

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN TINGGI

Andi Irawan^{*)}, M. Syamsul Maarif^{**)}, dan M. Joko Affandi^{***)}

^{*)} Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi
Jl. Pintu 1 Senayan, Jakarta 10270

^{**)} Departemen Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor
Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

^{***)} Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis, Institut Pertanian Bogor
Jl. Raya Pajajaran, Bogor 16151

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze factors that directly and indirectly affecting employee performance in Directorate General of Higher Education Ministry of Education and Culture, as well as analyze the dominant factors that influence. The data in this study was obtained by distributing questionnaires to 75 civil servants through a quota sampling technique. Data analysis includes correlation analysis and analysis of Structural Equation Modeling (SEM) approach Partial Least Square (PLS). Latent variables in this study are individual factors, psychological factors, organizational factors and the performance of civil servants. The results showed that individual factors, psychological factors and organizational factors directly affect the performance of civil servants. Individual factors also influence indirectly to the performance of civil servants through psychological factors, while organizational factors do not influence indirectly through psychological factors. Individual factors are the dominant factor affecting the performance of civil servants.

Keywords: civil servants performance, individual factor, psychologic, organization, PLS

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil di Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan baik secara langsung maupun tidak langsung serta menganalisis faktor dominan yang berpengaruh. Data pada penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 75 PNS melalui teknik penarikan sampel kuota. Analisis data yang digunakan meliputi analisis korelasi dan analisis Structural Equation Modelling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS). Variabel laten pada penelitian ini adalah faktor individu, faktor psikologi, faktor organisasi dan kinerja PNS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor individu, faktor psikologi dan faktor organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja PNS. Faktor individu juga berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja PNS melalui faktor psikologi, sedangkan faktor organisasi tidak berpengaruh secara tidak langsung melalui faktor psikologi. Faktor individu merupakan faktor dominan yang berpengaruh terhadap kinerja PNS.

Kata kunci: kinerja PNS, faktor individu, psikologi, organisasi, PLS

¹ Alamat Korespondensi:

Email: andiirawa@yahoo.com

PENDAHULUAN

Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi merupakan salah satu unit organisasi setingkat eselon I pada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 1 tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, menyebutkan bahwa

tugas Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi adalah merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang pendidikan tinggi.

Dalam upaya pencapaian tugas dan tujuan tersebut, diperlukan unit-unit kerja yang lebih kecil, dengan pembagian kerja, sistem kerja dan mekanisme kerja yang jelas. Tujuan dan sasaran organisasi dibagi habis

menjadi tugas dan fungsi di masing-masing unit dan sub unit kerja sampai pada tingkatan individu dalam satu unit kerja, sehingga setiap individu memiliki sasaran dan uraian tugas tertentu (Simanjuntak, 2011). Dengan demikian, kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai, karena kinerja organisasi merupakan keseluruhan dari kinerja semua unit-unit yang ada dalam organisasi beserta semua individu/pegawai yang ada di dalam organisasi tersebut.

Salah satu permasalahan umum pada birokrasi di Indonesia, adalah pola pikir (*mind-set*) dan budaya kerja (*culture set*) aparatur belum sepenuhnya mendukung birokrasi yang efisien, efektif dan produktif, dan profesional (Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010–2025). Tingkat kehadiran pegawai merupakan salah satu indikator kinerja menurut Mathis & Jackson (2011), namun masih banyak pegawai Ditjen Pendidikan Tinggi yang datang terlambat lebih dari 30 menit pada Desember 2014 seperti dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Tingkat keterlambatan pegawai Ditjen Pendidikan Tinggi

Unit Kerja	Keterlambatan
Bagian Perencanaan dan Penganggaran	32 %
Bagian Informasi dan Pelaporan	14 %
Bagian Hukum dan Kepegawaian	14 %
Bagian Umum	11 %
Direktorat Pembelajaran dan Kemahasiswaan	38 %
Direktorat Kelembagaan dan Kerjasama	42 %
Direktorat Pendidik dan Tenaga Kependidikan	24 %
Direktorat Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat	33 %

Sumber: Bagian Hukum dan Kepegawaian (2015)

Selain itu ada beberapa capaian kinerja organisasi yang belum sesuai target, di antaranya adalah persentase mahasiswa penerima beasiswa/bantuan biaya pendidikan yang merupakan salah satu indikator kinerja dari sasaran strategis kesetaraan dan keterjaminan akses untuk memperoleh pendidikan tinggi. Berdasarkan Laporan Akintabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Kemendikbud 2013, pencapaian persentase mahasiswa penerima beasiswa/bantuan biaya pendidikan pada tahun 2013 adalah sebesar 11,30% (598.539 mahasiswa) dari target 18%. Ketidaktercapaian perealisasi target

tersebut diantaranya disebabkan karena keterlambatan penetapan mahasiswa penerima beasiswa dan bantuan biaya pendidikan serta ketidakakuratan penyampaian data dan informasi rekening para penerima beasiswa dan bantuan biaya pendidikan.

Dalam sasaran strategis ketersediaan pendidikan tinggi Indonesia yang bermutu dan relevan, ada beberapa indikator kinerja yang tidak mencapai target. Di antaranya adalah persentase program studi yang terakreditasi, yang mencapai realisasi 88 % dari target. Salah satu hambatan dan permasalahan yang menyebabkan tidak tercapainya target adalah pada sistem pendataan yang tidak sinkron antara Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PDPT) dengan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) dan juga faktor internal Perguruan Tinggi.

Pencapaian kinerja organisasi tersebut dipengaruhi oleh kinerja kelompok dan kinerja individu. Dengan demikian, kinerja yang dicapai organisasi tidak terlepas dari perilaku orang-orang yang ada di dalam organisasi Ditjen Pendidikan Tinggi. Menurut Soedjono (2005), kinerja organisasi merupakan hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang di dalamnya.

Agar dapat menghasilkan kinerja optimal dari seorang PNS, harus ada perhatian dan pengelolaan terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja tersebut. Menurut Gibson *et al.* (1996), terdapat tiga kelompok variabel yang memengaruhi perilaku kerja dan kinerja yaitu variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Variabel individu terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis. Variabel organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Variabel psikologis terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Beberapa penelitian yang terkait dengan penelitian ini telah dilakukan oleh Wahyuni *et al.* (2013), Gani (2009) dan Patrian (2011) yang menghasilkan kesimpulan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Pada penelitian Dhermawan *et al.* (2012) menghasilkan sebaliknya, faktor yang memengaruhi kinerja terdiri dari lingkungan kerja, kompensasi dan kepuasan kerja, sedangkan motivasi dan kompetensi tidak berpengaruh secara signifikan. Dalam penelitian Wahyuni *et al.* (2013), faktor-faktor yang berpengaruh kepada kinerja pegawai adalah motivasi kerja,

kemampuan, lingkungan kerja, disiplin kerja dan kepemimpinan. Sedangkan kepribadian tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja. Sejak tahun 2013, pegawai Ditjen Pendidikan Tinggi telah menerima tunjangan kinerja yang besarnya dipengaruhi oleh absensi dan bertujuan untuk memotivasi pegawai dalam bekerja, namun faktanya masih banyak pegawai yang hadir tidak tepat waktu.

Kinerja pegawai yang baik akan memberikan pengaruh bagi keberhasilan organisasi. Faktor utama terwujudnya penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan adalah tersedianya PNS yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil (Undang-undang Nomor 43 tahun 1999). Agar kebijakan dalam pembinaan sumber daya manusia berdasarkan sistem prestasi kerja dapat selaras dengan kebutuhan pegawainya maka organisasi perlu mengetahui faktor apa saja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Untuk dapat meningkatkan kinerja PNS di Ditjen Pendidikan Tinggi maka perlu diketahui faktor-faktor dominan apa saja yang memengaruhi kinerja pegawai Ditjen Pendidikan Tinggi dan bagaimana hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang menduduki jabatan administrasi pada Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang berjumlah 303 pegawai. Berdasarkan Undang-undang Aparatur Sipil Negara, jabatan administrasi terdiri dari jabatan administrator (setara eselon III), jabatan pengawas (setara eselon IV) dan jabatan pelaksana (setara eselon V atau Jabatan Fungsional Umum). Pengambilan data dilaksanakan sejak bulan Januari sampai April 2015.

Penentuan ukuran sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin dengan taraf kesalahan sebesar 10% sehingga didapat jumlah sampel 75 pegawai. Teknik penarikan sampel kuota (*quota sampling*) dipilih untuk memastikan bahwa karakteristik populasi berdasarkan jabatan dan unit kerja dapat terwakili dalam sampel yang terpilih. Ketika menarik anggota sampel dari masing-masing lapisan, tidak menggunakan cara acak tapi menggunakan cara kemudahan (*accidental*) (Prasetyo dan Jannah, 2008).

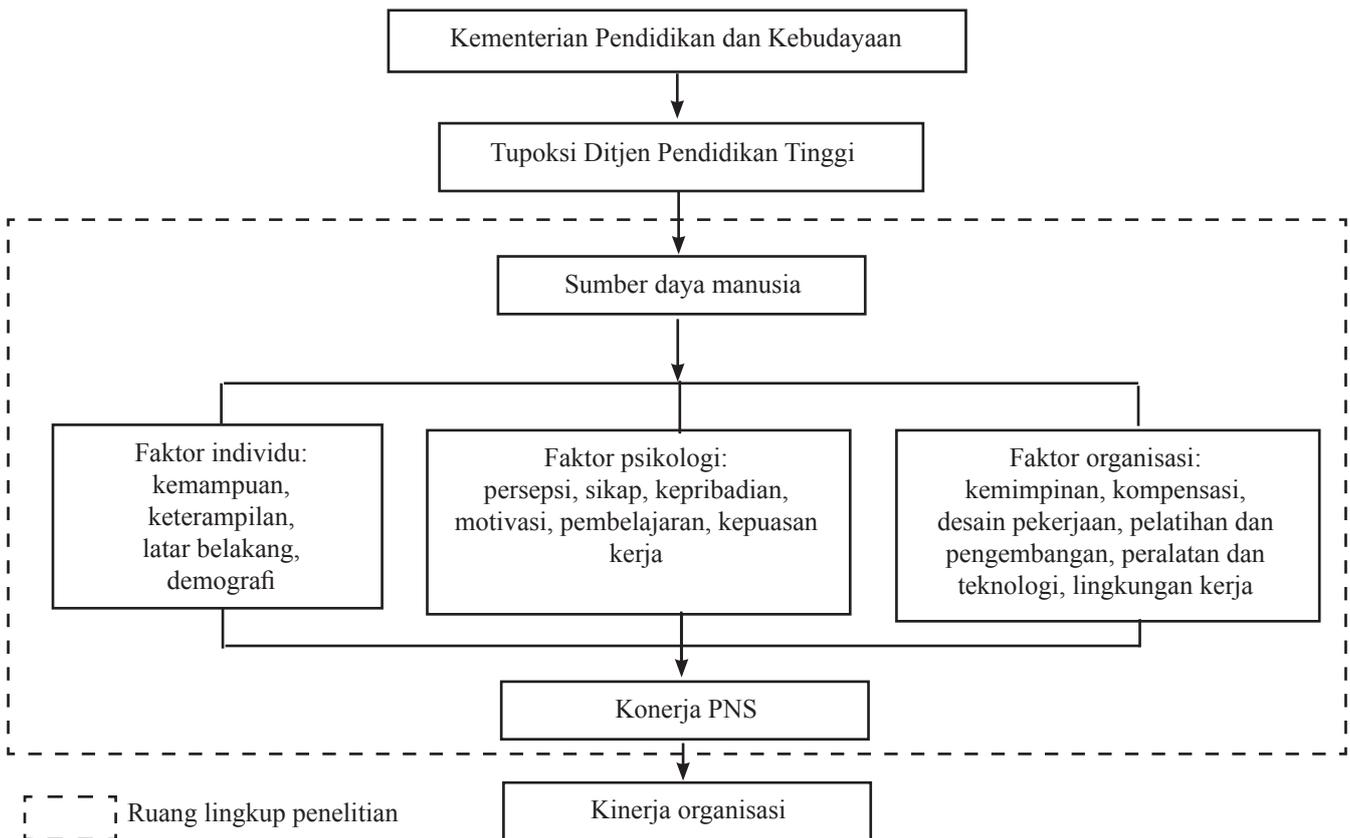
Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara melalui instrumen kuisioner atau daftar pertanyaan. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuisioner dibuat berdasarkan skala Likert dan skala semantik diferensial.

Data yang telah dikumpulkan diolah agar memiliki makna untuk memecahkan masalah yang diteliti. Analisis korelasi karakteristik responden dilakukan untuk mengetahui kaitan antar dua variabel karakteristik responden menggunakan fasilitas *crossstab* (tabulasi silang) pada SPSS 14 untuk data nominal dan *pearson's correlation* untuk data numerik.

Analisis data yang digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh faktor individu, faktor psikologi dan faktor organisasi terhadap kinerja pegawai Ditjen Pendidikan Tinggi pada penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Model* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Analisis PLS adalah teknik statistika multivariat yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda (Jogiyanto, 2011).

Model kerangka pemikiran dikembangkan untuk mengetahui faktor-faktor yang secara langsung dan tidak langsung memengaruhi kinerja pegawai, sehingga dapat dirumuskan upaya untuk meningkatkan kinerja PNS Ditjen Pendidikan Tinggi. Faktor-faktor tersebut terdiri dari faktor individu, faktor psikologi dan faktor organisasi. Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan landasan teori disusun kerangka pemikiran yang berfungsi sebagai penuntun alur pikir dan sekaligus sebagai dasar dalam penelitian ini seperti pada Gambar 1.

Model kerangka pemikiran penelitian ini dikembangkan berdasarkan pada teori dan hasil penelitian terdahulu. Teori yang digunakan diantaranya diungkapkan oleh Gibson *et al.* (1996) dan Mathis & Jackson (2011). Gibson *et al.* (1996) mengungkapkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor yang dikelompokkan dalam tiga variabel, yaitu variabel faktor individu, faktor psikologi dan faktor organisasi. Mathis & Jackson (2011) menyatakan tiga faktor utama yang memengaruhi kinerja pegawai yaitu kemampuan individual, usaha yang dicurahkan dan dukungan organisasi.



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian

HASIL

Analisis Korelasi Karakteristik Responden

Analisis korelasi karakteristik responden dilakukan untuk mengetahui kaitan antara dua variabel karakteristik responden dengan menggunakan fasilitas *crossstab* (tabulasi silang) pada SPSS untuk data nominal dan *pearson's correlation* untuk data numerik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara usia pegawai dengan jabatan sebesar 0,626 dan berpola positif, artinya semakin tua umur pegawai maka jabatan cenderung akan meningkat. Status pernikahan memiliki korelasi dengan jabatan dimana pegawai yang menduduki jabatan cenderung merupakan pegawai yang sudah menikah dengan nilai koefisien korelasi Cramer sebesar 0,293 dan nilai signifikansi 0,040. Jenis kelamin tidak memiliki korelasi dengan jabatan karena memiliki nilai signifikansi sebesar 0,106 ($>0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa pegawai dengan jenis kelamin laki-laki maupun perempuan memiliki peluang yang sama untuk menduduki jabatan eselon III maupun eselon IV di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.

Variabel usia dan masa kerja tidak memiliki korelasi dengan tingkat pendidikan pegawai, artinya tingkat pendidikan PNS Ditjen Pendidikan Tinggi cukup beragam dilihat dari usia dan masa kerjanya. Selanjutnya hasil penelitian juga menunjukkan, variabel jenis kelamin tidak memiliki hubungan dengan pendidikan dan masa kerja. Selengkapnya hubungan antar variabel karakteristik responden pada Tabel 2.

Analisis Pengaruh Faktor Individu, Psikologi dan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian ini terdiri dari empat variabel laten (tak terukur langsung), yaitu faktor individu (X1), faktor psikologi (X2), faktor organisasi (X3) dan kinerja PNS (Y). Setiap variabel laten memiliki indikator-indikator (*variable manifest*) sesuai dengan yang dijabarkan dalam operasionalisasi variabel. Evaluasi model PLS dilakukan dengan mengevaluasi *outer model* (model pengukuran) dan *inner model* (model struktural) yang dapat dilakukan sekaligus. (Jogiyanto, 2011).

Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi *outer model* merupakan model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas model melalui

iterasi algoritma, melalui parameter *convergent validity* (validitas konvergen), *discriminant validity* (validitas diskriminan), *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Validitas konvergen dicerminkan dari nilai *loading factor* yang merefleksikan kekuatan interelasi antara konstruk dengan indikator-indikatornya. Menurut Chin dalam Ghozali (2008) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 sudah dianggap cukup. Dalam penelitian ini disyaratkan semua indikator memiliki nilai *loading factor* diatas 0,6 sehingga indikator yang memiliki *loading factor* kurang dari 0,6 akan dieliminasi.

Model memiliki validitas diskriminan yang baik jika akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk lebih tinggi dari korelasi antara dua konstruk di dalam model (Chin *et al.* dalam Jogiyanto, 2011). Nilai akar kuadrat dari AVE pada Tabel 3. Dari tabel 3 diketahui bahwa akar AVE (diagonal) lebih tinggi dari korelasi antar konstruk lainnya (baca kolom ke bawah) sehingga semua konstruk dapat dikatakan memiliki *discriminant validity* tinggi. Pengujian selanjutnya untuk mengevaluasi *outer model* dengan melihat reliabilitas konstruk peubah laten yang diukur dengan dua kriteria, yaitu *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk (Tabel 4). *Rule of thumb* nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (Jogiyanto, 2011).

Dari model dapat diketahui bahwa variabel laten faktor individu dicerminkan oleh 8 indikator, yaitu: kemampuan (X102, X103, X104), keterampilan

(X105) dan latar belakang (X108, X109, X110, X111). Indikator kemampuan (kemampuan beradaptasi dengan lingkungan/X104), merefleksikan interelasi terbesar dalam menggambarkan faktor individu dengan nilai *loading factor* 0,783. Gambar model akhir faktor individu, faktor psikologi dan faktor organisasi yang memengaruhi kinerja PNS dapat dilihat pada Gambar 2.

Variabel laten faktor psikologi dicerminkan oleh tujuh indikator, yaitu indikator kepribadian (X213, X215, X216), motivasi (X217, X218, X220) dan pembelajaran (X224). Interelasi tertinggi pada variabel laten faktor psikologi dimiliki oleh indikator motivasi (menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang memuaskan/X218) dengan nilai *loading factor* sebesar 0,799. Selanjutnya, variabel laten faktor organisasi dicerminkan oleh 13 indikator yaitu indikator kepemimpinan (X301, X302, X303, X304, X305), desain pekerjaan (X312, X313, X314), pelatihan dan pengembangan (X315, X316, X317, X318), dan lingkungan kerja (X326). Interelasi tertinggi pada variabel laten faktor organisasi dimiliki oleh indikator kepemimpinan (atasan selalu memberikan instruksi yang jelas agar pekerjaan diselesaikan tepat pada waktunya/X302) dengan nilai *loading factor* sebesar 0,797. Untuk variabel laten kinerja, pencapaian kinerja dicerminkan oleh ketepatan waktu (Y6), orientasi pelayanan (Y8), integritas (Y9, Y10, Y11), komitmen (Y12, Y13, Y14) dan disiplin (Y17). Interelasi tertinggi dimiliki oleh orientasi pelayanan, yaitu sikap profesional dalam melayani *stakeholder* yang datang ke kantor (Y8) sebesar 0,755.

Tabel 2. Hubungan antar variabel karakteristik responden

Variabel bebas	Variabel terikat	P-value	Koefisien korelasi	Uji statistik
Usia	Jabatan	0,000	0,626	<i>Pearson correlation</i>
Status pernikahan	Jabatan	0,040	0,293	<i>Cramer coefficient</i>
Jenis kelamin	Jabatan	0,106	0,245	<i>Cramer coefficient</i>
Usia	Pendidikan	0,933	-0,010	<i>Pearson correlation</i>
Masa kerja	Pendidikan	0,336	-0,113	<i>Pearson correlation</i>
Jenis kelamin	Pendidikan	0,263	0,231	<i>Cramer coefficient</i>
Jenis kelamin	Masa kerja	0,750	0,384	<i>Cramer coefficient</i>

Tabel 3. *Latent variabel correlation* dan Akar AVE

	Faktor individu	Faktor organisasi	Faktor psikologi	Kinerja PNS
Faktor individu	1,000			
Faktor organisasi	0,550	1,000		
Faktor psikologi	0,665	0,431	1,000	
Kinerja PNS	0,724	0,591	0,691	1,000

Tabel 4. *Composite Reliability* dan Cronbach's Alpha masing-masing konstruk

	<i>Composite reliability</i>	<i>Cronbach alpha</i>
Faktor individu	0,895	0,867
Faktor organisasi	0,931	0,920
Faktor psikologi	0,891	0,857
Kinerja PNS	0,908	0,886

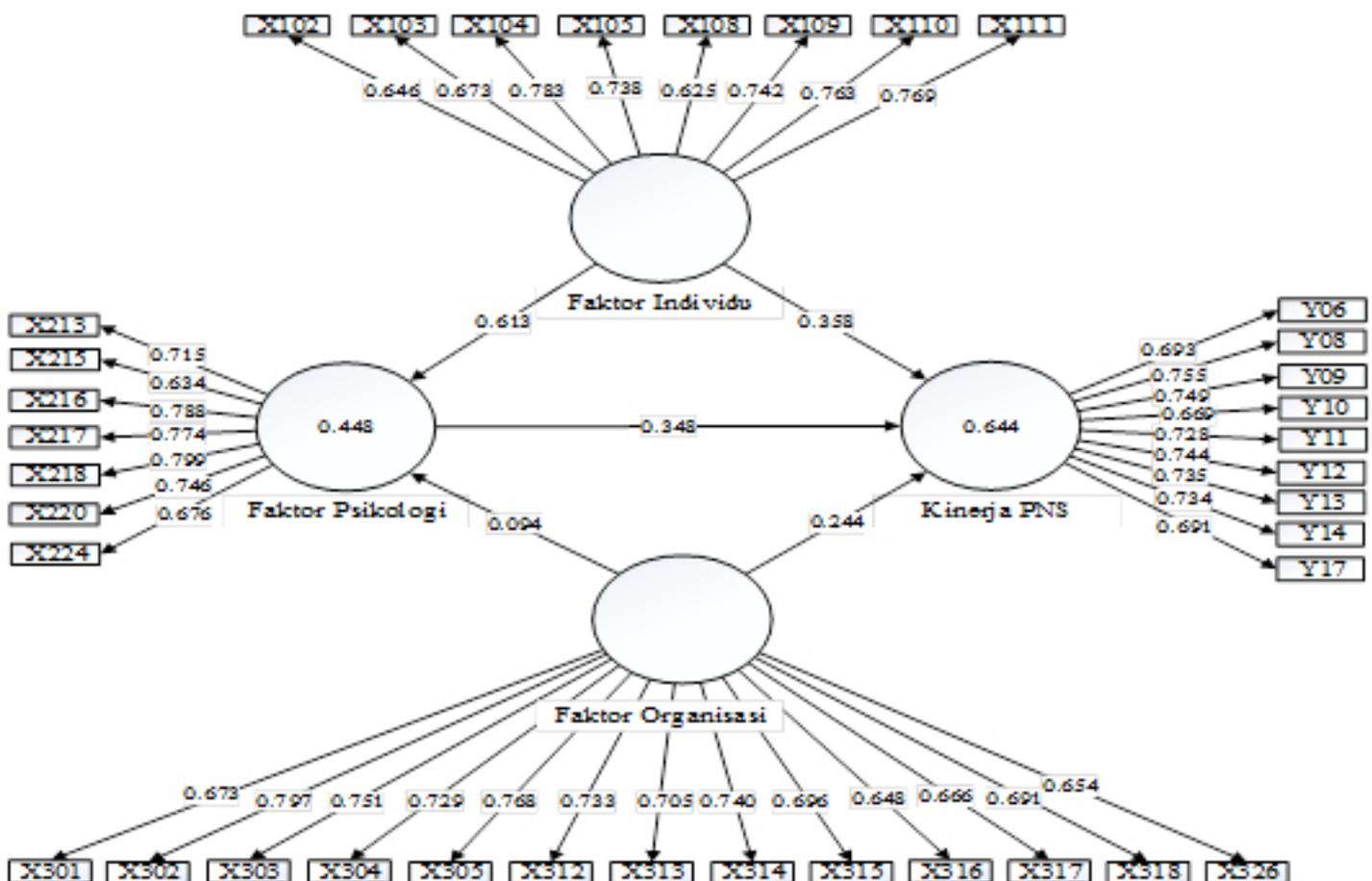
Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Pada analisis model struktural, pengujian dilakukan terhadap dua kriteria, yaitu R^2 dari peubah laten endogen dan estimasi koefien jalur (Ghozali, 2014). Hasil pengolahan data diketahui bahwa pengaruh langsung faktor individu dan faktor organisasi terhadap faktor psikologi memberikan nilai R^2 sebesar 0,448 sedangkan nilai R^2 Kinerja PNS adalah 0,644, artinya variabel laten Kinerja PNS dapat dijelaskan oleh variabel laten faktor individu, faktor psikologi dan faktor organisasi sebesar 64,4%. Untuk menjawab hipotesis yang diajukan dalam penelitian dilakukan teknik *bootstrapping* dengan SmartPLS. *Output* SmartPLS menghasilkan data koefisien jalur dan nilai t-statistik pada Tabel 5.

Analisis Pengaruh Faktor Individu Terhadap Kinerja PNS

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha=0,05$) faktor individu berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai T-statistik sebesar 2,921 (lebih besar dari T-tabel yaitu 1,96). Dengan demikian hipotesis 1 (H_1) dapat diterima. Variabel laten faktor individu memiliki pengaruh positif langsung terhadap kinerja pegawai, dengan koefisien jalur sebesar 0,358.

Hasil tersebut mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Santoso & Stevani (2014) yang menyatakan bahwa kemampuan karyawan untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, pada penelitian yang dilakukan Anggraeni (2011) menyatakan bahwa kemampuan yang terdiri dari pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap serta perilaku pegawai memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.



Gambar 2. Model akhir penelitian

Tabel 5. Koefisien jalur dan nilai t-statistik

	Koefisien jalur	T-statistik
Faktor individu -> Faktor Psikologi	0,613	6,257
Faktor individu -> Kinerja PNS	0,358	2,921
Faktor organisasi -> Faktor Psikologi	0,094	0,827
Faktor organisasi -> Kinerja PNS	0,244	3,069
Faktor psikologi -> Kinerja PNS	0,348	3,375

Analisis Pengaruh Faktor Psikologi Terhadap Kinerja PNS

Faktor psikologi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai T-statistik sebesar 3,375 ($> 1,96$), dengan demikian hipotesis 2 (H_2) dapat diterima (Tabel 5). Variabel laten faktor psikologi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,348. Hasil tersebut mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Anggraeni (2011) yang menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Widyasari *et al.* (2007) memberikan hasil bahwa variabel kepribadian dapat menjelaskan kinerja karyawan sebesar 33,40%. Dengan demikian, semakin baik kepribadian seseorang maka potensi kerja individu tersebut sebagai karyawan juga semakin baik. Kepribadian seorang karyawan mengarah pada kelakuan, pikiran, tindakan, dan perasaan yang relatif menetap dan menjadi ciri kehidupan dan dimunculkan di tempat kerja. Keinginan yang besar untuk bekerja dan didukung dengan kepribadian yang menarik akan berpengaruh pada hasil kerja, sebab karakteristik kepribadian merupakan ukuran bagi tingkah laku pekerja.

Analisis Pengaruh Faktor Organisasi Terhadap Kinerja PNS

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pada variabel laten faktor organisasi memiliki nilai T-Statistik sebesar 3,069 ($> 1,96$). Dengan demikian indikator-indikator yang mencerminkan faktor organisasi memengaruhi kinerja PNS secara signifikan dan hipotesis 3 (H_3) pada penelitian ini diterima dan besarnya koefisien korelasi adalah 0,244. Penelitian-penelitian lain yang sejalan dengan penelitian ini

adalah penelitian yang dilakukan oleh Soegihartono (2012) dan Turere (2013) yang menyatakan bahwa kepemimpinan dan pelatihan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian dari Astie (2011) menyimpulkan desain pekerjaan dapat memengaruhi pekerjaan dan desain kerja seharusnya tidak menyebabkan kejenuhan, tidak kaku, serta dapat menyesuaikan perubahan dan kebutuhan pengguna. Sedangkan penelitian Sulistyowati (2012) menghasilkan kesimpulan tidak ada hubungan antara desain pekerjaan dengan pencapaian target kinerja pegawai. Indikator yang berkaitan dengan sarana dan prasarana tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati (2012) yang menyatakan bahwa sarana dan prasarana bukan variabel yang secara langsung mempengaruhi kinerja.

Analisis Pengaruh Faktor Individu Terhadap Faktor Psikologi

Hasil pengolahan data menunjukkan faktor individu berpengaruh secara signifikan terhadap faktor psikologi, dengan nilai T-statistik sebesar 6,257 ($> 1,96$) sehingga hipotesis 4 (H_4) diterima. Besarnya pengaruh faktor individu terhadap faktor psikologi dilihat dari koefisien jalur yaitu sebesar 0,613. Nilai pengaruh total variabel faktor individu terhadap kinerja PNS melalui variabel faktor psikologi diperoleh dengan menjumlahkan koefisien jalur faktor individu dengan kinerja PNS dengan hasil perkalian antara koefisien jalur faktor individu terhadap faktor psikologi dan faktor psikologi terhadap kinerja PNS (Murwatiningsih & Apriliani, 2013). Diperoleh hasil $0,358 + (0,613 \times 0,348) = 0,572$. Besarnya pengaruh tidak langsung faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dapat dilihat pada Tabel 6. Pengaruh langsung faktor individu terhadap kinerja dan pengaruh tidak langsung melalui faktor psikologi dapat dilihat pada Gambar 3.

Pengaruh langsung faktor individu terhadap kinerja PNS lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya melalui faktor psikologi ($0,358 > 0,213$). Dengan demikian, variabel psikologi berperan sebagai variabel *intervening* dalam pengaruh faktor individu terhadap kinerja PNS melalui peningkatan kepribadian, motivasi dan pembelajaran. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Damayanthi (2013) yang menyatakan bahwa peningkatan faktor individu dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Analisis Pengaruh Faktor Organisasi terhadap Faktor Psikologi

Hipotesis 5 (H_5) pada penelitian ini ditolak karena nilai T-statistik pengaruh faktor organisasi terhadap faktor psikologi adalah 0,827 ($<1,96$). Dengan demikian faktor organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap faktor psikologi. Penolakan hipotesis ini menjelaskan bahwa faktor organisasi yang dimiliki Ditjen Pendidikan Tinggi tidak dapat meningkatkan faktor psikologi secara signifikan yang terdiri dari kepribadian, motivasi dan keinginan pembelajaran dari pegawai. Faktor organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja PNS tetapi tidak berpengaruh secara tidak langsung melalui faktor psikologi. Pengaruh langsung faktor organisasi terhadap kinerja PNS dan pengaruh tidak langsung melalui faktor psikologi dapat dilihat pada Gambar 4.

Hasil penelitian ini sesuai dengan Robbins dan Judge (2015) yang menyatakan bahwa meskipun kepribadian seseorang merupakan hasil dari faktor hereditas (keturunan) dan lingkungan, faktor hereditas yang ditentukan saat konsepsi, biologis, fisik, dan pembentukan psikologi inheren lebih menentukan dibandingkan lingkungan. Dengan demikian dalam penelitian ini kepribadian yang mencerminkan faktor psikologi lebih dipengaruhi oleh faktor individu

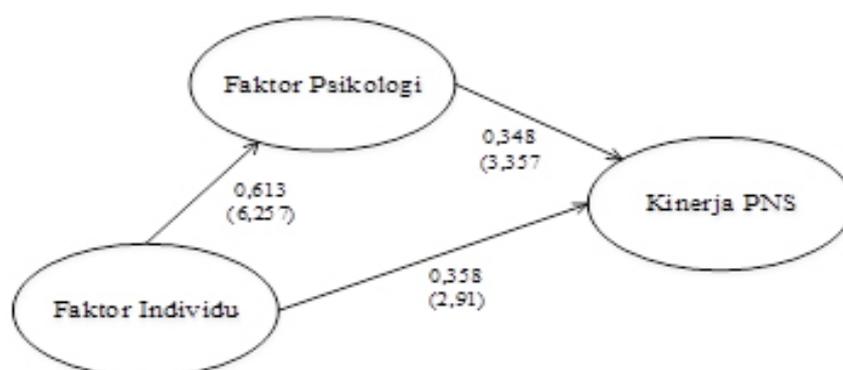
dibandingkan faktor organisasi.. Sedangkan penelitian lain ada yang tidak sejalan dengan hasil penelitian ini diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Damayanthy (2013) dan Irsan (2011) yang menyatakan bahwa faktor organisasi dapat meningkatkan faktor psikologi. Penelitian Irsan (2011) menyimpulkan bahwa kepemimpinan dan desain pekerjaan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang merupakan variabel psikologi.

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian, nilai koefisien terbesar yang memengaruhi kinerja PNS berasal dari faktor individu. Faktor individu dicerminkan oleh kemampuan, keterampilan dan latar belakang. Kemampuan beradaptasi, keterampilan berkomunikasi dan latar belakang pengalaman kerja serta pendidikan menjadi faktor yang harus menjadi perhatian utama organisasi untuk ditingkatkan sehingga secara simultan dapat meningkatkan kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. Pegawai Ditjen Pendidikan Tinggi akan selalu berkoordinasi dan berinteraksi dengan para pemangku kepentingan dan pengguna layanan dari Ditjen Pendidikan Tinggi, sehingga kemampuan beradaptasi dan keterampilan berkomunikasi menjadi hal penting yang harus dimiliki pegawai.

Tabel 6. Nilai koefisien pengaruh langsung dan tidak langsung setiap variabel terhadap kinerja pegawai

Variabel	Pengaruh		
	Langsung	Tidak langsung	Total
Faktor individu -> Faktor psikologi	0,613		0,613
Faktor individu -> Kinerja PNS	0,358	0,213	0,572
Faktor organisasi -> Faktor psikologi	0,094		0,094
Faktor organisasi -> Kinerja PNS	0,244	0,033	0,277
Faktor psikologi -> Kinerja PNS	0,348		0,348



Gambar 3. Pengaruh langsung faktor individu terhadap kinerja PNS dan pengaruh tidak langsung melalui faktor psikologi

Untuk mendapatkan PNS dengan latar belakang yang dapat menunjang kinerja, memiliki kemampuan beradaptasi dan keterampilan berkomunikasi maka organisasi perlu mempertimbangkan pengalaman kerja dan latar belakang pendidikan ketika melakukan proses rekrutmen pegawai. Proses rekrutmen pegawai juga harus memperhatikan kepribadian dan motivasi pegawai. Kedua indikator dari variabel faktor psikologi tersebut berpengaruh terhadap kinerja PNS di Ditjen Pendidikan Tinggi. Dengan demikian, proses rekrutmen harus meliputi tes psikologi dan wawancara yang saat ini sudah tidak dilakukan.

Faktor organisasi yang berkaitan dengan kepemimpinan harus ditingkatkan karena kemampuan atasan dalam menyusun rencana jangka panjang, mengambil keputusan, memberikan instruksi secara jelas, mendorong bawahan untuk bekerja sama dan membina hubungan dengan baik akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan pencapaian target organisasi.

Pemberian kompensasi melalui tunjangan kinerja di Ditjen Pendidikan Tinggi sebagai indikator dari faktor organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi dan kepuasan kerja yang merupakan indikator dari faktor psikologi. Sebagian pegawai merasa besaran tunjangan kinerja yang diberikan tidak sesuai dengan kinerja individu yang telah diberikan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kinerja Pegawai Negeri Sipil Ditjen Pendidikan Tinggi dipengaruhi oleh faktor individu (kemampuan, keterampilan dan latar belakang), faktor psikologi (kepribadian, motivasi dan pembelajaran) dan faktor organisasi (kepemimpinan, desain pekerjaan, pelatihan dan pengembangan serta lingkungan kerja). Kemampuan pegawai dalam beradaptasi dengan lingkungan dan keterampilan pegawai dalam berkomunikasi merupakan faktor individu yang sebaiknya dimiliki oleh PNS di Ditjen Pendidikan Tinggi karena sangat diperlukan ketika berhubungan dengan pengguna layanan Ditjen Dikti. Selain itu kemampuan atasan dalam memberikan instruksi dengan jelas, menyusun rencana jangka panjang dan mendorong

bawahan untuk bekerja sama merupakan beberapa indikator kepemimpinan dari faktor organisasi yang harus dimiliki untuk dapat meningkatkan kinerja PNS. Desain pekerjaan yang disusun oleh pimpinan harus menunjukkan uraian tugas dan pembagian tugas yang jelas karena memiliki pengaruh terhadap pencapaian target organisasi secara keseluruhan.

Faktor individu, faktor psikologi dan faktor organisasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja PNS. Pada pengaruh tidak langsung, diketahui bahwa faktor individu berpengaruh terhadap kinerja PNS melalui faktor psikologi. Sebaliknya, faktor organisasi tidak berpengaruh secara tidak langsung melalui faktor psikologi terhadap kinerja PNS. Pemberian kompensasi melalui tunjangan kinerja di Ditjen Pendidikan Tinggi sebagai indikator dari faktor organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi dan kepuasan kerja pegawai.

Saran

Beberapa saran yang dapat direkomendasikan dari penelitian ini adalah organisasi harus meningkatkan kemampuan beradaptasi, keterampilan berkomunikasi dan latar belakang pegawai yang dapat menunjang kinerja PNS. Hal tersebut akan diperoleh organisasi apabila melakukan proses rekrutmen yang baik dengan mempertimbangkan psikologi dan kepribadian pegawai. Selain itu, organisasi harus dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif dengan meningkatkan kemampuan memimpin dari atasan, karena kemampuan atasan dalam mengambil keputusan, memberikan instruksi secara jelas, mendorong bawahan untuk bekerja sama dan menyusun desain pekerjaan akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dapat dilakukan dengan melakukan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan untuk mendapatkan pemimpin dengan keterampilan interpersonal serta melakukan proses pengangkatan pegawai dalam jabatan yang lebih objektif dan transparan. Saran selanjutnya dalam penelitian ini adalah pemberian kompensasi melalui tunjangan kinerja di Ditjen Pendidikan Tinggi harus diiringi dengan penegakan disiplin PNS yang tegas bagi pegawai yang terlambat, karena dari hasil penelitian pemberian tunjangan kinerja tidak dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Astie. 2011. Analisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bangka Tengah [tesis]. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Damayanthi D. 2013. Analisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di Perusahaan Daerah Pasar Tohaga Kabupaten Bogor [tesis]. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Dhermawan AA, Sudibya IG, Utama IW. 2012. Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan* 6(2): 173–184.
- Gani A. 2009. Analisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai kantor pelayanan pajak bumi dan bangunan kota makassar. *Jurnal Aplikasi Manajemen* 7(1): 220–228.
- Gibson JL, Ivancevich JM, Donnelly JH. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses Jilid 1*. Jakarta: Binapura Aksara.
- Ghozali I. 2014. *Structural Equation Modelling (SEM) Metode alternatif dengan Partial Least Square (PLS). Edisi 4*. Semarang: Badan penerbit Universitas Diponegoro.
- Irsan. 2011. Pengaruh kepemimpinan, disain pekerjaan, dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja tenaga penunjang akademik di Universitas Negeri Medan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(2): 363–376.
- Jogiyanto, HM. 2011. *Konsep dan aplikasi structural equation modeling berbasis varian dalam penelitian bisnis*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- [Kemendikbud] Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. 2013. *Laporan Akuntabilitas Kinerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan tahun 2013*. Jakarta: Kemendikbud.
- Mathis R, Jackson J. 2011. *Manajemen sumber daya manusia, Edisi 10*. Jakarta: Salemba Empat.
- Patrian A. 2010. Analisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). *Jurnal Fokus Ekonomi* 5(2): 32–43.
- Prasetyo B, Jannah LM. 2008. *Metode penelitian kuantitatif: teori dan aplikasi*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Rahmawati P. 2012. Analisis kinerja pegawai kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau [Tesis]. Universitas Indonesia: Program Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat.
- Robbins SP dan Judge TA. 2015. *Perilaku Organisasi, Buku 1 Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat
- Santoso TG, Stevani M. 2014. Analisis pengaruh kemampuan komunikasi dan kemampuan beradaptasi terhadap kinerja karyawan di celebrity fitness galaxy mall. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa* 1: 1–13.
- Simanjuntak P. 2011. *Manajemen dan evaluasi kinerja. Edisi Ketiga*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Soedjono. 2005. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 7(1): 22–47.
- Soegihartono A. 2012. Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen (di PT Alam Kayu Sakti Semarang). *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis* 3(1): 123–140.
- Sulistiyowati D. 2012. Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian target kinerja individu perawat pelaksana berdasarkan indeks kinerja individu di gedung A rumah sakit umum pusat nasional Dr. Cipto Mangunkusumo [Tesis]. Universitas Indonesia: Program Studi Ilmu Keperawatan Kekhususan Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan.
- Turere VN. 2013. pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada balai pelatihan teknis pertanian kalasey. *Jurnal EMBA* 1(3): 10–19.
- Wahyuni S, Idris A, Muhammad N. 2013. Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Kutai Timur. Universitas Mulawarman. *eJournal Administrasi Reform* 1 (2): 444–457.
- Widyasari R, Syahlani SP, Santosa KA. 2007. Pengaruh kepribadian terhadap kinerja karyawan berpendidikan tinggi: analisis pada perusahaan peternakan di jawa tengah dan daerah istimewa Yogyakarta. *Kinerja* 11(1): 40–49.