

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA  
PEGAWAI DI LINGKUNGAN DINAS KESEHATAN KABUPATEN ALOR  
NUSA TENGGARA TIMUR**



TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister manajemen

Disusun Oleh :

Putu Sunarcaya,SH

NIM. 014937977

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2008**

---

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur, 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

Kupang, 23 Agustus 2008

Yang menyatakan

PUTU SUNARCAYA,SH  
NIM. 014937977

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

Nama : PUTU SUNARCAYA,SH  
NIM : 014937977  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul TAPM : Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja  
Pegawai Di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten  
Alor Nusa Tenggara Timur.

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program  
Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Selasa, 9 September 2008  
Waktu : 17.00 wita – 19.00 wita

Dan telah dinyatakan **LULUS**

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji :

Suciati, Ph.D .....

Penguji Ahli

DR. I Nengah Baskara Wisnu Tedja, Msi .....

Pembimbing I

DR. Mahyus Ekananda Sitompul, MM.MSE .....

Pembimbing II

Surachman Dimiyati, Ph.D .....

LEMBARAN PERSETUJUAN

**TAPM**

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA  
PEGAWAI DI LINGKUNGAN DINAS KESEHATAN KABUPATEN ALOR  
NUSA TENGGARA TIMUR**

PENYUSUN TAPM : PUTU SUNARCAYA,SH  
NIM : 014937977  
PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN  
HARI/TANGGAL : JUMAT, 15 AGUSTUS 2008

Menyetujui :

Pembimbing II

Pembimbing I

Surachman Dimiyati,Ph.D  
NIP. 130532121

DR.Mahyus Ekananda Sitompul,MM.MSE  
NIP.

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana

Prof.DR.H.Udin S.Winataputra,MA  
NIP. 130367151

## ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze factors influencing employee performance in Alor Regency Health Department. The research problem is formulated: 1) Is there individually influence of leadership factor to employee performance in Alor Regency Health Department? 2) Is there individually influence of communication factor to employee performance in Alor Regency Health Department? 3) Is there individually influence of organization climate factor to employee performance in Alor Regency Health Department? 4) Is there individually influence of organization work motivation factor to employee performance in Alor Regency Health Department? 5) Is there simultaneously influence of organization climate factor to employee performance in Alor Regency Health Department?

The research used double linear regression. In this model, leadership, communication, organization climate, and work motivation as independent variables and employee performance as dependent variable. To analyze independent variables influence to dependent variable individually, is used t test. In the other hand to analyze independent variables influence to dependent variable simultaneously, is used F test. 100 samples were collected by proportional sampling and data were collected by library research, documentation, questionnaire and interview.

The result of this research showed that leadership, communication, and organization climate, not influence of employee performance in Alor Regency Health Department, and the only one variable which has significant influence is work motivation. It was proved by work motivation p value which significant in  $\alpha = 0,05$ .

## ABSTRAKSI

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor. Masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah: 1) Apakah terdapat pengaruh dari faktor kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor? 2) Apakah terdapat pengaruh dari faktor komunikasi secara parsial terhadap kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor? 3) Apakah terdapat pengaruh dari faktor iklim organisasi secara parsial terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor? 4) Apakah terdapat pengaruh dari faktor motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor? 5) Apakah terdapat pengaruh dari faktor kepemimpinan, komunikasi, iklim organisasi dan motivasi secara simultan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor?

Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda. Adapun variabel independen dalam model ini adalah dari kepemimpinan, komunikasi, iklim organisasi, dan motivasi kerja, sedangkan variabel dependennya adalah kinerja pegawai. Untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial, digunakan uji t. Di lain pihak untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan, digunakan uji F. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 100 responden yang ditentukan dengan menggunakan teknik proporsional *sampling*. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah studi pustaka, dokumentasi, kuesioner dan wawancara.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, komunikasi dan iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor, dan satu-satunya variabel yang mempunyai pengaruh signifikan adalah variabel motivasi kerja. Hal ini terbukti dari *p value* yang signifikan pada  $\alpha = 0,05$ .

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRACT.....	v
ABSTRAKSI.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Kegunaan Penelitian.....	6
BAB II LANDASAN TEORI.....	7
A. Konsep Kinerja.....	7

1. Pengertian Kinerja .....	8
2. Tolok Ukur Kinerja .....	9
3. Teknik Penilaian Kinerja .....	11
4. Aspek-aspek Pengukuran Kinerja .....	17
B. Kepemimpinan.....	21
1. Gaya Kepemimpinan .....	22
2. Pengukuran Gaya Kepemimpinan .....	23
C. Komunikasi .....	28
1. Pengertian dan Tujuan Komunikasi .....	28
2. Komunikasi Organisasi .....	30
3. Jaringan Komunikasi Organisasi .....	32
4. Arus Komunikasi Organisasi.....	34
a. Arus Komunikasi Vertikal ( <i>Vertical Communication</i> <i>Flow</i> ).....	34
1) Dari Atas ke Bawah ( <i>Downward Communication</i> ) .....	34
2) Komunikasi dari Bawah ke Atas ( <i>Upward</i> <i>Communication</i> ) .....	38
b. Arus Komunikasi Horisontal.....	40
D. Iklim Organisasi .....	40
1. Pengertian dan Dimensi Iklim Organisasi.....	40
2. Pengukuran Iklim Organisasi .....	41
E. Motivasi Kerja.....	46
1. Pengertian dan Dimensi Motivasi.....	46



2. Pengukuran Motivasi Kerja.....	47
F. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja .....	52
G. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja .....	54
H. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap kinerja .....	55
I. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja.....	56
J. Penelitian Terdahulu .....	58
K. Kerangka Pikir Penelitian.....	59
L. Hipotesis.....	60
BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....	61
A. Lokasi Penelitian .....	61
B. Populasi dan Sampel Penelitian .....	61
C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	62
D. Data dan Teknik Pengumpulan Data .....	63
E. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	64
1. Uji Validitas.....	64
2. Uji Reliabilitas .....	64
F. Teknik Analisis Data .....	65
1. Analisis Kualitatif.....	65
2. Analisis Kuantitatif.....	66
a. Analisis chi-square.....	66
b. Analisis regresi linier berganda .....	71
c. Pengujian Hipotesis .....	72
1) Uji t.....	73

2) Uji F .....	74
3) Koefisien Determinasi .....	74
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	75
A. Gambaran Umum .....	75
1. Aspek Penelitian .....	75
2. Responden Penelitian .....	77
B. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	82
1. Uji Validitas .....	82
2. Uji Reliabilitas .....	84
C. Deskripsi Hasil Penelitian .....	85
1. Deskripsi Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) .....	85
2. Deskripsi Variabel Komunikasi ( $X_2$ ) .....	92
3. Deskripsi Variabel Iklim Organisasi ( $X_3$ ) .....	99
4. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja ( $X_4$ ) .....	106
5. Deskripsi Variabel Kinerja ( $Y$ ) .....	112
D. Analisis hubungan .....	119
E. Hasil regresi linier berganda .....	132
F. Uji hipotesis .....	133
H. Pembahasan .....	135
I. Implikasi Hasil Penelitian .....	138
BAB V PENUTUP .....	144
A. Kesimpulan .....	144
B. Saran .....	145

DAFTAR PUSTAKA.....	147
LAMPIRAN .....	150

### DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Gaya Kepemimpinan Menurut Fiedler.....	26
Tabel 2. Rangkuman Hasil Penelitian Terdahulu.....	58
Tabel 3. Variabel, Definisi Operasional dan Indikator Variabel.....	63
Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	80
Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	81
Tabel 6. Data Responden Berdasarkan Pendidikan.....	82
Tabel 7. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan.....	83
Tabel 8. Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian .....	85
Tabel 9. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian .....	86
Tabel 10. Tanggapan Responden terhadap Item 1 Variabel Kepemimpinan di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.....	88
Tabel 11. Tanggapan Responden terhadap Item 2 Variabel Kepemimpinan di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.....	89
Tabel 12. Tanggapan Responden terhadap Item 3 Variabel Kepemimpinan di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.....	90
Tabel 13. Tanggapan Responden terhadap Item 4 Variabel Kepemimpinan di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.....	91

Tabel 14. Tanggapan Responden terhadap Item 5 Variabel Kepemimpinan di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.....	92
Tabel 15. Tanggapan Responden terhadap Item 6 Variabel Kepemimpinan di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.....	93
Tabel 16. Tanggapan Responden terhadap Item 1 Variabel Komunikasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.....	94
Tabel 17. Tanggapan Responden terhadap Item 2 Variabel Komunikasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.....	95
Tabel 18. Tanggapan Responden terhadap Item 3 Variabel Komunikasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.....	96
Tabel 19. Tanggapan Responden terhadap Item 4 Variabel Komunikasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.....	97
Tabel 20. Tanggapan Responden terhadap Item 5 Variabel Komunikasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.....	98
Tabel 21. Tanggapan Responden terhadap Item 6 Variabel Komunikasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.....	99
Tabel 22. Tanggapan Responden terhadap Item 1 Variabel Iklim Organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.....	101
Tabel 23. Tanggapan Responden terhadap Item 2 Variabel Iklim Organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.....	102
Tabel 24. Tanggapan Responden terhadap Item 3 Variabel Iklim Organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.....	103

Tabel 25. Tanggapan Responden terhadap Item 4 Variabel Iklim Organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.....	104
Tabel 26. Tanggapan Responden terhadap Item 5 Variabel Iklim Organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.....	105
Tabel 27. Tanggapan Responden terhadap Item 6 Variabel Iklim Organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.....	106
Tabel 28. Tanggapan Responden terhadap Item 7 Variabel Iklim Organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.....	107
Tabel 29. Tanggapan Responden terhadap Item 1 Variabel Motivasi Kerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.....	108
Tabel 30. Tanggapan Responden terhadap Item 2 Variabel Motivasi Kerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.....	109
Tabel 31. Tanggapan Responden terhadap Item 3 Variabel Motivasi Kerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.....	110
Tabel 32. Tanggapan Responden terhadap Item 4 Variabel Motivasi Kerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.....	111
Tabel 33. Tanggapan Responden terhadap Item 5 Variabel Motivasi Kerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.....	112
Tabel 34. Tanggapan Responden terhadap Item 6 Variabel Motivasi Kerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.....	113
Tabel 35. Tanggapan Responden terhadap Item 1 Variabel Kinerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.....	114

Tabel 36. Tanggapan Responden terhadap Item 2 Variabel Kinerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.....	115
Tabel 37. Tanggapan Responden terhadap Item 3 Variabel Kinerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.....	116
Tabel 38. Tanggapan Responden terhadap Item 4 Variabel Kinerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.....	117
Tabel 39. Tanggapan Responden terhadap Item 5 Variabel Kinerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.....	118
Tabel 40. Tanggapan Responden terhadap Item 6 Variabel Kinerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.....	119
Tabel 41. Tanggapan Responden terhadap Item 7 Variabel Kinerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.....	120
Tabel 42. Hubungan komunikasi dengan kinerja.....	121
Tabel 43. Hasil Uji chi square komunikasi dengan kinerja.....	122
Tabel 44. Hasil uji kuat hubungan komunikasi dengan kinerja .....	122
Tabel 45. Hasil uji hubungan searah komunikasi dengan kinerja .....	123
Tabel 46. Hasil uji hubungan dua arah komunikasi dengan kinerja .....	124
Tabel 47. Hubungan iklim organisasi dengan kinerja .....	125
Tabel 48. Hasil Uji chi-square iklim organisasi dengan kinerja .....	126
Tabel 49. Hasil uji hubungan searah iklim organisasi dengan kinerja .....	126
Tabel 50. Hasil uji hubungan dua arah iklim organisasi dengan kinerja .....	127
Tabel 51. Hubungan kepemimpinan dengan kinerja .....	128

Tabel 52. Hasil Uji chi-square kepemimpinan dengan kinerja .....	129
Tabel 53. Hasil uji hubungan searah kepemimpinan dengan kinerja .....	129
Tabel 54. Hasil uji hubungan dua arah kepemimpinan dengan kinerja .....	130
Tabel 55. Hubungan motivasi kerja dengan kinerja .....	131
Tabel 56. Hasil Uji chi-square motivasi kerja dengan kinerja .....	132
Tabel 57. Hasil uji hubungan searah motivasi kerja dengan kinerja .....	132
Tabel 58. Hasil uji hubungan dua arah motivasi kerja dengan kinerja .....	133
Tabel 59. Hasil uji regresi linier berganda .....	134

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Kerangka Pemikiran.....	59
Gambar 2. Lampiran Struktur organisasi Dinas Kesehatan Kab.Alor. ....	150

UNIVERSITAS TERBUKA



## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner .....	158
Lampiran 2 Data Try Out Variabel Kepemimpinan.....	162
Lampiran 3 Data Try Out Variabel Komunikasi.....	163
Lampiran 4 Data Try Out Variabel Iklim Organisasi.....	164
Lampiran 5 Data Try Out Variabel Motivasi Kerja .....	165
Lampiran 6 Data Try Out Variabel Kinerja.....	166
Lampiran 7 Data Penelitian Variabel Kepemimpinan.....	167
Lampiran 8 Data Penelitian Variabel Komunikasi.....	168
Lampiran 9 Data Penelitian Variabel Iklim Organisasi.....	170
Lampiran 10 Data Penelitian Variabel Motivasi Kerja .....	172
Lampiran 11 Data Penelitian Variabel Kinerja .....	173
Lampiran 12 Hasil Uji Validitas Reliabilitas Variabel Kepemimpinan .....	174
Lampiran 13 Hasil Uji Validitas Reliabilitas Variabel Komunikasi .....	175
Lampiran 14 Hasil Uji Validitas Reliabilitas Variabel Iklim Organisasi .....	154
Lampiran 15 Hasil Uji Validitas Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja.....	176
Lampiran 16 Hasil Uji Validitas Reliabilitas Variabel Kinerja.....	177
Lampiran 17 Hasil Uji Regresi Linear Berganda.....	178

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Negara Indonesia sebagai Negara Kesatuan menganut azas desentralisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, dengan memberikan kesempatan dan keleluasaan kepada Daerah untuk menyelenggarakan Otonomi Daerah. Hal ini diwujudkan dalam pemberian otonomi kepada daerah. Secara hukum, otonomi yang diberikan kepada daerah diatur dalam TAP MPR RI Nomor XV/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Otonomi Daerah. Dalam penyelenggaraannya, Otonomi Daerah dilaksanakan dengan prinsip-prinsip demokrasi, peran serta masyarakat, pemerintahan dan keadilan serta memperhatikan potensi dan keanekaragaman Daerah.

Menurut Kanarjo (2004), pelaksanaan TAP MPR Nomor XV/MPR/1998 lebih lanjut diwujudkan dengan penyempurnaan UU No. 22 Tahun 1999 menjadi UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Dalam Undang-undang ini pemberian kewenangan Otonomi kepada Daerah Kabupaten/Kota didasarkan kepada azas desentralisasi saja dalam wujud otonomi yang luas, nyata dan bertanggung jawab. Dalam kewenangan otonomi yang luas ini tercakup keleluasaan daerah untuk menyelenggarakan pemerintahan yang meliputi kewenangan bidang pemerintahan kecuali kewenangan di bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter data fiskal, agama serta kewenangan bidang lainnya yang akan

ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah. Disamping itu keleluasaan otonomi mencakup pula kewenangan yang utuh dan bulat dalam penyelenggaraan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian dan evaluasi.

Lebih lanjut, Tambunan (2005) menyatakan bahwa pemberian kewenangan pemerintahan yang luas kepada daerah membawa konsekuensi langsung berkurangnya kewenangan Pemerintah Pusat terhadap daerah dan penambahan tanggung jawab kepada daerah. Terjadinya penambahan wewenang membawa konsekuensi penambahan tugas kepada daerah. Untuk melaksanakan semua tugas itu kemudian dilakukan restrukturisasi kelembagaan-

Sejalan dengan restrukturisasi yang dilakukan, dibutuhkan peningkatan kinerja pegawai agar dapat melaksanakan tugas yang ada sebaik mungkin. Untuk itu perlu diperhatikan sikap dasar pegawai terhadap diri-sendiri, kompetensi, pekerjaan saat ini serta gambaran mereka mengenai peluang yang bisa diraih dalam struktur organisasi yang baru. Namun tidak dapat dipungkiri juga bahwa perubahan struktur organisasi yang baru dapat mengakibatkan stress dan kecemasan karena menghadapi sesuatu yang berbeda dari sebelumnya. Pada saat inilah faktor kepemimpinan, komunikasi, iklim organisasi dan motivasi kerja yang tinggi sangat berperan (Tambunan, 2005).

Faktor kepemimpinan dari atasan dapat memberikan pengayoman dan bimbingan kepada pegawai dalam menghadapi tugas dan lingkungan kerja yang baru. Pemimpin yang baik, akan mampu menularkan optimisme dan

pengetahuan yang dimilikinya agar pegawai yang menjadi bawahannya dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Dalam melaksanakan pekerjaan, pegawai tidak lepas dari komunikasi dengan sesama rekan sekerja, dengan atasan dan dengan bawahan. Komunikasi yang baik dapat menjadi sarana yang tepat dalam meningkatkan kinerja pegawai. Melalui komunikasi, pegawai dapat meminta petunjuk kepada atasan mengenai pelaksanaan kerja. Melalui komunikasi juga pegawai dapat saling bekerja sama satu sama lain.

Iklim organisasi yang kondusif juga dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hubungan yang baik dengan atasan, sesama rekan kerja dan bawahan dalam lingkungan kerja, akan memberi semangat kerja bagi pegawai. Selain itu keberadaan sarana prasarana yang menunjang pelaksanaan kerja juga mutlak diperlukan demi kelancaran pelaksanaan tugas. Apabila semua itu tercipta di lingkungan kerja, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Faktor motivasi juga tidak kalah penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik. Oleh karena itulah tidak heran jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Untuk itu motivasi kerja pegawai perlu dibangkitkan agar pegawai dapat menghasilkan kinerja yang terbaik.

Dari survey awal yang dilakukan di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

dapat diketahui bahwa kinerja pegawai di kantor tersebut masih kurang baik. Hal ini terlihat dari masih banyaknya tugas yang dilakukan dengan waktu yang terlalu panjang dari yang ditentukan. Selain itu dari segi penyelenggaraan administrasi juga masih kurang baik, yang terlihat dari masih sering terjadi surat yang hilang, padahal surat tersebut dibutuhkan untuk arsip dinas.

Semua permasalahan yang terungkap dari survey awal tersebut dinyatakan pegawai yang dijadikan responden awal, disebabkan karena kurangnya pengarahan dari pimpinan mengenai mekanisme kerja yang efektif, sehingga pegawai cenderung melaksanakan pekerjaan sesuai persepsinya sendiri. Di lain pihak dari segi pegawai sendiri kurang komunikasi untuk menanyakan hal-hal yang kurang dipahaminya dalam pelaksanaan kerja. Semua itu terjadi karena iklim organisasi yang ada kurang kondusif untuk memungkinkan terjadinya komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan, di samping pegawai sendiri kurang mempunyai motivasi untuk mendapatkan hasil kerja yang terbaik.

Berdasarkan uraian di atas, nampak betapa pentingnya peranan faktor kepemimpinan, komunikasi, iklim organisasi dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini mendorong penulis untuk meneliti seberapa besar pengaruh tersebut terhadap kinerja pegawai dan menuliskan hasilnya dalam tesis berjudul Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor Nusa

Tenggara Timur.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor?
2. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor komunikasi secara parsial terhadap kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor?
3. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor iklim organisasi secara parsial terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor?
4. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor?
5. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor kepemimpinan, komunikasi, iklim organisasi dan motivasi secara simultan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor?

## **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengkaji dan menganalisis besarnya hubungan faktor kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.
2. Untuk mengkaji dan menganalisis besarnya hubungan faktor komunikasi secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.
3. Untuk mengkaji dan menganalisis besarnya hubungan faktor iklim organisasi kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.
4. Untuk mengkaji dan menganalisis besarnya hubungan faktor motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.
5. Untuk mengkaji dan menganalisis besarnya hubungan faktor kepemimpinan, komunikasi, iklim organisasi dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis

Hasil penelitian diharapkan dapat dipakai sebagai pendalaman tentang

masalah-masalah yang berhubungan dengan sumber daya manusia serta upaya identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

2. Manfaat bagi Unit Kerja

Diharapkan dapat memberikan gambaran dan rekomendasi bagi Pimpinan dan seluruh jajaran khususnya di lingkungan Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Alor dalam menentukan kebijaksanaan dan mengambil keputusan untuk meningkatkan kinerja para pegawainya.

3. Bagi Penulis

Sebagai upaya lebih mendalami masalah-masalah Sumber Daya Manusia serta mendekatkan antara teori-teori dan praktek di lapangan.

UNIVERSITAS TERBUKA



## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Konsep Kinerja

Sebuah organisasi memerlukan manusia sebagai sumber daya pendukung utama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan turut memajukan organisasi sebagai suatu wadah peningkatan produktivitas kerja. Kedudukan strategis untuk meningkatkan produktivitas organisasi adalah pegawai, yaitu individu-individu yang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan.

Faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa banyak karyawan-karyawannya berkarya dan mempergunakan informasi tersebut guna memastikan bahwa pelaksanaan kerja memenuhi standar-standar sekarang dan meningkat sepanjang waktu. Untuk mengetahui kinerja karyawan dilakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah alat yang bermanfaat tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan. Pada intinya penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk memverifikasi bahwa individu-individu memenuhi standar-standar kinerja yang telah ditetapkan.

##### 1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja mengandung berbagai macam pengertian. Kinerja dapat ditafsirkan sebagai “arti penting suatu pekerjaan”; “tingkat

keterampilan yang diperlukan”; “kemajuan dan tingkat penyelesaian “ dari suatu pekerjaan (Panggabean, 2002). Di lain pihak menurut Simamora ((2003) kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian pekerjaan oleh karyawan.

Sehubungan dengan kebutuhan akan keberhasilan Panggabean (2002) mengemukakan *achievement motivation theory*, yang berpendapat bahwa orang yang mempunyai kebutuhan untuk berhasil atau mencapai suatu keinginan, memiliki beberapa ciri, yaitu :

- a. Menentukan tujuan yang tidak terlalu rendah, tetapi tujuan yang bisa memberi tantangan untuk dapat dikerjakan dengan baik.
- b. Menentukan tujuan yang secara pribadi dapat diketahui bahwa hasilnya dapat dikuasai bila mereka mengerjakan sendiri.
- c. Senang kepada pekerjaannya, dan mempunyai kepentingan dengan keberhasilannya sendiri.
- d. Suka bekerja dalam bidang pekerjaan yang bisa memberikan gambaran tentang pekerjaan yang dilakukan.

## 2. Tolok Ukur Kinerja

Mutu kerja karyawan secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Guna mendapatkan kontribusi karyawan yang optimal, manajemen harus memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja, yang dimulai dengan terlebih dahulu menentukan tolok ukur kinerja.

Ada beberapa syarat tolok ukur kinerja yang baik, yaitu (Bestira, 1988):

- a. Tolok ukur yang baik haruslah mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya. Konsep keandalan pengukuran mempunyai dua komponen; stabilitas dan konsistensi. Stabilitas menyiratkan bahwa pengukuran yang dilakukan pada waktu yang berbeda haruslah mencapai hasil yang kira-kira serupa. Konsistensi menyiratkan bahwa pengukuran kriteria yang dilaksanakan dengan menggunakan metode yang berbeda atau orang yang berbeda haruslah mencapai hasil yang kira-kira sama.
- b. Tolok ukur yang baik harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka. Salah satu tujuan penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja anggota organisasi. Jika tolok ukur yang digunakan memberikan hasil identik pada semua orang, maka kriteria tersebut tidak berguna bagi distribusi pengupahan untuk kinerja, merekomendasikan kandidat untuk promosi, ataupun menilai kebutuhan-kebutuhan latihan pengembangan.
- c. Tolok ukur yang baik harus sensitif terhadap masukan dan tindakan-tindakan dari pemegang jabatan. Karena tujuan penilaian kinerja adalah untuk menilai efektivitas individu-individu anggota organisasi, kriteria efektivitas yang dipakai harus dapat digunakan semua individu di dalam organisasi. Apabila tidak tepat, maka pembuat tolok ukur harus peka terhadap masukan yang diberikan.

- d. Tolok ukur yang baik harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai. Sangat penting untuk diperhatikan bahwa orang-orang yang kinerjanya sedang diukur merasa bahwa tolok ukur yang digunakan memberi petunjuk yang akurat dan adil mengenai kinerja mereka.

### 3. Teknik Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses pengukuran kinerja karyawan. Penilaian kinerja merupakan pengawasan terhadap kualitas personal. Menurut Handoko (2001) penilaian kinerja adalah “proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan.” Penilaian kinerja pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari kinerja pelaksanaan pekerjaan.

Tujuan penilaian kinerja secara umum adalah menghasilkan informasi yang akurat dan sah berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi. Tujuan tersebut biasanya dapat digolongkan ke dalam tujuan evaluasi dan tujuan pengembangan. Dalam pendekatan evaluasi seorang manajer menilai kinerja masa lalu seorang karyawan. Evaluator menggunakan rating deskriptif untuk menilai kinerja, dan setelah itu menggunakan data tersebut dalam keputusan-keputusan promosi (perpindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi tingkat tanggung jawabnya, gajinya, dan jenjang organisasionalnya), demosi (perpindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih

rendah tingkat tanggung jawabnya, gajinya, dan jenjang organisasionalnya), terminasi (penghentian/pemecatan karyawan), dan kompensasi (imbalan). Dalam pendekatan pengembangan seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang individu dimasa mendatang. Aspek pengembangan dari penilaian kinerja mendorong pertumbuhan karyawan. Dengan mengkombinasikan baik aspek evaluasi maupun aspek pengembangan, penilaian kinerja haruslah (1) menyediakan basis bagi tindakan-tindakan personalia; dan (2) meningkatkan pendayagunaan sumber daya manusia melalui penempatan pekerjaan yang lebih baik dan spesifikasi kebutuhan-kebutuhan latihan (Walker, dalam Hasibuan, 2003 : 132).

Penilaian kinerja karyawan merupakan salah satu fungsi penting manajemen. Ada beberapa alasan perlunya dikembangkan sistem penilaian kinerja yang lebih efektif (As'ad, 2003):

- a. Merasa tidak puas atas kondisi /kinerjanya saat ini.
- b. Kejelasan akan target atau perilaku yang harus dicapai.
- c. Kejelasan tentang bagaimana caranya untuk mencapai target dan merubah perilaku yang diharapkan.
- d. Imbalan (materi dan non-materi) yang akan didapat apabila karyawan telah memperbaiki kinerja/mencapai target dan perilakunya.

Adapun manfaat yang bisa didapat dari penilaian kinerja menurut Heidjrachman & Husnan (2002) adalah:

- a. Perbaikan Kinerja Karyawan ; sebagai umpan balik bagi karyawan, manajer dan departemen personalia untuk koreksi kegiatan-kegiatannya dalam perbaikan kinerja.
- b. Penyesuaian Kompensasi ; membantu pengambil keputusan dalam menentukan upah, kenaikan upah, bonus dan pemberian kompensasi lainnya.
- c. Keputusan Penempatan ; kinerja masa lalu menjadi dasar untuk mutasi, promosi, transfer, demosi dan sebagainya.
- d. Kebutuhan Latihan dan Pengembangan kinerja yang kurang bisa dibenahi dengan cara pelatihan, dari penilaian kinerja dapat ditentukan pelatihan apa yang sesuai dan dibutuhkan.
- e. Perencanaan dan Pengembangan Karier ; umpan balik bagi pengambil keputusan mengenai jalur karier yang ada di perusahaan dan keputusan karier lainnya.
- f. Penyimpangan Proses Staffing ; prestasi kerja menjadi cermin kuat lemahnya prosedur staffing departemen personalia.
- g. Ketidak-akuratan Infomasional ; penilaian secara langsung akan memberi data yang lebih akurat untuk analisa jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen lain dalam sistem informasi manajemen personalia.
- h. Kesalahan Desain Pekerjaan ; desain pekerjaan yang salah bisa mengakibatkan kinerja rendah, penilaian kinerja bisa membantu mendiagnosa apakah ada kesalahan desain kerja.

- i. Kesempatan Kerja yang Adil ; penilaian kinerja yang akurat akan menjamin keputusan penempatan internal yang tidak diskriminatif.
- j. Tantangan Eksternal ; kinerja rendah yang diakibatkan oleh faktor eksternal sebaiknya diketahui perusahaan, sehingga ada kemungkinan perusahaan dapat membantu penyelesaiannya.

Menurut Martoyo (2000), secara garis besar penilaian kinerja dibagi pada penilaian yang berorientasi kemasa lalu dan penilaian yang berorientasi kemasa depan.

a. Berorientasi masa lalu

Metode ini memperlakukan kinerja yang telah terjadi. Pada sampai tahap tertentu dapat diukur. Evaluasi kinerja masa lalu menjadi umpan balik bagi karyawan untuk perbaikan-perbaikan.

Teknik penilaian kinerja yang berorientasi ke masa lalu meliputi :

1) *Rating Scale* ; Kinerja dinilai dengan score yang didasarkan pada kriteria atau faktor yang dianggap penting. Nilai berkisar dalam skala tertentu (*rating scale*). Nilai rendah menunjukkan tidak terpenuhinya kriteria, dan nilai tinggi menunjukkan terpenuhinya kriteria.

2) *Checklist*

Metode Peristiwa Kritis ; penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku yang sangat

baik atau sangat buruk dalam kaitan dengan pelaksanaan kerja. Jadi pencatatan hanya pada perilaku yang mencolok saja.

- 3) Metode Peninjauan Lapangan ; inspeksi langsung ke lapangan untuk mencocokkan apakah kinerja karyawan di lapangan sesuai dengan yang dilaporkan atasan langsungnya. Cara ini semacam *recheck* atas suatu laporan.
  - 4) Tes dan Observasi Kinerja ; test dengan berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Dapat dilakukan dengan tertulis, lisan, peragaan atau kombinasi dari ketiganya.
  - 5) Metode Evaluasi Kelompok :
    - a) Metode Ranking : membandingkan karyawan satu dengan karyawan yang lain, siapa yang lebih baik. Kemudian diurutkan dari yang terbaik sampai kepada yang terjelek.
    - b) *Grading/Forced Distributions* : memilah-milah karyawan dalam berbagai klasifikasi. Misal dibagi ke dalam kelompok 10 % terbaik, 20 % kelas baik, 40 % kelas rata-rata, 20% kelas kurang, dan 10 % kelas terjelek.
    - c) *Point Allocations Methods* : ditentukan nilai total yang akan didistribusikan kepada karyawan yang dinilai (dalam kelompok).
- b. Berorientasi masa depan
- 1) Penilaian Diri (*Self Appraisal*); teknik ini berguna bila tujuannya adalah evaluasi untuk pengembangan diri.



- 2) Penilaian Psikologis (*Psychological Appraisal*) ; dilakukan dengan wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung dan *review* evaluasi lainnya.
- 3) Pendekatan *Management by Objective* (MBO) ; setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.
- 4) Teknik Pusat Penelitian ; bentuk penilaian karyawan yang distandarisasi yang bergantung pada tipe penilaian. Bisa meliputi wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi kelompok, simulasi dan evaluasi potensi karyawan pada masa yang akan datang.

Semua kegiatan penilaian kinerja baik yang berorientasi masa lalu maupun yang berorientasi masa depan memakai pendekatan-pendekatan sebagai berikut (Armstrong, 1994):

a. *Tell and Self Approach*

Mereview kinerja karyawan dan mencoba meyakinkan karyawan untuk berprestasi lebih baik

b. *Tell and Listen Approach*

Memungkinkan karyawan menjelaskan berbagai alasan, latar belakang dan perasaan defensif mengenai kinerja karyawan. Dimaksudkan untuk mengetahui kondisi masing-masing karyawan dan mengatasi reaksi-reaksi yang tidak menguntungkan perusahaan dengan cara berkinerja lebih baik.

c. *Problem Solving Approach*

Mengidentifikasi masalah-masalah yang mengganggu kinerja karyawan melalui latihan, konseling dan upaya-upaya lain untuk menghindari penyimpangan.

Berdasarkan hasil penilaian kinerja yang telah dilakukan, perusahaan dapat menggunakan informasi tersebut untuk memperbaiki kinerja perusahaan, departemen dan kelompok, seperti penjualan, keuntungan, produktifitas, kualitas produk, dan lain-lain, serta memperbaiki tingkat kepuasan karyawan terhadap pelaksanaan manajemen kinerja di perusahaan, seperti obyektif, adil, memotivasi kerja dan meminimalkan perbedaan penilaian tingkat prestasi antara atasan dan bawahan. Dengan adanya perbaikan-perbaikan yang dilakukan perusahaan terhadap kinerja karvawannya, maka perusahaan akan mendapatkan manfaat berupa produktivitas perusahaan yang lebih baik. Semakin baik produktivitas perusahaan semakin tinggi daya asing perusahaan.

#### 4. Aspek-aspek Pengukuran Kinerja

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan kinerja pegawai, maka harus ada pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan/program/kebijaksanaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi organisasi. Pengukuran kinerja tersebut mencakup indikator-indikator pencapaian

kinerja. Sehubungan dengan hal tersebut, maka penulis mencoba memaparkan berbagai pendapat para ahli tentang indikator kinerja.

Pengukuran pekerjaan menurut Gibson et. al. (1995) dapat dilakukan berdasarkan waktu :

a. Jangka Pendek :

- 1) Produksi
- 2) Kualitas/mutu
- 3) Efisiensi dan fleksibilitas

b. Waktu jangka menengah :

- 1) Persaingan
- 2) Pengembangan

c. Jangka panjang adalah merupakan kelangsungan hidup suatu organisasi.

Berdasarkan pendapat Gibson bahwa kinerja diukur berdasarkan waktu memberi kesan mengesampingkan berbagai kemungkinan faktor-faktor lain yang merupakan indikator dari kinerja itu.

Kemudian Cascio (dalam Gibson, et. al. (1992 : 45), mengatakan bahwa untuk mengetahui sejauhmana tingkat hasil pelaksanaan pekerjaan/kinerja karyawan sekiranya perlu dilakukan evaluasi dengan menguraikan beberapa hal yang berkaitan dengan penilain pekerjaan antara lain :

a. Kinerja menunjukkan kepada penyelesaian tugas yang dilakukan oleh karyawan.

- b. Penilaian kinerja adalah uraian sistematis dari kekuatan dan kelemahan berkenaan dengan pekerjaan seseorang atau kelompok.
- c. Periode penilaian kinerja adalah rentang waktu dimana seseorang diamati prestasi kerjanya untuk membuat laporan formal.

Pendapat Cascio ini juga mengedepankan indikator waktu sebagai indikator pengukuran dari kinerja itu, jadi indikator lain kurang ditampilkan.

Selanjutnya Jan Erik Lane (1995) menyatakan bahwa yang umum dianggap sebagai indikator kinerja antara lain adalah :

- a. Responsivitas
- b. Efisiensi
- c. Kepentingan publik
- d. Kepentingan privat
- e. Fungsi-fungsi khusus

Sedangkan Simamora (2003) mengungkapkan bahwa ada 3 (tiga) dasar perilaku yang akan dimasukkan dalam penilaian kinerja agar organisasi berfungsi secara efektif yaitu:

- a. Memikat dan menahan sejumlah orang ke dalam organisasi dalam jangka waktu tertentu, sehingga organisasi meminimalkan perputaran karyawan.
- b. Penyelesaian tugas yang terandalkan, tolok ukur minimal kualitas kinerja tercapai.
- c. Perilaku inovasi dan spontan

Sedangkan dalam Keputusan Kepala LAN Nomor 598 Tahun 1999 dinyatakan bahwa indikator yang dipergunakan untuk mengevaluasi kinerja suatu kegiatan/program/proyek yang belum selesai dilaksanakan adalah indikator *input* dan *output*. Input meliputi dana, sumber daya manusia, informasi, kebijakan/perundang-undangan dan sebagainya, sedangkan output adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau non fisik.

Menurut Robbins (1997) hakekat penilaian kinerja individu adalah hasil kerja yang optimal. Penilaian kinerja tersebut mencakup:

- a. Kemampuan bekerjasama
- b. Kualitas pekerjaan
- c. Kemampuan teknis
- d. Inisiatif
- e. Semangat
- f. Daya tahan/kehandalan
- g. Kuantitas pekerjaan

Sehubungan dengan hal tersebut maka indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah 7 indikator kinerja menurut Robbins (1997) yang meliputi kemampuan bekerjasama, kualitas pekerjaan, kemampuan teknis, inisiatif, semangat, daya tahan/kehandalan, dan kuantitas pekerjaan.

## B. Kepemimpinan

Katz dan Kahn (dalam Steers, 1985) mengatakan bahwa "Kepemimpinan adalah sebagai tambahan pengaruh yang melebihi dan mengatasi kepatuhan mekanis pada pengaruh rutin organisasi. Dengan perkataan lain kepemimpinan terjadi jika seorang individu dapat mendorong orang lain mengerjakan sesuatu atas kemauannya sendiri dan bukan mengerjakan karena kewajiban atau takut akan konsekuensi dari ketidakpatuhan. Unsur sukarela inilah yang membedakan kepemimpinan dari proses pengaruh lainnya seperti wewenang dan kekuasaan."

Jadi dari pendapat Katz dan Kahn dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan mendorong orang lain agar orang tersebut melakukan sesuatu tanpa adanya paksaan.

Sedangkan Dubin (dalam Wahjosumidjo, 1994, p....) menyatakan bahwa "*Leadership is the exercise of authority and the making of decisions*" (Kepemimpinan adalah aktivitas para pemegang kekuasaan dalam membuat keputusan).

Dari pendapat Dubin dapat diketahui bahwa kepemimpinan itu adalah merupakan aktivitas yang dilakukan oleh para pemegang kekuasaan dalam membuat suatu keputusan.

Menurut Humphill (dalam Wahjosumidjo, 1994) "*Leadership is the initiation of acts that result in a consistent pattern of group interaction directed toward the solution of mutual problems*" (Kepemimpinan adalah langkah pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten

dan bertujuan menyelesaikan problem yang saling berkaitan). Jadi kepemimpinan adalah merupakan upaya bagaimana mengambil langkah sebagai upaya menyelesaikan suatu persoalan.

Adapun menurut Stogdill (dalam Stonner et. al, 1996: 161) “Kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok”. Dari pendapat Stogdill dapat ditarik suatu pendapat bahwa kepemimpinan itu merupakan upaya dalam mempengaruhi dan mengarahkan suatu kelompok.

Sedangkan menurut Ermaya (1999: 11) “Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.”

Berdasarkan definisi kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong, mengendalikan orang lain atau bawahannya untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan rasa sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

## **1. Gaya Kepemimpinan**

Menurut Miftah Thoha (1999) pengertian gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Sedangkan Ermaya (1997) menyatakan bahwa “Gaya kepemimpinan merupakan bagaimana cara mengendalikan

bawahan untuk melaksanakan sesuatu”.

Sedangkan menurut Stonner et. al (1996) dinyatakan bahwa “gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.”

Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain dalam mencapai suatu tujuan.

## 2. Pengukuran Gaya Kepemimpinan

Untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, maka penulis berusaha memaparkan dan mengkaji teori-teori gaya kepemimpinan, dalam hal ini adalah gaya kepemimpinan kontingensi.

Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (dalam Wahjosumidjo, 1994) mengatakan bahwa “Gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kedewasaan (*maturity*) karyawan”.

Sedangkan Stoner et. al. (1996) mengutip pendapat Paul Hersey dan Kenneth H Blanchard mendefinisikan bahwa “Kesiapan sebagai keinginan untuk berprestasi, kemauan untuk menerima tanggungjawab dan kemampuan yang berhubungan dengan tugas, ketrampilan dan pengalaman. Sasaran dan pengetahuan dari pengikut merupakan variabel



penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif”.

Hersey dan Blanchard (dalam Stoner et. al., 1996) menyatakan bahwa hubungan antara seorang manajer dan bawahan melewati empat fase pada saat karyawan berkembang dan manajer perlu mengubah gaya kepemimpinannya. Fase pertama merupakan tahap kesiapan awal perhatian pada tugas yang tinggi oleh manajer, fase kedua pemimpin perlu meningkatkan perhatian pada hubungan, fase ketiga pemimpin masih terus mendukung dan memberi perhatian untuk memperkuat niat karyawan untuk menerima tanggungjawab yang lebih besar. Fase keempat pemimpin dapat mengurangi jumlah dukungan dan perhatian, dalam tahap ini karyawan tidak lagi memerlukan atau mengharapkan pengarahan dari manajer mereka, karena mereka lebih cenderung mandiri.

Model ini menarik perhatian karena merekomendasikan tipe kepemimpinan dinamis dan fleksibel, bukan statis. Motivasi, kemampuan dan pengalaman para karyawan harus terus menerus dinilai untuk menentukan kombinasi gaya yang paling tepat dan memadai dengan kondisi yang fleksibel dan berubah-ubah.

Namun teori ini masih mempunyai beberapa kelemahan, di antaranya yaitu bila manajer fleksibel dalam gaya kepemimpinan atau bila mereka dapat dilatih untuk mengubah gaya mereka, dapat dianggap mereka akan efektif dalam berbagai situasi kepemimpinan. Bila sebaliknya manajer relatif kaku dalam gaya kepemimpinan, mereka akan bekerja dengan efektif hanya dalam situasi yang cocok dengan gaya mereka atau

yang dapat disesuaikan agar cocok dengan gaya mereka. Tetapi dalam kenyataannya cukup sulit bagi seorang pemimpin untuk mengubah gaya kepemimpinannya.

Kemudian muncullah teori kepemimpinan menurut Fiedler (dalam Stonner et. al, 1996) bahwa “Pengukuran gaya kepemimpinan pada seseorang pada skala yang menunjukkan tingkat seseorang menguraikan secara menguntungkan atau merugikan rekan sekerjanya merupakan hal yang paling tidak disukai (LPC, *Least Preferred Co-worker*).

Fiedler (dalam Wahjosumidjo, 1994) mengidentifikasi tiga macam situasi kepemimpinan atau variabel yang membantu menentukan gaya kepemimpinan yang akan efektif, yaitu :

- a. Hubungan antara pemimpin dengan bawahan (*leader-member relations*) maksudnya, bagaimana tingkat kualitas hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan. Sikap bawahan terhadap kepribadian, watak dan kecakapan atasan.
- b. Struktur tugas (*task structure*). Maksudnya di dalam situasi kerja apakah tugas-tugas telah disusun ke dalam suatu pola-pola yang jelas atau sebaliknya.
- c. Kewibawaan kedudukan kepemimpinan (*leader's position power*), kewibawaan formal pemimpin di mata bawahan.

Suatu situasi akan menyenangkan pemimpin jika ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi, pimpinan diterima para pengikutnya, tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengan pegawai ditentukan

secara jelas dan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan oleh pemimpin.

Dari ketiga variabel di atas, oleh Fiedler kemudian di rumuskan ke dalam kedelapan kombinasi, yang dirasakan sangat berpengaruh terhadap kepemimpinan yang efektif sebagai berikut:

Tabel 1  
Gaya Kepemimpinan Menurut Fiedler

Kondisi	Hubungan Pemimpin dgn bawahan	Struktur Tugas	Kewibawaan Kedudukan Pemimpin	Gaya Kepemimpinan yang Efektif
I	Baik	berpola	kuat	Mementingkan tugas atau hasil
II	Baik	berpola	lemah	Mementingkan tugas atau hasil
III	Baik	Tidak berpola	kuat	Mementingkan tugas atau hasil
IV	Baik	Tidak berpola	lemah	Mementingkan hubungan bawahan
V	Tidak baik	berpola	kuat	Mementingkan hubungan bawahan
VI	Tidak baik	berpola	lemah	Mementingkan hubungan bawahan
VII	Tidak baik	Tidak berpola	kuat	Mementingkan hubungan bawahan
VIII	Tidak baik	Tidak berpola	lemah	Mementingkan tugas atau hasil

Sumber : Wahjosumidjo (1994).

Dari tabel 1 di atas dapat diketahui bahwa apabila kondisi menunjukkan kondisi I, berarti hubungan antara atasan dan bawahan baik, struktur tugas dalam organisasi itu telah tersusun dalam pola-pola, kewibawaan kedudukan pemimpin kuat, sehingga gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif adalah perilaku pemimpin yang berorientasi kepada tugas atau hasil. Jika kondisi menunjukkan kondisi II, maka

hubungan antara atasan dan bawahan baik, struktur tugas dalam organisasi itu telah tersusun dalam pola-pola, kewibawaan kedudukan pemimpin lemah, sehingga gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif adalah perilaku pemimpin yang berorientasi kepada tugas atau hasil. Demikian seterusnya.

Dari teori Fiedler di atas dapat diambil kesimpulan bahwa indikator gaya kepemimpinan ada tiga, yaitu hubungan antara pemimpin dengan bawahan, struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut dan kewibawaan pimpinan.

Berdasarkan teori-teori di atas, ada persamaan diantaranya, yaitu pendapat Blanchard dan Fiedler sama-sama mempunyai pandangan bahwa teknik manajemen yang paling baik memberikan kontribusi sasaran organisasi mungkin bervariasi dalam situasi atau lingkungan yang berbeda.

Perbedaan terlihat dari ide Blanchard bahwa gaya kepemimpinan yang diutamakan relatif kaku atau sulit untuk diterapkan dalam taraf kenyataan, sedangkan gaya kepemimpinan yang disampaikan oleh Fiedler lebih fleksibel artinya lebih mudah diterapkan dalam praktek keseharian.

Berdasarkan berbagai teori tentang gaya kepemimpinan dan indikator yang menentukan gaya kepemimpinan seseorang, maka penulis mencoba untuk mengkaji dan menganalisis gaya kepemimpinan yang dianggap sesuai dengan kondisi di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor dengan menggunakan teori yang ditulis oleh Fiedler,

bahwa elemen yang menentukan gaya kepemimpinan seseorang adalah hubungan antara pemimpin dengan bawahan, struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut dan kewibawaan pimpinan. Melalui teori Fiedler ini akan dilihat bagaimana gaya kepemimpinan yang ada di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor dan efektivitasnya dalam mewujudkan kinerja pegawai.

## C. Komunikasi

### 1. Pengertian dan Tujuan Komunikasi

Secara etimologis atau menurut asal katanya, istilah komunikasi berasal dari bahasa Latin *communication* dan perkataan ini bersumber pada kata *communis*. Perkataan *communis* tersebut dalam pembahasan kita ini sama sekali tidak ada kaitannya dengan partai komunis yang sering dijumpai dalam kegiatan politik. Arti *communis* di sini adalah *sama*, dalam arti kata *sama makna*, yaitu sama makna mengenai suatu hal (Widjaja, 2000: 3).

Jadi, komunikasi berlangsung apabila antara orang-orang yang terlibat dalam komunikasi terdapat kesamaan makna mengenai suatu hal yang dikomunikasikan (Widjaja, 2000). Jelasnya, jika seseorang mengerti tentang sesuatu yang dinyatakan orang lain kepadanya, maka komunikasi berlangsung. Dengan lain perkataan, hubungan antara mereka itu bersifat komunikatif. Sebaliknya jika ia tidak mengerti, komunikasi tidak berlangsung. Dengan lain perkataan, hubungan antara orang-orang itu

tidak komunikatif.

Secara terminologis komunikasi berarti proses penyampaian suatu pernyataan oleh seseorang kepada orang lain (Effendy, 2002). Dari pengertian itu jelas bahwa komunikasi melibatkan sejumlah orang, di mana seseorang menyatakan sesuatu kepada orang lain. Jadi, yang terlibat dalam komunikasi itu adalah manusia. Karena itu, komunikasi yang dimaksudkan di sini adalah komunikasi manusia atau dalam bahasa asing *human communication*, yang sering kali pula disebut komunikasi sosial atau *social communication*. Komunikasi manusia sebagai singkatan dari komunikasi antarmanusia dinamakan komunikasi sosial atau komunikasi kemasyarakatan karena hanya pada manusia-manusia yang bermasyarakat terjadinya komunikasi. Masyarakat terbentuk dari paling sedikit dua orang yang saling berhubungan dengan komunikasi sebagai penjalannya (Effendy, 2002).

Komunikasi yang dilakukan dapat secara langsung, maupun menggunakan media. Contoh komunikasi langsung tanpa media adalah percakapan tatap muka, pidato tatap muka, dan lain-lain. Contoh komunikasi menggunakan media adalah berbicara melalui telepon, mendengarkan berita lewat radio dan televisi, dan lain-lain (Effendy, 2002). Komunikasi yang dilakukan, bertujuan untuk memberi tahu (*informative*) dan mengubah sikap (*persuasive*). Komunikasi yang bersifat informatif bertujuan menyampaikan pesan atau pendapat, sedangkan komunikasi persuasif bertujuan mengubah sikap (*attitude*), pendapat

(*opinion*), atau perilaku (*behavior*) (Effendy, 2002). Komunikasi persuasif lebih sulit daripada komunikasi informatif, karena memang tidak mudah untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilaku seseorang atau sejumlah orang.

Berdasarkan pengertian dan tujuan komunikasi yang dikemukakan para ahli di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa pengertian komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain baik secara langsung maupun menggunakan media untuk memberi tahu, mengubah sikap, pendapat, atau perilaku.

## 2. Komunikasi Organisasi

Organisasi merupakan suatu kesatuan atau perkumpulan yang terdiri atas orang-orang/bagian-bagian yang di dalamnya terdapat aktivitas kerja sama berdasarkan pola dan aturan-aturan untuk mencapai tujuan bersama (Pace & Faules, 2005).

Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa komunikasi menunjukkan korelasi dengan pelaksanaan organisasi secara keseluruhan. Penelitian Fred T. Allen (dalam Pace & Faules, 2005) mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki informasi yang lebih baik akan menjadi karyawan yang baik pula.

Komunikasi penting bagi organisasi dan informasi penting bagi komunikasi yang efektif. Seseorang yang mengendalikan informasi akan mengendalikan kekuatan organisasi. Struktur organisasi ditentukan oleh

keefektifan komunikasi. Ketika organisasi diharuskan mencapai tujuan, maka anggota-anggota yang berada dalam strukturnya akan bekerja sesuai dengan jabatan dan fungsinya untuk mencapai tujuan dimaksud. Setiap struktur saling melengkapi dan mempengaruhi antara satu dengan lainnya. Konsekuensinya, anggota-anggota di dalamnya akan saling berhubungan melalui metode-metode pencapaian tujuan. Dengan demikian, anggota-anggota organisasi tersusun ke dalam sistem yang saling berhubungan yang mampu menginterpretasikan pesan, baik yang datang dari anggota kelompok/organisasi itu sendiri maupun yang datang dari luar, atau mampu mengkomunikasikan sesuatu kepada siapa dan dengan cara apa (Hasan, 2005).

Komunikasi dalam organisasi dapat terjadi dalam bentuk kata-kata yang ditulis atau diucapkan, gesture, atau simbol visual, yang menghasilkan perubahan tingkah laku di dalam organisasi, baik antara manajer-manajer, karyawan-karyawan, dan asosiasi yang terlibat dalam pemberian ataupun mentransfer komunikasi. Hasil akhirnya adalah pertukaran informasi dan pengiriman makna atau proses aktivitas komunikasi dalam organisasi (Vardiansyah, 2004).

Secara spesifik aktivitas komunikasi organisasi ada tiga, yaitu (Pace & faules, 2005: 170)

- a. *Operasional-Internal*, yakni menstruktur komunikasi yang dijalankan dalam sebuah organisasi dalam rangka mencapai tujuan-tujuan kerja.



- b. *Operasional-Eksternal*, yakni struktur komunikasi dalam organisasi yang berkonsentrasi pada pencapaian tujuan-tujuan kerja yang dilaksanakan oleh orang dan kelompok di luar organisasi.
- c. *Personal*, yakni semua perubahan insidental dan informasi dan perasaan yang dirasakan oleh manusia yang berlangsung kapan saja mereka bersama.

### 3. Jaringan Komunikasi Organisasi

Jaringan merupakan sebuah sistem dari garis komunikasi yang berhubungan dengan pengirim dan penerima di dalam sebuah fungsi sosial organisasi, yang mempengaruhi perilaku individu yang bekerja di dalamnya dan posisi individu yang bekerja dalam jaringan tersebut serta memainkan peranan kunci dalam menentukan perilaku, dan perilaku orang yang mereka pengaruh (Ruslan, 2002).

Pace & Faules (2005) membagi 4 (empat) fungsi jaringan komunikasi, yaitu :

- a. Keteraturan jaringan
- b. Temuan-temuan/inovatif jaringan
- c. Keutuhan integratif/pemeliharaan jaringan
- d. Jaringan informatif-instruktif

Tiap jaringan tersebut berhubungan antara satu atau lebih tujuan pengorganisasian (misalnya, kecocokan, penyesuaian, moral, dan institusionalisasi).

Keempat fungsi jaringan komunikasi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- a. Jaringan komunikasi yang teratur berhubungan dengan tujuan organisasi mengenai jaminan kesesuaian untuk perencanaan, jaminan produktivitas, termasuk kontrol-kontrol, pesanan-pesanan, bentuk-bentuk perintah dan *feed back* (umpan balik) sub ordinat dengan superior (yang lebih tinggi dalam tugas aktivitas). Contoh: pernyataan kebijakan dan aturan-aturan.
- b. Jaringan komunikasi inovatif berusaha keras untuk memastikan adaptasi organisasi terhadap pengaruh internal dan eksternal (teknologi, sosiologi, pendidikan, ekonomi, politik) dan dukungan terhadap kelanjutan produktivitas dan keefektifan, termasuk pemecahan masalah, adaptasi untuk perubahan strategis, dan proses implementasi ide baru. Contoh: sistem sugesti dan pertemuan partisipasi pemecahan masalah.
- c. Jaringan komunikasi integratif/pemeliharaan termasuk perasaan terhadap diri sendiri, gabungan (solidaritas) dan kerja yang secara langsung berhubungan dengan tujuan organisasi, utamanya masalah moral karyawan. Secara tidak langsung dihubungkan dengan institusionalisasi yang melibatkan organisasi diri dan mengambil jarak terhadap desas-desus, informal (tidak resmi), misalnya selentingan, pujian yang berlebihan, dan promosi.

- d. Jaringan komunikasi informatif-instruktif bertujuan untuk menjamin tujuan yang lebih cocok, sesuai, bermoral, dan institusional. Dengan demikian akan meningkatkan produktivitas dan keefektifan. Hal ini meliputi pemberian dan perolehan informasi yang tidak diasosiasikan dengan jaringan komunikasi lain. Instruksi ini mensubordinasi persyaratan pekerjaan lebih awal, sebagai contoh: catatan buletin, publikasi perusahaan dan kegiatan pelatihan.

Memandang kondisi komunikasi organisasi sebagai jaringan informasi mengimplikasikan hakikat dan dinamika perilaku. Selain itu dengan adanya sistem komunikasi sebagai kelompok sub sistem, maka akan memudahkan untuk mengetahui tentang keempat sub sistem yang utama tersebut (Pace & Faules, 2005).

#### **4. Arus Komunikasi Organisasi**

Pola komunikasi dan aktivitas organisasi sangat tergantung pada tujuan, gaya manajemen, dan iklim organisasi yang bersangkutan, artinya bahwa komunikasi itu tergantung pada kekuatan-kekuatan yang bekerja dalam organisasi tersebut, yang ditunjukkan oleh mereka yang melakukan pengiriman dan penerimaan pesan (Pace & Faules, 2005).

Berdasarkan fungsionalnya maka arus komunikasi yang terjadi dalam organisasi formal terdiri dari arus vertikal (dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas) dan arus horisontal (lateral atau silang).

**a. Arus Komunikasi Vertikal (*Vertical Communication Flow*)**

**1) Dari Atas ke Bawah (*Downward Communication*)**

Komunikasi ini merupakan saluran yang paling sering digunakan dalam organisasi. Arus komunikasi ini adalah pengiriman pesan dari pimpinan (supervisi) ke bawahan (*subordinate*). Arus ini digunakan untuk mengirim perintah, petunjuk, tujuan, kebijakan, memorandum untuk pekerja pada tingkat yang lebih rendah dalam organisasi. Masalah yang paling mendasar adalah bahwa komunikasi dari atas ke bawah hanya mempunyai satu arah saluran, yakni tidak menyediakan *feedback* (umpan balik) dari pekerja dalam organisasi itu. Asumsinya adalah bahwa jika pekerja mengetahui apa yang diketahui oleh manajer, maka mereka akan memaksakan diri untuk menyelesaikan masalah organisasi/perusahaan. Artinya, informasi mengarah pada pemahaman dan pemahaman menghasilkan tindakan-tindakan serta penyelesaian yang diinginkan (Pace & Faules, 2005).

Menurut Katz dan Kahn (dalam Pace & Faules, 2005) ada 5 jenis tipe khusus komunikasi *downward*, yaitu:

- a) *Job Instruction (Instruksi Kerja)*, yakni komunikasi yang merujuk pada penyelesaian tugas-tugas khusus.
- b) *Job Rationale (Rasio Kerja)*, yakni komunikasi yang menghasilkan pemahaman terhadap tugas dan hubungan dengan pengaturan lainnya.

- c) *Procedure and Practice (Prosedur dan Pelaksanaan)*, yakni komunikasi tentang kebijakan-kebijakan, aturan-aturan, regulasi dan manfaat-manfaat yang ada.
- d) *Feedback (Umpan Balik)*, yakni komunikasi yang menghargai tentang bagaimana individu melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.
- e) *Indoctrinations of goals*, yakni komunikasi yang dirancang dengan karakter ideologi yang memberikan motivasi karyawan tentang pentingnya suatu misi organisasi secara keseluruhan.

Dua hal yang dapat terjadi berdasarkan tipe di atas adalah keterbatasan dan ketidakjelasan. Beberapa alasan yang menyebabkan komunikasi dari atas ke bawah tidak berjalan efektif adalah: (1) Terdapat ketidakjelasan dalam mendefinisikan tanggung jawab tentang komunikasi dari atas ke bawah, (2) Kurangnya pemahaman manajemen terhadap bawahannya, (3) Manajemen tidak mempunyai waktu untuk mengetahui apakah teknik komunikasi yang mereka sajikan efektif atau tidak, (4) Manajer tidak mengadakan pertemuan tatap muka antar supervisi dan non supervisi untuk membicarakan kondisi usaha dan pekerjaan, (5) Kurangnya program pelatihan komunikasi dalam rangka mengajarkan kepada manajemen personalia tentang seni dalam memahami aturan permainan yang ada dan sasaran pekerja serta perbedaan sistem nilai yang ada.

Konsekuensi untuk menghindari terjadinya komunikasi yang tidak efektif maka manajer harus lebih banyak mengadakan pertemuan dengan para pekerjanya. Jika hal tersebut tidak dilakukan maka hasil yang muncul dapat digambarkan sebagai berikut (Pace & Faules, 2005):

- a) Atasan gagal dalam menjelaskan tugas-tugas para bawahan atau gagal dalam memberikan gambaran yang akurat tentang posisi mereka dalam organisasi.
- b) Bawahan juga gagal memahami penjelasan yang diberikan, dan mungkin mereka berada pada posisi tidak mampu atau tidak boleh mempertanyakan hal tersebut.
- c) Manajer dan bawahan mungkin saja memiliki konflik tentang nilai.

Metode dasar komunikasi *downward* memiliki tiga elemen penting yang harus dipertimbangkan oleh manajer, yakni:

- a) Menspesifikasikan sasaran untuk mengkomunikasikannya.
- b) Memastikan bahwa isi dari komunikasi memiliki kualitas

berikut:

- (1) Akurasi
- (2) Spesifikasi
- (3) Kekuatan
- (4) Orientasi dan penerima
- (5) Siplisitas

- (6) Tidak ada makna yang disembunyikan
- c) Menerapkan teknis komunikasi yang paling baik dalam rangka mendapat pesan secara efektif antar para penerima.

## 2) Komunikasi dari Bawah ke Atas (*Upward Communication*)

Komunikasi ini adalah komunikasi yang berasal dari bawahan (*subordinate*) kepada atasan (*supervisi*) dalam rangka menyediakan *feedback* (umpan balik) bagi manajemen. Para pekerja menggunakan saluran komunikasi ini sebagai kesempatan untuk mengungkapkan ide-ide atau gagasan yang mereka ketahui. Asumsi dasar dari komunikasi *upward* ini adalah bahwa pekerja harus diperlakukan sebagai partner dalam mencari jalan terbaik untuk mencapai tujuan. Komunikasi dari bawah ke atas akan menarik ide-ide dan membantu pekerja untuk menerima jawaban yang lebih baik tentang masalah dan tanggung jawabnya serta membantu kemudahan arus dan penerimaan komunikasi dari bawahan ke atasan (manajer), yakni dalam hal ini pendengaran yang baik menghasilkan pendengar yang baik (Mulyana, 2005: 103).

Komunikasi *upward* memiliki lima tipe khusus, yaitu (Mulyana, 2005: 103):

- a) Informasi tentang sikap pekerja, moral dan efisiensi yang berhubungan dengan kebijakan, perencanaan, dan masalah-masalah.
- b) Pengembangan yang signifikan dalam unit-unit kerja departemen.
- c) Kesalahan pekerja.
- d) Masalah yang tidak diketahui cara penyelesaiannya oleh pekerja.

Semua bawahan cenderung untuk mendistorsi komunikasi dari bawah ke atas. Terdapat beberapa faktor yang dapat mengakibatkan munculnya iklim yang kondusif terhadap distorsi, diantaranya:

- a) Struktur kewenangan dari organisasi. Semakin jauh struktur organisasi yang ditempuh untuk berkomunikasi, akan semakin tinggi tingkat distorsi yang terjadi.
- b) Kondisi persaingan yang kuat antar para bawahan. Persaingan dalam bentuk kalah-menang atau saling bertentangan dapat meningkatkan distorsi yang terjadi dalam komunikasi.
- c) Kondisi umum dari sinisme dan ketidakpercayaan dalam organisasi akan meningkatkan distorsi dalam komunikasi.

Untuk menghindari terjadinya distorsi komunikasi maka manajer harus mampu mendorong terjadinya sebuah arus informasi yang bebas dari bawah ke atas dan meningkatkan gambaran



pekerjaan, masalah-masalah yang dihadapi dalam pekerjaan, serta sikap dan perasaan yang dapat berkembang pada pekerja. Di samping itu yang harus dilakukan manajer, diantaranya adalah mempersiapkan diri dalam segala hal untuk mendengar kabar baik maupun kabar buruk, keluar dari kantor dan memeriksa bagaimana segala sesuatu berjalan dan mengembangkan seni pendengaran terhadap orang yang tepat.

#### **b. Arus Komunikasi Horisontal**

Komunikasi ini merupakan arus pengiriman dan penerimaan pesan yang terjadi antar pimpinan/supervisi maupun antar bawahan/pekerja. Hasil dari beberapa studi mengungkapkan bahwa sekitar 2/3 dari organisasi yang ada menggunakan arus komunikasi ini. Komunikasi horisontal dikenal sebagai komunikasi lateral atau silang dan merupakan arus dan pemahaman yang paling kuat dalam komunikasi. Komunikasi ini berfokus pada koordinasi tugas, penyelesaian masalah, pembagian informasi, dan resolusi konflik. Banyak pesan akan mengalir pada semua lini/garis tanpa melalui penyaringan. Komunikasi horisontal sangat penting bagi pekerja pada tingkat bawah untuk selalu berkomunikasi antara supervisi/atasan maupun antara bawahan (Mulyana, 2005)

## D. Iklim Organisasi

### 1. Pengertian dan Dimensi Iklim Organisasi

Menurut Housser dan Wisler (dalam Steers, 1980) yang dimaksud dengan iklim organisasi adalah “ ..... suasana kerja yang diciptakan oleh hubungan antar pribadi yang berlaku dalam organisasi. Hubungan ini berjalan melalui beberapa faktor tertentu dimana faktor ini akan menciptakan mutu pelaksanaan pekerjaan.”

Menurut Betlis (dalam Steers, 1980) iklim organisasi adalah:

”Suatu sifat atau ciri-ciri yang relatif tetap pada lingkungan internal organisasi dan yang membedakan dengan organisasi lain, sedangkan ciri-ciri tersebut dihasilkan oleh tingkah laku dan kebijaksanaan organisasi, dirasakan oleh organisasi, dapat dipergunakan untuk menafsirkan organisasi dan sebagai sumber untuk mengarahkan aktivitas pegawai.”

Sedangkan Steers (1980) menyatakan bahwa “Iklim organisasi adalah suatu proses dengan mana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka agar memberikan makna bagi lingkungan mereka”.

Menurut Lane (1995) bahwa “Iklim organisasi dapat memberikan suatu dinamika kehidupan di dalam organisasi dan sangat berpengaruh terhadap sumber daya manusianya”.

Dari berbagai definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah suasana kerja yang diciptakan oleh tingkah laku dan kebijakan organisasi, dirasakan oleh organisasi dan memberikan makna bagi karyawan yang bekerja dalam organisasi tersebut.

## 2. Pengukuran Iklim Organisasi

Sebagai tolok ukur untuk mengetahui iklim organisasi, Steers (1985) menyatakan bahwa elemen-elemen seperti sikap, nilai-nilai serta motif-motif yang dimiliki seseorang individu mempunyai peranan penting, dalam proses konseptual iklim organisasi. Apabila iklim organisasi dirasakan sebagai sesuatu yang bermanfaat bagi kebutuhan individu, misalnya memperhatikan kepentingan karyawan dan berorientasi pada prestasi, maka dapat diharapkan tingkat perilaku karyawan mengarah pada tujuan yang tinggi. Demikian pula apabila iklim organisasi yang timbul bertentangan dengan tujuan, kebutuhan dan motivasi pribadi, akan dapat mengakibatkan kepuasan dan kinerjanya menurun.

Dari pendapat Steers di atas dapat diambil kesimpulan bahwa indikator yang menentukan iklim organisasi adalah sikap, nilai-nilai serta motif-motif yang dimiliki seseorang individu.

Menurut Litwin dan Stringer sebagaimana dikutip oleh Steers (1985) bahwa iklim yang otoriter dengan sentralisasi pengambilan keputusan serta sebagian perilaku karyawan ditentukan oleh peraturan atau prosedur standar, bukan hanya menjurus pada produktivitas yang rendah, tetapi juga menghasilkan sedikit sekali kepuasan kerja dan kreativitas sikap terhadap kelompok menjadi negatif.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan suatu karakteristik yang menggambarkan lingkungan psikologis organisasi yang menunjukkan isi dan kekuatan dari pengaruh antara nilai,

norma, sikap, perilaku dan perasaan anggota organisasi.

a. Struktur Organisasi

Karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan bertumpu pada aturan-aturan yang dikenakan terhadap anggota organisasi, sehingga dengan bekerja sesuai dengan prosedur dan struktur maka kinerja karyawan juga akan sesuai dengan harapan organisasi.

b. Tanggungjawab

Dengan rasa tanggung jawab yang tinggi dari para karyawan, maka pekerjaan akan dapat dilaksanakan dan diselesaikan dengan baik sehingga karyawan secara tidak langsung kinerjanya akan meningkat.

c. Penghargaan

Dengan penghargaan dan imbalan/upah yang diberikan kepada karyawan maka semangat dan motivasi kerja karyawan akan terpacu, karena merasa hasil kerjanya dihargai maka karyawan akan lebih meningkat kinerjanya.

d. Resiko

Adanya kemungkinan risiko dalam pengambilan keputusan akan mempengaruhi baik dan buruknya kinerja pegawai, karena semua pekerjaan berdasarkan kebijakan pimpinan organisasi. Besar kecilnya resiko yang akan terjadi akibat penerapan kebijakan tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan.

e. Perhatian

Semakin pegawai mendapatkan perlakuan atau perhatian yang baik

dari pimpinan pada saat melaksanakan pekerjaan, maka karyawan merasa mendapatkan perlindungan dan pengayoman sehingga pegawai akan berupaya untuk memaksimalkan kinerjanya.

f. Dukungan

Dukungan yang positif bagi pimpinan dan segenap karyawan akan menciptakan suasana dan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja pegawai akan terpacu lebih baik.

g. Standar

Standar yang ditentukan dalam pekerjaan akan memacu karyawan untuk memenuhi standar tersebut, sehingga tercipta pekerjaan yang berkualitas.

h. Persaingan

Persaingan antar pegawai dalam suatu organisasi dalam rangka mencari kemenangan ataupun keuntungan masing-masing akan merugikan organisasi karena prestasi yang diraih oleh karyawan tidak maksimal.

Berdasarkan teori-teori iklim organisasi di atas ada beberapa perbedaan antara pendapat Steers serta Litwin dan Stringer, yaitu bahwa dalam pendapatnya Steers iklim organisasi itu dipengaruhi oleh nilai, norma, sikap, perilaku dan perasaan anggota organisasi, sedangkan menurut Litwin dan Stringer iklim organisasi dipengaruhi oleh struktur organisasi, tanggungjawab, penghargaan, resiko, perhatian, dukungan,

standar kerja, serta persaingan kerja.

Berdasarkan teori-teori iklim organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi di atas, maka penulis mengambil teori dari Litwin dan Stringer, sebagai indikator iklim organisasi di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor. Indikator-indikator yang digunakan antara lain:

- a. Struktur Organisasi, yaitu struktur yang ada di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.
- b. Tanggungjawab, yaitu rasa tanggung jawab yang tinggi dari para pegawai dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya.
- c. Perhatian, yaitu perhatian yang diberikan atasan kepada para pegawai.
- d. Penghargaan, yaitu penghargaan terhadap hasil kerja pegawai.
- e. Praktek pengambilan keputusan, bahwa dalam praktek pengambilan keputusan hendaknya bawahan dilibatkan dalam pengambilan keputusan yaitu dengan mempertimbangkan masukan bawahan. Dengan dilibatkannya dalam pengambilan keputusan tersebut bawahan akan merasa bertanggung jawab terhadap berhasil atau tidaknya pelaksanaan keputusan tersebut.
- f. Penyediaan teknologi, dimaksudkan yang berkaitan dengan penyediaan metode dan peralatan yang memadai, cocok dan efisien, dalam pelaksanaan tugas.
- g. Konflik, yaitu persaingan antar pegawai dalam rangka mencari kemenangan.

## E. Motivasi Kerja

### 1. Pengertian dan Dimensi Motivasi

Kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh motivasi kerja pegawai. Menurut Davidoff (1987:287) "*Motive or motivation refers to an internal state resulting from a need which incites behavior, usually directed toward fulfilling the needs*".

Dari pendapat Davidoff tersebut dapat diartikan bahwa motivasi merupakan sesuatu yang berasal dari dalam diri seseorang dalam rangka memenuhi kebutuhannya. Sedangkan Koontz (dalam Ermaya, 1997) memberikan penjelasan bahwa, "Motivasi mengacu kepada dorongan dan usaha untuk memenuhi dan memuaskan suatu kebutuhan atau untuk mencapai suatu tujuan".

Stoner et.al (1996) menyatakan bahwa "Motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberikan kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Ini termasuk faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekat tertentu".

Adapun Robbins (1997) menyatakan bahwa "Motivasi adalah kesiediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan individual."

Dari berbagai definisi tersebut di atas dapat diartikan bahwa motivasi adalah sesuatu di dalam diri seseorang yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah lakunya dalam arah tertentu

sesuai tujuannya.

## 2. Pengukuran Motivasi Kerja

Untuk mengetahui besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, maka akan digunakan pendapat para ahli. Menurut Taylor (dalam Stonner et.al., 1996) bahwa “Cara yang paling efisien untuk melakukan pekerjaan berulang dan memotivasi karyawan adalah dengan sistem intensifikasi upah, semakin banyak yang dihasilkan oleh karyawan semakin besar upahnya”. Model ini terlalu menyederhanakan karena menganggap bahwa motivasi karyawan tertokuskan pada satu faktor yaitu uang.

Kemudian Mayo (dalam Stonner et.al, 1996) menyatakan bahwa “Manajer dapat memotivasi karyawan dengan memberikan kebutuhan sosial serta dengan membuat mereka merasa bermanfaat dan penting”.

Model ini juga terlalu menyederhanakan bahwa motivasi karyawan hanya terkait pada satu faktor, yaitu kebutuhan sosial. Selain itu model ini hanyalah merupakan pendekatan yang lebih canggih untuk memanipulasi karyawan.

Gregor (dalam Stonner et.al, 1996) mengidentifikasi dua set asumsi yang berbeda mengenai karyawan, yaitu teori X dan teori Y. Teori X berpendapat bahwa dalam diri seseorang terdapat sikap tidak suka terhadap pekerjaan, sedang dalam teori Y menyatakan bahwa dalam diri seseorang terdapat sikap menyukai terhadap pekerjaan.



Kemudian dengan adanya berbagai keterbatasan, muncul teori selanjutnya. Menurut Landy dan Backer (dalam Stonner et.al, 1996: 138) pandangan mengenai motivasi dikelompokkan dalam banyak pendekatan pada teori dan praktek motivasi menjadi lima kategori, yaitu teori kebutuhan, teori penguatan, teori keadilan, teori harapan, teori penetapan sasaran.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teori motivasi dengan pendekatan kebutuhan dengan alasan bahwa pemenuhan kebutuhan merupakan faktor yang masih dominan dalam memotivasi para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Maslow (dalam Stonner, 1996) dinyatakan bahwa di dalam diri manusia ada suatu jenjang hierarki kelima kebutuhan sebagai berikut :

- a. Faali (*Fisiologis*), rasa lapar, haus, pakaian, rumah, seks dan kebutuhan ragawi.
- b. Keamanan, keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Sosial, kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik dan persahabatan.
- d. Penghargaan, mencakup rasa hormat internal, harga diri, otonomi, prestasi dan faktor hormat external misalnya status pengakuan dan perhatian.
- e. Aktualisasi diri, dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu, mencakup pertumbuhan, mencapai potensial dan pemenuhan diri.

Menurut teori ini, akan mengatakan meskipun tidak ada kebutuhan yang pernah dipenuhi secara lengkap, suatu kebutuhan yang dipuaskan secara cukup banyak (substansialnya) tidak lagi memotivasi.

Jadi bila akan memotivasi seseorang, menurut Maslow perlu memahami sedang berada pada anak tangga manakah orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan di atas tingkat itu. Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai order tinggi dan order rendah yaitu kebutuhan faali dan keamanan sebagai order rendah sedangkan kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri merupakan kebutuhan order tinggi.

Kelima kebutuhan tersebut sangat penting dan terkait dalam bentuk tingkatan yang teratur. Satu tingkat kebutuhan menjadi kuat setelah tingkat kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi kepuasannya.

Teori kebutuhan menurut Alderfer (dalam Stonner et. al, 1996) menyatakan bahwa motivasi karyawan dapat diukur menurut hierarki kebutuhan, yaitu kebutuhan existensi, yang merupakan kebutuhan mendasar, kemudian kebutuhan keterkaitan (*relatedness*) yang merupakan kebutuhan hubungan antar pribadi dan kebutuhan pertumbuhan (*growth*) yang merupakan kebutuhan akan kreativitas pribadi atau pengaruh produktif.

Alderfer menekankan bahwa kalau kebutuhan yang lebih tinggi mengalami kekecewaan, maka kebutuhan yang lebih rendah akan kembali, walaupun sudah terpuaskan, jadi Alferder memandang orang bergerak naik

turun pada hierarki kebutuhan dari waktu ke waktu dan dari situasi ke situasi.

Teori kebutuhan Mc. Clelland (dalam Stoner et. al, 1996) mengemukakan bahwa manusia itu pada hakekatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain. Dalam hidup manusia ada tiga kebutuhan yaitu:

a. Kebutuhan berprestasi (*n Ach*)

Kebutuhan pegawai akan prestasi yaitu dorongan untuk memperoleh dan mengungguli prestasi dari rekan kerja sehubungan dengan seperangkat standar pekerjaan yang telah ditentukan pencapaian hasilnya secara maksimal.

b. Kebutuhan berafiliasi (*n Af*)

Kebutuhan akan afiliasi yaitu hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan karib. Kebutuhan yang bersifat *human relation* yaitu kebutuhan sosial yang menekankan pada persahabatan, termasuk penghargaan, penghormatan cinta kasih. Pegawai yang mempunyai afiliasi tinggi mempunyai keinginan yang kuat dalam membina persahabatan secara erat saling menerima kasih sayang. Dari rekan lain secara terus menerus.

c. Kebutuhan terhadap kekuasaan (*n Pow*)

Kebutuhan ini sangat logis dimana dalam organisasi akan terdapat hierarki, saling pengaruh mempengaruhi dalam kehidupan kerja yang melahirkan sekelompok penguasa maupun kelompok yang dikuasai.

Pada kelompok masing-masing seorang pegawai akan mempunyai tingkat kebutuhan kekuasaan. Pegawai yang mempunyai tingkat kebutuhan kekuasaan tinggi akan cenderung memilih situasi dimana mereka akan dapat memperoleh dan mempertahankan kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain.

Teori motivasi dengan pendekatan kebutuhan yang lain adalah teori dua faktor Herzberg sebagaimana dikutip oleh Stonner (1996). Herzberg menyatakan teori dua faktor yang menyebutkan bahwa “Ketidakpuasan kerja dan kepuasan kerja muncul dari dua set faktor yang terpisah, dua faktor tersebut dinamakan faktor yang membuat orang tidak puas (*dissatisfiers*) dan faktor yang membuat orang menjadi puas (*satisfiers*)”

Faktor-faktor adanya ketidakpuasan (*dissatisfiers*) antara lain penggajian/upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status pekerjaan, kebijaksanaan dan administratif, kualitas pengendalian, serta kualitas dari hubungan interpersonal di antara teman sejawat, atasan dan bawahan. Sedangkan faktor penyebab kepuasan kerja (*satisfiers*) antara lain keberhasilan, pengakuan, tanggungjawab, pengembangan dan pertumbuhan. *Satisfiers* disebut juga *intrinsic factors*, *job content*, *motivator* sedangkan *dissatisfiers* disebut juga sebagai *extrinsic factors*, atau *hygiene factors* Stonner (1996).

Dalam perkembangan selanjutnya apabila dibandingkan dengan teori Maslow, *satisfiers* berhubungan dengan *higher order needs* (*social needs* dan *self actualisation needs*) sedangkan *dissatisfiers* disebutkan

sebagai tempat pemenuhan *lower order needs* yaitu *safety* dan *security needs*.

Berdasar teori diatas, ada persamaan mengenai teori motivasi yang dikemukakan Maslow, Alderfer, Mc. Leland dan Herzberg, yaitu mereka sama-sama mengemukakan bahwa seseorang termotivasi atas dasar kebutuhan, bukan atas dasar keadilan ataupun harapan.

Sedangkan perbedaan terlihat dari pendapatnya Maslow yang menyatakan bahwa kebutuhan manusia itu berjenjang dan setelah berada pada anak tangga tertentu, maka akan mencapai anak tangga yang berada di atasnya demikian seterusnya, sedangkan menurut pendapat Alderfer bahwa kebutuhan manusia itu juga berjenjang tetapi karena kondisi tertentu kebutuhan seseorang tersebut dapat naik ataupun turun dari anak tangga yang satu menuju anak tangga yang lain.

Berdasarkan berbagai teori tentang motivasi di atas, maka penulis mencoba untuk mengkaji dan menganalisis motivasi kerja pegawai yang ada di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor dengan menggunakan teori dari Herzberg, yaitu bahwa *intrinsic factors* merupakan faktor yang mempengaruhi motivasi, yaitu antara lain keberhasilan dalam melakukan pekerjaan, pengakuan, tanggung jawab, wewenang dan perkembangan.

#### **F. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja**

Setiap organisasi terdiri dari banyak orang yang mempunyai beraneka ragam watak dan sifat yang belum tentu sejalan dengan tujuan organisasi.

Padahal tujuan organisasi tidak akan tercapai tanpa adanya kesamaan visi, misi dan pandangan serta kerjasama semua karyawan yang berada dalam organisasi. Pada saat inilah dibutuhkan seorang pemimpin. Pemimpin dibutuhkan untuk mengarahkan karyawan agar sejalan dengan tujuan organisasi.

Hal ini sejalan dengan pendapat Stogdill (dalam Stonner et. al, 1996) yang menyatakan “Kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok”. Dari pendapat Stogdill dapat ditarik suatu pendapat bahwa kepemimpinan itu merupakan upaya dalam mempengaruhi dan mengarahkan suatu kelompok.

Sedangkan menurut Emaya (1999) “Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat diketahui bahwa kepemimpinan digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui kegiatan mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain. Jika dikaitkan dengan kinerja, maka ketika pimpinan menetapkan tujuan yang ingin dicapai adalah peningkatan kinerja, maka pimpinan akan menggunakan kepemimpinannya untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku bawahannya agar mengarah pada peningkatan kinerja. Sebagai

hasilnya, melalui kepemimpinan, organisasi akan berhasil mencapai tingkat kinerja yang diharapkan.

### G. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja

Komunikasi merupakan kebutuhan dasar setiap manusia. Melalui komunikasi seseorang menyampaikan gagasannya kepada orang lain, dan melalui komunikasi pula orang tersebut memberikan respon atas gagasan yang diceritakan kepadanya. Hal yang sama berlaku dalam dunia kerja. Seorang karyawan senantiasa tidak bisa dilepaskan dari kebutuhan melakukan komunikasi dengan sesama karyawan, dengan atasan dan juga dengan bawahannya. Hal ini sejalan dengan pendapat Effendy (2002) yang menyatakan secara terminologis komunikasi berarti proses penyampaian suatu pernyataan oleh seseorang kepada orang lain.

Komunikasi yang dilakukan, bertujuan untuk memberi tahu (*informative*) dan mengubah sikap (*persuasive*). Komunikasi yang bersifat informatif bertujuan menyampaikan pesan atau pendapat, sedangkan komunikasi persuasif bertujuan mengubah sikap (*attitude*), pendapat (*opinion*), atau perilaku (*behavior*) (Effendy, 2002). Komunikasi persuasif lebih sulit daripada komunikasi informatif, karena memang tidak mudah untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilaku seseorang atau sejumlah orang.

Dalam rangka mencapai tingkat kinerja yang diinginkan, seorang pimpinan melakukan komunikasi mengenai target-target kerja yang ingin dicapai. Ketika karyawan mengalami kesulitan dan membutuhkan petunjuk

dari atasan, karyawan juga melakukan komunikasi dengan atasannya. Semua komunikasi dalam pelaksanaan kerja ini ditujukan agar target kinerja yang ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

Penelitian Fred T. Allen (dalam Pace & Faules, 2005) mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki informasi yang lebih baik akan menjadi karyawan yang baik pula. Berdasarkan pendapat Fred T. Allen ini dapat diketahui bahwa komunikasi yang baik akan membuat karyawan menjadi karyawan yang baik pula, artinya bahwa karyawan ini dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Dengan kata lain, bahwa karyawan akan mempunyai kinerja yang baik. Berdasarkan urutan logis tersebut, maka dapat dikatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari faktor komunikasi terhadap kinerja pegawai.

#### **H. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja**

Housser dan Wisler (dalam Steers, 1980) memberikan definisi iklim organisasi sebagai “ ..... suasana kerja yang diciptakan oleh hubungan antar pribadi yang berlaku dalam organisasi. Menurut Lane (1995) “Iklim organisasi dapat memberikan suatu dinamika kehidupan di dalam organisasi dan sangat berpengaruh terhadap sumber daya manusianya”.

Berdasarkan pendapat Lane di atas dapat diketahui bahwa iklim organisasi memberikan pengaruh terhadap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Bila iklim yang tercipta buruk, maka akan berpengaruh buruk terhadap sumber daya manusia. Jika iklim organisasi yang tercipta baik,



maka akan memberikan pengaruh baik pula kepada sumber daya manusia organisasi.

Dalam kaitan dengan kinerja, iklim organisasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah iklim organisasi yang baik. Jika iklim organisasinya buruk, maka dapat menurunkan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa iklim organisasi yang baik mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Lane, 1995).

#### **I. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja**

Setiap kegiatan yang dilakukan manusia, dilandasi oleh sebuah motivasi tertentu. Motivasi ini menggerakkan manusia untuk mencapai sesuatu yang diinginkannya. Jika motivasi ini tinggi, maka energi yang dihasilkannya tinggi. Sebaliknya jika motivasinya rendah, maka energi yang dihasilkannya rendah pula.

Sumber motivasi seseorang berbeda-beda, karena tidak ada manusia yang sama satu sama lain. Akan tetapi yang terpenting adalah bahwa dengan motivasi yang dimilikinya itu, orang tersebut akan lebih mempunyai ketahanan dan kekuatan untuk mencapai apa yang diinginkannya.

Bagi seorang karyawan yang bekerja di dalam organisasi, motivasinya untuk mencapai tujuan organisasi akan membuatnya bersemangat untuk melaksanakan pekerjaannya. Jika karyawan bersemangat dalam bekerja, maka kinerjanya akan meningkat. Selain itu akan terbentuk komitmen pegawai untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan hingga tercapai. Berdasarkan

uraian tersebut, dapat diketahui bahwa motivasi yang dimiliki karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerjanya (Stonner, 1996).

#### **J. Penelitian Terdahulu**

Pada dasarnya penelitian terdahulu di bidang manajemen sumber daya manusia dapat digunakan untuk menjadi dasar melakukan penelitian selanjutnya yang bersifat pengembangan atau pengujian ulang terhadap hasil yang telah diperoleh, apakah masih mempunyai hasil yang sama setelah diuji pada waktu yang berbeda, atau mempunyai hasil yang berbeda sama sekali. Pengujian tersebut bermanfaat untuk memperkuat hasil penelitian sebelumnya, sehingga tidak ada keraguan bahwa suatu faktor tertentu mempunyai pengaruh terhadap faktor yang diteliti. Selanjutnya hasil penelitian tersebut dapat dipergunakan untuk menentukan kebijakan di bidang sumber daya manusia dalam perusahaan.

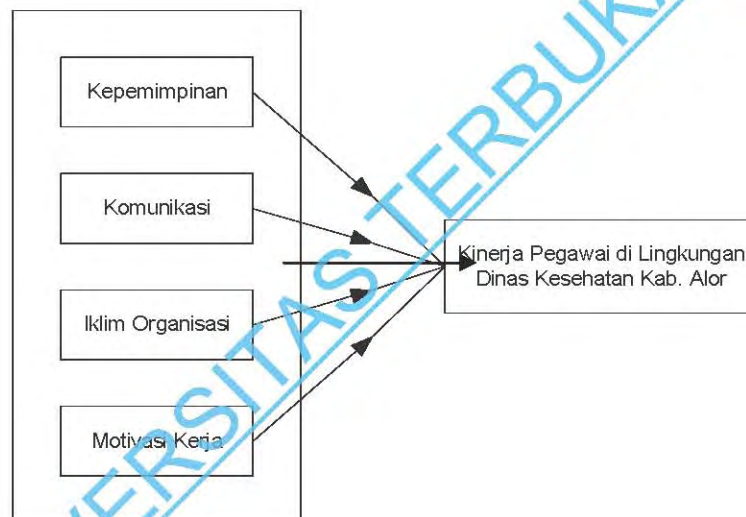
Namun demikian ada pula penelitian yang sama sekali baru dan belum pernah diteliti sebelumnya. Penelitian ini biasanya ditujukan untuk memperoleh pengetahuan baru mengenai hubungan atau pengaruh suatu faktor terhadap faktor yang lain. Penelitian ini sendiri bukan merupakan replikasi (pengulangan) dari penelitian sebelumnya. Karena variabel-variabel yang dipergunakan dalam penelitian tidak sama persis dengan penelitian terdahulu. Namun tetap ada persamaan-persamaan variabel penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Berdasarkan penelusuran yang telah dilakukan dapat diperoleh informasi mengenai tesis lain yang mempunyai pokok bahasan hampir sama dengan tesis ini. Berikut hasil rangkuman penelusuran tersebut.

Lihat File Tabel 2

UNIVERSITAS TERBUKA

## K. Kerangka Pikir Penelitian

Penelitian ini bertujuan ingin mengetahui apakah ada pengaruh signifikan dari variabel Kepemimpinan, Komunikasi, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor secara simultan maupun secara parsial. Pola hubungan antar variabel tersebut dapat digambarkan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 1  
Kerangka Pemikiran

Keterangan:

1. Variabel kepemimpinan secara individual mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.
2. Variabel komunikasi secara individual mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.
3. Variabel iklim organisasi secara individual mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.

4. Variabel motivasi kerja secara individual mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.
5. Variabel kepemimpinan, komunikasi, iklim organisasi, dan motivasi kerja secara simultan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.

#### **L. Hipotesis**

Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Ada pengaruh yang signifikan dari faktor kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.
2. Ada pengaruh yang signifikan dari faktor komunikasi terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.
3. Ada pengaruh yang signifikan dari faktor iklim kerja terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.
4. Ada pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.
5. Ada pengaruh yang signifikan dari faktor kepemimpinan, komunikasi, iklim organisasi dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian eksplanatif (*explanatory research*), yaitu penelitian yang berusaha menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Singarimbun, et. al., 1995 : 5).

##### B. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor yang berjumlah 569 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan perpaduan teknik teknik *purposive sampling* dan *random sampling*. Teknik *purposive sampling* digunakan untuk menentukan karyawan yang benar-benar mengetahui keadaan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor. Hal ini sesuai dengan pengertian *purposive sampling* itu sendiri yaitu penentuan responden dengan menetapkan syarat tertentu (Sugiyono, 2005: 67). Adapun syarat agar bisa dijadikan responden dalam penelitian ini yaitu: 1) Sudah bekerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor minimal 2 tahun, 2) Bersedia dijadikan responden penelitian. Melalui syarat ini maka responden yang terpilih benar-benar mengetahui keadaan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor sehingga data yang dikumpulkan diharapkan akurat. Dari pengumpulan data yang dilakukan, diperoleh 211 karyawan yang sudah mempunyai pengalaman kerja lebih dari 2 tahun.

Selanjutnya berdasarkan pendapat Roscoe (dalam Sabihaini, 2002: 32) yang mengatakan, “bahwa jumlah sample  $>30$  dan  $<500$  pada kebanyakan penelitian sudah terwakili dan sampel minimum yang diperlukan adalah 30 sampel,” maka sampel dalam penelitian ini adalah 100 orang. Sampel tersebut ditentukan secara *random sampling* dari 211 karyawan yang telah terpilih sebelumnya dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik *random sampling* yaitu teknik pemilihan responden yang dilakukan secara acak dengan tanpa memberikan perbedaan apapun, sehingga semua anggota populasi dapat terpilih sebagai sampel (Sugiyono, 2005: 65).

### C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional dan indikator masing-masing variabel disajikan dalam tabel 3. Untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi orang atau sekelompok orang digunakan skala Likert. Dengan skala Likert, variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk mendapatkan data yang dibutuhkan. Dalam penelitian ini skala Likert yang digunakan adalah sebagai berikut :

- a. SS (Sangat Sesuai)            diberi skor    5
- b. S (Sesuai)                        diberi skor    4
- c. KS (Kurang Sesuai)            diberi skor    3
- d. TS (Tidak Sesuai)              diberi skor    2
- e. STS (Sangat Tidak Sesuai)    diberi skor    1

Tabel 3  
Variabel, Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator Variabel
Kinerja	Tingkat pencapaian pekerjaan oleh pegawai	1) Kemampuan bekerjasama, 2) Kualitas pekerjaan, 3) Kemampuan teknis, 4) Inisiatif, 5) Semangat, 6) Daya tahan/kehandalan, 7) Kuantitas pekerjaan
Kepemimpinan	Keseluruhan aktivitas pimpinan dalam mendorong bawahan mengerjakan sesuatu atas kemauannya sendiri	1) Hubungan antara pemimpin dengan bawahan, 2) Struktur tugas, 3) Kewibawaan, 4) Kedudukan pemimpin
Komunikasi	Proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain baik secara langsung maupun menggunakan media	1) Arus komunikasi vertikal a. Komunikasi dari atas ke bawah b. Komunikasi dari bawah ke atas 2) Arus komunikasi horisontal
Iklim Organisasi	Iklim organisasi adalah suasana kerja yang diciptakan oleh tingkah laku dan kebijakan organisasi	1. Struktur Organisasi, 2) Tanggungjawab 3) Perhatian, 4) Penghargaan, 5) Praktek pengambilan keputusan, 6) Penyediaan teknologi, 7) Konflik
Motivasi	Sesuatu di dalam diri seseorang yang menyebabkan tingkah lakunya dalam arah tekad tertentu sesuai tujuannya	1) Keberhasilan dalam melakukan pekerjaan, 2) Pengakuan, 3) Tanggung jawab, 4) Wewenang, 5) Perkembangan

#### D. Data dan Teknik Pengumpulan Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

##### 1. Studi Pustaka

Metode studi pustaka dilakukan untuk mengumpulkan data sekunder yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data yang relevan dari buku-buku, jurnal, artikel, peraturan perundang-undangan yang terkait, dan bahan-bahan lain yang dapat menunjang penelitian.

##### 2. Dokumentasi

Metode dokumentasi dilakukan untuk mengumpulkan data sekunder yang dilakukan dengan meminta dokumen-dokumen yang dimiliki Dinas Kesehatan Kabupaten Alor yang menjadi objek penelitian. Dokumen yang dibutuhkan antara lain struktur organisasi, data jumlah pegawai, data



komposisi pegawai menurut bagian, pendidikan, pangkat, jabatan, dan lain-lain.

### 3. Kuesioner

Metode kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data primer yang dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan secara tertulis kepada responden.

### 4. Wawancara

Metode wawancara digunakan untuk mengumpulkan data primer yang dilakukan dengan melakukan tanya jawab secara lisan kepada responden.

## E. Uji Validitas dan Reliabilitas

### 1. Uji Validitas

Hasil penelitian disebut valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian di sini menggunakan rumus korelasi produk moment (Arikunto, 1987:17).

$$r_{xy} = \frac{n\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{[n\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][n\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$

Keterangan :

r = Koefisien korelasi antara variabel X dan Y

n = Jumlah sampel

X = Nilai dari variabel independen

Y = Nilai dari variabel dependen

Taraf nyata : 5%

Bila  $r_{hitung} > 0,3$  maka pengujian indikator dinyatakan valid. Sebaliknya

bila  $r_{hitung} < 0,3$  maka pengujian indikator tidak valid (Azwar, 2001: 231).

## 2. Uji Reliabilitas

Penelitian reliabel bila terdapat kesamaan data pada waktu yang berbeda. *Test-retest* adalah instrumen penelitian yang reliabilitasnya diuji dengan mencobakan instrumen beberapa kali pada responden. Jadi dalam hal ini instrumennya sama, respondennya sama, tetapi waktunya berbeda. Reliabilitas diukur dari koefisien korelasi antara percobaan pertama dengan kedua. Bila koefisien korelasi positif dan signifikan maka instrumen tersebut sudah dinyatakan reliabel. Hasil penelitian disebut reliabel apabila nilai  $\alpha$  cronbach  $> 0,5$  (Azwar, 2001: 232).

## F. Teknis Analisis Data

### 1. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif adalah metode analisis yang menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi menggunakan metode-metode tertentu yang berkaitan dengan pengumpulan dan penyajian data sehingga membentuk informasi yang berguna.

## 2. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif dalam penelitian ini dilakukan menggunakan dua alat analisis, yaitu analisis chi-square dan analisis regresi linear berganda.

### a. Analisis Chi-Square

Dalam analisis ini akan dilakukan analisis hubungan antara dua atau lebih variabel yang diperkirakan memiliki hubungan (korelasi) secara teroritis. Sesuai dengan struktur kuesioner yang dibuat dalam penelitian ini, variabel yang diobservasi mewakili beberapa dimensi yang tidak terobservasi. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya dimensi yang digunakan terdiri dari dimensi Komunikasi, Iklim Organisasi, Hubungan Kepemimpinan dan Kinerja.

Setiap dimensi memiliki variabel-variabel yang mewakili dimensi tersebut. Beberapa metode dilakukan untuk menghasilkan dimensi laten yang berasal dari variabel terobservasi. Untuk tujuan tersebut, tesis ini menggunakan konsep dimana dimensi tersebut merupakan rata-rata dari penjumlahan linier dan proporsional (memiliki bobot yang sama) dari variabel yang berada dalam dimensi yang sama. Dengan demikian, nilai dimensi dirumuskan sebagai berikut.

$$\text{Dimensi} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \text{Variabel}_i$$

Dimana  $\text{Variabel}_i$  adalah variabel pertanyaan ke  $i$ .

Tahap berikutnya adalah menentukan kategori dari dimensi terukur tersebut. Asumsi yang digunakan yaitu bahwa nilai-nilai dimensi tersebut

tersebar merata dan terdistribusi normal. Kategori yang digunakan digolongkan menjadi empat golongan kategori yaitu

1. Komunikasi dibagi menjadi kategori 1) tidak baik, 2) kurang baik, 3) baik, 4) sangat baik.
2. Iklim Organisasi dibagi menjadi kategori 1) tidak baik, 2) kurang baik, 3) baik, 4) sangat baik.
3. Hubungan Kepemimpinan dibagi menjadi kategori 1) tidak baik, 2) kurang baik, 3) baik, 4) sangat baik.
4. Kinerja dibagi menjadi kategori 1) tidak berhasil, 2) kurang berhasil, 3) berhasil, 4) sangat berhasil.

Asumsi penetapan kategori ini yaitu bahwa persepsi responden yang Sangat Sesuai memberikan efek keberhasilan terhadap kinerja, sedangkan Sangat Tidak Sesuai memberikan efek tidak berhasil terhadap kinerja.

Metode penghitungan kategori menjadi 4 golongan ini berdasarkan cut off yang diperoleh dari Quartile dengan rumus :

$$\text{Rata-rata Dimensi} = \frac{1}{K \times n} \sum_{k=1}^K \sum_{i=1}^n Var_i$$

Dimana  $i$  adalah variabel pertanyaan dan  $k$  adalah responden. Rumusan ini tidak lain adalah rata-rata dari jawaban responden pada dimensi tertentu. Berikut ini pembagian kategori untuk dimensi Komunikasi, Iklim Organisasi dan Hubungan Kepemimpinan.

Kategori dimensi	1	<i>jika <math>&lt; Q_1</math> tidakbaik</i>
	2	<i>jika <math>Q_1 &lt; Q_2</math> cukupbaik</i>
	3	<i>jika <math>Q_2 &lt; Q_3</math> baik</i>
	4	<i>jika <math>&gt; Q_4</math> sangatbaik</i>

Kategori dimensi Kinerja	1	<i>jika <math>&lt; Q_1</math> tidakberhasil</i>
	2	<i>jika <math>Q_1 &lt; Q_2</math> cukupberhasil</i>
	3	<i>jika <math>Q_2 &lt; Q_3</math> berhasil</i>
	4	<i>jika <math>&gt; Q_4</math> sangatberhasil</i>

Analisis berikutnya yaitu analisis cross tab berdasarkan kategori dimensi yang dihasilkan dari perhitungan diatas. Proses yang dilakukan adalah cross tab antara variabel dimensi Kepemimpinan, Komunikasi, Iklim Organisasi, dan Motivasi Kerja dengan Kinerja.

Analisis hubungan antar variable (Analisis crosstab) menggunakan chi square dimana analisis ini untuk melihat apakah terdapat hubungan yang signifikan dari variabel – variabel penelitian yang memiliki skala pengukuran nominal atau ordinal (Siegel, 1992).

Ada beberapa asumsi yang harus dipenuhi sebelum dilakukan pengujian ini, diantaranya yaitu :

1. Data terdiri dari sebuah sampel acak.

2. Hasil pengamatan dalam sampel boleh diklasifikasikan secara silang (*cross-classified*).

Contoh penyajian data :

		Kriteria Klasifikasi Kedua				Jumlah
Kriteria Klasifikasi Pertama	1					$n_{1.}$
	2					$n_{2.}$
	...					...
	r					$n_{r.}$
	Jumlah					N

Hipotesis dalam pengujian ini adalah :

$H_0$  : Kedua kriteria klasifikasi sama (tidak terdapat asosiasi)

$H_1$  : Kedua kriteria klasifikasi tidak sama (terdapat asosiasi)

Kita menghitung statistik uji berdasarkan asumsi bahwa  $H_0$  benar, yaitu bahwa kedua kriteria klasifikasi bebas. Pengujian ini adalah membandingkan frekwensi sel yang diharapkan bila  $H_0$  benar dengan frekwensi sel yang teramati. Frekwensi sel yang diharapkan bila  $H_0$  benar dirumuskan sebagai :

$$E_{ij} = n_{i.} n_{.j} / n$$

Kemudian hitung nilai Chi-Square dengan menggunakan statistik uji sebagai berikut :

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Jenis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pearson Chi-Square, Likelihood Ratio dan Linear-by-Linear Association dan

Contingency Coefficient. Dimana dalam statistik ini mengukur hubungan kecenderungan jawaban responden terhadap kinerja dimana diasumsikan tidak ada urutan kategori (nominal).

Oleh karena skala variabel yang digunakan adalah ordinal, maka pengujian lain yang menggunakan chi square yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah :

Kendall's tau-b

Kendall's tau-c

Gamma

Spearman Correlation

Pearson's R

Dimana dalam statistik ini mengukur hubungan korelasi jawaban responden terhadap kinerja dimana diasumsikan ada urutan kekuatan jawaban responden (ordinal).

### **Kriteria Uji**

Kita menolak hipotesis nol yang menyatakan ketergantungan pada taraf nyata  $\alpha$  jika nilai statistik uji  $\chi^2$  hasil perhitungan lebih besar dari pada nilai  $\chi^2_{1-\alpha}$  dalam tabel dengan derajat bebas  $(r-1)(c-1)$ .

Terdapat beberapa ukuran nilai asosiasi yang dapat digunakan dalam analisis hubungan antar variabel ini, diantaranya Phi, Cramer, dan Contingency Coefficient. Karena dalam penelitian ini banyak digunakan data dengan skala pengukuran nominal, maka nilai asosiasi yang

digunakan adalah Phi dan Cramer.

Rentang nilai dalam asosiasi Phi dan Cramer adalah antara 0 sampai dengan 1. Nilai asosiasi yang mendekati nol menunjukkan asosiasi yang rendah dari kedua variabel yang dianalisis, sebaliknya bila nilai asosiasi mendekati satu menunjukkan kuatnya asosiasi kedua variabel tersebut (Conover, 1980).

Kriteria tinggi rendahnya hubungan dijelaskan oleh Arikunto (2003) yang dikutip dari Guilford adalah sebagai berikut .

Rentang Nilai	Keterangan
0,800 – 1,000	Tinggi
0,600 – 0,799	Cukup
0,400 – 0,599	Agak Rendah
0,200 – 0,399	Rendah
0,000 – 0,199	Sangat Rendah

#### b. Analisis Regresi Linear berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen. Analisis regresi berganda dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Keterangan:

$X_1$  : Kepemimpinan

$X_2$  : Komunikasi

$X_3$  : Iklim Organisasi

$X_4$  : Motivasi Kerja



Y : Kinerja  
a : Konstanta  
b<sub>1</sub>-b<sub>4</sub> : Koefisien regresi  
e : *Error*

## b. Pengujian Hipotesis

### 1) Uji t

Untuk menguji hipotesis ke-1 dan ke-4 dilakukan uji t. Uji t dilakukan untuk mengetahui variabel yang paling dominan mempengaruhi variabel terikat.

Jika  $p < \alpha$  (0,05) maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima.

Artinya:

- (1) Terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.
- (2) Terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor komunikasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.
- (3) Terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor iklim kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.
- (4) Terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Jika  $p > \alpha$  (0,05) maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Artinya:

- (1) Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.
- (2) Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor komunikasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.
- (3) Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor iklim kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.
- (4) Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

## 2) Uji F

Untuk menguji hipotesis 1 dilakukan uji F. Uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Uji F dilakukan dengan membandingkan  $p$  (*probability*) dengan  $\alpha$  (0,05) (Sugiyono, 2005: 89).

Jika  $p < \alpha$  (0,05) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Artinya:

Terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor kepemimpinan, komunikasi, iklim organisasi dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Jika  $p > \alpha$  (0,05) maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Artinya:

Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor kepemimpinan, komunikasi, iklim organisasi dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

### 3) Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui kemampuan variabel bebas menerangkan variabel terikat dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ). Jadi  $R^2$  digunakan untuk mengukur besarnya sumbangan secara bersama-sama dari variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat.  $R^2$  semakin besar (mendekati 1), maka sumbangan variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat semakin besar.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum

##### 1. Aspek Penelitian

Penelitian ini mengambil objek sumber daya manusia (pegawai) yang ada di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor. Semua pegawai yang ada di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor itu melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan bagian masing-masing. Dalam hal ini semua pegawai dituntut untuk memiliki kinerja yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya sehingga tujuan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat, dapat tercapai.

Dalam hal ini peneliti tertarik meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor agar setelah diketahui faktor apa saja yang mempengaruhinya, maka dapat dilakukan perbaikan kinerja dengan mengacu pada hasil penelitian yang diperoleh. Dalam penelitian ini dipilih empat faktor yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai, antara lain faktor kepemimpinan, komunikasi, iklim organisasi, dan motivasi kerja.

Faktor kepemimpinan dipilih sebagai variabel penelitian karena sebagai sebuah lembaga yang besar dan terdiri dari banyak pegawai yang mempunyai sikap dan kemampuan yang berbeda-beda, maka sangat dibutuhkan seorang pimpinan yang dapat mengarahkan pegawai agar

dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Kepemimpinan digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui kegiatan mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain. Jika pimpinan mampu mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku pegawai agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Faktor komunikasi dipilih sebagai variabel penelitian karena dalam melaksanakan tugas dan kewajiban pekerjaannya, dilakukan pegawai bersama-sama dengan pegawai lainnya. Untuk melaksanakan koordinasi, memberikan/menerima laporan, maupun melakukan kerja sama antar pegawai, pegawai perlu berkomunikasi satu sama lainnya. Dalam hal ini komunikasi yang dilakukan bersifat internal pegawai. Selain itu, pegawai juga melakukan komunikasi eksternal, hal ini dilakukan ketika pegawai melaksanakan tugasnya untuk melakukan pelayanan kepada masyarakat. Sebagai lembaga pemerintahan yang bertugas melayani masyarakat, maka dipastikan bahwa pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor melakukan kegiatan komunikasi dengan masyarakat. Jadi dapat dikatakan bahwa komunikasi tidak dapat dilepaskan dari kegiatan pelayanan masyarakat dan kegiatan pelaksanaan kerja pegawai. Jika pegawai tidak dapat melakukan komunikasi dengan baik, maka pelaksanaan tugasnya tidak akan berjalan dengan lancar. Oleh karena itu, komunikasi dikatakan

memegang peranan yang sangat penting dalam menunjang kinerja pegawai.

Di lain pihak, iklim organisasi juga memegang peranan yang sangat penting. Bila iklim organisasi yang tercipta buruk, maka akan berpengaruh buruk terhadap sumber daya manusia organisasi. Jika iklim organisasi yang tercipta baik, maka akan memberikan pengaruh baik pula kepada sumber daya manusia organisasi. Hal ini berlaku juga untuk kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor. Oleh karena itulah penulis memilih faktor iklim organisasi sebagai salah satu faktor yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Faktor lain yang diperkirakan mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor adalah motivasi kerja pegawai. Bagi setiap orang, motivasi akan membuatnya bersemangat untuk melaksanakan pekerjaannya. Demikian juga bagi pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor. Jika pegawai bersemangat dalam bekerja, maka kinerjanya akan meningkat. Selain itu akan terbentuk komitmen pegawai untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan hingga tercapai. Oleh karena itulah penulis ingin meneliti apakah benar motivasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor mempunyai pengaruh positif terhadap kinerjanya.

## **2. Responden Penelitian**

Dalam penelitian ini, untuk membuktikan hipotesis yang diajukan

dalam penelitian ini, telah dilakukan penelitian terhadap pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor. Namun karena keterbatasan, waktu, tenaga dan dana, maka tidak semua pegawai diteliti. Hanya diambil perwakilannya saja, dengan mempergunakan perpaduan teknik *proportional sampling* dan *random sampling*. Berdasarkan teknik tersebut, dari 569 orang Dinas Kesehatan Kabupaten Alor, diambil 100 orang sebagai sampel penelitian.

Adapun gambaran mengenai sampel penelitian ini dapat dilihat tabel berikut:

**a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Tabel 4  
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Prosentase (%)
Laki-laki	46	46
Perempuan	54	54
Jumlah	100	100

Sumber: Data primer, diolah, 2008

Dari tabel 4 dapat diketahui bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki hampir sama jumlahnya dengan responden yang berjenis kelamin perempuan, dengan rincian 46 persen berjenis kelamin laki-laki dan 54 persen berjenis kelamin perempuan. Komposisi ini menunjukkan komposisi yang sebenarnya di lapangan, dimana banyak pegawai yang berjenis kelamin perempuan daripada laki-laki.

**b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Responden yang paling muda usianya adalah 21 tahun, sedangkan yang paling tua usianya adalah 55 tahun. Berdasarkan keadaan tersebut dibuat pengelompokan usia yang harus dapat mencakup usia tertinggi dan terendah dari pegawai. Untuk pembagian 5 kelas maka didapatkan interval = 5. Berikut karakteristik responden berdasarkan usianya dapat dilihat dalam tabel 5.

Tabel 5  
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia (Tahun)	Jumlah (Orang)	Prosentase (%)
21 – 27	19	19
28 – 34	25	25
35 – 41	37	37
42 – 48	17	17
49 – 55	2	2
Jumlah	100	100

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2008.

Dari tabel 5 dapat diketahui bahwa dilihat dari segi usia, responden yang berusia 35 – 41 tahun menempati jumlah terbesar, yaitu sebanyak 37 persen. Pegawai yang mempunyai usia pada golongan ini dapat dikatakan pegawai yang sedang dalam tahap paling produktif. Diikuti oleh pegawai yang termasuk dalam kelompok usia 28 – 34 tahun, sebanyak 25 persen. Dalam hal ini jumlah responden yang paling sedikit adalah yang termasuk dalam kelompok usia 49 – 55 tahun. Kelompok pegawai usia ini adalah pegawai yang memasuki masa persiapan pensiun. Para pegawai itu sengaja dijadikan responden, karena pegawai yang termasuk dalam kelompok usia ini sudah



memiliki banyak pengalaman kerja sehingga mereka mengetahui lebih banyak mengenai kinerja Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

### c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Salah satu faktor yang menunjang tercapainya kinerja sesuai dengan yang diinginkan adalah tingkat pendidikan pegawai. Dalam hal ini diasumsikan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang akan semakin mampu dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga semakin baik pula kinerjanya. Berikut akan diberikan karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikannya.

Tabel 6  
Data Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah (Orang)	Prosentase (%)
SLTA	43	43
D2/D3	20	20
S1	36	36
S2	1	1
Jumlah	100	100

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2008.

Berdasarkan tabel 6 dapat diketahui bahwa pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor yang menjadi responden sebagian besar berpendidikan SLTA (43 persen), diikuti pegawai yang memiliki jenjang pendidikan S1 (36 persen), yang memiliki jenjang pendidikan D2/D3 (20 persen), dan S2 (1 persen).

Berdasarkan data pendidikan pegawai di atas, dapat diketahui bahwa jumlah responden terbesar adalah yang memiliki jenjang

pendidikan SLTA, sedangkan yang memiliki jenjang pendidikan S2 masih sedikit. Padahal untuk mendapatkan kinerja yang tinggi, jenjang pendidikan pegawai mempunyai kontribusi yang sangat penting. Hal inilah yang kemudian menyebabkan banyak pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor banyak yang melanjutkan studi ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

#### d. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Berbicara tentang kinerja kadang kala tidak bisa dilepaskan dari faktor-faktor internal pegawai yang dinilai kinerjanya. Salah satu faktor yang dapat menunjang tetapi juga dapat menjadi kendala dalam mencapai kinerja yang terbaik adalah faktor keluarga. Keluarga dapat menjadi salah satu motivasi yang mendukung dalam pencapaian kinerja, tetapi keluarga juga dapat menjadi kendala apabila keluarga tidak mendukung apa yang dilakukan pegawai dalam pekerjaannya. Adapun karakteristik responden berdasarkan status perkawinannya dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 7  
Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Status	Jumlah (Orang)	Prosentase (%)
Kawin	67	67
Belum Kawin	33	33
Jumlah	100	100

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2008.

Berdasarkan tabel 7 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden sudah menikah (67 persen). Sebagian besar responden telah mempunyai status menikah karena responden telah bekerja. Orang yang telah bekerja biasanya berani mengambil keputusan untuk berumah tangga. Apalagi di dalam sistem Pegawai Negeri Sipil, ada tunjangan yang diberikan kepada pegawai yang telah menikah, sehingga pegawai tidak segan-segan untuk menikah setelah diterima menjadi pegawai, karena ada jaminan bagi keluarganya. Selain itu banyak pegawai yang telah menikah, karena memang usia pegawai yang dijadikan responden, kebanyakan telah memasuki usia dewasa, sehingga banyak yang telah menikah.

## B. Uji Validitas dan Reliabilitas

### 1. Uji Validitas

Untuk mengetahui kevalidan item pertanyaan yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian, maka digunakan uji validitas. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan dengan menggunakan program bantuan SPSS for windows version 15.

Menurut Azwar (2001), validitas item dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi (*corrected item total correlation*). Sebuah item dikatakan valid apabila memiliki koefisien korelasi (*corrected item total correlation*)  $\geq 0,3$ , sebaliknya apabila *corrected item total correlation*  $<$

0,3 maka dikatakan tidak valid. Adapun hasil uji validitas dari semua variabel penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 8  
Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian

Variabel	No. Item	<i>Corrected Item Total Correlation</i>	Keterangan
Kepemimpinan	1	0,575	Valid
	2	0,638	Valid
	3	0,449	Valid
	4	0,446	Valid
	5	0,500	Valid
	6	0,618	Valid
Komunikasi	1	0,611	Valid
	2	0,552	Valid
	3	0,539	Valid
	4	0,350	Valid
	5	0,543	Valid
	6	0,709	Valid
Iklim Organisasi	1	0,521	Valid
	2	0,689	Valid
	3	0,578	Valid
	4	0,523	Valid
	5	0,647	Valid
	6	0,729	Valid
	7	0,368	Valid
Motivasi Kerja	1	0,452	Valid
	2	0,345	Valid
	3	0,390	Valid
	4	0,367	Valid
	5	0,354	Valid
	6	0,485	Valid
Kinerja	1	0,302	Valid
	2	0,398	Valid
	3	0,424	Valid
	4	0,503	Valid
	5	0,388	Valid
	6	0,462	Valid

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2008.

Berdasarkan hasil uji validitas yang telah dilakukan, diketahui bahwa semua item kuesioner yang akan digunakan untuk mengumpulkan data, valid semua. Oleh karena itu dalam pengumpulan data penelitian, semua item kuesioner dapat digunakan untuk mengumpulkan data.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji apakah terdapat kesamaan data pada waktu yang berbeda. Reliabilitas diukur dari koefisien korelasi antara percobaan pertama dengan kedua. Bila koefisien Alpha Cronbach's positif dan signifikan maka instrumen tersebut dinyatakan reliabel.

Dari pengujian yang dilakukan dengan menggunakan SPSS for windows version 15, diperoleh hasil pengujian reliabilitas berikut ini.

Tabel 9  
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel	Alpha Cronbach's	Keterangan
Kepemimpinan	0,786	Reliabel
Komunikasi	0,795	Reliabel
Iklim Organisasi	0,830	Reliabel
Motivasi Kerja	0,669	Reliabel
Kinerja	0,702	Reliabel

Berdasarkan hasil uji reliabilitas di atas dapat diketahui bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha Cronbach's positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel reliabel.

### C. Deskripsi Hasil Penelitian

Ada empat buah variabel bebas dan satu variabel terikat dalam penelitian ini. Masing-masing variabel bebas adalah variabel kepemimpinan, komunikasi, iklim organisasi dan motivasi. Adapun variabel terikatnya adalah kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Untuk mengetahui penilaian responden atas masing-masing item, maka semua jawaban yang diberikan responden akan dideskripsikan. Kemudian dicari rata-ratanya dengan cara membagi total skor dengan jumlah responden. Kemudian rata-rata skor tersebut diberi penilaian dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Nilai 1 – 1,99 : Sangat Tidak Sesuai
2. Nilai 2 – 2,99 : Tidak Sesuai
3. Nilai 3 – 3,99 : Sesuai
4. Nilai 4 – 5 : Sangat Sesuai

Berikut hasil jawaban dari penyebaran kuesioner tersebut.

#### 1. Deskripsi Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )

Ada enam buah pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor. Item pertama mengukur gaya kepemimpinan pimpinan yang ada di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor dari aspek pengakuan dan penghargaan terhadap bawahan. Dari penyebaran kuesioner kepada 100 orang pegawai, didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 10  
Tanggapan Responden terhadap Item 1 Variabel Kepemimpinan di  
Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	F x N (Total Skor)
Sangat sesuai	5	20	20	100
Sesuai	4	34	34	136
Kurang sesuai	3	40	40	120
Tidak sesuai	2	6	6	12
Sangat tidak sesuai	1	0	0	0
Jumlah	15	100	100	368
Rata-rata item			3,68	

Sumber: Data Primer, 2008.

Berdasarkan tabel 10 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa “Pemimpin mengakui dan menghargai bawahan” adalah 20 orang menyatakan Sangat Sesuai, 34 orang menyatakan Sesuai, 40 orang menyatakan Kurang Sesuai, dan 6 orang menyatakan Tidak Sesuai. Berdasarkan hasil rata-rata sebesar 3,68 dapat diketahui bahwa responden menganggap bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor yaitu pemimpin mengakui dan menghargai bawahan.

Dari hasil jawaban responden ini dapat diketahui bahwa pimpinan di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor sudah memberikan pengakuan dan penghargaan kepada pegawai. Pengakuan itu dilakukan pimpinan dengan cara memberi promosi jabatan kepada pegawai, sedangkan penghargaan dilakukan pimpinan dengan cara memberikan pujian kepada pegawai yang dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Tabel 11  
Tanggapan Responden terhadap Item 2 Variabel Kepemimpinan di  
Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	F x N (Total Skor)
Sangat sesuai	5	12	12	60
Sesuai	4	35	35	140
Kurang sesuai	3	44	44	132
Tidak sesuai	2	9	9	18
Sangat tidak sesuai	1	0	0	0
Jumlah	15	100	100	350
Rata-rata item	3,50			

Sumber: Data Primer, 2008.

Berdasarkan tabel 11 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa “Pemimpin menentukan tujuan yang realistis untuk organisasi/bagian” adalah 12 orang menyatakan Sangat Sesuai, 35 orang menyatakan Sesuai, 44 orang menyatakan Kurang Sesuai, dan 9 orang menyatakan Tidak Sesuai. Berdasarkan hasil rata-rata sebesar 3,50, dapat diketahui bahwa responden menganggap bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Dari hasil jawaban responden ini dapat diketahui bahwa pimpinan di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor sudah menentukan tujuan yang realistis untuk organisasi/bagian. Penentuan tujuan itu dilakukan dengan memberikan target-target kerja untuk masing-masing bagian sesuai dengan kapasitasnya sendiri-sendiri. Dengan cara ini semua pekerjaan yang dilakukan masing-masing bagian dapat dilaksanakan dengan optimal, sehingga tujuan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat dapat tercapai.



Tabel 12  
Tanggapan Responden terhadap Item 3 Variabel Kepemimpinan di  
Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	F x N (Total Skor)
Sangat sesuai	5	16	16	80
Sesuai	4	34	34	136
Kurang sesuai	3	39	39	117
Tidak sesuai	2	11	11	22
Sangat tidak sesuai	1	0	0	0
Jumlah	15	100	100	355
Rata-rata item	3,55			

Sumber: Data Primer, 2008.

Berdasarkan tabel 12 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa “Pemimpin menyampaikan dengan jelas arah tujuan yang diinginkan kepada bawahan” adalah 16 orang menyatakan Sangat Sesuai, 34 orang menyatakan Sesuai, 39 orang menyatakan Kurang Sesuai, dan 11 orang menyatakan Tidak Sesuai. Berdasarkan hasil rata-rata sebesar 3,55, dapat diketahui bahwa responden menganggap bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Dari hasil jawaban responden ini dapat diketahui bahwa pimpinan di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor sudah menyampaikan dengan jelas arah tujuan yang diinginkan kepada bawahan. Sebagai contoh ketika ada sebuah tugas yang harus dilaksanakan oleh karyawan, maka pimpinan akan memberikan pengarahan yang jelas mengenai tujuan dilaksanakannya kegiatan itu dan cara melaksanakannya. Adanya penyampaian tujuan dan arah ini, diharapkan akan membuat pegawai dapat bekerja dengan lebih efektif karena sudah tahu tujuan akhir dari kerja yang dilakukannya.

Tabel 13  
Tanggapan Responden terhadap Item 4 Variabel Kepemimpinan di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	F x N (Total Skor)
Sangat sesuai	5	26	26	130
Sesuai	4	27	27	108
Kurang sesuai	3	40	40	120
Tidak sesuai	2	7	7	14
Sangat tidak sesuai	1	0	0	0
Jumlah	15	100	100	372
Rata-rata item			3,72	

Sumber: Data Primer, 2008.

Berdasarkan tabel 13 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa “Pemimpin memberi inspirasi kepada anak buah untuk melakukan sesuatu melebihi tugas yang wajib” adalah 26 orang menyatakan Sangat Sesuai, 27 orang menyatakan Sesuai, 40 orang menyatakan Kurang Sesuai, dan 7 orang menyatakan Tidak Sesuai. Berdasarkan hasil rata-rata sebesar 3,72, dapat diketahui bahwa responden menganggap bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Dari hasil jawaban responden ini dapat diketahui bahwa pimpinan di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor sudah memberikan inspirasi kepada anak buah untuk melakukan sesuatu melebihi tugas yang wajib. Sebagai pimpinan yang bertanggung jawab untuk memimpin para pegawai agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan, pimpinan di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor memberikan semangat kepada para pegawainya dengan cara memberikan inspirasi kepada anak buah untuk melakukan sesuatu melebihi tugas yang wajib. Adapun contoh inspirasi yang diberikan oleh

pimpinan kepada pegawainya adalah dengan memberikan petunjuk bahwa untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, bawahan dapat menggunakan teknologi internet sebagai alat bantu untuk mencari informasi atau mencari data yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan. Melalui pemberian inspirasi ini, pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Tabel 14  
Tanggapan Responden terhadap Item 5 Variabel Kepemimpinan di  
Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	F x N (Total Skor)
Sangat sesuai	5	16	16	80
Sesuai	4	35	35	140
Kurang sesuai	3	40	40	120
Tidak sesuai	2	9	9	18
Sangat tidak sesuai	1	0	0	0
Jumlah	15	100	100	358
Rata-rata item			3,58	

Sumber: Data Primer, 2008.

Berdasarkan tabel 14 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa “Pemimpin memuji dan menghargai pegawai yang bekerja tepat waktu” adalah 16 orang menyatakan Sangat Sesuai, 35 orang menyatakan Sesuai, 40 orang menyatakan Kurang Sesuai, dan 9 orang menyatakan Tidak Sesuai. Berdasarkan hasil rata-rata sebesar 3,58, dapat diketahui bahwa responden menganggap bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Dari hasil jawaban responden ini dapat diketahui bahwa pimpinan di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor memberikan pujian dan penghargaan

pegawai yang bekerja tepat waktu. Hal ini dilakukan pimpinan secara langsung ketika pegawai menyerahkan pekerjaannya yang dilakukan dengan tepat waktu.

Tabel 15  
Tanggapan Responden terhadap Item 6 Variabel Kepemimpinan di  
Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	F x N (Total Skor)
Sangat sesuai	5	14	14	70
Sesuai	4	37	37	148
Kurang sesuai	3	38	38	114
Tidak sesuai	2	11	11	22
Sangat tidak sesuai	1	0	0	0
Jumlah	15	100	100	354
Rata-rata item			3,54	

Sumber: Data Primer, 2008.

Berdasarkan tabel 15 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa “Pemimpin sering menekankan pentingnya tugas dan meminta pegawai melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya” adalah 14 orang menyatakan Sangat Sesuai, 37 orang menyatakan Sesuai, 38 orang menyatakan Kurang Sesuai, dan 11 orang menyatakan Tidak Sesuai. Berdasarkan hasil rata-rata sebesar 3,54, dapat diketahui bahwa responden menganggap bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Dari hasil jawaban responden ini dapat diketahui bahwa pimpinan di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor sering menekankan pentingnya tugas dan meminta pegawai melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Hal ini

dilakukan pimpinan dengan memberikan pengarahan dalam rapat dengan pegawai.

## 2. Deskripsi Variabel Komunikasi (X<sub>2</sub>)

Ada enam buah pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel komunikasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor. Dari penyebaran kuesioner kepada 100 orang pegawai, didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 16  
Tanggapan Responden terhadap Item 1 Variabel Komunikasi di  
Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	F x N (Total Skor)
Sangat sesuai	5	20	20	100
Sesuai	4	36	36	144
Kurang sesuai	3	38	38	114
Tidak sesuai	2	6	6	12
Sangat tidak sesuai	1	0	0	0
Jumlah	15	100	100	370
Rata-rata item	3,70			

Sumber: Data Primer, 2008.

Berdasarkan tabel 16 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa “Pegawai tidak beradu argumentasi dengan atasannya sekalipun dia tidak yakin jika atasannya adalah benar” adalah 20 orang menyatakan Sangat Sesuai, 36 orang menyatakan Sesuai, 38 orang menyatakan Kurang Sesuai, dan 6 orang menyatakan Tidak Sesuai. Berdasarkan hasil rata-rata sebesar 3,70, dapat diketahui bahwa responden

menganggap bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Dari hasil jawaban responden ini dapat diketahui bahwa di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor pegawai tidak beradu argumentasi dengan atasannya sekalipun dia tidak yakin jika atasannya adalah benar. Hal ini dilakukan pegawai karena merasa hormat dengan pimpinannya. Akan tetapi sebenarnya hal ini kurang benar, karena jika pimpinan benar-benar melakukan hal yang tidak benar, pegawai seharusnya memberi peringatan atau masukan kepada atasannya, sehingga hal yang tidak benar tersebut tidak terus-menerus terjadi.

Tabel 17  
Tanggapan Responden terhadap Item 2 Variabel Komunikasi di  
Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	F x N (Total Skor)
Sangat sesuai	5	10	10	50
Sesuai	4	32	32	128
Kurang sesuai	3	45	45	135
Tidak sesuai	2	13	13	26
Sangat tidak sesuai	1	0	0	0
Jumlah	15	100	100	339
Rata-rata item			3,39	

Sumber: Data Primer, 2008.

Berdasarkan tabel 20 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa “Pegawai selalu memberitahu secara lisan kepada atasannya kemajuan yang dicapai dalam tugas” adalah 10 orang menyatakan Sangat Sesuai, 32 orang menyatakan Sesuai, 45 orang menyatakan Kurang Sesuai, dan 13 orang menyatakan Tidak Sesuai.

Berdasarkan hasil rata-rata sebesar 3,39, dapat diketahui bahwa responden menganggap bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Dari hasil jawaban responden ini dapat diketahui bahwa di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor pegawai selalu memberitahu secara lisan kepada atasannya kemajuan yang dicapai dalam tugas. Adanya laporan secara lisan, dilakukan agar kemajuan pekerjaan pegawai dapat diketahui dengan cepat oleh atasan, sehingga atasan dapat segera memberikan masukan mengenai pelaksanaan kerja selanjutnya. Pemberitahuan secara lisan ini biasanya diikuti oleh pemberitahuan secara tertulis.

Tabel 18  
Tanggapan Responden terhadap Item 3 Variabel Komunikasi di  
Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	F x N (Total Skor)
Sangat sesuai	5	13	13	65
Sesuai	4	36	36	144
Kurang sesuai	3	34	34	102
Tidak sesuai	2	13	13	26
Sangat tidak sesuai	1	0	0	0
Jumlah	15	100	100	337
Rata-rata item			3,37	

Sumber: Data Primer, 2008.

Berdasarkan tabel 18 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa “Pegawai berbicara dengan sopan kepada siapapun dan dengan nada suara yang santun kepada siapa saja pada semua tingkatan organisasi” adalah 13 orang menyatakan Sangat Sesuai, 36 orang menyatakan Sesuai, 34 orang menyatakan Kurang Sesuai, dan 13 orang

menyatakan Tidak Sesuai. Berdasarkan hasil rata-rata sebesar 3,37, dapat diketahui bahwa responden menganggap bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Dari hasil jawaban responden ini dapat diketahui bahwa di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor pegawai berbicara dengan sopan kepada siapapun dan dengan nada suara yang santun kepada siapa saja pada semua tingkatan organisasi. Hal ini dilakukan pegawai karena adanya rasa saling menghormati antara satu pegawai dengan pegawai lainnya. Dengan adanya sikap saling menghormati ini, maka hubungan antar pegawai berlangsung harmonis.

Tabel 19  
Tanggapan Responden terhadap Item 4 Variabel Komunikasi di  
Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	F x N (Total Skor)
Sangat sesuai	5	20	20	100
Sesuai	4	41	41	164
Kurang sesuai	3	34	34	102
Tidak sesuai	2	5	5	10
Sangat tidak sesuai	1	0	0	0
Jumlah	15	100	100	376
Rata-rata item			3,76	

Sumber: Data Primer, 2008.

Berdasarkan tabel 19 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa “Pegawai mampu memberikan ide-ide baru berkaitan dengan pekerjaan” adalah 20 orang menyatakan Sangat Sesuai, 41 orang menyatakan Sesuai, 34 orang menyatakan Kurang Sesuai, dan 5 orang menyatakan Tidak Sesuai. Berdasarkan hasil rata-rata sebesar 3,76,



dapat diketahui bahwa responden menganggap bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Dari hasil jawaban responden ini dapat diketahui bahwa di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor pegawai mampu memberikan ide-ide baru berkaitan dengan pekerjaan. Dalam hal ini pegawai yang bekerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor rata-rata sudah mempunyai pengalaman yang banyak berkaitan dengan pekerjaannya. Pengalaman tersebutlah yang membuat pegawai dapat memberikan masukan kerja kepada pegawai yang lain.

Tabel 20  
Tanggapan Responden terhadap Item 5 Variabel Komunikasi di  
Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	F x N (Total Skor)
Sangat sesuai	5	20	20	100
Sesuai	4	34	34	136
Kurang sesuai	3	35	35	105
Tidak sesuai	2	11	11	22
Sangat tidak sesuai	1	0	0	0
Jumlah	15	100	100	363
Rata-rata item			3,63	

Sumber: Data Primer, 2008.

Berdasarkan tabel 20 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa “Pegawai dapat mendiskusikan atau memberikan argumentasi tentang masalah-masalah yang dia ketahui” adalah 20 orang menyatakan Sangat Sesuai, 34 orang menyatakan Sesuai, 35 orang menyatakan Kurang Sesuai, dan 11 orang menyatakan Tidak

Sesuai. Berdasarkan hasil rata-rata sebesar 3,63, dapat diketahui bahwa responden menganggap bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Dari hasil jawaban responden ini dapat diketahui bahwa di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor pegawai dapat mendiskusikan atau memberikan argumentasi tentang masalah-masalah yang dia ketahui. Sebagaimana diuraikan di atas, pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor mempunyai pengalaman kerja yang baik. Oleh karena itulah ia mampu memberikan argumentasi tentang masalah-masalah yang dia ketahui. Akan tetapi sayangnya, argumentasi ini hanya sebatas diberikan kepada sesama rekan kerja, tetapi tidak kepada atasan. Hal ini dikarenakan pegawai segan kepada atasannya. Jika dikaitkan dengan teori komunikasi, hal ini berarti bahwa komunikasi vertikal ke atas tidak berjalan efektif. Padahal untuk mendapatkan hasil kerja optimal, atasan kadang-kadang butuh masukan dari bawahan, karena bawahan merupakan orang yang secara langsung bersentuhan dengan pekerjaan di lapangan.

Tabel 21  
Tanggapan Responden terhadap Item 6 Variabel Komunikasi di  
Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	F x N (Total Skor)
Sangat sesuai	5	19	19	95
Sesuai	4	30	30	120
Kurang sesuai	3	37	37	111
Tidak sesuai	2	14	14	28
Sangat tidak sesuai	1	0	0	0
Jumlah	15	100	100	354
Rata-rata item			3,54	

Sumber: Data Primer, 2008.

Berdasarkan tabel 21 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa “Pegawai selalu memberikan umpan balik kepada semua pegawai baik kepada atasan, rekan sekerjanya, maupun bawahan” adalah 19 orang menyatakan Sangat Sesuai, 30 orang menyatakan Sesuai, 37 orang menyatakan Kurang Sesuai, dan 14 orang menyatakan Tidak Sesuai. Berdasarkan hasil rata-rata sebesar 3,54, dapat diketahui bahwa responden menganggap bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Dari hasil jawaban responden ini dapat diketahui bahwa di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor pegawai selalu memberikan umpan balik kepada semua pegawai baik kepada atasan, rekan sekerjanya, maupun bawahan. Umpan balik yang diberikan atasan kepada bawahan berlangsung dengan efektif, akan tetapi umpan balik dari pegawai kepada atasan dapat dikatakan tidak efektif. Demikian juga umpan balik yang diberikan kepada sesama rekan kerja, juga berlangsung efektif. Adanya ketidakefektifan pemberian umpan balik dari pegawai kepada atasan, disebabkan adanya keseganan pegawai terhadap atasan. Adanya perasaan takut salah, takut dianggap tidak sopan, dan takut dipecat, membuat pegawai tidak berani memberikan umpan balik kepada atasannya. Padahal untuk mendapatkan kinerja yang optimal, seharusnya umpan balik ini tidak hanya dari atas ke bawah, tetapi juga dari bawah ke atas.

### 3. Deskripsi Variabel Iklim Organisasi (X<sub>3</sub>)

Ada tujuh buah pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel iklim organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor. Dari penyebaran kuesioner kepada 100 orang pegawai, didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 22  
Tanggapan Responden terhadap Item 1 Variabel Iklim Organisasi di  
Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	F x N (Total Skor)
Sangat sesuai	5	0	0	0
Sesuai	4	29	29	116
Kurang sesuai	3	65	65	195
Tidak sesuai	2	6	6	12
Sangat tidak sesuai	1	0	0	0
Jumlah	15	100	100	323
Rata-rata item			3,23	

Sumber: Data Primer, 2008.

Berdasarkan tabel 22 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa “Pegawai diharapkan mematuhi hukum dan standar profesional melebihi pertimbangan yang lainnya” adalah 29 orang menyatakan Sesuai, 65 orang menyatakan Kurang Sesuai, dan 6 orang menyatakan Tidak Sesuai. Berdasarkan hasil rata-rata sebesar 3,23, dapat diketahui bahwa responden menganggap bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Dari hasil jawaban responden ini dapat diketahui bahwa di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor pegawai diharapkan mematuhi hukum dan standar profesional melebihi pertimbangan yang lainnya. Pegawai

diharapkan mematuhi hukum dikarenakan untuk mencegah terjadinya praktek KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme) yang sering terdengar di instansi pemerintah. Jika semua pegawai mematuhi hukum, maka akan tercipta Sekretariat Daerah yang *good governance*. Selain itu pegawai juga diharapkan menjunjung tinggi profesionalisme pegawai. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Tabel 23  
Tanggapan Responden terhadap Item 2 Variabel Iklim Organisasi di  
Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	F x N (Total Skor)
Sangat sesuai	5	2	2	10
Sesuai	4	38	38	152
Kurang sesuai	3	56	56	168
Tidak sesuai	2	4	4	8
Sangat tidak sesuai	1	0	0	0
Jumlah	15	100	100	338
Rata-rata item			3,38	

Sumber: Data Primer, 2008.

Berdasarkan tabel 23 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa “Setiap pegawai diharapkan mematuhi dengan sungguh-sungguh peraturan organisasi” adalah 2 orang menyatakan Sangat Sesuai, 38 orang menyatakan Sesuai, 56 orang menyatakan Kurang Sesuai, dan 4 orang menyatakan Tidak Sesuai. Berdasarkan hasil rata-rata sebesar 3,38, dapat diketahui bahwa responden menganggap bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Dari hasil jawaban responden ini dapat diketahui bahwa di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor setiap pegawai diharapkan mematuhi dengan sungguh-sungguh peraturan yang diterapkan. Untuk mendapatkan kinerja yang optimal, faktor peraturan memang tidak dapat ditinggalkan, karena dengan peraturan itulah, maka pekerjaan dapat berlangsung efektif. Pekerjaan yang berlangsung efektif akan memberikan kinerja yang optimal.

Tabel 24  
Tanggapan Responden terhadap Item 3 Variabel Iklim Organisasi di  
Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	F x N (Total Skor)
Sangat sesuai	5	0	0	0
Sesuai	4	20	20	80
Kurang sesuai	3	70	70	210
Tidak sesuai	2	10	10	20
Sangat tidak sesuai	1	0	0	0
Jumlah	15	100	100	310
Rata-rata item			3,10	

Sumber: Data Primer, 2008.

Berdasarkan tabel 24 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa “Dalam kantor ini orang hanya memperhatikan diri mereka sendiri” adalah 20 orang menyatakan Sesuai, 70 orang menyatakan Kurang Sesuai, dan 10 orang menyatakan Tidak Sesuai. Berdasarkan hasil rata-rata sebesar 3,10, dapat diketahui bahwa responden menganggap bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Dari hasil jawaban responden ini dapat diketahui bahwa di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor setiap pegawai hanya memperhatikan diri

mereka sendiri. Adapun yang dimaksud dengan pernyataan ini adalah bahwa pegawai kurang memperhatikan kebutuhan pegawai yang lain. Sebagai contoh, pegawai mau minta dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi. Dalam pengajuan yang dilakukan pegawai tersebut, dia biasanya hanya mengajukan dirinya sendiri saja, dan tidak mengajukan rekannya.

Tabel 25  
Tanggapan Responden terhadap Item 4 Variabel Iklim Organisasi di  
Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	F x N (Total Skor)
Sangat sesuai	5	3	3	15
Sesuai	4	31	31	124
Kurang sesuai	3	52	52	156
Tidak sesuai	2	14	14	28
Sangat tidak sesuai	1	0	0	0
Jumlah	15	100	100	323
Rata-rata item			3,23	

Sumber: Data Primer, 2008.

Berdasarkan tabel 25 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa “Setiap orang dalam kantor ini memutuskan apa yang baik atau buruk secara mandiri” adalah 3 orang menyatakan Sangat Sesuai, 31 orang menyatakan Sesuai, 52 orang menyatakan Kurang Sesuai, dan 14 orang menyatakan Tidak Sesuai. Berdasarkan hasil rata-rata sebesar 3,23, dapat diketahui bahwa responden menganggap bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Dari hasil jawaban responden ini dapat diketahui bahwa di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor setiap orang dalam kantor ini memutuskan apa yang baik atau buruk secara mandiri. Adapun yang dimaksud oleh pernyataan ini adalah bahwa pegawai tidak harus meminta pendapat dari atasan atau rekan sekerjanya, jika ingin mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan. Sebagai contoh jika pegawai ingin membuat laporan kerja, ia tidak harus tergantung kepada atasan, rekan kerja atau bawahannya. Pegawai memang dapat meminta saran atau pendapat mengenai pekerjaan, akan tetapi pada akhirnya pegawai itu sendirilah yang memutuskan mengenai cara melakukan pekerjaan dan kapan waktunya, dan tidak tergantung pada rekan sekerja atau atasannya. Hal ini membuat pegawai menjadi lebih mandiri.

Tabel 26  
Tanggapan Responden terhadap Item 5 Variabel Iklim Organisasi di  
Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	F x N (Total Skor)
Sangat sesuai	5	4	4	20
Sesuai	4	28	28	112
Kurang sesuai	3	48	48	144
Tidak sesuai	2	20	20	40
Sangat tidak sesuai	1	0	0	0
Jumlah	15	100	100	316
Rata-rata item			3,16	

Sumber: Data Primer, 2008.

Berdasarkan tabel 26 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa “Semua pegawai bertindak secara bertanggung jawab” adalah 4 orang menyatakan Sangat Sesuai, 28 orang menyatakan



Sesuai, 48 orang menyatakan Kurang Sesuai, dan 20 orang menyatakan Tidak Sesuai. Berdasarkan hasil rata-rata sebesar 3,16, dapat diketahui bahwa responden menganggap bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Dari hasil jawaban responden ini dapat diketahui bahwa menurut responden di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor semua pegawai bertindak secara bertanggung jawab. Hal ini dikarenakan pegawai mempunyai kesadaran untuk melaksanakan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya. Walaupun mungkin belum tentu hal ini 100% benar jika seluruh pegawai dijadikan responden. Sebagaimana diketahui bahwa dari 247 pegawai yang ada di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor, hanya 100 orang yang dijadikan responden.

Tabel 27  
Tanggapan Responden terhadap Item 6 Variabel Iklim Organisasi di  
Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	F x N (Total Skor)
Sangat sesuai	5	2	2	10
Sesuai	4	20	20	80
Kurang sesuai	3	44	44	132
Tidak sesuai	2	28	28	56
Sangat tidak sesuai	1	6	6	6
Jumlah	15	100	100	284
Rata-rata item			2,84	

Sumber: Data Primer, 2008.

Berdasarkan tabel 27 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa “Pegawai di sini banyak yang melakukan tindakan tidak etis” adalah 2 orang menyatakan Sangat Sesuai, 20 orang

menyatakan Sesuai, 44 orang menyatakan Kurang Sesuai, 28 orang menyatakan Tidak Sesuai dan 6 orang menyatakan sangat tidak sesuai. Berdasarkan hasil rata-rata sebesar 2,84, dapat diketahui bahwa responden menganggap bahwa pernyataan tersebut kurang sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor tidak banyak yang melakukan tindakan tidak etis.

Dari hasil jawaban responden ini dapat diketahui bahwa menurut pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor yang dijadikan responden, pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor tidak banyak yang melakukan tindakan tidak etis. Tindakan tidak etis ini antara lain berkaitan dengan pulang kerja lebih cepat dari waktu yang ditentukan, tidak melakukan pekerjaan padahal dalam waktu kerja, dan lain-lain.

Tabel 28  
Tanggapan Responden terhadap Item 7 Variabel Iklim Organisasi di  
Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	F x N (Total Skor)
Sangat sesuai	5	8	8	40
Sesuai	4	25	25	100
Kurang sesuai	3	54	54	162
Tidak sesuai	2	13	13	26
Sangat tidak sesuai	1	0	0	0
Jumlah	15	100	100	328
Rata-rata item			3,28	

Sumber: Data Primer, 2008.

Berdasarkan tabel 28 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa “Pegawai di sini dihukum jika bertindak tidak jujur” adalah 8 orang menyatakan Sangat Sesuai, 25 orang menyatakan

Sesuai, 54 orang menyatakan Kurang Sesuai, dan 13 orang menyatakan Tidak Sesuai. Berdasarkan hasil rata-rata sebesar 3,28, dapat diketahui bahwa responden menganggap bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Dari hasil jawaban responden ini dapat diketahui bahwa menurut pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor yang dijadikan responden, pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor dihukum jika bertindak tidak jujur. Hukuman yang diberikan kepada pegawai berupa sanksi lisan maupun sanksi tertulis, sampai dengan sanksi administratif. Akan tetapi sanksi yang paling sering dijatuhkan adalah sanksi lisan saja.

#### 4. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja ( $X_4$ )

Ada enam buah pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi kerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor. Dari penyebaran kuesioner kepada 100 orang pegawai, didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 29  
Tanggapan Responden terhadap Item 1 Variabel Motivasi Kerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	F x N (Total Skor)
Sangat sesuai	5	7	7	35
Sesuai	4	19	19	76
Kurang sesuai	3	72	72	216
Tidak sesuai	2	2	2	4
Sangat tidak sesuai	1	0	0	0
Jumlah	15	100	100	331
Rata-rata item			3,31	

Sumber: Data Primer, 2008.

Berdasarkan tabel 29 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa “Saya sungguh peduli dengan pekerjaan saya” adalah 7 orang menyatakan Sangat Sesuai, 19 orang menyatakan Sesuai, 72 orang menyatakan Kurang Sesuai, dan 2 orang menyatakan Tidak Sesuai. Berdasarkan hasil rata-rata sebesar 3,31, dapat diketahui bahwa responden menganggap bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Dari hasil jawaban responden ini dapat diketahui bahwa menurut pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor yang dijadikan responden, pegawai sungguh peduli dengan pekerjaannya. Kepedulian terhadap pekerjaan ini membuat pegawai menjadi bersemangat untuk bekerja.

Tabel 30  
Tanggapan Responden terhadap Item 2 Variabel Motivasi Kerja di  
Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	F x N (Total Skor)
Sangat sesuai	5	6	6	30
Sesuai	4	12	12	48
Kurang sesuai	3	62	62	186
Tidak sesuai	2	20	20	40
Sangat tidak sesuai	1	0	0	0
Jumlah	15	100	100	304
Rata-rata item			3,04	

Sumber: Data Primer, 2008.

Berdasarkan tabel 30 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa “Pekerjaan saya sangat menyenangkan dan menantang” adalah 6 orang menyatakan Sangat Sesuai, 12 orang menyatakan Sesuai, 62 orang menyatakan Kurang Sesuai, dan 20 orang menyatakan Tidak Sesuai. Berdasarkan hasil rata-rata sebesar 3,04, dapat

diketahui bahwa responden menganggap bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Dari hasil jawaban responden ini dapat diketahui bahwa menurut pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor yang dijadikan responden, pekerjaan pegawai sangat menyenangkan dan menantang. Pekerjaan di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor sangat menyenangkan, karena memberikan status PNS yang berarti bahwa ada jaminan mendapatkan gaji tetap dan pensiun di hati tua. Pekerjaan dikatakan menantang, karena tidak semua orang dapat masuk ke Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Berdasarkan tabel 31 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa “Saya menikmati pekerjaan yang menantang dan sukar” adalah 6 orang menyatakan Sangat Sesuai, 26 orang menyatakan Sesuai, 59 orang menyatakan Kurang Sesuai, dan 9 orang menyatakan Tidak Sesuai. Berdasarkan hasil rata-rata sebesar 3,29, dapat diketahui bahwa responden menganggap bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Tabel 31  
Tanggapan Responden terhadap Item 3 Variabel Motivasi Kerja di  
Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	F x N (Total Skor)
Sangat sesuai	5	6	6	30
Sesuai	4	26	26	104
Kurang sesuai	3	59	59	177
Tidak sesuai	2	9	9	18
Sangat tidak sesuai	1	0	0	0
Jumlah	15	100	100	329
Rata-rata item			3,29	

Sumber: Data Primer, 2008.

Dari hasil jawaban responden ini dapat diketahui bahwa menurut pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor yang dijadikan responden, pegawai menikmati pekerjaan yang menantang dan sukar. Sebagaimana diketahui bahwa pekerjaan yang menantang dan sukar akan memberikan kepuasan bagi pegawai apabila berhasil melaksanakannya dengan baik.

Tabel 32  
Tanggapan Responden terhadap Item 4 Variabel Motivasi Kerja di  
Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	F x N (Total Skor)
Sangat sesuai	5	16	16	80
Sesuai	4	14	14	56
Kurang sesuai	3	57	57	171
Tidak sesuai	2	13	13	26
Sangat tidak sesuai	1	0	0	0
Jumlah	15	100	100	333
Rata-rata item			3,33	

Sumber: Data Primer, 2008.

Berdasarkan tabel 32 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa “Jika bukan karena uang, saya tidak akan melakukan pekerjaan ini” adalah 16 orang menyatakan Sangat Sesuai, 14 orang menyatakan Sesuai, 57 orang menyatakan Kurang Sesuai, dan 13 orang menyatakan Tidak Sesuai. Berdasarkan hasil rata-rata sebesar 3,33, dapat diketahui bahwa responden menganggap bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Dari hasil jawaban responden ini dapat diketahui bahwa menurut pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor yang dijadikan responden, jika

bukan karena uang, pegawai tidak akan melakukan pekerjaannya. Ternyata jawaban ini diketahui sesuai dengan kondisi sebenarnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor. Hal ini berarti salah satu motivasi pegawai bekerja adalah untuk mendapatkan uang. Hal ini sesuai dengan pendapat Taylor (dalam Stonner et.al., 1996: 136) yang menyatakan bahwa “Cara yang paling efisien untuk melakukan pekerjaan berulang dan memotivasi karyawan adalah dengan sistem intensifikasi upah, semakin banyak yang dihasilkan oleh karyawan semakin besar upahnya”.

Berdasarkan tabel 33 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa “Pekerjaan saya sungguh tidak menarik minat saya” adalah 4 orang menyatakan Sangat Sesuai, 17 orang menyatakan Sesuai, 55 orang menyatakan Kurang Sesuai, dan 17 orang menyatakan Tidak Sesuai. Berdasarkan hasil rata-rata sebesar 2,87, dapat diketahui bahwa responden menganggap bahwa pernyataan tersebut kurang sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Dengan demikian pekerjaan yang ada di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor menarik minat pegawai.

Tabel 33  
Tanggapan Responden terhadap Item 5 Variabel Motivasi Kerja di  
Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	F x N (Total Skor)
Sangat sesuai	5	4	4	20
Sesuai	4	17	17	68
Kurang sesuai	3	55	55	165
Tidak sesuai	2	17	17	34
Sangat tidak sesuai	1	0	0	0
Jumlah	15	100	100	287
Rata-rata item			2,87	

Sumber: Data Primer, 2008.

Dari hasil jawaban responden ini dapat diketahui bahwa pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor sangat berminat terhadap pekerjaan mereka. Dalam hal ini hampir semua pegawai merasa bangga telah menjadi PNS (Pegawai Negeri Sipil), sehingga hal itu menimbulkan minat kerja mereka.

Berdasarkan tabel 34 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa “Saya ingin mengetahui seberapa baik saya bekerja, dan saya menggunakan umpan balik untuk diri saya sendiri” adalah 6 orang menyatakan Sangat Sesuai, 26 orang menyatakan Sesuai, 51 orang menyatakan Kurang Sesuai, dan 17 orang menyatakan Tidak Sesuai. Berdasarkan hasil rata-rata sebesar 3,21, dapat diketahui bahwa responden menganggap bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Tabel 34  
Tanggapan Responden terhadap Item 6 Variabel Motivasi Kerja di  
Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	F x N (Total Skor)
Sangat sesuai	5	6	6	30
Sesuai	4	26	26	104
Kurang sesuai	3	51	51	153
Tidak sesuai	2	17	17	34
Sangat tidak sesuai	1	0	0	0
Jumlah	15	100	100	321
Rata-rata item			3,21	

Sumber: Data Primer, 2008.

Dari hasil jawaban responden ini dapat diketahui bahwa pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor ingin mengetahui seberapa baik mereka



bekerja, dan akan menggunakannya sebagai umpan balik untuk diri mereka sendiri. Umpan balik ini sangat diperlukan untuk memperbaiki kinerja pegawai. Namun demikian tidak semua pegawai mempunyai kesadaran tersebut. Hal inilah yang membuat masih rendahnya kinerja pegawai di lembaga pemerintah. Apalagi tidak ada kaitan antara gaji dengan kinerja, walaupun kinerjanya tinggi gajinya tetap sama. Demikian juga walaupun kinerjanya rendah, gajinya juga tetap sama.

##### 5. Deskripsi Variabel Kinerja (Y)

Ada tujuh buah pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor. Dari penyebaran kuesioner kepada 100 orang pegawai, didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 35  
Tanggapan Responden terhadap Item 1 Variabel Kinerja di  
Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	F x N (Total Skor)
Sangat sesuai	5	4	4	20
Sesuai	4	33	33	132
Kurang sesuai	3	58	58	174
Tidak sesuai	2	5	5	10
Sangat tidak sesuai	1	0	0	0
Jumlah	15	100	100	336
Rata-rata item	3,36			

Sumber: Data Primer, 2008.

Berdasarkan tabel 35 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa “Kuantitas kerja pegawai di sini melebihi pegawai yang lain” adalah 4 orang menyatakan Sangat Sesuai, 33 orang

menyatakan Sesuai, 58 orang menyatakan Kurang Sesuai, dan 5 orang menyatakan Tidak Sesuai. Berdasarkan hasil rata-rata sebesar 3,36, dapat diketahui bahwa responden menganggap bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Dari hasil jawaban responden ini dapat diketahui bahwa menurut responden, kuantitas kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor melebihi pegawai yang lain. Hal ini merupakan jawaban dari 100 pegawai yang menjadi responden dalam penelitian ini, akan tetapi jika semua pegawai dijadikan responden, belum tentu jawabannya akan tetap sama, karena masing-masing pegawai merasa bahwa kinerjanya baik.

Tabel 36  
Tanggapan Responden terhadap Item 2 Variabel Kinerja di  
Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	F x N (Total Skor)
Sangat sesuai	5	3	3	15
Sesuai	4	22	22	88
Kurang sesuai	3	63	63	189
Tidak sesuai	2	12	12	24
Sangat tidak sesuai	1	0	0	0
Jumlah	15	100	100	316
Rata-rata item			3,16	

Sumber: Data Primer, 2008.

Berdasarkan tabel 36 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa “Efisiensi kerja pegawai di sini melebihi pegawai yang lain” adalah 3 orang menyatakan Sangat Sesuai, 22 orang menyatakan Sesuai, 63 orang menyatakan Kurang Sesuai, dan 12 orang menyatakan Tidak Sesuai. Berdasarkan hasil rata-rata sebesar 3,16, dapat

diketahui bahwa responden menganggap bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Dari hasil jawaban responden ini dapat diketahui bahwa menurut responden, efisiensi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor melebihi pegawai yang lain. Namun sama halnya dengan jawaban dari pertanyaan terdahulu, hal ini merupakan penilaian subyektif pegawai terhadap dirinya sendiri, dan belum tentu jawabannya akan tetap sama jika semua pegawai dijadikan responden.

Tabel 37  
Tanggapan Responden terhadap Item 3 Variabel Kinerja di  
Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	F x N (Total Skor)
Sangat sesuai	5	9	9	45
Sesuai	4	25	25	100
Kurang sesuai	3	61	61	183
Tidak sesuai	2	5	5	10
Sangat tidak sesuai	1	0	0	0
Jumlah	15	100	100	338
Rata-rata item	3,38			

Sumber: Data Primer, 2008.

Berdasarkan tabel 37 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa “Standar kualitas kerja pegawai melebihi standar resmi yang ada” adalah 9 orang menyatakan Sangat Sesuai, 25 orang menyatakan Sesuai, 61 orang menyatakan Kurang Sesuai, dan 5 orang menyatakan Tidak Sesuai. Berdasarkan hasil rata-rata sebesar 3,38, dapat diketahui bahwa responden menganggap bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Dari hasil jawaban responden ini dapat diketahui bahwa menurut responden, standar kualitas kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor melebihi standar resmi yang ada. Dalam hal ini standar yang dimaksud masih kurang jelas karena di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor belum ada standar kerja yang jelas, sehingga jawaban responden ini masih subyektif sekali sifatnya.

Tabel 38  
Tanggapan Responden terhadap Item 4 Variabel Kinerja di  
Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	F x N (Total Skor)
Sangat sesuai	5	10	10	50
Sesuai	4	9	9	36
Kurang sesuai	3	58	58	174
Tidak sesuai	2	13	13	26
Sangat tidak sesuai	1	0	0	0
Jumlah	15	100	100	286
Rata-rata item			2,86	

Sumber: Data Primer, 2008.

Berdasarkan tabel 38 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa “Kemampuan pegawai melakukan pekerjaan utama adalah baik” adalah 10 orang menyatakan Sangat Sesuai, 9 orang menyatakan Sesuai, 58 orang menyatakan Kurang Sesuai, dan 13 orang menyatakan Tidak Sesuai. Berdasarkan hasil rata-rata sebesar 2,86, dapat diketahui bahwa responden menganggap bahwa pernyataan tersebut kurang sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor. Artinya standar kualitas kerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor tidak melebihi standar resmi yang ada.

Dari hasil jawaban responden ini dapat diketahui bahwa menurut responden, kemampuan pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor melakukan pekerjaan utama adalah baik. Dari jawaban ini dapat diketahui bahwa pekerjaan pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor ada yang utama dan ada yang tambahan. Dalam hal ini untuk pekerjaan utama, kemampuan pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor adalah baik.

Tabel 39  
Tanggapan Responden terhadap Item 5 Variabel Kinerja di  
Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	F x N (Total Skor)
Sangat sesuai	5	10	10	50
Sesuai	4	16	16	64
Kurang sesuai	3	63	63	189
Tidak sesuai	2	11	11	22
Sangat tidak sesuai	1	0	0	0
Jumlah	15	100	100	325
Rata-rata item			3,25	

Sumber: Data Primer, 2008.

Berdasarkan tabel 39 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa “Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan tepat waktu.” adalah 10 orang menyatakan Sangat Sesuai, 16 orang menyatakan Sesuai, 63 orang menyatakan Kurang Sesuai, dan 11 orang menyatakan Tidak Sesuai. Berdasarkan hasil rata-rata sebesar 3,25, dapat diketahui bahwa responden menganggap bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Dari hasil jawaban responden ini dapat diketahui bahwa menurut responden, pegawai dapat melaksanakan pekerjaan tepat waktu. Pelaksanaan kerja tepat waktu sangat membantu untuk mendapatkan

kinerja yang optimal. Oleh karena itu ketepatan waktu ini harus terus dipelihara dan ditingkatkan dimasa yang akan datang.

Berdasarkan tabel 40 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa “Pengetahuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan utamanya adalah baik” adalah 5 orang menyatakan Sangat Sesuai, 28 orang menyatakan Sesuai, 60 orang menyatakan Kurang Sesuai, dan 7 orang menyatakan Tidak Sesuai. Berdasarkan hasil rata-rata sebesar 3,31, dapat diketahui bahwa responden menganggap bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Tabel 40  
Tanggapan Responden terhadap Item 6 Variabel Kinerja di  
Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	F x N (Total Skor)
Sangat sesuai	5	5	5	25
Sesuai	4	28	28	112
Kurang sesuai	3	60	60	180
Tidak sesuai	2	7	7	14
Sangat tidak sesuai	1	0	0	0
Jumlah	15	100	100	331
Rata-rata item			3,31	

Sumber: Data Primer, 2008.

Dari hasil jawaban responden ini dapat diketahui bahwa menurut responden, pengetahuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan utamanya adalah baik. Sebagaimana dikemukakan di atas bahwa pekerjaan yang diemban oleh pegawai ada yang utama dan ada yang tambahan, dalam hal ini menurut responden pengetahuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan utamanya adalah baik. Sebagai contoh, pegawai

Bagian Keuangan mempunyai pekerjaan utama menyusun anggaran. Untuk itu keahlian utamanya adalah akuntansi keuangan daerah. Dalam hal ini pegawai Bagian Anggaran mempunyai akuntansi keuangan daerah, dan di samping itu juga mempunyai kemampuan yang lain, misalnya kemampuan komputer. Kedua kemampuan ini akan saling bersinergi dalam pelaksanaan pekerjaan pegawai yang bersangkutan.

Tabel 41  
Tanggapan Responden terhadap Item 7 Variabel Kinerja di  
Dinas Kesehatan Kabupaten Alor

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	F x N (Total Skor)
Sangat sesuai	5	9	9	45
Sesuai	4	17	17	68
Kurang sesuai	3	55	55	165
Tidak sesuai	2	19	19	38
Sangat tidak sesuai	1	0	0	0
Jumlah	15	100	100	316
Rata-rata item			3,16	

Sumber: Data Primer, 2008.

Berdasarkan tabel 41 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa “Kreativitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya adalah baik” adalah 9 orang menyatakan Sangat Sesuai, 17 orang menyatakan Sesuai, 55 orang menyatakan Kurang Sesuai, dan 19 orang menyatakan Tidak Sesuai. Berdasarkan hasil rata-rata sebesar 3,16, dapat diketahui bahwa responden menganggap bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Dari hasil jawaban responden ini dapat diketahui bahwa menurut responden, kreativitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya adalah

baik. Untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan sesuai dengan jadwal yang ditentukan, sangat dibutuhkan kreativitas yang tinggi dari pegawai. Hal ini juga dimiliki oleh sebagian pegawai, walaupun ada juga pegawai lain yang kurang kreatif.

## D. Analisis Hubungan

### D.1. Analisis Hubungan Komunikasi dengan Kinerja

Untuk mengetahui hubungan antara variabel komunikasi dengan kinerja, maka dilakukan uji Chi-Square. Dari pengujian yang dilakukan, diperoleh hasil sebagaimana disajikan berikut ini.

Tabel 42  
Hubungan Komunikasi dengan Kinerja  
Komunikasi \* Kinerja Crosstabulation

Count		Kinerja				Total tidak berhasil
		tidak berhasil	kurang berhasil	berhasil	sangat berhasil	
Komunikasi	tidak baik	1	12	2	7	22
	kurang baik	6	7	6	3	22
	baik	2	7	9	9	27
	sangat baik	2	5	8	14	29
Total		11	31	25	33	100

Tabel 42 memperlihatkan penyebaran persepsi responden mengenai hubungan komunikasi dengan persepsi responden mengenai kinerja. Berdasarkan tabel diketahui bahwa jumlah pegawai yang mempunyai kinerja tidak berhasil sebanyak 11 orang (11%), yang kurang berhasil sebanyak 31 orang (31%), yang berhasil sebanyak 25 orang (25%), dan yang sangat berhasil sebanyak 33 orang (33%). Dari hubungan antara komunikasi



dengan tingkat keberhasilan kinerja dapat diketahui bahwa ada kecenderungan keberhasilan kinerja yang semakin berhasil jika tingkat komunikasi semakin baik. Hal ini menunjukkan adanya hubungan antara komunikasi dengan kinerja.

Tabel 43  
Hasil Uji Chi-Square Komunikasi dengan Kinerja

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,485(a)	9	,015
Likelihood Ratio	20,007	9	,018
Linear-by-Linear Association	5,787	1	,016
N of Valid Cases	100		

a. 4 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,42.

Tabel di atas menunjukkan adanya hubungan (asosiasi) antara persepsi responden tentang komunikasi dengan kinerja. Terlihat dari nilai Pearson Chi-Square signifikan (0,015) sebesar 20,485. Nilai ini menunjukkan bahwa responden merasakan keberhasilan kinerja berhubungan dengan kebaikan komunikasi. Dengan demikian jika komunikasi semakin baik, maka kinerja pegawai akan semakin baik pula.

Tabel 44  
Hasil Uji Kuat Hubungan Komunikasi dengan Kinerja

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal		
Phi	,453	,015
Cramer's V	,261	,015
Contingency Coefficient	,412	,015
N of Valid Cases	100	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Tabel di atas menunjukkan kuatnya hubungan (Asosiasi) antara persepsi responden tentang komunikasi dengan kinerja. Terlihat dari nilai Phi signifikan (0,015) sebesar 0,453. Nilai ini menunjukkan bahwa responden agak rendah (lihat tabel kekuatan hubungan pada bab 3). Hal ini berarti bahwa pegawai keberhasilan kinerja yang bisa dicapai dengan peningkatan komunikasi, tidak terlalu tinggi. Namun demikian, semakin baik tingkat komunikasi, akan semakin baik keberhasilan kinerja yang dicapai.

Tabel 45  
Hasil Uji Hubungan Searah Komunikasi dengan Kinerja

Directional Measures

	Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal Somers'd Symmetric	,217	,082	2,653	,008
Komunikasi Dependent	,221	,084	2,653	,008
Kinerja Dependent	,213	,081	2,653	,008

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Tabel di atas menunjukkan adanya hubungan (korelasi) searah antara persepsi responden tentang komunikasi dengan kinerja. Terlihat dari nilai Somers'd signifikan (0,008) sebesar 0,217. Nilai ini menunjukkan bahwa responden agak rendah merasakan semakin baiknya komunikasi menyebabkan semakin berhasilnya kinerja.

Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang dilaksanakan oleh pegawai tidak langsung membuat kinerja menjadi meningkat secara signifikan, akan tetapi tetap ada peningkatan.

Tabel 46  
Hasil Uji Hubungan Dua Arah Komunikasi dengan Kinerja

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,412			,015
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,217	,082	2,653	,008
	Kendall's tau-c	,212	,080	2,653	,008
	Gamma	,289	,108	2,653	,008
	Spearman Correlation	,255	,097	2,609	,010(c)
Interval by Interval	Pearson's R	,242	,096	2,467	,015(c)
N of Valid Cases		100			

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c Based on normal approximation.

Tabel di atas menunjukkan adanya hubungan (korelasi) dua arah antara persepsi responden tentang komunikasi dengan kinerja. Terlihat dari nilai Kendall's tau-b, Kendall's tau-c, Gamma dan Spearman Correlation yang signifikan, tetapi nilai ini menunjukkan bahwa responden agak rendah merasakan semakin baiknya komunikasi menyebabkan semakin berhasilnya kinerja. Hasil analisis ini memperkuat analisis hubungan searah antara komunikasi dengan kinerja yang sudah dilakukan di atas.

Secara umum berdasarkan semua analisis di atas dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara faktor komunikasi dengan kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

#### D.2. Analisis Hubungan Iklim Organisasi dengan Kinerja

Untuk mengetahui hubungan antara variabel iklim organisasi dengan

kinerja, maka dilakukan uji Chi-Square. Dari pengujian yang dilakukan, diperoleh hasil sebagaimana disajikan berikut ini.

Tabel 47  
Hubungan Iklim Organisasi dengan Kinerja

Iklim Organisasi \* Kinerja Crosstabulation

Count		Kinerja				Total tidak berhasil
		tidak berhasil	kurang berhasil	Berhasil	sangat berhasil	
Iklim Organisasi	tidak baik	3	7	3	1	14
	kurang baik	5	13	7	10	35
	baik	0	9	10	6	25
	sangat baik	3	2	5	16	26
Total		11	31	25	33	100

Tabel 47 memperlihatkan penyebaran persepsi responden mengenai hubungan iklim organisasi dengan persepsi responden mengenai kinerja. Berdasarkan tabel diketahui bahwa jumlah pegawai yang mempunyai kinerja tidak berhasil sebanyak 11 orang (11%), yang kurang berhasil sebanyak 31 orang (31%), yang berhasil sebanyak 25 orang (25%), dan yang sangat berhasil sebanyak 33 orang (33%). Dari hubungan antara iklim organisasi dengan tingkat keberhasilan kinerja dapat diketahui bahwa ada kecenderungan keberhasilan kinerja yang semakin berhasil jika tingkat iklim organisasi semakin baik. Hal ini menunjukkan adanya hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja.

Tabel 48  
Hasil Uji Chi-Square Iklim Organisasi dengan Kinerja

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,391(a)	9	,004
Likelihood Ratio	28,315	9	,001
Linear-by-Linear Association	13,027	1	,000
N of Valid Cases	100		

a. 7 cells (43,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,54.

Tabel di atas menunjukkan adanya hubungan (asosiasi) antara persepsi responden tentang iklim organisasi dengan kinerja. Terlihat dari nilai Pearson Chi-Square signifikan (0,004) sebesar 24,391. Nilai ini menunjukkan bahwa responden merasakan keberhasilan kinerja berhubungan dengan kebaikan iklim organisasi. Dengan demikian jika iklim organisasi semakin baik, maka kinerja pegawai akan semakin baik pula.

Tabel 49  
Hasil Uji Hubungan Searah Iklim Organisasi dengan Kinerja

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,321	,082	3,894	,000
		Iklim Organisasi Dependent	,323	,083	3,894	,000
		Kinerja Dependent	,319	,081	3,894	,000

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Tabel di atas menunjukkan adanya hubungan (korelasi) searah antara persepsi responden tentang iklim organisasi dengan kinerja. Terlihat dari

nilai Somers'd signifikan (0,008) sebesar 0,321. Nilai ini menunjukkan bahwa responden agak rendah merasakan semakin baiknya iklim organisasi menyebabkan semakin berhasilnya kinerja.

Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi yang dilaksanakan oleh pegawai tidak langsung membuat kinerja menjadi meningkat secara signifikan, akan tetapi tetap ada peningkatan.

Tabel 50  
Hasil Uji Hubungan Dua Arah Iklim Organisasi dengan Kinerja

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,443			,004
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,321	,082	3,894	,000
	Kendall's tau-c	,310	,080	3,894	,000
	Gamma	,430	,107	3,894	,000
	Spearman Correlation	,368	,093	3,914	,000(c)
Interval by Interval	Pearson's R	,363	,095	3,853	,000(c)
N of Valid Cases		100			

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c Based on normal approximation.

Tabel di atas menunjukkan adanya hubungan (korelasi) dua arah antara persepsi responden tentang iklim organisasi dengan kinerja. Terlihat dari nilai Kendall's tau-b, Kendall's tau-c, Gamma dan Spearman Correlation yang signifikan, tetapi nilai ini menunjukkan bahwa responden agak rendah merasakan semakin baiknya iklim organisasi menyebabkan semakin berhasilnya kinerja. Hasil analisis ini memperkuat analisis hubungan searah antara iklim organisasi dengan kinerja yang sudah dilakukan di atas.

Secara umum berdasarkan semua analisis di atas dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan antara faktor iklim organisasi dengan kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

### D.3. Analisis Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja

Tabel 51  
Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja

Kepemimpinan \* Kinerja Crosstabulation

Count		Kinerja				Total
		tidak berhasil	kurang berhasil	berhasil	sangat berhasil	tidak berhasil
Kepemimpinan	tidak baik	2	10	2	6	20
	kurang baik	6	10	6	7	29
	baik	2	4	3	2	11
	sangat baik	1	7	14	18	40
Total		11	31	25	33	100

Tabel 51 memperlihatkan penyebaran persepsi responden mengenai hubungan kepemimpinan dengan persepsi responden mengenai kinerja. Berdasarkan tabel diketahui bahwa jumlah pegawai yang mempunyai kinerja tidak berhasil sebanyak 11 orang (11%), yang kurang berhasil sebanyak 31 orang (31%), yang berhasil sebanyak 25 orang (25%), dan yang sangat berhasil sebanyak 33 orang (33%). Dari hubungan antara kepemimpinan dengan tingkat keberhasilan kinerja dapat diketahui bahwa ada kecenderungan keberhasilan kinerja yang semakin berhasil jika tingkat kepemimpinan semakin baik. Hal ini menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja.

Tabel 52  
Hasil Uji Chi-Square Kepemimpinan dengan Kinerja

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,393(a)	9	,043
Likelihood Ratio	18,475	9	,030
Linear-by-Linear Association	7,920	1	,005
N of Valid Cases	100		

a. 7 cells (43,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,21.

Tabel di atas menunjukkan adanya hubungan (asosiasi) antara persepsi responden tentang kepemimpinan dengan kinerja. Terlihat dari nilai Pearson Chi-Square signifikan (0,043) sebesar 17,393. Nilai ini menunjukkan bahwa responden merasakan keberhasilan kinerja berhubungan dengan kebaikan kepemimpinan. Dengan demikian jika kepemimpinan semakin baik, maka kinerja pegawai akan semakin baik pula.

Tabel 53  
Hasil Uji Hubungan Searah Kepemimpinan dengan Kinerja

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,242	,080	3,061	,002
		Kepemimpinan Dependent	,240	,078	3,061	,002
		Kinerja Dependent	,245	,081	3,061	,002

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Tabel di atas menunjukkan adanya hubungan (korelasi) searah antara persepsi responden tentang kepemimpinan dengan kinerja. Terlihat dari nilai Somers'd signifikan (0,002) sebesar 0,242. Nilai ini menunjukkan bahwa



responden agak rendah merasakan semakin baiknya kepemimpinan menyebabkan semakin berhasilnya kinerja.

Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dilaksanakan oleh pimpinan tidak langsung membuat kinerja pegawai menjadi meningkat secara signifikan, akan tetapi tetap ada peningkatan.

Tabel 54  
Hasil Uji Hubungan Dua Arah Kepemimpinan dengan Kinerja

**Symmetric Measures**

		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,385			,043
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,242	,080	3,061	,002
	Kendall's tau-c	,230	,075	3,061	,002
	Gamma	,331	,106	3,061	,002
	Spearman Correlation	,284	,094	2,933	,004(c)
Interval by Interval	Pearson's R	,283	,091	2,919	,004(c)
N of Valid Cases		100			

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c Based on normal approximation.

Tabel di atas menunjukkan adanya hubungan (korelasi) dua arah antara persepsi responden tentang kepemimpinan dengan kinerja. Terlihat dari nilai Kendall's tau-b, Kendall's tau-c, Gamma dan Spearman Correlation yang signifikan, tetapi nilai ini menunjukkan bahwa responden agak rendah merasakan semakin baiknya kepemimpinan menyebabkan semakin berhasilnya kinerja. Hasil analisis ini memperkuat analisis hubungan searah antara kepemimpinan dengan kinerja yang sudah dilakukan di atas.

Secara umum berdasarkan semua analisis di atas dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang antara faktor kepemimpinan dengan kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

#### D.4. Analisis Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja

Tabel 55  
Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja

Motivasi \* Kinerja Crosstabulation

Count		Kinerja				Total
		tidak berhasil	kurang berhasil	berhasil	sangat berhasil	
Motivasi	baik	9	30	17	13	69
	sangat baik	2	1	8	20	31
Total		11	31	25	33	100

Tabel 55 memperlihatkan penyebaran persepsi responden mengenai hubungan motivasi kerja dengan persepsi responden mengenai kinerja. Berdasarkan tabel diketahui bahwa jumlah pegawai yang mempunyai kinerja tidak berhasil sebanyak 11 orang (11%), yang kurang berhasil sebanyak 31 orang (31%), yang berhasil sebanyak 25 orang (25%), dan yang sangat berhasil sebanyak 33 orang (33%). Dari hubungan antara motivasi kerja dengan tingkat keberhasilan kinerja dapat diketahui bahwa ada kecenderungan keberhasilan kinerja yang semakin berhasil jika tingkat motivasi kerja semakin baik. Hal ini menunjukkan adanya hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja.

Tabel 56  
Hasil Uji Chi-Square Motivasi Kerja dengan Kinerja

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,559(a)	3	,000
Likelihood Ratio	28,959	3	,000
Linear-by-Linear Association	20,002	1	,000
N of Valid Cases	100		

a. 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,41.

Tabel di atas menunjukkan adanya hubungan (asosiasi) antara persepsi responden tentang motivasi kerja dengan kinerja. Terlihat dari nilai Pearson Chi-Square signifikan (0,000) sebesar 25,559. Nilai ini menunjukkan bahwa responden merasakan keberhasilan kinerja berhubungan dengan kebaikan motivasi kerja. Dengan demikian jika motivasi kerja semakin baik, maka kinerja pegawai akan semakin baik pula.

Tabel 57  
Hasil Uji Hubungan Searah Motivasi Kerja dengan Kinerja

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,414	,076	5,120	,000
		Motivasi Dependent	,330	,066	5,120	,000
		Kinerja Dependent	,555	,098	5,120	,000

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Tabel di atas menunjukkan adanya hubungan (korelasi) searah antara persepsi responden tentang motivasi kerja dengan kinerja. Terlihat dari nilai Somers'd signifikan (0,000) sebesar 0,414. Nilai ini menunjukkan bahwa

responden agak rendah merasakan semakin baiknya motivasi kerja menyebabkan semakin berhasilnya kinerja.

Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang diberikan oleh pimpinan tidak langsung membuat kinerja pegawai menjadi meningkat secara signifikan, akan tetapi tetap ada peningkatan.

Tabel 58  
Hasil Uji Hubungan Dua Arah Kepemimpinan dengan Kinerja

		Symmetric Measures			
		Value	Asymp. Std Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,500			,000
	Cramer's V	,500			,000
	Contingency Coefficient	,451			,000
Ordinal by Ordinal	Gamma	,700	,111	5,120	,000
	Spearman Correlation	,464	,085	5,187	,000(c)
Interval by Interval	Pearson's R	,449	,086	4,981	,000(c)
N of Valid Cases		100			

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c Based on normal approximation.

Tabel di atas menunjukkan adanya hubungan (korelasi) dua arah antara persepsi responden tentang motivasi kerja dengan kinerja. Terlihat dari nilai Kendall's tau-b, Kendall's tau-c, Gamma dan Spearman Correlation yang signifikan, tetapi nilai ini menunjukkan bahwa responden agak rendah merasakan semakin baiknya motivasi kerja menyebabkan semakin berhasilnya kinerja. Hasil analisis ini memperkuat analisis hubungan searah antara motivasi kerja dengan kinerja yang sudah dilakukan di atas.

Secara umum berdasarkan semua analisis di atas dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan antara faktor motivasi kerja dengan kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

#### E. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Analisis kuantitatif dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan regresi linear berganda. Pengujian dilakukan dengan menggunakan alat bantu SPSS for windows version 15. Adapun hasil pengujian regresi dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 59  
Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	F <sub>hitung</sub>	Signifikansi	Keterangan
Kepemimpinan	0,099	1,055	0,294	Tidak Signifikan
Komunikasi	0,017	0,158	0,875	Tidak Signifikan
Iklim Organisasi	0,154	1,685	0,095	Tidak Signifikan
Motivasi kerja	0,403	3,596	0,001	Signifikan
Konstanta			9,286	
R <sup>2</sup>			0,323	
F <sub>hitung</sub>			11,326	

Sumber: Data Primer, 2008.

Dari hasil pengolahan data di atas, dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 9,286 + 0,099 X_1 + 0,017 X_2 + 0,154 X_3 + 0,403 X_4$$

Berdasarkan persamaan regresi yang diperoleh ini dapat diketahui bahwa:

$$b_1 = 0,099$$

Artinya variabel kepemimpinan tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor karena pengaruhnya tidak signifikan.

$$b_2 = 0,017$$

Artinya variabel komunikasi tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor karena pengaruhnya tidak signifikan.

$$b_3 = 0,154$$

Artinya variabel iklim organisasi tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor karena pengaruhnya tidak signifikan.

$$b_4 = 0,403$$

Artinya variabel motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor karena pengaruhnya signifikan.

Berdasarkan tabel 45 di atas dapat diketahui nilai  $R^2$  adalah 0,323 (32,3%). Artinya variansi variabel terikat yang dapat dijelaskan variabel bebas sebesar 32,3% sedangkan yang 67,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat digunakan variabel motivasi kerja, karena variabel ini mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Sedangkan variabel kepemimpinan, komunikasi, iklim organisasi, tidak dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai, karena terbukti tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

## F. Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis 1 – 4 digunakan uji t. Uji t dilakukan dengan membandingkan p value dengan nilai  $\alpha$ . Jika p value  $< \alpha$ , maka signifikan. Jika p value  $> \alpha$ , maka tidak signifikan.

Dari pengujian yang dilakukan dengan diketahui bahwa :

1. p value  $X_1 (0,294) > \alpha (0,05)$ , hal ini menunjukkan hipotesis 1 tidak terbukti, karena tidak signifikan, sedangkan hipotesis yang ingin dibuktikan adalah “Ada pengaruh yang signifikan dari faktor Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.”
2. p value  $X_2 (0,875) > \alpha (0,05)$ , hal ini menunjukkan hipotesis 2 tidak terbukti, karena tidak signifikan, sedangkan hipotesis yang ingin dibuktikan “Ada pengaruh yang signifikan dari faktor komunikasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.”
3. p value  $X_3 (0,095) > \alpha (0,05)$ , hal ini menunjukkan hipotesis 3 tidak terbukti, karena tidak signifikan, sedangkan hipotesis yang ingin dibuktikan “Ada pengaruh yang signifikan dari faktor iklim organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.”
4. p value  $X_4 (0,001) < \alpha (0,05)$ , hal ini menunjukkan hipotesis 4 terbukti. Artinya “Ada pengaruh yang signifikan dari faktor motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.”

Untuk menguji hipotesis 5 digunakan uji F. Uji F dilakukan dengan membandingkan p value dengan nilai  $\alpha$ . Jika p value  $< \alpha$ , maka signifikan. Jika p value  $> \alpha$ , maka tidak signifikan. Dari pengujian yang dilakukan dengan diketahui bahwa p value (0,000)  $< \alpha$  (0,05). Hal ini menunjukkan hipotesis 5 terbukti. Artinya “Ada pengaruh yang signifikan dari faktor kepemimpinan, komunikasi, iklim organisasi dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.”

## H. Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan di atas, dapat diketahui bahwa secara simultan, ada pengaruh yang signifikan dari faktor kepemimpinan, komunikasi, iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor. Hal ini terbukti uji F yang signifikan pada tingkat  $\alpha = 0,05$ .

Namun demikian, setelah diuji secara individual, diketahui bahwa hanya faktor motivasi kerja saja yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini disebabkan dari keempat faktor tersebut, hanya faktor motivasi yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat Stoner et.al (1996: 134) menyatakan bahwa “Motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberikan kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Ini termasuk faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu”. Demikian pula sejalan dengan pendapat Robbins



(1997: 198) yang menyatakan bahwa “Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan individual.”

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dipahami mengapa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor.

Di lain pihak, faktor kepemimpinan, komunikasi, dan iklim organisasi, mutlak merupakan faktor yang berasal dari luar individu. Sebagaimana diketahui bahwa faktor kepemimpinan sebenarnya ditujukan untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya (Ermaya, 1999: 11). Berdasarkan definisi ini dapat diketahui bahwa faktor kepemimpinan murni berasal dari luar individu. Sebagai faktor yang berasal dari luar, kadang-kadang pihak yang dipengaruhi tidak bisa dikendalikan sesuai dengan keinginan pimpinan. Apalagi jika pimpinan memiliki gaya kepemimpinan yang belum tentu disukai oleh bawahan. Oleh karena itulah faktor kepemimpinan belum tentu dapat meningkatkan kinerja pegawai sesuai dengan keinginan pimpinan.

Sebagaimana halnya faktor kepemimpinan, faktor komunikasi juga tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Komunikasi itu sendiri dilakukan untuk memberi tahu (*informative*) dan mengubah sikap (*persuasive*). Komunikasi yang bersifat informatif bertujuan menyampaikan pesan atau pendapat, sedangkan komunikasi persuasif

bertujuan mengubah sikap (*attitude*), pendapat (*opinion*), atau perilaku (*behavior*) (Effendy, 2002: 4). Karena dalam penelitian ini komunikasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja, hal ini berarti bahwa tujuan komunikasi yang dilakukan, belum bisa tercapai dengan baik. Karena apabila komunikasi itu telah terlaksana dengan baik, maka tujuan komunikasi dapat tercapai. Hal ini dapat disebabkan karena tidak adanya persamaan persepsi antara komunikator dan komunikan. Sebagai contoh ketika atasan memberikan petunjuk kerja pada bawahannya, bawahan tidak dapat memahami apa yang disampaikan atasan, sehingga akhirnya petunjuk tersebut tidak dapat dilaksanakan. Akibatnya kinerja yang diharapkan tidak tercapai.

Dari penelitian yang dilakukan, diketahui bahwa faktor iklim organisasi juga tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini disebabkan iklim organisasi yang tercipta tidak cukup kuat memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Dari pembahasan yang dilakukan dapat diketahui bahwa hasil penelitian ini sama dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Donny Silangit dari Program Pascasarjana Universitas Gadjah Mada Yogyakarta dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT Amico Art & Curio Semarang. Penelitian ini menggunakan dua variabel bebas yaitu Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja. Dari penelitian yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja adalah motivasi kerja. Hasil penelitian tersebut, sama dengan hasil penelitian ini.

Hasil penelitian ini juga sama dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Herman Wijaya yang meneliti Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Riau. Dalam penelitian ini digunakan tiga variabel independen, antara lain Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja. Dari ketiga variabel tersebut didapatkan variabel Motivasi Kerja mempunyai pengaruh yang paling signifikan terhadap kinerja pegawai, sama seperti hasil penelitian ini.

#### **I. Implikasi Hasil Penelitian**

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat diketahui bahwa faktor kepemimpinan, komunikasi dan iklim organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor. Namun demikian diketahui pula bahwa dari keempat faktor tersebut, hanya faktor motivasi saja yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan yang diterapkan di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor masih belum tepat, karena terbukti masih belum dapat meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan.

Sebagaimana diketahui bahwa Fiedler (dalam Wahjosumidjo, 1994: 97) mengidentifikasi tiga macam situasi kepemimpinan atau variabel yang membantu menentukan gaya kepemimpinan yang akan efektif, yaitu :

- 1) Hubungan antara pemimpin dengan bawahan (*leader-member relations*)  
maksudnya bagaimana tingkat kualitas hubungan yang terjadi antara

atasan dengan bawahan. Sikap bawahan terhadap kepribadian, watak dan kecakapan atasan.

- 2) Struktur tugas (*task structure*). Maksudnya di dalam situasi kerja apakah tugas-tugas telah disusun ke dalam suatu pola-pola yang jelas atau sebaliknya.
- 3) Kewibawaan kedudukan kepemimpinan (*leader's position power*), kewibawaan formal pemimpin di mata bawahan.

Suatu situasi akan menyenangkan pemimpin jika ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi, pimpinan diterima para pengikutnya, tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengan pegawai ditentukan secara jelas dan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan oleh pemimpin.

Berdasarkan uraian mengenai kepemimpinan maka dapat dikatakan bahwa jika faktor kepemimpinan di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor masih belum dapat meningkatkan kinerja secara signifikan, itu berarti gaya kepemimpinan yang digunakan oleh atasan di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor masih belum tepat. Hal ini membawa implikasi bahwa para pemimpin di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor harus merubah gaya kepemimpinan yang digunakannya dalam memimpin pegawai. Untuk menentukan gaya kepemimpinan yang paling tepat, kemungkinan membutuhkan beberapa kali uji coba. Pemimpin dapat mencoba masing-masing gaya kepemimpinan, untuk kemudian menentukan gaya kepemimpinan apa yang paling tepat untuk diterapkan di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor. Namun demikian, tidak

menutup kemungkinan, para pemimpin untuk menggunakan gaya kepemimpinan yang berubah-ubah dari waktu ke waktu, sesuai dengan dinamika organisasi yang dipimpinnya.

Di lain pihak, dari penelitian yang dilakukan juga diketahui bahwa faktor komunikasi juga tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini disebabkan arus komunikasi yang ada di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor masih belum optimal. Sebagaimana diketahui bahwa arus komunikasi di dalam organisasi ada 3 (tiga), yaitu dari atas ke bawah (arus vertikal), dari bawah ke atas (arus vertikal), serta arus komunikasi dengan sesama pegawai dalam satu level (arus horisontal).

Di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor, arus komunikasi yang efektif hanya arus komunikasi dari atas ke bawah dan arus komunikasi dengan sesama pegawai dalam satu level, sedangkan arus komunikasi dari bawah ke atas, tidak efektif. Hal ini dikarenakan belum tercipta iklim komunikasi yang membebaskan pegawai untuk memberikan usulan dari bawah ke atas. Sebaliknya, pegawai hanya terbiasa menerima perintah dari atasan. Padahal usulan dari bawah ini sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja organisasi, karena para bawahan ini adalah para pelaksana secara langsung yang mengetahui praktek secara nyata di lapangan. Berdasarkan uraian di atas, membawa implikasi bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor dapat dilakukan dengan membuka kran komunikasi dari bawah ke atas dengan selebar-lebarnya.

Dari penelitian yang dilakukan juga diketahui bahwa faktor iklim organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor. Hal ini disebabkan iklim organisasi yang ada di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor masih belum kondusif untuk meningkatkan kinerja pegawai. Sebagaimana diketahui bahwa iklim organisasi adalah suasana kerja yang diciptakan oleh tingkah laku dan kebijakan organisasi, dirasakan oleh organisasi dan memberikan makna bagi pegawai yang bekerja dalam organisasi tersebut.

Menurut Litwin dan Stringer sebagaimana dikutip oleh Steers (1985 : 188), iklim organisasi dipengaruhi oleh struktur organisasi, tanggungjawab, penghargaan, resiko, perhatian, dukungan, standar dan persaingan. Dari penelitian yang dilakukan diketahui faktor tanggungjawab, penghargaan dan standar kerja kurang dimiliki pegawai, sehingga hal ini menimbulkan iklim kerja yang kurang mendukung untuk mencapai kinerja yang optimal. Masalah tanggungjawab yang kurang ini terlihat dari masih adanya pegawai yang meninggalkan kantor sebelum jam kerja berakhir. Masalah penghargaan yang kurang terlihat dari tidak adanya penghargaan ataupun sekedar pujian kepada pegawai yang mempunyai kinerja yang baik. Di lain pihak masalah standar kerja yang kurang dapat dilihat dari hasil kerja pegawai yang sering tidak sesuai dengan standar.

Semua permasalahan yang timbul dalam organisasi di atas, menyebabkan kurang signifikannya pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini membawa implikasi bahwa pemimpin Dinas

Kesehatan Kabupaten Alor harus meningkatkan aspek-aspek iklim organisasi yang masih kurang baik, agar diperoleh peningkatan kinerja pegawai yang signifikan.

Dari penelitian yang dilakukan juga diketahui bahwa satu-satunya variabel yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Menurut Maslow (dalam Stonner, 1996: 139) di dalam diri manusia ada suatu jenjang hierarki lima kebutuhan sebagai berikut :

- 1) Faali (*Fisiologis*), rasa lapar, haus, pakaian, rumah, seks dan kebutuhan ragawi.
- 2) Keamanan, keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- 3) Sosial, kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik dan persahabatan.
- 4) Penghargaan, mencakup rasa hormat internal, harga diri, otonomi, prestasi dan faktor hormat eksternal misalnya status pengakuan dan perhatian.
- 5) Aktualisasi diri, dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu, mencakup pertumbuhan, mencapai potensial dan pemenuhan diri.

Semua kebutuhan yang dikemukakan Maslow di atas, akan memotivasi pegawai. Dalam hal ini pegawai yang telah terpenuhi kebutuhannya yang lebih rendah akan mempunyai kebutuhan yang lebih tinggi. Demikian seterusnya, kebutuhan itu tidak akan pernah berhenti. Oleh karena itulah motivasi ini tidak akan pernah mati selama pegawai masih mempunyai kebutuhan. Jika dilihat dari teori Maslow ini, maka sangat masuk

akal jika motivasi kerja merupakan satu-satunya variabel yang mempunyai pengaruh paling signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian di atas membawa implikasi bahwa pihak pimpinan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dengan cara mengetahui kebutuhan pegawai, dan menjadikan kebutuhan tersebut sebagai alat untuk memotivasi pegawai. Sebagai contoh, pegawai sudah sampai pada kebutuhan akan aktualisasi diri, maka itu berarti pegawai butuh promosi. Oleh karena itu pimpinan dapat memberikan syarat, bahwa pegawai akan diberikan promosi, jika kinerjanya baik. Melalui cara ini, maka pegawai otomatis akan termotivasi untuk mencapai kinerja yang baik.

UNIVERSITAS TERBUKA



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Faktor kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor. Hal ini disebabkan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor masih belum sesuai diterapkan untuk memimpin pegawai, sehingga belum dapat meningkatkan kinerja pegawai.
2. Faktor komunikasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor. Hal ini disebabkan masih belum efektifnya komunikasi dari bawahan kepada atasan, terutama yang berkaitan dengan pemberian masukan kepada atasan, sehingga belum dapat meningkatkan kinerja pegawai.
3. Faktor iklim organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor. Hal ini disebabkan masih belum terbentuknya iklim organisasi yang kondusif untuk mendukung kinerja pegawai, sehingga belum dapat meningkatkan kinerja pegawai.
4. Faktor motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor. Hal ini

disebabkan faktor motivasi telah memberi semangat kerja bagi pegawai, baik dari dalam maupun dari luar diri pegawai, sehingga motivasi kerja pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai.

5. Faktor kepemimpinan, komunikasi, iklim organisasi dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor. Hal ini disebabkan secara simultan, semua faktor saling memperkuat satu sama lain, sehingga terjadilah sinergi yang menghasilkan peningkatan kinerja pegawai.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh, diberikan saran sebagai berikut:

1. Kepada para peneliti selanjutnya, jika ingin melakukan penelitian serupa diharapkan untuk menambah faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja antara lain faktor insentif dan kepuasan kerja. Kedua faktor ini kemungkinan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja, karena semua orang yang bekerja bertujuan mendapatkan upah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, sehingga besar kemungkinan faktor ini mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian juga pegawai yang merasa puas biasanya lebih termotivasi untuk memberikan kinerja yang baik kepada organisasi, sehingga besar kemungkinan faktor ini juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Kepada Dinas Kesehatan Kabupaten Alor disarankan untuk:
  - a. Menciptakan iklim organisasi yang kondusif untuk meningkatkan kinerja dengan optimal. Hal ini dapat dilakukan antara lain dengan menciptakan hubungan yang akrab antara sesama pegawai melalui acara arisan seluruh pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor. Rasa kebersamaan yang terbentuk, dapat menular kepada lingkungan kerja, sehingga akhirnya bisa meningkatkan kinerja pegawai.
  - b. Pimpinan hendaknya berusaha untuk memberikan perhatian berupa penghargaan yang dapat diwujudkan dalam bentuk yang sangat sederhana yaitu pujian atas prestasi. Hal ini berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai.

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR PUSTAKA

- Algifari, 2000, *Metode Statistika untuk Penelitian*, Yogyakarta: AMP YKPN.
- Arikunto, Suharsimi. 1987. *Analisis Parametrik*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Arikunto, Suharsimi. 2003. *Prosedur Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, M. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Media Kompetindo.
- As'ad, Mochammad. 2003. *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Azwar, S. 2001. *Sikap Manusia Teori Dan Pengukuran*. Edisi ke2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bestira, I. 1998. *Produktivitas Perusahaan*. Bandung: Alumni.
- Conover, WJ., 1980, *Applied Non Parametric Statistics*, Singapore: John Wiley & Sons.
- Dafidoft, Linda L. 1987. *Introductions of Psychology*. New Work: McGraw Hill Book Company.
- Ermaya Suradinata. 1997. *Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintahan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Frech, Wendell L. 1994, *Human Resources Management*, Third Edition, Boston Toronto: McGraw Hill Book Company.
- Gerungan, W. A., 1982. *Manajemen Personalia*, Editor Herman Hutauruk, Jakarta: Pradnya Paramita.
- Gibson, James L, John M.I, James H. Donnely. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi Kedelapan. Jakarta: Bina Aksara.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Muhammad. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heidjrachman dan Suad Husnan. 2002. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.

- Hodges, 1985. *Psikologi Perusahaan*, Diterjemahkan Agus Budi Santoso, Gramedia, Jakarta.
- Lane, Jan Erik. 1995. *The Public Sectors, Concept, Model and Approaches*. London: Sage Publications.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mas'ud, Fuad, 2004. *Survai Diagnosis Organisasional, Konsep & Aplikasi*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Mulyana, Deddy. 2005. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Pace, R. Wayne, Don F. Faules. 2005. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Editor Deddy Mulyana. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Panggabean, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Rahardjo, Satjipto. 2002. *Politik Hukum Undang-undang Dasar 1945*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Robbins, Stephen P. 1997. *Perilaku Organisasi*. Jilid I dan II. Jakarta: Erlangga.
- Roscoe, Pound, *Research Methodology*, Singapore: McGraw Hill Book Company.
- Ruslan, Rosady. 2002. *Kiat dan Strategi kampanye Public Relations*. Edisi Revisi. Jakarta: PT RajaGafindo Persada.
- Santoso, Singgih, 2001. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Siegel, Sidney. 1992. *Statistik Nonparametrik Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, Jakarta: PT. Gramedia.
- Simamora, H. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Steers, 1985. *Efektifitas Organisasi Kaidah Tingkah Laku* (terjemahan). Jakarta: Erlangga.
- Stonner, James AF, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert JR. 1996. *Manajemen*. Jilid II. Jakarta: Prenhalindo.

- Subagyo, Djarwanto Pangestu, 1996. *Statistika Induktif*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE.
- Sugiyono, 2005, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: CV Alfabeta.
- Tambunan, A. S. S. 2005. *Politik Hukum Berdasarkan UUD 1945*, Jakarta: Gramedia.
- Thoha, Miftah. 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- Umar, Husein. 2003. *Metode Riset Perilaku Konsumen Jasa*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Vardiansyah, Dani. 2004. *Pengantar Ilmu Komunikasi: Pendekatan Taksonomi Konseptual*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Veithzal, Rivai dan Ahmad Fawzi Mohammad Basri. 2005. *Performance Appraisal (Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan)*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Wahjosumidjo. 1994. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Widjaja, H.A.W. 2000 *Ilmu Komunikasi Pengantar Studi*. Jakarta: Rineka Cipta.

## PERMOHONAN MENJAWAB KUESIONER

Penelitian ini ditujukan untuk penyusunan tesis yang merupakan syarat dalam meraih gelar kesarjanaan untuk jenjang studi S2. Adapun tujuannya adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur.

Demi tercapainya tujuan penelitian ini, kami memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk membantu penelitian ini dengan memberikan jawaban pada item-item pertanyaan yang telah disediakan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Cara pengisian jawaban adalah memberi tanda  $\surd$  pada jawaban yang sesuai dengan pengalaman responden. Adapun item jawaban yang tersedia adalah:

- SS : Sangat Sesuai
- S : Sesuai
- KS : Kurang Sesuai
- TS : Tidak Sesuai
- STS : Sangat Tidak Sesuai

Dalam kesempatan ini, kami mengucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk membantu penelitian ini dan apabila ada sikap kami yang kurang berkenan, kami memohon maaf yang sebesar-besarnya.

Alor, .....

Peneliti

Putu Sunarcaya

## DAFTAR PERTANYAAN

### I. Identitas Responden

Nomer Responden : .....  
Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan  
Usia : .....  
Pendidikan : .....  
Status Perkawinan : Sudah kawin/belum kawin

### II. Pengisian Kuesioner

Mohon diisi dengan memberi tanda  $\checkmark$  pada jawaban yang sesuai dengan pengalaman anda.

#### 1. Kuesioner Kepemimpinan\*

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Pemimpin mengakui dan menghargai bawahan					
2	Pemimpin menentukan tujuan yang realistis untuk organisasi/bagian					
3	Pemimpin menyampaikan dengan jelas arah tujuan yang diinginkan kepada bawahan					
4	Pemimpin memberi inspirasi kepada anak buah untuk melakukan sesuatu melebihi tugas yang wajib					
5	Pemimpin memuji dan menghargai pegawai yang bekerja tepat waktu					
6	Pemimpin sering menekankan pentingnya tugas dan meminta pegawai melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya					



**2. Kuesioner Komunikasi\***

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Pegawai tidak beradu argumentasi dengan atasannya sekalipun dia tidak yakin jika atasannya adalah benar					
2	Pegawai selalu memberitahu secara lisan kepada atasannya kemajuan yang dicapai dalam tugas					
3	Pegawai berbicara dengan sopan kepada siapapun dan dengan nada suara yang santun kepada siapa saja pada semua tingkatan organisasi					
4	Pegawai mampu memberikan ide-ide baru berkaitan dengan pekerjaan					
5	Pegawai dapat mendiskusikan atau memberikan argumentasi tentang masalah-masalah yang dia ketahui					
6	Pegawai selalu memberikan umpan balik kepada semua pegawai baik kepada atasan, rekan sekerjanya, maupun bawahan					

**3. Kuesioner Iklim Organisasi\***

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Pegawai diharapkan mematuhi hukum dan standar profesional melebihi pertimbangan yang lainnya					
2	Setiap pegawai diharapkan mematuhi dengan sungguh-sungguh peraturan perusahaan					
3	Dalam kantor ini orang hanya memperhatikan diri mereka sendiri					
4	Setiap orang dalam kantor ini memutuskan apa yang baik atau buruk secara mandiri					
5	Semua pegawai bertindak secara bertanggung jawab					
6	Pegawai di sini banyak yang melakukan tindakan tidak etis					
7	Pegawai di sini dihukum jika bertindak tidak jujur					

#### 4. Kuesioner Motivasi Kerja\*

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya sungguh peduli dengan pekerjaan saya					
2	Pekerjaan saya sangat menyenangkan dan menantang					
3	Saya menikmati pekerjaan yang menantang dan sukar					
4	Jika bukan karena uang, saya tidak akan melakukan pekerjaan ini					
5	Pekerjaan saya sungguh tidak menarik minat saya					
6	Saya ingin mengetahui seberapa baik saya bekerja, dan saya menggunakan umpan balik untuk diri saya sendiri					

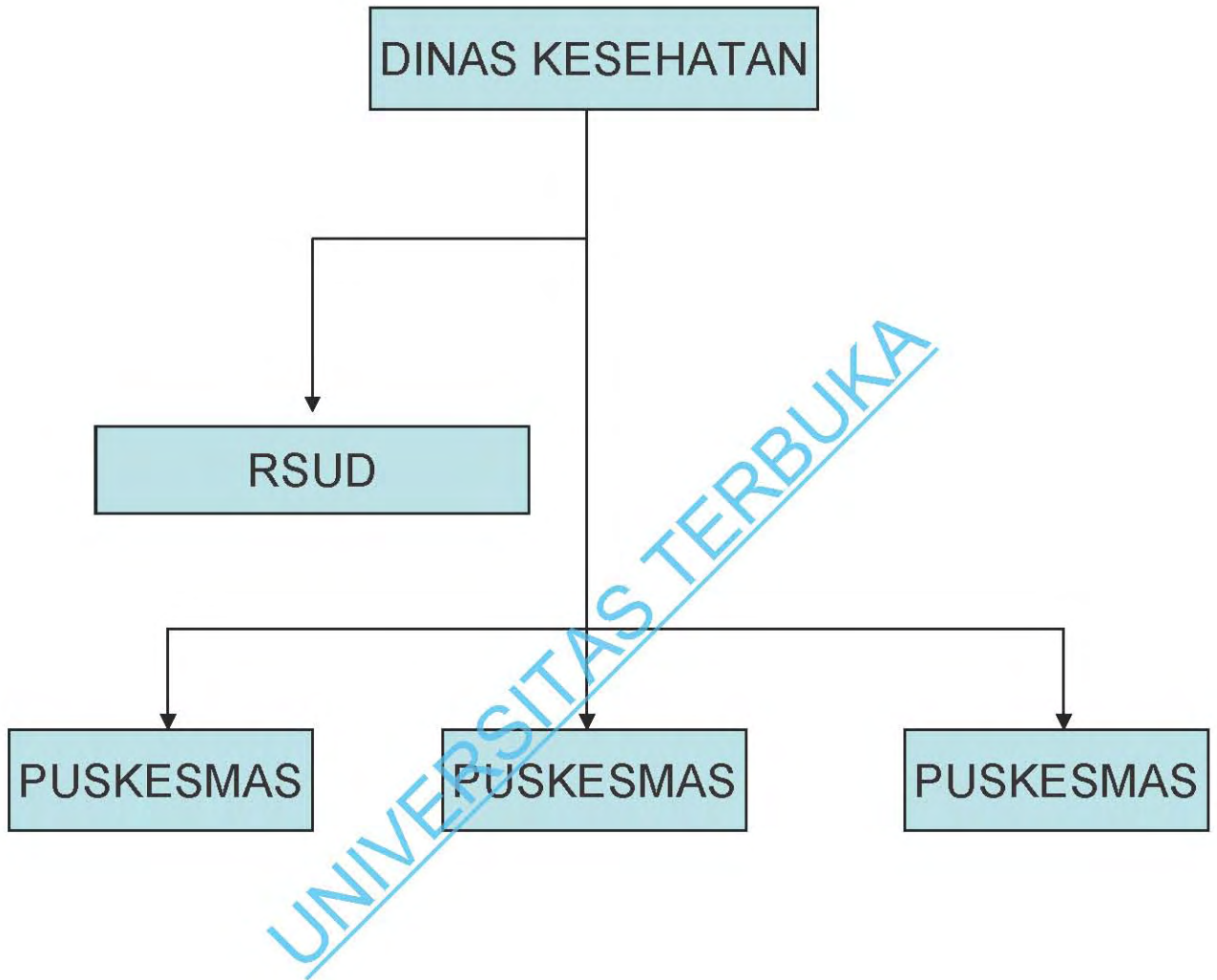
#### 5. Kuesioner Kinerja\*

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Kuantitas kerja pegawai di sini melebihi pegawai yang lain					
2	Efisiensi kerja pegawai di sini melebihi pegawai yang lain					
3	Standar kualitas kerja pegawai melebihi standar resmi yang ada					
4	Kemampuan pegawai melakukan pekerjaan utama adalah baik					
5	Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan tepat waktu					
6	Pengetahuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan utamanya adalah baik					
7	Kreativitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya adalah baik					

**Keterangan:**

\*Sumber: Fuad Mas'ud, 2004. *Survai Diagnosis Organisasional, Konsep & Aplikasi*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

STRUKTUR ORGANISASI  
DINAS KESEHATAN  
KAB.ALOR



## Lampiran

### Hasil Uji Validitas Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	40	40,0
	Excluded <sup>a</sup>	60	60,0
	Total	100	100,0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,786	6

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
item1	2,4000	,92819	40
item2	1,9500	,81492	40
item3	1,9500	,78283	40
item4	2,4750	,90547	40
item5	1,9750	,83120	40
item6	2,2750	,90547	40

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	10,6250	9,163	,575	,744
item2	11,0750	9,404	,638	,731
item3	11,0750	10,379	,449	,773
item4	10,5500	9,895	,446	,776
item5	11,0500	9,690	,500	,763
item6	10,7500	9,064	,618	,732

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,0250	13,256	3,64085	6

**Lampiran**  
**Hasil Uji Validitas Reliabilitas Variabel Komunikasi**

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	40	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,795	6

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Item1	2,9000	,90014	40
Item2	3,1500	,83359	40
Item3	2,8750	,52236	40
Item4	2,7750	,83166	40
Item5	3,1500	,00128	40
Item6	2,9250	,88831	40

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	14,8750	9,599	,611	,748
Item2	14,6250	10,189	,552	,763
Item3	14,9000	10,297	,539	,766
Item4	15,0000	11,179	,350	,806
Item5	14,6250	9,471	,543	,767
Item6	14,8500	9,208	,709	,724

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
17,7750	13,820	3,71751	6

**Lampiran**  
**Hasil Uji Validitas Reliabilitas Variabel Iklim Organisasi**

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	40	42,1
	Excluded <sup>a</sup>	55	57,9
	Total	95	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,830	7

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
item1	2,4750	1,01242	40
item2	2,4000	1,03280	40
item3	2,6000	,95542	40
item4	1,9000	,84124	40
item5	2,4500	,92233	40
item6	2,5750	1,00989	40
item7	2,5250	,96044	40

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	14,4500	17,228	,521	,817
item2	14,5250	15,897	,689	,788
item3	14,3250	17,148	,578	,807
item4	15,0250	18,179	,523	,816
item5	14,4750	16,820	,647	,797
item6	14,3500	15,772	,729	,781
item7	14,4000	18,656	,368	,840

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16,9250	22,635	4,75765	7

**Lampiran****Hasil Uji Validitas Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	40	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,669	6

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Item1	3,1750	1,08338	40
Item2	3,2250	,97369	40
Item3	3,4000	,84121	40
Item4	3,2500	,86972	40
Item5	2,9250	,94428	40
Item6	3,0000	1,01274	40

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	15,8000	8,421	,452	,607
Item2	15,7500	9,423	,345	,646
Item3	15,5750	9,687	,390	,631
Item4	15,7250	9,692	,367	,638
Item5	16,0500	9,485	,354	,642
Item6	15,9750	8,538	,485	,594

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18,9750	12,435	3,52637	6

**Lampiran****Hasil Uji Validitas Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	40	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,702	7

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Item1	3,1000	,92819	40
Item2	2,9000	,92819	40
Item3	3,3500	,97534	40
Item4	3,1000	1,03280	40
Item5	3,1750	,98417	40
Item6	2,5500	,90441	40
Item7	2,5000	,93370	40

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	17,5750	13,174	,302	,696
Item2	17,7750	12,589	,398	,672
Item3	17,3250	12,225	,424	,665
Item4	17,5750	11,481	,503	,643
Item5	17,5000	12,410	,388	,675
Item6	18,1250	12,317	,462	,656
Item7	18,1750	12,558	,399	,672

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
20,6750	16,071	4,00888	7



Lampiran  
Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	motivasi, komuniks, iklim_org, a kepemimp		Enter

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

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,568 <sup>a</sup>	,323	,294	2,14063	1,702

- a. Predictors: (Constant), motivasi, komuniks, iklim\_org, kepemimp  
b. Dependent Variable: kinerja

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	207,591	4	51,898	11,326	,000 <sup>a</sup>
	Residual	435,319	95	4,582		
	Total	642,910	99			

- a. Predictors: (Constant), motivasi, komuniks, iklim\_org, kepemimp  
b. Dependent Variable: kinerja

Coefficients<sup>b</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	9,236	2,183		4,255	,000		
	kepemimp	,039	,094	,107	1,055	,294	,423	2,203
	kommuniks	,017	,107	,020	,158	,875	,445	2,246
	iklim_org	,154	,092	,166	1,685	,095	,732	1,366
	motivasi	,433	,112	,379	3,596	,001	,641	1,559

- a. Dependent Variable: kinerja

## Collinearity Diagnostics

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	kepemimp	komuniks	iklim_org	motivasi
1	1	4,959	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,020	15,572	,04	,23	,07	,13	,03
	3	,008	24,452	,30	,10	,17	,00	,58
	4	,007	26,456	,50	,00	,03	,79	,13
	5	,005	31,139	,16	,67	,73	,07	,26

a. Dependent Variable: kinerja

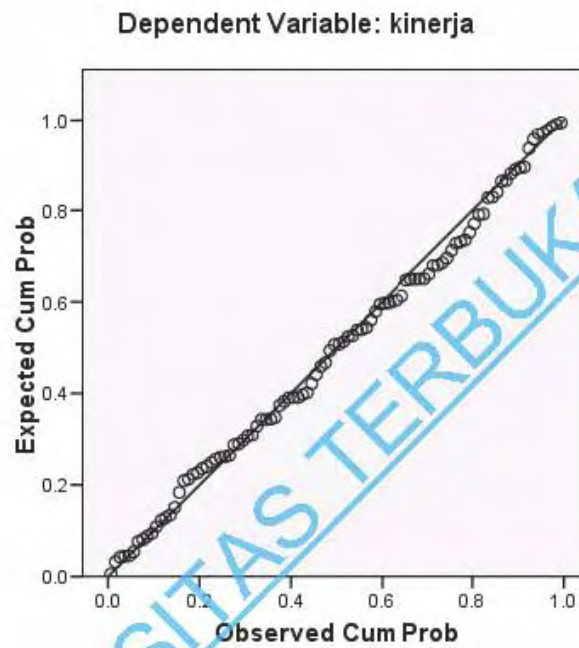
## Residuals Statistics

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	20,1898	26,0599	22,9700	1,44806	100
Std. Predicted Value	-1,920	2,134	,000	1,000	100
Standard Error of Predicted Value	,252	,926	,459	,137	100
Adjusted Predicted Value	19,8515	26,2783	22,9718	1,45935	100
Residual	-5,43879	5,46040	,00000	2,09694	100
Std. Residual	-2,541	2,551	,000	,980	100
Stud. Residual	-2,635	2,575	,000	1,010	100
Deleted Residual	-5,84821	5,56245	,00133	2,22932	100
Stud. Deleted Residual	-2,722	2,655	,001	1,022	100
Mahal. Distance	,377	17,520	3,960	3,119	100
Cook's Distance	,000	,170	,013	,026	100
Centered Leverage Value	,004	,177	,040	,032	100

a. Dependent Variable: kinerja

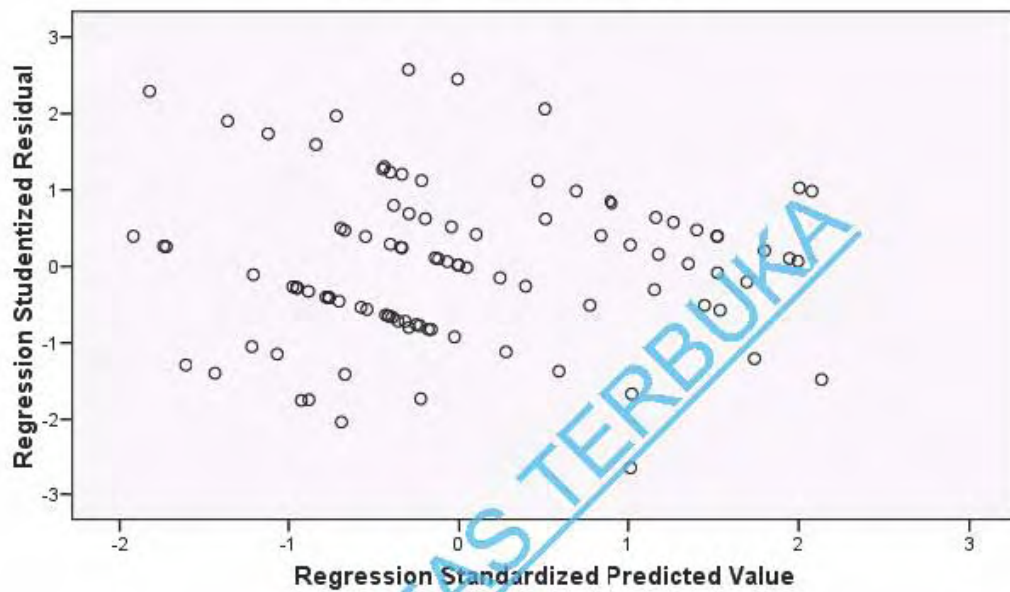
## Charts

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



### Scatterplot

Dependent Variable: kinerja



Tabel 2  
Rangkuman Hasil Penelitian Terdahulu

No	Referensi	Variabel	Populasi/Sampel	Alat Analisa	Hasil
1	Judul: Analisis Pengaruh Insentif, Motivasi, Disiplin Kerja, dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Keuangan Daerah Kabupaten Banyumas Oleh: Srie Yono, Teguh Diwanto, Manogar Hastibuan Sumber: SMARIT : Vol. 1 No. 2 Mei 2004 : (p. 89-104)	X <sub>1</sub> : Insentif X <sub>2</sub> : Motivasi Kerja X <sub>3</sub> : Disiplin Kerja X <sub>4</sub> : Budaya Kerja Y : Kinerja Pegawai	Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Banyumas	Regresi Linear Berganda, uji F, uji t	1. Ada pengaruh dari insentif, motivasi, disiplin kerja dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Pengelola Keuangan Daerah Kabupaten Banyumas. 2. Variabel insentif mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kinerja pegawai
2	Judul: Analisis Pengaruh Gaji, Kepemimpinan, dan Sikap Rekan Sekerja terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi IMKA Surakarta Oleh: Parwanto, Wahyudin Sumber: Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta	X <sub>1</sub> : Gaji X <sub>2</sub> : Kepemimpinan X <sub>3</sub> : Sikap Rekan Sekerja Y : Kinerja Karyawan	Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi IMKA Surakarta	Regresi Linear Berganda, uji F, uji t	1. Faktor gaji, kepemimpinan, dan sikap rekan sekerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Sikap rekan sekerja mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja.
3	Judul: Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT Amico Art & Curio Senarang Oleh: Donny Silangit Sumber: Program Pascasarjana Universitas Gadjah Mada Yogyakarta	X <sub>1</sub> : Kepuasan Kerja X <sub>2</sub> : Motivasi Kerja Y : Prestasi Kerja	Karyawan PT Amico Art & Curio Senarang	Regresi Linear Berganda, uji F, uji t	1. Faktor kepuasan kerja dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. 2. Motivasi kerja mempunyai pengaruh paling dominan terhadap prestasi kerja karyawan.
4	Judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Riau Oleh: Hernan Wijaya Sumber: Program Pascasarjana Universitas Gadjah Mada Yogyakarta	X <sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan X <sub>2</sub> : Iklim Organisasi X <sub>3</sub> : Motivasi Kerja Y : Kinerja Pegawai	Pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Riau	Regresi Linear Berganda, uji F, uji t	1. Faktor gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Motivasi kerja mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai.
5	Judul: Pengaruh Faktor Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Dinas Pendidikan dan pengajaran Provinsi Papua Oleh: Sebelon Sumber: Program Pascasarjana Universitas Gadjah Mada Yogyakarta	X <sub>1</sub> : Budaya Organisasi X <sub>2</sub> : Gaya Kepemimpinan X <sub>3</sub> : Kualitas SDM Y : Kinerja Pegawai	Pegawai Dinas Pendidikan dan pengajaran Provinsi Papua	Regresi Linear Berganda, uji F, uji t	1. Faktor budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kualitas SDM mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai.

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
Jln. Cabe Raya, Pondok Cabe Ciputat 15418  
Telp. 021 7415050, Fax 0217415588

BIODATA

Nama : PUTU SUNARCAYA,SH  
NIM : 014937977  
Tempat dan Tanggal Lahir : Seririt 10 Desember 1974  
Registrasi Pertama : 2006(2)  
Riwayat Pendidikan :  
1. SDN No.2 Bubunan Tamat Tahun. 1986  
2. SMPN 1 Seririt Tamat Tahun 1989  
3. SMAN Seririt Tamat Tahun 1992  
4. S1 UKAW KUPANG Tamat Tahun 2004  
5. S2 UNIVERSITAS TERBUKA Tahun 2006- sekarang  
Riwayat Pekerjaan :  
1. Siswa Seba Milsuk SPN Kupang Tahun 1993 s/d 1994  
2. Anggota Sat. Sabhara Polres Alor Tahun 1994 s/d 1995  
3. Anggota Sat. Lantas Polres Alor 1995 s/d sekarang  
Alamat tetap Jln. Amad Yani No.38 Kalabahi – Alor - NTT  
Telp/HP (0386) 21726 HP. 081339342525

Kupang, Agustus 2008

PUTU SUNARCAYA,SH  
NIM.014937977