

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH MUTASI JABATAN, KEPRIBADIAN DAN
STRES KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS
PENDIDIKAN KABUPATEN KARIMUN**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

SITI MUAWAMAH

NIM. 500627736

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2017

ABSTRAK

Pengaruh Mutasi Jabatan, Kepribadian dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun

Siti Muawanah
one.zuhal@yahoo.co.id

Program Pasca Sarjana
 Universitas Terbuka

Tujuan penelitian mengkaji seberapa besar pengaruh mutasi jabatan, kepribadian dan stres kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun. Dalam penelitian ini, populasi yang menjadi obyek penelitian adalah pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun, yang sekaligus menjadi sampel penelitian (penelitian populasi). Penelitian ini menggunakan pendekatan campuran dengan instrumen pengumpulan data primernya adalah angket dan wawancara. Dalam penelitian ini, data hasil jawaban responden dari angket yang disebarakan dengan skala ordinal dan disusun dalam bentuk Skala Likert, setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitasnya, maka dilakukan penghitungan dengan bantuan SPSS versi 21.0, yang dianalisis menggunakan analisis regresi linear berganda, maka dapat diketahui Nilai R sebesar 0,939. Artinya terjadi hubungan yang sangat kuat antara mutasi jabatan, kepribadian dan tingkat stres terhadap kinerja pegawai. Nilai determinasi (R^2) sebesar 0.874 atau (87.4%), artinya bahwa variasi berubahnya Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh Mutasi Jabatan, Kepribadian dan Stres Kerja, sebesar 87.4%, dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Dengan menggunakan uji t dapat diketahui seluruh variabel bebas baik Mutasi Jabatan, Kepribadian dan Stres Kerja berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai, dimana Stres Kerja sebagai variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten dengan nilai t_{hitung} sebesar 17.076. sedangkan dari hasil Uji F dengan $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($135.615 > 2.005$), maka diperoleh hasil bahwa antara variabel Mutasi Jabatan, Kepribadian dan Stres Kerja berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun. Dari hasil wawancara, selain mutasi jabatan, kepribadian dan stres kerja, variabel lain yg ikut mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun adalah kepemimpinan, penegakan disiplin yang konsisten, lingkungan yang kondusif, persepsi dan pemahaman tentang pekerjaan dan tugas, sistem *reward dan punishment* yang dilakukan dengan transparan, kemampuan pegawai, kepribadian pegawai, tingkat pendidikan pegawai, motivasi, keteladanan dari pimpinan, dukungan dari semua pihak, baik atasan, rekan sekerja maupun keluarga, pengalaman, sistem upah, stres yang dirasakan pegawai, mutasi yang dilakukan serta jenis kelamin.

Kata Kunci : *Mutasi Jabatan, Kepribadian, Stres Kerja, Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun*

ABSTARCT

The Effects of Post Mutation, Personality and Job Stress on Employee
Performance of Education Office in Karimun Regency

Siti Muawanah
one.zuhal@yahoo.co.id

Postgraduate Program
Open University

Research purposes to review how big the influence of post/job title mutation, personality and job stress is on the performance of the employees of education office in Karimun Regency. In this study, the object of this research is the staff at the Education office in Karimun, which also becomes the study sampel (population studies). This study uses a cross approach wich questionnaires and intervui as the primary data collection instrument. In this study, the results of respondents of the questionnaires distributed in ordinal scale and arranged in the form of Likert Scale, having tested its validity and reliability, and then were calculated with the help of SPSS version 21.0, analyzed using multiple linear regression analysis, it is known that the value of R is 0,939. It shows that there is a very strong relationship between the post mutation, personality, job stress and the employee performance. Value of determination (R square) of 0,874 or (87.4%), means that variation changes of employee performance effected by post mutation, personality and job stress, amounted to 87,4%, and the rest is influenced by other variables not specified. By using the t test, it can be seen that all independent variables of post mutation, personality and job stress have partial effects on employees performance, while the job stress has the most dominant influence on employee performance with the t value of 17.076, whereas from the result of the f test with f count > f table (135,615 > 2,005), we find out that the variables of Post Mutation, Personality and Job Stress effect one another (simultaneously) on Employee performance of the education office in Karimun Regency. From interviews, in addition to the post position, personality and job stress, other variables that influence Employee Performance of Education Office in Karimun Regency are leadership, discipline and consistency, conducive environment, perception and understanding of the work and tasks, reward and punishment system which is done transparently, employee capability, employee personality, level of employee education, motivation, pattern of leadership, the support of all parties, like the boss, colleagues or family, the experience, the wage system, stress felt by employees, mutations as well as gender.

Keywords : Post Mutation, Personality, Job Stress, Employee Performance of Education Office in Karimun Regency.

PERSETUJUAN TAPM

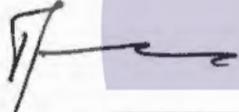
Judul TAPM : Pengaruh Mutasi Jabatan, Kepribadian dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun.

Penyusun TAPM : Siti Muawanah
 NIM : 500627736
 Program Studi : Administrasi Publik
 Hari / Tanggal : Sabtu / 17 Desember 2016

Menyetujui :

Pembimbing II,

Pembimbing I,



Dr. Tita Rosita, M.Pd
 NIP. 19601003 198601 2 001



Dr. Thomas Bustomi, M.Si
 NIP. 15.100.11

Penguji Ahli



Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.Sc
 NIP. 19570302 198807 1 001

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Administrasi Publik
 Program Pascasarjana



Dr. Darmanto, M.Ed.
 NIP. 19591027 198603 1 003

Direktur
 Program Pascasarjana



Suciati, M.Sc. Ph.D.
 NIP. 19520213 198503 2 001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : Siti Muawanah
Nim : 500627736
Program Studi : Administrasi Publik
Judul TAPM : Pengaruh Mutasi Jabatan, Kepribadian dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun.

Telah mempertahankan di hadapan Panitia Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari / Tanggal : Sabtu / 17 Desember 2016
Waktu : 20.30 s/d 22.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji
drh. Ismed Sawir, M.Sc

Penguji Ahli
Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.,Sc

Pembimbing I
Dr. Thomas Bustomi, M.Si

Pembimbing II
Dr. Tita Rosita, M.Pd

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul "Pengaruh Mutasi Jabatan, Kepribadian dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun" adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Karimun, 31 Oktober 2016


Saya Menyatakan,
(Siti Muawanah)
NIM. 500627736

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena berkat rahmat yang telah dilimpahkan-Nya, maka penulis akhirnya dapat menyelesaikan karya tulis ilmiah ini sebagai persyaratan akhir untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik dari Universitas Terbuka Indonesia dengan baik.

Dengan terselesaikannya tesis ini, penulis menghaturkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu **Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed, Ph.D.** selaku Rektor Universitas Terbuka Indonesia.
2. Ibu **Suciati, M.Sc., Ph.D.** selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka Indonesia.
3. Bapak **drh. Ismed Sawir, M.Sc** selaku kepala UPBJJ - UT Batam
4. Bapak **Dr. Thomas Bustomi, M.Si** dan Ibu **Dr. Tita Rosita, M.Pd** selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu hingga terselesaikannya tesis ini.
5. Bapak dan Ibu dosen pengajar Program Magister Administrasi Publik di UPBJJ UT Batam.
6. Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun yang telah banyak membantu dalam pengumpulan data selama penelitian.
7. Suami, anak-anak dan keluarga tercinta yang dengan sabar telah memahami dan mendampingi peneliti selama proses pendidikan dan penyelesaian tugas akhir (tesis) ini.

8. Teman-teman seperjuangan, dan seluruh civitas akademika Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Indonesia yang telah banyak membantu selama studi.

Penulis sadar bahwa dalam penulisan karya ilmiah (tesis) ini masih banyak kekurangan dan kelemahan, untuk itu saran dan kritik senantiasa penulis terima untuk pengembangan selanjutnya. Semoga tesis ini bermanfaat bagi civitas akademika Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Indonesia dan Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun.

Karimun, 30 Oktober 2016

Peneliti

SITI MUAWANAH
NIM. 500627736

DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENELITI

- Nama** : Siti Muawanah
- NIM** : 500627736
- Proram Studi** : Magister Administrasi Publik
- Tempat / Tanggal Lahir** : Bantan Air / 17 Desember 1979
- Riwayat Pendidikan** :
- Lulus sekolah dasar di SD Negeri 044 Bantan Air Kabupaten Bengkalis Provinsi Riau Pada Tahun 1992
 - Lulus sekolah menengah pertama di MTs Al – Islam Joresan Kabupaten Ponorogo Provinsi Jawa Timur Pada Tahun 1995
 - Lulus sekolah menengah atas di MAN 2 (SMU MA Model) Pekanbaru Provinsi Riau Tahun 1998
 - Lulus strata satu di UIN Sulthan Syarif Kasim Pekanbaru Provinsi Riau Fakultas Psikologi Tahun 2004
- Riwayat Pekerjaan** :
- Tahun 2004 s/d 2005 sebagai asisten dosen di Fakultas Psikologi UIN Sulthan Syarif Kasim Pekanbaru Provinsi Riau
 - Tahun 2005 s/d 2008 sebagai staff di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olabraga Kabupaten Bengkalis Provinsi Riau

- Tahun 2008 (Bulan Juni s/d Desember)
sebagai Staf Bidang Pendidikan Luar Sekolah
dan Olahraga Pelajar Dinas Pendidikan
Kabupaten Karimun Provinsi Kepulauan Riau
- Tahun 2009 (Bulan Januari s/d Juli) sebagai
staf Keuangan Dinas Pendidikan Kabupaten
Karimun Provinsi Kepulauan Riau
- Tahun 2009 s/d 2010 sebagai Kepala Seksi
Bimbingan dan Penyuluhan Sosial Dinas Sosial
Kabupaten Karimun Provinsi Kepulauan Riau
- Tahun 2010 s/d 2012 sebagai Kepala Seksi
Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan
Masyarakat Dinas Pendidikan Kabupaten
Karimun Provinsi Kepulauan Riau
- Tahun 2012 s/d sekarang sebagai Kepala Seksi
Pendidikan Kesetaraan dan Kemasyarakatan
Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun Provinsi
Kepulauan Riau

Karimun, 26 Oktober 2016

SITI MUAWANAH
NIM. 500627736

DAFTAR ISI

Hal.

ABSTRAK	
ABSTRACT	
LEMBAR PERSETUJUAN	
LEMBAR PENGESAHAN	
PERNYATAAN ANTI PLAGIAT	
Kata Pengantar	i
Riwayat Hidup	iii
Daftar Isi	v
Daftar Bagan	viii
Daftar Tabel	ix
Daftar Lampiran	xi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	17
C. Tujuan Penelitian	17
D. Kegunaan Penelitian	18
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori.....	19
1. Kinerja Pegawai.....	19
2. Mutasi Jabatan	29
3. Kepribadian Pegawai.....	39
4. Stres Kerja.....	56
B. Penelitian Terdahulu	67
C. Kerangka Berfikir	71

D. Identifikasi Variabel	72
E. Operasionalisasi Variabel	72
F. Hipotesis	79

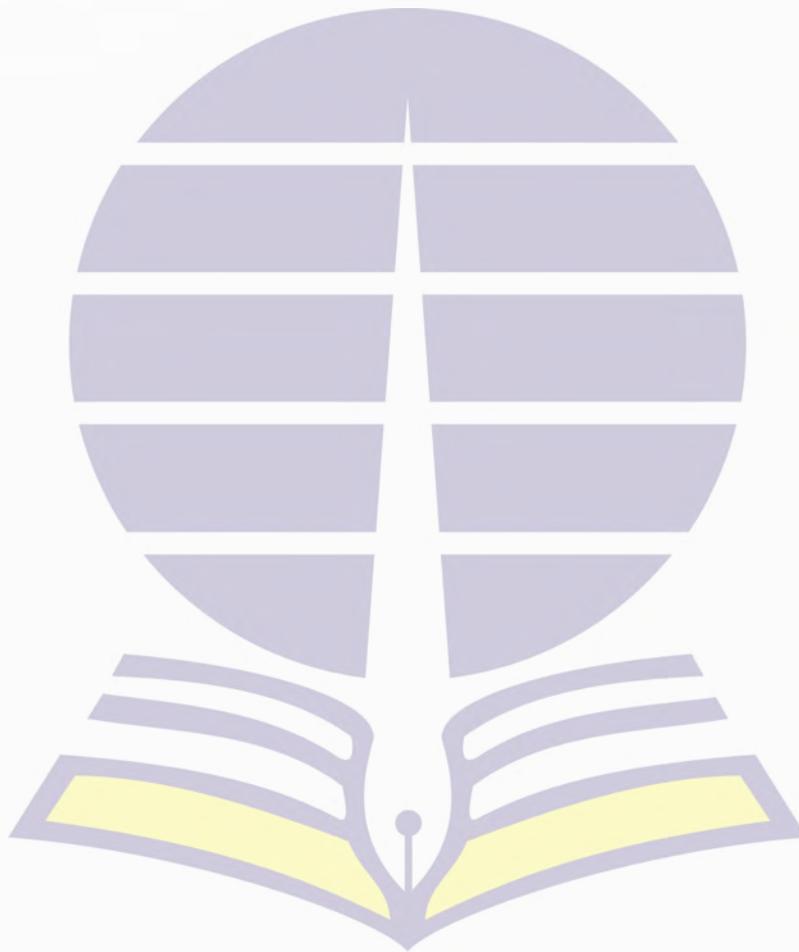
BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian	80
B. Populasi dan Sampel	81
C. Instrumen Penelitian	85
D. Prosedur Pengumpulan Data	85
E. Teknik Analisis Data	86
F. Pengujian Hipotesis	87
G. Validitas Dan Reliabilitas	88
1. Uji Validitas	88
2. Uji Realibilitas	88
H. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	89
1. Uji Validitas	89
2. Uji Realibilitas	96

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

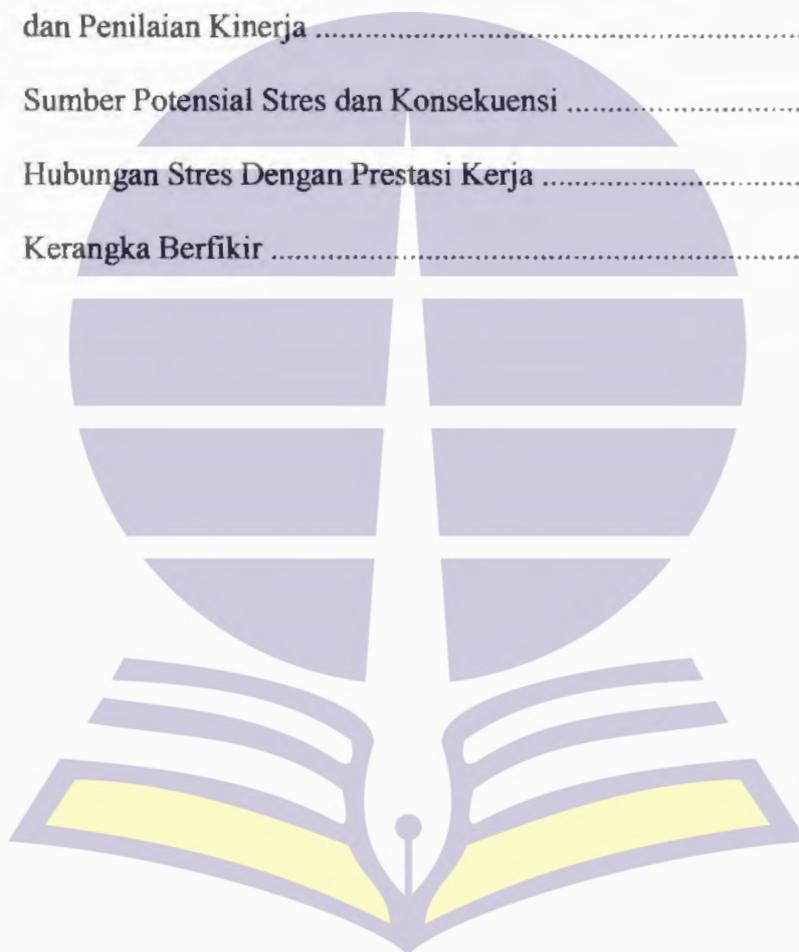
A. Deskripsi Objek Penelitian Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun	99
B. Hasil Penelitian	101
1. Analisis Regresi Linier Multipel	106
2. Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji t)	108
3. Analisis Korelasi Ganda (R)	112
4. Analisis Determinasi (R^2)	113
5. Uji Koefisien Regresi Secara Bersama-sama (Uji F)	114
C. Pembahasan	126

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	135
B. Saran	137
DAFTAR PUSTAKA	139
LAMPIRAN	



DAFTAR BAGAN

	Hal.
Bagan 2.1	Komponen Kinerja Individual Menurut Malthis dan Jackson 25
Bagan 2.2	Hubungan Antara Standar Kinerja Dengan Analisis Pekerjaan dan Penilaian Kinerja 28
Bagan 2.3	Sumber Potensial Stres dan Konsekuensi 58
Bagan 2.4	Hubungan Stres Dengan Prestasi Kerja 65
Bagan 2.5	Kerangka Berfikir 71



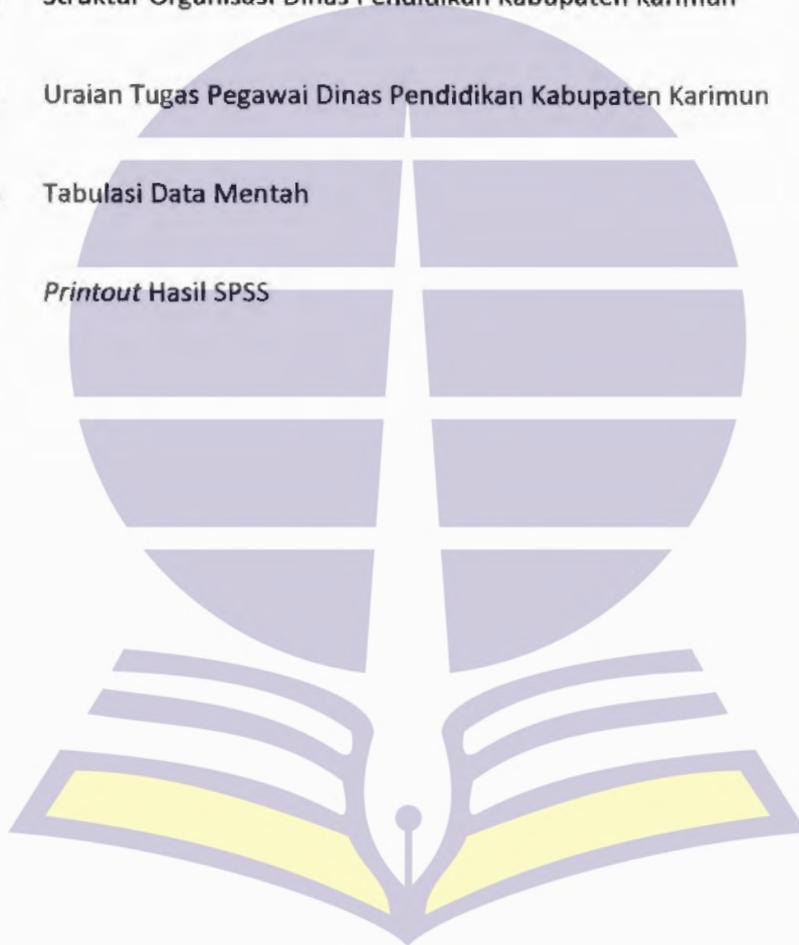
DAFTAR TABEL

		Hal.
Tabel 1.1	Sasaran Strategis dan Pencapaian Kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun Tahun 2015	11
Tabel 1.2	Data Sebaran Tugas Pegawai dan Tingkat Pelayanan di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun	13
Tabel 1.3	Data Mutasi Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun Tahun 2014 – Juli 2016	15
Tabel 1.4	Data Absensi, Kesehatan serta Konsumsi Alkohol dan Narkoba Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun Bulan Juli Tahun 2016	15
Tabel 1.5	Data Hasil Survey Kepuasan Masyarakat terhadap Kualitas dan Ketepatan Waktu Pelayanan Pegawai Dinas Pendidikan Bulan September 2016	16
Tabel 2.1	Definisi Operasional Variabel	73
Tabel 3.1	Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun Berdasarkan Jenjang Pendidikan	82
Tabel 3.2	Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun Berdasarkan Jenis Kelamin dan Golongan	82
Tabel 3.3	Data Mutasi Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun Tahun 2014 – Juli 2016	83

Tabel 3.4	Data Absensi, Kesehatan serta Konsumsi Alkohol dan Narkoba Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun Bulan Juli Tahun 2016	84
Tabel 3.5	Sampel Penelitian	85
Tabel 3.6	Hasil Uji Validitas Variabel Mutasi Jabatan (X_1)	91
Tabel 3.7	Hasil Uji Validitas Variabel Kepribadian (X_2)	91
Tabel 3.8	Hasil Uji Validitas Variabel Stres Kerja (X_3)	93
Tabel 3.9	Hasil Uji Validitas Variabel Y (Kinerja Pegawai)	95
Tabel 3.10	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian	97
Tabel 4.1	Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun Berdasarkan Jenjang Pendidikan	100
Tabel 4.2	Data Mutasi Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun Tahun 2014 – Juli 2016	100
Tabel 4.3	Data Absensi, Kesehatan serta Konsumsi Alkohol dan Narkoba Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun Bulan Juli Tahun 2016	101
Tabel 4.4	Coefficients	106
Tabel 4.5	Uji t	108
Tabel 4.6	Hasil Analisis Korelasi Ganda	113
Tabel 4.7	Hasil Analisis Determinasi	114
Tabel 4.8	Hasil Uji F	115

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Angket
- Lampiran 2. Pedoman Survey
- Lampiran 3. Pedoman Wawancara
- Lampiran 4. Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun
- Lampiran 5. Uraian Tugas Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun
- Lampiran 6. Tabulasi Data Mentah
- Lampiran 7. *Printout* Hasil SPSS



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tugas pegawai sangatlah penting dalam mencapai keberhasilan suatu institusi. Agar tujuan yang diinginkan oleh institusi dan pegawainya berjalan dengan benar, maka perlu dibentuk beberapa kegiatan disuatu instansi. Adanya peningkatan kinerja pegawai berawal dari motivasi yang diberikan oleh institusi tempatnya bekerja dan adanya kompensasi yang benar-benar diperhatikan oleh pihak institusi. Seorang pegawai akan mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi yang tinggi. Motif berprestasi yang tinggi perlu dimiliki oleh pegawai. Motif berprestasi ini harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri, dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang, maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

Menurut Brennan (2003:211), "kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh individu, kelompok dan institusi yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya". Kinerja pegawai dalam proses suatu interaksi dengan pekerjaan suatu institusi memegang peranan penting. Peran pegawai dalam proses interaksi dengan institusi belum dapat digantikan oleh mesin, radio atau teknologi lainnya. Karena masih banyak unsur-unsur manusiawi yang dibutuhkan dalam proses pengerjaannya. Seperti sikap, sistem nilai, perasaan dan motivasi. Sehingga peran pegawai yang professional sangat dibutuhkan.

Salah satu dorongan seseorang untuk bekerja pada satu organisasi adalah adanya kesempatan untuk maju. Kesempatan menduduki jabatan merupakan persoalan tersendiri yang dihadapi oleh seorang pegawai. Sebagian pegawai mendapatkan kesempatan yang baik dalam mendapatkan jabatan, namun sebagian pegawai lainnya kurang mendapatkan kesempatan. Pegawai negeri dalam menduduki jabatan tergantung dari kepangkatan dan juga masalah prestasi kerja mereka. Namun sesungguhnya selain itu posisi jabatan juga memberikan peluang kepada pegawai negeri untuk lebih mengenal pejabat. Pejabat dalam pegawai negeri memegang kendali keputusan, oleh karenanya apabila pegawai negeri dekat dengan pejabat, maka mereka akan berkesempatan untuk menduduki jabatan dan bahkan memperoleh apa yang diinginkannya.

Kebijakan kepala daerah melakukan pergantian pimpinan maupun staf di sebuah instansi pemerintah, sering disalah artikan sebagai hukuman. Kata hukuman mendominasi dalam menyikapi pergantian kepala dinas atau badan. Tidak hanya itu. Pegawai golongan paling rendah pun kadang tidak luput dari keputusan para kepala daerah untuk pindah dari tempat kerja yang sudah lama ditekuninya.

Sebagian pejabat hanya bisa pasrah. Bagi pejabat yang memahami betul tentang tugas dan makna sumpah atau janji saat para pamong (ASN) tersebut diangkat menjadi pelayan masyarakat, merasa biasa bahkan diuntungkan dengan adanya mutasi. Para ahli berpendapat mutasi adalah proses yang secara hukum sah dilakukan di lingkungan pemerintah. "Mutasi adalah ketentuan yang harus dilaksanakan. Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, merupakan salah satu dari sekian banyak peraturan tentang kepegawaian, yang di dalamnya juga mengatur tentang mekanisme dan

ketentuan mutasi. Karena itu para ahli melanjutkan, mutasi harus dipahami sebagai berkah karena dengan mutasi, pegawai banyak diuntungkan ketika berbicara tentang karir.

Para ahli juga menilai, kesan hukuman jika seorang pejabat atau staf dipindahkan dari dinas atau kantor yang satu ke dinas atau bagian yang lain hanyalah sebuah opini yang tidak bisa dibuktikan keabsahannya. Yang dikatakan hukuman itu apabila seorang pejabat atau staf ditempatkan tidak sesuai dengan pangkat dan atau golongan yang bersangkutan. Dan ini juga tidak mudah bagi badan pertimbangan jabatan dan pangkat (baperjakat). Tapi sepanjang ditempatkan sesuai dengan pangkat atau golongan dari pejabat atau staf yang bersangkutan, tentunya hal ini bukanlah masalah.

Kebijakan untuk melakukan mutasi merupakan sesuatu yang sangat normatif. Dalam urusan mutasi, kebijakan kepala daerah dalam melakukan mutasi disadari sebagai sesuatu yang mutlak dilakukan. Jika mutasi tidak dilakukan maka ada sesuatu yang tidak beres dalam mengelola daerah.

Mutasi memang peristiwa yang bisa dimaknai berbeda dilingkungan ASN. Dipihak yang merasa nyaman dengan jabatan dan lingkungan kerjanya, mutasi adalah sebuah siksaan. Pada peristiwa yang sama, bagi sejumlah ASN, mutasi merupakan berkah. Penyebabnya bisa karena bosan dengan suasana kerja maupun ambisi untuk mendapat tantangan baru atau jabatan baru. Namun tidak dipungkiri kata mutasi merupakan sebuah kata yang seram dikuping pejabat atau staf pemerintahan.

Hal lain yang menjadikan mutasi sebagai bentuk hukuman, diawali dari berbagai pendapat tentang lingkup kerja. Secara umum lingkup kerja kadang

diterjemahkan secara bebas oleh masyarakat dan pejabat atau staf pemerintahan. Lahan basah dan lahan kering menjadi istilah yang menggambarkan adanya perbedaan beban dan peluang kerja antara instansi yang satu dengan instansi yang lainnya. Pendapat itulah yang menimbulkan tafsiran yang bervariasi tentang mutasi.

Tujuan mutasi yang terkandung dalam Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil yang telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2009 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil adalah sebagai berikut:

- a. Peningkatan produktivitas kerja.
- b. Pendayagunaan pegawai.
- c. Pengembangan karier.
- d. Penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit-unit yang membutuhkan.
- e. Pengisian jabatan-jabatan lowongan yang belum terisi.
- f. Sebagai hukuman.

Menurut Badriyah (2015 : 216-222), mutasi bisa bermakna dua yakni ruang lingkup mutasi yang vertikal (promosi dan demosi) serta mutasi horizontal (rotasi). Promosi adalah bentuk apresiasi kalau seseorang memiliki kinerja diatas standar organisasi dan berperilaku sangat baik yang diwujudkan dalam bentuk kenaikan karir. Dengan demikian mereka yang mendapat promosi akan memperoleh tugas, wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar. Sementara demosi merupakan tindakan penalti dalam bentuk penurunan pangkat atau dengan

pangkat tetap tetapi sebagian tunjangan tidak diberikan. Hal ini dilakukan pimpinan kalau seseorang yang walaupun sudah mengikuti pelatihan dan pembinaan personal namun tetap saja bekerja dengan kinerja jauh di bawah standar organisasi dan berkelakuan tidak baik. Sedangkan rotasi merupakan perpindahan pekerjaan seseorang yang memiliki tingkat level yang sama dari posisi sebelumnya. Mutasi yang baik adalah jika didasarkan pada prestasi pegawai atau kebutuhan organisasi. Prestasi pegawai tentunya tidak terlepas dari siapa dan bagaimana kepribadian dan sifat kerja pegawai tersebut.

Kepribadian sering diartikan dengan ciri-ciri tertentu yang menonjol pada diri individu. Kepribadian menunjuk pada bagaimana individu tampil dan menimbulkan kesan pada individu-individu lainnya. Pengertian kepribadian yang mudah dan luas dipergunakan ini lemah dan tidak bisa menerangkan arti kepribadian yang sesungguhnya, sebab pengertian kepribadian tersebut hanya menunjuk terbatas kepada ciri-ciri yang dapat diamati saja, dan mengabaikan kemungkinan ciri-ciri tersebut bisa berubah tergantung pada keadaan sekelilingnya. Menurut para psikolog, kepribadian adalah konsep dinamis yang memberikan pertumbuhan dan perkembangan dari sistem psikologis keseluruhan seseorang. Kepribadian juga dapat diartikan sebagai organisasi yang dinamis di dalam masing-masing sistem psikofisik yang menentukan penyesuaian unik terhadap lingkungannya. Sehingga kepribadian adalah total jumlah dari cara-cara dimana seorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang-orang lainnya. Menurut Koswara (2004:21), "Kepribadian orang dewasa diasumsikan terbentuk dari faktor keturunan, lingkungan dan situasi dalam diri manusia".

Disamping karena kompleksitasnya, manusia sulit difahami karena keunikannya. Dengan keunikannya, manusia adalah makhluk tersendiri dan berbeda dengan makhluk apapun, juga dengan sesamanya. Dari sekian milyar orang yang hadir di muka bumi ini, tidak ada dua orang manusiapun yang persis sama, bahkan di antara dua orang kembar sekalipun. Tetapi, bagaimanapun sulitnya atau apapun hambatannya, manusia ternyata tidak pernah berhenti berusaha menemukan jawaban yang dicarinya itu. Sudah menjadi ciri atau sifat manusia juga untuk selalu mencari tahu dan tidak pernah puas dengan pengetahuan-pengetahuan yang diperolehnya, termasuk pengetahuan tentang dirinya sendiri dan sesamanya.

Ada banyak definisi mengenai kepribadian dan perilaku, namun definisi tersebut bervariasi. Dalam mengamati perbedaan individual, harus memperhatikan definisi-definisi tersebut. Psikolog kepribadian tertentu akan memilih atau menyusun definisi berdasarkan orientasi teoritik mereka. Memperhatikan sebuah orientasi deterministik atau genetik, akan memilih definisi yang menekankan berlangsungnya proses psikologis. Sebaliknya psikolog yang memandang manusia sebagai ciptaan yang adaptif yang perilakunya sebagian besar ditentukan oleh pengalaman, akan menekankan belajar di masa lalu (*past learning*) dan faktor-faktor situasional saat ini. Mischel mendefinisikan kepribadian dalam istilah-istilah pola perilaku khusus (meliputi pikiran dan emosi) yang menggambarkan setiap adaptasi individual terhadap situasi hidupnya. Psikolog lain menekankan pengukuran kepribadian dalam teori-teorinya. Sebagai hasilnya, sampai pada definisi yang menekankan utilitas pengukuran yang bersifat prediktif. Sebagai contoh, Ramond Cattell dalam Tyson dan Jackson (2000:11) mendefinisikan

kepribadian sebagai aspek-aspek yang mengizinkan adanya prediksi terhadap apa yang akan dilakukan oleh seseorang pada situasi-situasi yang dihadapinya.

Beberapa dari sekian banyak upaya yang sedikit banyak diarahkan untuk memahami manusia. Sungguhpun tidak semua upaya tersebut membawa hasil, namun upaya pemahaman manusia tetap memiliki arti penting dan perlu terus dilaksanakan. Apabila melihat kenyataan dewasa ini, ketika persoalan-persoalan kemanusiaan seperti peledakan penduduk, pencemaran lingkungan, perang, ketegangan global, prasangka rasial, kriminalitas, bencana kelaparan dan kemiskinan lebih mendesak dibanding dengan waktu-waktu sebelumnya, maka upaya yang sulit namun penting itu kiranya perlu dilakukan tidak hanya sekedar untuk memuaskan rasa ingin tahu, melainkan sebagai satu kewajiban. Persoalan-persoalan tersebut bukan hanya menyangkut manusia, tetapi juga disebabkan oleh tingkah laku manusia. Dari sini dapat diketahui bahwa kualitas hidup manusia di masa mendatang, yang menyangkut kelangsung hidup, akan tergantung pada peningkatan pemahaman tentang manusia, termasuk yang menyangkut kepribadian manusia ditempat bekerja, baik instansi pemerintah maupun swasta.

Stres merupakan hal yang sering kita dengar. Siapa saja dalam bentuk tertentu, dalam kadar berat maupun ringan pernah mengalaminya. Tidak seorangpun bisa terhindar dari hal itu, baik itu balita, kaum remaja, orang dewasa bahkan para lanjut usia sekalipun. Baik itu dalam lingkungan rumah tangga, sekolah maupun lingkungan kantor. Dalam melaksanakan tugas sehari-hari, stres kerja yang dialami seseorang dapat menimbulkan ketegangan yang dapat diakibatkan oleh adanya tantangan, kesulitan, ancaman maupun ketakutan terhadap masalah yang sulit terpecahkan.

Kondisi dan keadaan stres yang sering, seseorang tidak mampu membuat prioritas dan pengambilan keputusan. Sehingga dalam mengerjakan tugas juga sering mengalami kesalahan. Oleh sebab itu, pihak manajemen suatu instansi perlu untuk memperhatikan masalah stres dan akibatnya agar tidak mengganggu pegawai yang nantinya berdampak pula pada instansi yang bersangkutan. Demikian pula sebaliknya, stres dalam keadaan tertentu dapat membuat perhatian pegawai pada pekerjaan semakin meningkat, sehingga prestasi kerjanya dapat meningkat pula. Menurut Moenir dan Newman (2006: 152), "stres terjadi disebabkan oleh berbagai stresor atau hal-hal yang menjadi sumber penyebab stres pada diri seseorang. Sumber-sumber stres kerja diklasifikasikan menjadi tiga kelompok, yakni faktor lingkungan, faktor organisasi dan faktor individu".

Teknologi mengubah pekerjaan orang dan perilaku kerja. Perkembangan teknologi dan tekanannya pada proses perbaikan yang berkesinambungan dapat meningkatkan stres kerja karena individu berpendapat harapan akan kinerja secara konstan dapat ditingkatkan. Rekayasa ulang menghapuskan pekerjaan dan membentuk ulang pekerjaan yang masih tersisa. Sistem manufaktur fleksibel menuntut karyawan untuk belajar keterampilan baru dan menerima tanggungjawab yang ditingkatkan. Dan teknologi membuat banyak keterampilan menjadi usang dan memperpendek rentang usia dari hampir semua keterampilan teknis, administratif dan manajerial. Suatu pemahaman akan rancangan kerja dapat membantu para manajer merancang pekerjaan yang secara positif mempengaruhi motivasi karyawan.

Tidak diragukan lagi, dimana sebagian kecil populasi pekerja menderita stres kerja. Orang-orang ini menderita sakit kepala, tukak lambung, tekanan darah

tinggi dan hal yang serupa, terus menerus. Bahkan mereka dapat menjadi pecandu alkohol dan narkoba sebagai jalan keluar dalam menangani stres mereka itu. Tetapi jika ada masalah, itulah masalah medik, bukan masalah manajemen. Pendapat ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Siagian (2006:246) yang berpendapat bahwa : "(1) stres kerja tidak begitu penting karena manusia itu sangat mudah menyesuaikan diri; (2) kebanyakan stres yang dialami oleh pegawai adalah tipe positif; dan (3) bahkan jika dua butir tersebut (1 dan 2) tidak relevan, sebagian akan lebih besar dan menyebabkan stres kerja yang berlebihan, bagaimanapun juga cenderung tidak dapat dikendalikan oleh manajemen".

Para ahli dan pengamat masalah perilaku organisasi dan sumber daya manusia memperhatikan masalah stres kerja akibat lingkungan kerja. Tingkat stres karyawan akan berpengaruh terhadap prestasi kerja. Konsekuensi stres akan melahirkan gejala fisiologis, psikologis dan gejala perilaku. Gejala stres yang dikaitkan dengan perilaku mencakup perubahan dalam prestasi, absensi, tingkat keluarnya pegawai, juga perubahan dalam kebiasaan makan, meningkatnya merokok, konsumsi alkohol, bicara cepat, gelisah dan gangguan tidur. Sejumlah riset telah meneliti hubungan stres dengan prestasi kerja.

Suatu kondisi dinamik seseorang individu dikonfrontasikan dengan suatu peluang, kendala (*constraints*), atau tuntutan (*demands*) yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkan dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti dan penting. Stres tidak dengan sendirinya harus buruk. Walaupun stres lazimnya dibahas dalam konteks negatif, stres juga mempunyai arti positif. Stres merupakan suatu peluang bila stres itu menawarkan perolehan yang potensial. Stres tidak secara otomatis berpengaruh buruk pada *performance* karyawan maupun

organisasi. Secara umum, stres pada level rendah dapat mempertinggi prestasi kerja. Stres, seperti promosi jabatan, mempunyai sisi positif maupun negatif. Tetapi sisi positifnya cenderung termaung di bawah bayangan keprihatinan akan sisi negatifnya. "Suatu kehidupan tanpa stres kerja adalah kehidupan tanpa tantangan, rangsangan dan perubahan" (Sutarto, 2004:181)

Fungsi-fungsi manajemen personalia cukup luas dan perlu mendapat perhatian yang serius, karena keberhasilan institusi mengelola tenaga kerjanya tergantung dari bagaimana institusi mengkombinasikan fungsi-fungsi tersebut dengan selaras, serasi dan seimbang, terutama antara kemampuan pemimpin dan tingkat disiplin pegawai, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Demikian juga halnya dengan Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun. Sebagai sebuah instansi pemerintah daerah yang mempunyai peranan memberikan pelayanan bidang pendidikan terhadap semua lapisan masyarakat yang ada di Kabupaten Karimun.

Pelayanan maksimal kepada masyarakat merupakan hal mutlak. Untuk dapat memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat, seluruh pegawai yang berada di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun harus mampu mengelola stres yang dihadapinya dengan baik, memiliki kepribadian yang baik, sehingga mampu menempatkan dirinya sebagai pelayan masyarakat, selalu siap membantu dan melayani secara maksimal. Hal ini lebih ditekankan lagi, mengingat Kabupaten Karimun merupakan daerah kepulauan, sehingga masyarakat maupun guru dan tenaga kependidikan yang berurusan terkadang berasal dari pulau yang berbeda, sehingga lebih lelah saat tiba dan berurusan di kantor Dinas Pendidikan.

Hal ini tentunya harus disikapi oleh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun sebagai pelayan masyarakat, dengan memberikan pelayanan maksimal, agar terobati rasa lelah yang ada, serta segala persoalan dan urusan dapat segera terselesaikan. Namun, tidak semua pegawai memiliki komitmen untuk memberikan pelayanan yang prima dalam arti pelayanan yang cepat, tepat, adil, dan akuntabel, ditandai oleh pelayanan tidak berbelit-belit, informatif, akomodatif, konsisten, cepat, tepat, efisien, transparan dan akuntabel, menjamin rasa aman, nyaman, tertib, dan kepastian (persyaratan biaya waktu pelayanan dan aturan hukum).

Meskipun dari laporan akuntabilitas kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun secara umum memiliki hasil yang baik, namun hasil tersebut tidaklah dihasilkan oleh kerjasama secara merata dari semua pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun, artinya, ada beberapa pegawai yang memang bekerja dengan sepenuh hati, bahkan meluangkan waktu yang melebihi jam kerjanya untuk memberikan hasil maksimal, namun ada juga pegawai yang bersikap terkesan tidak peduli. Meskipun seluruh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun digaji dengan hitungan dan ketentuan yang sama, belum berdasarkan beban kerja (remunerasi).

Tabel 1.1

Sasaran Strategis dan Pencapaian Kinerja Dinas Pendidikan
Kabupaten Karimun Tahun 2015

No.	Sasaran Strategis	Indikator	Target	Realisasi	Capaian
1.	Meningkatnya tingkat pendidikan masyarakat	Meningkatnya Angka Rata-Rata Lama Sekolah	8,25	7.94	96.24%
		Meningkatnya Angka Partisipasi Kasar SD/MI/Paket A	105,00 %	106.31%	101.25%

		Meningkatnya Angka Partisipasi Kasar SMP/MTs/Paket B	92,50 %	99.29%	107.34%
		Meningkatnya Angka Partisipasi Kasar SMA/SMK/MA/Paket C	85,00 %	89.79%	105.64%
		Meningkatnya Angka Partisipasi Murni SD/MI/Paket A	89,00 %	97.25%	109.27%
		Meningkatnya Angka Partisipasi Murni SMP/MTs/Paket B	60,00 %	71.28%	118.79%
		Meningkatnya Angka Partisipasi Murni SMA/SMK/MA/Paket C	55,00 %	56.31%	102.39%
		Angka Pendidikan Yang Ditamatkan SD/MI/Sederajat	67.983 Orang	57.978 Orang	82.28%
		Angka Pendidikan Yang Ditamatkan SMP/MTs/Sederajat	43.264 Orang	32.647 Orang	74.46%
		Angka Pendidikan Yang Ditamatkan SMA/SMK/MA/Sederajat	32.962 Orang	40.441 Orang	122.69%
		Angka Pendidikan Yang Ditamatkan Diploma/Universitas	8.638 Orang	11.154 Orang	129.13%
		Angka Melek Huruf (AMH)	97.35%	97.48%	101.66%
		Angka Kelulusan (AL)	100%	99.72%	99.72%
2.	Meningkat dan memadainya kualifikasi tenaga pendidik	Kualifikasi Tenaga Pendidik Sekurang- Kurangnya S1/DIV	3.007 Orang	3.105 Orang	103.26%
		Rasio Guru Eksakta Terhadap Jumlah Murid	1.80 %	2.00%	111.09%
		Rasio Guru Agama Terhadap Jumlah Murid	0.80 %	0.71%	88.58%
3.	Meningkatnya dan memadainya sarana dan prasarana pendidikan dasar dan menengah	Meningkatnya dan memadainya sarana dan prasarana pendidikan dasar dan menengah	100%	100%	100%

Sumber : Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun Tahun 2015

Tabel 1.2
Data Sebaran Tugas pegawai dan Tingkat Pelayanan
Di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun

No	Uraian Data	Kriteria	Bagian / Bidang				
			Sekretariat	Paudni	Dikdas	Dikmen	SDM P
1	Sebaran Kerja Pegawai	Pegawai Cenderung Butuh Waktu Lembur	8	-	-	-	-
		Pegawai Dengan Tugas Padat Pada Jam Kerja	7	2	6	2	3
		Pegawai Dengan Tugas Cenderung Longgar	6	4	3	3	4
		Pegawai Dengan Tugas Insidental	1	2	1	-	1
		Pegawai Tidak Perduli Tugas	4	-	-	-	2
2	Tingkat Pelayanan	Pelayanan Cepat dan Ramah	11	4	4	2	5
		Pelayanan Cepat tapi Kurang Ramah	8	1	3	-	1
		Pelayanan Lambat Tapi Ramah	5	3	2	3	1
		Pelayanan Lambat dan Kurang Ramah	2	-	1	-	3
		Jumlah Pegawai	26	8	10	5	10

Sumber : Hasil Observasi dan Wawancara dengan Sekretaris dan Kepala Bidang Di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun pada Bulan Oktober 2016

Berdasarkan hasil wawancara singkat dengan Sekretaris dan Kepala Bidang di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun, dikatakan bahwa :

Pola pikir dan budaya kerja sebagian pegawai Dinas Pendidikan belum sepenuhnya mendukung birokrasi yang profesional dan memiliki jiwa melayani. Beberapa pegawai belum benar-benar memiliki pola pikir yang melayani masyarakat, belum mencapai kinerja yang lebih baik, dan belum berorientasi pada hasil sebagaimana yang diharapkan oleh instansi. Hal ini terlihat dengan adanya pegawai yang melayani masyarakat dengan perilaku yang kurang ramah dan cenderung ketus. Teguran yang telah beberapa kali disampaikan kepada pegawai yang kurang ramah dalam melayani masyarakat, belum menunjukkan perubahan yang berarti. Bahkan, mutasi yang dilakukan kepada pegawai yang bersangkutan juga tidak mampu memberikan hasil dan perubahan sebagaimana yang diharapkan (wawancara dengan sekretaris Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun, Kamis, 20 Oktober 2016 pukul 09.35, Kepala Bidang Paudni

Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun, Kamis, 20 Oktober 2016 pukul 08.50 dan Kepala Bidang SDMP Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun, Kamis, 20 Oktober 2016 pukul 11.15).

Beban kerja yang tidak merata pada sebagian pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun memberikan kesan seolah – olah ada pegawai yang bekerja hingga tidak cukup waktu, tetapi sebaliknya, ada pegawai yang sekan tidak memiliki tugas dan tanggung jawab. Untuk mengatasi permasalahan ini, Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun telah mengadakan mutasi (rotasi) rutin terhadap pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun, namun belum mampu memberikan hasil maksimal. Artinya, saat pegawai yang sekan tidak memiliki tugas diletakkan pada posisi yang memiliki beban kerja tinggi, tidak mampu merubah pola pikir, perilaku dan kinerja individunya.

Berkaitan dengan pola mutasi pegawai yang dilakukan di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun, berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan terhadap beberapa pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun:

Mutasi staf pegawai di Dinas Pendidikan sudah dilakukan rutin setiap tahunnya. Sedangkan mutasi bagi pejabat struktural dilakukan sesuai kebutuhan dan agenda dari pemerintah daerah. Namun, dalam mutasi yang dilakukan tersebut, belum sepenuhnya berdasarkan kinerja pegawai. Masih banyak unsur kedekatan dan kekeluargaan, walaupun tidak seluruhnya seperti itu, artinya masih ada juga yang memang benar-benar karena dianggap mampu (wawancara dengan kepala seksi Pembinaan Kursus dan Kelembagaan di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun, Rabu, 19 Oktober 2016 pukul 14.40 WIB dan dengan penyiap bahan pengembangan, pemantau dan peningkatan kinerja organisasi, Rabu, 19 Oktober 2016 pukul 15.10 WIB).

Selain hasil wawancara, beberapa data awal tentang mutasi pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun, data absensi, kesehatan, konsumsi rokok, alkohol dan narkoba pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun yang

diperoleh dari sub bagian Kepegawaian Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun dan Badan Narkotika Nasional Kabupaten Karimun adalah sebagai berikut :

Tabel 1.3
Data Mutasi Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun
Tahun 2014 – Juli 2016

No.	Tahun	Jumlah Pegawai	Jumlah Pegawai yang dimutasi
1.	2014	55	36
2.	2015	60	41
3.	Juli 2016	61	25

Sumber : Kepegawaian Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun, Juli 2016

Tabel 1.4
Data Absensi, Kesehatan serta Konsumsi rokok, Alkohol dan Narkotika
Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun
Bulan Juli Tahun 2016

No	Jlh ASN	Absensi		Kesehatan		Konsumsi rokok, Alkohol dan Narkotika	
		Uraian	Jlh Kasus	Uraian	Jlh Kasus	Uraian	Jlh Kasus
1.	61	Izin	13	Demam/panas	11	Merokok	20
2.		Sakit	21	Gula darah tinggi	5	Konsumsi Miras	3
3.		Alpa (tanpa keterangan)	17	Tekanan darah tinggi	20	Konsumsi Narkotika	1
4.		Mangkir pada jam kerja	31	Tekanan darah rendah	4	-	-
5.		-	-	Jantung	2	-	-

Sumber : Kepegawaian Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun dan Badan Narkotika Nasional Kabupaten Karimun, Bulan Juli 2016

Data absensi (ketidakhadiran tanpa keterangan dan mangkir pada jam kerja) pada tabel 1.4 merupakan salah satu indikasi rendahnya kinerja seorang pegawai. Sedangkan pada data kesehatan serta konsumsi rokok, alkohol dan

narkoba merupakan indikasi kemungkinan pegawai yang bersangkutan mengalami stres maupun psikosomatis, tentunya selain kemungkinan karena masalah medis. Berdasarkan wawancara dengan sekretaris dan kepala bidang di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun, terkait dengan sering mangkirnya beberapa pegawai pada jam kerja, sudah dilakukan teguran langsung kepada yang bersangkutan. Bahkan sudah dikenakan sanksi sesuai dengan aturan yakni pemotongan insentif pada tiap bulannya. Namun, hal ini tidak menunjukkan perubahan yang signifikan.

Tabel 1.5
Data Hasil Survey Kepuasan Masyarakat Terhadap Kualitas dan Ketepatan Pelayanan Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun Bulan September Tahun 2016

No.	Bidang Sasaran	Aspek Penilaian	Jumlah Responden	Hasil Observasi	
				Puas	Tidak Puas
1.	Sekretariat	Kualitas Pelayanan	10 Responden	6	4
		Ketepatan Waktu	10 Responden	7	3
2.	Paudni	Kualitas Pelayanan	12 Responden	12	0
		Ketepatan Waktu	12 Responden	11	1
3.	Dikdas	Kualitas Pelayanan	9 Responden	7	2
		Ketepatan Waktu	9 Responden	6	3
4.	Dikmen	Kualitas Pelayanan	8 Responden	7	1
		Ketepatan Waktu	8 Responden	7	1
5.	SDMP	Kualitas Pelayanan	23 Responden	22	1
		Ketepatan Waktu	23 Responden	19	4

Sumber : Hasil Survey Kepuasan Masyarakat Bulan September 2016

Berdasarkan data awal yang telah dipaparkan, keadaan dan kondisi ini merupakan suatu topik yang menarik untuk diteliti secara ilmiah. Dari berbagai variabel yang mempengaruhi kinerja sebagaimana yang dipaparkan dalam

beberapa pendapat ahli sebagaimana yang telah dipaparkan sebelumnya, namun peneliti memiliki ketertarikan terhadap variabel mutasi jabatan, kepribadian dan stres kerja. Karena peneliti melihat tiga variabel inilah yang paling menonjol terlihat mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun. Ketertarikan peneliti terhadap beberapa variabel ini dituangkan dalam permasalahan utama di dalam tesis ini, yaitu **Pengaruh Mutasi Jabatan, Kepribadian dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan kabupaten Karimun.**

B. Perumusan Masalah

Permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh mutasi jabatan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun?
2. Bagaimana pengaruh kepribadian terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun?
3. Bagaimana pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun?
4. Bagaimana pengaruh mutasi jabatan, kepribadian dan stres kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun?
5. Faktor apa sajakah yang mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, tujuan penelitian yang dilakukan yaitu untuk meneliti dan mengukur variabel-variabel yang ditetapkan, yaitu :

1. Untuk menganalisis pengaruh mutasi jabatan terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun
2. Untuk menganalisis pengaruh kepribadian terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun
3. Untuk menganalisis pengaruh stres kerja terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun
4. Untuk menganalisis pengaruh mutasi jabatan, kepribadian dan stres kerja secara simultan terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun
5. Untuk mengetahui variabel apa sajakah yang mempengaruhi kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun, para Penyelenggara Negara dan buat peneliti sendiri. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Sebagai bahan masukan bagi pihak pemerintah khususnya Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun dalam menentukan kebijakan merealisasikan visi dan misinya.
2. Bagi para akademisi, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dalam melakukan penelitian selanjutnya.
3. Untuk menambah wawasan dan pengetahuan peneliti, bagaimana seharusnya sebuah lembaga pemerintah dikelola

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kinerja Pegawai

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi institusi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu institusi. Kinerja sumber daya manusia merupakan prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Prinsip dasar penilaian kinerja berfokus pada pembinaan kekuatan untuk menyelesaikan setiap persoalan yang timbul dalam pelaksanaan evaluasi kinerja, selalu didasarkan atas suatu pertemuan pendapat, misalnya dari hasil diskusi antara pegawai dengan penyelia langsung, suatu diskusi yang konstruktif untuk mencari jalan yang terbaik dalam meningkatkan mutu dan proses manajemen yang alami. (Mangkunegara, 2005:9; Mahsun, 2006:25)

Kinerja atau performance dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tertentu. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai antara lain kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi. Teori kinerja adalah teori psikologis tentang proses tingkah laku seseorang sehingga ia menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaan. Menurut Surya (2005:26) kinerja

seseorang merupakan fungsi gabungan dari ketiga faktor penting yaitu: Kemampuan, perangai dan minat; Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja; Tingkat motivasi. Menurut Veithzal (2005:45) kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh fungsi atau jabatan tertentu dalam periode waktu tertentu. Dari batasan - batasan tersebut jelaslah bahwa yang dimaksud kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. (Manullang, 2000:107)

Menurut Sjahrudin (2006:43) mengatakan bahwa ada dua macam faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang yaitu:

1. Faktor individu yang meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat-sifat fisik, keinginan atau motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya dan variabel-variabel personal lainnya;
2. Faktor sosial dan organisasi, yang meliputi kebijaksanaan organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Menurut Soeprihanto (2000:97) bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowldge and skill). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan sehari-hari, maka

ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja) sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seseorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Kinerja yang baik dan optimal dari sebuah instansi bukanlah merupakan sesuatu yang terjadi secara kebetulan semata. Perlunya usaha dan penataan yang maksimal dalam setiap tahapan dengan manajemen kinerja yang baik dan usaha yang maksimal sehingga akan diperoleh kinerja yang memuaskan. Michael Amstrong (dalam Emron Edison dkk, 2016) mengatakan :

Performance management can be defined as a systematic process for improving organizational performance by developing the performance of individual and teams (Manajemen kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim).

Sebagaimana pendapat Amstrong tersebut, bahwa untuk melihat kinerja sebuah organisasi atau instansi, tidak terlepas dari kinerja individu yang ada dalam instansi tersebut. Setiap individu memiliki nilai kinerja masing-masing, yang bisa saja berbeda antara kinerja individu satu dengan individu lainnya.

Karena kinerja setiap orang dipengaruhi oleh berbagai faktor yang tentunya berbeda pada setiap orangnya. Dengan demikian, kinerja organisasi atau instansi yang baik belum secara langsung menggambarkan kinerja yang baik seluruh individu yang ada di dalam organisasi tersebut.

Keterkaitan antara kinerja individu dengan kinerja organisasional ini juga dikemukakan oleh Wibowo (2016: 89) dimana "kinerja organisasional merupakan produk dari banyak faktor, termasuk struktur organisasi, pengetahuan, sumber daya bukan manusia, posisi strategis, dan proses sumber daya manusia". Hal ini menunjukkan bahwa organisasi atau instansi sebagai kumpulan dari beberapa individu, tentunya memerlukan strategi dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Strategi yang dilaksanakan harus bersifat terintegrasi, artinya semua faktor atau variabel dalam organisasi tersebut saling berhubungan dan memberikan kontribusi pada kinerja. Namun, sebagai sebuah organisasi, kinerja yang dicapai oleh sebuah instansi tentunya tidak terlepas dari peran manajer atau pimpinan.

Hal ini juga sebagaimana yang pendapat Siagian (2009: 35-36) bahwa saat seseorang atau sekelompok orang memutuskan untuk mendirikan sebuah organisasi, ada tujuan yang telah ditentukan sebelumnya yang akan dicapai oleh organisasi sebagai wahana utamanya. Individu dalam organisasi menyadari bahwa tujuan yang dimaksud tidak mungkin dicapainya dengan bekerja sendirian. Karena itu diperlukan dukungan dari sejumlah orang lain, baik langsung maupun tidak langsung. Dukungan langsung diberikan oleh orang-orang yang berada dalam organisasi tersebut, sedangkan dukungan tidak langsung diberikan oleh

pihak diluar organisasi yang berkepentingan dengan keberhasilan yang dicapai oleh organisasi tersebut.

Untuk mengukur kinerja, terlebih dahulu harus kriterianya, menurut Jossup & Jessup (As'ad, 2003:62) yang pertama diperlukan dalam hal ini adalah ukuran mengenai sukses dan yang kedua adalah bagian-bagian mana yang dianggap penting sekali dalam suatu pekerjaan. Yang menjadi masalah sekarang bahwa ukuran sukses tersebut adalah sulit dilakukan karena kompleksnya suatu pekerjaan. Tetapi secara ringan dapat dikatakan bahwa pengukuran tentang *job performance* atau kinerja itu tergantung kepada jenis pekerjaan dan tujuan dari organisasi. Menurut Umar (2005:45) memberikan penjelasan bahwa kinerja dapat dilihat berdasarkan kualitas kerja, kuantitas kerja, sampel dari suatu tugas yang merupakan bagian dari pekerjaan, waktu yang dibutuhkan untuk mempelajari tugas, jumlah promosi yang pernah dilampaui, rating kelompok serta rating atasan. Surya (2005:59) menyatakan bahwa faktor-faktor yang biasa dipergunakan dalam kinerja adalah kualitas dan kuantitas pekerjaan, kerjasama, kepemimpinan, kehati-hatian, pengetahuan mengenai jabatan, kerajinan, kesetiaan, dapat tidaknya diandalkan dan inisiatif.

Soeprihanto (2000:121) mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah pengukuran siapa mengerjakan apa dengan baik. Dalam hal ini penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat

semuanya memperoleh manfaat. Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi.

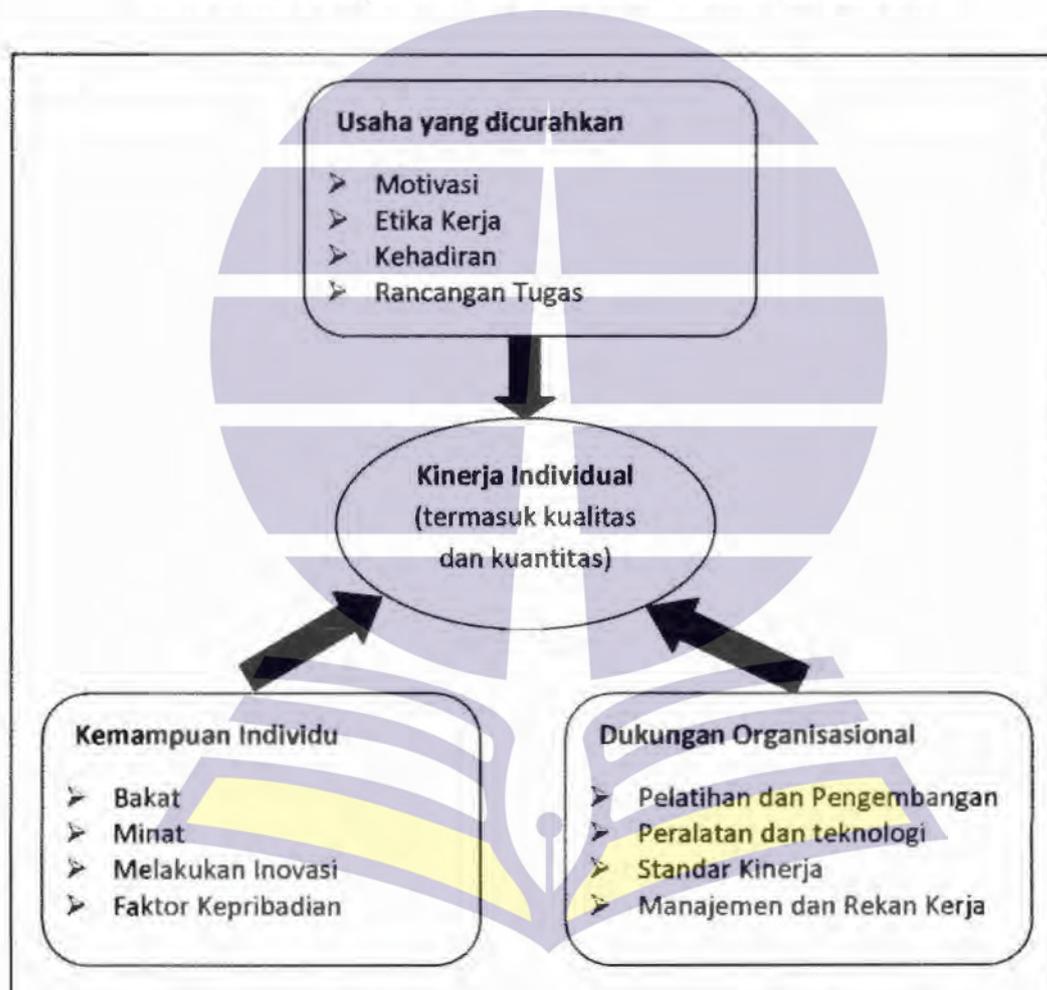
Kinerja yang dihasilkan oleh setiap individu bisa diukur dan dinilai pencapaiannya. Untuk mencapai atau menilai kinerja, ada beberapa dimensi dan tolak ukur yang bisa digunakan. Emron Edison dkk yang menekankan dimensi taat asas atau ketepatan kerja sesuai dengan aturan, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Dimensi kinerja menurut Emron Edison dkk (2016: 195-196) adalah :

1. Target. Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.
2. Kualitas. Kualitas adalah elemen penting, karena kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.
3. Waktu Penyelesaian. Penyelesaian yang tepat waktu membuat kepastian distribusi dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan.
4. Taas Asas. Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi. Kinerja merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja tersebut atau dengan kata lain karyawan harus dibantu untuk mengerti semakin jelas peranannya, mengenali peluang untuk mengambil resiko, mengadakan percobaan-percobaan dan bertumbuh didalam perannya, mengerti kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan diri sendiri dalam menjalankan berbagai fungsi dalam perannya tersebut. Meskipun dipelaksanaannya tidak mudah, sebab banyak faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja. (Gordon, 2004:164)

Malthis dan Jackson (2006:114) mengemukakan perspektif individu yang mempengaruhi kinerja, dimana ada tiga faktor yang mempengaruhi bagaimana individu dalam bekerja atau yang disebut dengan kinerja individual, yakni faktor kemampuan, usaha dan dukungan. Hubungan antara ketiga faktor tersebut digambarkan sebagai berikut :

Bagan 2.1.
Komponen Kinerja Individual menurut Malthis dan Jackson



Sumber : Malthis, L. Robert & Jackson. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Salemba Empat.

Berdasarkan bagan 2.1, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yakni kemampuan individu, keinginan atau usaha yang dicurahkannya serta

lingkungan dalam bentuk dukungan yang diberikan. Hal ini berarti kinerja sangat erat hubungannya dengan perilaku individual. Dengan demikian, agar diperoleh kinerja yang baik, maka seseorang harus memiliki keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui dengan benar pekerjaannya.

Amins (2012: 47) berpendapat bahwa:

Kinerja adalah sebagai ekspresi potensi berupa perilaku atau cara seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan suatu kegiatan atau tugas sehingga menghasilkan suatu produk yang merupakan wujud dari semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, kinerja dapat diukur berdasarkan tiga aspek, yaitu perilaku dalam melaksanakan tugas, kegiatan atau cara untuk menghasilkan suatu hasil kerja dan hasil kerja. Dengan kata lain, dapat dinyatakan kinerja merupakan hasil, baik kuantitas maupun kualitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya.

Menurut Moon (2002:27) mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu :

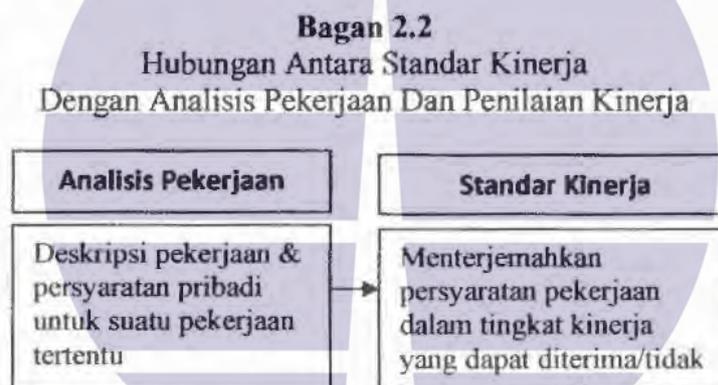
1. Kualitas, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. Keefektifan biaya, adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi, atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

5. Kebutuhan akan pengawasan, merupakan tingkat sejauh mana seorang karyawan dapat melaksanakan suatu fungsi karyawan tanpa memerlukan pengawasan atasan untuk mencegah tindakan yang kurang signifikan.
6. Dampak interpersonal, yaitu tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Menurut Hadami (2005:58) mengemukakan empat belas (14) dimensi manajerial dan berperilaku yang digunakan oleh pelbagai organisasi dalam penilaian prestasi kerja, yaitu: Kemampuan berorganisasi; Kepemimpinan dan dinamika; Inisiatif; Kepandaian mencari akal; Pengembangan para bawahan; Kepercayaan terhadap diri sendiri; Pengambilan keputusan; Kerjasama; Keterampilan komunikasi (lisan & tulisan); Keuletan; Integritas; Ketegasan; Pengaturan data; Perhatian terhadap orang lain. Tidak ada ukuran tunggal yang dapat mencakup semua aspek kinerja, yang diperlukan adalah seperangkat ukuran yang sesuai dengan aktivitas objektif yang akan diukur. Syarat kriteria ukuran kinerja karyawan yang baik ialah apabila lebih reliabel, realitas, representatif dan dapat diprediksikan. Selanjutnya kinerja karyawan adalah, kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan pekerjaan.

Penilaian kinerja merupakan deskripsi sistematis kekuatan dan kelemahan individu atau kelompok yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan. Secara umum penilaian kinerja bertujuan meningkatkan kinerja pegawai dan menyediakan informasi bagi karyawan dan manajer dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaannya. Menurut Siswanto (2006:25) penilaian kinerja bertujuan untuk Mengkomunikasikan tujuan-tujuan manajemen

dan tujuan karyawan; Memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya; Mendistribusikan imbalan, seperti peningkatan gaji & promosi yang wajar; Mengadakan penelitian mengenai manajemen kinerjanya. Penilaian kinerja memerlukan standar yang berkaitan dengan kinerja, karenanya agar efektif standar kinerja hendaknya bersifat *Relevance*, berarti terdapat : 1) hubungan yang jelas antara standar kinerja suatu pekerjaan dan tujuan-tujuan organisasi, 2) hubungan yang jelas antara elemen-elemen pekerjaan kritis yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan dan dimensi-dimensi yang dinilai pada bentuk (*form*) penilaian. Hal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Sumber : Noe Rayinond. A, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, 2004, *Assesment Human Resource Management*, Irwin, USA

Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart (2004:45) menyatakan bahwa tipe standar yang digunakan dalam mengevaluasi kinerja tergantung pada pekerjaan itu sendiri, Tipe standar untuk menilai kinerja tersebut dibedakan menjadi dua yaitu :

- a) Standar eksternal, merupakan standar yang ditentukan oleh organisasi guna menilai kinerja secara eksplisit. Standar ini seringkali merujuk pada hasil kinerja dan perilaku yang dipersyaratkan dalam kerja.
- b) Standar internal, merupakan standar yang ditentukan oleh pribadi-pribadi yang terlibat dalam proses penilaian, yaitu karyawan dan atasan. Standar ini

dipengaruhi oleh standar eksternal dan nilai-nilai yang dipegang pribadi karyawan dan atasan.

Pengaruh standar eksternal bergantung pada tingkat dimana atasan teridentifikasi dan terinternalisasi oleh nilai-nilai organisasi. Bila atasan memiliki komitmen yang tinggi maka bentuk standar internal menyesuaikan diri dan dibangun dari standar eksternal. Sedangkan nilai-nilai yang dipegang oleh pribadi pengaruhnya bergantung pada masalah hakekat manusia.

Hakikat manusia sejatinya ingin maju dan bisa mengaktualisasikan segala potensi yang ada dalam dirinya. Dalam sebuah instansi pemerintah, kedudukan seorang pegawai ditentukan oleh surat keputusan atau penempatan oleh pejabat yang berwenang. Dalam posisi dan jabatan yang diamanahkan, seorang pegawai akan menunjukkan segala potensi dan kemampuannya untuk memenuhi tanggung jawabnya. Namun demikian, sebagai salah satu strategi yang dilakukan oleh pimpinan, terhadap para pegawai tersebut dilakukan mutasi, baik lintas instansi ataupun hanya di dalam lingkungan instansi tersebut.

2. Mutasi Jabatan

a. Pengertian Mutasi

Kata mutasi atau pemindahan oleh sebagian masyarakat sudah dikenal, baik dalam lingkungan maupun di luar lingkungan perusahaan (pemerintahan). Mutasi adalah kegiatan memindahkan tenaga kerja dari satu tempat tenaga kerja ke tempat kerja lain. Akan tetapi mutasi tidak selamanya sama dengan pemindahan. Mutasi meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan, dan sejenisnya. Adapun

pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari satu tempat ke tempat lain.

Perpindahan pegawai terjadi dalam setiap organisasi baik lembaga pemerintahan maupun organisasi perusahaan. Ada berbagai istilah perpindahan yang digunakan setiap organisasi, istilah yang umum digunakan adalah mutasi. Seperti yang dijelaskan oleh Hasibuan (2016: 102) "Istilah-istilah yang sama pengertiannya dengan mutasi adalah pemindahan, alih tugas, transfer dan job rotation karyawan".

H. Malayu S.P. Hasibuan (2016 : 102) menyatakan bahwa "mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi". Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan (pemerintahan) tersebut. Kadarisman (2014: 68) mengatakan bahwa mutasi merupakan "suatu kegiatan rutin dari suatu organisasi untuk dapat melaksanakan prinsip *the right man in the right place* atau orang tepat pada tempat yang tepat".

Dengan demikian, mutasi yang dijalankan oleh organisasi atau instansi, seyogyanya agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien. Suatu mutasi yang tidak dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi, maka mutasi yang dilakukan tersebut tidak akan mempunyai arti lagi bahkan mungkin justru akan merugikan organisasi tersebut.

Saydam (2000: 544) mengatakan bahwa :

Mutasi dalam manajemen sumber daya manusia adapat mencakup dua pengertian, yaitu : a) kegiatan pemindahan pegawai dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang baru dan sering disebut dengan "alih tempat" (*tour of area*); b) kegiatan pemindahan pegawai dari tugas yang satu ke tugas yang

lain dalam satu unit kerja yang sama, atau dalam organisasi, yang sering disebut dengan istilah "alih tugas" (*tour of duty*).

Uraian di Saydam menunjukkan bahwa mutasi merupakan proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seorang pegawai dalam suatu organisasi. Karena mutasi merupakan suatu kekuatan yang sanggup mengubah posisi pegawai, maka dapat dikatakan bahwa mutasi merupakan salah satu cara yang paling ampuh untuk mengembangkan pegawai dalam lingkungan organisasi/instansi.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa mutasi diartikan sebagai perubahan mengenai atau pemindahan kerja/ jabatan lain dengan harapan pada jabatan baru itu dia akan lebih berkembang. Mutasi jabatan merupakan program untuk menghargai prestasi kerja yang diikuti dengan peningkatan kewajiban, hak, status dan penghasilan pegawai. Dengan demikian mutasi jabatan merupakan salah satu usaha dari pimpinan untuk memenuhi kebutuhan pegawai, juga sebagai pengakuan dan aktualitas diri pegawai atas segala kemampuan yang dimilikinya. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka mutasi harus berjalan sesuai dengan prosedurnya agar pelaksanaan terhadap rencana mutasi berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Demikian pula menurut *Siswanto (2006 : 211)* bahwa mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang dapat meningkatkan produktivitas dan dapat memberi prestasi yang semaksimal mungkin kepada organisasi. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, maka

dapat dikatakan bahwa mutasi adalah suatu kegiatan dari suatu organisasi dalam melaksanakan prinsip *The Right Man On the Right Place*, agar pegawai yang bersangkutan mendapat kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat memberikan prestasi sebesar-besarnya. Mutasi diartikan sebagai perubahan mengenai atau pemindahan kerja/jabatan lain dengan harapan pada jabatan baru itu dia akan lebih berkembang.

Mutasi atau transfer menurut Wahyudi (1995) adalah perpindahan pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi yang memiliki tingkat level yang sama dari posisi pekerjaan sebelum mengalami pindah kerja. Kompensasi gaji, tugas dan tanggung jawab yang baru umumnya adalah sama seperti sedia kala. Mutasi atau rotasi kerja dilakukan untuk menghindari kejenuhan karyawan atau pegawai pada rutinitas pekerjaan yang terkadang membosankan serta memiliki fungsi tujuan lain supaya seseorang dapat menguasai dan mendalami pekerjaan lain di bidang yang berbeda pada suatu perusahaan. Transfer terkadang dapat dijadikan sebagai tahapan awal atau batu loncatan untuk mendapatkan promosi di waktu mendatang. Hakekatnya mutasi adalah bentuk perhatian pimpinan terhadap bawahan. Disamping perhatian internal, upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat adalah bagian terpenting dalam seluruh pergerakan yang terjadi dalam lingkup kerja pemerintahan.

Berdasarkan uraian tersebut, mutasi dapat didefinisikan sebagai berikut. Mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh

kepuasan kerja. Hakekatnya mutasi adalah bentuk perhatian pimpinan terhadap bawahan. Disamping perhatian internal, upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat adalah bagian terpenting dalam seluruh pergerakan yang terjadi dalam lingkup kerja pemerintahan.

b. Tujuan mutasi

Tujuan pelaksanaan mutasi menurut Hasibuan (2016 : 102) antara lain, adalah:

- a. Untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
- b. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
- c. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan pegawai.
- d. Untuk menghilangkan rasa bosan/ jemu terhadap pekerjaannya.
- e. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
- f. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai.
- g. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama pegawai.
- h. Untuk pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran yang dilakukan pegawai
- i. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasi kerja pegawai
- j. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka
- k. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik

Sedangkan menurut Dinnul Alfian Akbar (2010), tujuan Mutasi adalah :

1. Untuk meningkatkan produktivitas karyawan
2. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan
3. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan
4. Untuk menghilangkan rasa bosan/jemu terhadap pekerjaannya
5. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi
6. Untuk pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran yang dilakukan
7. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya
8. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka
9. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik
10. Untuk penyesuaian pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan
11. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan

c. Sebab-sebab dan alasan Mutasi

Sebab-sebab pelaksanaan mutasi menurut Hasibuan (2016: 104-105)

digolongkan sebagai berikut :

1) Permintaan sendiri

Mutasi atas permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi. Mutasi permintaan sendiri pada umumnya hanya

pemindahan jabatan yang peringkatnya sama baik, antar bagian maupun pindah ke tempat lain. Peringkatnya sama artinya kekuasaan dan tanggung jawab maupun besarnya balas jasa tetap sama. Alasan pegawai mengajukan pindah dapat berupa alasan kesehatan, keluarga, maupun kerjasama atau perselisihan yang terjadi di dalam organisasi atau instansi tersebut.

2) Alih tugas produktif (ATP)

Alih tugas produktif adalah mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan/instansi untuk meningkatkan produksi/pelayanan dengan menempatkan karyawan/pegawai yang bersangkutan ke jabatan atau pekerjaannya yang sesuai dengan kecakapannya. ATP didasarkan pada penilaian prestasi kerja pegawai, kecakapan, kemampuan, sikap dan disiplin pegawai.

d. Dasar Pelaksanaan Mutasi

Menurut Hasibuan (2016 : 102-103) ada 3 (tiga) dasar/landasan pelaksanaan mutasi pegawai, yaitu:

a) *Merit system*

Merit system adalah mutasi karyawan didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, obyektif dan hasil prestasi kerja. *Merit system* atau *carrier system* ini merupakan dasar mutasi yang baik, karena:

- (a) Output dan produktivitas kerja meningkat;
- (b) Semangat kerja meningkat;
- (c) Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun;
- (d) Absensi dan disiplin karyawan semakin baik; dan
- (e) Jumlah kecelakaan akan menurun.

b) *Seniority system*

Seniority system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari karyawan yang bersangkutan. Sistem mutasi ini tidak obyektif, karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.

c) *Spoil system*

Spoil system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka (like or dislike).

Dari uraian tersebut, dapat dikatakan bahwa *merit system* dalam hal mutasi pegawai adalah sebagai hal yang baik dan patut dihargai. Dalam situasi keseharian, maka hal-hal yang patut dihargai tersebut pada umumnya diberi artian sebagai gabungan dari beberapa faktor yang terkait satu sama lain. Jika salah satu faktor berubah, maka akan mempengaruhi perubahan pada faktor-faktor terkait lainnya. Jadi, pelaksanaan *merit system* dalam mutasi tersebut merupakan pengelolaan mutasi terhadap SDM pegawai yang didasarkan pada prestasi (*merit*), yakni segenap perilaku kerja pegawai dalam wujudnya sebagai baik atau buruk, hal ini berpengaruh langsung pada naik turunnya karier pegawai tersebut.

Ada beberapa alasan mengapa mutasi pegawai perlu dilaksanakan:

- a. Bahwa pegawai yang tidak produktif atau tidak dapat berkembang di suatu lingkungan kerja, tidak berarti ia tidak produktif atau tidak dapat berkembang juga di tempat lain. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Clifford E. Jurgensen: "tidak ada orang yang baik dalam setiap hal, demikian juga tidak ada yang jelek dalam setiap hal. Pemanfaatan pegawai seperti yang

diharapkan organisasi adalah dengan cara penempatan dalam suatu tipe pekerjaan yang dapat ia lakukan dengan baik

- b. Pegawai sebagai manusia biasa memiliki rasa bosan. Terutama untuk jenis pekerjaan yang tetap, menonton dan tidak ada variasi. Apabila rasa bosan, terutama untuk jenis pekerjaan yang tetap akibat kualitas pekerjaan yang dilakukan tidak lagi sempurna sesuai dengan standard yang ada. Dan keadaan demikian terasa menyiksa terhadap pegawai yang bersangkutan. Jalan keluar dari keadaan demikian disamping adanya kesempatan istirahat, juga kesempatan untuk pindah ke pekerjaan lain.
- c. Seorang pegawai ternyata tidak mempunyai kesungguhan atau perhatian di tempat kerja yang sekarang, bukan karena bosan tetapi memang kurang serasi dengan pribadinya. Jika demikian halnya, maka akan membawa akibat buruk terhadap organisasi dan bahkan juga terhadap diri sendiri, terutama di tempat-tempat kerja yang memerlukan ketelitian, kwaspadaan dan ketekunan (konsentrasi). Akibat kurangnya perhatian dapat menimbulkan kecelakaan kerja. Salah satu jalan keluar dari keadaan ini adalah pemindahan pegawai yang bersangkutan ke tempat kerja yang lain yang lebih serasi.
- d. Adanya perubahan komposisi tenaga kerja yang agak meluas meliputi beberapa badan atau organisasi, sehingga menimbulkan kelebihan tenaga di satu pihak dan kekurangan tenaga dapat menerima pelimpahan dari badan atau organisasi yang kelebihan tenaga, sudah tentu dengan syarat-syarat tertentu, yang jelas syarat ini tidak akan seberat seperti syarat waktu penerimaan pegawai baru. Perpindahan ini disamping sebagai pengembangan juga sangat perlu dari segi. Pemanfaatan tenaga kerja yang ada, dan dilihat

dari beberapa segi memang lebih menguntungkan apabila kekurangan tenaga itu diambil dari dalam.

Perpindahan pekerjaan dalam suatu organisasi biasanya dapat diminta oleh pegawai yang bersangkutan, jadi tidak semata-mata merupakan hak mutlak dari pimpinan organisasi, tidak seperti halnya dengan promosi dan demosi. Apabila permintaan pindah kerja datang dari pegawai maka alasan yang paling sering dikemukakan adalah ingin mencari pengalaman baru atau menginginkan situasi kerja yang dirasakannya lebih baik dari tempat kerja lama. Alasan pertama dilatar belakangi biasanya oleh kebosanan dan harapan lain ditempat kerja yang baru yang diperkirakan akan lebih menguntungkan. Alasan yang kedua pegawai yang bersangkutan tidak menemukan situasi yang menggembirakan sehingga gairah kerja berkurang. Hal ini dapat disebabkan oleh hubungan kerja yang kurang baik.

e. Faktor – Faktor Yang Harus Diperhatikan Dalam Mutasi

Mutasi yang dilaksanakan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi oleh karena itu perlu ada evaluasi pada setiap perkerja secara berkesinambungan secara objekif. Dalam melaksanakan mutasi harus dipertimbangkan faktor-faktor yang dianggap objekif dan rasional, yaitu (Siswanto, 2006 : 221):

1. Mutasi disebabkan kebijakan dan peraturan manajer.
2. Mutasi atas dasar prinsip *The right man on the right place*.
3. Mutasi sebagai dasar untuk meningkatkan modal kerja.
4. Mutasi sebagai media kompetisi yang maksimal.
5. Mutasi sebagai langkah untuk promosi.
6. Mutasi untuk mengurangi labour turn over.
7. Mutasi harus terkoordinasi.

Sedangkan menurut Saydam (2000: 549) bahwa faktor yang perlu diperhatikan oleh pihak manajemen dalam melakukan mutasi pegawai antara lain:

1. Perlu adanya pedoman mutasi yang jelas, sehingga mutasi tidak terjebak dalam unsur subjektivitas
2. Harus ditempuh mutasi yang paling menguntungkan pegawai, agar yang bersangkutan tidak merasa dihukum.
3. Mutasi dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja pegawai.
4. Alat pemacu dalam pengembangan prestasi.
5. Dapat memperkecil keresahan pegawai
6. Dapat menjadi alat untuk melaksanakan promosi.
7. Benar-benar sesuai dengan kebutuhan yang mendesak.

Proses mutasi merupakan sesuatu hal yang wajar dan akan selalu terjadi, terutama dilingkungan pemerintahan. Namun, agar mutasi yang dilakukan juga menjadi titik tolak keberhasilan, seyogyanya mutasi dilakukan sesuai dengan aturan, serta tidak terlepas dari kriteria kualifikasi, kompetensi serta kepribadian pegawai yang bersangkutan, agar mutasi mendapatkan hasil yang maksimal sebagaimana yang diharapkan oleh semua pihak.

3. Kepribadian Pegawai

Banyaknya pengertian kepribadian yang bisa ditemukan merupakan salah satu bukti bahwa kepribadian merupakan salah satu bidang kajian yang banyak diminati oleh para ahli, karena keterlibatannya dalam berbagai aspek kehidupan manusia. Seperti yang dikemukakan oleh Badeni (2014 : 17), bahwa "kepribadian mengacu pada keunikan yang dimiliki seseorang dalam berbagai aspek, sifat,

perilaku yang khas yang ditampilkan seseorang ketika menghadapi orang lain, suatu objek, atau peristiwa". Oleh karenanya, setiap manusia tidak ada yang benar-benar sama secara identik, karena kepribadian setiap individu yang berbeda-beda.

Beberapa ahli dan teorinya yang bermunculan juga masih memperdebatkan tentang penentu kepribadian. Apakah kepribadian ditentukan oleh keturunan ataupun oleh lingkungan, atau bahkan ditentukan oleh kedua hal tersebut. Menurut Badeni (2014 : 17-18), kepribadian tidak hanya ditentukan oleh faktor keturunan dan lingkungan, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor situasi yang ada saat itu.

a. Faktor Keturunan

Keturunan berhubungan dengan faktor-faktor apa saja yang telah dibawa oleh seseorang semenjak dari lahir. Jenis kelamin, ukuran fisik, temperamen, wajah yang menarik, komposisi dan refleksi otot, tingkat energi serta ritme biologis merupakan beberapa karakteristik yang dianggap sepenuhnya atau sebagiannya dipengaruhi oleh keturunan, yakni dipengaruhi oleh siapa orang tua dari individu tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa susunan biologis, fisiologis dan psikologis inheren dari apa yang telah diturunkan orang tua. Sehingga menurut aliran yang menganut pendekatan keturunan ini kepribadian seseorang merupakan struktur molekul dari agen yang berlokasi dalam kromosom yang diturunkan oleh orang tua ke anak dan keturunannya.

b. Faktor Lingkungan

kepribadian sangat dipengaruhi oleh budaya dimana individu tersebut dibesarkan, kondisi awal, norma yang ada di tengah keluarga, teman dan kelompok sosial serta pengaruh-pengaruh lain yang dialami. Lingkungan tempat individu berada sangat menentukan dalam pembentukan kepribadian. Budaya membangun norma-norma, sikap, dan nilai yang akan diteruskan dari satu generasi ke generasi berikutnya, serta menciptakan konsistensi selama bertahun-tahun. Sebuah ideologi yang dipelihara secara intens dalam suatu budaya dapat memberikan pengaruh yang berbeda terhadap budaya yang berbeda. Berbagai argumen menunjukkan bahwa sebenarnya baik budaya/lingkungan dan keturunan sama-sama mempunyai pengaruh yang besar terhadap pembentukan kebudayaan.

c. Faktor Situasi

faktor situasi yang ada saat terjadinya perilaku memberikan efek dari aspek keturunan dan lingkungan terhadap kepribadian. Walaupun kepribadian seseorang umumnya stabil dan konsisten, namun dapat berubah pada situasi-situasi yang berbeda. Permintaan yang bervariasi dari situasi yang berbeda menimbulkan reaksi yang berbeda dari kepribadian seseorang.

Jika melihat dari teori-teori kepribadian yang muncul pada masa-masa awal, sedikitnya ada tiga teori kepribadian, yaitu teori statis, dinamis, dan kuantitatif. Barangkali lebih mudah untuk mengatakan hal tersebut dalam istilah yang konkrit. Dari berbagai teori yang dijelaskan oleh para ahli, salah satunya secara sederhana dikemukakan oleh Hicks and Gullit (2005:351)

a. Teori Statis

Teori-teori statis hampir dapat dipastikan didasarkan pada pengamatan atau observasi. Teori-teori tersebut cenderung mencari-khaskan tipe-tipe manusia, dan tipologi biasanya sangat luas dan dengan sedikit elemen. Teori statis yang paling awal dapat ditelusuri dari abad pertama, yaitu Galen, yang teorinya berlangsung cukup lama dan kurang rasional. Empat tipe tersebut telah dihipotesakan. Tipe Sanguin (berdasar darah) adalah orang yang sangat ekstrovert, sangat ramah, dan periang karena wajahnya cenderung kemerah-merahan. Tipe Plegmatik didasarkan pada plegma atau putih. Orang seperti itu dingin, menyendiri, dan lebih introvert dimana orang yang menyendiri, memisahkan diri dari orang lain. Orang Kolerik dinilai lebih impulsif dalam perilaku, dan temperamental, merupakan individu yang tiba-tiba mempunyai inspirasi untuk melakukan beberapa hal. Sulit untuk menilai dengan tepat apa yang akan dilakukan berikutnya. Tipe terakhir adalah Melankolik, didasarkan pada empedu hitam, orang Melankolik terlihat depresif. Sulit untuk mengetahui dengan tepat apa yang Galen maksudkan dengan istilah-istilah tersebut. Akan tetapi, kemungkinan besar teorinya tentang *trait* atau ciri sifat diambil dari salah satu hal yang kurang rasional itu. (Indrawijaya, 2006:257)

Pemikiran tersebut berlangsung berabad-abad sampai abad 19 dan 20 dan berubah secara dramatis, sekalipun masih merupakan jenis teori statis. Kretschmer awal abad 20 membuat teori stastis berdasarkan morpologi (bentuk tubuh), khususnya tungkai dan lengan, dan batang tubuh. Bahwa morpologi memberikan kecenderungan pada orang kepada struktur kepribadian tertentu, dan dibedakan menjadi tiga tipe utama. Tipe utama tersebut adalah tipe

Pyknic (lengan dan tungkai yang pendek, wajah gemuk, dan batang tubuh yang kerempeng); mempunyai fluktuasi mood yang tidak terarah dan saat ini dianggap sebagai depresi maniak. Tipe kedua adalah *Asthenic* (tungkai dan lengan yang panjang, dengan batang tubuh dan wajah yang tirus) yang cenderung introvert dan pemalu. Tipe ketiga adalah *Athletic*, yang dianggap mempunyai struktur fisik yang seimbang, dan cenderung enerjik dan sangat agresif dalam perilaku. Masalah yang muncul pada kedua pemikiran dari Galen dan Kretschmer adalah keduanya diterima sebagai tipe murni dan sungguh-sungguh jelas dari pengamatan terhadap orang-orang di sekitarnya, sehingga merupakan cara yang terlalu sederhana. Sheldon menjelaskan teori tipe lainnya yang didasarkan pada morfologi dan pada karya Kretschmer. Sebagaimana Kretschmer, Sheldon berpendapat bahwa ada tiga tipe dasar yaitu *Endomorphs* (lembut dan bulat, sosial), *Mesomorphs* (keras dan persegi, ekstrovert), dan *Ectomorphs* (tinggi dan kurus, pasif). Yang berbeda pada pemikiran Sheldon adalah setiap tipe morfologi dapat saja bercampur. (Luthans, 2005:354)

Dengan demikian, meskipun dapat mengambil bentuk ekstrim seakan-akan hal tersebut merupakan tipe yang sesungguhnya, Sheldon membolehkan adanya tipe tubuh yang berbeda untuk mengimplikasikan adanya ciri kepribadian yang berbeda. Tetapi sebagaimana dengan banyak teori sejenis, ada beberapa masalah yang tetap tidak terjawab. Sheldon, misalnya, gagal memperhatikan variabel umur dan bahkan - barangkali hal yang paling penting pada waktu melakukan penelitian - faktor-faktor lingkungan, seperti diet yang buruk, dan sebagainya. Yang sama pentingnya adalah tidak diperhatikannya 'hallo effect'. Dengan kata lain, ada persepsi dan harapan kultural yang

diambil dari penggolongan orang dalam cara-cara tertentu. Asumsi yang menyeluruh yang ditemukan pada semua teori statis adalah kepribadian merupakan fungsi perbaikan genetik yang sebagian besar merupakan pembawaan lahir. (Kreitner, 2004: 342-351)

b. Teori-teori dinamis

Meskipun pemikiran terhadap pembawaan lahir tidak pernah ditolak sepenuhnya, ada gerakan yang menyimpang dari pemikiran tersebut, yaitu pada teori Freud dan post-Freudian. Teori-teori tersebut memperhatikan teori kepribadian dinamis. Teori Freud pada intinya didasarkan pada psikoanalisis. Freud memandang perlu untuk mengkonseptualisasi pemikiran psikoanalisis yang tidak ada pada pemikiran sadar. Pada awal teorinya, Freud menyebutkan alam bawah sadar (insting, kebutuhan psikologis, dan sebagainya), kesadaran (logik, *reasoning*), dan pra-sadar (gabungan antara bawah sadar dan kesadaran). Dalam teori berikutnya, Freud menggunakan istilah *id*, *ego*, dan *super ego*. *Id* adalah cara untuk mengekspresikan insting individual dan merupakan lokasi libido, yang menurut Freud merupakan dorongan seks. *Id* merupakan hal-bal yang tidak ada pada tingkat analisis kesadaran. *Ego*, sebaliknya, adalah area pikiran yang berhubungan dengan peristiwa sehari-hari, atau realitas. Hukum-hukum moral atau hati nurani ditunjukkan oleh *super ego*. *Super ego* ditentukan oleh proses sosialisasi terutama pada tahun-tahun awal kehidupan individu. Energi untuk mencapai semua hal tersebut didapatkan dari libido. (Robbins, 2003:426)

Menurut Tyson, Shaun & Tony Jackson (2000:34) hampir semua teori kepribadian dapat dikritik, demikian juga pemikiran-pemikiran Freud. Tetapi salah satu karya Freud yang diajukan ke dunia psikologi dan perbedaan individual, yaitu mekanisme pertahanan diri, terus dirujuk sampai pada saat ini. Mekanisme pertahanan diri meliputi represi, proyeksi, regresi, dan rasionalisasi. Tingkat analisis yang paling sederhana memberikan sekumpulan stereotip yang berguna tentang bentuk-bentuk perilaku yang ditunjukkan oleh manusia. Tentu saja kontribusi Freud adalah bahwa melihat adanya saling mempengaruhi antara faktor pembawaan lahir dan faktor lingkungan. Pentingnya proses kematangan dalam menentukan perilaku manusia, di sisi lain dia mengabaikan pentingnya proses perilaku (Skinner menganggapnya sangat penting). Sebagai tambahan, contoh orisinal yang diberikan oleh Freud adalah kelas menengah Viennese pada awal abad 20. Ada orang-orang yang mempunyai masalah perilaku, sehingga kemudian penyamarataan semua teori yang berasal dari karya Freud harus dipertanyakan. Barangkali yang paling penting adalah jumlah orang yang menganut teori Freud, bahkan jika dalam analisis akhir menyimpang dari kategori tersebut. Orang-orang seperti Jung (1961) dan Adler (1927) masuk dalam kategori tersebut, dan karya Adler menjadi pondasi teori Rogers (1947) dan teori Maslow (1970).

e. Teori-teori kuantitatif

Teori-teori kuantitatif didasarkan pada beberapa bentuk pengukuran yang obyektif terhadap perilaku yang tampak. Dengan kata lain, berkaitan dengan data demografis, kuesioner, dan data wawancara. Dua protagonis utama di bidang tersebut adalah Eysenck dan Cattell. Ada perbedaan dalam teori, tetapi juga

ada banyak kesamaan. Sebagai contoh, ciri orthogonal introversi dan ekstroversi, stabilitas dan neurotik ditemukan dalam teori. Berkaitan dengan organisasi, teori tersebut dapat digunakan sekalipun dalam cara yang sederhana, yaitu untuk memprediksi perilaku. Kedua teori tersebut mengakui bahwa kepribadian adalah aspek khusus individual dan merupakan pondasi sebagian besar perilaku individu. Jika fenomena yang disebut kepribadian dapat diketahui, maka fenomena itu juga memungkinkan adanya pembahasan mengenai sebagian besar perilaku masa mendatang pada diri individu. Yang amat menarik mengenai pandangan kedua teori tersebut adalah, keduanya berangkat dari dasar yang berbeda tetapi mempunyai banyak kesamaan. Teori Eysenck disusun dengan tentara yang normal dan neurotik sebagai sampel penelitian. Sebaliknya, Cattell menggunakan sebuah populasi. Apa yang dapat diambil dari teori kedua psikolog tersebut adalah tingkat obyektivitas dimana sungguh-sungguh mengukur pola-pola perilaku individual. (Robbins, 2006:396)

d. Teori-teori Dinamis vs Statis

Meskipun Mischel menganggap bahwa situasi merupakan penentu perilaku, peneliti lain justru menunjukkan hasil yang sangat berbeda mengenai kepribadian dan dalam memprediksi perilaku. Cattell selalu menyatakan bahwa dapat menerima bahwa kepribadian sebagaimana dia mendefinisikannya, adalah bentuk relatif; tetapi relatif merupakan yang sifatnya operatif. Cattell berpendapat bahwa dapat beradaptasi dan berubah jika keadaan memungkinkan, tetapi perubahan tersebut pada umumnya konsisten dengan atribut kepribadian utama individu. Dengan kata lain, jika seseorang adalah individu yang ramah, maka perubahan apapun yang mungkin terjadi di sekelilingnya akan disambut

dengan hangat meskipun dengan tingkat keramahan yang lebih tinggi atau lebih rendah. Sebaliknya, Block (1973), mengajukan pendapat dari perspektif yang berbeda. Dalam studi longitudinal, penekanan akhir dari penelitiannya mengindikasikan bahwa kepribadian, sebagaimana ditentukan oleh sederet instrumen yang berbeda yang terus dikembangkan sepanjang waktu adalah relatif pasti. (Noe.dkk, 2004:315)

Dengan kata lain, banyaknya perubahan yang mungkin terjadi relatif tidak berarti; adalah sebagaimana ada, bertindak sebagaimana bertindak. Akan tetapi, indikasi-indikasi tampaknya menjadi bahwa kepribadian seakan-akan menetapkan garis pedoman dalam mana suatu perilaku sedang terjadi. Kepribadian merupakan suatu situasi yang menentukan bentuk perilaku tertentu yang diekspresikan. Mengambilnya sebagai tema sentral, berarti mengindikasikan pentingnya situasi tempat menemukan diri, dan yang mungkin melalui analisis membantu atau menghalangi perkembangan sepanjang waktu. Barangkali studi kepribadian memberikan prediksi yang lebih baik terhadap perilaku kelompok daripada perilaku individual. Dari sinilah diarahkan kepada pertimbangan dengan tujuan bagaimana - setelah mempunyai pengetahuan tentang perilaku manusia - dapat mempengaruhinya di tempat yang paling positif, untuk kebaikan individu dan juga organisasi. Pemikiran seperti itu sedikit mengantarkan kepada motivasi. (Gibson, 2005:381)

e. Perdebatan-perdebatan saat ini

Perhatian saat ini pada perbedaan individu tidak sebanyak perhatian terhadap kesadaran versus ketidaksadaran, tetapi lebih kepada faktor-faktor

ketidaksadaran apa yang menentukan perilaku dan di bawah kondisi apa. Hampir semua teori kepribadian modern menerima tanggung jawab untuk berhubungan dengan perolehan dan proses belajar. Di lain pihak, ahli-ahli seperti Adler memberikan sedikit perlakuan atau treatment khusus terhadap belajar. Secara umum, yang tampaknya terjadi adalah bahwa orang-orang dengan mudah memperlakukan *learning* di bawah judul maturasi atau kedewasaan, individuasi atau aktualisasi diri, daripada menyediakan gambaran yang lebih detail mengenai proses tersebut. (Fathoni, 2006:281)

Yang menarik, seluruh bidang determinasi genetik terhadap perbedaan individu berasal dari penelitian yang cermat, waktu itu dari mikrobiologi. Meskipun pada satu sisi Sheldon adalah satu dari beberapa psikolog yang pandangannya mengarah kepada sentralitas determinan genetik kepribadian versus lingkungan sekali lagi menarik perhatian. Mungkin adalah gabungan dari sifat-sifat orang tua, dan dibanding faktor lingkungan, gabungan tersebut lebih menentukan dalam membentuk perilaku aktual. Dengan cara yang sama, argumen tentang pengalaman-pengalaman awal adalah sama penting atau lebih penting, maka pengalaman saat ini sedang mulai berjalan tersendat-sendat. Sedikit, jika ada, yang akan berpendapat bahwa pengalaman awal pada masa kanak-kanak, terutama jika sangat traumatik, secara dramatis mempengaruhi kehidupan selanjutnya sebagai alasan untuk bentuk perilaku tertentu.

Ada juga alasan-alasan mengenai cara holistik versus analitik dalam kaitannya dengan perbedaan individu. Sementara beberapa orang berpendapat bahwa Cattell dan Eysenck, di antara yang lain, cenderung ke arah analitik akhir dari spektrum tersebut. Argumen Cattell selalu berisi ide bahwa Anda

tidak dapat memisahkan individu dan perilakunya dari lingkungan tempat perilaku itu terjadi. Situasi harus mempunyai beberapa pengaruh. Tidak berarti mengatakan bahwa perilaku tidak dapat dianalisis secara terpisah, tetapi lebih mengindikasikan bahwa semua faktor harus diletakkan kembali bersama-sama. Hal ini mengarah kepada apa yang menjadi perdebatan seru selama akhir tahun 60-an dan awal 70-an, tentang orang vs situasi. Mischel sedikit terimbas isu tersebut. Posisi merupakan interaksi manusia yang sangat berarti, dimana disposisi individual atau trait akan membantu menentukan situasi sebagaimana stimulus pada lingkungan, dan untuk itulah ada. Baik trait maupun variabel situasi akan memainkan peran dalam menentukan perilaku. Pendapat-pendapat lain berbicara tentang perilaku bertujuan vs perilaku mekanistik. Individu dilihat sebagai benda yang bereaksi terhadap stimulus tertentu, atau individu tersebut mempunyai beberapa jenis maksud dan tujuan.

Sedikit orang yang menentang pendapat terakhir, tetapi perdebatan tersebut lebih dari itu karena ada implikasi pada motif yang dibawa orang-orang pada situasi tertentu. Ada juga argumen antara ide-ide mempunyai sedikit atau banyak motif. Komunikator seperti Adler dan Maslow akan berpendapat untuk kesatuan motif. Di sisi lain, ada Murray, McClelland, dan Cattell, yang akan memberikan banyak variabel motif untuk menjelaskan perilaku. Dalam berbagai cara, satu dari perdebatan paling sengit dimana kepribadian dan perbedaan individual disoroti, adalah mengenai normal vs abnormal. Sulit untuk menentukan di mana masing-masing dimensi tersebut dimulai dan diakhiri. Freud dan Adler pada akhir spektrum abnormal menegaskan bahwa membuat teori mengenai apa yang menjadi penekanan psikologis. Maslow dan

Cattell, sebaliknya, berkaitan erat dengan normalitas, bahkan perbedaannya tidak begitu jelas. Maslow juga menekankan rehabilitasi ke dalam masyarakat orang-orang yang sakit mental. Tetapi sumber perdebatan itu berlangsung lebih jauh. Adalah mudah untuk membedakan perilaku manusia, untuk memberikan label normal atau abnormal. Yang diketahui sejak dulu adalah definisi mengenai istilah tersebut berubah secara mencolok; apa yang dulu merupakan perilaku abnormal, saat ini tidak lagi dianggap abnormal. (Anoraga, dan Suyati, 2005:145)

Dasar pengetahuan yang dimiliki mengenai cara dimana faktor biologis mempengaruhi dan dipengaruhi oleh perilaku, makin meningkat secara dramatis. Biologi jelas mempunyai pengaruh besar terhadap perbedaan individual: telah mempelajari teori evolusi dan cara teori tersebut diterapkan pada perilaku yang kompleks seperti agresi, kompetisi, kooperasi, dan sebagainya. Dulu, benar-benar dianggap bahwa perilaku dibentuk oleh lingkungan dimana individu bersosialisasi. Sekarang tampak bahwa pandangan tersebut mungkin terlalu sempit. Patut dicatat bahwa semakin banyak dilakukan penelitian tentang orang-orang pada usia lanjut, dan mendapatkan pengetahuan baik tentang siklus perkembangan perilaku maupun kepribadian melalui siklus hidup.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian, Badeni (2014: 19), mengklasifikasikan kepribadian dalam lima dimensi besar, yakni :

1. Ekstrovert vs introvert

Kepribadian ekstrovert adalah dimensi kepribadian yang menggambarkan

seseorang yang memiliki kemampuan bersosialisasi, suka berkumpul dan tegas. Sedangkan kepribadian yang introvert menggambarkan seseorang yang cenderung pendiam, malu-malu dan tenang.

2. Kemampuan bersepakat tinggi vs rendah

Kepribadian dengan kemampuan bersepakat tinggi adalah dimensi kepribadian yang menggambarkan seseorang yang baik hati, bisa bekerja sama dan percaya pada orang. Sedangkan kepribadian yang berkemampuan bersepakat rendah menggambarkan orang yang dingin, tidak mampu bersepakat dan antagonistik.

3. Sifat berhati-hati vs tidak berhati-hati

Individu dengan sifat berhati-hati adalah dimensi kepribadian yang menggambarkan seseorang yang bertanggung jawab, dapat diandalkan, gigih dan terorganisasi. Sebaliknya, individu dengan sifat tidak berhati-hati menggambarkan orang yang mudah bingung, tidak terorganisir dan tidak handal.

4. Kesetabilan emosi

Kepribadian dengan emosi stabil yakni dimensi kepribadian yang menggambarkan seseorang yang tenang, percaya diri, kokoh. Sedangkan kepribadian dengan emosi tidak stabil menggambarkan orang yang gugup, tertekan dan tidak kokoh.

5. Keterbukaan terhadap pengalaman

Individu yang terbuka terhadap pengalaman merupakan dimensi

kepribadian yang menggambarkan seseorang yang imajinatif, artistik, sensitif dan intelektual. Sedangkan individu yang tidak terbuka terhadap pengalaman akan menggambarkan orang yang kontroversial, serta menemukan kenyamanan dalam keakraban.

Sementara itu, menurut Stephen P. Robbins (dalam Badeni, 2014: 22-25), ada beberapa jenis kepribadian yang berhubungan dengan perilaku kerja, yakni sebagai berikut :

1. Kepribadian *Internal/External Locus of Control*

Internal locus of control adalah jenis kepribadian yang menggambarkan keyakinan seseorang bahwa segala sesuatu yang terjadi pada diri mereka ditentukan oleh diri mereka sendiri. Dalam kaitannya dengan pola perilaku dalam organisasi, individu *internal locus of control* memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Jika dilihat dari pola perilaku produktivitas, individu ini memiliki ciri sebagai berikut :

- Lebih produktif.
- Termotivasi kerja, percaya bahwa bekerja keras menghasilkan tampilan kerja yang baik.
- Selalu mengendalikan lingkungan.
- Lebih sesuai dengan pekerjaan yang memerlukan inisiatif dan kebebasan.
- Kurang puas dengan informasi yang dimiliki, mengumpulkan informasi terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan, Mampu dengan baik menyimpan, memanfaatkan dan memproses informasi yang dimiliki.
- Melihat hubungan yang kuat antara apa yang mereka lakukan dengan apa

yang terjadi pada diri mereka.

- Mampu mengatur waktu untuk kerja yang lebih baik.
- Lebih menyukai hasil kerja dibandingkan kemampuan seseorang.
- Lebih suka menggunakan persuasi secara pribadi dan kekuatan pribadi serta kurang suka dengan pemaksaan dalam mempengaruhi orang lain
- Lebih mandiri, yakin pada pertimbangan sendiri dan tidak mudah terpengaruh.
- Menyukai kepemimpinan partisipatif.

Sebaliknya, *external locus of control* adalah jenis kepribadian yang menggambarkan keyakinan seseorang bahwa apa yang terjadi pada diri mereka sangat ditentukan oleh faktor luar (orang lain, lingkungan atau nasib). Dalam kaitannya dengan pola perilaku dalam organisasi, individu *external locus of control* memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah. Jika dilihat dari pola perilaku produktivitas, individu ini memiliki ciri yang berlawanan dengan tipe *internal locus of control*, serta lebih menyukai kepemimpinan direktif.

2. Orientasi prestasi

Kepribadian jenis ini ditunjukkan dengan sifat berprestasi sebagai salah satu kebutuhan utama. Apabila dikaitkan dengan jenis pekerjaan yang disukai, orang yang memiliki jenis kepribadian ini cenderung menyukai pekerjaan dengan tingkat kesukaran yang sedang, memiliki tantangan dan selalu menginginkan umpan balik yang cepat. Apabila dikaitkan dengan perilaku individu dalam organisasi, ciri kepribadian ini akan produktif sejauh pekerjaan yang diberikan padanya sesuai.

3. Autoritarian

Autoritarian merupakan keyakinan bahwa orang-orang dalam organisasi memiliki status dan kekuasaan yang berbeda. Individu dengan *authoritarianisme* yang tinggi memiliki sifat antara lain :

- Pola fikir yang kaku.
- Menghakimi orang lain.
- Hormat/menjilat pada mereka yang berada di atas dan mengeksploitasi mereka yang ada di bawah.
- Curiga pada orang lain.
- Cenderung menolak perubahan.

Jika jenis kepribadian ini dikaitkan dengan perilaku terhadap pekerjaan, ia memiliki jenis pribadi tidak produktif jika dihadapkan pada pekerjaan yang penyelesaiannya banyak berinteraksi dengan orang lain dan memerlukan penyesuaian dengan situasi yang sering berubah. Sebaliknya, kepribadian ini akan produktif jika berhubungan dengan pekerjaan yang terstruktur atau prosedural yaitu pekerjaan yang memiliki banyak norma atau aturan yang harus ditaati.

4. Machiavelli

Kepribadian ini cenderung berpola fikir dengan sifat pragmatis, yakni percaya bahwa tujuan dapat membenarkan segala cara. Terlepas dari baik atau tidaknya kepribadian ini, dilihat dari perspektif perilaku individu dalam organisasi, jenis kepribadian ini cocok dengan pekerjaan yang tidak memerlukan standar perilaku tertentu, seperti bagian penjualan yang didalamnya terjadi persaingan yang sangat tajam, sebaliknya kepribadian ini kurang sesuai dengan

pekerjaan yang terkait dengan suatu aktivitas penelitian.

5. Risk Taking

Merupakan jenis kepribadian yang menunjukkan sifat berani mengambil tindakan dan keputusan yang cepat dengan informasi yang minimal atau keberanian mengambil resiko. Jika dikaitkan dengan perilaku individu dalam organisasi, orang yang memiliki keberanian yang tinggi akan lebih produktif jika dihadapkan dengan pekerjaan yang senantiasa membutuhkan tindakan yang cepat. Kepribadian ini akan kurang tepat jika ditempatkan pada pekerjaan yang memerlukan ketelitian.

6. Tipe pribadi A dan B

Jenis pribadi A adalah pribadi yang memiliki ciri-ciri kurang sabar, keinginan untuk berprestasi dan *perfectionist*. Sedangkan jenis pribadi B adalah seseorang yang memiliki ciri-ciri mudah bergaul dan kurang kompetitif.

Kinerja setiap pegawai merupakan sesuatu yang diharapkan memiliki hasil maksimal oleh semua pihak. Kinerja yang baik dihasilkan oleh individu yang unik, yang berbeda antara satu dengan lainnya, atau dengan kata lain, dihasilkan oleh setiap individu pegawai yang memiliki kepribadian yang berbeda-beda. Selain pencapaian kinerja pegawai yang berbeda-beda, tingkat stres yang dialami oleh setiap pegawai juga berbeda-beda. Hal ini tentunya dipengaruhi dan ditentukan oleh faktor-faktor yang berbeda-beda pula.

4. Stress Kerja

Penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan individu maupun organisasi. Suatu pendekatan terhadap manajemen manusia, yang berdasarkan 3 (tiga) prinsip dasar. Pertama, sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki oleh organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut. Kedua, keberhasilan ini sangat mungkin di capai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan, dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan perencanaan strategis. Ketiga, budaya dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. (Armstrong, 2006 : 1)

Para ahli dan pengamat masalah perilaku organisasi dan sumber daya manusia mulai memperhatikan masalah stres akibat lingkungan kerja. Menurut Hicks and Gullit (2005 : 315) :

Tingkat stres karyawan akan berpengaruh terhadap prestasi kerja. Konsekuensi stres akan melahirkan gejala fisiologis, psikologis dan gejala perilaku. Gejala stres yang dikaitkan dengan perilaku mencakup perubahan dalam prestasi, absensi, tingkat keluarnya pegawai, juga perubahan dalam kebiasaan makan, meningkatnya merokok, konsumsi alkohol, bicara cepat, gelisah dan gangguan tidur. Sejumlah riset telah meneliti hubungan stres dengan prestasi kerja. Stres merupakan hal yang sering kita dengar. Siapa saja dalam bentuk tertentu, dalam kadar berat maupun ringan pernah mengalaminya. Tidak seorangpun bisa terhindar dari hal itu, baik itu balita, kaum remaja, orang dewasa bahkan para lanjut usia sekalipun. Baik itu dalam lingkungan rumah tangga, sekolah maupun lingkungan kantor. Dalam melaksanakan tugas sehari-hari stres kerja bagi seseorang itu hampir selalu ada. Stres yang dialami seseorang dapat menimbulkan

ketegangan yang dapat diakibatkan oleh adanya tantangan, kesulitan, ancaman ataupun ketakutan terhadap masalah yang sulit terpecahkan.

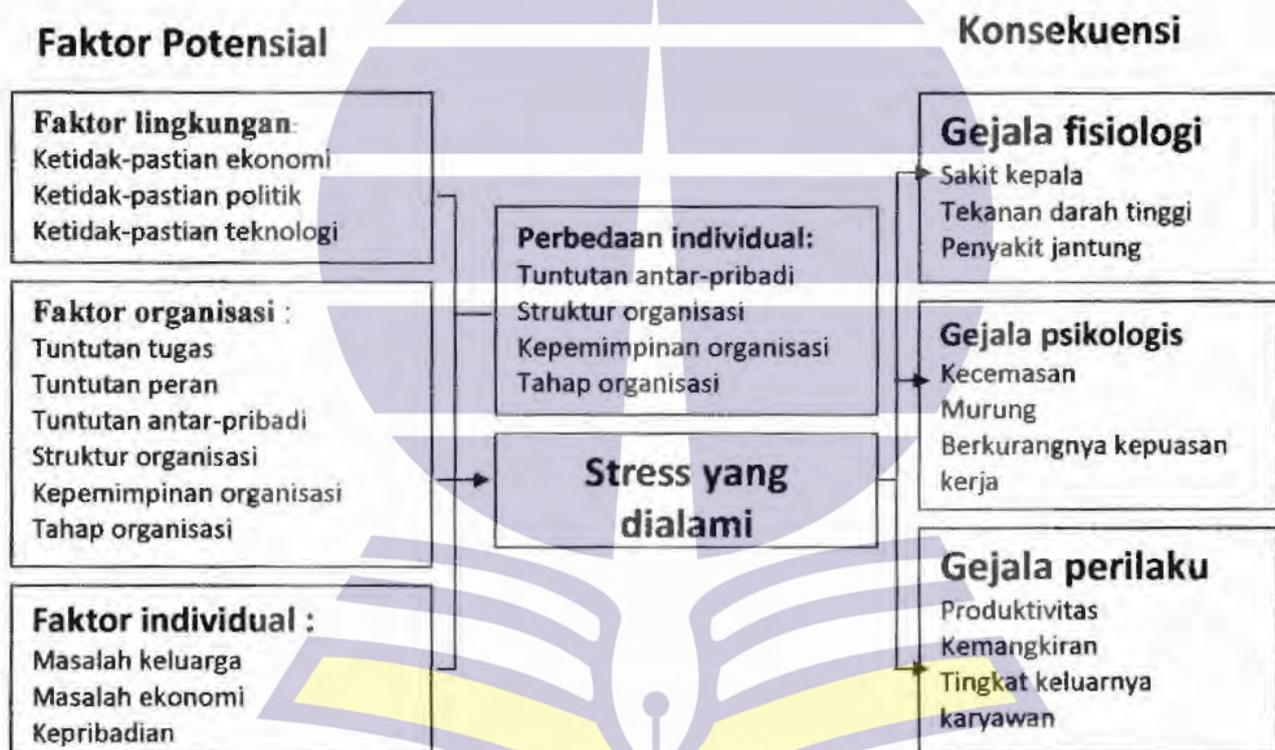
Dalam keadaan stres yang sering, seseorang tidak mampu membuat prioritas dan mengambil keputusan. Sehingga dalam mengerjakan tugas juga sering mengalami kesalahan. Oleh sebab itu, pihak manajemen organisasi/instansi perlu untuk memperhatikan masalah stres dan akibatnya agar tidak mengganggu pegawai yang nantinya berdampak pada organisasi/instansi yang bersangkutan. Demikian pula sebaliknya, stres dalam keadaan tertentu dapat membuat perhatian karyawan pada pekerja semakin meningkat sehingga prestasi kerjanya dapat meningkat pula. "Stres terjadi disebabkan oleh berbagai stressor atau hal-hal yang menjadi sumber penyebab stres pada diri seseorang. Sumber-sumber stres kerja diklasifikasikan menjadi tiga kelompok yaitu Faktor Lingkungan, Faktor Organisasi, dan Faktor Individu". (Robbins, 2003 : 794)

Suatu kondisi dinamik seseorang individu dikonfrontasikan dengan suatu peluang, kendala (*constraints*), atau tuntutan (*demands*) yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkan dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti dan penting. Stres tidak dengan sendirinya harus buruk. Walaupun stres lazimnya dibahas dalam konteks negatif, stres juga mempunyai nilai positif. Stres merupakan suatu peluang bila stres itu menawarkan perolehan yang potensial. "Stres tidak secara otomatis berpengaruh buruk bagi *performance* karyawan maupun organisasi. Secara umum stres pada level rendah dapat mempertinggi prestasi kerja". (Luthans, 2005:47)

Fakta-fakta yang dikutip memperlihatkan bahwa stres kerja merupakan masalah serius dalam organisasi. Menurut Robbins (2003:235),

”Stres adalah suatu kondisi dinamik dimana seorang individu dikonfrontasikan dengan sebuah peluang, kendala, atau tuntutan yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti dan penting. Sumber stres dapat dikategorikan menjadi 3 yakni faktor lingkungan, faktor organisasional dan faktor individual. Berikut ini gambaran sumber potensial stres dan dan konsekuensinya”.

Bagan 2.3
Sumber Potensial Stres Dan Konsekuensi



Sumber : Robbins, Stephen P., 2003, Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi, (terjemahan), Jakarta, Erlangga.

Menurut Robbins (2003:235-236) model di atas mengidentifikasi tiga perangkat faktor yang menjadi sumber potensial stress kerja :

1. Faktor lingkungan, merupakan ketidakpastian lingkungan mempengaruhi desain dari struktur organisasi sehingga akan mempengaruhi stres kerja

dikalangan pegawai dalam organisasi tersebut. Ketidakpastian dalam daur hidup bisnis menciptakan ketidakpastian ekonomi. Ketidakpastian politik cenderung menciptakan stres misalnya peraturan pemerintah yang tidak konsisten atau pergantian pimpinan daerah (bupati). Inovasi baru dapat membuat ketrampilan dan pengalaman seorang pegawai dikaitkan dengan kemampuan menggunakan teknologi yang usang.

2. Faktor Organisasi, merupakan tekanan yang dituntut dalam rangka menyelesaikan tugas dalam suatu kurun waktu yang terbatas, beban kerja yang berlebihan, kepekaan pekerjaan dan kepekaan rekan kerja. Adapun faktor organisasi antara lain berupa :

- tuntutan tugas, merupakan faktor yang dikaitkan dengan pekerjaan pegawai yang mencakup desain pekerjaan, kondisi pekerjaan dan tata letak kerja secara fisik.
- tuntutan peran, berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada pegawai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam organisasi yang diharapkan melebihi peran sebelumnya.
- tuntutan antar-pribadi, merupakan tekanan diciptakan oleh pegawai lain atau kurangnya dukungan sosial rekan rekan kerja dan hubungan antarpribadi yang buruk terutama bagi pegawai yang memiliki kebutuhan sosial tinggi
- struktur organisasi, merupakan penentuan tingkat perbedaan dalam organisasi, tingkat aturan dan pengaturan serta keputusan yang diambil. Aturan yang berlebihan kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan mengenai struktur variabel pekerjaan.

- kepemimpinan organisasi, menggambarkan gaya organisasi dari pengambil keputusan yang menciptakan suatu budaya yang dicirikan ketegangan, rasa takut dan kecemasan yang tidak realitis dalam jangka pendek melalui pengawasan yang ketat bahkan memberikan hukuman yang berlebihan.
 - tahap organisasi, merupakan tahapan melalui siklus organisasi yang dimulai dari pendirian, tumbuh mencapai puncak, kemerosotan dan organisasi tersebut harus dilikuidasi.
3. Faktor individual, mencakup faktor faktor dalam kehidupan pribadi pegawai terutama masalah ekonomi, masalah keluarga dan kepribadian. Untuk masalah ekonomi biasa dikaitkan dengan pendapatan atau sumber keuangan yang dimiliki sehingga akan berimbas ke masalah keluarga yang dimulai dari pertengkaran kecil hingga perceraian keluarga. Kepribadian juga memiliki andil yang besar terhadap stres, varian ambisi yang paling dominan tanpa mampu mengevaluasi kemampuan diri sendiri.

Selain ketiga faktor potensial di atas yang bisa menjadi sumber stres menyangkut perbedaan individual yang meliputi tuntutan antar-pribadi, struktur organisasi dan kepemimpinan yang dapat mengakibatkan konsekuensi yang banyak. Konsekuensi fisiologi ditandai sakit kepala, tekanan darah tinggi, penyakit jantung. Untuk konsekuensi psikologis meliputi kecemasan, murung dan berkurangnya kepuasan kerja. Selain itu terdapat gejala perilaku antara lain produktivitas yang menurun, tingkat kemangkiran yang meningkat bahkan pegawai tersebut keluar dari pekerjaan tersebut.

Menurut Handoko (2001:165) bahwa :

Performance pada beberapa tugas kenyataannya dipengaruhi secara kuat oleh stres. *Performance* biasanya turun secara tajam ketika stres naik pada tingkat yang tinggi. Stres tingkat tinggi biasanya disertai oleh kemarahan, kecemasan, depresi, gelisah, lekas marah, tensi marah, dan kebosanan. Problem – problem psikologis akibat dari stres, akan dapat menurunkan *performance* kerja, rendahnya penghargaan diri, benci pada supervisor, tidak bisa konsentrasi, tidak bisa membuat keputusan dan tidak adanya kepuasan kerja. Akibat dari stres dapat merugikan organisasi. Stres pada level rendah sampai dengan level sedang akan berakibat pada produktivitas kerja karyawan. Semakin tinggi tingkat stres yang diderita oleh karyawan , maka produktivitas mereka semakin menurun, dan sebaliknya.

Pendapat Luthans diatas didukung oleh pendapat Barron (2003:66), yang menyatakan bahwa meningkatnya stres dari level rendah ke level sedang, akan membangkitkan dan meningkatkan hasil atau *performance*. Sedangkan penambahan peningkatan stres diasumsikan mengganggu produktivitas. Jadi, level stres sangat rendah atau sangat tinggi, produktivitas karyawan akan turun. Stress berlangsung lama dapat mengakibatkan timbulnya berbagai jenis perilaku. Adanya keadaan ini tergantung pada masing – masing individu yang mengalami, berapa lama sumber stres berlangsung dan berapa besar karyawan mampu menghadapinya.

John Suprihanto (dalam Sunyoto, 2015 : 56-57), mengatakan bahwa ada 5 penyebab stres, yakni :

1. Penyebab fisik

Penyebab stres dari aspek fisik ini meliputi :

- a. Kebisingan : Kebisingan yang terus menerus dapat menjadi sumber stres bagi banyak orang. Namun terlalu tegang juga dapat menyebabkan hal yang sama.
- b. Kelelahan : Kelelahan dapat menyebabkan stres karena kemampuan untuk bekerja menurun. Turunnya kemampuan bekerja menyebabkan prestasi menurun dan tanpa disadari menimbulkan stres.
- c. Penggeseran kerja : Terus menerus mengubah pola kerja dapat menimbulkan stres. Hal ini karena seorang pegawai sudah terbiasa dengan pola kerja dan kebiasaan kerja yang lama.
- d. Jetlag : Jetlag adalah jenis kelelahan khusus yang disebabkan oleh perubahan waktu sehingga mempengaruhi irama tubuh seseorang.
- e. Suhu dan Kelembaban : Bekerja dalam ruangan yang suhunya terlalu tinggi dapat mempengaruhi tingkat prestasi pegawai. Suhu tinggi harus dapat ditoleransi dengan kelembaban yang rendah.

2. Beban kerja

Beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stres. Hal ini bisa disebabkan dengan tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan kerja terlalu tinggi, volume kerja terlalu banyak dan sebagainya.

3. Sifat pekerjaan

Beberapa sifat pekerjaan yang dapat menyebabkan stres adalah :

- a. Situasi baru dan asing : Seseorang yang menghadapi situasi baru dan asing dalam pekerjaan atau organisasi akan terasa sangat tertekan sehingga dapat menimbulkan stres.
- b. Ancaman pribadi : Tingkat kontrol (pengawasan) yang terlalu ketat dari atasan menyebabkan seseorang merasa terancam kebebasannya.
- c. Percepatan : Stres terjadi saat seseorang tidak mampu untuk memacu pekerjaan.
- d. Ambiguitas : Kurangnya kejelasan terhadap apa yang harus dikerjakan akan menimbulkan kebingungan dan keraguan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
- e. Umpan balik : Standar kerja yang tidak jelas dapat membuat pegawai tidak puas, karena tidak tahu prestasi mereka. Disamping itu, standar kerja yang tidak jelas juga dapat dipergunakan untuk menekan pegawai.

4. Kebebasan

Kebebasan yang diberikan kepada pegawai belum tentu merupakan hal yang menyenangkan. Bagi sebagian pegawai, justru adanya kebebasan membuat mereka merasa ketidakpastian dan ketidakmampuan dalam bertindak. Hal ini juga dapat menjadi penyebab stres bagi seseorang.

5. Kesulitan atau masalah

Kesulitan atau permasalahan pribadi dan dalam rumah tangga seseorang seperti ketidakcocokan suami istri, masalah perceraian ataupun masalah keuangan

dapat mempengaruhi prestasi seseorang. Hal ini dapat menjadi sumber stres bagi seseorang.

Ada lima macam jenis akibat stres yang diungkapkan oleh Gibson (2005:165), yaitu :

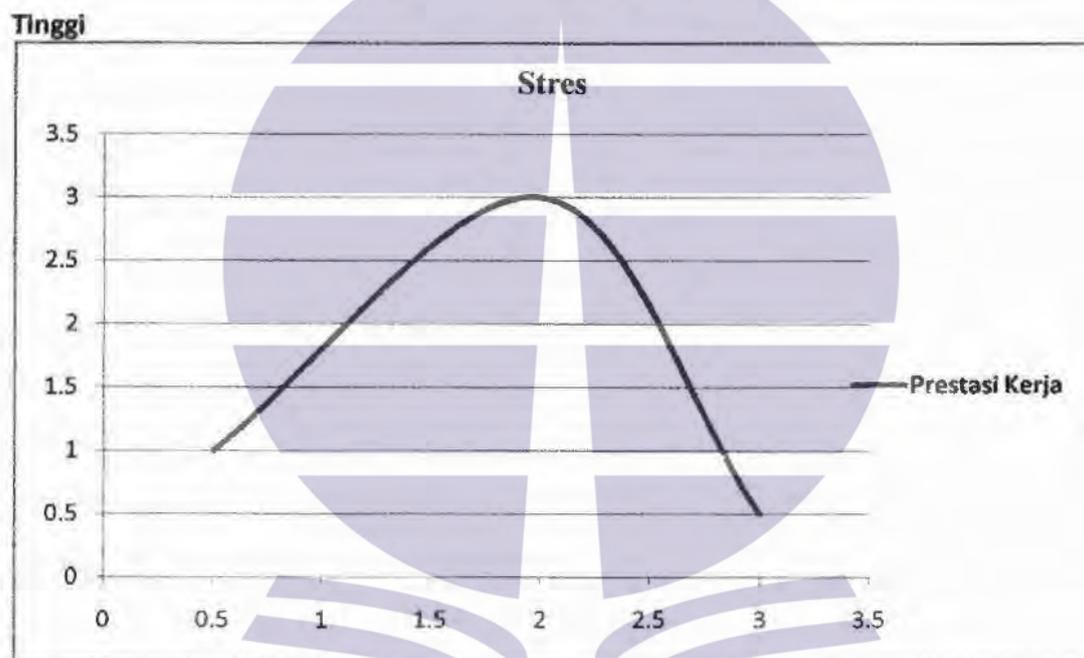
1. Akibat Subyektif (*Subjective Effects*); Munculnya kegelisahan, agresif, kelesuan, kebosanan, kemuraman (depresi), kelelahan, kekecewaan (frustasi), kehilangan kesabaran, harga diri yang rendah, perasaan terpencil.
2. Akibat Perilaku (*Behavioral Effects*); Mudah terkena kecelakaan, penyalahgunaan obat, peledakan emosi, makan yang berlebihan, minum atau merokok yang berlebihan, berperilaku yang impulsif, serta tertawa kegelisah.
3. Akibat Kognitif (*Cognitive Effects*); Tidak mampu mengambil keputusan yang sehat, kurang berkonsentrasi, tidak mampu memusatkan perhatian yang lama, sangat peka terhadap kecaman dan rintangan yang bersifat mental.
4. Akibat Fisiologis (*Physiological Effects*); Tingkat gula darah meningkat, denyut jantung atau tekanan darah naik, mulut kering, berkeringat, mata membasah, dan cenderung panas dingin.
5. Akibat Keorganisasian (*Organizational Effects*); Kemangkiran, produktivitas rendah, mengasingkan diri dari teman sekerja, ketidakpuasan kerja, menurunnya keterikatan dan loyalitas terhadap organisasi.

Stres dapat menurunkan maupun meningkatkan prestasi kerja. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Badeni (2014 : 69) yang mengatakan bahwa:

Ketika tidak ada stres, tantangan berkinerja tidak ada, kinerja (prestasi kerja) cenderung menurun. Ketika stres bertambah, kinerja (prestasi kerja)

cenderung meningkat, karena stres membantu seseorang mengerahkan sumber energi untuk memenuhi tuntutan yang diharapkan. Ini merupakan stimulus yang sehat yang meningkatkan semangat karyawan merespon semua tantangan. Akhirnya karyawan mampu berprestasi atau mengaktualisasikan potensinya sampai titik maksimal. Jika stres terlalu tinggi kinerja mulai menurun, karena stres mengintervensi kinerja. Seorang karyawan kehilangan daya/kemampuan untuk mengatasi, menjadi tidak mampu membuat berbagai keputusan, dan ini berpengaruh pada perilaku. Jika stres meningkat pada titik tertinggi, kinerja menjadi titik nol, karyawan mengalami kehancuran, terlalu sulit untuk bekerja, mogok dan menolak untuk berangkat kerja untuk menghadapi stres.

Bagan 2.4
Hubungan stres dengan prestasi kerja



Rendah

Sumber : Badeni, (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Bandung : Penerbit Alfabeta

Bagan 2.4 menunjukkan bahwa ketika tingkat stres kerja sangat rendah maka prestasi kerja juga rendah. Ini dapat diakibatkan karena seseorang tidak menghadapi banyak tekanan atau tantangan sehingga orang tersebut kemungkinan besar tidak melakukan usaha yang tinggi untuk mengahadapinya. Selanjutnya, ketika tingkat stres meningkat, tingkat usaha akan ditingkatkan sehingga prestasi kerja hingga titik tertentu meningkat dan seseorang masih mampu mengatasinya.

Namun, ketika tingkat stres meningkat melebihi tingkat yang dapat dikendalikan, prestasi kerja akan menurun.

Stres kerja yang dihadapi seseorang harus diatasi dengan benar agar tidak terlalu menimbulkan dampak negatif bagi individu tersebut. Dalam bukunya, Kreitner (2004:167) menjelaskan lima cara untuk mengatasi stres yang dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Relaksasi / Pengenduran otot; Dilakukan dengan bernafas secara perlahan – lahan dan memdalam, melakukan pengurangan ketegangan otot secara sistematis. Cara ini merupakan cara termudah untuk dilakukan dan tidak membutuhkan dana yang besar.
2. *Bio Feed Back*; Dilakukan dengan menggunakan mesin untuk mendeteksi tekanan otot kemudian relaksasi otot digunakan untuk mengatasi gejala – gejala stres. Cara ini lebih mahal dari cara pertama sebab adanya pengadaan alat yang dibutuhkan. Namun alat tersebut juga bisa digunakan untuk mendeteksi program pengurangan stres.
3. Meditasi; Perlu dilakukan empat langkah yaitu : pertama, mencari lingkungan yang terang. Kedua, menggunakan “ Peralatan Mental “ seperti kalimat – kalimat yang menyejukkan atau membayangkan sesuatu yang indah untuk membawa pikiran indah dari pemikiran yang berorientasi eksternal. Meditasi juga merupakan cara paling mudah dan dapat dilakukan dimana saja
4. Perbaiki cara fikir; dengan melakukan pengalihan pemikiran yang rasional dan logis. Cara ini sedikit agak mahal karena membutuhkan seorang pembimbing seperti seorang ahli psikologi atau konsultan.

5. *Hollisic Wellness*; Merupakan suatu pendekatan secara umum untuk mengurangi stres.

Dari titik pandang organisasi bila pegawai mengalami stres yang rendah atau sedang masih dianggap bersifat fungsional dan dapat mendorong kinerja yang lebih tinggi. Apabila sudah mengalami stres yang tinggi dan berkepanjangan mengakibatkan kinerja menurun yang menuntut tindakan dari pimpinan. Boedidharmo (2004:164) mengatakan bahwa agar stres dapat menjadi perangsang yang positif bagi organisasi maka harus digunakan pendekatan individu dan pendekatan organisasi.

1. Pendekatan individu; merupakan tanggung jawab pribadi dalam mengendalikan stres kerja terutama yang dikaitkan dengan pelaksanaan teknik manajemen waktu, meningkatkan latihan fisik, pelatihan pengendalian relaksasi dan perluasan jaringan dukungan sosial.
2. Pendekatan organisasi, merupakan bentuk pengendalian yang dikelola oleh pengambil keputusan dimana terdapat beberapa stres yang dikaitkan dengan organisasi terutama tuntutan tugas dan peranan serta struktur organisasi. Oleh sebab itu diperlukan strategi yang dapat dilakukan oleh pengelola dengan mempertimbangkan perbaikan seleksi pegawai, penempatan kerja, penetapan tujuan yang realistis, perancangan ulang pekerjaan, peningkatan keterlibatan karyawan, perbaikan komunikasi organisasi dan penegakan program kesejahteraan koorporasi.

B. Penelitian Terdahulu

Sebagai kajian teori yang menunjang dalam penelitian ini ada beberapa hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini yakni :

1. Menurut Parisa (2004) dalam penelitiannya yang berjudul *Peranan Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan pada PT. Arta Mas Surabaya* memperoleh hasil pengujian hipotesis yang pertama dilakukan dapat diketahui bahwa hipotesis yang diajukan diduga kompensasi (X_1) dan promosi jabatan (X_2) mempunyai pengaruh serempak terhadap produktifitas kerja karyawan (Y) diterima kebenarannya. Hal ini dibuktikan dengan uji signifikan/uji F pengaruh serempak variabel bebas terhadap variabel terikatnya adalah tidak signifikan karena F_{hit} sebesar 26.142 lebih besar dari F_{tab} sebesar 3,55. Berdasarkan uji hipotesa secara parsial dapat diketahui bahwa hipotesis yang kedua yang diajukan yaitu diduga pengaruh promosi jabatan mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap produktifitas kerja karyawan dapat diterima kebenarannya karena pengaruhnya lebih besar bila dibandingkan dengan pengaruh variabel yang lain.
2. Sriutami (2008), hasil analisis menunjukkan bahwa variabel motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial (uji t) maupun simultan (uji F) pada tingkat derajat kepercayaan 90 % - 95% menunjukkan nilai 0,527 (52,7%) dengan signifikansi 0,000. Perubahan-perubahan variabel terikat mampu dijelaskan oleh variabel bebas, pada uji t dapat dilihat koefisien korelasi dan determinasi parsial nilai lingkungan kerja 0,254 lebih besar dari motivasi 0,353. Dari hasil analisis tersebut dapat diambil suatu kesimpulan bahwa Motivasi merupakan faktor dominan yang mempunyai pengaruh dalam meningkatnya Kinerja Karyawan

pada perusahaan industri maupun jasa terutama pada PT. Perintis Delta Teknik Waru Sidoarjo.

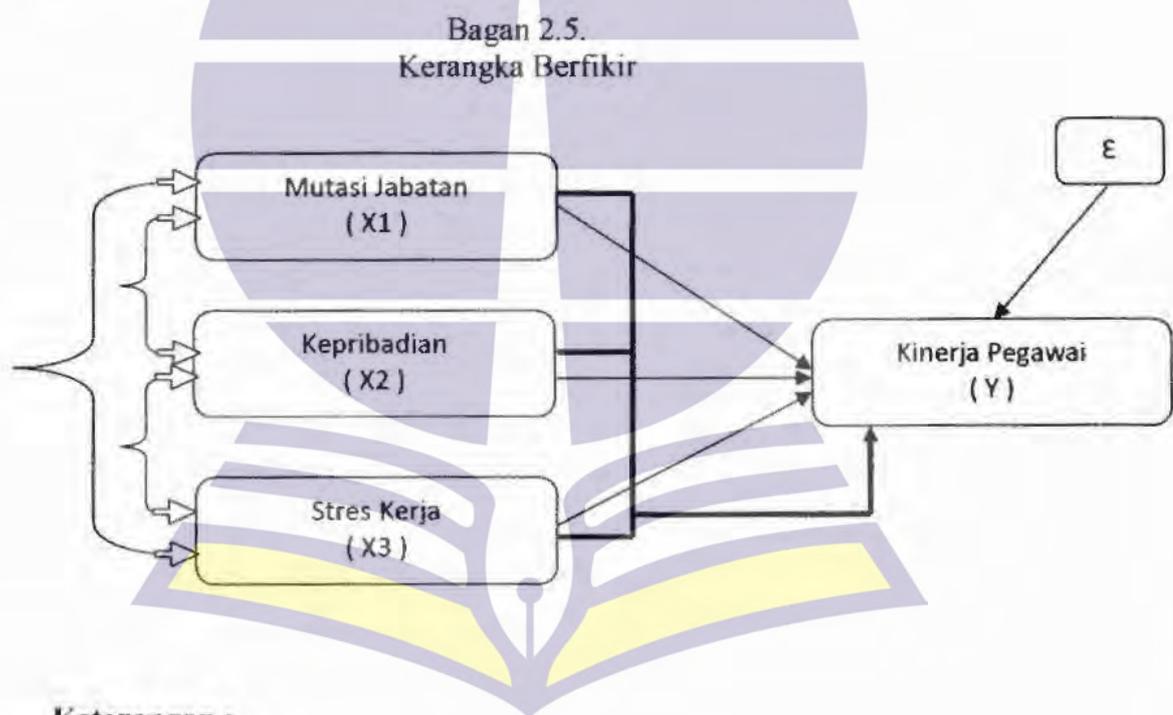
3. Menurut Junaidi (2009) dalam penelitian yang berjudul Pengaruh Stres Kerja dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Wijaya Karya dapat diketahui bahwa hipotesis yang diajukan yaitu diduga stres (X_1), dan disiplin kerja (X_2) mempunyai pengaruh serempak dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan uji signifikansi atau uji F pengaruh serempak variabel bebas terhadap variabel terikatnya adalah signifikansi karena F_{hitung} sebesar 64.138 lebih besar dari F_{tabel} sebesar 2.20. Berdasarkan uji hipotesa secara parsial dapat diketahui bahwa hipotesis yang kedua yang diajukan yaitu diduga pengaruh stres mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan dapat diterima kebenarannya karena pengaruhnya lebih besar bila dibandingkan dengan pengaruh variabel yang lainnya.
4. Menurut Ahmad Syarif (2011) dalam penelitian yang berjudul Pengaruh Pelatihan dan karakteristik individu terhadap kinerja pegawai dinas kelautan dan perikanan Kabupaten Buton Sulawesi Tenggara, tesis, ahmad syarif, UT 2011. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa adanya korelasi yang cukup kuat dengan nilai koefisien korelasinya ($R = 0,982$), angka tersebut adalah merupakan hubungan nilai pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Karakteristik individu juga mempunyai pengaruh terhadap kinerja dengan nilai determinasi sebesar 99,7% dan sisanya 0,3% ditentukan oleh faktor lain yang belum disentuh dalam penelitian ini. Sebagai kesimpulan, penelitian ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan pelatihan dan karakteristik individu

sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Buton Sulawesi Tenggara.

5. Menurut Yofani Tampubolon (2009) dalam penelitian yang berjudul Pengaruh Mutasi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) (Studi Survey Pada Bandara Husen Sastranegara), tesis, Yofani Tampubolon, Universitas Widyatama, 2009. Pelaksanaan mutasi jabatan yang dilakukan di PT. Angkasa Pura II (Persero) Bandara Husein Sastranegara sudah sangat baik. Pelaksanaan mutasi jabatan dari penelitian menunjukkan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,274 yang berada pada interval 4,20 - 5,00, yang termasuk pada kategori sangat baik. Tingkat Motivasi karyawan pada PT. Persero Angkasa Pura II (Persero) Bandara husein Sastranegara dikategorikan tinggi yang memiliki rata-rata keseluruhan sebesar 4,04 yang berada pada level 3,40 - 4,19. Berdasarkan hasil perhitungan statistik yaitu analisis koefisien Korelasi Rank Spearman diperoleh $r_s = 0.90$ yang artinya pengaruh mutasi jabatan terhadap motivasi kerja karyawan adalah kuat, dilihat koefisien korelasinya yang berda pada interval 0,80 - 1,000 yang termasuk kategori sangat kuat, dalam uji hipotesis diketahui $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($10,92 > 1,710$), dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, yang artinya terdapat pengaruh antara mutasi jabatan dengan motivasi kerja karyawan sehingga dapat diartikan bahwa semakin tepat mutasi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan, maka semakin tinggi tingkat motivasi kerja karyawan.

C. Kerangka Berfikir

Pada prinsipnya kerangka berfikir dalam suatu penelitian perlu dikemukakan, hal ini dimaksudkan sebagai jawaban sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi obyek permasalahan. Sebagai dasar kerangka berfikir, peneliti mengacu pada beberapa kajian teoritis dan hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan variabel-variabel tetapan penelitian, yaitu variabel Mutasi Jabatan, Kepribadian Pegawai, Stress Kerja dan Kinerja Pegawai, maka kerangka berfikir serta variabel dalam penelitian ini secara sistematis dapat digambarkan sebagai berikut



Keterangan :

- Y : Kinerja Pegawai
- X1 : Mutasi Jabatan
- X2 : Kepribadian Pegawai

X_3 : Stress Kerja

ϵ : Epsilon

D. Identifikasi Variabel

Untuk mempermudah pemahaman terhadap penelitian-penelitian ini, maka akan diidentifikasi variabel dari variabel bebas Mutasi Jabatan (X_1), Kepribadian Pegawai (X_2) dan Stress Kerja (X_3). Untuk variable terikat berupa Kinerja Pegawai (Y).

1. Mutasi Jabatan (X_1); adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status kepegawaian pegawai ke situasi tertentu dengan tujuan agar pegawai yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja.
2. Kepribadian Pegawai (X_2): adalah cara khas atau cara dimana individu berfikir dan bertindak ketika sedang menyesuaikan diri dalam lingkungan.
3. Stress Kerja (X_3); gejala yang dikaitkan dengan subyektivitas, perilaku, kognitif, fisiologi dan keorganisasian.
4. Kinerja pegawai (Y): adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu dan berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

E. Operasionalisasi Variabel

Berdasarkan identifikasi variabel maka dapat dioperasionalkan untuk mempermudah proses penelitian. Adapun indikator yang digunakan untuk diteliti terdapat pada tabel di bawah ini.

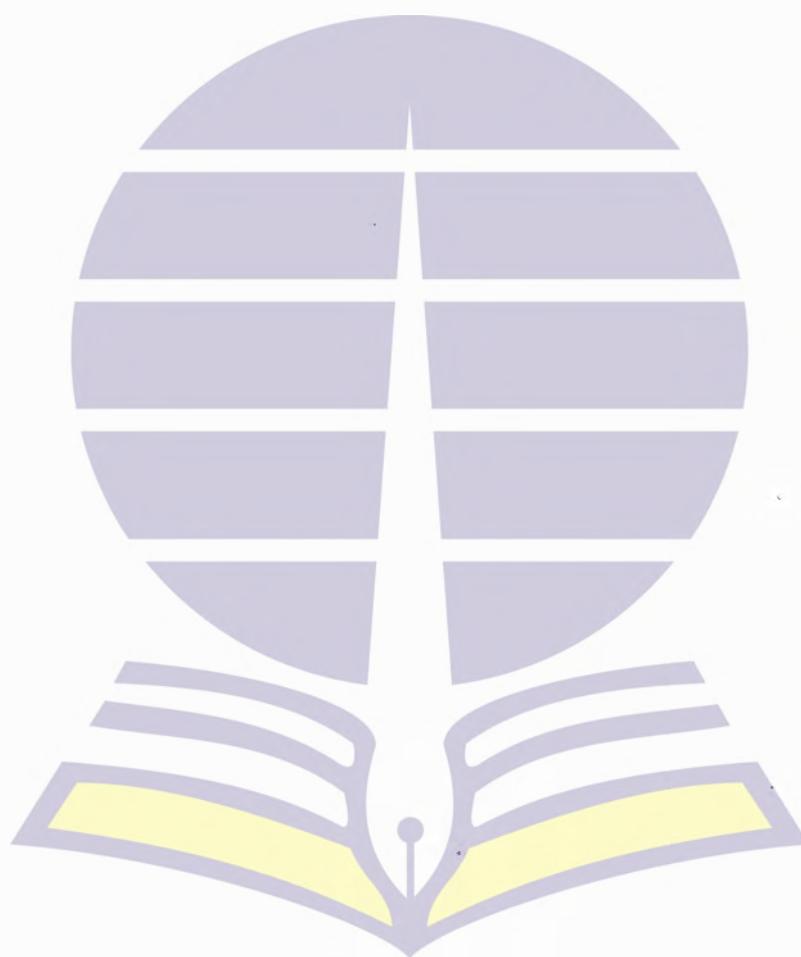
Tabel 2.1
Definisi Operasional Variabel

Variable	Dimensi	Indikator
Kinerja Pegawai (Y)	Target	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus pada target yang telah ditetapkan - Menantang tetapi masih dalam batas kemampuan / wajar - Memenuhi kuantitas - Pelanggan (internal dan eksternal) puas atas kuantitas yang dihasilkan
	Kualitas	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitas sesuai dengan standar yang telah ditentukan - Anggota memiliki kesepakatan tentang standar kualitas kinerja pegawai - Memiliki prosedur tentang pencapaian kualitas - Pelanggan (internal dan eksternal) puas atas kualitas yang dihasilkan
	Waktu Penyelesaian	<ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan selesai tepat waktu - Pelanggan puas atas waktu penyelesaian - Anggota berkomitmen terhadap pentingnya ketepatan waktu
	Taat Asas	<ul style="list-style-type: none"> - Dilakukan dengan cara yang benar - Transparan - Dapat dipertanggungjawabkan

Mutasi Jabatan (X₁)	<i>Merit system</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Mutasi pegawai didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, - Mutasi pegawai didasarkan atas landasan yang sesuai dengan aturan yang berlaku - Mutasi pegawai didasarkan atas hasil prestasi kerja
	<i>Seniority system</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Mutasi pegawai didasarkan atas landasan masa kerja, - Mutasi pegawai didasarkan atas landasan yang bersifat usia - Mutasi pegawai didasarkan atas landasan yang bersifat pengalaman kerja
	<i>Spoil system</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan
Kepribadian Pegawai (X₂)	<p>Kepribadian</p> <p>Internal/External Locus of Control</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lebih produktif. - Termotivasi kerja, percaya bahwa bekerja keras menghasilkan tampilan kerja yang baik. - Selalu mengendalikan lingkungan. - Lebih sesuai dengan pekerjaan yang memerlukan inisiatif dan kebebasan. - Kurang puas dengan informasi yang dimiliki, - Mengumpulkan informasi terlebih dahulu

		<p>sebelum mengambil keputusan,</p> <ul style="list-style-type: none">- Mampu dengan baik menyimpan informasi,- Mampu dengan baik memanfaatkan informasi- Mampu dengan baik memproses informasi yang dimiliki.- Melihat hubungan yang kuat antara apa yang mereka lakukan dengan apa yang terjadi pada diri mereka.- Mampu mengatur waktu untuk kerja yang lebih baik.- Lebih menyukai hasil kerja dibandingkan kemampuan seseorang.- Lebih suka menggunakan persuasi secara pribadi dalam mempengaruhi orang lain- Lebih suka menggunakan kekuatan pribadi dalam mempengaruhi orang lain- Kurang suka dengan pemaksaan dalam mempengaruhi orang lain.- Lebih mandiri,- Yakin pada pertimbangan sendiri- Tidak mudah terpengaruh.- Menyukai kepemimpinan partisipatif.
--	--	--

Orientasi prestasi	<ul style="list-style-type: none">- Menyukai pekerjaan dengan tingkat kesukaran yang sedang,- Menyukai pekerjaan yang memiliki tantangan- Selalu menginginkan umpan balik yang cepat
Autoritarian	<ul style="list-style-type: none">- Bekerja sesuai aturan yang berlaku, tanpa pertimbangan lainnya.- Suka mengatakan kesalahan orang lain secara langsung dan terang – terangan.- Hormat/menjilat pada pejabat dan penguasa- Mengeksploitasi/memanfaatkan mereka yang ada di bawah kekuasaannya.- Tidak mudah percaya pada orang lain.- Tidak suka dengan perubahan.
Machiavelli	<ul style="list-style-type: none">- membenarkan melakukan segala cara untuk mencapai tujuan
Risk Taking	<ul style="list-style-type: none">- Mengambil tindakan dan keputusan yang cepat dengan informasi yang minimal
Tipe pribadi A dan B	<ul style="list-style-type: none">- Melakukan segala hal dengan cepat dan terburu - buru- Mengutamakan prestasi dalam segala hal- Mengejar kesempurnaan hasil dari apa yang



		<p>dilakukan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memiliki kemampuan menyesuaikan diri dengan baik - Tidak menyenangi pekerjaan yang memerlukan kompetisi
Stress Kerja (X₃)	Subyektif	<ul style="list-style-type: none"> - Mengalami tekanan dan kegelisahan - Berperilaku agresif - Merasa lesu dan tidak bersemangat - Merasa bosan dan jenuh dengan pekerjaan yang dijalani - Sering murung dan inuram (depresi), - Mudah dan cepat merasa lelah - Mudah mengalami kekecewaan mendalam saat melakukan kesalahan - Mudah kebilangan kesaharan, - Merasa tidak berharga dan rendah diri - Merasa sepi dan sendiri meskipun berada ditengah keramaian
	Perilaku	<ul style="list-style-type: none"> - Mudah terkena kecelakaan,

		<ul style="list-style-type: none">- Penyalahgunaan obat,- Peledakan emosi,- Makan yang berlebihan,- Minum atau merokok yang berlebihan,- Berperilaku yang impulsif,- Tertawa kegelisah
Kognitif		<ul style="list-style-type: none">- Tidak mampu mengambil keputusan yang sehat,- Kurang berkonsentrasi,- Tidak mampu memusatkan perhatian yang lama,- Sangat peka terhadap kecaman dan rintangan yang bersifat mental
Fisiologis		<ul style="list-style-type: none">- Tingkat gula darah meningkat,- Denyut jantung atau tekanan darah naik,- Mulut kering,- Berkeringat,- Mata membasah,- Cenderung panas dingin
Keorganisasi		<ul style="list-style-type: none">- Kemangkiran,

	an	<ul style="list-style-type: none">- Produktivitas rendah,- Mengasingkan diri dari teman sekerja,- Ketidakpuasan kerja,- Menurunnya keterikatan dan loyalitas terhadap organisasi.
--	----	--

F. Hipotesis

Berdasarkan uraian di atas penulis mencoba membuat hipotesis alternatif (Ha) sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh mutasi jabatan secara signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun.
2. Terdapat pengaruh kepribadian secara signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun.
3. Terdapat pengaruh stres kerja secara signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun.
4. Terdapat pengaruh mutasi jabatan, kepribadian dan stres kerja secara simultan secara signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Merujuk pada rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dalam penelitian ini digunakan pendekatan kuantitatif. Hal ini sesuai dengan pendapat Sugiono dalam Hamdi dan Ismaryati (2014: 2.20) yang mengatakan bahwa :

Pendekatan kuantitatif dapat digunakan dalam suatu penelitian apabila telah memenuhi minimal salah satu dari enam persyaratan, yakni :

1. Jika permasalahan penelitian sudah jelas
2. Jika peneliti ingin memperoleh informasi yang luas dari populasi
3. Jika ingin diketahui pengaruh perlakuan / *treatment* tertentu terhadap yang lain
4. Jika peneliti ingin menguji hipotesis penelitian
5. Jika peneliti ingin mendapatkan data akurat berdasarkan fenomena yang empiris dan dapat diukur.
6. Jika ingin menguji adanya keragu-raguan tentang validitas suatu pengetahuan, teori dan produk tertentu.

Pendekatan kuantitatif yang dilakukan akan memberikan jawaban tentang seberapa besar pengaruh variabel mutasi jabatan, kepribadian dan stres kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun. Namun, untuk memperdalam dan memperkaya pembahasan serta mendapatkan saran yang lebih tajam sesuai dengan kebutuhan lapangan, peneliti akan mengkombinasikan penelitian ini dengan pendekatan kualitatif. Sehingga secara keseluruhan, pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan campuran atau pendekatan kombinasi.

Berkenaan dengan desain penelitian, khususnya untuk penelitian kuantitatif bagi ilmu sosial, Burhan Bungin dalam Abdullah (2015: 27)

mengatakan bahwa banyak jenis desain penelitian kuantitatif bagi ilmu sosial, yang harus disesuaikan dengan model penelitian dan masalah yang akan diteliti. Jika melihat dari permasalahan yang akan diteliti, yakni tentang pengaruh mutasi jabatan, kepribadian dan stres kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun, maka desain penelitian yang sesuai adalah penelitian korelasional, yakni "desain penelitian yang dibuat untuk meneliti bagaimana kemungkinan hubungan terjadi antar variabel dengan memperhatikan besaran koefisien korelasi. Oleh karena itu hal yang perlu diperhatikan dalam penelitian ini adalah keamatan hubungan antar variabel penelitian, bukan pada sebab dan penyebab hubungan tersebut"(Abdullah, 2015: 31).

B. Populasi dan Sampel

Populasi diartikan sebagai keseluruhan subyek penelitian yang menjadi perhatian pengamatan dan penyedia data (Arikunto, 2006:72). Populasi dapat pula dimaksudkan sebagai sekelompok organisasi, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indrianto dan Supomo, 2002 : 115). Ohyek penelitian ini adalah pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun. Jumlah pegawai yang berada di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun yang menjadi objek penelitian adalah sebanyak enam puluh satu orang seperti yang terlihat pada tabel 3.1

Tabel 3.1

**Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun
Berdasarkan Jenjang Pendidikan**

No.	Jabatan	SD / SMP	SMA	D1/D 2	D3	D4	S1	S2	S3	Jumlah
1	Kepala Dinas	-	-	-	-	-	-	1	-	1 orang
2	Sekretaris Dinas	-	-	-	-	-	-	1	-	1 orang
3	Kepala Bidang	-	-	-	-	-	2	2	-	4 orang
4	Kasubbag / Kasi	-	-	-	-	-	6	8	-	14 orang
5	Staff ASN	4	22	1	4	-	8	2	-	41 orang
	JUMLAH	4	22	1	4	0	16	14	0	61 orang

Sumber : Kepegawaian Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun, Bulan Juli 2016

Tabel 3.2

**Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun
Berdasarkan Jenis Kelamin dan Golongan**

No.	Golongan	L	P	Jumlah
1	Gol IV	6	2	8 orang
2	Gol III	16	9	25 orang
3	Gol II	17	11	28 orang
4	Gol I	0	0	0 orang
	JUMLAH	39	22	61 orang

Sumber : Kepegawaian Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun, Bulan Juli 2016

Keseluruhan jumlah pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun yang berjumlah 61 (enam puluh satu) orang, dalam 3 (tiga) tahun terakhir pernah mengalami mutasi jabatan, baik mutasi yang dilakukan secara internal (hanya dilingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun), maupun mutasi yang

dilakukan secara menyeluruh (dilakukan oleh pihak Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun).

Tabel 3.3
Data Mutasi Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun
Tahun 2014 – Juli 2016

No.	Tahun	Jumlah Pegawai	Jumlah Pegawai yang dimutasi
1.	2014	55	36
2.	2015	60	41
3.	Juli 2016	61	25

Sumber : Kepegawaian Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun, Juli 2016

Data pegawai yang terindikasi mengalami stres, sebagaimana pendapat Hicks and Gullit (2005), diantaranya dapat dilihat dari absensi dan tingkat keluarnya pegawai, konsumsi rokok, alkohol dan narkoba, serta masalah kesehatan yang dialami pegawai, yang dirangkum dalam tabel 3.4 berikut.



Tabel 3.4

Data Absensi, Kesehatan serta Konsumsi rokok, Alkohol dan Narkoba
Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun
Bulan Juli Tahun 2016

No	Jlh ASN	Absensi		Kesehatan		Konsumsi rokok, Alkohol dan Narkoba	
		Uraian	Jlh Kasus	Uraian	Jlh Kasus	Uraian	Jlh Kasus
1.	61	Izin	13	Demam/panas	11	Merokok	20
2.		Sakit	21	Gula darah tinggi	5	Konsumsi Miras	3
3.		Alpa (tanpa keterangan)	17	Tekanan darah tinggi	20	Konsumsi Narkoba	1
4.		Mangkir pada jam kerja	31	Tekanan darah rendah	4	-	-
5.		-	-	Jantung	2	-	-

Sumber : Kepegawaian Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun dan Badan Narkotika Nasional Kabupaten Karimun, Bulan Juli 2016

Jumlah pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun sebanyak enam puluh satu orang. Namun, dalam penelitian ini, yang akan dijadikan populasi dan sampel hanyalah lima puluh sembilan responden (sampel jenuh). Hal ini sebagaimana yang dikemukakan Abdullah (2015 : 234) bahwa "apabila jumlah subyek yang dijadikan populasi kurang dari 100, lebih baik diambil semua, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi". Sehingga akan diperoleh tabel jumlah sampel penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3.5
Sampel penelitian

No.	Golongan	L	P	Jumlah
1	Gol IV	5	2	7 Responden
2	Gol III	16	8	24 Responden
3	Gol II	17	11	28 Responden
4	Gol I	0	0	0 Responden
	JUMLAH	38	21	59 Responden

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data primer dalam penelitian ini berupa kuesioner atau angket dan wawancara. Angket disusun dalam bentuk skala likert dan diukur dalam skala ordinal, yang digunakan untuk mengukur sikap, persepsi atau pendapat responden terhadap pernyataan yang dikemukakan. Angket yang disebarkan kepada responden keseluruhannya terdiri dari 89 item pernyataan. Angket yang digunakan dalam mengukur variabel, terdiri dari variabel mutasi jabatan (X_1) yang berjumlah 7 item pernyataan, kepribadian (X_2) yang berjumlah 35 item pernyataan dan stres kerja (X_3) yang berjumlah 32 item pernyataan dan satu lagi yang bertindak sebagai variabel terikatnya yaitu variabel kinerja pegawai (Y) yang berjumlah 14 item pernyataan.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan kuesioner, wawancara, observasi, survey dan dokumentasi. Adapun sumber data dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder.

Data primer adalah data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh peneliti dari sumber pertama melalui kuesioner dan wawancara yang berkaitan dengan mutasi jabatan, kepribadian dan stres kerja pada pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun serta kinerja yang telah diberikan kepada masyarakat, serta hasil survey dan observasi. Data sekunder yakni data yang dikumpulkan, diolah, dan disajikan oleh pihak lain yang berupa data stres kerja, mutasi jabatan dan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun.

E. Teknik Analisis Data

Dalam menjawab penelitian yang dituangkan dalam hipotesis yang diajukan maka digunakan analisa Regresi Linier Berganda, dengan persamaan (Bungin, 2005:222)

$$Y' = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \varepsilon$$

Dimana;

Y' = Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan

X_1 = Mutasi Jabatan

X_2 = Kepribadian

X_3 = Stres Kerja

b_0 = Variabel Konstan

$b_1b_2b_3$ = koefisien regresi

ε = Epsilon

Agar dapat diketahui diterima atau tidaknya hipotesis yang ditetapkan, maka dilakukan analisis data secara kuantitatif. Analisis ini menggunakan uji-t maupun uji F.

F. Pengujian Hipotesis

Pengujian kebenaran hipotesis yang diajukan dengan menggunakan cara sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis Pertama, Kedua dan Ketiga

Untuk membuktikan hipotesis pertama, kedua dan ketiga, peneliti menggunakan uji t, yaitu untuk menguji pengaruh secara parsial terhadap variabel terikat. Adapun dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- a. Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji t dua arah dengan derajat kebebasan $df = (n-k-1)$
- b. Dengan taraf kepercayaan $\alpha = 0.05\%$
- c. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang menyatakan bahwa b_1, b_2, b_3 terdapat pengaruh yang bermakna terhadap Y.
- d. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak yang menyatakan bahwa b_1, b_2, b_3 tidak ada pengaruh yang bermakna terhadap Y.

2. Pengujian Hipotesis Keempat

Untuk membuktikan hipotesis keempat, peneliti menggunakan uji F yaitu menguji berpengaruh atau tidaknya variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Adapun dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- a. $H_0 : F_{hitung} > F_{tabel}$, artinya terdapat pengaruh antara variabel X_1, X_2, X_3 dengan variabel Y

b. $H_0 : F_{hitung} < F_{tabel}$, artinya tidak ada pengaruh antara variabel X_1, X_2, X_3 dengan variabel Y

G. Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Ketepatan pengujian suatu hipotesa tentang hubungan variabel penelitian sangat tergantung pada kualitas data yang dipakai dalam pengujian tersebut. Arikunto (2006:136) mengemukakan bahwa suatu instrumen dikatakan valid dari variabel yang diteliti apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Uji validitas menyangkut tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam menilai sesuatu atau akuratnya pengukuran atas apa yang seharusnya diukur.

Langkah yang diambil untuk mengukur validitas adalah melakukan uji konsistensi. Item yang dikatakan konsisten secara internal dengan menghitung *corrected item to total correlation*. Item yang dikatakan konsisten secara internal bila item memiliki korelasi dengan total 0,3. Nilai dari masing – masing item kemudian dibandingkan dengan nilai standar 0,3. Bila lebih besar dari 0,3 maka suatu pernyataan dianggap valid. Sebaliknya jika bernilai lebih kecil, maka suatu pernyataan dianggap tidak valid dan tidak dapat dilanjutkan untuk proses berikutnya.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulang dua kali atau lebih (Umar, 2003:176). Dalam penelitian ini pengujian terhadap konsistensi

internal yang dimiliki oleh suatu penelitian merupakan alternatif lain yang dapat dilakukan untuk menguji realibilitas. Untuk mengukur konsistensi internal digunakan *Cronbach's Alpha* yang berguna untuk mengukur konstruk tertentu (Indrianto dan Supomo, 2002: 181). Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima jika memiliki *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,6

H. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Angket penelitian disusun dalam tiga kelompok sesuai dengan banyaknya variabel penelitian. Jumlah item keseluruhan adalah 89 item pernyataan. Angket yang digunakan dalam mengukur variabel, terdiri dari variabel mutasi jabatan (X_1), kepribadian (X_2) dan stres kerja (X_3) dan satu lagi yang bertindak sebagai variabel terikatnya yaitu variabel kinerja pegawai (Y). Semua pernyataan angket diukur dalam skala ordinal dan disusun dalam bentuk skala Likert.

Pengujian instrumen penelitian sangat penting dilakukan sebelum penelitian dilaksanakan, karena pengujian bertujuan untuk mengetahui apakah instrumen telah memenuhi persyaratan, baik ditinjau dari segi kesahihan/validitasnya maupun dari segi keterandalannya. Menurut Sugiono (1999 : 109) "Sebuah instrumen penelitian dapat dikatakan valid jika instrumen penelitian tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur".

Sebuah instrumen dapat dikatakan sah apabila dapat mengukur apa yang diukur. Instrumen dikatakan valid apabila instrumen penelitian mampu mengukur

variabel pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan pengendalian serta kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun.

Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud (Arikunto, 1998:160). Adapun alat pengujian yang dipakai adalah rumus korelasi Product Moment Pearson. (Soepono dalam Iskandar, 2004:65) sebagai berikut :

a. Penentuan nilai korelasi (r)

Untuk menentukan nilai korelasi, digunakan rumus sebagai berikut :

$$r_{XY} = \frac{n \cdot \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

b. Kaidah Keputusan

Nilai r_{hitung} kemudian dibandingkan dengan nilai r_{tabel} dengan tingkat α tertentu dan derajat bebas sebesar $n-2$. Kaidah keputusan sebagai berikut :

- a. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka alat ukur yang digunakan valid
- b. Jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ maka alat ukur yang digunakan tidak valid

Untuk menguji validitas setiap item, skor-skor yang ada pada item yang dimaksud dikorelasikan dengan skor total. Skor item dipandang sebagai nilai X dan skor total dipandang sebagai Y. Dengan diperolehnya indeks validitas setiap item dapat diketahui dengan pasti item-item manakah yang tidak memenuhi syarat ditinjau dari validitasnya. Berdasarkan informasi tersebut peneliti dapat mengganti ataupun merevisi item-item dimaksud. Pengujian terhadap item dapat dilakukan dengan mengkorelasikan item dengan skor total pada dimensi. Hasil uji validitas terhadap variabel mutasi jabatan (X_1) adalah sebagai berikut:

Tabel 3.6
Hasil Uji Validitas Variabel Mutasi jabatan (X_1)

Item	R	r_{tabel}	Keputusan
X _{1.1}	0.505	0.159	Valid
X _{1.2}	0.397	0.159	Valid
X _{1.3}	0.586	0.159	Valid
X _{1.4}	0.623	0.159	Valid
X _{1.5}	0.643	0.159	Valid
X _{1.6}	0.669	0.159	Valid
X _{1.7}	0.302	0.159	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data, Oktober 2016

Berdasarkan tabel 3.6 diperoleh gambaran bahwa uji instrumen untuk variabel mutasi jabatan mengidentifikasi semua pernyataan valid, sehingga semua data bisa dilanjutkan ke analisis berikutnya. Selanjutnya uji validitas untuk variabel kepribadian (X_2) adalah sebagai berikut:

Tabel 3.7
Hasil Uji Validitas Variabel Kepribadian (X_2)

Item	R	r_{tabel}	Keputusan
X _{2.1}	0.266	0.159	Valid
X _{2.2}	0.237	0.159	Valid
X _{2.3}	0.487	0.159	Valid
X _{2.4}	0.673	0.159	Valid
X _{2.5}	0.357	0.159	Valid
X _{2.6}	0.484	0.159	Valid

X _{2.7}	0.604	0.159	Valid
X _{2.8}	0.485	0.159	Valid
X _{2.9}	0.730	0.159	Valid
X _{2.10}	0.413	0.159	Valid
X _{2.11}	0.416	0.159	Valid
X _{2.12}	0.615	0.159	Valid
X _{2.13}	0.624	0.159	Valid
X _{2.14}	0.322	0.159	Valid
X _{2.15}	0.159	0.159	Valid
X _{2.16}	0.291	0.159	Valid
X _{2.17}	0.649	0.159	Valid
X _{2.18}	0.379	0.159	Valid
X _{2.19}	0.321	0.159	Valid
X _{2.20}	0.184	0.159	Valid
X _{2.21}	0.667	0.159	Valid
X _{2.22}	0.599	0.159	Valid
X _{2.23}	0.241	0.159	Valid
X _{2.24}	0.283	0.159	Valid
X _{2.25}	0.250	0.159	Valid
X _{2.26}	0.511	0.159	Valid
X _{2.27}	0.360	0.159	Valid
X _{2.28}	0.383	0.159	Valid
X _{2.29}	0.265	0.159	Valid
X _{2.30}	0.282	0.159	Valid
X _{2.31}	0.093	0.159	Tidak Valid

X _{2.32}	0.541	0.159	Valid
X _{2.33}	0.532	0.159	Valid
X _{2.34}	0.162	0.159	Tidak Valid
X _{2.35}	0.036	0.159	Tidak Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Oktober 2016

Berdasarkan tabel 3.7 diperoleh gambaran bahwa uji instrumen untuk variabel kepribadian ada tiga item pertanyaan yang tidak valid sehingga ketiga pertanyaan tersebut dibuang sedangkan tiga puluh dua pertanyaan lain dilanjutkan ke analisis berikutnya. Selanjutnya uji validitas untuk variabel stres kerja (X_3) adalah sebagai berikut:

Tabel 3.8
Hasil Uji Validitas Variabel Stres kerja (X_3)

Item	R	r_{tabel}	Keputusan
X _{3.1}	0.351	0.159	Valid
X _{3.2}	0.355	0.159	Valid
X _{3.3}	0.653	0.159	Valid
X _{3.4}	0.385	0.159	Valid
X _{3.5}	0.566	0.159	Valid
X _{3.6}	0.668	0.159	Valid
X _{3.7}	0.523	0.159	Valid
X _{3.8}	0.610	0.159	Valid
X _{3.9}	0.426	0.159	Valid
X _{3.10}	0.732	0.159	Valid
X _{3.11}	0.624	0.159	Valid

X _{3.12}	0.550	0.159	Valid
X _{3.13}	0.559	0.159	Valid
X _{3.14}	0.433	0.159	Valid
X _{3.15}	0.392	0.159	Valid
X _{3.16}	0.437	0.159	Valid
X _{3.17}	0.402	0.159	Valid
X _{3.18}	0.550	0.159	Valid
X _{3.19}	0.721	0.159	Valid
X _{3.20}	0.705	0.159	Valid
X _{3.21}	0.407	0.159	Valid
X _{3.22}	0.490	0.159	Valid
X _{3.23}	0.580	0.159	Valid
X _{3.24}	0.580	0.159	Valid
X _{3.25}	0.643	0.159	Valid
X _{3.26}	0.635	0.159	Valid
X _{3.27}	0.630	0.159	Valid
X _{3.28}	0.572	0.159	Valid
X _{3.29}	0.562	0.159	Valid
X _{3.30}	0.510	0.159	Valid
X _{3.31}	0.536	0.159	Valid
X _{3.32}	0.472	0.159	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Oktober 2016

Berdasarkan tabel 3.8 diperoleh gambaran bahwa uji instrumen untuk variabel stres kerja mengidentifikasi semua pernyataan valid, sehingga semua data bisa dilanjutkan ke analisis berikutnya. Uji validitas untuk variabel Y (kinerja

pegawai) yang terdiri dari 12 item pernyataan menyatakan bahwa semua item pernyataan valid. Hasil perhitungan dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 3.9
Hasil Uji Validitas Variabel Y (Kinerja pegawai)

Item	R	r_{table}	Keputusan
Y.1	0.726	0.159	Valid
Y.2	0.710	0.159	Valid
Y.3	0.765	0.159	Valid
Y.4	0.701	0.159	Valid
Y.5	0.732	0.159	Valid
Y.6	0.741	0.159	Valid
Y.7	0.753	0.159	Valid
Y.8	0.738	0.159	Valid
Y.9	0.626	0.159	Valid
Y.10	0.761	0.159	Valid
Y.11	0.761	0.159	Valid
Y.12	0.756	0.159	Valid
Y.13	0.531	0.159	Valid
Y.14	0.762	0.159	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data, Oktober 2016

Suatu item dikatakan valid apabila nilai r atau nilai korelasi antara skors item dengan totalnya menunjukkan koefisien yang signifikan, dikatakan signifikan apabila nilai r_{tabel} dari item lebih kecil dari nilai r_{hitung} , dengan menggunakan tabel r untuk korelasi *product moment* dan mengambil $\alpha = 0.05$ dan $n = 59$, berdasarkan perhitungan tersebut diperoleh nilai $r_{tabel} = 0.159$, apabila

terdapat pernyataan item yang tidak valid maka data yang didapat tidak bisa digunakan untuk analisis selanjutnya.

2. Uji Reliabilitas

Hasil penelitian tergantung pada kualitas data yang dianalisis dan instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian instrumen pada penelitian ini adalah kuesioner, sehingga data yang diperoleh dan responden akan diuji kualitas datanya dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

Uji Reliabilitas bertujuan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Jadi dengan kata lain bahwa reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan, bila alat pengukur tersebut digunakan dua kali atau lebih untuk mengukur gejala yang sama, dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten. Setiap instrumen seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten, sehingga hasil pengukuran dapat dipercaya hanya apabila dalam beberapa kali pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, selama dimensi yang diukur dalam diri subyek memang belum berubah. Untuk menghitung koefisien reliabilitas, Cronbach (1951) dalam Soehartono (2000: 86) menyarankan penggunaan koefisien *alpha*: "Suatu koefisien reliabilitas yang disebut koefisien *alpha*. Koefisien *alpha* ini menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_p^2}{\sigma^2} \right)$$

Dimana α = Reliabilitas Instrument

k = Banyak butir pertanyaan

σ^2 = Varians Total

$\Sigma\sigma_k^2$ = Jumlah Varians Butir

Berdasarkan hasil perhitungan data dengan menggunakan rumus tersebut, maka diperoleh keputusan koefisien reliabilitas dari masing-masing variabel sebagai berikut:

Tabel 3.10
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

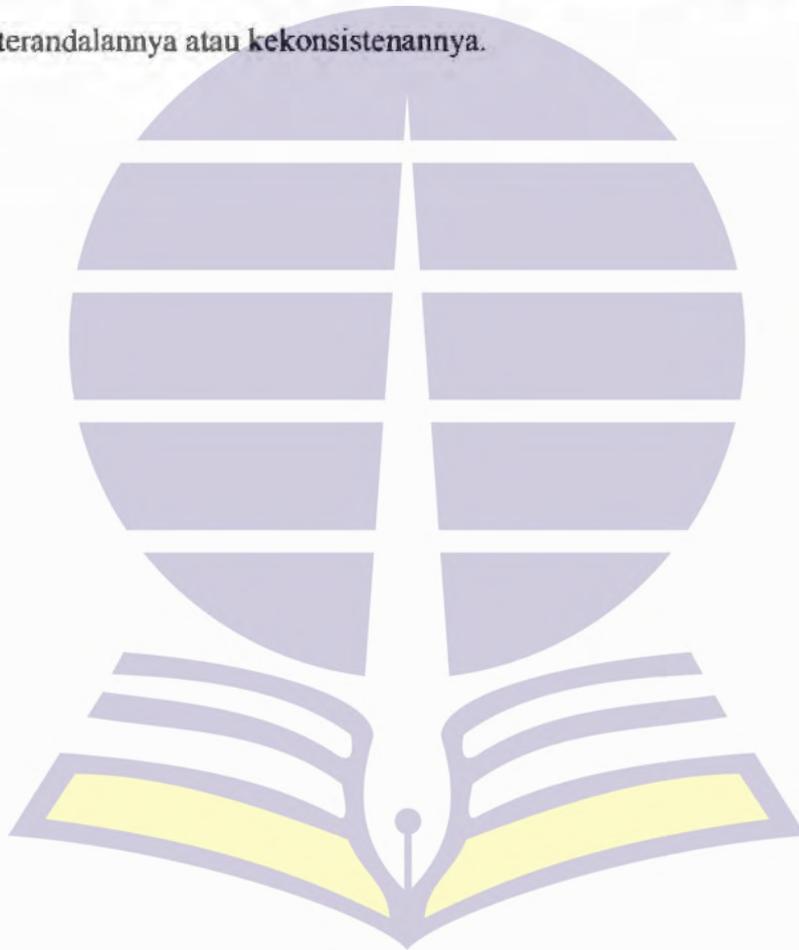
No	Variabel Penelitian	Reliabilitas	*) Rujukan	Keputusan
1	Mutasi jabatan (X_1)	0.9716	+0.90 - +1.00	Sangat Reliabel
2	Kepribadian (X_2)	0.8180	+0.79 - +0.84	Reliabel
3	Stres kerja (X_3)	0.9170	+0.90 - +1.00	Sangat Reliabel
4	Kinerja pegawai (Y)	0.9246	+0.90 - +1.00	Sangat Reliabel

Sumber : Hasil Pengolahan Data, Oktober 2016

*) Balian (1988) dalam Soehartono (2004: 85) mengemukakan pedoman interpretasi nilai berdasarkan koefisien reliabilitas, yaitu sebagai berikut :

+0.90 - +1.00	:	luar biasa bagus/luar biasa reliabel
+0.85 - +0.89	:	sangat bagus/sangat reliabel
+0.79 - +0.84	:	bagus/reliabel
+0.70 - +0.78	:	cukup reliabel
Kurang dari 0.70	:	kurang reliabel

Tabel 3.10 menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian mempunyai nilai reliabilitas yang bagus. Keputusan reliabel ini menunjukkan bahwa seluruh instrumen yang digunakan untuk mengukur seluruh item dari variabel pengembangan mutasi jabatan, kepribadian dan stres kerja serta kinerja pegawai sebagaimana telah dioperasioanalkan pada operasionalisasi variabel dapat diterima keterandalannya atau kekonsistennannya.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun

Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun merupakan salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Karimun yang berbentuk dinas, yang mempunyai tugas membantu bupati dalam melaksanakan kewenangan Pemerintah Daerah di bidang pendidikan (sesuai Peraturan Daerah Kabupaten Karimun Nomor 6 Tahun 2011 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Dinas Daerah Kabupaten Karimun). Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun memiliki fungsi sebagai berikut (sesuai Peraturan Bupati Karimun Nomor 15 Tahun 2012 tentang Uraian Tugas Unit Kerja pada Dinas Daerah Kabupaten Karimun) :

- a. Perumusan, Penetapan dan pelaksanaan Kebijakan teknis dan pelayanan publik bidang pendidikan sesuai dengan lingkup bidang tugasnya;
- b. Pengelolaan barang dan aset milik/kekayaan daerah/negara yang menjadi tanggung jawab dinas pendidikan;
- c. Pengawasan atas pelaksanaan kebijakan teknis pelayanan publik bidang pendidikan sesuai dengan lingkup tugasnya;
- d. Pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas urusan yang menjadi kewenangan dinas pendidikan;
- e. Pembinaan terhadap unit pelaksana teknis dinas dalam lingkup tugasnya.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun dibantu oleh 5 (lima) orang pejabat eselon III, 15 (lima belas) orang pejabat eselon IV serta 5 (lima) orang kepala unit pelaksana teknis dinas yang tersebar di 5 kecamatan.

Kepala Dinas pendidikan Kabupaten Karimun dalam melaksanakan tugasnya juga dibantu oleh beberapa orang pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun, dengan rincian data sebagai berikut :

Tabel 4.1
Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun
Berdasarkan Jenjang Pendidikan

No	Jabatan	SD/S MP	SMA	D1/D 2	D3	D4	S1	S2	S3	Jumlah
1	Kepala Dinas	-	-	-	-	-	-	1	-	1 orang
2	Sekretaris Dinas	-	-	-	-	-	-	1	-	1 orang
3	Kepala Bidang	-	-	-	-	-	2	2	-	4 orang
4	Kasubbag / Kasi	-	-	-	-	-	6	8	-	14 orang
5	Staff ASN	4	22	1	4	-	8	2	-	41 orang
	JUMLAH	4	22	1	4	0	16	14	0	61 orang

Sumber : Kepegawaian Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun, Bulan Juli 2016

Jumlah pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun sebagaimana tertera pada tabel 4.1, telah ikut dalam program mutasi Jabatan, baik yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun maupun Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun sebagai berikut :

Tabel 4.2
Data Mutasi Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun
Tahun 2014 – Juli 2016

No.	Tahun	Jumlah Pegawai	Jumlah Pegawai yang dimutasi
1.	2014	55	36
2.	2015	60	41
3.	Juli 2016	61	25

Sumber : Kepegawaian Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun, Bulan Juli 2016

Sedangkan yang terindikasi gejala stres kerja adalah sebagaimana tabel berikut :

Tabel 4.3
Data Absensi, Kesehatan serta Konsumsi Rokok, Alkohol dan Narkoba
Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun
Bulan Juli Tahun 2016

No	Jlh ASN	Absensi		Kesehatan		Konsumsi Rokok, Alkohol dan Narkoba	
		Uraian	Jlh Kasus	Uraian	Jlh Kasus	Uraian	Jlh Kasus
1.	61	Izin	13	Demam/panas	11	Merokok	20
2.		Sakit	21	Gula darah tinggi	5	Konsumsi Miras	3
3.		Alpa (tanpa keterangan)	17	Tekanan darah tinggi	20	Konsumsi Narkoba	1
4.		Mangkir pada jam kerja	31	Tekanan darah rendah	4	-	-
5.		-	-	Jantung	2	-	-

Sumber : Kepegawaian Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun dan Badan Narkotika Nasional Kabupaten Karimun, Bulan Juli 2016

Jumlah pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun sebanyak enam puluh satu orang. Namun, dalam penelitian ini, yang akan dijadikan populasi dan sampel hanyalah lima puluh sembilan responden (sampel jenuh).

B. Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh mutasi jabatan, kepribadian dan stres kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun, baik secara parsial (terpisah) maupun secara simultan (bersama-sama). Dalam penelitian ini, yang dimaksud dengan kinerja pegawai (variabel terikat) adalah adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu dan berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Adapun dimensi dan indikator kinerja pegawai sebagaimana yang dikemukakan oleh Emron Edison dkk (2016: 195-196) adalah :

1. Target. Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.
2. Kualitas. Kualitas adalah elemen penting, karena kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.
3. Waktu Penyelesaian. Penyelesaian yang tepat waktu membuat kepastian distribusi dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan.
4. Taas Asas. Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Mutasi jabatan sebagai variabel bebas pertama (X_1) adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status kepegawaian pegawai ke situasi tertentu dengan tujuan agar pegawai yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja. Menurut Hasibuan (2016 : 102-103) ada 3 (tiga) dasar/landasan pelaksanaan mutasi pegawai, yaitu:

a) *Merit system*

Merit system adalah mutasi karyawan didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, obyektif dan hasil prestasi kerja.

b) *Seniority system*

Seniority system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari karyawan yang bersangkutan.

c) *Spoil system*

Spoil system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan.

Variabel bebas kedua (X_2), kepribadian merupakan cara khas atau cara dimana individu berfikir dan bertindak ketika sedang menyesuaikan diri dalam lingkungan. Menurut Stephen P. Robbins (dalam Badeni, 2014: 22-25), ada beberapa jenis kepribadian yang berhubungan dengan perilaku kerja, yakni sebagai berikut :

1. Kepribadian *Internal/External Locus of Control*

Internal locus of control adalah jenis kepribadian yang menggambarkan keyakinan seseorang bahwa segala sesuatu yang terjadi pada diri mereka ditentukan oleh diri mereka sendiri. Dalam kaitannya dengan pola perilaku dalam organisasi, individu *internal locus of control* memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, *external locus of control* adalah jenis kepribadian yang menggambarkan keyakinan seseorang bahwa apa yang terjadi pada diri mereka sangat ditentukan oleh faktor luar (orang lain, lingkungan atau nasib). Dalam kaitannya dengan pola perilaku dalam organisasi, individu *external locus of control* memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah.

2. Orientasi prestasi

Kepribadian jenis ini ditunjukkan dengan sifat berprestasi sebagai salah satu kebutuhan utama. Apabila dikaitkan dengan jenis pekerjaan yang disukai, orang yang memiliki jenis kepribadian ini cenderung menyukai pekerjaan dengan tingkat kesukaran yang sedang, memiliki tantangan dan selalu menginginkan umpan balik yang cepat. Apabila dikaitkan dengan perilaku individu dalam organisasi, ciri kepribadian ini akan produktif sejauh pekerjaan yang diberikan padanya sesuai.

3. Autoritarian

Autoritarian merupakan keyakinan bahwa orang-orang dalam organisasi memiliki status dan kekuasaan yang berbeda. Jika jenis kepribadian ini dikaitkan dengan perilaku terhadap pekerjaan, ia memiliki jenis pribadi tidak produktif jika dihadapkan pada pekerjaan yang penyelesaiannya banyak berinteraksi dengan orang lain dan memerlukan penyesuaian dengan situasi yang sering berubah.

Sebaliknya, kepribadian ini akan produktif jika berhubungan dengan pekerjaan yang terstruktur atau prosedural yaitu pekerjaan yang memiliki banyak norma atau aturan yang harus ditaati.

4. Machiavelli

Kepribadian ini cenderung berpola pikir dengan sifat pragmatis, yakni percaya bahwa tujuan dapat membenarkan segala cara. Terlepas dari baik atau tidaknya kepribadian ini, dilihat dari perspektif perilaku individu dalam organisasi, jenis kepribadian ini cocok dengan pekerjaan yang tidak memerlukan standar perilaku tertentu, seperti bagian penjualan yang didalamnya terjadi persaingan yang sangat tajam, sebaliknya kepribadian ini kurang sesuai dengan pekerjaan yang terkait dengan suatu aktivitas penelitian.

5. Risk Taking

Merupakan jenis kepribadian yang menunjukkan sifat berani mengambil tindakan dan keputusan yang cepat dengan informasi yang minimal atau keberanian mengambil resiko. Jika dikaitkan dengan perilaku individu dalam organisasi, orang yang memiliki keberanian yang tinggi akan lebih produktif jika dihadapkan dengan pekerjaan yang senantiasa membutuhkan tindakan yang cepat. Kepribadian ini akan kurang tepat jika ditempatkan pada pekerjaan yang memerlukan ketelitian.

6. Tipe pribadi A dan B

Jenis pribadi A adalah pribadi yang memiliki ciri-ciri kurang sabar, keinginan untuk berprestasi dan *perfectionist*. Sedangkan jenis pribadi B adalah seseorang yang memiliki ciri-ciri mudah bergaul dan kurang kompetitif.

Stres kerja sebagai variabel bebas ketiga (X_3) adalah kondisi dinamik seseorang individu dikonfrontasikan dengan suatu peluang, kendala (*constraints*), atau tuntutan (*demands*) yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkan dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti dan penting. Ada lima macam jenis akibat stres (ciri-ciri stres) yang diungkapkan oleh Gibson (2005:165), yaitu :

1. Akibat Subyektif (*Subjective Effects*);
2. Akibat Perilaku (*Behavioral Effects*);
3. Akibat Kognitif (*Cognitive Effects*);
4. Akibat Fisiologis (*Physiological Effects*);
5. Akibat Keorganisasian (*Organizational Effects*);

Kinerja setiap pegawai merupakan sesuatu yang diharapkan memiliki hasil maksimal oleh semua pihak. Kinerja yang baik dihasilkan oleh individu yang unik, yang berbeda antara satu dengan lainnya, atau dengan kata lain, dihasilkan oleh setiap individu pegawai yang memiliki kepribadian yang berbeda-beda. Selain pencapaian kinerja pegawai yang berbeda-beda, tingkat stres yang dialami oleh setiap pegawai juga berbeda-beda. Hal ini tentunya dipengaruhi dan ditentukan oleh faktor-faktor yang berbeda-beda pula.

Untuk memperoleh data primer, peneliti menyebarkan angket kepada responden yang menjadi sampel penelitian, dengan jumlah item keseluruhan adalah 89 item pernyataan. Angket yang digunakan dalam mengukur variabel, terdiri dari variabel mutasi jabatan (X_1) yang berjumlah 7 item pernyataan, kepribadian (X_2) yang berjumlah 35 item pernyataan dan stres kerja (X_3) yang berjumlah 32 item pernyataan dan satu lagi yang bertindak sebagai variabel

terikatnya yaitu variabel kinerja pegawai (Y) yang berjumlah 14 item pernyataan. Semua pernyataan angket diukur dalam skala ordinal dan disusun dalam bentuk skala likert.

Berdasarkan informasi dan data yang diperoleh dari angket yang telah diisi oleh responden, diperoleh data dan pengolahannya sebagai berikut :

1. Analisis Regresi Linier Multipel

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan bantuan SPSS versi 21.0, didapat output sebagai berikut :

Tabel 4.4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.077	13.504		.376	.708
	x1	.901	.275	.158	3.271	.002
	x2	1.002	.075	.682	13.286	.000
	x3	.969	.057	.855	17.076	.000

a. Dependent Variable: x

Persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y' = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y' = 5.077 + 0.901X_1 + 1.002X_2 + 0.969X_3$$

Keterangan:

Y' = Kinerja pegawai

b_0 = konstanta

b_1, b_2, b_3 = koefisien regresi

X_1 = mutasi jabatan

X_2 = kepribadian

X_3 = stres kerja

Persamaan regresi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

$$Y' = 5.077 + 0.901X_1 + 1.002X_2 + 0.969X_3$$

- Konstanta sebesar 5.077; artinya jika mutasi jabatan (X_1) kepribadian (X_2) dan stres kerja (X_3) nilainya adalah 0, maka kinerja pegawai akan bernilai adalah 5.077.
- Koefisien regresi variabel mutasi jabatan (X_1) sebesar 0.901; artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan mutasi jabatan mengalami peningkatan 1%, maka kinerja pegawai (Y') akan mengalami kenaikan sebesar 0.901. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara mutasi jabatan dengan kinerja pegawai, semakin baik pelaksanaan mutasi jabatan maka kinerja akan meningkat juga..
- Koefisien regresi variabel kepribadian (X_2) sebesar 1.002; artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan kepribadian mengalami peningkatan 1%, maka kinerja pegawai (Y') akan mengalami kenaikan sebesar 1.002. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara kepribadian dengan kinerja pegawai, semakin baik kepribadian seorang pegawai maka kinerjanya akan meningkat juga..
- Koefisien regresi variabel stres kerja (X_3) sebesar 0.969; artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan stres kerjanya mengalami peningkatan 1%, maka kinerja pegawai (Y') akan mengalami kenaikan sebesar 0.969. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara tingkat pengendalian

stres kerja dengan kinerja pegawai, semakin baik tingkat pengendalian stres kerja seorang pegawai maka kinerjanya akan meningkat juga.

2. Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji t)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel independen (X_1, X_2, \dots, X_n) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y).

Dari hasil analisis regresi output dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel. 4.5

Uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.077	13.504		.376	.708
	x1	.901	.275	.158	3.271	.002
	x2	1.002	.075	.682	13.286	.000
	x3	.969	.057	.855	17.076	.000

a. Dependent Variable: x

Langkah-langkah pengujian sebagai berikut:

a. Pengujian koefisien regresi variabel Mutasi jabatan

1. Menentukan Hipotesis

H_0 : Secara parsial tidak ada pengaruh signifikan mutasi jabatan terhadap kinerja pegawai.

H_a : Secara parsial ada pengaruh signifikan mutasi jabatan terhadap kinerja pegawai

2. Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi menggunakan $\alpha = 5\%$

3. Menentukan t_{hitung}

Berdasarkan tabel diperoleh t_{hitung} sebesar 3.271

4. Menentukan t_{tabel}

Tabel distribusi t dicari pada $\alpha = 5\% : 2 = 2,5\%$ (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df) $n-k-1$ atau $59-3-1 = 55$ (n adalah jumlah kasus dan k adalah jumlah variabel independen). Dengan pengujian 2 sisi (signifikansi = 0,025) hasil diperoleh untuk t_{tabel} sebesar 2,005 (Lihat pada lampiran) atau dapat dicari di Ms Excel dengan cara pada cell kosong ketik `=tinv(0.05,55)` lalu enter.

5. Kriteria Pengujian

H_0 diterima jika $-t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$

H_0 ditolak jika $-t_{hitung} < -t_{tabel}$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$

6. Membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel}

Nilai $-t_{hitung} > -t_{tabel}$ ($3.271 > 2.005$) maka H_0 ditolak

7. Kesimpulan

Oleh karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3.271 > 2.005$) maka H_0 ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh signifikan mutasi jabatan dengan kinerja pegawai. Jadi dari kasus ini dapat disimpulkan bahwa secara parsial mutasi jabatan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun.

b. Pengujian koefisien regresi variabel Kepribadian

1. Menentukan Hipotesis

H_0 : Secara parsial tidak ada pengaruh signifikan kepribadian terhadap kinerja pegawai.

H_a : Secara parsial ada pengaruh signifikan kepribadian terhadap kinerja pegawai

2. Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi menggunakan $\alpha = 5\%$

3. Menentukan t_{hitung}

Berdasarkan tabel diperoleh t_{hitung} sebesar 13.286

4. Menentukan t_{tabel}

Tabel distribusi t dicari pada $\alpha = 5\% : 2 = 2,5\%$ (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df) $n-k-1$ atau $59-3-1 = 55$ (n adalah jumlah kasus dan k adalah jumlah variabel independen). Dengan pengujian 2 sisi (signifikansi = 0,025) hasil diperoleh untuk t_{tabel} sebesar 2,005 (Lihat pada lampiran) atau dapat dicari di Ms Excel dengan cara pada cell kosong ketik `=tinv(0.05,55)` lalu enter.

5. Kriteria Pengujian

H_0 diterima jika $-t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$

H_0 ditolak jika $-t_{hitung} < -t_{tabel}$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$

6. Membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel}

Nilai $-t_{hitung} > -t_{tabel}$ ($13.286 > 2.005$) maka H_0 ditolak

7. Kesimpulan

Oleh karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($13.286 > 2.005$) maka H_0 ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh signifikan kepribadian terhadap kinerja pegawai. Jadi dari kasus ini dapat disimpulkan bahwa secara parsial kepribadian berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun.

c. Pengujian koefisien regresi variabel stres kerja

1. Menentukan Hipotesis

H_0 : Secara parsial tidak ada pengaruh signifikan stres kerja terhadap kinerja pegawai.

H_a : Secara parsial ada pengaruh signifikan stres kerja terhadap kinerja pegawai

2. Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi menggunakan $\alpha = 5\%$

3. Menentukan t_{hitung}

Berdasarkan tabel diperoleh t_{hitung} sebesar 17.076

4. Menentukan t_{tabel}

Tabel distribusi t dicari pada $\alpha = 5\% : 2 = 2,5\%$ (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df) $n-k-1$ atau $59-3-1 = 55$ (n adalah jumlah kasus dan k adalah jumlah variabel independen). Dengan pengujian 2 sisi (signifikansi = 0,025) hasil diperoleh untuk t_{tabel} sebesar 2,005 (Lihat pada lampiran) atau dapat dicari di Ms Excel dengan cara pada cell kosong ketik `=tinv(0.05,55)` lalu enter.

5. Kriteria Pengujian

H_0 diterima jika $-t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$

H_0 ditolak jika $-t_{hitung} < -t_{tabel}$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$

6. Membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel}

Nilai $-t_{hitung} > -t_{tabel}$ ($17.076 > 2.005$) maka H_0 ditolak

7. Kesimpulan

Oleh karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($17.076 > 2.005$) maka H_0 ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh signifikan stres kerja dengan kinerja pegawai. Jadi dari kasus ini dapat disimpulkan bahwa secara parsial stres kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun.

3. Analisis Korelasi Ganda (R)

Analisis ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua atau lebih variabel independen (X_1, X_2, \dots, X_n) terhadap variabel dependen (Y) secara serentak. Koefisien ini menunjukkan seberapa besar hubungan yang terjadi antara variabel independen (X_1, X_2, \dots, X_n) secara serentak terhadap variabel dependen (Y). nilai R berkisar antara 0 sampai 1, nilai semakin mendekati 1 berarti hubungan yang terjadi semakin kuat, sebaliknya nilai semakin mendekati 0 maka hubungan yang terjadi semakin lemah.

Menurut Sugiyono (2007) pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi sebagai berikut:

0,00	-	0,199	=	sangat rendah
0,20	-	0,399	=	rendah
0,40	-	0,599	=	sedang
0,60	-	0,799	=	kuat
0,80	-	1,000	=	sangat kuat

Dari hasil analisis regresi, lihat pada output *moddel summary* dan disajikan sebagai berikut:

Tabel. 4.6
Hasil analisis korelasi ganda

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.939 ^a	.881	.874	6.5207

a. Predictors: (Constant), x3, x1, x2

Berdasarkan tabel 4.6 diperoleh angka R sebesar 0,939. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang sangat kuat antara mutasi jabatan, kepribadian dan tingkat stres terhadap kinerja pegawai.

4. Analisis Determinasi (R^2)

Analisis determinasi dalam regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui prosentase sumbangan pengaruh variabel independen (X_1, X_2, \dots, X_n) secara serentak terhadap variabel dependen (Y). Koefisien ini menunjukkan seberapa besar prosentase variasi variabel independen yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel dependen. R^2 sama dengan 0, maka tidak ada sedikitpun prosentase sumbangan pengaruh yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen, atau variasi variabel independen yang digunakan dalam model tidak menjelaskan sedikitpun variasi variabel dependen. Sebaliknya R^2 sama dengan 1, maka prosentase sumbangan pengaruh yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen adalah sempurna, atau variasi variabel independen yang digunakan dalam model menjelaskan 100% variasi variabel dependen.

Dari hasil analisis regresi, lihat pada output *model summary* dan disajikan sebagai berikut:

Tabel. 4.7
Hasil analisis determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.939 ^a	.881	.874	6.5207

a. Predictors: (Constant), x3, x1, x2

Berdasarkan tabel 4.7 diperoleh angka R^2 (*R Square*) sebesar 0.874 atau (87.4%). Hal ini menunjukkan bahwa prosentase sumbangan pengaruh variabel independen (mutasi jabatan, kepribadian dan stres kerja) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai) sebesar 87.4%. Atau variasi variabel independen yang digunakan dalam model (mutasi jabatan, kepribadian dan pengendalian tingkat stres kerja) mampu menjelaskan sebesar 87.4% variasi variabel dependen (kinerja pegawai). Sedangkan sisanya sebesar 12.6% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Adjusted R Square adalah nilai R Square yang telah disesuaikan, nilai ini selalu lebih kecil dari R Square dan angka ini bisa memiliki harga negatif. Menurut Santoso (2001) bahwa untuk regresi dengan lebih dari dua variabel bebas digunakan Adjusted R^2 sebagai koefisien determinasi.

5. Uji Koefisien Regresi Secara Bersama-sama (Uji F)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen (X_1, X_2, \dots, X_n) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Y). Atau untuk mengetahui apakah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen atau tidak. Signifikan berarti hubungan yang terjadi dapat berlaku untuk populasi (dapat digeneralisasikan),

karena data yang diambil merupakan data populasi maka tidak dilakukan pengujian keberartian model.

Dari hasil output analisis regresi dapat diketahui nilai F seperti pada tabel 2 berikut ini.

Tabel. 4.8
Hasil Uji F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17298.670	3	5766.223	135.615	.000 ^a
	Residual	2338.550	55	42.519		
	Total	19637.220	58			

a. Predictors: (Constant), x3, x1, x2

b. Dependent Variable: x

Tahap-tahap untuk melakukan uji F adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan Hipotesis

Ho : Tidak ada pengaruh secara signifikan antara mutasi jabatan, keperibadian dan stress kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai.

H1 : ada pengaruh secara signifikan antara mutasi jabatan, keperibadian dan stress kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai.

2. Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi menggunakan $\alpha = 5\%$ (signifikansi 5% atau 0,05 adalah ukuran standar yang sering digunakan dalam penelitian)

3. Menentukan F hitung

Berdasarkan tabel diperoleh F hitung sebesar 135.615

4. Menentukan F tabel

Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95%, $\alpha = 5\%$, df 1 (jumlah variabel-1) = 2, dan df 2 (n-k-1) atau $59-3-1 = 55$ (n adalah jumlah kasus dan k adalah jumlah variabel independen), hasil diperoleh untuk F tabel sebesar 2.005.

5. Kriteria pengujian

- Ho diterima bila $F \text{ hitung} < F \text{ tabel}$
- Ho ditolak bila $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$

6. Membandingkan F hitung dengan F tabel.

Nilai F hitung $>$ F tabel ($135.615 > 2.005$), maka Ho ditolak.

7. Kesimpulan

Karena $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$ ($135.615 > 2.005$), maka Ho ditolak, artinya ada pengaruh secara signifikan antara mutasi jabatan, keperibadian dan stress kerja secara bersama-sama terhadap terhadap kinerja pegawai. Jadi dari kasus ini dapat disimpulkan bahwa mutasi jabatan, keperibadian dan stress kerja secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun.

Informasi dan data penelitian yang diperoleh melalui angket, lebih diperdalam dengan cara wawancara kepada beberapa responden. Hasil wawancara terangkum sebagai berikut :

1. Pertanyaan pertama ” Menurut Saudara, bagaimanakah sistem mutasi yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun ? Apakah sudah sesuai dengan ketentuan berdasarkan kinerja, atau berdasarkan hal lainnya ?”. Hasil wawancara yang dilakukan di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun terhadap beberapa pegawai Dinas Pendidikan mengungkapkan

beberapa fakta, antara lain :

a. Mutasi yang dilakukan sesuai dengan aturan yang berlaku

Mutasi di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun sudah dilakukan sesuai dengan aturan yang berlaku. Sudah berdasarkan kompetensi dan kualifikasi pegawai yang bersangkutan (wawancara dengan Kabid Paudni, Selasa, 20 Desember 2016 pukul 08.50 WIB, Kabid SDMP, Selasa, 20 Desember 2016 pukul 11.15 WIB, Kasi PAUD, Kamis, 22 Desember 2016 pukul 15.10, Pengolah data dan informasi PAUD, Senin, 19 Desember 2016 pukul 14.00 WIB dan Dokumentalis, Jumat, 23 Desember 2016 pukul 15.35).

b. Mutasi yang dilakukan masih kental dengan nuansa kedekatan dan kekeluargaan

Mutasi pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun dan umumnya di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun, belum sepenuhnya murni berdasarkan Kinerja, tapi karena kekeluargaan dan kedekatan. Siapa yang masih memiliki hubungan kekeluargaan dan dekat dengan pimpinan dan pejabat, maka akan ditempatkan ditempat yang "basah" dan strategis. Walaupun tidak seluruhnya seperti itu, artinya masih ada juga yang memang benar-benar karena dianggap mampu (wawancara dengan kepala seksi Pembinaan Kursus dan Kelembagaan di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun, Senin, 19 Desember 2016, pukul 14.40 WIB, penyiap bahan pengembangan, pemantau dan peningkatan kinerja organisasi Bidang Paudni, Senin, 19 Desember 2016 pukul 15.10 WIB, pengolah data dan informasi kursus, Rabu, 21 Desember 2016, pukul 08.40 WIB, Kasubbag Keuangan, Kamis, 22 Desember 2016 pukul 11.20, Verifikator Keuangan 1, Jumat, 23 Desember 2016 pukul 14.00 dan kasi PTK Dikmen, Jumat, 23 Desember 2016 pukul 10.15).

c. Mutasi yang dilakukan sudah sesuai dengan aturan, namun untuk memaksimalkan kinerja pegawai dibutuhkan pendidikan dan latihan

Mutasi yang dilakukan di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Namun, sesuai dengan ketentuan ASN tentang kinerja, masih diperlukan perbaikan – perbaikan disemua sektor, serta dibutuhkan penyegaran, pendidikan dan pelatihan bagi pegawai, agar seluruh pegawai mampu memberikan kinerja maksimal (wawancara dengan Kabid Dikdas, Rabu, 21 Desember 2016 pukul 10.40, kepala seksi pembinaan kurikulum dan kesiswaan SMP, Jumat, 23 Desember

2016, pukul 08.40 WIB, penyiap bahan pengembangan, pemantau dan peningkatan kinerja organisasi Sekretariat, Selasa, 20 Desember 2016 pukul 14.35 WIB dan Verifikator Keuangan 3, Rabu, 21 Desember 2016 pukul 15.00).

2. Pertanyaan kedua ” Menurut saudara, apa saja manfaat yang bisa diambil dari mutasi yang dilakukan di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Karimu ini ?”. Hasil wawancara yang dilakukan di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun terhadap beberapa pegawai Dinas Pendidikan menungkapkan beberapa fakta, antara lain :

- a. Mutasi pegawai mengurangi rasa jenuh dan bosan serta memberikan ilmu dan pengalaman baru

Mutasi di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun dirasakan telah mampu mengurangi rasa jenuh dan bosan yang dirasakan oleh pegawai karena terlalu lama berada pada posisi dan jenis pekerjaan yang sama. Dengan mutasi ini juga, pegawai yang dipindahkan dan menempati jabatan baru dengan tugas yang baru, akan belajar untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan dan lingkungan yang baru. Dengan demikian, pegawai tersebut akan mendapatkan tambahan ilmu dan pengalaman yang baru yang akan memperkaya kemampuan dan pengalaman kerjanya (wawancara dengan kepala seksi pembinaan kurikulum dan kesiswaan SMP, Jum'at, 23 Desember 2016, pukul 08.40 WIB, kepala seksi Pembinaan Kursus dan Kelembagaan di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun, senin, 19 Desember 2016, pukul 14.40 WIB, penyiap bahan pengembangan, pemantau dan peningkatan kinerja organisasi Bidang Paudni, senin, 19 Desember 2016 pukul 15.10 WIB, Pengolah data dan informasi PAUD, Senin, 19 Desember 2016 pukul 14.00 WIB dan Dokumentalis, Jumat, 23 Desember 2016 pukul 15.35, Verifikator Keuangan, Jum'at, 23 Desember 2016, pukul 14.00 WIB dan pengolah data dan informasi kursus, Rabu, 21 Desember 2016, pukul 08.40 WIB).

- b. Mutasi jabatan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif

Mutasi yang dilakukan mampu mengurangi kejenuhan dan kebosanan serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan kondusif. Lingkungan yang kondusif ini terutama sekali terjadi pada mutasi yang dilakukan salah satunya dengan cara memisahkan dua atau lebih pegawai yang semula berada pada satu bidang pekerjaan yang sama tetapi tidak memiliki kecocokan

dan berseteru. Sehingga dengan mutasi dan dipisahkan, lingkungan kerja yang baru akan lebih kondusif dan nyaman (wawancara dengan Kabid Dikdas, Rabu, 21 Desember 2016 pukul 10.40, Kepala Subbag Keuangan, Kamis, 22 Desember 2016, pukul 11.20 WIB dan Verifikator Keuangan 3, Rabu, 21 Desember 2016 pukul 15.00).

c. Mutasi yang dilakukan merangsang peningkatan kinerja pegawai

Proses mutasi yang dilakukan di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun, salah satunya dengan memindahkan pegawai yang dinilai kurang disiplin serta memiliki kinerja yang buruk ke bidang yang dirasa mampu memberikan tindakan, panutan dan pembinaan yang baik tentang disiplin dan kinerja. Keberadaan pegawai tersebut dilingkungan baru yang lebih disiplin akan merangsang dan memacu pegawai tersebut untuk mencontoh dan memperbaiki diri sehingga akan menghasilkan pegawai yang lebih disiplin dan mampu meningkatkan kinerjanya (wawancara dengan Kabid Paudni, selasa, 20 Desember 2016 pukul 08.50 WIB, Kabid SDMP, selasa, 20 desember 2016 pukul 11.15 WIB, Kepala Seksi PAUD, Kamis, 22 Desember 2016, pukul 15.10 WIB, penyiap bahan pengembangan, pemantau dan peningkatan kinerja organisasi Sekretariat, Selasa, 20 Desember 2016 pukul 14.35 WIB dan dan kasi PTK Dikmen, Jumat, 23 Desember 2016 pukul 10.15).

3. Pertanyaan ketiga ” Menurut Saudara, jenis pekerjaan yang seperti apakah yang sesuai dengan tipe kepribadian saudara ? ”. Berkaitan dengan kepribadian dan kesesuaiannya dengan jenis pekerjaan yang dijabat saat ini, wawancara yang dilakukan dengan beberapa pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun menghasilkan jawaban yang relatif sama, dimana pekerjaan yang diemban saat ini sudah sesuai dengan tipe kepribadian pegawai, baik pegawai yang suka dengan pekerjaan santai, pekerjaan pelayanan, pekerjaan yang menantang maupun pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasinya. Hanya ada satu pegawai yang mengatakan bahwa :

Pekerjaan saat ini yang diembankan kepada saya belum sesuai dengan kepribadian saya yang lebih suka dengan tipe pekerjaan yang santai dan

hanya menanggapi surat menyurat, dan belum sesuai dengan jenis pendidikan yang ditempuh (wawancara dengan Penyiap bahan pengembangan, pemantau dan peningkatan kinerja organisasi Paudni, Senin, 19 Desember 2016, pukul 15.10 WIB).

4. Pertanyaan keempat ” Apakah jabatan saudara saat ini saudara rasakan sudah sesuai dengan tipe kepribadian saudara ? ”. Hasil wawancara yang dilakukan di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun terhadap beberapa pegawai Dinas Pendidikan mengungkapkan fakta bahwa pegawai yang diwawancara merasa bahwa jabatan yang mereka emban saat ini sesuai dengan tipe kepribadian mereka, kecuali 2 orang pegawai yang merasa bahwa jabatan saat ini tidak sesuai dengan tipe kepribadian mereka, yakni :

Pekerjaan yang saya emban saat ini belum sesuai dengan kepribadian saya yang lebih suka dengan tipe pekerjaan yang santai dan hanya menanggapi surat menyurat, tidak dengan pekerjaan yang memiliki beban keuangan dan lapangan (wawancara dengan Penyiap bahan pengembangan, pemantau dan peningkatan kinerja organisasi Paudni, Senin, 19 Desember 2016, pukul 15.10 WIB).

Pekerjaan yang diembankan kepada saya saat ini belum sesuai dengan kepribadian saya, dimana saya lebih menyenangi pekerjaan dilapangan yang bersentuhan langsung dengan masyarakat, tetapi pekerjaan saat ini berada di belakang meja dan berkutat dengan angka. Namun, pekerjaan saya saat ini sesuai dengan kualifikasi pendidikan saya (wawancara dengan Verifikator Keuangan 3, Rabu, 21 Desember 2016 pukul 15.00 WIB).

5. Pertanyaan kelima ” Bagaimanakah beban kerja yang saudara emban saat ini? apakah sudah tepat, terlalu ringan atau terlalu berat ? ”. Hasil wawancara yang dilakukan di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun terhadap beberapa pegawai Dinas Pendidikan mengungkapkan beberapa fakta, antara lain :

- a. Pekerjaan yang dilakukan tidak menimbulkan stres. Hal ini diperoleh dari wawancara dengan beberapa pegawai, diantaranya adalah :

Pekerjaan saya saat ini cukup stabil dan tidak menimbulkan stres. Ini semua tergantung pada cara kita mengatur waktu dan kemampuan kita menyesuaikan dengan kondisi kerja, bekerja sesuai dengan petunjuk yang ada dan mampu melaksanakannya sesuai dengan rencana yang telah disusun (wawancara dengan pengolah data dan informasi PAUD, Senin, 19 Desember 2016 pukul 14.00 WIB, Kabid Paudni, Selasa, 20 Desember 2016 pukul 08.50 WIB, Kabid SDMP, Selasa, 20 Desember 2016 pukul 11.15 WIB, Kasi PAUD, Kamis, 22 Desember 2016 pukul 15.10, Dokumentalis, Jumat, 23 Desember 2016 pukul 15.35 WIB, Kabid Dikdas, Rabu, 21 Desember 2016 pukul 10.40, kepala seksi pembinaan kurikulum dan kesiswaan SMP, Jum'at, 23 Desember 2016, pukul 08.40 WIB, penyiap bahan pengembangan, pemantau dan peningkatan kinerja organisasi Sekretariat, Selasa, 20 Desember 2016 pukul 14.35 WIB, kepala seksi Pembinaan Kursus dan Kelembagaan, Senin, 19 Desember 2016, pukul 14.40 WIB, pengolah data dan informasi kursus, Rabu, 21 Desember 2016, pukul 08.40 WIB).

- b. Pekerjaan yang dilakukan cenderung fluktuatif. Hal ini diperoleh dari wawancara dengan beberapa pegawai, diantaranya adalah :

Pada saat tertentu pekerjaan terasa longgar dan tidak menimbulkan stres. Tapi pada waktu yang lain, pekerjaan datang bersamaan dan harus diselesaikan dalam waktu yang juga hampir bersamaan. Sehingga menimbulkan tekanan dan stres kerja. (wawancara dengan penyiap bahan pengembangan, pemantau dan peningkatan kinerja organisasi Bidang Paudni, senin, 19 Desember 2016 pukul 15.10 WIB, Kasubbag Keuangan, Kamis, 22 Desember 2016 pukul 11.20, Verifikator Keuangan 1, Jumat, 23 Desember 2016 pukul 14.00, Verifikator Keuangan 3, Rabu, 21 Desember 2016 pukul 15.00, kasi PTK Dikmen, Jumat, 23 Desember 2016 pukul 10.15 WIB).

6. Pertanyaan keenam ” Apakah beban kerja dan lingkungan kerja saudara serta sistem kerja yang ada mampu menimbulkan stres pada saudara ? ”. Hasil wawancara yang dilakukan di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun terhadap beberapa pegawai Dinas Pendidikan mengungkapkan beberapa fakta, antara lain :

- a. Pekerjaan yang ada tidak menimbulkan stres, tapi lingkungan yang kurang mendukunglah yang menimbulkan stres. Hal ini diperoleh dari wawancara berikut:

Beban kerja saya saat ini saya rasa tidak menimbulkan stres. Tapi lingkungan kerja yang masih perlu diperhatikan, dimana ruangan yang kami tempati sangat tidak memadai karena terlalu sempit. Hal ini dapat menimbulkan situasi yang tidak nyaman, terutama saat menghadapi banyaknya masyarakat yang perlu dilayani. Kondisi ini dapat menimbulkan stres (wawancara dengan Kepala Seksi Paud, Kamis, 22 Desember 2016 pukul 15.10 WIB, pengolah data dan informasi PAUD, Senin, 19 Desember 2016 pukul 14.00 WIB, Kabid Paudni, Selasa, 20 Desember 2016 pukul 08.50 WIB, Kabid SDMP, Selasa, 20 Desember 2016 pukul 11.15 WIB, Dokumentalis, Jumat, 23 Desember 2016 pukul 15.35 WIB, kepala seksi pembinaan kurikulum dan kesiswaan SMP, Jum'at, 23 Desember 2016, pukul 08.40 WIB, penyiap bahan pengembangan, pemantau dan peningkatan kinerja organisasi Sekretariat, Selasa, 20 Desember 2016 pukul 14.35 WIB, kepala seksi Pembinaan Kursus dan Kelembagaan, Senin, 19 Desember 2016, pukul 14.40 WIB, pengolah data dan informasi kursus, Rabu, 21 Desember 2016, pukul 08.40 WIB).

- b. Pekerjaan yang saya emban menimbulkan stres pada diri saya dikarenakan tuntutan atau kelalaian pihak lain. Hal ini diperoleh dari wawancara dengan beberapa pegawai, diantaranya adalah sebagai berikut :

Pada saat-saat tertentu, pekerjaan saya menimbulkan stres. Hal ini terutama saat beberapa pihak yang terkait dengan pekerjaan saya tidak memperdulikan tenggat waktu yang telah diberikan, sehingga berdampak pada beban kerja saya yang juga tidak bisa diselesaikan. Padahal, pekerjaan tersebut memiliki tenggat waktu yang memang terjadwal dan tersistem dengan aplikasi yang dipakai di Pemerintah Dearah Kabupaten Karimun, tidak hanya di Dinas pendidikan saja, Ditambah lagi dengan adanya beberapa pihak yang minta didahulukan dan minta agar urusannya bisa segera selesai. Kondisi ini kadang menimbulkan stres sehingga pelayanan kadang kurang maksimal (wawancara dengan Kabid Dikdas, Rabu, 21 Desember 2016 pukul 10.40 WIB, penyiap bahan pengembangan, pemantau dan peningkatan kinerja organisasi Bidang Paudni, senin, 19 Desember 2016 pukul 15.10 WIB, Kasubbag Keuangan, Kamis, 22 Desember 2016 pukul 11.20,

Verifikator Keuangan 1, Jumat, 23 Desember 2016 pukul 14.00,
 Verifikator Keuangan 3, Rabu, 21 Desember 2016 pukul 15.00,
 kasi PTK Dikmen, Jumat, 23 Desember 2016 pukul 10.15 WIB).

7. Pertanyaan ketujuh ” Bagaimanakah pendapat saudara tentang sistem dan kualitas pelayanan di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun saat ini ? Dan Bagaimana menurut saudara sebaiknya sistem pelayanan ini dilakukan ? ”.

Hasil wawancara yang dilakukan di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun terhadap beberapa pegawai Dinas Pendidikan mengungkapkan beberapa fakta, antara lain :

- a. Sistem pelayanan di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun sudah tertata rapi, sehingga pegawai mampu memberikan pelayanan maksimal. Hal ini diperoleh dari wawancara dengan beberapa pegawai, diantaranya adalah sebagai berikut :

Di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun, sistem pelayanan yang dilakukan sudah tertata dengan baik dan rapi, sehingga pegawai yang memberikan pelayanan mampu memberikan pelayanan maksimal. Untuk bisa memperoleh kualitas pelayanan terbaik, kondisi saat ini masih bisa ditingkatkan dengan lebih memberikan ruang gerak yang cukup bagi pegawai, sehingga kualitas pelayanan juga bisa lebih maksimal lagi (wawancara dengan Pengolah data dan informasi PAUD, Senin, 19 Desember 2016 pukul 14.00 WIB, Dokumentalis, Jumat, 23 Desember 2016 pukul 15.35 WIB, Kabid Dikdas, Rabu, 21 Desember 2016 pukul 10.40, kepala seksi pembinaan kurikulum dan kesiswaan SMP, Jum'at, 23 Desember 2016, pukul 08.40 WIB, penyiap bahan pengembangan, pemantau dan peningkatan kinerja organisasi Sekretariat, Selasa, 20 Desember 2016 pukul 14.35 WIB, kepala seksi Pembinaan Kursus dan Kelembagaan, Senin, 19 Desember 2016, pukul 14.40 WIB, pengolah data dan informasi kursus, Rabu, 21 Desember 2016, pukul 08.40 WIB).

- b. Sistem pelayanan di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun telah dilengkapi dengan SOP (Standar Operasional Prosedur), sehingga seharusnya seluruh pegawai mampu memberikan pelayanan maksimal.

Namun, terkadang ada beberapa pegawai yang memberikan pelayanan tidak seperti yang diharapkan dan membuat buruk citra pelayanan seluruh pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun. Hal ini diperoleh dari wawancara dengan beberapa pegawai, diantaranya adalah sebagai berikut :

SOP (standar operasional prosedur) yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun seharusnya mampu menjadi acuan seluruh pegawainya untuk dapat memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Namun hal ini terkadang tidak tercapai karena adanya perilaku beberapa pegawai yang yang tidak seperti yang diharapkan, sehingga pelayanan tidak bisa diberikan secara baik dan maksimal. Kondisi ini tentunya mampu memperburuk citra pelayanan Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun, meskipun sebagian pegawai yang lain telah mampu memberikan pelayanan terbaik dan maksimal. Seharusnya semua pihak dapat memberikan totalitas kinerja dan pelayanan terbaik sesuai SOP, agar kualitas pelayanan di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun dapat tercapai sesuai harapan (wawancara dengan Kabid Paudni, Selasa, 20 Desember 2016 pukul 08.50 WIB, Kabid SDMP, Selasa, 20 Desember 2016 pukul 11.15 WIB, penyiap bahan pengembangan, pemantau dan peningkatan kinerja organisasi Bidang Paudni, senin, 19 Desember 2016 pukul 15.10 WIB, Kasubbag Keuangan, Kamis, 22 Desember 2016 pukul 11.20, Kepala Seksi Paud, Kamis, 22 Desember 2016 pukul 15.10 WIB, Verifikator Keuangan 1, Jumat, 23 Desember 2016 pukul 14.00, Verifikator Keuangan 3, Rabu, 21 Desember 2016 pukul 15.00, kasi PTK Dikmen, Jumat, 23 Desember 2016 pukul 10.15 WIB).

8. **Pertanyaan kedelapan** ” Menurut saudara, faktor atau hal apa sajakah yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun ini? ”. Hasil wawancara yang dilakukan di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun terhadap beberapa pegawai Dinas Pendidikan menungkapkan beberapa fakta, antara lain :

Kinerja pegawai sebagai bagian dari suatu instansi sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah panutan dari pimpinan, ketegasan pimpinan dalam menegakkan aturan dan disiplin dengan konsisten, lingkungan yang kondusif, pemahaman pegawai terhadap tugas dan fungsinya dan perhatian dari pimpinan terhadap kinerja

pegawainya dalam sistem pemberian reward dan punishment yang dilakukan secara transparan (wawancara dengan Kabid Paudni, Selasa, 20 Desember 2016 pukul 08.50 WIB, Kepala Seksi Paud, Kamis, 22 Desember 2016 pukul 15.10 WIB, Verifikator Keuangan 3, Rabu, 21 Desember 2016 pukul 15.00 WIB).

Kinerja seorang pegawai diantaranya dipengaruhi oleh kemampuan yang ada pada dirinya, baik kemampuan intelektual maupun kemampuan penyesuaian diri dan kepribadiannya, pendidikan dan juga motivasi yang dimilikinya. Selain itu, fungsi pimpinan dalam menegakkan aturan dan pemberian panutan serta perhatiannya terhadap kinerja bawahan atau pegawai sangatlah diperlukan dalam pencapaian kinerja pegawai (wawancara dengan Kabid SDMP, Selasa, 20 Desember 2016 pukul 11.15 WIB, Kepala seksi PTK Dikmen, Jum'at, 23 Desember 2016 pukul 10.15 WIB, Verifikator Keuangan 1, Jumat, 23 Desember 2016 pukul 14.00 WIB, kepala seksi pembinaan kurikulum dan kesiswaan SMP, Jum'at, 23 Desember 2016, pukul 08.40 WIB).

Kinerja pegawai yang berada pada suatu instansi dipengaruhi oleh beberapa hal, diantaranya adalah dukungan dari semua pihak yang terkait, baik itu atasan, rekan kerja maupun keluarga, pengalaman kerjanya, sistem reward terutama pada aturan upah yang diberikan, yang sebaiknya disesuaikan dengan porsi kerja seorang pegawai, serta juga dipengaruhi oleh stres yang ditimbulkan dari pekerjaan yang dilakukan maupun dari lingkungan. Untuk itu, sangat diharapkan adanya perhatian dari pimpinan terhadap kinerja pegawainya (wawancara dengan Kabid Dikdas, Rabu, 21 Desember 2016 pukul 10.40 WIB, Kepala Subbag Keuangan, Kamis, 22 Desember 2016 pukul 11.20 WIB, Pengolah data dan informasi PAUD, Senin, 19 Desember 2016 pukul 14.00 WIB, kepala seksi pembinaan kurikulum dan kesiswaan SMP, Jum'at, 23 Desember 2016, pukul 08.40 WIB, penyiap bahan pengembangan, pemantau dan peningkatan kinerja organisasi Sekretariat, Selasa, 20 Desember 2016 pukul 14.35 WIB, pengolah data dan informasi kursus, Rabu, 21 Desember 2016, pukul 08.40 WIB).

Kinerja seorang pegawai ditentukan oleh berbagai hal, diantaranya adalah kesesuaian proses mutasi dengan aturan yang berlaku, artinya mutasi benar-benar didasarkan pada kinerja seseorang, bukan hal lainnya, apalagi hanya sekedar kedekatan dan kekeluargaan, bagaimana setiap orang menyikapi masalahnya yang disesuaikan dengan kepribadiannya, kemampuan dan pendidikan seorang pegawai, serta bagaimana pimpinan memperhatikan kinerja pegawainya (wawancara dengan kepala seksi Pembinaan Kursus dan Kelembagaan, Senin, 19 Desember 2016, pukul 14.40 WIB, Penyiap bahan pengembangan, pemantau dan peningkatan kinerja organisasi Paudni, Senin, 19 Desember 2016 pukul 15.10 WIB).

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh sikap atasannya, penegakan disiplin, bagaimana seseorang mampu bersikap terhadap lingkungannya serta untuk pekerjaan tertentu, juga dipengaruhi oleh jenis kelamin seorang pegawai (wawancara dengan Dokumentalis, Jum'at, 23 Desember 2016 pukul 15.35 WIB).

C. Pembahasan

Hasil penelitian ini menemukan bahwa baik secara simultan maupun parsial variabel mutasi jabatan, kepribadian dan stres kerja berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun. Berikut temuan lapangan dari variabel variabel penelitian antara lain :

Hakikat manusia sejatinya ingin maju dan hisa mengaktualisasikan segala potensi yang ada dalam dirinya. Dalam sebuah instansi pemerintah, kedudukan seorang pegawai ditentukan oleh surat keputusan atau penempatan oleh pejabat yang berwenang. Dalam posisi dan jabatan yang diamanahkan, seorang pegawai akan menunjukkan segala potensi dan kemampuannya untuk memenuhi tanggung jawabnya. Namun demikian, sebagai salah satu strategi yang dilakukan oleh pimpinan, terhadap para pegawai tersebut dilakukan mutasi, baik lintas instansi ataupun hanya di dalam lingkungan instansi tersebut.

Dari hasil penelitian ini diperoleh hasil bahwa mutasi jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun, dengan perolehan penghitungan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3.271 > 2.005$). Dimensi dari mutasi jabatan yang dikembangkan dalam bentuk angket dan disebarakan kepada responden berisi tentang beberapa sistem mutasi jabatan yang dilakukan, yakni dengan *merit sistem* (mutasi yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerja), *seniority sistem* (mutasi yang didasarkan atas

landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja pegawai yang bersangkutan) ataupun *spoil sistem* (mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan). Hal ini sesuai dengan tiga dasar atau landasan pelaksanaan mutasi pegawai yang dikemukakan oleh Hasibuan (2016).

Pengaruh mutasi jabatan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun yang diperoleh dari hasil penelitian ini, sesuai dengan yang dikemukakan oleh Dinnul Alfian Akbar (2010), dimana diantara tujuan dilakukannya mutasi jabatan adalah untuk meningkatkan produktivitas karyawan, untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka serta menghilangkan rasa bosan/jemu terhadap pekerjaannya, karena rasa bosan dan jemu yang dialami oleh karyawan bisa menurunkan kinerja pegawai.

Mutasi merupakan proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seorang pegawai dalam suatu organisasi. Karena mutasi merupakan suatu kekuatan yang sanggup mengubah posisi pegawai, maka dapat dikatakan bahwa mutasi merupakan salah satu cara yang paling ampuh untuk mengembangkan pegawai dalam lingkungan organisasi/instansi. Mutasi yang selama ini telah dilakukan oleh pimpinan mampu mengurangi kebosanan dan kejenuhan yang dirasakan pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat *Siswanto (2006 : 211)* bahwa mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang dapat meningkatkan produktivitas dan dapat memberi prestasi yang semaksimal mungkin kepada organisasi.

Kepribadian merupakan konsep yang paling mendasar yang digunakan untuk menjelaskan serangkaian perilaku. Pada tingkat yang paling sederhana bahwa kepribadian adalah cara khas atau cara dimana individu berpikir dan bertindak ketika sedang menyesuaikan diri dalam lingkungan. Kepribadian terdiri dari berbagai perilaku khas yang berbeda yang dapat disusun dalam beberapa bentuk hierarki.

Dari hasil penelitian ini diperoleh hasil bahwa kepribadian pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun dg hasil nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($13.286 > 2.005$). Hal ini sejalan dengan pendapat Stephen P. Robbins (dalam Badeni, 2014), dimana ada beberapa jenis kepribadian yang berhubungan dengan perilaku kerja, dimana setiap jenis atau tipe kepribadian tertentu memiliki perilaku yang berbeda dengan jenis atau tipe kepribadian lainnya. Hal ini juga dikarenakan kepribadian merupakan keunikan yang dimiliki seseorang dalam berbagai aspek, sifat, perilaku yang khas yang ditampilkan seseorang ketika menghadapi orang lain, suatu objek, atau peristiwa". Oleh karenanya, setiap manusia tidak ada yang benar-benar sama secara identik, karena kepribadian setiap individu yang berbeda-beda.

Stephen P. Robbins (dalam Badeni, 2014: 22-25), telah mengemukakan bahwa ada beberapa jenis kepribadian yang berhubungan dengan perilaku kerja, yakni kepribadian *internal/external locus of control*, orientasi prestasi, autoritarian, machiavelli, risk taking serta tipe pribadi A dan B, dimana setiap jenis kepribadian tersebut memiliki ciri-ciri yang khas dan berbeda dengan jenis kepribadian lainnya dalam menunjukkan perilaku kerja. Hal ini berarti jenis kepribadian yang melekat pada diri seorang pegawai akan ikut mempengaruhi

sikap dan perilaku kerjanya, yang pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja pegawai.

Pengaruh kepribadian terhadap kinerja individu ini juga sesuai dengan yang dikemukakan oleh Malthis dan Jackson (2006:114), yang mengemukakan perspektif individu yang mempengaruhi kinerja, dimana ada tiga faktor yang mempengaruhi bagaimana individu dalam bekerja atau yang disebut dengan kinerja individual, yakni faktor kemampuan, usaha yang dilakukan dan dukungan yang diberikan oleh organisasi. Pada aspek kemampuan tersebut salah satunya adalah faktor kepribadian individu yang ikut andil mempengaruhi kinerja seorang pegawai.

Kehidupan setiap pegawai yang dihadapkan pada berbagai faktor, lingkungan dan kondisi, membuka peluang dan mungkin pegawai mengalami stres, dari tingkat yang paling rendah sampai seterusnya. Tingkat stres pegawai akan berpengaruh terhadap prestasi kerja. Suatu kondisi dinamik seorang individu dikonfrontasikan dengan suatu peluang (opportunity), kendala (constraints), atau tuntutan (demand) yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkan dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti dan penting juga bisa menimbulkan stres.

Dari hasil penelitian ini diperoleh hasil bahwa stres kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($17.076 > 2.005$). angket yang disebarkan dikembangkan dari pendapat Gibson (2005) yang mengemukakan tentang akibat stres yang dialami oleh seseorang, yang diaktualisasikan dalam bentuk atau jenis yang bersifat subyektif, perilaku, kognitif, fisiologis maupun keorganisasian.

Pengaruh stres pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun terhadap kinerja yang ditunjukkannya sesuai dengan hasil penelitian ini, sejalan dengan yang dikemukakan oleh Hicks and Gullit (2005) juga Handoko (2001), dimana Tingkat stres karyawan atau pegawai akan berpengaruh terhadap prestasi kerja. Konsekuensi stres akan melahirkan gejala fisiologis, psikologis dan gejala perilaku. Gejala stres yang dikaitkan dengan perilaku mencakup perubahan dalam prestasi, absensi, tingkat keluarnya pegawai, juga perubahan dalam kebiasaan makan, meningkatnya merokok, konsumsi alkohol, bicara cepat, gelisah dan gangguan tidur. Stres yang dialami seseorang dapat menimbulkan ketegangan yang dapat diakibatkan oleh adanya tantangan, kesulitan, ancaman ataupun ketakutan terhadap masalah yang sulit terpecahkan. Problem – problem psikologis akibat dari stres, akan dapat menurunkan *performance* kerja, rendahnya penghargaan diri, benci pada supervisor, tidak bisa konsentrasi, tidak bisa membuat keputusan dan tidak adanya kepuasan kerja. Akibat dari stres dapat merugikan organisasi. Stres pada level rendah sampai dengan level sedang akan berakibat pada produktivitas kerja karyawan. Semakin tinggi tingkat stres yang diderita oleh karyawan, maka produktivitas mereka semakin menurun, dan sebaliknya.

Merujuk pendapat Barron (2003:66), yang menyatakan bahwa meningkatnya stres dari level rendah ke level sedang, akan membangkitkan dan meningkatkan hasil atau *performance*. Sedangkan penambahan peningkatan stres diasumsikan mengganggu produktivitas. Jadi, level stres sangat rendah atau sangat tinggi, produktivitas karyawan akan turun. Stress berlangsung lama dapat mengakibatkan timbulnya berbagai jenis perilaku. Adanya keadaan ini tergantung

pada masing – masing individu yang mengalami, berapa lama sumber stres berlangsung dan berapa besar karyawan mampu menghadapinya. Hal ini menunjukkan bahwa pada dasarnya setiap individu mengalami stres, meskipun pada tingkat paling rendah dan sederhana. Kemampuan pengendalian tingkat stres dari setiap individu sangat diharapkan, agar stres yang ada diharapkan justru mampu meningkatkan kinerjanya.

Stres dapat menurunkan maupun meningkatkan prestasi kerja. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Badeni (2014 : 69) yang mengatakan bahwa:

Ketika tidak ada stres, tantangan berkinerja tidak ada, kinerja (prestasi kerja) cenderung menurun. Ketika stres bertambah, kinerja (prestasi kerja) cenderung meningkat, karena stres membantu seseorang mengerahkan sumber energi untuk memenuhi tuntutan yang diharapkan. Ini merupakan stimulus yang sehat yang meningkatkan semangat karyawan merespon semua tantangan. Akhirnya karyawan mampu berprestasi atau mengaktualisasikan potensinya sampai titik maksimal. Jika stres terlalu tinggi kinerja mulai menurun, karena stres mengintervensi kinerja. Seorang karyawan kehilangan daya/kemampuan untuk mengatasi, menjadi tidak mampu membuat berbagai keputusan, dan ini berpengaruh pada perilaku. Jika stres meningkat pada titik tertinggi, kinerja menjadi titik nol, karyawan mengalami kehancuran, terlalu sulit untuk bekerja, mogok dan menolak untuk berangkat kerja untuk menghadapi stres.

Kinerja atau performance dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tertentu. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai antara lain kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi. Teori kinerja adalah teori psikologis tentang proses tingkah laku seseorang sehingga ia menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaan. Kinerja yang baik dan optimal dari sebuah instansi bukanlah merupakan sesuatu yang terjadi secara kebetulan semata.

Perlunya usaha dan penataan yang maksimal dalam setiap tahapan dengan manajemen kinerja yang baik dan usaha yang maksimal sehingga akan diperoleh kinerja yang memuaskan.

Berdasarkan hasil penelitian ini diperoleh hasil bahwa kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun dipengaruhi antara lain oleh mutasi jabatan, kepribadian dan stres kerja pegawai yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun itu sendiri. Dari hasil pengolahan data diperoleh angka R^2 (*R Square*) sebesar 0.874 atau (87.4%). Hal ini menunjukkan bahwa prosentase sumbangan pengaruh variabel independen (mutasi jabatan, kepribadian dan stres kerja) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai) sebesar 87.4%. Atau variasi variabel independen yang digunakan dalam model (mutasi jabatan, kepribadian dan pengendalian tingkat stres kerja) mampu menjelaskan sebesar 87.4% variasi variabel dependen (kinerja pegawai). Sedangkan sisanya sebesar 12.6% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Hasil menunjukkan bahwa ketiga variabel independen yang diteliti (mutasi jabatan, kepribadian dan stres kerja) memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun.

Hasil penelitian yang diperoleh dilakukan dengan mengembangkan dimensi kinerja yang dikemukakan oleh Emron Edison dkk (2016) dimana kinerja seorang pegawai dapat dilihat dari aspek target yang dicapai, kualitas yang dihasilkan, waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan serta ketaatan terhadap asas yang ada. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Sjahrudin (2006), dimana kinerja seseorang dipengaruhi oleh dua hal yakni faktor individu (sikap, kepribadian, motivasi, pengalaman kerja,

pendidikan, budaya, dan variabel personal lainnya seperti stres dan sebagainya) dan faktor sosial organisasi (kebijaksanaan organisasi seperti sistem kepegawaian dan mutasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial).

Selain dari tiga variabel independen yang diteliti (mutasi jabatan, kepribadian dan stres kerja), masih ada beberapa variabel lainnya yang ikut mempengaruhi kinerja seseorang. Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap beberapa pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun, peneliti memperoleh hasil bahwa kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun dipengaruhi oleh beberapa variabel, baik variabel yang termasuk dalam penelitian maupun variabel lain yang tidak diteliti. Secara keseluruhan, variabel yang mempengaruhi kinerja seseorang dari hasil wawancara tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan
2. Penegakan disiplin yang konsisten
3. Lingkungan yang kondusif
4. Persepsi dan pemahaman tentang pekerjaan dan tugas
5. Sistem *reward dan punishment* yang dilakukan dengan transparan
6. Kemampuan pegawai
7. Kepribadian pegawai
8. Tingkat pendidikan pegawai
9. Motivasi
10. Keteladanan dari pimpinan
11. Dukungan dari semua pihak, baik atasan, rekan sekerja maupun keluarga
12. Pengalaman

13. Sistem upah
14. Stres yang dirasakan pegawai
15. Mutasi yang dilakukan
16. Jenis kelamin

Perolehan tersebut mengisyaratkan bahwa jika kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun ingin ditingkatkan, maka pelaksanaan mutasi jabatan yang dilakukan secara kontiniu sesuai dengan aturan yang ada, perlakuan dan penempatan pegawai sesuai dengan kepribadiannya, pengelolaan stres pegawai yang baik harus selalu ditingkatkan, perlunya keteladanan dari pimpinan, penegakan disiplin yang konsisten, peningkatan kemampuan pegawai melalui pemberian pendidikan dan pelatihan serta pemahaman terhadap tugas masing-masing pegawai, pemberian upah, *reward dan punishment* yang transparan serta disesuaikan dengan prestasi dan kinerja pegawai, lingkungan yang kondusif dan mendukung, baik dari pimpinan, rekan kerja maupun keluarga, serta pengalaman dan motivasi pegawai harus selalu ditingkatkan. Hal ini menuntut pemahaman dan kerjasama yang baik oleh pimpinan dan setiap pegawai yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel mutasi jabatan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun. Hal ini ditunjukkan oleh hasil uji t menggunakan SPSS versi 21.0, dimana nilai t_{hitung} mutasi jabatan yang dialami oleh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun lebih besar dari nilai t_{tabel} . Oleh karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3.271 > 2.005$) maka H_0 ditolak, artinya secara parsial mutasi jabatan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepribadian terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun. Hal ini ditunjukkan oleh hasil uji t menggunakan SPSS versi 21.0, dimana nilai t_{hitung} kepribadian pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun lebih besar dari nilai t_{tabel} . Oleh karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($13.286 > 2.005$) maka H_0 ditolak, artinya secara parsial kepribadian berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel stres kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun. Hal ini ditunjukkan oleh hasil uji t menggunakan SPSS versi 21.0, dimana nilai t_{hitung} stres kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun lebih besar dari nilai t_{tabel} . Oleh karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($17.076 > 2.005$) maka H_0 ditolak, artinya

secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun.

4. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel mutasi jabatan, kepribadian dan stres kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun. Hal ini ditunjukkan oleh hasil uji F menggunakan SPSS versi 21.0, dimana nilai F_{hitung} mutasi jabatan, kepribadian dan stres kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun lebih besar dari nilai F_{tabel} . Hubungan antara variabel-variabel bebas mutasi jabatan, kepribadian dan stress kerja terhadap variabel terikat kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun adalah sangat erat dan kuat. Hal ini ditandai dengan nilai R sebesar 0.874 atau 87.4%. Nilai determinasi simultan (R square) menunjukkan bahwa variasi berubahnya kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun dipengaruhi oleh Pengaruh mutasi jabatan, kepribadian dan stress kerja sebesar 87.4%.
5. Variabel Stres Kerja dalam penelitian ini menjadi variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun, bila dibandingkan dengan variabel mutasi jabatan dan kepribadian. Hal ini dapat dilihat dengan membandingkan nilai t_{hitung} variabel mutasi jabatan, kepribadian dan stres kerja yang diperoleh dari olahan SPSS versi 21.0 yang telah dilakukan, dimana nilai t_{hitung} stres kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun lebih besar jika dibandingkan dengan nilai t_{hitung} mutasi jabatan dan kepribadian pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun.

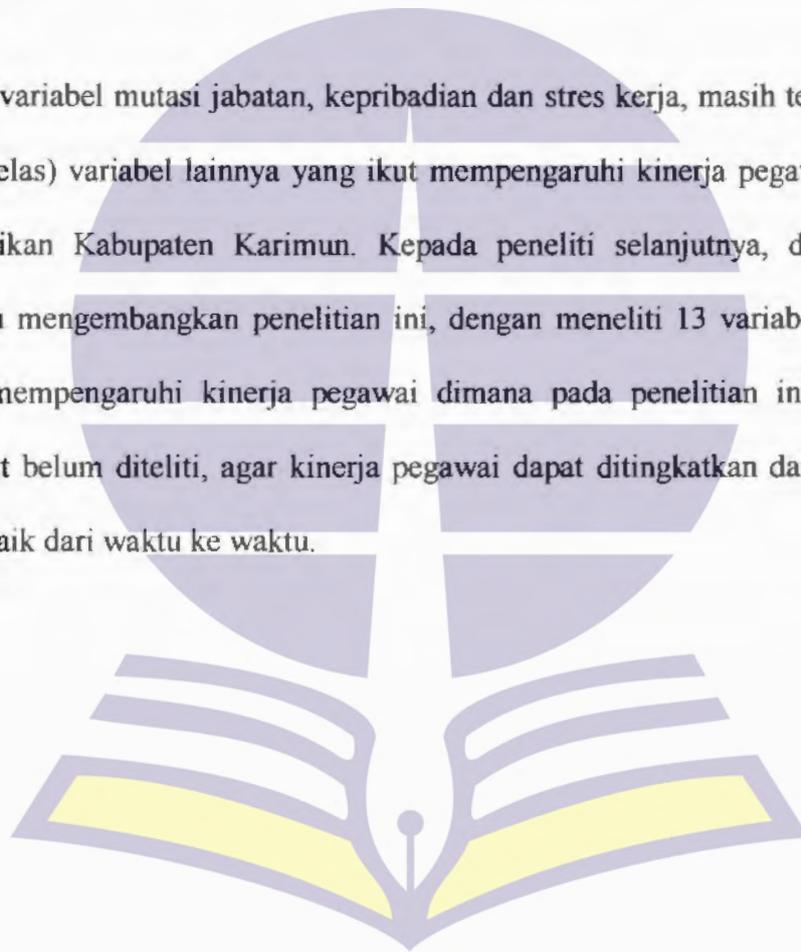
6. Berdasarkan wawancara dengan beberapa pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun, terdapat 16 variabel yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai, yakni kepemimpinan, penegakan disiplin yang konsisten, lingkungan yang kondusif, persepsi dan pemahaman tentang pekerjaan dan tugas, sistem *reward dan punishment* yang dilakukan dengan transparan, kemampuan pegawai, kepribadian pegawai, tingkat pendidikan pegawai, motivasi, keteladanan dari pimpinan, dukungan dari semua pihak, baik atasan, rekan sekerja maupun keluarga, pengalaman, sistem upah, stres yang dirasakan pegawai, mutasi yang dilakukan, serta jenis kelamin.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, ada beberapa hal yang perlu dijadikan saran bagi Pimpinan Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun dan bagi peneliti selanjutnya:

1. Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun dalam melaksanakan mutasi jabatan harus sesuai dengan aturan, serta mengikutsertakan pegawai dalam pembinaan atau pelatihan kepribadian dan pengelolaan stres, agar pegawai mampu meningkatkan kompetensi dan kapabilitasnya serta mampu mengendalikan stres yang dialami dengan baik dan maksimal.
2. Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun hendaknya melakukan mutasi jabatan secara kontiniu sesuai dengan aturan yang ada, perlakuan dan penempatan pegawai sesuai dengan kepribadiannya serta pengelolaan stres pegawai yang baik harus selalu ditingkatkan. Hal ini menuntut pemahaman dan kerjasama yang baik oleh pimpinan dan setiap pegawai yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun.

3. Stres Kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun lebih dominan pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai dibandingkan pengaruh dari variabel lain. Pimpinan Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun hendaknya memperhatikan variabel ini agar kinerja pegawainya menjadi lebih baik, dengan mengikutsertakan pegawai dalam pendidikan atau pelatihan pengendalian stres, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi semua pihak.
4. Selain variabel mutasi jabatan, kepribadian dan stres kerja, masih terdapat 13 (tiga belas) variabel lainnya yang ikut mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun. Kepada peneliti selanjutnya, diharapkan mampu mengembangkan penelitian ini, dengan meneliti 13 variabel lainnya yang mempengaruhi kinerja pegawai dimana pada penelitian ini variabel tersebut belum diteliti, agar kinerja pegawai dapat ditingkatkan dan menjadi lebih baik dari waktu ke waktu.



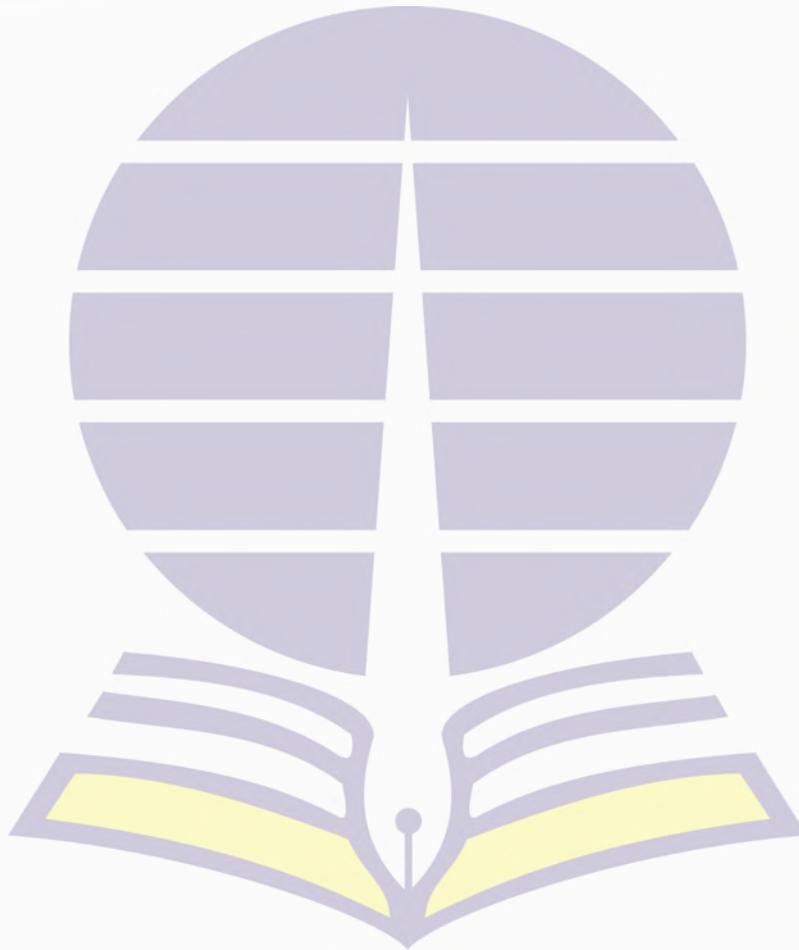
DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M., (2015). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Yogyakarta : Aswaja Pressindo
- Akbar, D.A., (2010). *Materi Mutasi dan Promosi Manajemen Sumber daya Manusia* (<http://www.mdp.ac.id/>) diakses 22 April 2015
- Amins, A., (2012). *Manajemen Kinerja Pemerintah Daerah*, Yogyakarta : LaksBang PRESSindo.
- Amstrong M, (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Anoraga, P. dan Suyati, S., (2005). *Perilaku Keorganisasian*. Cetakan Pertama, Semarang : Pustaka.
- Arikunto, S., (1998). *Prosedur Penelitian*. Bandung : Penerbit Alfabeta
- _____, (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi, Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, M., (2006). *Psikologi Industri*, Edisi Ke-empat, Cetakan Kedua, Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Badeni, (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Bandung : Penerbit Alfabeta
- Badriyah, M., (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Penerbit Pustaka Setia.
- Barron, R.A, dan Greenberg, J. (2003). *Behavior In Organizations*, Toronto: Allyn and Bacon.
- Boedidharmo, S., (2004). *Kepemimpinan*. Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, (terjemahan), Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Brennan, (2003). *Human Resource Management*, The Association For Management Education and Development, London.
- Bungin, H.M. B., (2005) *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Jakarta: Prenada Media.
- Desler, G., (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (terjemahan), Edisi IX, Jakarta: PT. Indeks.
- Edison, E., Anwar, Y., dan Komariyah, I., (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : Cv. Alfabeta.
- Fathoni, A., (2006). *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Flippo, E.B. (2005). *Manajemen Personalua*, Jakarta: Penerbit Erlangga.

- Gibson, J.L., Ivancevich J.M., dan Donnelly, J.H., (2005). *Organisasi (Perilaku, Struktur Dan Proses)*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gordon, T., (2004). *Kepemimpinan Yang Efektif*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Hadami, N., (2005) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Hamdi, M., dan Ismaryati, S., (2014). *Metodologi Penelitian Administrasi*. Tangerang Selatan : Universitas Terbuka
- Handoko, H., (2001). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua. Cetakan Kedelapan, Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, M.S.P., (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cetakan ke sembilan belas, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hicks, H.G., and Gullit, G.R., (2005). *Organization Theory and Behavior*, Mc. Graw-Hill.
- Irawan, S., (2000). *Metode Penelitian Sosial*, Bandung: PT. Rosdakarya.
- _____, (2004). *Pengujian Validitas dan Reliabilitas*, Bandung: PT. Rosdakarya.
- Indrawijaya, A.I, (2006). *Perilaku Organisasi*, Cetakan Ketiga, Bandung: Sinar Baru
- Junaidi, (2009). Pengaruh Stres Kerja dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Wijaya Karya, *Jurnal Emisi*, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.
- Kadarisman, (2014). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Koswara, E.,(2004). *Teori-teori Kepribadian*, Bandung: Eresco.
- Kreitner, L.R. (2004). *Culture's Cosequences For Leadership Behaviour : National Values In Action, Journal Of Cross Culture Psychology, Vol.28, No.3, May, PP.342-351.*
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*, Mc.Graww-Hill, Inc, New York.
- Mahsun, M., (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*.Yogyakarta: BPFE.
- Malthis, L.R., & Jackson. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Salemba Empat.
- _____, (2006). *Human Resource Management : Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta : PT. Salemba Empat.
- Mangkunegara, A.P., (2005). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Manullang, M., (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BPFE

- _____, (2005), *Manajemen Personalia*, Edisi Pertama, Bandung: Alumni.
- Moenir, AS. dan Newman, (2006). *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*, Cetakan Kedua, Jakarta: PT Gunung Agung.
- Moon, P., (2002). *Penilaian Karyawan*, Terjemahan Seri Manajemen, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Raymond. A.N., Hollenbeck, J.R., dan Gerhart, B., (2004). *Human Resource Management*, Irwin, USA
- Ridwan, S., (2001). *Statistika*. Bandung: Roseda
- Saydam, G., (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management): Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)*. Jakarta: Penerbit Djambatan.
- Siagian, SP, (2006). *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta, CV. Haji Masagung.
- _____, (2009). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Siswanto, B., (2006). *Manajemen Tenaga Kerja*, Cetakan Kedua, Bandung: Sinar Baru.
- Sjahrudin, R., 2006, *Pengukuran Kinerja Dalam Laporan Akuntabilitas*, Deputi Bidang Pengawasan, Universitas Terbuka, Jakarta, Karunika
- Soeprihanto, J., (2000). *Manajemen Personalia*. Edisi Pertama, Cetakan Kedua, Yogyakarta: BPFE.
- Sriutami, D., (2008). *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perintis Delta Teknik Sidoarjo*, Jurnal Iktisadia, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.
- Stephen R.P., (2003). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, (terjemahan), Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono, (1999), *Metode Penelitian Sosial*, Bandung: Alfabeta.
- _____, (2006). *Statistika Untuk Penelitian*, Cetakan Kesembilan, Bandung: Alfabeta.
- _____, (2007). *Metode Penelitian Administrasi*. Jakarta: Gramedia
- Sunyoto, D., (2015). *Penelitian Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center of Academic Publishing Service).
- Tyson, S., & Jackson, T. (2000) *The Essence of Organizational Behaviour*, (terjemahan), Yogyakarta: Andi Offset.

- Umar, H., (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Tiga*, Jakarta: Intermedia.
- Veithzal, R., (2005). *Performance Appraisal*, Jakarta: Penerbit RajaGrafindo Persada.
- Wahyudi, (1995). *Manajemen Personalia Perusahaan*, Jakarta: Erlangga.
- Wibowo, (2016). *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Karimun, (2015), *Karimun dalam Angka 2015*, Katalog BPS 1102001.2101



Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian

NO. RESPONDEN :

ANGKET

Responden yang terhormat,

Penelitian ini dilakukan dalam rangka untuk mengetahui Pengaruh Mutasi Jabatan, Kepribadian Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun, untuk itu kami mohon kesediannya untuk membantu mengisi dan melengkapi angket yang telah disediakan berikut ini.

Akhir kata, atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu/Saudara kami ucapkan banyak terima kasih.

Peneliti : Siti Muawanah

IDENTITAS RESPONDEN

I. Petunjuk Pengisian :

Berikanlah tanda silang (X) pada jawaban yang dipilih.

1. Jenis kelamin :
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
2. Umur :
 - b. Dibawah 30 tahun
 - c. 35 s/d kurang 40 tahun
 - b. 30 s/d kurang dari 35
 - d. Diatas 40 tahun
3. Status :
 - c. Menikah
 - b. Belum Menikah
4. Pendidikan Terakhir :
 - d. SMP - SMA / sederajat
 - c. S2 - S3
 - b. D3 - S1
5. Pangkat Golongan :
 - e. Golongan I
 - d. Golongan III
 - b. Golongan II
 - d. Golongan IV

II. Petunjuk Pengisian :

1. Baca dengan teliti, kemudian berilah tanda (\checkmark) untuk satu jawaban yang anda anggap paling sesuai :
 - a. Sangat Setuju (SS)
 - b. Setuju (S)
 - c. Tanpa Pendapat (TP)
 - d. Tidak Setuju (TS)
 - e. Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Jawaban anda tidak ada yang salah, jadi pilihlah jawaban yang sesuai dengan apa yang anda inginkan.

Mutasi Jabatan (X1)

No	Pernyataan	S S	S	T P	T S	S T S
1	Mutasi pegawai didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah (logis)					
2	Mutasi pegawai didasarkan atas landasan yang bersifat obyektif (sesuai aturan)					
3	Mutasi pegawai didasarkan atas hasil prestasi kerja					
4	Mutasi pegawai didasarkan atas landasan masa kerja,					
5	Mutasi pegawai didasarkan atas landasan yang bersifat usia					
6	Mutasi pegawai didasarkan atas landasan yang bersifat pengalaman kerja					
7	Mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan					

Kepribadian Pegawai (X2)

No	Pernyataan	S	S	T	T	S
		S	S	P	S	S
1	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dan tugas saya (produktif)					
2	Saya percaya bahwa bekerja keras menghasilkan tampilan kerja yang baik.					
3	Selalu memiliki kemampuan untuk mengendalikan lingkungan di sekitar saya					
4	Saya lebih senang dengan pekerjaan yang memerlukan inisiatif dan kebebasan.					
5	Saya selalu merasa penasaran dan kurang puas dengan informasi yang ada					
6	Saya selalu mengumpulkan informasi terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan					
7	Saya memiliki kemampuan yang baik dalam menyimpan informasi					
8	Saya memiliki kemampuan memanfaatkan informasi dengan baik					
9	Saya memiliki kemampuan yang baik untuk memproses informasi yang saya miliki					
10	Saya melihat ada hubungan yang kuat antara apa yang saya lakukan dengan apa yang terjadi pada diri saya					
11	Saya mampu mengatur waktu untuk kerja dengan baik					
12	Lebih menyukai hasil kerja dibandingkan kemampuan seseorang					
13	Saya lebih suka menggunakan persuasi secara pribadi dalam mempengaruhi orang lain					
14	Saya lebih suka menggunakan kekuatan pribadi dalam mempengaruhi orang lain					
15	Saya tidak suka mempengaruhi orang lain dengan cara memaksa					

16	Saya memiliki kemampuan untuk bekerja secara mandiri					
17	Saya selalu yakin pada pertimbangan sendiri					
18	Saya tidak mudah terpengaruh dengan keadaan disekeliling saya					
19	Saya menyukai kepemimpinan partisipatif (kepemimpinan yang mengedepankan kerjasama dan partisipasi bawahan)					
20	Saya menyukai pekerjaan dengan tingkat kesukaran yang sedang (tidak terlalu sulit tapi juga tidak terlalu mudah)					
21	Saya menyukai pekerjaan yang memiliki tantangan					
22	Saya selalu menginginkan umpan balik yang cepat dari hasil pekerjaan saya					
23	Dalam melaksanakan pekerjaan, harus sesuai dengan aturan yang ada, tanpa ada pertimbangan yang lain					
24	Saya akan mengatakan secara langsung kesalahan seseorang dihadapan yang bersangkutan					
25	Saya akan selalu bersikap hormat dan baik kepada atasan, pejabat dan penguasa					
26	Saya akan selalu memanfaatkan orang-orang yang berada di bawah pengaruh dan kekuasaannya untuk menyelesaikan segala tugas dan pekerjaan saya					
27	Saya tidak mudah percaya pada orang lain					
28	Saya cenderung sulit menerima perubahan.					
29	Saya percaya bahwa kita dibenarkan untuk menempuh segala macam cara guna mencapai tujuan					
30	Saya akan mengambil tindakan dan keputusan yang cepat dengan informasi yang minimal					
31	Saya selalu ingin menyelesaikan dan menindaklanjuti semua hal dengan cepat					
32	Saya selalu mengutamakan prestasi yang dicapai diatas hal lainnya					
33	Saya akan mengejar kesempurnaan hasil dari apa yang saya kerjakan					

34	Saya mudah bergaul dan berinteraksi dengan siapapun					
35	Saya tidak menyenangi pekerjaan atau hal yang memerlukan kompetisi					

Stress kerja (X3)

No	Pernyataan	S	S	T	T	S
		S		P	S	S
1	Saat mengalami tekanan, saya sering menjadi gelisah					
2	Saya suka berperilaku agresif					
3	Saya sering merasa lesu dan tidak bersemangat					
4	Terkadang saya merasa bosan dengan pekerjaan yang saya jalani					
5	Saya lebih sering muram					
6	Saya mudah dan cepat merasa lelah					
7	Saat mengalami kesalahan dalam pekerjaan, saya akan merasakan kekecewaan yang mendalam					
8	Saat mengalami hambatan dalam pekerjaan, saya akan kehilangan kesabaran					
9	Saya merasa tidak berharga dan rendah diri					
10	Saya sering merasa terpicil meskipun berada ditengah keramaian					
11	Saya memiliki kecenderungan mudah terkena kecelakaan					
12	Dalam satu tahu terakhir, saya menggunakan obat-obatan untuk menenangkan diri					
13	Dalam keadaan tertentu, saya sukar mengendalikan emosi dan cenderung terjadi peledakan emosi					
14	Saat banyak mengalami tekanan, saya cenderung makan yang berlebihan					
15	Banyaknya tuntutan kerja dan tekanan cenderung membuat saya minum atau merokok yang berlebihan					
16	Saya sering merasa tidak sabar sehingga sering memotong pembicaraan orang lain dan tidak suka mengantri					
17	Pada situasi tertentu, saya terkadang tertawa dalam gelisah					

18	Dalam kondisi banyak tekanan, saya tidak mampu mengambil keputusan yang sehat					
19	Saya kurang bisa berkonsentrasi					
20	Saya tidak mampu memusatkan perhatian yang lama					
21	Saya tidak suka dengan kecaman dan rintangan yang bersifat mental					
22	Dalam satu tahun terakhir, tingkat gula darah saya meningkat					
23	Dalam satu tahun terakhir, denyut jantung atau tekanan darah saya naik					
24	Dalam satu tahun terakhir, mulut lebih sering terasa kering					
25	Dalam satu tahun terakhir, saya cenderung mudah berkeringat					
26	Dalam satu tahun terakhir, mata saya lebih mudah basah / berair					
27	Dalam satu tahun terakhir, badan saya cenderung mudah panas dingin					
28	Dalam satu tahun terakhir, saya lebih dari tiga kali meninggalkan kantor dalam jam kerja tanpa alasan pasti (bukan untuk urusan kerja atau alasan kesehatan)					
29	Dalam satu tahun terakhir, banyak pekerjaan yang tidak selesai tepat pada waktunya					
30	Dalam satu tahun terakhir, saya cenderung mengasingkan diri dari teman sekerja					
31	Saya merasa ketidakpuasan terhadap kerja yang saya jalani					
32	Dalam satu tahun terakhir, saya merasa keterikatan dan loyalitas saya terhadap instansi mulai menurun.					

Kinerja Pegawai (Y)

No	Pernyataan	S	S	T	T	S
		S	S	P	S	S
1	Saya bekerja selalu berpedoman pada target yang harus dipenuhi atau diselesaikan					
2	Target yang saya buat / terima, sangat menantang namun realistis					
3	Saya selalu memenuhi kuantitas (jumlah hasil kerja) yang sudah ditargetkan					

4	Pelanggan internal (kantor) / eksternal (dari luar kantor) puas atas kuantitas yang dihasilkan						
5	Kualitas (mutu) yang saya hasilkan sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan						
6	Bagi saya, kualitas (mutu hasil pekerjaan) adalah mutlak untuk dipenuhi						
7	Untuk memenuhi kualitas yang baik, saya selalu bekerja berdasarkan prosedur-prosedur yang ada						
8	Pelanggan internal (kantor) / eksternal (dari luar kantor) puas atas kualitas yang saya hasilkan						
9	Dalam menyelesaikan target, saya selalu tepat waktu						
10	Pelanggan internal (kantor) / eksternal (dari luar kantor) puas atas penyelesaian yang saya hasilkan karena tepat waktu						
11	Bagi saya, penyelesaian kerja tepat waktu itu penting dan harus dicapai						
12	Proses kerja yang saya lakukan berdasarkan pada cara-cara yang benar						
13	Proses kerja yang saya lakukan bersifat transparan						
14	Proses kerja yang saya lakukan dapat dipertanggungjawabkan						

Terima kasih



Lampiran 2 : Pedoman Survey

**SURVEY KEPUASAN MASYARAKAT
TERHADAP KUALITAS DAN KETEPATAN PELAYANAN
PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KARIMUN TAHUN 2016**

Petunjuk : Lingkari pilihan sesuai kesan yang bapak / ibu alami dan rasakan

1. Bidang Sasaran :

- | | |
|----------------|-----------|
| a. Sekretariat | d. Dikmen |
| b. Paudni | e. SDMP |
| c. Dikdas | |

2. Apakah saudara puas terhadap mutu layanan pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun ?

a. Ya, puas

Alasan

(boleh lebih dari
satu pilihan)

1. Ramah
2. Komunikatif
3. Melayani tamu / masyarakat dengan baik
4. Lainnya

b. Tidak puas

Alasan

(boleh lebih dari
satu pilihan)

1. Tidak ramah
2. Informasi terlalu singkat, sulit difahami
3. Terkesan cuek / acuh terhadap tamu / masyarakat
4. Lainnya

3. Apakah keperluan saudara selesai dengan cepat dan tepat waktu :

- a. Ya
- b. Tidak

Terima Kasih

Lampiran 3 : Pedoman wawancara

PEDOMAN WAWANCARA

Jabatan :

Pangkat / Gol :

1. Pertanyaan :

Menurut Saudara, bagaimanakah sistem mutasi yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun ? Apakah sudah sesuai dengan ketentuan berdasarkan kinerja, atau berdasarkan hal lainnya ? Silahkan sebutkan dan jelaskan !

Jawaban :

.....

.....

.....

2. Pertanyaan :

Menurut saudara, apa saja manfaat yang bisa diambil dari mutasi yang dilakukan di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Karimu ini ?

Jawaban :

.....

.....

.....

3. Pertanyaan :

Menurut Saudara, jenis pekerjaan yang seperti apakah yang sesuai dengan tipe kepribadian saudara ? Silahkan uraikan dengan alasannya

Jawaban :

.....

.....

.....

4. Pertanyaan :

Apakah jabatan saudara saat ini saudara rasakan sudah sesuai dengan tipe kepribadian saudara ? Silahkan uraikan dengan alasannya

Jawaban :

.....
.....
.....

5. Pertanyaan :

Bagaimanakah beban kerja yang saudara emban saat ini ? apakah sudah tepat, terlalu ringan atau terlalu berat ? Silahkan uraikan dengan alasannya

Jawaban :

.....
.....
.....

6. Pertanyaan :

Apakah beban kerja dan lingkungan kerja saudara serta sistem kerja yang ada mampu menimbulkan stres pada saudara ? Silabkan uraikan dengan alasannya

Jawaban :

.....
.....
.....
.....

7. Pertanyaan :

Bagaimanakah pendapat saudara tentang sistem dan kualitas pelayanan di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun saat ini ? Dan Bagaimana menurut saudara

sebaiknya sistem pelayanan ini dilakukan ? Silahkan uraikan dengan alasannya

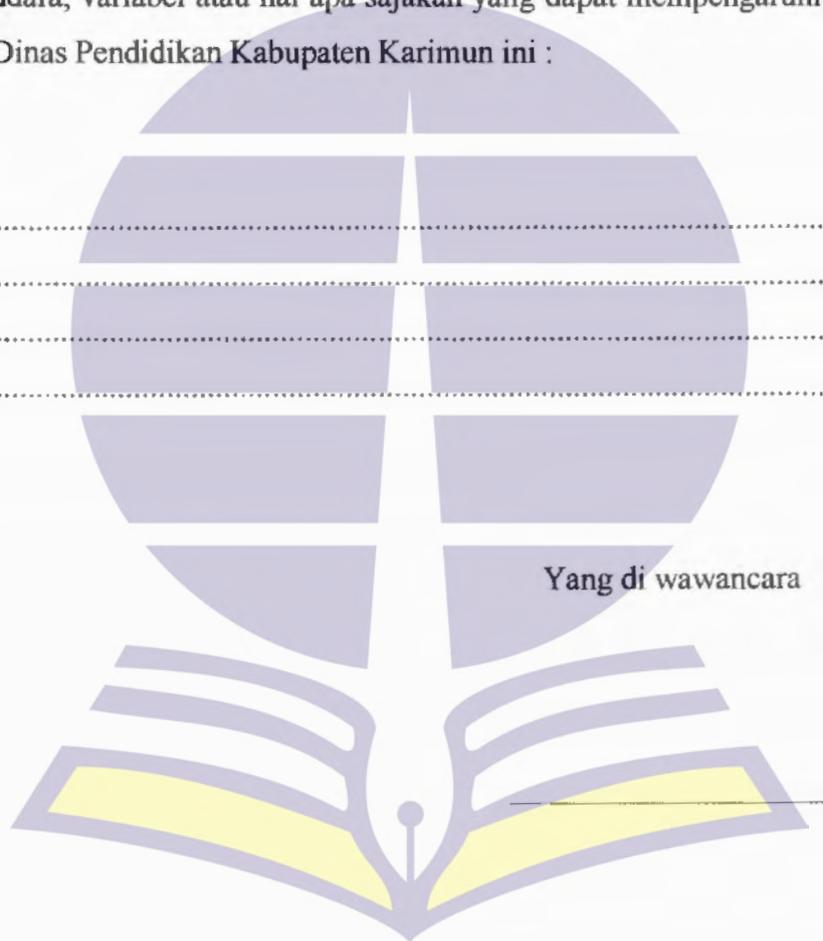
Jawaban :

.....
.....
.....
.....

8. Menurut saudara, variabel atau hal apa sajakah yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun ini :

Jawaban :

.....
.....
.....
.....



Yang di wawancara

Lampiran 5 : Uraian Tugas Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun

URAIAN TUGAS DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KARIMUN (Berdasarkan Peraturan Bupati Karimun Nomor 15 Tahun 2012 tentang Uraian Tugas Unit Kerja pada Dinas Daerah Kabupaten Karimun)

Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun merupakan salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Karimun yang berbentuk dinas, yang mempunyai tugas membantu bupati dalam melaksanakan kewenangan Pemerintah Daerah di bidang pendidikan (sesuai Peraturan Daerah Kabupaten Karimun Nomor 6 Tahun 2011 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Dinas Daerah Kabupaten Karimun). Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun memiliki fungsi sebagai berikut (sesuai Peraturan Bupati Karimun Nomor 15 Tahun 2012 tentang Uraian Tugas Unit Kerja pada Dinas Daerah Kabupaten Karimun) :

- a. Perumusan, Penetapan dan pelaksanaan Kebijakan teknis dan pelayanan publik bidang pendidikan sesuai dengan lingkup bidang tugasnya;
- b. Pengelolaan barang dan aset milik/kekayaan daerah/negara yang menjadi tanggung jawab dinas pendidikan;
- c. Pengawasan atas pelaksanaan kebijakan teknis pelayanan publik bidang pendidikan sesuai dengan lingkup tugasnya;
- d. Pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas urusan yang menjadi kewenangan dinas pendidikan;
- e. Pembinaan terhadap unit pelaksana teknis dinas dalam lingkup tugasnya.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun dibantu oleh 5 (lima) orang pejabat eselon III, 15 (lima belas) orang pejabat eselon IV serta 5 (lima) orang kepala unit pelaksana teknis dinas yang tersebar di 5 kecamatan dengan tugas dan fungsi sebagai berikut :

- (1) Sekretariat mempunyai tugas melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh bidang teknis di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun.

Sekretariat, terdiri dari :

- a. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian;

Sub Bagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas membantu Sekretaris Dinas dalam melaksanakan tugas pengelolaan teknis administrasi umum dan kepegawaian di lingkungan Dinas Pendidikan.

- b. Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi;

Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi mempunyai tugas membantu Sekretaris Dinas dalam melaksanakan tugas pengelolaan teknis perencanaan, evaluasi dan pelaporan dinas.

- c. Sub Bagian Keuangan.

Sub Bagian Keuangan mempunyai tugas membantu sekretaris dalam melaksanakan tugas pengelolaan teknis keuangan dinas.

- (2) Bidang Pendidikan Anak Usia Dini, Nonformal dan Informal (PAUDNI) mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan, petunjuk operasional dan standardisasi teknis pelaksanaan pembinaan dan pengelolaan pendidikan anak usia dini, pendidikan nonformal dan pendidikan informal, khususnya dalam bidang kurikulum, pengelolaan institusi / lembaga pendidikan, sarana dan prasarana, kesiswaan serta pembinaan tenaga teknis PAUDNI;

Bidang Pendidikan Anak Usia Dini, Nonformal dan Informal (PAUDNI)

terdiri dari:

a. Seksi Pendidikan Anak Usia Dini.

Seksi Pendidikan Anak Usia Dini mempunyai tugas melaksanakan kebijakan teknis operasional, pengelolaan, penataan dan pengembangan pendidikan anak usia dini, termasuk di dalamnya pendidikan Taman Kanak-Kanak.

b. Seksi Pendidikan Kesetaraan dan Kemasyarakatan.

Seksi Pendidikan Kesetaraan dan Kemasyarakatan mempunyai tugas melaksanakan kebijakan teknis operasional, pengelolaan, penataan dan pengembangan pendidikan kemasyarakatan.

c. Seksi Pembinaan Kursus dan Kelembagaan.

Seksi Pembinaan Kursus dan Kelembagaan mempunyai tugas melaksanakan kebijakan teknis operasional, pengelolaan, penataan dan pengembangan kursus dan kelembagaan.

- (3) Bidang Pendidikan Dasar mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan, petunjuk umum operasional dan standarisasi teknis pelaksanaan pembinaan dan pengelolaan pendidikan dasar, khususnya dalam bidang kurikulum, pengelolaan institusi / lembaga pendidikan / sekolah, sarana dan prasarana, kesiswaan pada jenjang pendidikan dasar.

Bidang Pendidikan Dasar terdiri dari :

a. Seksi Kurikulum dan Kesiswaan SD;

Seksi Kurikulum dan Kesiswaan SD mempunyai tugas menyusun petunjuk teknis dan melaksanakan kebijakan teknis operasional,

pengelolaan, penataan dan pengembangan pembinaan institusi / lembaga pengelola, kurikulum dan Kesiswaan SD.

b. Seksi Kurikulum dan Kesiswaan SMP;

Seksi Kurikulum dan Kesiswaan SMP mempunyai tugas menyusun petunjuk teknis dan melaksanakan kebijakan teknis operasional, pengelolaan, penataan dan pengembangan pembinaan institusi / lembaga pengelola, kurikulum dan Kesiswaan SMP.

c. Seksi Sarana dan Prasarana Pendidikan Dasar.

Seksi Sarana dan Prasarana Pendidikan Dasar mempunyai tugas menyusun petunjuk teknis dan melaksanakan kebijakan teknis operasional, pengelolaan, penataan dan pengembangan sarana dan prasarana Pendidikan Dasar.

- (4) Bidang Pendidikan Menengah mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan, petunjuk umum operasional dan standarisasi teknis pelaksanaan pembinaan dan pengelolaan pendidikan menengah, khususnya dalam bidang kurikulum, pengelolaan institusi / lembaga pendidikan / sekolah, sarana dan prasarana, kesiswaan pada jenjang pendidikan menengah.

Bidang Pendidikan Menengah terdiri dari :

a. Seksi Kurikulum dan Kesiswaan SMA

Seksi Kurikulum dan Kesiswaan SMA mempunyai tugas menyusun petunjuk teknis dan melaksanakan kebijakan teknis operasional, pengelolaan, penataan, pengembangan dan pembinaan institusi / satuan pendidikan, kurikulum dan Kesiswaan SMA.

b. Seksi Kurikulum dan Kesiswaan SMK

Seksi Kurikulum dan Kesiswaan SMK mempunyai tugas menyusun petunjuk teknis dan melaksanakan kebijakan teknis operasional, pengelolaan, penataan dan pengembangan pembinaan institusi / lembaga pengelola, kurikulum dan Kesiswaan SMK.

c. Seksi Sarana dan Prasarana Pendidikan menengah.

Seksi Sarana dan Prasarana Pendidikan Menengah mempunyai tugas menyusun petunjuk teknis dan melaksanakan kebijakan teknis operasional, pengelolaan, penataan dan pengembangan sarana dan prasarana Pendidikan Menengah.

(5) Bidang Sumber Daya Manusia Pendidikan mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan, petunjuk umum operasional dan standarisasi teknis pelaksanaan pembinaan, pengelolaan dan pelaksanaan Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia Pendidikan;

Bidang Sumber Daya Manusia Pendidikan terdiri dari :

a. Seksi Pendidik dan Tenaga Kependidikan PAUDNI;

Seksi Pendidik dan Tenaga Kependidikan PAUDNI mempunyai tugas menyusun petunjuk teknis dan melaksanakan kebijakan teknis operasional, pengelolaan, penataan, pengembangan dan peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan PAUDNI.

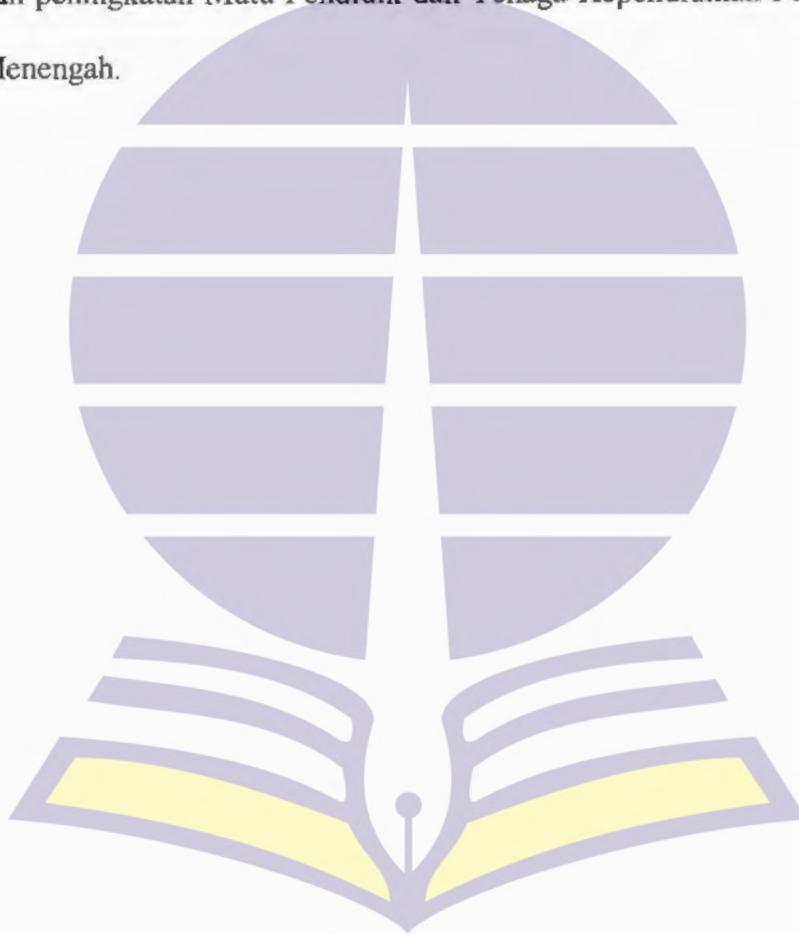
b. Seksi Pendidik dan Tenaga Kependidikan DIKDAS;

Seksi Pendidik dan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar mempunyai tugas menyusun petunjuk teknis dan melaksanakan kebijakan teknis operasional, pengelolaan, penataan, pengembangan

dan peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar.

c. Seksi Pendidik dan Tenaga Kependidikan DIKMEN.

Seksi Pendidik dan Tenaga Kependidikan Pendidikan Menengah mempunyai tugas menyusun petunjuk teknis dan melaksanakan kebijakan teknis operasional, pengelolaan, penataan, pengembangan dan peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Pendidikan Menengah.



Lampiran 7 : Print Out Hasil Pengolahan Data Dengan SPSS

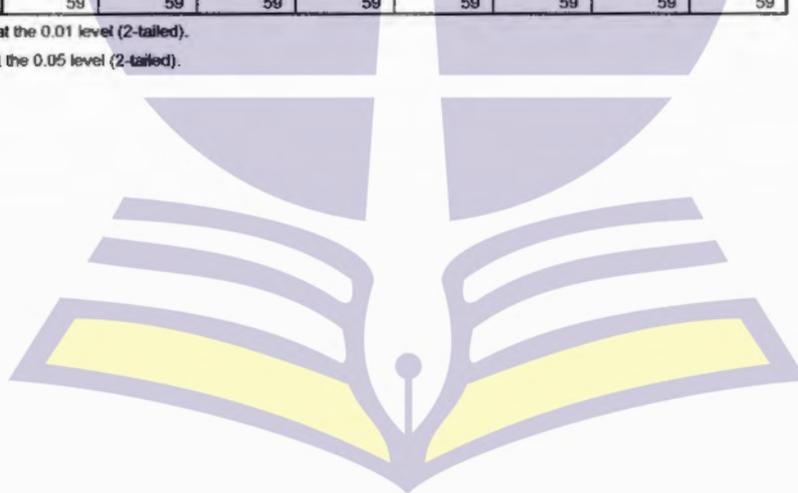
Uji Validitas

Correlations

		x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x1
x11	Pearson Correlation	1.000	.455**	.157	.139	.059	.270*	.029	.505**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.234	.294	.658	.039	.830	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
x12	Pearson Correlation	.455**	1.000	.148	.146	.034	.277*	-.248	.397**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.264	.268	.797	.033	.058	.002
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
x13	Pearson Correlation	.157	.148	1.000	.495**	.232	.450**	-.232	.586**
	Sig. (2-tailed)	.234	.264	.	.000	.077	.000	.077	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
x14	Pearson Correlation	.139	.146	.495**	1.000	.338**	.169	-.024	.623**
	Sig. (2-tailed)	.294	.268	.000	.	.009	.202	.860	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
x15	Pearson Correlation	.059	.034	.232	.338**	1.000	.312*	.282*	.843**
	Sig. (2-tailed)	.658	.797	.077	.009	.	.016	.030	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
x16	Pearson Correlation	.270*	.277*	.450**	.169	.312*	1.000	.041	.669**
	Sig. (2-tailed)	.039	.033	.000	.202	.016	.	.756	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
x17	Pearson Correlation	.029	-.248	-.232	-.024	.282*	.041	1.000	.302*
	Sig. (2-tailed)	.830	.058	.077	.860	.030	.756	.	.020
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
x1	Pearson Correlation	.505**	.397**	.586**	.623**	.843**	.669**	.302*	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.020	.
	N	59	59	59	59	59	59	59	59

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Correlations

		x21	x22	x23	x24	x25	x26	x27	x28	x2
x21	Pearson Correlation	1.000	.329*	.495**	.096	.044	.361**	.350**	.287*	.266*
	Sig. (2-tailed)	.	.011	.000	.470	.738	.005	.007	.027	.042
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x22	Pearson Correlation	.329*	1.000	.400**	.152	-.046	.378**	.272*	.238	.237
	Sig. (2-tailed)	.011	.	.002	.252	.729	.003	.037	.070	.070
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x23	Pearson Correlation	.495**	.400**	1.000	.252	.145	.231	.387**	.426**	.487**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.	.054	.272	.079	.002	.001	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x24	Pearson Correlation	.096	.152	.252	1.000	.278*	.403**	.370**	.267*	.673**
	Sig. (2-tailed)	.470	.252	.054	.	.033	.002	.004	.041	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x25	Pearson Correlation	.044	-.046	.145	.278*	1.000	.148	.312*	.162	.357**
	Sig. (2-tailed)	.738	.729	.272	.033	.	.262	.016	.220	.006
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x26	Pearson Correlation	.361**	.378**	.231	.403**	.148	1.000	.590**	.577**	.484**
	Sig. (2-tailed)	.005	.003	.079	.002	.262	.	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x27	Pearson Correlation	.350**	.272*	.387**	.370**	.312*	.590**	1.000	.680**	.604**
	Sig. (2-tailed)	.007	.037	.002	.004	.016	.000	.	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x28	Pearson Correlation	.287*	.238	.426**	.267*	.162	.577**	.680**	1.000	.485**
	Sig. (2-tailed)	.027	.070	.001	.041	.220	.000	.000	.	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x2	Pearson Correlation	.266*	.237	.487**	.673**	.357**	.484**	.604**	.485**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.042	.070	.000	.000	.006	.000	.000	.000	.
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Correlations

		x29	x210	x211	x212	x213	x214	x215	x216	x2
x29	Pearson Correlation	1.000	.358**	.269*	.558**	.544**	.317*	.265*	.017	.730**
	Sig. (2-tailed)		.005	.040	.000	.000	.014	.042	.896	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x210	Pearson Correlation	.358**	1.000	.205	.227	.337**	.197	-.065	.106	.413**
	Sig. (2-tailed)	.005		.120	.084	.009	.136	.625	.425	.001
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x211	Pearson Correlation	.269*	.205	1.000	.176	.195	-.046	-.092	.040	.416**
	Sig. (2-tailed)	.040	.120		.181	.139	.730	.490	.766	.001
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x212	Pearson Correlation	.558**	.227	.176	1.000	.540**	.221	.083	.149	.615**
	Sig. (2-tailed)	.000	.084	.181		.000	.093	.530	.260	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x213	Pearson Correlation	.544**	.337**	.195	.540**	1.000	.341**	.317*	.108	.624**
	Sig. (2-tailed)	.000	.009	.139	.000		.008	.014	.416	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x214	Pearson Correlation	.317*	.197	-.046	.221	.341**	1.000	.325*	.172	.322*
	Sig. (2-tailed)	.014	.136	.730	.093	.008		.012	.192	.013
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x215	Pearson Correlation	.265*	-.065	-.092	.083	.317*	.325*	1.000	-.256	.159
	Sig. (2-tailed)	.042	.625	.490	.530	.014	.012		.050	.228
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x216	Pearson Correlation	.017	.106	.040	.149	.108	.172	-.256	1.000	.291*
	Sig. (2-tailed)	.896	.425	.766	.260	.416	.192	.050		.025
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x2	Pearson Correlation	.730**	.413**	.416**	.615**	.624**	.322*	.159	.291*	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.001	.000	.000	.013	.228	.025	
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Correlations

		x217	x218	x219	x220	x221	x222	x223	x224	x225	x2
x217	Pearson Correlation	1.000	.175	.132	.189	.486**	.394**	-.035	.044	.033	.649**
	Sig. (2-tailed)	.	.184	.320	.151	.000	.002	.794	.740	.806	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x218	Pearson Correlation	.175	1.000	.335**	.216	.055	-.010	.013	.103	.017	.379**
	Sig. (2-tailed)	.184	.	.010	.100	.682	.939	.923	.438	.898	.003
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x219	Pearson Correlation	.132	.335**	1.000	.109	.144	.240	-.032	.035	.089	.321*
	Sig. (2-tailed)	.320	.010	.	.412	.277	.067	.808	.795	.503	.013
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x220	Pearson Correlation	.189	.216	.109	1.000	-.055	-.111	.018	.013	.114	.184
	Sig. (2-tailed)	.151	.100	.412	.	.676	.405	.895	.920	.389	.162
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x221	Pearson Correlation	.486**	.055	.144	-.055	1.000	.688**	.084	.216	.069	.667**
	Sig. (2-tailed)	.000	.682	.277	.676	.	.000	.529	.101	.604	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x222	Pearson Correlation	.394**	-.010	.240	-.111	.688**	1.000	-.053	.079	-.018	.599**
	Sig. (2-tailed)	.002	.939	.067	.405	.000	.	.690	.550	.890	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x223	Pearson Correlation	-.035	.013	-.032	.018	.084	-.053	1.000	.074	.071	.041
	Sig. (2-tailed)	.794	.923	.808	.895	.529	.690	.	.576	.595	.756
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x224	Pearson Correlation	.044	.103	.035	.013	.216	.079	.074	1.000	-.057	.183
	Sig. (2-tailed)	.740	.438	.795	.920	.101	.550	.576	.	.667	.165
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x225	Pearson Correlation	.033	.017	.089	.114	.069	-.018	.071	-.057	1.000	.250
	Sig. (2-tailed)	.806	.898	.503	.389	.604	.890	.595	.667	.	.056
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x2	Pearson Correlation	.649**	.379**	.321*	.184	.667**	.599**	.041	.183	.250	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.013	.162	.000	.000	.756	.185	.056	.
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Correlations

		x226	x227	x228	x229	x230	x231	x232	x233	x234	x235	x2
x226	Pearson Correlation	1.000	.163	.137	.117	.348**	.237	.297*	.204	.020	.061	.511**
	Sig. (2-tailed)		.216	.299	.377	.007	.071	.022	.122	.876	.645	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x227	Pearson Correlation	.163	1.000	.327*	.301*	.407**	-.038	.257*	-.045	.073	.044	.360**
	Sig. (2-tailed)	.216		.011	.021	.001	.775	.049	.733	.581	.740	.005
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x228	Pearson Correlation	.137	.327*	1.000	.062	.284*	-.097	.293*	.125	.161	-.200	.383**
	Sig. (2-tailed)	.299	.011		.638	.029	.464	.024	.347	.224	.128	.003
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x229	Pearson Correlation	.117	.301*	.062	1.000	.241	.087	.145	-.216	-.085	.269*	.065
	Sig. (2-tailed)	.377	.021	.638		.068	.514	.273	.100	.524	.040	.625
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x230	Pearson Correlation	.348**	.407**	.284*	.241	1.000	.328*	.326*	-.006	.039	-.010	.282*
	Sig. (2-tailed)	.007	.001	.029	.066		.011	.012	.983	.788	.939	.030
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x231	Pearson Correlation	.237	-.038	-.097	.087	.328*	1.000	.130	.259*	.082	.096	.093
	Sig. (2-tailed)	.071	.775	.464	.514	.011		.328	.048	.537	.468	.484
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x232	Pearson Correlation	.297*	.257*	.293*	.145	.326*	.130	1.000	.527**	-.076	.036	.541**
	Sig. (2-tailed)	.022	.049	.024	.273	.012	.328		.000	.566	.787	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x233	Pearson Correlation	.204	-.045	.125	-.216	-.006	.259*	.527**	1.000	-.154	-.071	.532**
	Sig. (2-tailed)	.122	.733	.347	.100	.983	.048	.000		.244	.595	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x234	Pearson Correlation	.020	.073	.161	-.085	.039	.082	-.076	-.154	1.000	-.188	.162
	Sig. (2-tailed)	.876	.581	.224	.524	.768	.537	.566	.244		.153	.221
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x235	Pearson Correlation	.061	.044	-.200	.269*	-.010	.096	.036	-.071	-.188	1.000	.036
	Sig. (2-tailed)	.645	.740	.128	.040	.939	.468	.787	.595	.153		.784
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x2	Pearson Correlation	.511**	.360**	.383**	.065	.282*	.093	.541**	.532**	.162	.036	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.003	.625	.030	.484	.000	.000	.221	.784	
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Correlations

		x31	x32	x33	x34	x35	x36	x37	x38	x3
x31	Pearson Correlation	1.000	.418**	.481**	.240	.249	.305*	.133	.345**	.351**
	Sig. (2-tailed)	.	.001	.000	.067	.057	.019	.314	.007	.006
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x32	Pearson Correlation	.418**	1.000	.225	.062	.112	.152	.135	.396**	.355**
	Sig. (2-tailed)	.001	.	.086	.641	.399	.252	.308	.002	.006
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x33	Pearson Correlation	.481**	.225	1.000	.358**	.589**	.579**	.451**	.514**	.653**
	Sig. (2-tailed)	.000	.086	.	.005	.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x34	Pearson Correlation	.240	.062	.358**	1.000	.251	.468**	.268*	.272*	.385**
	Sig. (2-tailed)	.067	.641	.005	.	.055	.000	.040	.037	.003
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x35	Pearson Correlation	.249	.112	.589**	.251	1.000	.622**	.243	.336**	.566**
	Sig. (2-tailed)	.057	.399	.000	.055	.	.000	.064	.009	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x36	Pearson Correlation	.305*	.152	.579**	.468**	.622**	1.000	.248	.365**	.668**
	Sig. (2-tailed)	.019	.252	.000	.000	.000	.	.058	.005	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x37	Pearson Correlation	.133	.135	.451**	.268*	.243	.248	1.000	.427**	.523**
	Sig. (2-tailed)	.314	.308	.000	.040	.064	.058	.	.001	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x38	Pearson Correlation	.345**	.396**	.514**	.272*	.336**	.365**	.427**	1.000	.610**
	Sig. (2-tailed)	.007	.002	.000	.037	.009	.005	.001	.	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x3	Pearson Correlation	.351**	.355**	.653**	.385**	.566**	.668**	.523**	.610**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.006	.006	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

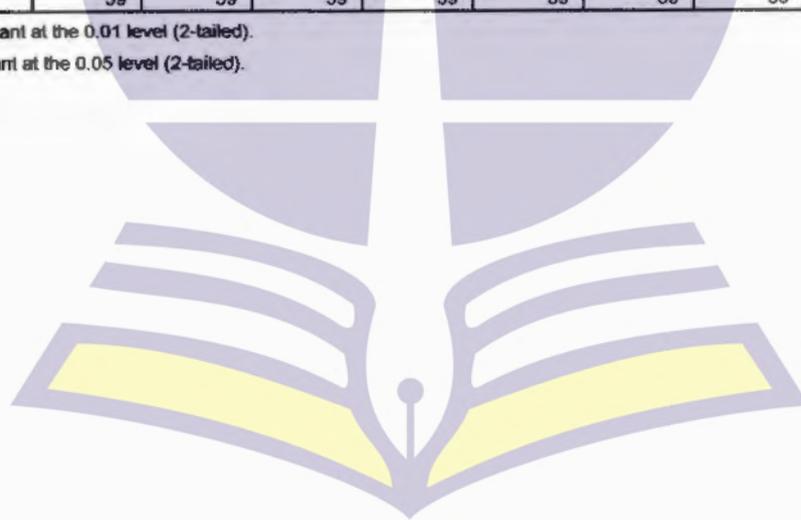


Correlations

	x39	x310	x311	x312	x313	x314	x315	x316	x3
x39 Pearson Correlation	1.000	.418**	.242	.187	.283*	.259*	.142	.146	.426**
Sig. (2-tailed)	.	.001	.064	.156	.030	.048	.282	.269	.001
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x310 Pearson Correlation	.418**	1.000	.715**	.620**	.409**	.286*	.295*	.442**	.732**
Sig. (2-tailed)	.001	.	.000	.000	.001	.028	.024	.000	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x311 Pearson Correlation	.242	.715**	1.000	.575**	.386**	.341**	.262*	.147	.624**
Sig. (2-tailed)	.064	.000	.	.000	.003	.006	.045	.267	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x312 Pearson Correlation	.187	.620**	.575**	1.000	.411**	.195	.415**	.490**	.550**
Sig. (2-tailed)	.158	.000	.000	.	.001	.138	.001	.000	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x313 Pearson Correlation	.283*	.409**	.386**	.411**	1.000	.234	.307**	.442**	.559**
Sig. (2-tailed)	.030	.001	.003	.001	.	.075	.018	.000	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x314 Pearson Correlation	.259*	.286*	.341**	.195	.234	1.000	.099	.013	.433**
Sig. (2-tailed)	.048	.028	.008	.138	.075	.	.454	.924	.001
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x315 Pearson Correlation	.142	.295*	.262*	.415**	.307**	.099	1.000	.589**	.392**
Sig. (2-tailed)	.282	.024	.045	.001	.018	.454	.	.000	.002
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x316 Pearson Correlation	.146	.442**	.147	.490**	.442**	.013	.589**	1.000	.437**
Sig. (2-tailed)	.269	.000	.267	.000	.000	.924	.000	.	.001
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x3 Pearson Correlation	.426**	.732**	.624**	.550**	.559**	.433**	.392**	.437**	1.000
Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.001	.002	.001	.
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

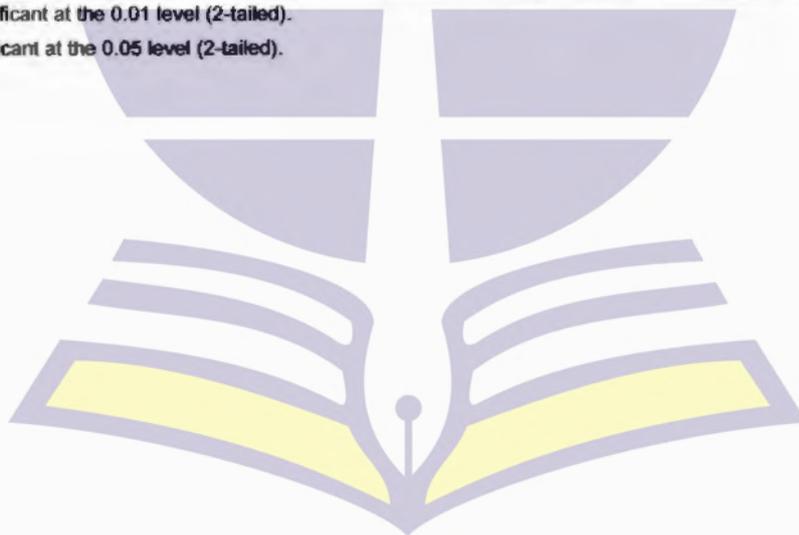


Correlations

		x317	x318	x319	x320	x321	x322	x324	x3
x317	Pearson Correlation	1.000	.360**	.127	.110	.017	-.061	-.105	.402**
	Sig. (2-tailed)		.005	.337	.405	.899	.646	.428	.002
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
x318	Pearson Correlation	.360**	1.000	.330*	.398**	.355**	.262*	.226	.550**
	Sig. (2-tailed)	.005		.011	.002	.006	.045	.085	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
x319	Pearson Correlation	.127	.330*	1.000	.640**	.383**	.482**	.411**	.721**
	Sig. (2-tailed)	.337	.011		.000	.003	.000	.001	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
x320	Pearson Correlation	.110	.398**	.640**	1.000	.392**	.295*	.375**	.705**
	Sig. (2-tailed)	.405	.002	.000		.002	.023	.003	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
x321	Pearson Correlation	.017	.355**	.383**	.392**	1.000	.188	.242	.407**
	Sig. (2-tailed)	.899	.006	.003	.002		.154	.065	.001
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
x322	Pearson Correlation	-.061	.262*	.482**	.295*	.188	1.000	.774**	.490**
	Sig. (2-tailed)	.846	.045	.000	.023	.154		.060	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
x324	Pearson Correlation	-.105	.226	.411**	.375**	.242	.774**	1.000	.580**
	Sig. (2-tailed)	.428	.085	.001	.003	.065	.000		.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
x3	Pearson Correlation	.402**	.550**	.721**	.705**	.407**	.490**	.580**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.001	.000	.000	
	N	59	59	59	59	59	59	59	59

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

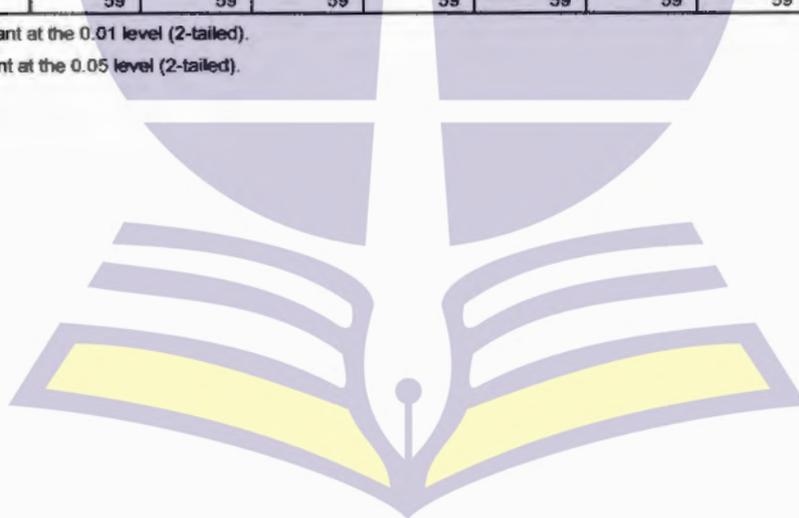


Correlations

	x325	x326	x327	x328	x329	x330	x331	x332	x3
x325 Pearson Correlation	1.000	.476**	.589**	.375**	.155	.314*	.468**	.405**	.634**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.003	.241	.015	.000	.001	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x326 Pearson Correlation	.476**	1.000	.574**	.439**	.511**	.564**	.560**	.276*	.635**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.000	.000	.000	.034	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x327 Pearson Correlation	.589**	.574**	1.000	.514**	.425**	.380**	.340**	.278*	.630**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.001	.003	.008	.033	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x328 Pearson Correlation	.375**	.439**	.514**	1.000	.437**	.392**	.335**	.316*	.572**
Sig. (2-tailed)	.003	.001	.000		.001	.002	.010	.015	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x329 Pearson Correlation	.155	.511**	.425**	.437**	1.000	.534**	.252	.072	.562**
Sig. (2-tailed)	.241	.000	.001	.001		.000	.054	.589	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x330 Pearson Correlation	.314*	.564**	.380**	.392**	.534**	1.000	.445**	.160	.510**
Sig. (2-tailed)	.015	.000	.003	.002	.000		.000	.227	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x331 Pearson Correlation	.468**	.560**	.340**	.335**	.252	.445**	1.000	.708**	.536**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.008	.010	.054	.000		.000	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x332 Pearson Correlation	.405**	.276*	.278*	.316*	.072	.160	.708**	1.000	.472**
Sig. (2-tailed)	.001	.034	.033	.015	.589	.227	.000		.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
x3 Pearson Correlation	.634**	.635**	.630**	.572**	.562**	.510**	.536**	.472**	1.000
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

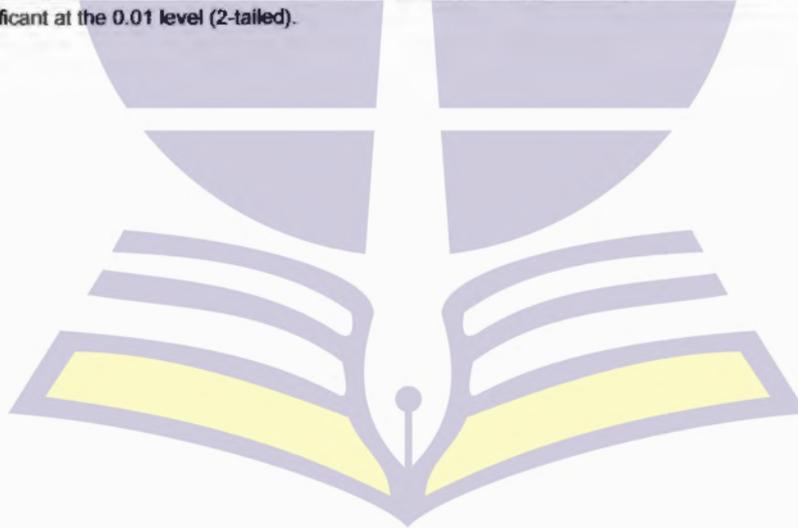
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Correlations

		y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y
y1	Pearson Correlation	1.000	.518**	.493**	.461**	.376**	.599**	.602**	.726**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
y2	Pearson Correlation	.518**	1.000	.644**	.640**	.652**	.475**	.339**	.710**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.009	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
y3	Pearson Correlation	.493**	.644**	1.000	.695**	.689**	.414**	.564**	.765**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.001	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
y4	Pearson Correlation	.461**	.640**	.695**	1.000	.770**	.449**	.426**	.701**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.001	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
y5	Pearson Correlation	.376**	.652**	.689**	.770**	1.000	.489**	.435**	.732**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.000		.000	.001	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
y6	Pearson Correlation	.599**	.475**	.414**	.449**	.489**	1.000	.643**	.741**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000		.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
y7	Pearson Correlation	.602**	.339**	.564**	.426**	.435**	.643**	1.000	.753**
	Sig. (2-tailed)	.000	.009	.000	.001	.001	.000		.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
y	Pearson Correlation	.726**	.710**	.765**	.701**	.732**	.741**	.753**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	59	59	59	59	59	59	59	59

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

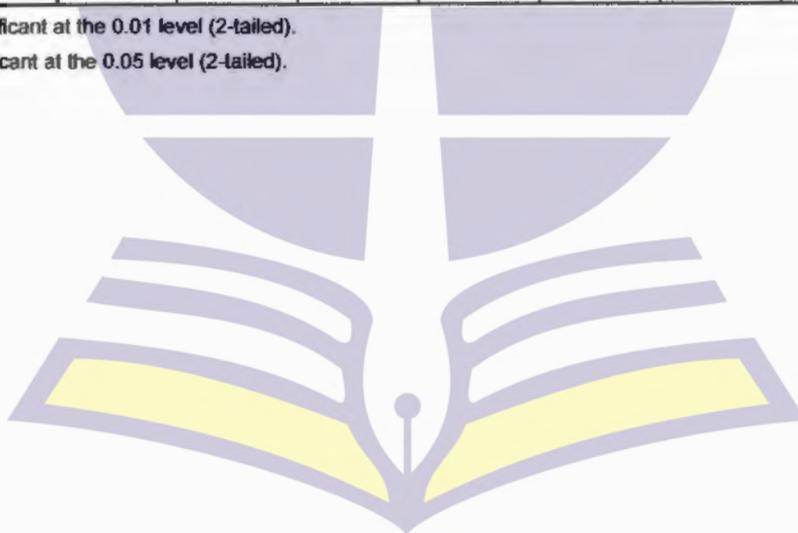


Correlations

		y8	y9	y10	y11	y12	y13	y14	y
y8	Pearson Correlation	1.000	.646**	.629**	.490**	.503**	.321*	.414**	.738**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.013	.001	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
y9	Pearson Correlation	.646**	1.000	.736**	.517**	.339**	.162	.394**	.626**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.009	.220	.002	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
y10	Pearson Correlation	.629**	.736**	1.000	.558**	.498**	.281*	.524**	.761**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.031	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
y11	Pearson Correlation	.490**	.517**	.558**	1.000	.453**	.174	.635**	.761**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.187	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
y12	Pearson Correlation	.503**	.339**	.498**	.453**	1.000	.596**	.712**	.756**
	Sig. (2-tailed)	.000	.009	.000	.000		.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
y13	Pearson Correlation	.321*	.162	.281*	.174	.596**	1.000	.524**	.531**
	Sig. (2-tailed)	.013	.220	.031	.187	.000		.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
y14	Pearson Correlation	.414**	.394**	.524**	.635**	.712**	.524**	1.000	.762**
	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.000	.000	.000	.000		.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
y	Pearson Correlation	.738**	.626**	.761**	.761**	.756**	.531**	.762**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	59	59	59	59	59	59	59	59

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x3, x1, x2	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: x

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.939 ^a	.881	.874	6.5207

- a. Predictors: (Constant), x3, x1, x2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17298.670	3	5766.223	135.615	.000 ^a
	Residual	2338.550	55	42.519		
	Total	19637.220	58			

- a. Predictors: (Constant), x3, x1, x2
b. Dependent Variable: x

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.077	13.504		.376	.708
	x1	.901	.275	.158	3.271	.002
	x2	1.002	.075	.682	13.286	.000
	x3	.969	.057	.855	17.076	.000

- a. Dependent Variable: x

