

**PENGARUH SISTEM MANAJEMEN KINERJA TERHADAP SIKAP PEGAWAI
DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA
POLITEKNIK NEGERI PONTIANAK**

Hery Mardiansyah

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Tanjungpura

DOSEN PEMBIMBING 1

Dr. Nurul Komari., S.E., M.Si

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Tanjungpura

DOSEN PEMBIMBING 2

Dr. Titik Rosnani., S.E., M.Si

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Tanjungpura

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh sistem manajemen kinerja terhadap sikap pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating. Hipotesis pertama menguji apakah sistem manajemen kinerja berpengaruh terhadap sikap pegawai. Hipotesis kedua menguji apakah budaya organisasi sebagai variabel moderating mempengaruhi hubungan antara variabel sistem manajemen kinerja dengan sikap pegawai.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Politeknik Negeri Pontianak baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan sebanyak 413 orang. Sampel Penelitian dipilih dengan menggunakan teknik stratified random sampling sehingga didapat sampel sebanyak 203 orang. Data penelitian dikumpulkan dengan metode kuesioner dan dianalisis dengan alat regresi. Kuesioner yang disebar sebanyak 203 eksemplar, yang kembali dan dapat diolah sebanyak 185 eksemplar.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa sistem manajemen kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap pegawai. Hasil lain yang dapat disimpulkan adalah bahwa variabel budaya organisasi bukan merupakan variabel moderating dalam hubungan antara variabel sistem manajemen kinerja dan variabel sikap pegawai. Variabel budaya organisasi merupakan variabel independen (predictor) dalam hubungannya dengan *sikap pegawai*.

Kata kunci : Sistem Manajemen Kinerja, Budaya Organisasi, Sikap Pegawai.

1. PENDAHULUAN

Untuk menghadapi persaingan global, kebijakan dalam perguruan tinggi harus dapat merespon berbagai tantangan baik tingkat nasional maupun internasional. Hal ini menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas tinggi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Untuk mendapatkan SDM yang berkualitas diperlukan kebijakan yang tepat bagi organisasi. Kebijakan ini berpengaruh kepada kepuasan, komitmen dan keterlibatan SDM atau pegawai yang merupakan bagian dari sikap pegawai. Jika SDM atau pegawai memiliki sikap yang baik, merasa puas atas kebijakan organisasi, maka akan tercipta

suasana yang menyenangkan dalam organisasi sehingga pegawai akan bekerja lebih baik dan efisien. Pegawai akan senang hati melakukan pekerjaannya dan berupaya terus menerus meningkatkan kemampuan dan keterampilan sehingga semakin profesional dalam melaksanakan tugas yang akan berdampak pada peningkatan kinerja yang bersangkutan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sikap memiliki kontribusi penting bagi organisasi, menurut Luthans (2006), pertimbangan paling penting dalam menerima karyawan dan defisit paling besar antara anggota tenaga kerja baru adalah sikap kerja yang mereka bawa dalam pekerjaan mereka. Pemahaman sikap juga penting karena sikap membantu orang menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja mereka. Saat karyawan diperlakukan dengan baik, mereka cenderung mengembangkan sikap positif terhadap manajemen dan organisasi.

Penelitian ini akan meneliti lebih lanjut mengenai sikap pegawai Politeknik Negeri Pontianak (Polnep) dalam bekerja yang memfokuskan pada sikap kepuasan kerja pegawai. Permasalahan yang terjadi dari pengamatan yang penulis lakukan diantaranya adalah banyaknya pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan bakat dan keahliannya, permasalahan tunjangan kinerja, kesempatan promosi. Banyaknya pegawai yang tidak membuat Sasaran Kerja Pegawai (SKP) juga merupakan masalah yang harus segera dicari jalan keluarnya. SKP merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang pegawai, yang disusun dan disepakati bersama antara pegawai dengan atasan pegawai.

Permasalahan-permasalahan tersebut tentunya tidak lepas dari kebijakan yang dibuat oleh organisasi yang tercermin dalam sistem manajemen kinerja dan budaya organisasi. Sistem Manajemen Kinerja yang berjalan di Polnep belum sepenuhnya berjalan dengan baik. Menurut Aguinis (2009), manajemen kinerja adalah proses, namun terus menerus, ketika sistem pertama dilaksanakan, proses mengikuti tahapan yakni prasyarat, perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, penilaian kinerja, review kinerja, dan pembaharuan kinerja dan kontrak. Untuk tahap prasyarat saja, belum semua pegawai Polnep mengetahui tentang visi misi organisasi dan tujuan strategis organisasi serta pengetahuan tentang pekerjaan yang bersangkutan. Kurangnya kejelasan tentang apa yang masing-masing pegawai perlu lakukan dan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini terbukti ketika pegawai diminta untuk membuat SKP yang berisi tentang pekerjaan apa yang akan dilakukan seorang pegawai dalam 1 tahun kerja, masih banyak pegawai yang bingung sehingga tidak membuat SKP tersebut.

Jika manajemen kinerja ini tidak dilakukan secara efektif tentunya akan berpengaruh terhadap sikap karyawan, berupa kepuasan kerja dan komitmen organisasional dan sikap-sikap lainnya. Dengan sistem manajemen kinerja yang baik akan meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja, meningkatkan kepuasan kerja karyawan (*employee satisfaction*) dan karyawan cenderung berkomitmen untuk organisasi dan tidak akan mencoba meninggalkan organisasi (Aguinis, 2009). Begitu juga dengan budaya organisasi yang baik akan mempermudah timbulnya komitmen, sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan (Robbins & Judge, 2013).

Dari latar belakang yang disampaikan diatas, penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai **“Pengaruh Sistem Manajemen Kinerja Terhadap Sikap Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Politeknik Negeri Pontianak”**.

Rumusan Masalah

Pernyataan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang penulis sampaikan, masalah yang diteliti adalah bagaimana penerapan sistem manajemen kinerja di Polnep mampu mempengaruhi sikap

pegawainya dengan menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variabel yang memoderasi hubungan antar keduanya.

Pertanyaan Penelitian

Permasalahan yang akan penulis teliti lebih lanjut mengenai :

- 1) Apakah penerapan sistem manajemen kinerja berpengaruh signifikan terhadap sikap pegawai?
- 2) Apakah budaya organisasi memoderasi hubungan antara sistem manajemen kinerja dengan sikap pegawai?

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh penerapan sistem manajemen kinerja terhadap sikap pegawai?
- 2) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh moderasi budaya organisasi terhadap hubungan antara sistem manajemen kinerja dengan sikap pegawai?

Kontribusi Penelitian

Kontribusi Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi organisasi dalam menerapkan sistem manajemen kinerja yang baik yang akan meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja, meningkatkan kepuasan kerja pegawai (*employee satisfaction*) dan pegawai cenderung berkomitmen untuk organisasi dan tidak akan mencoba meninggalkan organisasi. Dari sistem manajemen kinerja yang baik ini akan mempengaruhi sikap pegawai dalam bekerja.

Kontribusi Praktis

- 1) Bagi Penulis
Kegunaan penelitian bagi mahasiswa yaitu menerapkan ilmu pengetahuan yang telah diperoleh selama perkuliahan dan diharapkan penelitian ini dapat mengantarkan penulis menjadi seorang peneliti yang mumpuni.
- 2) Bagi Instansi
Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi Politeknik Negeri Pontianak dalam menerapkan sistem manajemen kinerja yang baik yang berdampak pada sikap pegawai.

Gambaran Konstektual Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Politeknik Negeri Pontianak yang merupakan salah satu Perguruan Tinggi di Pontianak Provinsi Kalimantan Barat. Dunia pendidikan yang memiliki aktivitas untuk melayani mahasiswa dalam bentuk proses belajar mengajar.

2. KAJIAN LITERATUR

Definisi Manajemen Kinerja

Aguinis (2009) menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan proses berkelanjutan yang mengidentifikasi, mengukur, mengembangkan kinerja individu dan kelompok (tim) serta menyelaraskan (*aligning*) dengan tujuan strategis organisasi. Proses yang berkelanjutan dalam artian ini adalah, manajemen kinerja dilakukan secara terus menerus yang melibatkan proses yang tidak akan pernah berakhir tentang bagaimana menetapkan tujuan dan sasaran, mengamati kinerja dan memberi serta menerima pembinaan secara terus menerus dan umpan baliknya. Sedangkan menyelaraskan dengan tujuan strategis mengandung arti bahwa manajemen kinerja mensyaratkan bahwa atasan memastikan bahwa kegiatan karyawan dan outputnya adalah sejalan dengan tujuan organisasi dan oleh sebab itu, membantu organisasi dengan sebuah keunggulan yang kompetitif. Oleh karena itu manajemen kinerja menciptakan

hubungan langsung antara kinerja karyawan dan tujuan organisasi serta menjadikan karyawan berkontribusi jelas untuk organisasi.

Menurut Armstrong (2006), manajemen kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim. Ini adalah cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka yang disepakati dengan tujuan yang direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi. Proses yang ada untuk membangun pemahaman bersama tentang apa yang ingin dicapai, dan untuk mengelola dan mengembangkan karyawan dengan cara meningkatkan kemungkinan bahwa itu akan dicapai dalam jangka pendek dan panjang. Ini berfokus pada orang melakukan hal yang benar dengan memperjelas tujuan mereka.

Manfaat Manajemen Kinerja

Berikut kontribusi penting dari sistem manajemen kinerja menurut Aguinis (2009) :

- 1) Meningkatkan motivasi untuk bekerja.
- 2) Meningkatkan harga diri.
- 3) Pimpinan mendapat informasi tentang kemajuan bawahan
- 4) Defenisi pekerjaan dan kriterianya menjadi jelas..
- 5) Wawasan dan pengembangan diri meningkat.
- 6) Tindakan administratif lebih adil dan tepat.
- 7) Tujuan organisasi yang dibuat menjadi jelas.
- 8) Karyawan menjadi lebih kompeten.
- 9) Perlindungan yang lebih baik dari tuntutan hukum.
- 10) Ada diferensiasi yang lebih baik dan lebih tepat waktu antara kinerja yang baik dan yang buruk.
- 11) Pandangan supervisor tentang kinerja dikomunikasikan lebih jelas.
- 12) Perubahan organisasi difasilitasi.
- 13) Motivasi, komitmen dan dan intense untuk tetap di organisasi meningkat.

Karakteristik Sistem Manajemen Kinerja yang baik

Berikut ini beberapa karakteristik yang memungkinkan sistem manajemen kinerja dapat berhasil dengan baik menurut Aguinis (2009) :

- 1) Kesesuaian Strategi
- 2) Ketelitian
- 3) Praktis
- 4) Berarti/bermakna
- 5) Spesifik
- 6) Identifikasi kinerja yang efektif dan tidak efektif
- 7) Dapat diandalkan/dipercaya
- 8) Valid/benar
- 9) Dapat diterima dan adil
- 10) Inklusif
- 11) Keterbukaan
- 12) Koreksi
- 13) Standardisasi
- 14) Beretika

Proses & Pengukuran Penerapan Manajemen Kinerja

Menurut Aguinis (2009), manajemen kinerja adalah proses, namun terus menerus, ketika sistem pertama dilaksanakan, proses mengikuti tahapan seperti berikut ini :

- 1) Prasyarat :
- 2) Rencana Kinerja

- 3) Pelaksanaan Kinerja
- 4) Penilaian Kinerja
- 5) Review/Ulasan Kinerja
- 6) Pembaruan Kinerja dan Rekontrak

Budaya Organisasi

Defenisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Darmawan (2013) adalah seperangkat nilai-nilai, keyakinan dan sikap utama yang diberlakukan diantara anggota organisasi. Schein *dalam* Luthans (2006) menyatakan bahwa organisasi adalah pola asumsi dasar, diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut.

Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (2013) memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko
- 2) Perhatian terhadap detail (*attention to detail*)
- 3) Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*)
- 4) Berorientasi kepada manusia (*people orientation*)
- 5) Berorientasi kepada tim (*team orientation*)
- 6) Agresivitas (*aggressiveness*)
- 7) Stabilitas (*stability*)

Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2013) fungsi budaya organisasi antara lain sebagai berikut:

- 1) Menetapkan batasan atau menegaskan posisi organisasi secara berkesinambungan
- 2) Mencetuskan atau menunjukkan identitas diri para anggota organisasi yang mewakili kepentingan orang banyak
- 3) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang
- 4) Meningkatkan stabilitas sosial
- 5) Menyediakan mekanisme pengawasan yang dapat menuntun, membentuk tingkah laku anggota organisasi dan sekaligus menunjukkan hal-hal apa saja yang dilarang dan diperbolehkan untuk dilakukan dalam organisasi.

Kekuatan Budaya Organisasi

Faktor-faktor utama yang menentukan budaya organisasi adalah :

- 1) Kebersamaan yaitu sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama.
- 2) Intensitas merupakan suatu hasil dari struktur imbalan.

Pengukuran Budaya Organisasi

Mengacu pada teori Robbins (2013) memberikan karakteristik budaya organisasi dengan indikator :

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk taking*)
- 2) Perhatian terhadap detail (*attention to detail*)
- 3) Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*)
- 4) Berorientasi kepada manusia (*people orientation*)
- 5) Berorientasi kepada tim (*team orientation*)
- 6) Agresivitas (*aggressiveness*)

7) Stabilitas (*stability*)

Sikap Karyawan (*Employee Attitude*)

Defenisi Sikap

Sikap (*attitude*) didefinisikan oleh Robbins (2013) sebagai pernyataan evaluatif, baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap objek, individu, atau peristiwa. Hal ini mencerminkan bagaimana perasaan seseorang tentang sesuatu. Sedangkan menurut Ivancevich *et all* (2006), sikap merupakan penentu dari perilaku karena keduanya berhubungan dengan persepsi, kepribadian, perasaan dan motivasi. Sikap merupakan keadaan mental yang dipelajari dan diorganisasikan melalui pengalaman, menghasilkan pengaruh spesifik pada respons seseorang terhadap orang lain, objek, situasi yang berhubungan.

Komponen Pembentuk Sikap

Robbins (2013) menyatakan bahwa sikap terbentuk dari tiga komponen yaitu:

- 1) Komponen kognitif (evaluasi)
- 2) Komponen afektif (perasaan)
- 3) Komponen perilaku (aksi)

Fungsi Sikap

- 1) Fungsi Penyesuaian
- 2) Fungsi pertahanan ego
- 3) Fungsi mengekspresikan nilai
- 4) Fungsi pengetahuan

Sikap Kerja yang Utama

- 1) Kepuasan Kerja
- 2) Komitmen Organisasi
- 3) Keterlibatan Kerja
- 4) Sikap Kerja yang lain

Kepuasan kerja

Defenisi kepuasan kerja

Menurut Robbins (2013), kepuasan itu terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan karyawan, merupakan sikap umum yang dimiliki oleh karyawan yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan. Menurut Hasibuan (2010), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Teori-teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya. Wibowo (2014), menyatakan bahwa terdapat dua teori kepuasan kerja, yaitu :

- 1) Two-Factor Theory.
- 2) Value Theory.

Penyebab Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja yaitu :

- 1) *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)
- 2) *Discrepancies* (perbedaan)
- 3) Pencapaian nilai (*Value attainment*)
- 4) Keadilan (*Equity*)
- 5) Komponen genetik (*Genetic components*)

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Hariandja (2009), faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

- 1) Gaji
- 2) Pekerjaan itu sendiri
- 3) Rekan sekerja
- 4) Atasan.
- 5) Promosi
- 6) Lingkungan

Alasan Pentingnya Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2009) kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penentu/keberhasilan suatu pekerjaan. Oleh karena itu, perusahaan harus benar-benar memperhatikan faktor kepuasan kerja ini ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja antara lain:

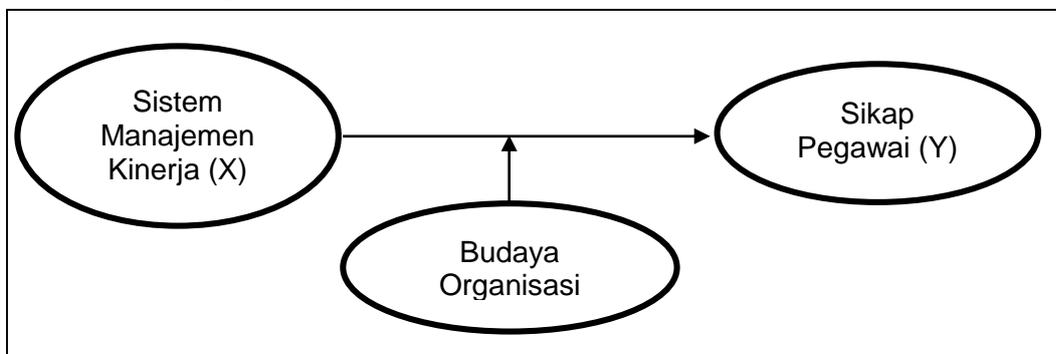
- 1) Manusia berhak diperlakukan adil & hormat
- 2) Perspektif kemanusiaan bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan.

Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2006), pengukuran kepuasan kerja dapat diukur dengan dimensi :

- 1) Pekerjaan itu sendiri
- 2) Upah/gaji
- 3) Promosi
- 4) Supervisi
- 5) Kelompok kerja
- 6) Kondisi kerja/lingkungan kerja

Kerangka Konseptual Hipotesis Penelitian



Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁ : Sistem manajemen kinerja berpengaruh signifikan terhadap sikap pegawai.
H₂ : Budaya Organisasi memoderasi hubungan antara sistem manajemen kinerja dan sikap pegawai.

3. METODE PENELITIAN

Bentuk Penelitian

Dalam penelitian ini akan menggunakan sistem manajemen kinerja sebagai variabel independen. Variabel sistem manajemen kinerja tersebut akan diuji pengaruhnya terhadap sikap pegawai yang dijadikan variabel dependen dalam penelitian ini.

Disamping menggunakan sistem manajemen kinerja sebagai variabel independen, penelitian ini juga menggunakan variabel moderating yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel sistem manajemen kinerja dengan variabel sikap pegawai. Budaya Organisasi akan digunakan sebagai variabel moderating dalam penelitian ini.

Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi dalam penelitian ini adalah di Politeknik Negeri Pontianak yang berada di Kota Pontianak Provinsi Kalimantan Barat Jalan Jend. Ahmad Yani. Waktu penelitian penulis dimulai pada bulan Oktober - Desember tahun 2016.

Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah data langsung dari sumber yang diteliti, yakni dengan menggunakan angket kuesioner yang disusun dalam beberapa pertanyaan. Kuesioner tersebut dibagikan keseluruh responden yakni pegawai Polnep yang dilakukan secara acak baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan.

Populasi dan Sampel Penelitian

1) Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Politeknik Negeri Pontianak baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan sebanyak 413 orang. Dimana tenaga pendidik berjumlah 246 orang dan tenaga kependidikan berjumlah 167 orang.

2) Sampel

$$\begin{aligned}n &= \frac{N}{1 + Ne^2} \\ &= \frac{413}{1 + 413 (0,05)^2} \\ &= 203 \text{ orang}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{▪ Tenaga Pendidik} &= \frac{246}{203} \\ &= 121 \text{ orang}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{▪ Tenaga Kependidikan} &= \frac{167}{203} \\ &= 82 \text{ orang}\end{aligned}$$

Variabel Penelitian

a. Variabel independen

Penelitian ini menggunakan variabel Sistem Manajemen Kinerja sebagai variabel independen. Dengan indikator prasyarat, perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, evaluasi kinerja, review kinerja, perbaikan kinerja dan *re-contract*.

- b. Variabel moderating
Variabel moderating pada penelitian ini adalah budaya organisasi. Dengan indikator inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi kepada hasil, berorientasi kepada manusia, berorientasi kepada tim, agresivitas dan stabilitas.
- c. Variabel dependen
Variabel dependen pada penelitian ini adalah Sikap Pegawai khususnya kepuasan kerja. Indikatornya yakni pekerjaan itu sendiri, upah/gaji, promosi, supervisi, kelompok kerja, kondisi kerja/lingkungan kerja.

Metode Analisis

Analisis data dalam penelitian ini adalah menggunakan bantuan program komputer yaitu program SPSS 19. Adapun analisis yang dilakukan adalah dengan Uji Kualitas Data, Uji Asumsi Klasik. Penelitian ini menggunakan variabel moderating sehingga terdapat dua persamaan regresi yaitu Analisis regresi linear sederhana dan Analisis regresi linear berganda serta Uji interaksi atau sering disebut dengan *Moderated Regression Analysis* (MRA). Pengujian Hipotesis dengan Koefisien Determinasi, Uji Statistik F serta Uji Statistik t.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Uji Validitas

Semua butir pertanyaan (item) pada masing-masing variabel adalah valid karena signifikansi kurang dari 0,05. Hasil uji validitas pada variabel Sistem Manajemen Kinerja, Budaya Organisasi dan Sikap Pegawai disajikan dalam tabel-tabel berikut :

Tabel 4.2

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Sistem Manajemen Kinerja

Item Pertanyaan	Rhitung	Rtabel	Keterangan
1	,446	,1443	Valid
2	,496	,1443	Valid
3	,565	,1443	Valid
4	,579	,1443	Valid
5	,550	,1443	Valid
6	,646	,1443	Valid
7	,602	,1443	Valid
8	,510	,1443	Valid
9	,704	,1443	Valid
10	,622	,1443	Valid
11	,614	,1443	Valid
12	,700	,1443	Valid
13	,698	,1443	Valid
14	,718	,1443	Valid
Nilai Alpha Cronbach = 0,905			Reliabel

Sumber: Data Olahan SPSS, 2016

Tabel 4.3
 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

Item Pertanyaan	Rhitung	Rtabel	Keterangan
1	,534	,1443	Valid
2	,476	,1443	Valid
3	,714	,1443	Valid
4	,699	,1443	Valid
5	,596	,1443	Valid
6	,697	,1443	Valid
7	,739	,1443	Valid
8	,610	,1443	Valid
9	,658	,1443	Valid
10	,398	,1443	Valid
11	,496	,1443	Valid
12	,561	,1443	Valid
13	,645	,1443	Valid
14	,644	,1443	Valid
15	,600	,1443	Valid
16	,593	,1443	Valid
17	,597	,1443	Valid

Sumber: Data Olahan SPSS, 2016

Tabel 4.4
 Hasil Uji Validitas Variabel Sikap Pegawai

Item Pertanyaan	Rhitung	Rtabel	Keterangan
1	.614	,1443	Valid
2	.625	,1443	Valid
3	.436	,1443	Valid
4	.662	,1443	Valid
5	.660	,1443	Valid
6	.610	,1443	Valid
7	.683	,1443	Valid
8	.695	,1443	Valid
9	.641	,1443	Valid
10	.619	,1443	Valid
11	.604	,1443	Valid
12	.531	,1443	Valid
13	.543	,1443	Valid
14	.616	,1443	Valid
15	.670	,1443	Valid
16	.575	,1443	Valid
17	.573	,1443	Valid
18	.540	,1443	Valid
19	.561	,1443	Valid

Sumber: Data Olahan SPSS, 2016

Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji realibilitas di atas pada variabel Sistem Manajemen Kinerja (X), Budaya Organisasi (M) dan Sikap Pegawai (Y) di atas, dapat diketahui bahwa seluruh item pertanyaan dinyatakan reliabel/andal. Hal ini dikarenakan bahwa nilai *alpa cronbach* lebih

besar dari pada 0,6. Hasil uji Reliabilitas pada variabel Sistem Manajemen Kinerja, Budaya Organisasi dan Sikap Pegawai disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.5
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Alpha Cronbach	Keterangan
Sistem Manajemen Kinerja (X1)	0,905	Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	0,918	Reliabel
Sikap Pegawai (Y)	0,925	Reliabel

Sumber: Data Olahan SPSS, 2016

Uji Asumsi Klasik
Uji Normalitas

Tabel 4.10
Uji Normalitas Persamaan 1

		Unstandardized Residual
N		185
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	8.25037771
Most Extreme Differences	Absolute	.072
	Positive	.042
	Negative	-.072
Kolmogorov-Smirnov Z		.976
Asymp. Sig. (2-tailed)		.296

Sumber : Data Olahan SPSS, 2016

Berdasarkan hasil uji normalitas diatas, diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar 0,296 lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diuji berdistribusi normal.

Tabel 4.11
Uji Normalitas Persamaan 2

		Unstandardized Residual
N		185
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	7.78246993
Most Extreme Differences	Absolute	.095
	Positive	.063
	Negative	-.095
Kolmogorov-Smirnov Z		1.288
Asymp. Sig. (2-tailed)		.072

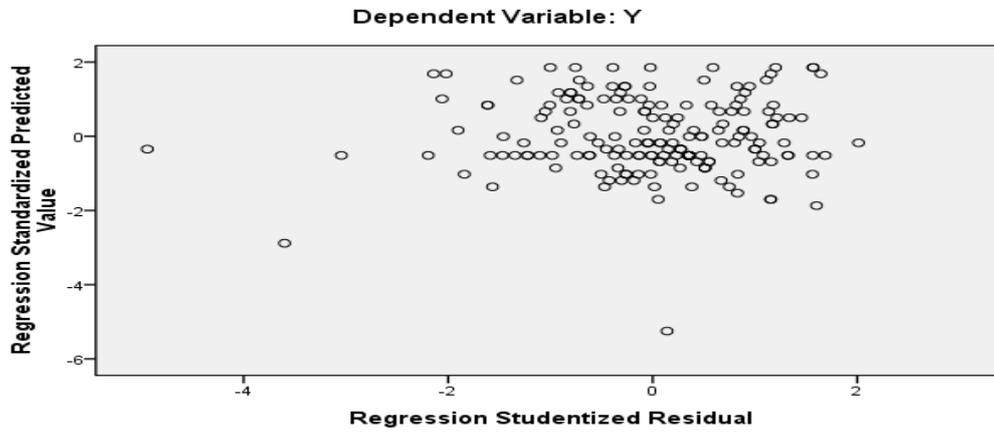
Sumber : Data Olahan SPSS, 2016

Berdasarkan hasil uji normalitas diatas, diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar 0,072 lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diuji berdistribusi normal.

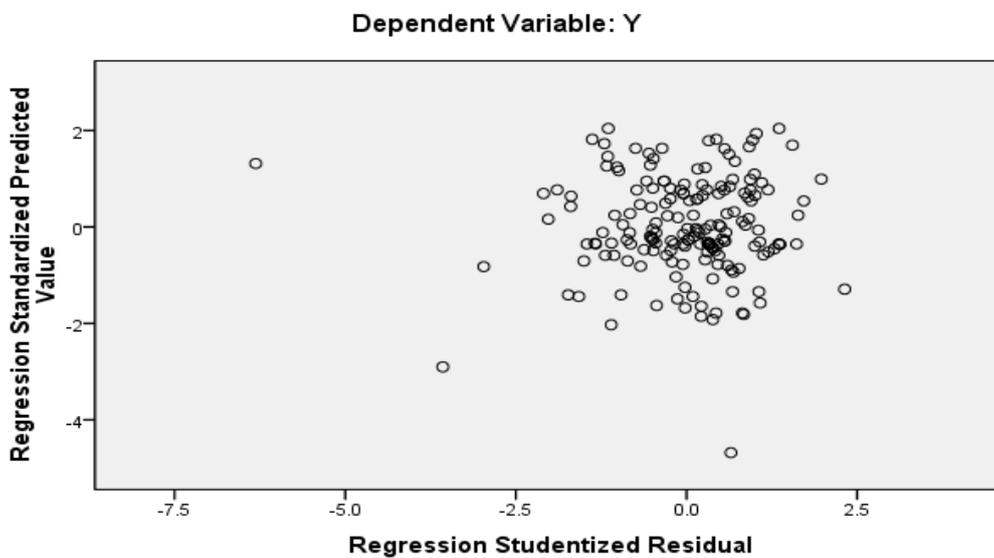
Uji Heteroskedastisitas

Dari Uji Heteroskedastisitas bahwa tidak adanya pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah 0 pada sumbu Y, maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi ini.

Gambar 4.1
Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 1



Gambar 4.2
Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 2
Scatterplot



Pengujian Hipotesis

Tabel 4.20
Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis

Persamaan	adjusted R Square	Uji F		Ket	Uji T		Ket
		Nilai	Sig		Nilai	Sig	
I	.173	39.542	.000 ^a	diterima	6.288	.000	sig
II	.256	22.124	.000 ^a	diterima	x = .801	.424	tdk sig
					m = 1.461	.146	tdk sig
					x.m = -.463	.644	tdk sig
III		63.519	.000 ^a	diterima	7.970	.000	sig

PEMBAHASAN

1) Analisis Regresi I

Berdasarkan analisis regresi I yang telah dilakukan diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 36,770 + 0,649 X_1$$

Dari persamaan regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

- Konstanta sebesar 36,770 memberikan arti bahwa apabila variabel *predictor*/independen diasumsikan = 0, maka sikap pegawai secara konstan akan bernilai 36,770.
- Koefisien regresi X_1 sebesar 0,649 memberikan arti bahwa sistem manajemen kinerja berpengaruh positif terhadap sikap pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa dengan penambahan satu satuan sistem manajemen kinerja maka akan terjadi kenaikan sikap pegawai sebesar 0,649.

Nilai adjusted R square dalam analisis regresi I adalah sebesar 0,173, berarti sikap pegawai dipengaruhi sebesar 17,3% oleh variabel sistem manajemen kinerja. Sisanya 82,7% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian. Berdasarkan pengujian variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan, nilai $F_{hitung} = 39,542$ atau $p\ value = 0,000 < \alpha = 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa sistem manajemen kinerja berpengaruh signifikan terhadap sikap pegawai. Hasil analisis ini berarti menerima hipotesis pertama yaitu sistem manajemen kinerja berpengaruh terhadap sikap pegawai. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Saudi (2014), Gupta dan Upadhyay (2012), Shobikin (2012).

2) Analisis Regresi II

Berdasarkan analisis regresi II yang dilakukan diperoleh persamaan sebagai berikut :

$$Y = 8,963 + 0,481 X + 0,778 M - 0,004 X M$$

Dari persamaan regresi tersebut dapat diinterpretasikan :

- Konstanta sebesar 8,963 memberikan arti bahwa apabila variabel *predictor*/independen diasumsikan = 0, maka sikap pegawai secara konstan akan bernilai 8,963.
- Koefisien regresi X sebesar 0,481 memberikan arti bahwa sistem manajemen kinerja berpengaruh positif terhadap sikap pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa

dengan penambahan satu kesatuan sistem manajemen kinerja maka akan terjadi kenaikan sikap pegawai sebesar 0,481.

- c) Koefisien regresi M sebesar 0,778 memberika arti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap sikap pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa dengan penambahan satu kesatua budaya organisasi maka akan terjadi kenaikan sikap pegawai sebesar 0,778.
- d) Koefisien regresi XM sebesar -0,004 memberikan arti bahwa interaksi antara sistem manajemen kinerja dan budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap sikap pegawai. Hal ini menunjukkan bahea dengan satu kesatuan interaksi antara sistem manajemen kinerja dan budaya organisasi maka akan terjadi penurunan sikap pegawai sebesar 0,004.

Nilai adjusted R square dalam analisis regresi II adalah sebesar 0,256 berarti sikap pegawai dipengaruhi sebesar 25,6% oleh interaksi antara sistem manajemen kinerja dan budaya organisasi. Sisanya sebesar 74,4% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian. Berdasarkan pengujian variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan, nilai Fhitung = 22,124 atau $p\ value = 0,000 < \alpha < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara simultan sistem manajemen kinerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap sikap pegawai. Pengujian variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial menunjukkan bahwa dari tiga variabel independen yaitu sistem manajemen kinerja, budaya organisasi dan interaksi antara sistem manajemen kinerja dan budaya organisasi, hanya variabel variabel sistem manajemen kinerja dan budaya organisasi yang secara parsial berpengaruh signifikan terhadap sikap pegawai.

Hasil analisis ini menolak hipotesis kedua yang berarti budaya organisasi bukan merupakan variabel pemoderasi dalam hubungan antara sistem manajemen kinerja dan sikap pegawai.

3) Analisis Regresi III

Analisis ini dilakukan untuk memperkuat hasil analisis regresi II yang menyatakan bahwa variabel budaya organisasi bukan merupakan variabel pemoderasi dalam hubungan antara sistem manajemen kinerja dan sikap pegawai. Berdasarkan pengujian variabel independen terhadap variabel dependen nilai Fhitung = 63,519 atau $p\ value = 0,000 < \alpha = 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan variabel independen yang secara bersama-sama dengan sistem manajemen kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap sikap pegawai. Hasil temuan ini mendukung penelitian Sabri, Ilyas & Amjad (2011), Ahamed, Mahmood (2015), Habib, Aslam, Hussain, Yasmeeen & Ibrahim (2014) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

5. SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Penelitian ini menerima hipotesis pertama, bahwa sistem manajemen kinerja mempunyai pengaruh terhadap sikap pegawai. Hasil ini mendukung penelitian Saudi (2014), Gupta, Upadhyay (2012).
- 2) Penelitian ini tidak dapat menerima hipotesis kedua karena berdasarkan uji regresi yang dilakukan, variabel budaya organisasi tidak dapat bertindak sebagai variabel moderating sehingga tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Saudi (2014) yang menempatkan budaya organisasi sebagai variabel moderating.

- 3) Berdasarkan hasil uji regresi hipotesis kedua yang menolak variabel budaya organisasi sebagai variabel moderating, maka dalam penelitian ini dilakukan uji regresi ketiga untuk mengetahui pengaruh variabel budaya organisasi terhadap variabel sikap pegawai. Dari hasil uji regresi ketiga diketahui bahwa variabel moderating berfungsi sebagai variabel independen (*predictor*) yang berpengaruh secara langsung terhadap sikap pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (2013), bahwa budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai oleh organisasi, yang berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali, yang membantu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, maka rekomendasi dari penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut :

- 1) Penelitian selanjutnya perlu menganalisis kembali variabel budaya organisasi menjadi variabel *predictor* terhadap variabel sistem manajemen kinerja.
- 2) Pada penelitian ini, variabel dependen sikap pegawai dikhususkan pada kepuasan pegawai, hendaknya pada penelitian selanjutnya variabel independen langsung dihubungkan ke variabel kepuasan pegawai ditambah dengan keterlibatan pekerjaan dan komitmen organisasional.

Implikasi Penelitian

Implikasi Teoritis

Secara teoritis, temuan ini memberikan bukti empiris bahwa sistem manajemen kinerja berpengaruh positif terhadap sikap pegawai. Dengan sistem manajemen kinerja yang baik akan meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja, meningkatkan kepuasan kerja karyawan (*employee satisfaction*) dan karyawan cenderung berkomitmen untuk organisasi. Kepuasan, komitmen dan keterlibatan merupakan bagian dari sikap karyawan (*employee attitude*) yang akan meningkat jika sistem manajemen kinerja dilaksanakan dengan baik. Penelitian ini juga membuktikan bahwa budaya organisasi bukan merupakan variabel moderasi tetapi merupakan variabel independen (*predictor*) yang berpengaruh positif terhadap sikap pegawai.

Implikasi Praktis

Secara praktis, penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan bagi organisasi guna meningkatkan sikap kerja yang positif dari semua pegawai, merancang sistem manajemen kinerja yang baik guna meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Sistem manajemen kinerja dapat digunakan sebagai alat untuk mendorong perubahan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2009). *Performance Management, Second Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Aries Susanty, Rizqi Miradipta. (2013). *Employee's Job Performance: The Effect of Attitude toward Works, Organizational Commitment, and Job Satisfaction*. Jurnal Teknik Industri, Vol. 15, No. 1, Juni 2013, 13-24.
- Armstrong, Michael. (2006). *Human Resource Management Practice A Handbook Of 10th Edition*. London: Kogan Page.
- Bulawa, Philip. (2012). *Implementation of the Performance Management System (PMS) in Senior Secondary Schools in Botswana: An Investigation of Senior Management Team's*

- Expected Benefits of the PMS*. European Journal Of Educational Research. Vol. 1, No. 4, 321-337.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta.
- Gupta, Anu. & Upadhyay. (2012). *Impact of effectiveness of performance management system on employee satisfaction and commitment*. IJMIE. Vol. 2, Issue 7. ISSN: 2249-0558.
- Ghozali, Imam. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, S, P, Malayu. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Ivancevich, J.M., Kanopaske, R., & Matteson, M.T. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Kasyoki, Katumbi, Florance., George, Enock, George,. 2013. *Analysis of Performance Management on Employee Motivation: A case of Kenya Electricity Generating Company Limited*. European Journal of Business and Management. Vol.5, No.21.
- Kreitner, Robert & Angelo, Kinicki. (2005). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Latif dkk. Impact of employee's job satisfaction on organizational performance. European Journal of Business and Management www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.5, No.5, 2013.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh*. Yogyakarta: Andi.
- Ma'arif, S,M. (2012). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia, "Implementasi Menuju Organisasi Berkelanjutan*. Bogor: PT. Penerbit IPB Press.
- Mangkunegara. A.A Anwar Prabu (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marihot. T. E. Hariandja (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai)*. Cetak Kelima. Jakarta: Grasindo.
- Margaretha, Meily. (2012). *Pengaruh Sikap Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Duta Marga Silima Di Jakarta*. Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol. 2 No. 2 April 2012: 151-166
- Rivai, Veithzal. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins. Stephen. P., & Judge. Timothy. A., (2013). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Saudi, Mohd, Haizam, Mohd. (2014). *The effects of the performance management system and the organisational culture on the employees attitude in Malaysian government statutory bodies : a case study of Majlis Amanah Rakyat (MARA)*. Southern Cross University ePublications@SCU.
- Sedarmayanti. (2012). *Good Governance "Kepemerintahan Yang Baik" Bagian Kedua Edisi Revisi, Membangun Sistem Manajemen Kinerja Guna Meningkatkan Produktivitas Menuju Good Governance*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Shobikin. (2012). *Pengaruh Manajemen Kinerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Pengembangan Karier Di Kantor Kelurahan Banaran Kecamatan Babat Kabupaten Lamongan*. Media Mahardhika Vol. 11 No 1.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja Edisi Keempat*. PT. Jakarta: Raja Grafindo Persada.