku perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Hal ini juga diperkuat oleh hasil penelitian Harvard Business School oleh Kotter dan Heskett, tahun 1992 yang menemukan bahwa budaya korporat / kerja mempunyai dampak kuat terhadap prestasi kerja suatu organisasi. Dan pendapat Wirijadinata yang menyatakan bahwa budaya kerja adalah sistem untuk mengikut sertakan seluruh karyawan atau yang dipimpin secara gotong royong, kekeluargaan, dan musyawarah untuk mufakat dalam rangka meningkatkan kualitas hasil pekerjaan, sehingga memberikan kepuasan kepada pemakai, dan untuk meningkatkan produktifitas kerja.

Hal ini berarti budaya kerja yang terbentuk secara positif akan bermanfaat bagi setiap anggota dalam suatu organisasi karena mereka membutuhkan sumbang saran, pendapat bahkan kritik yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya demi kemajuan lembaga tersebut, namun budaya kerja akan berakibat buruk jika pegawai dalam suatu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda hal itu dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan pikirannya, karena setiap individu mempunyai kemampuan dan keahliannya sesuai bidangnya masing-masing.

Dengan membiasakan loyalitas kerja yang tinggi, bertanggung jawab, kerjasama, disiplin, jujur, tekun, bersemangat, mutu kerja yang baik, berkeadilan, dan integritas kepribadian yang tinggi, yang diwujudkan dalam

budaya kerja pegawai yang positif maka pegawai administrasi di Universitas Negeri Manado tersebut menjadi tenaga yang bernilai ekonomis, dan dapat memberikan nilai tambah bagi para mahasiswa, dosen dan masyarakat yang membutuhkan pelayanan serta lembaga Universitas Negeri Manado itu sendiri.

Oleh karena itu dalam penelitian ini dapat dijelaskan bahwa ketika budaya kerja yang ada di lingkungan kampus sesuai dengan sistem dan manajemen organisasi yang baik, maka dipastikan akan mempengaruhi secara langsung efektivitas kerja pegawai dalam melaksanakan aktivitas kepegawaiannya sehari-hari di Universitas Negeri Manado.

2. Pengaruh Langsung Positif Pengawasan terhadap Efektifitas Kerja.

Hasil pengujian hipotesis kedua, menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh langsung positif terhadap efektivitas kerja. Dengan demikian variabel pengawasan adalah variabel penting yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja seorang pegawai. Pengawasan dimaksudkan untuk mengontrol kinerja karyawan dalam sebuah organisasi, pengawasan sejatinya adalah bagian dari sistem yang merekatkan dimensi efektivitas kerja seorang pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan Hasibuan yang mengatakan bahwa pengawasan dirancang untuk menjamin tugas rutin dijalankan oleh seluruh anggota yang secara bersama-sama membantu tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan. Sementara itu Winardi menjelaskan bahwa pengawasan adalah semua aktivitas yang dilaksanakan oleh pihak manajer dalam upaya memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan hasil yang direncanakan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan penelitian Luthans, yang menjelaskan bahwa pengawasan merupakan sumber penting lain kepuasan kerja. Sedangkan George dan Jones menekankan fungsi pengawasan pada evaluasi, yaitu bahwa akhir dari

mengendalikan, manajer memantau dan mengevaluasi untuk melihat apakah tujuan organisasi tercapai.

Dengan demikian ketika pimpinan memulai proses awal dari pengawasan dengan membuat perencanaan yang matang, penetapan tujuan, standar dan sasaran pelaksanaan kegiatan yang jelas pada sebuah institusi, maka dapatlah dipastikan bahwa efektifitas kerja pegawai akan meningkat.

Oleh karena itu dapat dijelaskan bahwa pengawasan pimpinan sangat penting dan berpengaruh positif terhadap peningkatan efektifitas kerja seorang pegawai Universitas Negeri Manado dalam melaksanakan tugasnya. Ketika sistem pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan berjalan dengan baik, maka dipastikan efektifitas dalam bekerja akan semakin terbukti dan mendatangkan keuntungan yang tinggi bagi mahasiswa, dosen dan masyarakat maupun Lembaga Universitas Negeri Manado.

3. Pengaruh Langsung Positif Pembinaan terhadap Efektifitas Kerja.

Hasil pengujian hipotesis ketiga, menunjukkan bahwa pembinaan berpengaruh langsung positif terhadap efektifitas kerja pegawai. Pembinaan mempunyai peranan yang sangat penting dalam menciptakan iklim efektifitas dalam bekerja. Dengan adanya pembinaan yang berjalan dengan baik, maka dipastikan sistem organisasi yang ada akan semakin kompatibel dan mengarah pada tujuan organisasi yang dicita-citakan.

Hasil penelitian ini senada dengan apa yang dikatakan oleh Thoha, bahwa pembinaan merupakan suatu tindakan, proses, hasil, atau pernyataan menjadi lebih baik. Pembinaan menunjukkan adanya kemajuan, peningkatan, perubahan, evolusi atas berbagai kemungkinan, berkembang, atau peningkatan atas sesuatu. Secara spesifik tentang pembinaan dalam sebuah organisasi I. Komang Ardana, dkk, mengatakan bahwa suatu pembinaan merupakan upaya untuk mengubah sikap (*attitude*) yang kurang baik kearah sikap yang lebih baik sehingga membutuhkan waktu yang relatif lama. Hardjana juga menjelaskan bahwa pembinaan merupakan suatu proses pembelajaran dengan melepaskan hal-hal yang sudah dimilikinya, yang

bertujuan untuk membantu dan mengembangkan kecakapan dan pengetahuan yang sudah ada serta mendapatkan kecakapan dan pengetahuan untuk mencapai tujuan hidup, dan kerja yang sudah dijalani secara efektif dan efisien. Hal ini berarti pembinaan dibutuhkan untuk mengarahkan dan memandu sikap potensial bagi individu yang ada dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Untuk itu Wibowo menganjurkan langkah pembinaan yang efektif harus dimulai dengan memahami pekerja, baru kemudian mengembangkan rencana, dan akhirnya menyusun taktik dalam mengembangkan pekerja.

Dari penjelasan ini dapat diketahui bahwa pembinaan dapat secara langsung mempengaruhi efektifitas kerja seorang pegawai Universitas Negeri Manado. Semakin baik dan terarah sistem pembinaan yang dilakukan oleh pimpinan di Universitas Negeri Manado maka dipastikan efektifitas kerja pegawai juga akan semakin baik.

4. Pengaruh Langsung Positif Komitmen Kerja terhadap Efektifitas Kerja.

Hasil pengujian hipotesis keempat, menunjukkan bahwa variabel komitmen kerja berpengaruh langsung positif terhadap efektifitas kerja seorang pegawai. Pegawai yang mempunyai komitmen kerja yang baik, akan mengeluarkan seluruh energi positifnya untuk mendapatkan hasil yang efektif dalam sebuah pekerjaan yang ditanganinya. Komitmen kerja adalah sebuah spirit atau kekuatan yang lahir dari nurani yang paling dalam yang dimiliki oleh seorang pegawai.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh teori Komitmen organisasi menurut Kreitner dan Kinichi, komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Tentang pentingnya komitmen kerja dalam sebuah organisasi, Luthans mengatakan bahwa *A willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization*, artinya komitmen kerja adalah kemampuan untuk melakukan usaha yang tinggi demi nama

perusahaan/organisasi. Selain itu, Margaret mendefinisikan bahwa komitmen karyawan sebagai sebuah sikap, memiliki ruang lingkup yang lebih global dari pada kepuasan kerja, karena komitmen karyawan menggambarkan pandangan terhadap perusahaan secara keseluruhan bukan hanya aspek pekerjaan saja. Artinya, bahwa komitmen tidak sekedar keanggotaan karena komitmen meliputi sikap individu dengan mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen dapat mengurangi efektifitas perusahaan.

Dari pemaparan ini dapat diketahui bahwa komitmen kerja yang tinggi dapat secara langsung positif mempengaruhi efektifitas kerja pegawai Universitas Negeri Manado. Semakin besar komitmen kerjanya, maka dipastikan akan semakin efektif pegawai tersebut menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya.

5. Pengaruh Langsung Positif Budaya Kerja terhadap Komitmen Kerja.

Dari hasil pengujian hipotesis kelima, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif terhadap komitmen kerja seorang pegawai. Budaya kerja yang baik adalah kondisi yang harmonis dalam melakukan pekerjaan. Ketika budaya kerja tercipta dan lahir dengan kondisi yang harmonis, maka dipastikan setiap individu dalam organisasi tersebut akan mempengaruhi komitmen kerjanya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung-jawabnya.

Artinya, budaya kerja yang baik dan kondusif akan melahirkan komitmen kerja yang tinggi pula. Menurut Jeff Cartwright, budaya adalah penentu yang kuat dari keyakinan, sikap dan perilaku orang dan pengaruhnya dapat diukur melalui bagaimana orang termotivasi untuk merespon pada lingkungan budaya mereka. Sementara itu menurut Wibowo budaya merupakan pola kegiatan manusia yang secara sistematis diturunkan dari generasi ke generasi melalui proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya.

Dari penjelasan ini diketahui bahwa budaya kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen kerja seorang pegawai Universitas Negeri Manado. Dengan demikian semakin baiknya budaya kerja yang dialami dan dirasakan oleh seorang pegawai di Universitas Negeri Manado, akan semakin tinggi pula komitmen kerja pegawai tersebut untuk mengerahkan seluruh usahanya dalam memberikan pelayanan kepada mahasiswa, dosen dan masyarakat serta lembaga Universitas Negeri Manado.

6. Pengaruh langsung Positif Pengawasan terhadap Komitmen Kerja.

Dari hasil pengujian hipotesis keenam, ditemukan bahwa pengawasan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen kerja seorang pegawai. Pengawasan adalah bentuk mekanisme kontrol dalam melihat laju perkembangan sebuah organisasi. Pengawasan diharapkan mampu menjadi pendorong dari meningkatnya komitmen kerja. Pengawasan yang baik, terarah, jelas, dan mempunyai mekanisme prosedur yang berkualitas, sejatinya dapat meningkatkan komitmen kerja seorang pegawai.

Sesungguhnya tujuan dari pengawasan menurut Handayaniingat adalah agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara daya guna (efisien) dan hasil guna (efektif) sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Dan tujuan utama dari pengawasan adalah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Untuk dapat benar-benar merealisasikan tujuan utama tersebut menurut Manulang, pengawasan pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya, baik pada waktu itu maupun pada waktu yang akan datang. Ivancevich.J, Konopaske.R and Matteson menjelaskan kaitan pengawasan dengan komitmen adalah mengidentifikasi / mengevaluasi prestasi kerja dan menerapkan tindakan - tindakan korektif agar komitmen yang dibuat

bermanfaat untuk hasil masa yang akan datang. lebih lanjut dikatakan dengan pengawasan yang ketat dan proses pengendalian pengawasan yang kaku akan menghabiskan banyak waktu dan biaya. Namun seorang karyawan yang berkomitmen akan mempersepsikan nilai dan pentingnya integrasi dari tujuan individu dan perusahaan. Karyawan berpikir mengenai tujuan dirinya dan tujuan perusahaan sebagai hal pribadi.

Hasil analisis ini, membuktikan bahwa pengawasan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen kerja seorang pegawai Universitas Negeri Manado. Pengawasan yang baik dan terarah yang dilakukan oleh pimpinan, dipastikan akan meningkatkan komitmen kerja pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dilembaga universitas Negeri Manado.

7. Pengaruh langsung Positif Pembinaan terhadap Komitmen Kerja.

Dari hasil pengujian hipotesis ketujuh, ditemukan bahwa variabel pembinaan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen kerja seorang pegawai. Pembinaan adalah proses mengarahkan dan memberi petunjuk dalam sebuah pekerjaan agar didapatkan hasil yang maksimal. Pembinaan yang baik, adalah pengarahan yang memberi peluang kepada seseorang untuk meningkatkan kreatifitasnya dalam bekerja. Keberhasilan pembinaan dalam sebuah organisasi dapat dilihat dari tingginya komitmen kerja para pegawai. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Hardjana bahwa pembinaan adalah suatu proses pembelajaran dengan melepaskan hal-hal yang sudah dimilikinya, yang bertujuan untuk membantu dan mengembangkan kecakapan dan pengetahuan yang sudah ada serta mendapatkan kecakapan dan pengetahuan untuk mencapai tujuan hidup, dan kerja yang sudah dijalani secara efektif dan efisien.

Dari hasil analisis di atas, dapat dipahami bahwa pembinaan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen kerja seorang pegawai. Semakin baik dan terarah sistim pembinaan yang dilakukan pimpinan kepada pegawai Universitas Negeri Manado, maka dipastikan komitmen kerja pegawai tersebut dapat meningkat dengan tajam.

F. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dalam penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya kerja berpengaruh langsung positif terhadap efektifitas kerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan budaya kerja yang kondusif akan menyebabkan peningkatan pada efektifitas kerja pegawai di Universitas Negeri Manado.
2. Pengawasan berpengaruh langsung positif terhadap efektifitas kerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan pada intensitas pengawasan yang baik dan terarah akan menyebabkan peningkatan pada efektifitas kerja pegawai di Universitas Negeri Manado.
3. Pembinaan berpengaruh langsung positif terhadap efektifitas kerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan pada pembinaan yang terencana akan menyebabkan peningkatan pada efektifitas kerja pegawai di Universitas Negeri Manado.
4. Komitmen kerja berpengaruh langsung positif terhadap efektifitas kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan komitmen kerja yang tinggi akan menyebabkan peningkatan pada efektifitas kerja pegawai di Universitas Negeri Manado.
5. Budaya kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan budaya kerja yang kondusif akan menyebabkan peningkatan komitmen kerja pegawai di Universitas Negeri Manado.
6. Pengawasan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan pengawasan yang terarah akan menyebabkan peningkatan pada komitmen kerja pegawai di Universitas Negeri Manado.
7. Pembinaan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen kerja pegawai administrasi Universitas Negeri Manado. Hal ini menunjukkan

bahwa peningkatan pembinaan yang dilakukan dengan baik akan menyebabkan peningkatan pada komitmen kerja pegawai di Universitas Negeri Manado.

G. Implikasi Penelitian

Penelitian ini berimplikasi positif terhadap pengembangan dan kemajuan pegawai administrasi dalam meningkatkan efektifitas kerja. Adapun implikasi dalam penelitian ini adalah:

1. Bahwa efektifitas kerja pegawai administrasi Universitas Negeri Manado akan ditingkatkan dengan cara menciptakan budaya kerja yang kondusif agar setiap pegawai administrasi di Universitas Negeri Manado merasa senang dan mengalami ketenangan dalam bekerja.
2. Bahwa efektifitas kerja pegawai administrasi Universitas Negeri Manado akan ditingkatkan melalui pengawasan yang baik dan terarah, sehingga seluruh pegawai administrasi di Universitas Negeri Manado dapat bersungguh-sungguh dalam bekerja.
3. Bahwa efektifitas kerja pegawai administrasi Universitas Negeri Manado akan ditingkatkan melalui pembinaan yang baik dan terencana, sehingga akan diperoleh hasil kerja yang memuaskan.
4. Bahwa efektifitas kerja pegawai administrasi Universitas Negeri Manado akan ditingkatkan melalui peningkatan komitmen kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan tercipta kesungguhan dan motivasi yang kuat dalam bekerja.
5. Bahwa komitmen kerja pegawai administrasi Universitas Negeri Manado akan ditingkatkan melalui peningkatan suasana budaya kerja yang kondusif, yang membuat para pegawai administrasi di Universitas Negeri merasa senang dan tenang dan tentunya berakibat pada peningkatan komitmen kerjanya.
6. Bahwa komitmen kerja pegawai administrasi Universitas Negeri Manado akan ditingkatkan melalui peningkatan program pengawasan

yang baik dan terarah. Program pengawasan berakibat pada kepastian jalannya mekanisme organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

7. Bahwa komitmen kerja pegawai administrasi Universitas Negeri Manado akan ditingkatkan melalui peningkatan program pembinaan secara sistematis dan terencana. Program pembinaan berakibat pada peningkatan komitmen kerja pegawai tersebut. Hal ini akan berakibat pula pada upaya maksimalisasi potensi dan kompetensi pegawai dalam rangka peningkatan kualitas kinerja untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

H. Saran

1. Untuk menciptakan budaya kerja yang kondusif dan harmonis dalam hubungannya dengan peningkatan efektifitas kerja pegawai Universitas Negeri Manado, maka disarankan perlu perbaikan pada hal-hal berikut ini: (a) kejelasan norma-norma kerja, (b) aturan/kebijakan kerja yang tegas, (c) perlu penghayatan terhadap nilai-nilai dominan yang diyakini, (d) kebersamaan, dan (5) kerja sama antar tim yang seimbang.
2. Untuk menciptakan pengawasan yang baik dan terarah dalam hubungannya dengan peningkatan efektifitas kerja pegawai Universitas Negeri Manado, maka disarankan perlu perbaikan pada hal-hal berikut ini: (a) memantau pelaksanaan pekerjaan, (b) mengidentifikasi kesalahan-kesalahan kerja, (c) tindakan-tindakan perbaikan pekerjaan, dan (d) penilaian pelaksanaan pekerjaan.
3. Untuk melaksanakan pembinaan yang baik dan terencana dalam hubungannya dengan peningkatan efektifitas kerja pegawai Universitas Negeri Manado, maka disarankan perlu dilakukan hal-hal berikut ini: (a) perencanaan tindakan, (b) tindakan pembinaan /perbaikan, (c) tindakan pengembangan, dan (d) tindakan penggunaan /pelibatan.
4. Untuk peningkatan komitmen kerja dalam hubungannya dengan efektifitas kerja Pegawai administrasi Universitas Negeri Manado, maka disarankan perlu diupayakan hal-hal berikut ini: (a) kesediaan menerima

- tujuan-tujuan organisasi/lembaga, (b) berkeinginan untuk tetap bekerja, (c) bertahan sebagai pegawai di lembaga, (d) bekerja untuk pencapaian tujuan lembaga, dan (e) kesadaran untuk tetap bekerja maksimal untuk lembaga.
5. Untuk menciptakan budaya kerja yang kondusif dan harmonis dalam hubungannya dengan peningkatan komitmen kerja pegawai Universitas Negeri Manado, maka disarankan perlu perbaikan pada hal-hal berikut ini: (a) kejelasan norma-norma kerja, (b) aturan/kebijakan kerja yang tegas, (c) perlu penghayatan terhadap nilai-nilai dominan yang diyakini, (d) kebersamaan, dan (5) kerja sama antar tim yang seimbang.
 6. Untuk menciptakan pengawasan yang baik dan terarah dalam hubungannya dengan peningkatan komitmen kerja pegawai Universitas Negeri Manado, maka disarankan perlu perbaikan pada hal-hal berikut ini: (a) memantau pelaksanaan pekerjaan, (b) mengidentifikasi kesalahan-kesalahan kerja, (c) tindakan-tindakan perbaikan pekerjaan, dan (d) penilaian pelaksanaan pekerjaan.
 7. Untuk melaksanakan pembinaan yang baik dan terencana dalam hubungannya dengan peningkatan Komitmen kerja pegawai Universitas Negeri Manado, maka disarankan perlu dilakukan hal-hal berikut ini: (a) perencanaan tindakan, (b) tindakan pembinaan /perbaikan, (c) tindakan pengembangan, dan (d) tindakan penggunaan /pelibatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthoni & Govindarajan. *Manajemen Control System*. Chicago: Irin, 1995
- Anthony Robert N, and Young David,W. *Management Control in Nonprofit Organizations*, USA: Richard
- Cartwright Jeff, *Cultural Transformation*. London: Pearson Education Limited, 1999
- Cassio W.F. dan E.M. Awad. *Human Resources Management: an Information Systems Approach* Virginia: Reston Publishing.Co 1981
- Dale Margaret, *The art of HBD :Development Management Skill* Publishing: Kogan Page, 2000
- Daft. Richard L. *Era Baru Manajemen. Buku 2 Edisi 9*.Jakarta: Salemba Empat.2011
- George, Jennifer M & Gareth R.Jones. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hill
- Gibson N. Ivansevich, dan Donnaly, *Organisasi dan Manajemen*, (Jakarta. Erlangga: 1984

- Arifin H. *Budaya Organisasi dan Budaya Kerja*
<http://habibiarifin.blogspot.com/2010/05/budaya-organisasi-dan-budaya-kerja.htm> (diakses Mei 2010)
- Handoko. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE – Yogyakarta
- Hardjana A. Marqun. *Manajemen Organisasi Terpadu*. Jakarta. Media Pustaka, 1989
- Hidayani Nieta, “*Efektifitas Kerja Karyawan: Studi Hubungan antara Pendelegasian Wewenang, Budaya Kerja dan Persaingan Kerja dengan Efektifitas Kerja Karyawan di Kilang Minyak Pertamina UP VI Balongan Indramayu*”. Disertasi, Universitas Negeri Jakarta, 2004
- Handyaningrat S., *Pengantar Studi Ilmu Administrasi & Manajemen* Jakarta: Gunung Agung, 1996
- I. Komang Ardana, dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012
- Ivancevich, John.M., Robert Konopaske, & Michael T. Matteson. *Organizational Behavior and Management*. New York: Mc Graw – Hill, 2008
- Jennifer George, M. dan Gareth R. Jones, *Understanding and Managing: Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Educations, Inc., 2005
- John Jr, Schermerhorn, R. *Management*, Edisi Bahasa Indonesia Buku 2. Yogyakarta : Penerbit Andi, 1998
- Kotter, Jhon P, *Power in Managemen and Power and Influence*. New York: Free Press, 1992
- Kreitner, Robert & Angelo Kinichi, *Organizational Behavior*. New York: Mc. Graw Hill. Companies, Inc, 2003
- Levitan, Sar A.,Garth L.Mangum dan Ray Marshall. *Human Resources and Labor Market*,1976

- Lee, T.W., Ashford, S.J., Walsh, J.P. & Mowday, R.T. *Commitment Propensity, Organizational Commitment and Voluntary Turnover : Longitudinal Study of Organizational Entry Processes*. Journal of Management. Vol. 18, No 1, 15-3. 2000.
- Luthans, Fred, *Organizational Behaviour*. New York: Mc Grew Hill, 2002
- Mangkuprawira Sjafrri. *Komitmen karyawan dan budaya kerja*, <http://indosdm.com/komitmen-karyawan-dan-budaya-kerja>, diakses 20 April 2013.
- Manullang, M., *Dasar-dasar Manajemen*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2004
- Melayu Hasibuan, S.P. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003
- _____. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003
- Ndraha Talidziduhu, *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta, 2005
- Otley, David. *Manajemen Control. Organization Design and Accounting Information System*. UK: Prentice Hall. 1995
- Osborne, D and Plastrik, P. *Memangkas Birokrasi. Lima Strategi menuju pemerintahan wirausaha*. Penerjemah: Abdul Rosyid, Ramelan. Jakarta: Penerbit PPM, 2000.
- , *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Pustaka Media, 1998
- Proceeding PESAT *Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitek & Sipil* Vol.2 Auditorium Kampus Gunadarma, 21-22 Agustus 2007 ISSN: 1858 – 2559.
- Robbins, Stephen P. *Organizations Theory*. New Jersey: Prentice-Hall, International, Inc.
- _____, *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat, 2007.
- Sariyanthi N.K. *Prestasi Kerja Karyawan: Suatu Kajian Teori*”, Buletin Studi Ekonomi Volume 12 Nomor 1 Tahun 2007.

- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Dyanamic View, Jossey-Bass Publisher, 1992.
- Simon Devung, G. *Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Depdiknas, 1988.
- Sopiah, *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi, 2008.
- Sondang Siagian. SP. *Fungsi-fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara, 1989.
- _____. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2001
- _____. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003
- Steers, Richard M. & Rumpson. *Managing Effective Organization : An Introduction* Boston: Massachusetts, Kent Publishing Company, 1993.
- Sudarman, Danim. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT. Rineka Cipta. 2004.
- Supriyadi, Gering MM dan Tri Guno, LLM, *Budaya Kerja Organisasi Pemerintahan, Modul Pendidikan dan Pelatihan Pra Jabatan Golongan III*. Lembaga Administrasi Negara, 2006.
- Swasta B , *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Penerbit BPFE, 2000
- Syarif Asadi, "Efektivitas Kerja (Studi Hubungan antara Hasil Diklat, Motivasi Berprestasi, Iklim Kerja dengan Efektivitas Kerja)" Disertasi Universitas Negeri Jakarta, 2005.
- Thoha, M . *Pembinaan Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers, 2003
- The Liang Gie, *Kamus Administrasi Perkantoran*. Jakarta; Gramedia Pustaka, 1998
- Timpe, A.D. *Kinerja* (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2000), h. 136.
- Wibowo, *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan*

- Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Rajawali press, 2011.
- , *Manajemen Kinerja*. PT. Radja Grafindo Persada, 2007
- Williams, Chuck, *Management 1st Edition*. Singapore: Thomson Learning Asia, 2001.
- Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen* . Jakarta: Rieneka Cipta, 2008.
- Yudhaningsih, Resi, *Peningkatan Efektivitas Kerja Melalui Komitmen, Perubahan dan Budaya Organisasi*. Ragam Jurnal Pengembangan Humaniora Vol. 11 No. 2011.
- Yulk Gary, *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Index 2009.

TENTANG PENULIS



Nama Lengkap Dr. Christine Takarina Meitty Manoppo, M.Ap. Lahir di Manado, 18 November 1965. Pada Tahun 1987 Lulus S-1 Jurusan Pendidikan Teknik Elektronika FPTK IKIP Manado, sekarang Fakultas Teknik Universitas Negeri Manado (UNIMA). Tahun 2009 Lulus Mangister S-2 di Jurusan Administrasi Negara Universitas Negeri Manado dan pada Tahun 2013, mendapat Gelar Doktor di bidang Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta. Sejak Maret 1988 diangkat menjadi Dosen Tetap di Jurusan Pendidikan Teknik Elektronika FPTK IKIP Manado. Awal Tahun 1990-an, ditugaskan ke Jurusan Pendidikan Teknik Elektro Fakultas yang sama dengan alasan, Jurusan Pendidikan Teknik Elektronika ditutup. Di Jurusan ini saya mengajar Mata Kuliah Elektronika Analog, Elektronika Daya, Elektronika Industri, Elektronik Digital, baik di Program D3 dan S-1, Konsentrasi Pendidikan Teknologi Informasi dan Komunikasi (PTIK). Pada Tahun 2010 dengan dikeluarkannya SK Pendirian Program Studi PTIK Universitas Negeri Manado, maka saya ditugaskan di Program Studi ini sampai sekarang. Mata Kuliah yang saya ampuh adalah MK Sistim Informasi, Sistim Digital, Komunikasi Data serta mata kuliah Pendidikan dan Pengajaran seperti Pengkajian Kurikulum SMK, Perencanaan Pembelajaran, Evaluasi Pembelajaran. Juga Sejak Tahun 2017 saya diberi kesempatan untuk mengajar Mahasiswa di Program Profesi Guru (PPG) Universits Negeri Manado sampai sekarang.