

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN
KOMITMEN KERJA TERHADAP KINERJA ASN
PADA DINAS KESEHATAN KABUPATEN SERDANG
BEDAGAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

TESIS

Oleh:

BULAN SIMANUNGKALI

NPM:



**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN MEDAN
2018**

ABSTRAK

PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KOMITMEN KERJA TERHADAP KINERJA ASN PADA DINAS KESEHATAN KABUPATEN SERDANG BEDAGAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis Pengaruh iklim organisasi dan komitmen kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Berdagai Setelah dirumuskan masalah penelitian dan hipotesis maka dilakukan pengujian hipotesis. Metode yang digunakan adalah metode survey dengan sensus. Kemudian, data ditabulasi dan dianalisis menggunakan regresi ganda dengan alat bantu komputasi SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa uji F hubungan antara pengaruh iklim organisasi, komitmen dan motivasi terhadap kinerja sebesar 25,101 dan signifikan sebesar 0,000^b. Hubungan langsung antara variable berpengaruh positif dan signifikan. Namun pada pengaruh tidak langsung variable tidak berpengaruh signifikan karena $> 0,05$.

Kata kunci: Iklim Organisasi, komitmen Kerja, Motivasi dan Kinerja

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah melimpahkan rahmat dan perlindunganNya, sehingga tesis dengan judul **“PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KOMITMEN KERJA TERHADAP KINERJA ASN PADA DINAS KESEHATAN KABUPATEN SERDANG BEDAGAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”**.

Tesis ini disusun guna melengkapi persyaratan dalam rangka mengakhiri masa pendidikan sekolah pascasarjana dan untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas HKBP Nommensen.

Penulis menyadari bahwa dalam menyelesaikan tesis ini, penulis banyak memperoleh bantuan, bimbingan, petunjuk serta dukungan dari berbagai pihak. Maka dari itu penulis menghaturkan terimakasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Dr.Ir. SabamMalau, selaku Rektor Universitas HKBP Nommensen.
2. Bapak Dr. Pantas H Silaban,SE.,MBA, selaku Direktur Program Pascasarjana, Ketua Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas HKBP Nommensen.
3. Bapak Prof. Dr. Pasaman Silaban, M.S.B.A, selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini

4. Bapak Drs. Heyry D.S. Pasaribu, M.M, selaku anggota Komisi Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini
5. Seluruh Dosen Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas HKBP Nommensen yang telah mendidik dan membimbing selama perkuliahan dan seluruh pegawai tata usaha Sekolah Pascasarjana Universitas HKBP Nommensen.
6. Kepada suami dan anak – anak beserta seluruh keluarga yang telah mendukung dan menjadi penyemangat dalam menyelesaikan tesis ini.
7. Rekan-rekan Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen angkatan XXV yang telah memberikan banyak dukungan dan bantuan kepada penulis.

Akhirnya peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, namun dengan segala keterbatasan yang dimiliki semoga memberikan manfaat bagi semua pihak yang memerlukannya. Dan semoga Tuhan Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang melimpahkan segala berkat, rahmat dan karuniaNya kepada kita semua. Amen.

Medan, Pebruari 2018

Penulis,

Bulan Simanungkalit

DAFTAR ISI

	Halam
	an
ABSTRAK	
.....	i
KATA PENGANTAR	
.....	ii
DAFTAR ISI	
.....	iv
DAFTAR TABEL	
.....	viii
DAFTAR GAMBAR	
.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN	
.....	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Manfaat Penelitian	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1. Tinjauan Pustaka	6
2.1.1. Iklim Organisasi	6
2.1.1.1 Pengertian Iklim Organisasi.....	6

2.1.1.2 Type Iklim Organisasi.....	8
2.1.1.3 Indikator Iklim Organisasi	12
2.1.2. Komitmen Kerja.....	14
2.1.3. Motivasi	25
2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja	25
2.1.3.2 Teori Motivasi Mc.Clelland.....	28
2.1.3.3 Teori Hirarki Kebutuhan Maslow	29
2.1.3.4 Teori Dua Faktor Herzberg.....	
30	
2.1.4. Kinerja	32
2.1.4.1 Pengertian Kinerja	32
2.1.4.2 Metode Penilaian dan Evaluasi Kinerja	37
2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	41
2.2. Kerangka Berpikir.....	44
2.3. Hipotesis.....	45
BAB III METODE PENELITIAN.....	46
3.1. Tempat dan Waktu Penelitian	46
3.2. Rancangan Penelitian	46
3.3. Populasi dan Sampel	46
3.3.1 Populasi	46
3.3.2 Sampel Penelitian.....	47

3.4	Jenis dan Sumber Data	47	
3.4.1	Data Primer	47	
3.4.2	Data Sekunder	48	
3.5	Variabel dan Defenisi Operasional	48	3.6
3.7	Uji Validitas dan Reliabilitas	54	
3.7.1	Pengujian Validitas	54	
3.7.1.1	Pengujian validitas Instrumen Variabel Iklim organisasi	55	
3.7.1.2	Pengujian validitas Instrumen Variabel Komitmen kerja	56	
3.7.1.3	Pengujian validitas Instrumen Variabel Motivasi	57	
3.7.1.4	Pengujian validitas Instrumen Variabel kinerja	58	
3.7.1	Pengujian Realibitas	59	
3.8	Uji Asumsi Klasik	60	
3.8.1	Uji Normalitas	60	
3.8.2	Uji Multikolinieritas	61	
3.8.3	Uji Heteroskedastisitas	62	
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBATASAN.....		63	
4.1	Gambaran Umum Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai		
63			
4.1.1	Sejarah Singkat Sejarah Dinas Kesehatan		

	Kabupaten Serdang Bedagai.....	
63		
	4.1.2 Struktur Organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai.....	
66		
	4.1.3 Tugas dan Fungsi Pokok.....	
66		
	4.2. Hasil Penelitian	86
	4.2.1 Analisis Deskriptif	86
	4.2.1.1 Penjelasan Responden Atas Variabel Iklim organisasi	
		86
	4.2.1.2 Penjelasan Responden Atas Variabel Komitmen kerja.....	
		87
	4.2.1.3 Penjelasan Responden Atas Variabel Motivasi.....	
		89
	4.2.1.4 Penjelasan Responden Atas Variabel kinerja.....	
		90
	4.3. Analisis Data	91
	4.3.1.1 Uji Normalitas.....	

4.3.1.2 Uji Heteroskedastisitas.....	94
4.3.2. Uji Hipotesa	95
4.3.2.1 Membentuk Model Persamaan Struktural.....	96
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	107
5.1. Kesimpulan	107
5.2. Saran	108
DAFTAR PUSTAKA.....	110

DAFTAR TABEL

Nomor

Halaman

2.1. Possible Consequences of Levels of Commitment.....	17
3.1 Definisi Operasionalisasi Variabel Penelitian.....	48
Iklim organisasi	55
3.3 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel	
Komitmen kerja	56
3.4 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel	

Motivasi.....	57
3.5 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel	
Kinerja.....	58
3.6 Uji Reabilitas.....	60
4.1. Penjelasan Responden atas Variabel Iklim organisasi	86
4.2. Penjelasan Responden atas Variabel Komitmen kerja	88
4.3. Penjelasan Responden atas Variabel Motivasi.....	89
4.4. Penjelasan Responden atas Variabel Kinerja.....	90
4.5. Hasil Uji Multikolonierisitas.....	94
4.6. Nilai tiap jalur Model struktural I.....	97
4.7. Nilai tiap jalur Model struktural II.....	99
4.8. Uji Parsial Model Struktural II.....	100
4.9. Uji F	103

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. The Positive Consequences of Commitment	

2.2. Tiga Tipe Komitmen Organisasi.....	24
2.3. KerangkaBerpikir.....	44
3.1 Strukturhubungankausul X1,X2, terhadap Y melaluperantara X3 .	50
4.1. Uji Normalitas Histogram.....	92
4.2. Uji Normalitas P-P Plot	93
4.3. Uji Heteroskedastisitas	95
4.4. Model Struktur I	96
4.5. Model Struktur II	97
4.6. Nilai Tiap Jalur Struktural I	98
4.7. Nilai Tiap Jalur Struktural II	99

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pemberi layanan publik menjadi pihak yang sering dikritik disaat masyarakat merasa kurang puas atas pelayanan publik yang diterima di instansi pemerintah, untuk itu Aparatur Sipil Negara (ASN) dituntut untuk mampu berkinerja yang tinggi dalam menjalankan perannya sebagai Aparatur Sipil Negara (Panjaitan, 2017).

Aparatur Sipil Negara (ASN) disetiap instansi diharapkan mampu memberikan kinerja yang tinggi agar pelayanan terhadap masyarakat (pelayanan publik) dapat berjalan dengan baik, kinerja yang buruk dari tiap Aparatur Sipil Negara (ASN) akan tercermin dalam bentuk pelayanan yang buruk juga kepada masyarakat untuk itulah kajian atau pembahasan tentang kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) belakangan ini semakin marak.

Rendahnya kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di beberapa daerah di negara ini sering terlihat dari banyaknya keluhan masyarakat tentang pelayanan di berbagai institusi, keluhan tersebut sering terlihat di berbagai media massa, sehingga kinerja aparatur yang rendah saat ini seolah-olah sudah menjadi ciri khas dari sebagian besar Aparatur Sipil Negara (ASN).

Pemerintah sudah melakukan berbagai program atau terkait dengan rendahnya kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN), pemerintah telah membuat berbagai program seperti peningkatan gaji, renumirasi, pelatihan dan

pengembangan dan program yang lain, namun demikian sampai saat ini masih banyak keluhan-keluhan dari berbagai pihak atau berbagai kalangan di dalam pelayanan pemberian pelayanan publik.

Penomena yang terjadi secara nasional tentang keluhan berbagai pihak mengenai kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) juga terjadi di Kabupaten Serdang Bedagai, dimana keluhan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) masih banyak dibicarakan oleh berbagai pihak secara khusus pada Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai, dimana masih ada keluhan dari masyarakat tentang pelayanan yang kurang.

Motivasi yang rendah dari para Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai saat ini masih terlihat dari berbagai tindakan atau pekerjaan-pekerjaan para Aparatur Sipil Negara (ASN) di dinas kesehatan kabupaten Serdang Bedagai seperti semangat yang rendah dalam bekerja, keterlambatan masuk kerja, dan berbagai hal yang lain.

Selain motivasi yang rendah masih ada juga beberapa hal yang menjadi masalah pada saat ini di Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai, dimana masih ada aparatur yang tidak komit terhadap pekerjaannya, selain itu iklim organisasi juga belum dapat terbentuk dengan baik dimana belum tercipta iklim organisasi yang baik yang dapat mendukung terciptanya kinerja yang tinggi.

Dari latar belakang penomena diatas maka peneliti melakukan penelitian dengan judul: Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Kerja terhadap Kinerja ASN pada Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian belakang maka dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja ASN pada Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai?
2. Bagaimana pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja ASN pada Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai?
3. Bagaimana pengaruh motivasi kerja ASN terhadap kinerja ASN pada Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai?
4. Bagaimana pengaruh iklim organisasi, komitmen kerja dan motivasi ASN terhadap kinerja pada Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai secara simultan?
5. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja ASN pada Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai melalui motivasi kerja ASN?
6. Bagaimana pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja ASN pada Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai melalui motivasi kerja ASN?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja ASN pada Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai?
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja ASN pada Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai?

3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja ASN terhadap kinerja ASN pada Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai?
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi, komitmen kerja dan motivasi ASN terhadap kinerja pada Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai secara simultan?
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja ASN pada Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai melalui motivasi kerja ASN.
6. Mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja ASN pada Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai melalui motivasi kerja ASN.

1.4. Manfaat Penelitian.

1. Bagi Peneliti, dengan adanya penelitian ini diharapkan pengetahuan yang dimiliki akan bertambah luas terutama mengenai iklim organisasi, komitmen kerja, motivasi dan juga kinerja.
2. Bagi Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai, dalam rangka memberikan kualitas layanan publik yang terbaik kepada masyarakat yang berurusan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai.
3. Bagi program studi Magister Manajemen Universitas HKBP Nommensen, merupakan tambahan kekayaan ilmiah berupa hasil penelitian studi kasus untuk dapat dipergunakan dan dikembangkan dikemudian hari.

4. Bagi Peneliti berikutnya, dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti berikutnya, terutama mengenai iklim organisasi, komitmen kerja, motivasi dan juga kinerja.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR, DAN HIPOTESIS
PENELITIAN

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Iklim Organisasi

2.1.1.1. Pengertian Iklim Organisasi

Iklim secara sederhana dapat diartikan sebagai suasana atau juga sebagai keadaan. Artinya bahwa suasana ataupun keadaan organisasi secara internal maupun secara eksternal. Iklim organisasi erat kaitannya dengan beberapa dimensi yang terdapat di lingkungan organisasi. Menurut Salusu(2000: 353) ada dua iklim organisasi yang harus diperhatikan yang erat kaitannya dengan suasana lingkungan organisasi, yakni 1) dimensi tersedianya sumber daya yaitu mempersoalkan ada atau tidaknya sumber daya layanan yang diperlukan organisasi, 2) dimensi kompleksitas, yaitu melihat sejauh mana tingkat homogenitas dan kontraksi lingkungan organisasi.

Eksistensi sebuah organisasi tidak bisa dilepaskan dari Pengaruh lingkungan internal organisasi dan Pengaruh lingkungan eksternal organisasi. Organisasi atau departemen tidak akan dinamis dan berkembang apabila organisasi selalu tidak bersifat terbuka terhadap lingkungannya. Setiap organisasi selalu mengadakan interaksi kepada setiap lingkungannya, iklim internal secara organisatoris, maupun melakukan interaksi secara individual terhadap anggotanya. Organisasi selalu menginginkan posisinya eksis di tengah-

tengah masyarakat. Eksisnya visi organisasi atau perusahaan dalam menjalankan programnya menunjukkan bahwa iklim organisasi tersebut menunjukkan adanya keharmonisan antara sesama pemimpin maupun bawahannya.

Menurut pendapat Timpe (1999) Iklim Organisasi itu adalah merupakan serangkaian lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan kolektif dan berbagai orang yang melaksanakan pekerjaan di dalam lingkungan organisasi tersebut dan sekaligus adanya saling mempengaruhi antara satu yang lain dengan tujuan tertentu. Sedangkan menurut pendapat Steers (1985:120) bahwa iklim organisasi adalah sifat-sifat ataupun ciri-ciri yang dirasakan dalam organisasi, terdapat lingkungan kerja yang saling melaksanakan tugas yang cenderung dapat mempengaruhi perilaku setiap orang yang berada dalam lingkungan organisasi itu.

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut bahwa iklim organisasi lebih dititik beratkan pada lingkungan yang bersifat internal organisasi. Lingkungan internal yang ada dalam organisasi yang mempunyai variasi dan berbagai corak perilaku, budaya, sikap dan kecenderungan para pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugasnya, begitu juga dengan struktur organisasi sangat mempengaruhi perilaku dan iklim organisasi tersebut.

Iklim organisasi pada prinsipnya bersifat abstrak, tidak bisa dilihat secara kaca mata material, akan tetapi lebih cenderung pada suasana psikologis antara pemimpin dan karyawan/pegawai dalam melaksanakan tugas di tempat masing-masing. Iklim merupakan sebuah konsep yang selalu dinamis mencerminkan gaya hidup dan perilaku sebuah organisasi. Pola hidup atau gaya

hidup pelaku organisasi mampu menciptakan perilaku yang kondusif dan didukung oleh unsur-unsur yang ada dalam organisasi itu, maka secara signifikan akan meningkatkan motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan oleh organisasi.

2.1.1.2. Type Iklim Organisasi

Hoy dan Miskel(1978:116) mengatakan ada dua type ekstrim dari iklim , yaitu type iklim terbuka dan iklim tertutup. Iklim terbuka menunjukkan adanya kebebasan memberi dan menerima informasi yang berpengaruh dengan kegiatan organisasi.

Hoy dan Miskel (1987:225) mengemukakan “*Organizational Climate as asset of internal characteristic is smilar in some respects to early descriptions of personality*”. Secara khusus iklim organisasi adalah suatu kualitas masukan yang relatife dan lingkungan organisasi yang merupakan pengalaman yang dialami anggota organisasi mempengaruhi tingkah laku mereka. Iklim organisasimempengaruhi tingkah laku mereka. Iklim organisasi adalah serangkaian sifat lingkungan kerja, yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh organisasi yang menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku pegawai.

Sagala(2007:65) menunjukkan karakteristik internal yang dideskripsikan oleh pribadi-pribadi individu sebagai iklim organisasi. Perilaku masing-masing iklim dapat disketsakan, untuk menggambarkan iklim organisasi pada dua ekstrimitas, yaitu Iklim terbuka dan tertutup. Iklim terbuka adalah keyakinan

yang memiliki derajat kepercayaan dan semangat (*thrust and sprit*) yang tinggi dan rendahnya perlawanan (*disengagement*). Dalam melaksanakan tugas dan kepuasan secara terbuka tidak memberikan kesempatan eksklusif. Tetapi timbul secara bebas, yaitu adanya kreatifitas dan inovasi dan masing-masing anggota. Iklim tertutup memperlihatkan dinamika personal dengan memberi contoh, taktik bimbingan yang salah, dan apatis sekali keikhlasan sehingga menghasilkan anggota organisasi yang frustrasi dan apatis. Dengan demikian Iklim organisasi apakah terbuka atau tertutup adalah gambaran dan persepsi anggota ditampakkan pada performansi personel dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

Iklim organisasi bukan hanya pada tataran gaya kepemimpinan dan perilaku pegawai yang ada dalam organisasi yang bersifat abstrak, akan tetapi perlu dikaji sejauh mana standar dimensi yang ada dalam iklim organisasi tersebut. Litwin dan Stringer(1986:45) mengemukakan ada sembilan dimensi yang terdapat dalam iklim organisasi yang saling berkaitan yaitu: struktur organisasi (*Stucture*), tanggung jawab (*responsibility*), imbalan (*reward*), kesediaan menerima resiko (*risk*), dukungan (*warmth*), standar kerja (*standards*), konflik (*conflict*) dan identitas (*identity*).

Untuk mengukur iklim organisasi dapat lima cara pengukuran yang disebut: 1) standardisasi kinerja yang harus ditampilkan, 2) standarisasi kinerja yang ditampilkan, 3) formalisasi kegiatan yang ditampilkan, 4) formalisasi kinerja yang ditampilkan dan 5) ritualisasi kinerja yang ditampilkan. Nash (1973) menyatakan bahwa untuk mengukur iklim organisasi dapat digunakan

dua faktor, yaitu: 1) derajat kapasitas supervisi untuk mendorong karyawan bekerja dengan iklim , 2) mencoba menambah perluasan dan kekuatan perusahaan dalam membatasi perilaku karyawannya. Pendapat Nash tersebut mengisyaratkan bahwa peran pengawas dan manajer sangat diperlukan dalam menentukan iklim organisasi dalam suatu institusi.

Pada dasarnya organisasi dapat diukur secara kuantitatif maupun secara kualitatif (Timpe,1999) pertama organisasi dapat diukur secara kuantitatif adalah bahwa sebagai seorang pegawai maupun karyawan dapat memberikan informasi kepada manager ataupun Kepala tentang peningkatan maupun pelayanan kepada masyarakat. sedangkan yang kedua, organisasi dapat secara kualitatif adalah adanya keseragaman standard dan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi tinggi. Iklim organisasi yang bersifat kualitatif mempunyai indikator sebagai berikut; 1) tanggung jawab (*responsibility*) yaitu adanya tanggung jawab yang rendah di kalangan pegawai apabila mengambil keputusan berada pada Kepala puncak (*sentralistik*), sehingga mengakibatkan rendahnya iklim organisasi tersebut, 2) kombinasi, yaitu adanya batasan-batasan yang dibenarkan dalam organisasi, seperti peraturan-peraturan yang harus ditaati oleh pegawai terkadang aturan itu tidak relevan dengan tujuan organisasi, mengakibatkan iklim organisasi memiliki komformitas yang tinggi, 3) semangat kelompok, yaitu adanya suasana yang baik di antara pegawai, baik dan komunikasi yang harmonis di antara pegawai maupun tanggung jawab dan kepercayaan dalam melaksanakan tugas dalam organisasi. Apabila pegawai saling mencurigai, maka disebut suasana (iklim) organisasi itu cukup rendah, 4) penghargaan yaitu

dimana lahirnya iklim organisasi yang harmonis dan mempunyai produktifitas yang maksimal apabila para pegawai mendapat penghargaan dan imbalan dari Kepala dan sebaliknya pegawai yang berprestasi tidak mendapat penghargaan dan imbalan dari pemimpin mengakibatkan iklim organisasi tersebut cukup rendah, 5) standard, yaitu dalam sebuah organisasi harus ditetapkan standar mutu kerja yang harus dicapai oleh pegawai maupun karyawan, dengan tujuan untuk meningkatkan organisasi yang sesuai dengan harapan Kepala, 6) kejelasan organisasi pegawai secara jelas. Apabila tidak ada tugas secara organisatoris yang diberikan kepada karyawan ataupun pegawai, secara tidak langsung mengakibatkan hilangnya tanggung jawab pegawai dalam menjalankan tugas Apabila kondisi yang demikian terjadi mengakibatkan iklim organisasi itu sangat rendah.

Sinungan(2000) mengatakan bahwa lingkungan kerja yang nyaman adalah salah satu faktor pendukung kinerja. Kondisi lingkungan atau iklim organisasi harus diciptakan sedemikian rupa sehingga pekerja merasa nyaman dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Lingkungan atau iklim yang kondusif, bagi pekerja akan mendukung pengembangan karier sesuai dengan minat, kebutuhan dan kemampuan pekerja. Iklim organisasi yang tidak mendukung keinginan dan kemampuan pekerja atau personil organisasi sesuai dengan kebutuhan organisasi, tidak memungkinkan pekerja untuk mengembangkan karier (tidak bekerja dengan baik) sebagaimana yang diharapkan. Untuk itu Meiyer (1983:204) mengatakan, perlunya menciptakan lingkungan kerja, dimana pekerja dapat bekerja sesuai dengan potensi optimal yang dimilikinya.

Terjadinya Pengaruh yang kondusif antara pegawai dengan Kepala dalam menjalankan visi dan misi organisasi menunjukkan adanya interaksi dan iklim yang baik di lingkungan organisasi. Lebih lanjut Davis (2000) menyebutkan bahwa dimana para pegawai atau karyawan dalam melakukan pekerjaan di dalam sebuah organisasi berada pada lingkungan manusia sekitarnya. Lebih luas lagi bahwa iklim organisasi menurut Davis adalah menyangkut semua lingkungan yang dihadapi oleh manusia atau para karyawan yang berada dalam organisasi dengan tujuan untuk mempengaruhi para pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas keorganisasiannya.

2.1.1.3. Indikator Iklim Organisasi

Davis (2000) mengemukakan beberapa indikator iklim organisasi yang cenderung pada gaya manajemen, yang meliputi faktor-faktor kepemimpinan, motivasi, komunikasi, interaksi, pengambilan keputusan, penyusunan tujuan dan pengendalian. Lebih lanjut Davis menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mampu menciptakan iklim organisasi yang kondusif antara lain. 1) kualitas kepemimpinan, 2) kepercayaan., 3) komunikasi ke atas dan ke bawah, 4) perasaan senang dalam bekerja. 5) tanggungjawab, 6) keterbukaan, 7) alasan masuk akal untuk kerja keras, 8) peluang, 9) alasan masuk akan untuk mengawasi birokrasi, dan 10) lingkungan pekerja dan partisipasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Cambel (1985:122), dalam Steers mengembangkan keindenpendensian dan iklim organisasi dengan mengemukakan sepuluh indikator dimensi yang terdapat di setiap organisasi,

yaitu: 1) struktur tugas, yaitu adanya *job description* yang jelas dalam organisasi dan mempunyai wewenang yang seimbang dalam melaksanakan tugas yang harus dijalankan, 2) adanya imbalan dan sanksi, yaitu pemberian imbalan kepada seseorang pegawai atau karyawan berdasarkan pada prestasi kerja bukan pada pertimbangan senioritas atau kepangkatan lainnya, 3) adanya sentralisasi keputusan, 4) tekanan pada prestasi, yaitu keinginan para pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik untuk kemajuan organisasi kedepan, 5) adanya tekanan pendidikan dan pelatihan, yaitu organisasi harus berusaha memberikan kesempatan kepada pegawai atau karyawan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya pegawai untuk kepentingan organisasi, 6) keamanan versus resiko, yaitu tingkat batas keamanan dan keselamatan terhadap pegawai perlu diperhatikan, 7) keterbukaan versus tertutupan, yaitu para pegawai atau karyawan lebih suka menutup kesalahannya dari pada menampilkan semangat kerja yang tinggi dan berkomunikasi secara bebas dan bekerja sama, 8) status dan semangat, yaitu munculnya semangat di kalangan pegawai atau karyawan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang kondusif sehingga akan menimbulkan hasil kerja yang tinggi dan dapat bekerja sama, 9) pengakuan dan umpan balik yaitu setiap pegawai atau karyawan selalu ingin mengetahui pendapat terhadap atas apa yang sudah dikerjakan serta dukungan terhadap dirinya, 10) kompetensi dan keluwesan organisasi, secara umum yaitu untuk mengetahui tujuan organisasi secara umum dan mengerjakan secara luwes dan kreatif begitu juga mengatasi

masalah yang timbul dalam organisasi untuk mengembangkan metode baru dan mengembangkan keterampilan baru pada pegawai atau karyawan.

2.1.2. Komitmen kerja

Komitmen kerja adalah tekad yang kuat, yang mendorong untuk mewujudkannya, terlepas dari beberapa rintangan yang mungkin dihadapi. Sedangkan Ivancevich dan Matteson mengemukakan, *“commitment to an organization involves three attitudes: 1) a sense of identification with the organization’s goals, 2) a feeling of involvement in organizational duties, and 3) a feeling of loyalty for the organization.”*

Selanjutnya komitmen kerja di definisikan sebagai kekuatan relative dan identifikasi individu dan keterlibatan dengan organisasi kerja (Mowdey, 1982 dalam Suwardi dan Utomo, J, 2011). Kemudian Robbins (2009) menambahkan bahwa yang dimaksud dengan komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana seorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Richard mendefinisikan *“commitment is one of the defining characteristics of a community that cares and is willing to act.”* Pendapat yang sama juga mengatakan *“commitment is critical to organizational performance, organizational Behavior and Management but it is a panacea.”*

Dari definisi di atas dapat dijelaskan bahwa seseorang yang memiliki komitmen kerja akan bekerja dengan sungguh-sungguh, bersemangat, dan menjalin kerjasama yang baik agar tercapai tujuan organisasi serta memiliki

keberhasilan terhadap organisasi. Karena orang yang memiliki komitmen kerja membuat sesuatu yang diinginkannya terjadi, mereka bukan tidak efektif, tidak ragu-ragu, dan menghasilkan sesuatu. Hal ini bukan rahasia bahwa orang tahu kalau komitmen kerja itu penting.

Essensi komitmen kerja adalah menjadikan sasaran karyawan dan sasaran organisasi menjadi satu dan sama, serta mempunyai keterikatan yang kiat dengan sasaran kelompok. Karyawan yang menghargai dan bersemangat kepada misi perusahaan akan berusaha dan berupaya dengan sepenuh hati untuk mencapainya. Bagi karyawan yang terinspirasi dengan sasaran bersama, akan mempunyai komitmen kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang hanya mempunyai komitmen kerja karena insentif dan finansial.

Secara konseptual terdapat tiga faktor yang mempengaruhi komitmen kerja: 1) *a person's strong belief in and an acceptance of the organization's goals* (suatu keyakinan yang kuat dan menerima tujuan-tujuan serta nilai-nilai organisasi), 2) *a person's willingness to exert considerable effort on behalf of the organization, and* (kemauan untuk melaksanakan upaya untuk kepentingan organisasi), dan 3) *person's definite desire to maintain membership* (adanya suatu keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi).

Seseorang yang mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya dapat diindikasikan mempunyai komitmen organisasional yang tinggi. Sehingga dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan, maka seorang pekerja akan dituntut untuk memiliki komitmen kerja yang tinggi yang merupakan wujud tanggung jawabnya terhadap pekerjaan.

Newstrom dan Davis menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat diartikan juga sebagai loyalitas pekerja, yaitu suatu tingkat atau derajat identifikasi diri karyawan pada organisasi dan keinginan-keinginannya untuk meneruskan partisipasi aktifnya dalam organisasi dimana dia berada.

Identifikasi individu pada suatu organisasi akan menyebabkan orang tersebut komitmen terhadap organisasinya. Hal ini karena komitmen organisasi merupakan faktor yang penting yang menentukan kualitas hubungan antara seorang individu sebagai anggota organisasi dengan organisasinya.

Secara sederhana komitmen organisasi merupakan kekuatan relatif yang dimiliki individu dalam pengenalan dan keterlibatannya dalam organisasi secara khusus. Dan biasanya dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu 1) kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, 2) pengharapan mampu berusaha sungguh-sungguh untuk kepentingan organisasi, 3) keinginan yang kuat untuk menjadi bagian dari organisasi.

Hal tersebut diperkuat oleh pendapat Robbins bahwa komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang anggota memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi. Hal yang sama juga dikatakan oleh Steers dan Lyman bahwa ada tiga tahap dalam pembentukan komitmen yaitu **pertama**, *compliance*, tahap dimana seseorang menerima sebagian besar pengaruh untuk mendapatkan sesuatu dari orang lain misalnya pembayaran, **kedua**, *identification*, tahap individu menerima pengaruh yang dapat menimbulkan hal yang menyenangkan dan membangun hubungan, saat ini orang akan merasa bangga menjadi bagian

dari organisasi, dan **ketiga**, *internalization*, tahap dimana individu menemukan nilai-nilai organisasi yang secara intrinsik menguntungkan dan berharga bagi nilai-nilai individu.

Sedangkan menurut Richard, ada lima tahap dalam pembentukan komitmen yaitu: **pertama**, *not getting in the way*, pada tahap ini tidak ada dukungan sama sekali. Individu tidak melakukan apapun tetapi mengamati dengan teliti apa yang terjadi. **Kedua**, *providing resources without personal involvement*, pada tahap ini individu bersedia menyediakan bantuan atau menyertakan namanya sebagai bagian tetapi tidak bersedia aktif atau terlibat di dalamnya. **Ketiga**, *personal participation*, tahap ini personal terlibat aktif secara personal dan konsisten, **keempat**, *taking a stand*, pada tahap ini individu bekerja aktif untuk menyokong proses dan juga menyertakan orang lain, dan **kelima**, *taking high personal risk*, pada tahap ini dibutuhkan lebih banyak lagi dukungan apalagi ketika diketahui ada yang harus dipertaruhkan.

Berdasarkan uraian di atas komitmen yang terbangun bukan hanya bermanfaat bagi individu tapi juga bagi organisasi, hal ini terlihat pada tabel 2.3 berikut.

Tabel 2.1. Possible Consequences of Levels of Commitment

Level of Commitment	Individu	Organizational
Low	<ul style="list-style-type: none"> • Individual creativity, innovation and originality • More effective human resources 	<ul style="list-style-type: none"> • Turnover disruptive/poor performing employees, limiting damage, increasing morale, training

	utilization	in replacement <ul style="list-style-type: none"> • Whistle-blowing with beneficial consequence for the organization
Moderate	<ul style="list-style-type: none"> • Enhanced feelings of belongingness, security, efficacy, loyalty, and duty • Creative individualism maintenance of identity distinct from organization 	<ul style="list-style-type: none"> • Increased employee tenure, limited intention to quit, limited turnover and greater job satisfaction • Secure and stable work force
High	<ul style="list-style-type: none"> • Individual career advancement and compensation enhanced • Behavior is rewarded by the organization • Individual provided with a passionate pursuit 	<ul style="list-style-type: none"> • Employees accept the organization's demands for greater production • High levels of task competitions and performance • Organizational goals can be met

Sumber: John M. Ivancevich and Keith Davis, Organizational Behavior, (New York: McGraw-Hill, 1989),p.98.

Sejalan dengan pendapat di atas, menurut Ivancevich, seseorang yang memiliki komitmen yang kuat akan tetap bertahan kendati menghadapi pekerjaan yang menekan, bahkan jika diperlukan menyediakan diri bekerja dengan jam yang panjang demi kesetiaan terhadap sasaran organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas mengenai komitmen organisasional, maka komitmen kerja merupakan pencerminan dari komitmen karyawan terhadap organisasinya. Artinya seseorang yang mempunyai komitmen kerja tinggi maka komitmen organisasi orang tersebut juga tinggi.

Dalam pandangan modern, kerja dapat dijelaskan 1) kerja merupakan bagian yang paling mendasar bagi hidup manusia, karena dia memberikan status kepada masyarakat, juga bisa mengikat individu lain baik yang bekerja atau tidak, 2) baik pria atau wanita menyukai pekerjaan karena faktor sosial dan psikologis dari pekerjaan itu, 3) moral dari pekerjaan itu mempunyai hubungan langsung dengan kondisi materi yang menyangkut pekerjaan itu, dan 4) insentif dari kerja tersebut banyak bentuk, tidak semata dalam bentuk uang.

Kerja secara umum diartikan sebagai suatu kondisi yang dibutuhkan manusia. Seorang bekerja karena ingin memenuhi kebutuhannya sehingga melalui aktivitas kerja yang dilakukannya akan membawanya kepada suatu keadaan yang lebih baik, karena kebutuhannya terpenuhi. Selain itu, melalui bekerja seseorang tidak semata mendapatkan penghasilan, tetapi banyak lagi aspek lainnya yang dapat dicapai dari pekerjaannya seperti : status sosial, penghargaan, dan lain-lain.

Menurut Martin Fisher, bekerja sebagai penyerahan usaha yang diarahkan pada sesuatu. Bekerja juga mengandung arti untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat sesuai dengan harapan mereka masing-masing. Jadi pekerjaan itu penting bagi manusia karena merupakan motivasi yang cukup kuat dalam mendorong aktivitas kerja. Ada beberapa alasan, yang dikemukakan

Steers and Porter, mengapa bekerja merupakan hal yang positif dalam kehidupan manusia, yaitu: 1) adanya pertukaran manfaat 2) pekerjaan merupakan pranata sosial, 3) pekerjaan menciptakan posisi atau strata tertentu dalam masyarakat, 4) ada sisi tertentu dalam bekerja yang secara sosial bermakna khusus bagi individu.

Komitmen kerja adalah kesadaran untuk melaksanakan kegiatan organisasi yang ditunjukkan oleh sikap, nilai dan kebiasaan atau kelakuan dalam bekerja. Sedangkan menjelaskan bahwa komitmen kerja adalah keputusan internal seseorang ketika dia mengatakan “saya melihat kebutuhan untuk perubahan ini, saya percaya itu, dan saya akan melakukan hal itu dalam bekerja”.

Tingginya komitmen seorang pekerja tersebut di atas tidak terlepas dari rasa percaya akan baiknya perlakuan manajemen terhadap mereka, yaitu adanya pendekatan manajemen terhadap sumber daya manusia sebagai aset berharga dan bukan semata-mata sebagai komoditas yang dapat dieksploitasi sekehendak manajemen, karena pekerja yang memiliki komitmen yang tinggi akan memiliki nilai absensi yang rendah, memiliki masa kerja yang lebih lama dan cenderung untuk bekerja lebih keras, serta menunjukkan prestasi yang lebih baik.

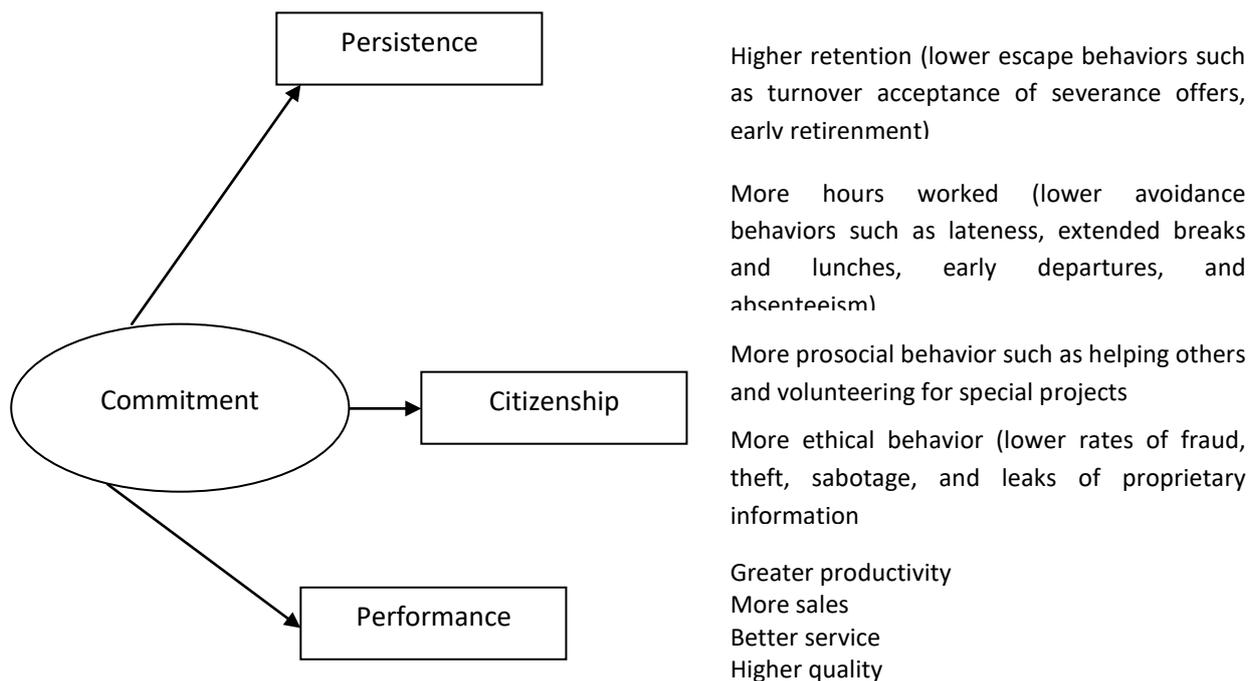
Selanjutnya dikatakan bahwa pegawai yang telah menyatakan komitmennya, maka dapat dipastikan bahwa organisasi akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawannya, meningkatkan kinerja dan menekan tingkat perputaran pegawai serta mampu memfasilitasi proses interaksi yang ada.

Dari uraian pendapat di atas dapat diperoleh gambaran bahwa komitmen kerja dapat terbangun dalam diri karyawan. Komitmen kerja yang tinggi sering mempengaruhi kehidupan seseorang karena seseorang yang memiliki komitmen kerja yang tinggi akan lebih banyak memberikan waktunya untuk kepentingan organisasinya dengan cara menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh organisasi dengan sebaik-baiknya, bahkan rela bekerja dengan waktu yang lebih panjang demi tercapainya tujuan organisasi.

Seseorang yang memiliki komitmen kerja yang tinggi akan mendayagunakan pengetahuan dan ketrampilan yang dimilikinya untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi organisasi. Dan seseorang yang memiliki komitmen kerja yang tinggi akan sangat bangga dapat menghasilkan produk yang bermutu, hal ini berbeda dengan orang yang memiliki komitmen kerja yang rendah.

Komitmen dapat ditingkatkan melalui *task, self, boundaries and ground rules, the is no one right answer-there are many answers, the wisdom is in the room, connection occurs before commitment*. Pernyataan tersebut diperkuat oleh pendapat Ivancevich, Donnelly, dan Gibson yang menyatakan bahwa seseorang yang memiliki komitmen kerja yang kuat dapat memberikan norma-norma positif, sebaliknya bagi seseorang yang tidak memiliki komitmen kuat akan memperlihatkan norma-norma negatif kepada organisasinya. Hal yang sama juga dinyatakan bahwa komitmen organisasi yang tinggi seringkali mempunyai hubungan dengan tingkat produktivitas dan kinerja.

Namun Michael O'Malley mengungkapkan bahwa "dampak dari komitmen mengakibatkan 1) *enhances employee persistence*, 2) *promotes citizenship behavior*, and 3) *increases organizational performance*".



Gambar 2.1.

The Positive Consequences of Commitment

Sumber: Michael O'Malley, Creating Commitment: How to Attract and Retain Talented Employees by Building Relationship That Last, (New York: John Willey & Sons, Inc, 2000) p.44

Hal yang sama juga dikemukakan Gibson, bahwa komitmen kerja dipengaruhi oleh adanya imbalan dari organisasi berupa: 1) kepentingan pribadi (*personal importance*), yaitu pengalaman yang dipandang sebagai hal yang berharga dan produktif bagi organisasi; 2) realisasi dari harapan (*realization of expectation*), organisasi dapat memenuhi janji bagi perbaikan anggota; 3) tantangan pekerjaan (*job challenge*), penugasan pekerjaan yang menantang, menarik, dan memberi imbalan tersendiri, dapat memperkuat komitmen.

Jika dikaitkan dengan persepsi keadilan dari kompensasi pekerja, jelas terlihat jika seorang pekerja memandang bahwa imbalan yang diterimanya dirasa adil artinya apa yang diterimanya sebanding dengan apa yang telah dikontribusikannya maka imbalan tersebut akan memberikan pengaruh kepada motivasi, komitmen dan kinerjanya.

Dilihat dari aktivitas kepemimpinan wujud dari perilaku pemimpin yang memiliki komitmen terlihat dari :

- *Challenging the process*,
 1. search for opportunities
 2. experiment and take risk
- Inspiring a shared vision
 1. envision the future
 2. enlist other
- Enabling others to act
 1. foster collaboration
 2. strengthen others

- Modelling the way

1. set the example

2. plans small win

Meyer dan Allen (1990 dalam Wijaya, 2002) mengemukakan terdapat 3

(tiga) pembagian komitmen organisasi, yakni :

1. Komitmen Kontinuan (*continuance commitment*)

Komitmen ini berhubungan dengan besarnya keinginan seorang karyawan untuk melanjutkan pekerjaan karena tidak memperoleh pekerjaan lain.

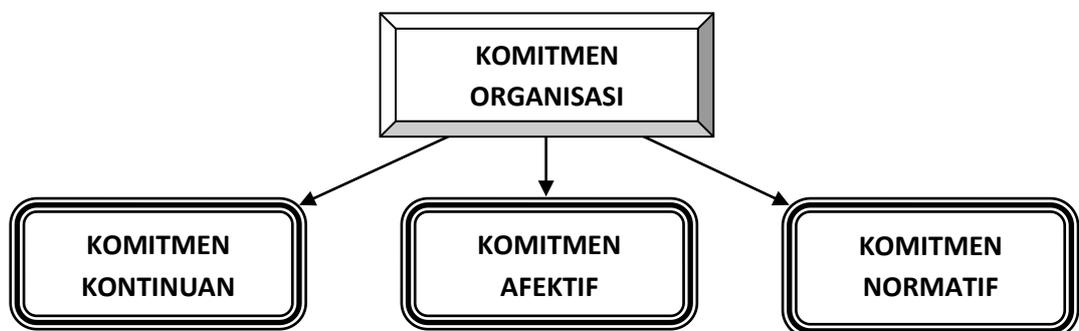
2. Komitmen Afektif (*affective commitment*)

Komitmen ini berhubungan dengan sikap seseorang untuk tetap menekuni pekerjaannya.

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen ini berhubungan dengan loyalitas karyawan yaitu perasaan untuk tinggal dalam organisasi karena adanya tekanan dari orang lain.

Gambar 2.2. Tiga Tipe Komitmen Organisasi



Sumber : Meyer dan Allen (1990 dalam Wijaya, 2002)

Dari uraian-uraian di atas dapat dijelaskan bahwa seseorang yang memiliki komitmen kerja akan bekerja dengan sungguh-sungguh, bersemangat, dan menjalin kerjasama yang baik agar tercapai tujuan organisasi serta memiliki keberhasilan terhadap organisasi. Karena orang yang memiliki komitmen kerja membuat sesuatu yang diinginkannya terjadi. Hal ini bukan rahasia bahwa orang tahu kalau komitmen kerja itu penting. Apalagi dalam organisasi pemerintah, dimana suatu organisasi yang mempunyai tujuan untuk melayani masyarakat yang paling bawah sampai dengan lapisan paling atas. Selain itu juga dalam era otonomi daerah, banyak tuntutan masyarakat tentang peningkatan pelayanan yang diberikan oleh Pemerintah Daerah dapat terwujud secara memuaskan.

2.1.3. Motivasi

2.1.3.1. Pengertian Motivasi Kerja

Pengertian motivasi erat kaitannya dengan timbulnya suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan. Ada hubungan yang kuat antara kebutuhan motivasi, perbuatan atau tingkah laku, tujuan dan kepuasan, karena setiap perubahan senantiasa berkat adanya dorongan motivasi. Setiap tindakan atau perbuatan seseorang cenderung dimulai dari apa yang memotivasi seseorang untuk melakukan sesuatu.

Menurut Handoko, 2007 motivasi adalah keadaan dalam pribadi seorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan. Buhler, (2004:191) memberikan pendapat tentang pentingnya motivasi sebagai berikut: “Motivasi pada dasarnya adalah proses yang

menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan”. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya sesuatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan”. Motivasi bukanlah pekerjaan sambilan, ia bukanlah sesuatu tambahan setelah organisasi didirikan dan dioperasikan. Motivasi melibatkan hubungan mendasar yang terbangun dalam hubungan organisasi. (A.Dale Timpe 2002).

Menurut Hamzah (2008 : 71 – 73) motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. Perbedaan motivasi kerja bagi pegawai biasanya tercermin dalam berbagai kegiatan dan bahkan prestasi yang dicapainya.

Robbins (2001 : 166) mengemukakan pendapatnya bahwa motivasi didefinisikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individu. Dengan demikian indicator motivasi kerja dalam penelitian ini adalah :

1. Motivasi eksternal, yang meliputi : (a) hubungan antar pribadi, (b) pengkajian/honorium, (c) supervise Kepala Kantor, (d) kondisi kerja.
2. Motivasi Internal, yang meliputi : (a) dorongan untuk bekerja, (b) kemajuan dalam karier, (c) pengakuan yang diperoleh, (d) rasa tanggung

jawab dalam pekerjaan, (e) minat terhadap tugas, (f) dorongan untuk berprestasi.

Sedangkan menurut McClland (Mulyasa 2006 : 145) menyatakan bahwa motivasi adalah unsur penentu yang mempengaruhi perilaku yang terdapat dalam setiap individu. Motivasi adalah daya penggerak yang telah menjadi aktif, yang terjadi pada saat tertentu, terutama bila kebutuhan untuk mencapai tujuan sempat dirasakan atau mendesak.

Menurut Hamzah (2008) motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. Perbedaan motivasi kerja bagi pegawai biasanya tercermin dalam berbagai kegiatan dan bahkan prestasi yang dicapainya.

Menurut Hasibuan (2002) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Dari pengertian ini dapat kita lihat bahwa dengan bekerjasama dan bekerja efektif maka kinerja juga akan meningkat.

Menurut Santoso (2008 : 56 – 57) motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Dan motivasi sebagai proses psikologis timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seorang orang itu sendiri yang disebut *faktorintrinsik* atau faktor dari luar diri yang disebut *faktorekstrinsik*.

2.1.3.2. Teori Motivasi Mc.Clelland

David Mc. Clelland (dalam Owens 1987:129) mengemukakan adanya pemuasan kebutuhan personil yang menimbulkan motivasi mereka, yaitu: kebutuhan prestasi, kebutuhan kekuasaan, dan kebutuhan afiliasi. David Mc Cleand, melalui riset empiris, telah mengemukakan bahwa para usahawan, ilmuwan dan ahli mempunyai tingkat motivasi prestasi di atas rata-rata. Motivasi prestasi seorang usahawan tidak semata-mata ingin mencapai keuntungan , tetapi dia mempunyai keinginan yang kuat untuk berprestasi. Seseorang dianggap mempunyai motivasi prestasi yang tinggi apabila dia mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih baik dari pada yang lain dalam banyak situasi.

Menurut Mc Clelland, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pengukuran motivasi kerja, yakni:

- a. Tanggung jawab dalam menyelesaikan masalah yaitu kesediaan individu untuk menanggung segala sesuatu yang telah menjadi konsekuensinya.
- b. Mempunyai tujuan yang sesuai kemampuan, yaitu kemampuan individu untuk mencapai tujuan pribadi secara realistik, aktif, efektif dan efisien.
- c. Daya tahan terhadap tekanan yaitu kemampuan individu dalam mengatasi kesulitan-kesulitan yang dihadapi, agar dapat berfungsi sebagaimana mestinya guna melangsungkan aktivitas/pekerjaan.
- d. Ketidakpuasan yaitu sikap positif individu yang selalu berpandangan baik dalam menghadapi segala hal tentang diri, harapan, dan kemampuan.
- e. Kepercayaan diri yaitu sikap positif individu tentang dirinya bahwa ia mengerti sungguh-sungguh akan apa yang dilakukan.

2.1.3.3. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Maslow berpendapat bahwa dalam setiap manusia terdapat suatu hirarkhi yang terdiri dari lima kebutuhan. Pemenuhan kelima kebutuhan tersebut dilakukan secara bertahap dari yang paling rendah basic physiological needs bergerak menuju self-actualization.

Selanjutnya Maslow (1994) menerangkan lima tingkatan kebutuhan manusia itu sebagai berikut:

- a. Kebutuhan-kebutuhan fisiologis (*Physiological needs*). Kebutuhan fisiologis ini berupa kebutuhan dasar bagi manusia, oleh karena itu kebutuhan ini masih bersifat kebutuhan jasmani/fisik atau kebendaan. Kebutuhan ini berupa pangan, sandang, dan pakaian. Contoh kongkrit misalnya : gaji, honorarium, insentive/upah pungut, kebutuhan perumahan, pakaian seragam dan sebagainya. Kebutuhan ini merupakan motivasi terbesar.
- b. Kebutuhan akan keselamatan (*Safety needs*). Kebutuhan akan keselamatan ini berupa: keamanan, kemantapan, ketergantungan, perlindungan, bebas dari rasa takut, cemas dan kekalutan, ketertiban, hukum, kebijakan dan administrasi, dan sebagainya. Kebutuhan ini hampir-hampir merupakan pengatur perilaku yang eksklusif, yang menyerap semua kapasitas organisme dalam usaha memuaskan kebutuhan itu, dan layaknya apabila organisme itu digambarkan sebagai suatu mekanisme pencari keselamatan.
- c. Kebutuhan akan rasa memiliki dan rasa cinta (*Social affiliation needs*). Kebutuhan ini meliputi kebutuhan ingin dihormati, ingin maju, hubungan yang harmonis antar sesama teman maupun atasan, diterima dalam

kelompoknya dimana ia berada, rasa cinta terhadap instansi, rasa memiliki terhadap instansi.

- d. *Kebutuhan akan harga diri (Esteem needs)*. Hampir semua orang dalam masyarakat mempunyai kebutuhan dan keinginan akan penilaian mantap, akan hormat diri atau harga diri, dan penghargaan dari orang lain. Kebutuhan ini dapat diklasifikasikan dalam dua perangkat, perangkat *pertama* keinginan akan kekuatan, prestasi, kecukupan, keunggulan dan kemampuan, kepercayaan pada diri sendiri, serta kemerdekaan dan kebebasan. *Kedua* adalah apa yang disebut hasrat akan nama baik atau gengsi, status, ketenaran, pengakuan, perhatian, dan martabat.
- e. *Kebutuhan akan perwujudan diri (The needs of self-actualization)*. Keinginan orang akan perwujudan diri, yakni pada kecenderungannya untuk mewujudkan dirinya sesuai kemampuannya. Kecenderungan ini dapat diungkapkan sebagai keinginan untuk makin lama makin istimewa, untuk menjadi apa saja menurut kemampuannya, misalnya sebagai pegawai teladan.

2.1.3.4. Teori Dua Faktor Herzberg

Herzberg (dalam Owens 1987:125), mengatakan bahwa hubungan seseorang dengan pekerjaan merupakan hal yang sangat mendasar, dan sikap terhadap pekerjaannya ditentukan oleh keberhasilan atau kegagalan dalam pekerjaan. Dalam penelitiannya Herzberg menyimpulkan bahwa kepuasan pekerjaan (job content), dan ketidakpuasan bekerja selalu disebabkan karena hubungan pekerjaan tersebut dengan aspek-aspek disekitar yang berhubungan

dengan pekerjaan (job context). Kepuasan-kepuasan dalam bekerja oleh Herzberg diberi nama motivator, adapun ketidakpuasan disebut faktor higiene. Kedua faktor ini kemudian dikenal dengan *teori motivasi* dua faktor dari Herzberg.

Menurut Herzberg (dalam Owens 1987:126) yang tergolong dalam faktor higiene (penyehat) adalah sebagai berikut: kebijakan dan administrasi, supervisi yang bersifat teknis, kesejahteraan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, kemungkinan untuk tumbuh dan berkembang, kehidupan pribadi, keamanan kerja, dan status.

Apabila faktor-faktor higiene tersebut di atas berkurang, umumnya akan menghasilkan ketidakpuasan. Faktor higiene ini bersifat ekstrinsik, yaitu berada di luar diri seseorang. Apabila faktor tersebut terpenuhi (tersedia dengan memadai) akan dapat mencegah ketidakpuasan, namun tidak berarti akan menimbulkan motivasi.

Faktor-faktor yang tergolong sebagai motivator (pendorong) adalah : prestasi, promosi, pengakuan, tanggung jawab, dan kerja itu sendiri. Apabila faktor-faktor motivasi tersebut tersedia akan menimbulkan rasa yang sangat puas, namun demikian apabila faktor-faktor tersebut berkurang, umumnya tidak akan menghasilkan ketidakpuasan. Sifat faktor tersebut intrinsik, yaitu berada di dalam diri seseorang. Faktor ini bila dikembangkan akan dapat membangkitkan motivasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut Wexle dan Yukl dalam Sobaruin, (1992 : 115) antara lain:

- a. Faktor *financial incentive* yang meliputi upah atau gaji yang pantas serta jaminan kesehatan dan jaminan hari tua.
- b. Faktor *non financial* yang meliputi keadaan pekerjaan yang memuaskan pada tempat bekerja, sikap Kepala terhadap karyawan.
- c. Faktor *social incentive* yang meliputi sikap dan tingkah laku anggota organisasi lain terhadap karyawan lainnya yang bersangkutan.

Dari teori-teori diatas dapatlah disimpulkan bahwa motivasi kerja terdiri dari dua yaitu : (1) motivasi internal dan (2) motivasi eksternal. Kedua motivasi inilah yang menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau kerja.

2.1.4. Kinerja

2.1.4.1. Pengertian Kinerja

Pengertian Kinerja adalah suatu keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan tergantung pada bagaimana para personel dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Istilah kinerja biasanya disebut dengan *Performance*. *Performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja (LAN, dalam Sedarmayanti, 2001:50).

Menurut Fattah (2000:19), prestasi kerja atau penampilan kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. August W. Smith menyatakan kinerja adalah “.....*Output drive from processes, human or otherwise*”, jadi kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. (Sedarmayanti, 2001:50). Sedangkan menurut Mathis (2002:78), mengungkapkan

bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Selain itu

Menurut Maryoto, (2000:91), kinerja karyawan adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Gibson (1996:70) menyatakan kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku. Kinerja individu merupakan dasar dari kinerja organisasi. Penilaian kinerja mempunyai peranan penting dalam peningkatan motivasi ditempat kerja.

Penilaian kinerja ini (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Pegawai menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. (Dessler 1992:536).

Menurut Dessler (1992:514) ada 5 (lima) faktor dalam penilaian kinerja, yaitu: a. Kualitas pekerjaan meliputi: akuisi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran; b. Kuantitas Pekerjaan meliputi: Volume keluaran dan kontribusi; c. Supervisi yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan; d. Kehadiran meliputi: regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu; e. Konservasi meliputi: pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan.

Sedangkan menurut Sutermeister (sugiyono, 2007 : 27) faktor-faktor yang mempengaruhi kerja sangatlah kompleks. Faktor-faktor tersebut antara lain : latihan dan pengalaman kerja, pendidikan, sikap kepribadian, organisasi, para pemimpin, kondisi social, kebutuhan individu, kondisi fisik tempat kerja, kemampuan, motivasi kerja dan sebagainya.

Berdasarkan rangkaian teori diatas dapat di simpulkan, kinerja adalah suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja dalam bidang pekerjaannya, menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan di evaluasi oleh orang-orang tertentu. Kinerja memiliki 5 (lima) faktor dalam penilaian kinerja, yaitu: (1) Kualitas pekerjaan (2) Kuantitas Pekerjaan (3) Supervisi yang diperlukan (4) Kehadiran (5) Konservasi

Menurut DR. Budi Supriyatno (2009 : 277-278) Kinerja secara umum dapat dipahami sebagai besarnya kontribusi yang diberikan karyawan terhadap kemajuan dan perkembangan di lembaga tempat dia bekerja. Kinerja adalah keseluruhan unsur dan proses terpadu dalam suatu organisasi, yang didalamnya terkandung kekhasan masing-masing individu, perilaku pegawai dalam organisasi secara keseluruhan dan proses tercapainya tujuan tertentu. Kinerja instansi pemerintah adalah, gambaran tingkat pencapaian sasaran atau instansi pemerintah sebagai gambaran dari visi, misi dan srategi instansi pemerintah yang mengidentifikasi tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan. Kinerja dalam managemen pemerintah, merupakan tanggung jawab utama seorang Kepala dimana Kepala membantu karyawannya agar lebih baik. Penilaian kinerja dilakukan dengan memberitahu karyawan apa yang di

harapkan untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian harus mengenali prestasi, serta membuat rencana untuk meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian terdapat hubungan yang erat antara pemimpin dan kinerja pegawai. Jika sekelompok karyawan dan atasannya mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja pegawai yang baik pula. *James B, Whittaker* dalam bukunya “ *The Government Performance Result Act of 1993*” menyebutkan, pengukuran kinerja merupakan alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan yang akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran.

Mas’ud (2004) mendefinisikan kinerja sebagai hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu (kinerja individu dan kinerja organisasi). Kemudian Nelson (1997) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan kinerja atau *performance* merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan aktivitas hasil kerja, pencapaian tugas dimana istilah tugas berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerja. Sedangkan Gibson(1997) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisien dan kriteria efektifitas kerja lainnya.

Menurut Siagian (1995 : 7) mengemukakan pengertian kinerja bahwa :
“Kinerja adalah kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal bahkan kalau perlu mungkin yang maksimal”.

Sedang menurut Ravianto (1990 : 74), yaitu : “Kinerja adalah pengaruh kerja antara jumlah produk yang dihasilkan dengan jumlah sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan produk tersebut, atau dengan rumusan yang lebih umum rasio antara keputusan kebutuhan dan pengorbanan yang diberikan”.

Menurut Martoyo (1994 : 48) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia mengemukakan kinerja sebagai berikut : “Penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi kinerja pegawai”.

Sedangkan pengertian kinerja menurut Bernadin, Kane & Johnson adalah sebagai berikut : “Kinerja adalah *Outcome* hasil kerja keras organisasi dalam mewujudkan strategik yang ditetapkan organisasi, kepuasan pelanggan serta kontribusinya terhadap perkembangan ekonomi masyarakat”.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas dapat dipahami bahwa kinerja adalah prestasi seseorang baik kuantitas dan kualitas karena dalam melaksanakan pekerjaan secara maksimal dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dalam periode tertentu.

Menurut Ravianto (1990), Kinerja adalah pengaruh kerja antara jumlah produk yang dihasilkan dengan jumlah sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan produk tersebut, atau dengan rumusan yang lebih umum rasio antara keputusan kebutuhan dan pengorbanan yang diberikan. Kinerja pegawai/karyawan dipengaruhi oleh kerjasama, kepribadian yang beraneka ragam, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan dan inisiatif, produktifitas juga sangat perlu mendapatkan perhatian dari pihak manajemen organisasi (Filippo, 1984).

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut dapat dipahami bahwa kinerja adalah prestasi seseorang baik kualitas maupun kuantitas, karena dalam melaksanakan pekerjaan secara maksimal dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dalam periode tertentu.

2.1.4.2. Metode Penilaian dan Evaluasi Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran. Secara garis besarnya standar penilaian kinerja pegawai dapat digolongkan menjadi 3 (tiga) bentuk yaitu :

1. Standar Dalam Bentuk Fisik

Standar dalam bentuk fisik adalah semua standar yang dipergunakan untuk menilai atau mengukur hasil pekerjaan atau kinerja yang bersifat nyata tidak dalam bentuk uang, sifatnya kuantitatif, seperti : kuantitas hasil produksi, kualitas hasil produksi dan waktu

2. Standar Dalam Bentuk Uang

Standar dalam bentuk uang adalah semua standar yang dipergunakan untuk menilai atau mengukur kinerja dalam jumlah uang.

3. Standar *Intangibel*

Standar *Intangibel* adalah semua standar yang biasa digunakan untuk mengukur atau menilai kegiatan yang diukur baik dalam bentuk uang maupun satuan lainnya.

Level atas dari struktur organisasi memerlukan kualitas informasi kinerja dengan karakteristik sebagai berikut :

- a. Informasi kinerja sifatnya lebih teragregasi
- b. Data/informasi kinerja tidak hanya bersifat kuantitatif seperti input dan output, tetapi juga yang bersifat kualitatif, misalnya informasi mengenai *outcome* dan *impact* dari program instansi.
- c. Informasi kinerja yang bersifat *real time*

Sedangkan untuk Kepala di tingkat bawah kebutuhan informasi kinerja biasanya tidak teragregasi, bersifat lebih kuantitatif, dan dengan frekuensi lebih sering, misalnya mingguan, harian bahkan ke menit. Oleh karenanya desain dari suatu sistem pengukuran harus memperhatikan struktur organisasi dan kebutuhan kinerja Kepala instansi.

Setiap organisasi biasanya cenderung untuk tertarik pada pengukuran kinerja dalam aspek berikut ini :

1. Aspek finansial

Aspek finansial dapat dianalogikan sebagai aliran darah dalam tubuh manusia, maka aspek finansial merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan dalam pengukuran kinerja.

2. Kepuasan pelanggan

Dalam globalisasi perdagangan, peran dan posisi pelanggan sangat krusial dalam penentuan strategi perusahaan. Hal serupa juga terjadi pada instansi pemerintah. Dengan semakin banyaknya tuntutan masyarakat akan pelayanan berkualitas, maka instansi pemerintah dituntut untuk

secara terus menerus memberikan pelayanan yang berkualitas prima. Untuk itu pengukuran kinerja perlu di desain sehingga Kepala dapat memperoleh informasi yang relevan atas tingkat kepuasan pelanggan.

3. Operasi bisnis internal

Informasi operasi bisnis internal diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan instansi pemerintah sudah *in-concert* (seirama) untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi seperti yang tercantum dalam rencana strategi. Disamping itu informasi operasi bisnis internal diperlukan untuk melakukan perbaikan terus menerus atas efisiensi dan efektifitas oleh perusahaan.

4. Kepuasan Pegawai

Dalam setiap organisasi, pegawai merupakan asset yang harus dikelola dengan baik. Apalagi dalam perusahaan yang banyak melakukan inovasi, peran strategis pegawai sungguh sangat nyata. Hal serupa juga terjadi pada instansi pemerintah. Apabila pegawai tidak terkelola dengan baik maka kehancuran dari instansi pemerintah sungguh sulit untuk dicegah.

5. Kepuasan komunitas dan *shareholders/stakeholders*

Instansi pemerintah tidak beroperasi "*in vacuum*", artinya kegiatan instansi pemerintah berinteraksi dengan berbagai pihak yang menaruh kepentingan terhadap keberadaannya. Untuk itu informasi dari pengukuran kinerja perlu di desain untuk mengakomodasikan pada kepuasan dari pada *stakeholders*.

6. Waktu

Ukuran waktu juga merupakan variabel yang perlu diperhatikan dalam desain pengukuran kinerja. Betapa sering kita membutuhkan informasi untuk pengambilan keputusan, Namun informasi tersebut lambat diterima. Sebaliknya informasi yang ada sering sudah tidak relevan atau kadaluarsa.

Evaluasi kinerja dimaksudkan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari para pelaku organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja adalah :

1. Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Mencatat dan membuat analisis dari setiap persoalan untuk mencapai persyaratan kinerja tersebut pada nomor 1.
4. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
5. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai potensi.

6. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan, yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang pertama, yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Untuk itu sangat tergantung daripada pelaksanaannya, yaitu para pegawainya agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam *corporate planningnya*.

Para bawahan harus memahami dan sepakat dengan sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan manajer. Para manajer dan pengawas sebaliknya harus sependapat dengan para bawahan mereka tentang tujuan pekerjaan dan karier mereka, kriteria kinerja kerja juga harus jelas bagi semua pihak. (A.Dale Timpe, 2002)

2.1.4.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bagi Kepala dapat digunakan untuk menentukan pendekatan kepada pegawai dalam memperoleh kepuasan kerja maupun meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Bernardi dan Russel (dalam Simamora, 2001) bahwa “Kinerja dipengaruhi oleh kemampuan dan usaha kerja individu serta kesempatan kerja yang diperoleh individu atau karyawan tersebut di dalam pekerjaannya”.

Sedangkan menurut Tiffin dan Cormick (1979 : 79), bahwa

Performance atau kinerja berhubungan dengan individual variabel dan situational variabel. Individual variabel mencakup sikap, karakteristik kepribadian, karakteristik fisik, motivasi, usia, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman, dan personal variabel lainnya. Situational variabel terdiri dari physical dan job variabel, serta organisasional variabel antara lain : metode kerja, ruang dan susunan kerja, serta lingkungan fisik, karakter organisasi, pelatihan dan supervisi, tipe insentif/kompensasi, dan lingkungan sosial.

Agar pegawai mengetahui sejauh mana hasil pekerjaan yang telah dicapai maka perlu bagi mereka diadakan penilaian kerja. Umumnya yang memberikan penilaian adalah Kepala , namun bisa pula dilakukan oleh pegawai itu sendiri. Dalam penilaian ini juga bahwa Kepala penting mengingatkan para bawahannya jika pekerjaannya tidak baik karena “Jika para karyawan tidak diberitahukan bahwa kinerja tidak memenuhi harapan-harapan, kinerjanya hampir dipastikan tidak akan meningkat” Raymond A.Noë dkk (2010)

Menurut Simamora (1999 : 87) penilaian kerja adalah “Proses dengan mana organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu, menilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode tertentu”.

Menurut Robbins (1998 : 100) ada 3 faktor yang mempengaruhi kinerja :

- a. Kemampuan fisik, mental, pengetahuan dan keterampilan.
- b. Motivasi, yaitu kemampuan individu untuk mengeluarkan energi yang diperlukan untuk mencapai tujuan
- c. Kesempatan, atau *oppurtunity* yaitu kesempatan bagi individu untuk menunjukkan kinerjanya.

Menurut Gibson (1996 : 70), kinerja (performance) adalah hasil yang diinginkan dari perilaku. Kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi. Menurut Dessler (1992 : 514) ada 5 (lima) faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu :

- a. Kualitas pekerjaan meliputi : akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran.
- b. Kualitas pekerjaan meliputi : volume keluaran dan kontribusi.
- c. Supervisi yang diperlukan, meliputi : membutuhkan sasaran, arahan, atau perbaikan.
- d. Kehadiran meliputi : regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.
- e. Konservasi meliputi : pencegahan pemborosan, kerusakan, pemeliharaan peralatan.

Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2006) Kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor:

- a. Faktor individual yang mencakup kemampuan, keahlian, latar belakang dan demografi.
- b. Faktor psikologis terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi.
- c. Faktor organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.

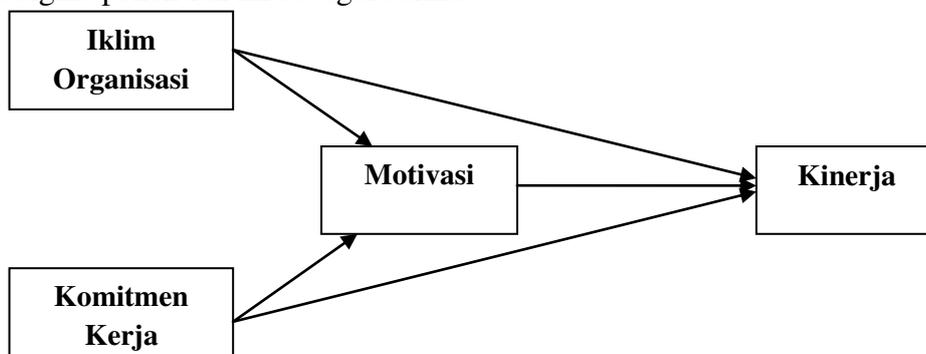
2.2. Kerangka Berpikir

Kinerja yang baik bagi tiap-tiap pegawai atau Aparatur Sipil Negara (ASN) tentunya tidaklah muncul hanya karena satu faktor saja, namun terbentuk karena banyak faktor, tingginya kinerja pegawai bisa saja diakibatkan oleh faktor diri sendiri dan juga bisa diakibatkan faktor luar.

Kinerja yang tinggi dari seorang Aparatur Sipil Negara (ASN) dapat meningkat karena berbagai hal dan motivasi adalah satu faktor yang dapat mengakibatkan pegawai berkinerja yang baik, pegawai yang merasa semangat atau merasa termotivasi untuk melakukan pekerjaannya akan sangat mungkin dapat meningkatkan kinerjanya.

Motivasi yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja tidaklah datang begitu saja tanpa penyebab, namun motivasi itu muncul oleh berbagai hal termasuk iklim organisasi yang baik akan mengakibatkan motivasi kerja pegawai menjadi tinggi dan sebaliknya. Komitmen kerja yang tinggi dari tiap Aparatur Sipil Negara (ASN) juga dapat menumbuhkan motivasi dari tiap-tiap pegawai yang bekerja.

Untuk menjelaskan kerangka pemikiran diatas maka digambarkan paradigma penelitian ini sebagai berikut:



Gambar2.3.
Kerangka Berpikir

2.3. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai.
2. Komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai.
3. Motivasi kerja ASN berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai.
4. Iklim organisasi, komitmen kerja dan motivasi ASN berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai secara simultan.
5. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai melalui motivasi kerja ASN.
6. Komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai melalui motivasi kerja ASN.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai, waktu penelitian direncanakan dilakukan selama 5 bulan yaitu mulai bulan Oktober 2017 sampai Februari 2018.

3.2. Rancangan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian survei, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuisisioner sebagai alat pengumpulan data.

Pendekatan yang digunakan adalah deskriptif, yaitu merupakan penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi. Tujuannya adalah untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan current status dari subjek yang diteliti.

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi adalah kelompok atau kumpulan dari seluruh elemen atau individu-individu yang merupakan sumber informasi dalam suatu riset (Sumarsono, 2004). Populasi dapat juga diartikan sebagai kelompok elemen yang lengkap.

Populasi dalam penelitian ini seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja/ditempatkan pada kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai yang berjumlah 56 orang.

3.3.2. Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari populasi yang diharapkan dapat mewakili populasi penelitian. Karena jumlah populasi dalam penelitian ini tidak terlalu banyak, maka peneliti menetapkan bahwa seluruh populasi dibuat menjadi sampel, atau sampel jenuh.

3.4. Jenis dan Sumber Data

3.4.1. Data Primer

Data diperoleh dengan menggunakan:

1. Pengamatan langsung, bertujuan untuk melihat aktifitas Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di dinas kesehatan kabupaten serdang bedagai
2. Kuisioner, bertujuan untuk mengukur variabel yang diteliti yaitu iklim organisasi, komitmen kerja, motivasi kerja, dan juga variabel kinerja ASN diDinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai.
3. Wawancara, dilakukan kepada pihak terkait mengenai iklim organisasi, komitmen kerja, motivasi kerja, dan juga variabel kinerja ASN diDinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai.

3.4.2. Data Sekunder

Data yang berasal dari literatur – literatur yang berkaitan dengan pembahasan yang dilakukan, serta bahan – bahan lain yang bersifat teoritis dan disesuaikan dengan materi pembahasan.

3.5. Defenisi dan Operasionalisasi Variabel

Defenisi operasionalisasi variabel penelitian disajikan pada Tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1
Defenisi Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Ukuran
Iklm Organisasi X1	Iklm Organisasi adalah suasana lingkungan dari keseluruhan harapan, pendapat dan pengalaman yang dirasakan oleh karyawan berkenaan dengan situasi kerja.	1. Struktur 2. Kehangatan/ keramahan 3. Dukungan 4. Tanggung jawab 5. Resiko 6. Standard 7. Penghargaan	Skala Likert
Komitmen kerja X2	Komitmen kerja kerja adalah tekad yang kuat, yang mendorong untuk mewujudkannya, terlepas dari beberapa rintangan yang mungkin dihadapi. Sedangkan Ivancevich dan Matteson mengemukakan,	1. kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, 2. pengharapan mampu berusaha sungguh-sungguh untuk kepentingan organisasi, 3. keinginan yang kuat untuk menjadi bagian dari organisasi	Skala Likert
Motivasi	Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seorang yang	1. Keinginan untuk Meningkatkan	Skala

X3	mendorong keinginan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan	kinerja 2. Menikmati Tantangan 3. Kebanggaan 4. Semangat dalam Melaksanakan program 5. Hubungan yang baik	Likert
Kinerja Z	Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	1 Kualitas Kerja. 2 Kuantitas Kerja. 3 Pengetahuan. 4 Keandalan. 5 Kehadiran, dan 6 Kerjasama.	Skala Likert

3.6. Model Analisis Data

Untuk mendiskripsikan data penelitian digunakan statistik deskriptif, sedangkan untuk mengetahui pengaruh variabel penyebab maupun variabel akibat digunakan analisis jalur (*Path Analysis*) dengan menggunakan bantuan komputer program statistik SPSS (Statistical Package for Social Scienses), dengan input data angka yang dijadikan skor baku. Koefisien jalur ditunjukkan oleh *output coefficient* yang dinyatakan sebagai *standardized coefficient* atau *beta*

Identifikasi variabel-variabel penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut :

- a. Variabel *eksogen* : X_1 = Iklim Organisasi, X_2 = Komitmen kerja, X_3 = Motivasi kerja (berfungsi sebagai variabel moderating)

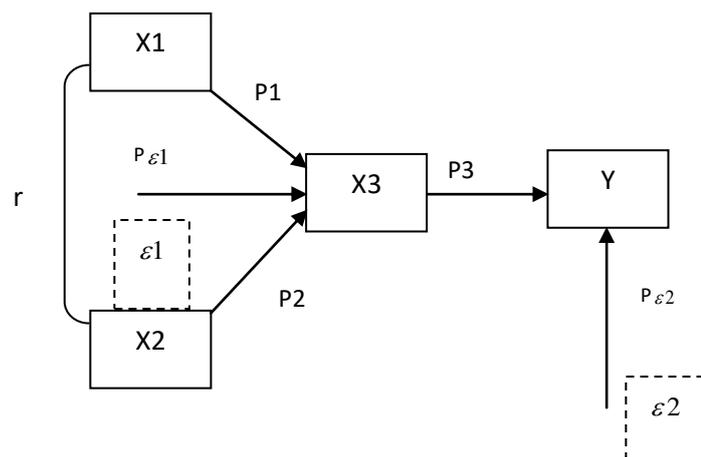
b. Variabel *endogen* : $Y = \text{Kinerja}$

Pada diagram jalur digunakan anak panah satu arah yang menyatakan pengaruh langsung dari variabel *eksogen* (variabel independen) terhadap sebuah variabel *endogen* (Variabel dependen) misalnya : $X \rightarrow Y$

Langka analisis jalur ini adalah sebagai berikut :

1. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi.

a) Bagan diagram jalur lengkap, tentukan sub-sub strukturnya dan rumuskan persamaan strukturalnya yang sesuai hipotesis yang diajukan.



Gambar 3.1 Struktur hubungan kausal X_1, X_2 , terhadap Y melalui perantara X_3

- b) Menghitung koefisien regresi untuk struktur yang telah dirumuskan dengan menggunakan software program SPSS Windows Versi 24
- c) Menganalisis regresi dengan melihat pengaruh secara gabungan.
- d) Menganalisis apakah secara parsial atau masing masing variabel *eksogen* mempengaruhi variabel *endogen* dengan menggunakan angka t (lihat *table coefficients* dengan α 5 %)
- e) Melihat besarnya pengaruh masing masing variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen* dengan melihat nilai *Beta*.

2. Menghitung korelasi antara variabel *eksogen* untuk melihat lemah atau kuatnya hubungan antar intervariabel *eksogen*. Hasil perhitungan korelasi antar variabel *eksogen* dapat dilihat pada *table correlation* dengan melihat nilai pada *pearson correlation*.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan memanfaatkan komputer yakni melalui program SPSS for Windows 24.00 dengan rumus sebagaimana sudah dikemukakan diatas.

Analisis Korelasi menurut Rumengan, Bambang Satriawan, dan Azuar Juliandi (2009:31) bertujuan untuk mengetahui keeratan hubungan antara dua variabel penelitian, Sedangkan Analisis Regresi bertujuan untuk memprediksi perubahan nilai variabel terikat akibat pengaruh dan nilai variabel bebas.

Proses pengolahan data melalui SPSS for Windows, dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Memeriksa data yang telah disusun dalam tabel utama, sesuai dengan kebutuhan SPSS. Hal ini dilakukan karena barangkali ada kesalahan ketik yang dapat mengganggu proses kerja SPSS.
2. Memasukkan data ke dalam SPSS berdasarkan kelompok variabel masing-masing.
3. Menafsirkan hasil pengolahan data yang dilakukan oleh komputer untuk menguji hipotesis dan menjawab pertanyaan penelitian, yang selanjutnya

akan digunakan sebagai bahan pembahasan dan untuk menarik kesimpulan penelitian sesuai dengan tujuan penelitian.

4. Tafsiran untuk analisis regresi tersebut menurut Rumengan, Satriawan dan Juliandi (2009:50) adalah sebagai berikut:

- a. Menganalisis regresi dengan melihat pengaruh secara gabungan dan secara parsial.
- b. Menganalisis besarnya R square dengan melihat atau menghitung koefisien determinan (menggunakan tabel Model Summary)
- c. Menganalisis apakah secara parsial atau masing-masing variabel independen mempengaruhi variabel dependen dengan menggunakan angka t (menggunakan tabel *Coefficient*) dan melihat besarnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen (menggunakan tabel Beta)

Untuk menganalisis hasil pengolahan data tersebut dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

Ho : Tidak ada hubungan signifikan

H1: Ada hubungan signifikan

Kriteria penerimaan/ penolakan hipotesis adalah sebagai berikut:

1. H0 ditolak jika nilai probabilitas $r \leq$ taraf signifikan sebesar 0,05 (Sig.2-tailed $\leq \alpha 005$) : H1 diterima.

2. H_0 diterima jika nilai probabilitas $r >$ taraf signifikan sebesar 0,05 (Sig.2-tailed $> \alpha 005$), H_1 ditolak.

Hipotesis statistik dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. $H_a : \rho_{X_3X_1} > 0$

$H_o : \rho_{X_3X_1} = 0$

2. $H_a : \rho_{X_3X_2} > 0$

$H_o : \rho_{X_3X_2} = 0$

3. $H_a : \rho_{YX_3} > 0$

$H_o : \rho_{YX_3} = 0$

4. $H_a : \rho_{X_3X_1} \cdot \rho_{YX_3} > 0$

$H_o : \rho_{X_3X_1} \cdot \rho_{YX_3} = 0$

5. $H_a : \rho_{X_3X_2} \cdot \rho_{YX_3} > 0$

$H_o : \rho_{X_3X_2} \cdot \rho_{YX_3} = 0$

Hipotesis statistik yang digunakan untuk menguji pengaruh secara individual adalah:

1. ρ_{X_1Y} : Pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kinerja
2. ρ_{X_2Y} : Pengaruh langsung komitmen kerja terhadap kinerja
3. ρ_{X_3Y} : Pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja
4. $\rho_{X_3X_1} \cdot \rho_{X_3Y}$: Pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap kinerja melalui motivasi.
5. $\rho_{X_3X_2} \cdot \rho_{X_3Y}$: Pengaruh tidak langsung komitmen kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan memanfaatkan komputer, melalui program SPSS for Windows 24.00 dengan rumus sebagaimana sudah dikemukakan diatas.

3.7.Uji Validitas dan Reliabilitas

3.7.1. Pengujian validitas

Validitas berasal dari kata validity yang artinya sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 2003). Suatu tes atau instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur, yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Tes yang menghasilkan data yang tidak relevan dengan tujuan pengukuran dikatakan sebagai tes yang memiliki validitas yang rendah (Azwar, 2003). Uji validitas ini dilakukan kepada 30 orang responden diluar responden yang dijadikan sampel dalam penelitian, uji validitas ini dilakukan terhadap pegawai yang tidak diikutkan dalam sampel penelitian ini. Uji validitas dapat dilihat dengan menggunakan koefisien korelasi *product moment*. Adapun rumus untuk mengetahui koefisien korelasi product moment (r) adalah sebagai berikut (Azwar, 2003) :

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

Keterangan :

X dan Y : Skor masing-masing variabel

n : Banyaknya sampel

Teknik pengujian validitas dengan menggunakan tingkat signifikan 5% untuk mengetahui keeratan antara variabel bebas dengan variabel terikat dengan cara mengkorelasikan antara skor ítem pertanyaan terhadap skor total. Apabila nilai *total pearson correlation* > 0,3, atau probabilitas kurang dari 0,05 maka ítem tersebut valid (arikunto).

Adapun hasil uji validitas untuk seluruh variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.7.1.1. Pengujian validitas Instrumen Variabel Iklim organisasi

Hasil pengujian validitas instrument variabel Iklim organisasi dapat dilihat pada Tabel 3.2 berikut:

Tabel 3.2
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Iklim organisasi

Item Pertanyaan	<i>Corrected Item total Correlaion</i>	<i>Sig. (2- tailed)</i>	Keterangan
Struktur organisasi yang baik di dinas ini membuat saya berkinerja tinggi	0,506	0,000	Valid
Pegawai di kantor kami selalu menunjukkan sikap yang ramah	0,481	0,000	Valid
Dalam bekerja kami saling mendukung antar pegawai	0,587	0,000	Valid
Saya selalu bertanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan kepada saya.	0,537	0,07	Valid
Saya selalu berani mengambil resiko dari setiap pekerjaan saya	0,394	0.003	Valid
Kepala di dinas ini selalu menetapkan standrt yang tinggi kepada pegawai	0,535	0.020	Valid
Struktur organisasi yang baik di dinas ini membuat saya berkinerja tinggi	0,464	0.000	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2018 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 3.2 di atas, tentang pengujian instrumen iklim organisasi diperoleh nilai *Corrected Item Total Correlation* secara keseluruhan lebih besar dari 0,30. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh instrument pernyataan dari variabel iklim organisasi yang akan digunakan adalah valid dan instrument ini dapat digunakan dalam penelitian, selain itu hal ini juga diperkuat oleh nilai signifikansi (2-tailed) yang seluruhnya dibawah 0.05.

3.7.1.2. Pengujian validitas Instrumen Variabel Komitmen kerja

Hasil pengujian validitas daftar pertanyaan variabel komitmen kerja dapat dilihat pada Tabel 3.3 berikut:

Tabel 3.3
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Komitmen kerja

Item Pertanyaan	<i>Corrected Item total Correlaion</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	Keterangan
1. Saya selalu bekerja keras untuk mencapai kinerja yang tinggi.	0,528	0,000	Valid
2. Saya selalu berusaha mencapai tujuan organisasi.	0,525	0,000	Valid
3. Saya selalu menjaga nama baik instansi.	0,452	0,000	Valid
4. Saya selalu berusaha sungguh-sungguh untuk memperbaiki instansi ini.	0,537	0.000	Valid
5. Saya selalu mengutamakan kepentingan instansi dari pada kepentingan pribadi..	0,433	0.001	Valid
6. Saya selalu berusaha ikut terlibat dalam berbagai kegiatan diinstansi ini.	0,513	0,000	Valid
7. Saya selalu berusaha agar terlibat dalam usaha memajukan instansi ini.	0,338	0.011	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2018 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 3.3 di atas, dipeoleh hasil pengujian instrument variabel komitmen kerja secara keseluruhan memiliki nilai *Corrected Item Total*

Correlation diatas 0,30. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh daftar pertanyaan yang digunakan adalah valid dan instrument ini selanjutnya dapat digunakan dalam penelitian, selain itu hal ini juga diperkuat oleh nilai signifikansi (2-tailed) yang seluruhnya dibawah 0.05.

3.7.1.3. Pengujian validitas Instrument Variabel Motivasi

Hasil pengujian validitas instrument variabel motivasi dapat dilihat pada Tabel 3.4 berikut:

Tabel 3.4
Hasil Uji Validitas Instrument Variabel Motivasi

Item Pertanyaan	<i>Corrected Item total Correlaion</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	Keterangan
1. Saya memiliki semangat yang tinggi dalam meningkatkan kinerja saya di instansi ini.	0,573	0,000	Valid
2. Saya senang menghadapi tantangan yag sulit di instansi ini.	0,542	0,000	Valid
3. Saya sangat bangga menjadi bagian dari instansi ini.	0,631	0,000	Valid
4. Saya memiliki semangat yang tinggi dalam mencapai program instansi ini.	0,619	0,000	Valid
5. Saya tidak pernah malas dalam mengerjakan pekerjaan kantor	0,579	0,000	Valid
6. Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan sekerja saya	0,507	0,000	Valid
7. Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan atasan saya	0,345	0,009	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2018 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 3.4 di atas, diperoleh hasil pengujian instrument variabel motivasi secara keseluruhan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* diatas 0,30. Maka disimpulkan bahwa seluruh daftar pertanyaan dari

variabel motivasi yang digunakan adalah valid dan instrument ini dapat digunakan dalam penelitian, selain itu hal ini juga diperkuat oleh nilai signifikansi (2-tailed) yang seluruhnya dibawah 0.05.

3.7.1.4. Pengujian validitas Instrumen Variabel Kinerja

Hasil pengujian validitas instrumen variabel Kinerja dapat dilihat pada Tabel 3.5 berikut:

Tabel 3.5
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja

Item Pertanyaan	<i>Corrected Item total Correlaion</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	Keterangan
1. Saya selalu mampu mencapai target kualitas yang ditetapkan di instansi ini	0,573	0,000	Valid
2. Saya selalu mampu mencapai target jumlah pekerjaan yang ditetapkan	0,542	0,000	Valid
3. Saya memiliki pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaan saya	0,619	0,000	Valid
4. Saya tidak pernah terlambat tiba di tempat kerja	0,579	0,000	Valid
5. Saya tidak pernah pulang sebelum jam pulang kerja tiba.	0,507	0,000	Valid
6. Saya selalu bekerja sama dengan rekan kerja saya.	0,345	0,009	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2018 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 3.5 di atas, dipeoleh hasil pengujian instrument variabel kinerja secara keseluruhan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari 0,30. Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrument pernyataan dari variabel kinerja yang

digunakan adalah valid dan instrument ini dapat digunakan dalam penelitian, hal diperkuat juga oleh nilai signifikansi (2-tailed) yang seluruhnya dibawah 0.05.

3.7.2. Pengujian Reliabilitas

Tingkat konsistensi suatu alat ukur dalam mengukur gejala yang sama dinamakan reabilitas. Jika suatu alat ukur dipakai dua kali atau lebih untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran relative konstan, maka alat ukur tersebut reliabel. Reabilitas merupakan salah satu ciri atau karakter utama instrument pengukur yang baik. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas instrument dalam penelitian ini dilakukan atau dianalisis dengan teknik *Cronbach Alfa*(α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alfa*>0,60 (ghozali, 2005).

Menurut Ghozali (2005), "Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu, yaitu; 1) *Repeated Measure* atau pengukuran ulang; 2) *One Shot* atau pengukuran sekali saja".

Sekaran (2000) menyatakan bahwa "*Reliabilities less than 0,60 are considered to be poor those in the 0,7 range, acceptable and those over 0,80 good*". Artinya adalah reliabilitas yang kurang dari 0,6 adalah kurang baik sedangkan 0,7 dapat diterima dan seterusnya 0,8 keatas dinyatakan baik.

Adapun hasil uji reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 3.6 Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N Of Items</i>	<i>Keterangan</i>
1. Variabel Iklim organisasi	0.688	8	Reliabel
2. Variabel Komitmen kerja	0.657	8	Reliabel
3. Variabel Motivasi	0.707	8	Reliabel
4. Variabel Kinerja	0.675	7	Reliabel

Sumber: Hasil Penelitian, 2018 (Data Diolah)

3.8. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik perlu dilakukan untuk memastikan bahwa alat uji statistik regresi linier berganda dapat digunakan atau tidak.

3.8.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi variabel bebas dan variabel terikat memiliki data yang berdistribusi normal atau tidak, menurut Sugiono (2005). Uji normalitas dilakukan dengan uji kolmogorov-Smirnov Jika angka signifikansi yang ditunjukkan dalam tabel lebih kecil dari alpha 5%, maka dikatakan tidak memenuhi asumsi normalitas, sedangkan sebaliknya jika angka signifikansi di dalam tabel lebih besar dari alpha 5% maka data sudah memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2005).

Cara lain yang sering digunakan adalah dengan melihat tampilan grafik histogram yang memberikan pola distribusi normal karena meyebar secara merata ke kiri dan kekanan. Atau dapat juga kita lihat dari grafik Normal P-P plot.

Jika Grafik Normal Plot menunjukkan bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal maka dapat disimpulkan bahwa model garis regresi memenuhi asumsi normalitas.

3.8.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dipergunakan untuk mengetahui ada tidaknya variabel *independent* yang memiliki kemiripan dengan variabel *independent* lain dalam satu model yang dapat menyebabkan terjadinya korelasi yang sangat kuat antara variabel *independent* tersebut.

Multikolinieritas adalah kondisi terdapatnya linier atau korelasi yang tinggi antara masing-masing variabel independen dalam model regresi. Multikolinieritas biasanya terjadi ketika sebagian besar variabel yang digunakan saling terkait dalam suatu model regresi. Masalah multikolinieritas tidak dijumpai pada regresi sederhana karena dalam regresi sederhana hanya melibatkan satu variabel independen saja.

Pengujian multikolinieritas pada usulan penelitian ini dilakukan dengan melihat *collnarity statistic* dan nilai koefisien korelasi diantara variabel bebas. Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Multikolinieritas terjadi apabila (1) nilai *tolerance* ($Tolerance < 0.10$) dan (2) *Variance inflation faktor* ($VIF > 10$).

3.8.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu ke pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang memenuhi persyaratan adalah di mana terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap atau disebut homoskedastisitas.

Deteksi heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan metode scatter plot dengan memplotkan nilai ZPRED (nilai prediksi) dengan SRESID (nilai residualnya). Model yang baik didapatkan jika tidak terdapat pola tertentu pada grafik, seperti mengumpul di tengah, menyempit kemudian melebar atau sebaliknya melebar kemudian menyempit. Uji statistik yang dapat digunakan adalah uji Glejser, uji Park atau uji White.

Beberapa alternatif solusi jika model menyalahi asumsi heteroskedastisitas adalah dengan mentransformasikan ke dalam bentuk logaritma, yang hanya dapat dilakukan jika semua data bernilai positif. Atau dapat juga dilakukan dengan membagi semua variabel dengan variabel yang mengalami gangguan heteroskedastisitas. Suatu asumsi penting dari model linier klasik adalah bahwa gangguan yang muncul dalam fungsi regresi populasi adalah *homoskedastik* yaitu semua gangguan memiliki varians yang sama, Gujarati (1995).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai

4.1.1. Sejarah Singkat Sejarah Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai

Kabupaten Serdang Bedagai yang beribukotakan Sei Rampah adalah Kabupaten yang baru dimekarkan dari Kabupaten Deli Serdang sesuai dengan UU RI Nomor 36 Tahun 2003 pada Tanggal 18 Desember 2003 tentang Pembentukan Kabupaten Samosir dan Kabupaten Serdang Bedagai pada 18 Desember 2003, pada masa Pemerintahan Presiden Megawati Soekarno Putri.

Proses lahirnya Undang-undang tentang Pembentukan Sergai sebagai kabupaten Pemekaran merujuk pada usulan yang disampaikan melalui Keputusan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara Nomor 18/K/2002 Tanggal 21 Agustus 2002 tentang persetujuan pemekaran Kabupaten Deli Serdang. Kemudian Keputusan DPRD Kabupaten Deli Serdang Nomor 26/K/DPRD/2003 tanggal 10 Maret 2003 tentang Pesetujuan DPRD Kabupaten Deli Serdang atas usul Rencana Pemekaran Kabupaten Deli Serdang menjadi dua Kabupaten (Kabupaten Deli Serdang (induk), dan Kabupaten Serdang Bedagai. Kabupaten yang luasnya mencapai 1.900,22 Kilo Meter Persegi ini, terdiri atas 243 desa/kelurahan yang berada dalam 17 Kecamatan.

Batas Wilayah

Utara berbatasan dengan Selat Malaka, Selatan berbatasan dengan Kecamatan Dolok Batunanggar , Raya Kahean dan Silau kahean di Kabupaten Simalungun , Barat Sungai Ular dan Sungai Buaya, Timur Kecamatan Dolok Batunanggar.

Kecamatan

Kabupaten Serdang Bedagai memiliki 17 Kecamatan yakni :

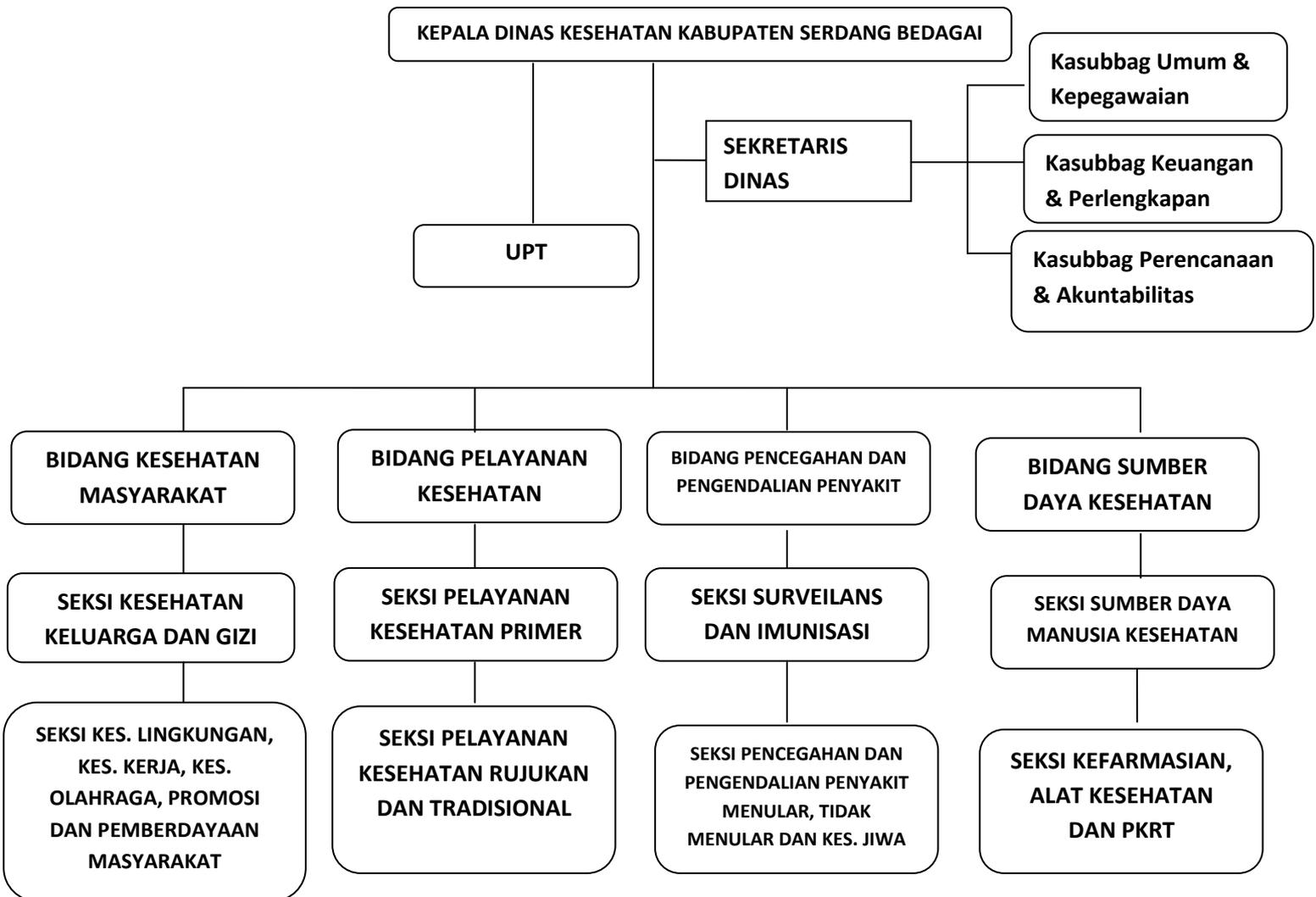
1. Kecamatan Bandar Khalifah
2. Kecamatan Bintang Bayu
3. Kecamatan Dolok Masihul
4. Kecamatan Dolok Merawan
5. Kecamatan Kotarih
6. Kecamatan Pantai Cermin
7. Kecamatan Pegajahan
8. Kecamatan Perbaungan
9. Kecamatan Serba Jadi
10. Kecamatan Silinda
11. Kecamatan Tanjung Beringin
12. Kecamatan Sei Baman
13. Kecamatan Sipispis
14. Kecamatan Tebing Tinggi
15. Kecamatan Tebing Syahbandar
16. KecamatanTeluk Mengkudu

17. Kecamatan Sei Rampah

Penduduk

Penduduknya berjumlah 612.924 Jiwa atau 131.844 keluarga dengan kepadatan penduduk rata rata 313 jiwa per kilometer persegi. Dari jumlah penduduk tersebut, tingkat pengangguran terbuka relative kecil yakni 14.774 jiwa atau sekitar 3 persen. Sementara keragaman budaya yang ada tergambar dari multi etnis yang ada yakni melayu 65%, Jawa 13%, Batak Karo 6%, Batak Simalungun 4 %, Angkola, Mandailing, Minang, Banjar, Aceh, Nias dan Tionghoa.

4.1.2. Struktur Organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai



4.1.3. Tugas dan Fungsi Pokok

Dinas Kesehatan Daerah Kabupaten Serdang Bedagai (Tipe A)

a. Tugas dan Fungsi

Tugas:

Dinas kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai mempunyai tugas membantu Bupati Serdang Bedagai melaksanakan Urusan Pemerintahan di bidang

kesehatan yang menjadi kewenangan Daerah dan Tugas Pembantuan yang diberikan kepada Daerah Kabupaten Serdang Bedagai.

Fungsi:

- 1) Perumusan kebijakan di bidang kesehatan masyarakat, pencegahan dan pengendalian penyakit, pelayanan kesehatan, kefarmasian, alat kesehatan dan perbekalan kesehatan rumah tangga (PKRT) serta sumber daya kesehatan;
- 2) Pelaksanaan kebijakan di bidang kesehatan masyarakat, pencegahan dan pengendalian penyakit, pelayanan kesehatan, kefarmasian, alat kesehatan dan perbekalan kesehatan rumah tangga (PKRT) serta sumber daya kesehatan;
- 3) Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan di bidang kesehatan masyarakat, pencegahan dan pengendalian penyakit, pelayanan kesehatan, kefarmasian, alat kesehatan dan perbekalan kesehatan rumah tangga (PKRT) serta sumber daya kesehatan;
- 4) Pelaksanaan administrasi dinas sesuai dengan lingkup tugasnya; dan
- 5) Pelaksanaan fungsi lain yang di berikan oleh Kepala Daerah terkait dengan bidang kesehatan.

Dinas Kesehatan terdiri dari:

- a) Sekretariat;
- b) Bidang Kesehatan Masyarakat;
- c) Bidang Pencegahan dan Pengendalian Penyakit;
- d) Bidang Pelayanan Kesehatan; dan
- e) Bidang Sumber Daya Kesehatan.

b. Tugas dan Fungsi Kepala Dinas Kesehatan

Tugas:

Kepala Dinas kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai mempunyai tugas membantu Bupati Serdang Bedagai melaksanakan Urusan Pemerintahan di

bidang kesehatan yang menjadi kewenangan Daerah dan Tugas Pembantuan yang diberikan kepada Daerah Kabupaten Serdang Bedagai.

Fungsi:

- 1) Perumusan kebijakan di bidang kesehatan masyarakat, pencegahan dan pengendalian penyakit, pelayanan kesehatan, kefarmasian, alat kesehatan dan perbekalan kesehatan rumah tangga (PKRT) serta sumber daya kesehatan;
- 2) Pelaksanaan kebijakan di bidang kesehatan masyarakat, pencegahan dan pengendalian penyakit, pelayanan kesehatan, kefarmasian, alat kesehatan dan perbekalan kesehatan rumah tangga (PKRT) serta sumber daya kesehatan;
- 3) Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan di bidang kesehatan masyarakat, pencegahan dan pengendalian penyakit, pelayanan kesehatan, kefarmasian, alat kesehatan dan perbekalan kesehatan rumah tangga (PKRT) serta sumber daya kesehatan;
- 4) Pelaksanaan administrasi dinas sesuai dengan lingkup tugasnya; dan
- 5) Pelaksanaan fungsi lain yang di berikan oleh Kepala Daerah terkait dengan bidang kesehatan

c. Tugas dan Fungsi Sekretariat

Tugas:

Melaksanakan koordinasi, pelaksanaan dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Dinas Kesehatan Daerah.

Fungsi:

- 1) Penyiapan perumusan kebijakan operasional tugas administrasi di lingkungan Dinas Kesehatan Daerah;
- 2) Koordinasi pelaksanaan tugas dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Dinas Kesehatan Daerah;
- 3) Pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas administrasi di lingkungan Dinas Kesehatan Daerah; dan
- 4) Pengelolaan aset yang menjadi tanggung jawab Dinas Kesehatan Daerah.

Sekretariat terdiri dari:

a) Subbagian Umum dan Kepegawaian

Tugas:

Penyiapan dan koordinasi penatalaksanaan hukum, kepegawaian dan dukungan administrasi umum yang menjadi tanggung jawab Dinas Kesehatan Daerah.

Rincian Tugas :

- a. menerima petunjuk / arahan sesuai disposisi atasan;
- b. mendisposisikan surat kepada bawahan sesuai bidang tugasnya;
- c. memberi petunjuk, membagi tugas dan membimbing bawahan agar pelaksanaan tugas berjalan lancar dan tertib;
- d. membantu Sekretaris melaksanakan pengelolaan administrasi umum;
- e. membantu Sekretaris melaksanakan pengelolaan administrasi kepegawaian;
- f. Membantu Sekretaris dalam melaksanakan kegiatan yang berkaitan dengan produk hukum bidang kesehatan dan dasar hukum di buat pada tiap bidang yang terkait;
- g. menggandakan, memomori dan mendistribusikan surat masuk dan surat keluar;
- h. memeriksa, meneliti dan mengarsipkan surat masuk dan surat keluar;
- i. melaksanakan kebersihan lingkungan kantor dan bertanggung jawab atas keamanan kantor;
- j. memeriksa, mengecek, mengoreksi, mengontrol dan merencanakan kegiatan pelaksanaan tugas;
- j. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan tentang langkah-langkah yang perlu diambil dengan ketentuan yang berlaku;
- k. membuat laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas dan fungsinya kepada atasan;
- l. menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan sebagai bahan penilaian dalam pembuatan DP-3;
- m. melaksanakan tugas lainnya yang diberikan oleh atasan.

b) Subbagian Keuangan dan Perlengkapan

Tugas:

Penyiapan dan koordinasi penyelenggaraan urusan keuangan dan pengelolaan asset yang menjadi tanggung jawab Dinas Kesehatan Daerah.

Rincian Tugas :

- a. menerima petunjuk / arahan sesuai disposisi atasan;
- b. mendisposisikan surat kepada bawahan sesuai bidang tugasnya;
- c. memberi petunjuk, membagi tugas dan membimbing bawahan agar pelaksanaan tugas berjalan lancar dan tertib;
- d. memeriksa, mengecek, mengoreksi, mengontrol dan merencanakan kegiatan pelaksanaan tugas;
- e. membantu Sekretaris melaksanakan pengelolaan penyusunan administrasi keuangan;
- f. membantu Sekretaris melaksanakan pengelolaan penyusunan administrasi perlengkapan;
- g. membantu Sekretaris melaksanakan pengelolaan penyusunan administrasi dan pengelolaan aset;
- h. menyusun, memeriksa dan meneliti rencana anggaran;
- i. merencanakan usulan kebutuhan alat tulis kantor dan kebutuhan barang lainnya;
- j. melakukan pengawasan dan pengendalian penggunaan anggaran;
- k. melaksanakan pengelolaan administrasi keuangan dan perbendaharaan;
- l. meneliti dokumen dan tanda bukti penerimaan dan pengeluaran keuangan;
- m. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan tentang langkah-langkah yang perlu diambil dengan ketentuan yang berlaku;
- n. membuat laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas dan fungsinya kepada atasan;
- o. menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan sebagai bahan penilaian dalam pembuatan DP-3;
- p. melaksanakan tugas lainnya yang diberikan oleh atasan.

c) Subbagian Perencanaan dan Akuntabilitas

Tugas:

Penyiapan dan koordinasi penyusunan rumusan program dan informasi serta penatalaksanaan hubungan masyarakat yang menjadi tanggung jawab Dinas Kesehatan Daerah.

Rincian Tugas :

- a. menerima petunjuk / arahan sesuai disposisi atasan;
- b. mendisposisikan surat kepada bawahan sesuai bidang tugasnya;
- c. memberi petunjuk, membagi tugas dan membimbing bawahan agar pelaksanaan tugas berjalan lancar dan tertib;
- d. menyusun rencana program kerja untuk jangka pendek, menengah maupun jangka panjang;
- e. memonitoring pelaksanaan program, potensi dan pengolahan data serta pembuatan laporan bulanan, triwulan dan tahunan;
- f. menyelenggarakan sosialisasi dan evaluasi pembinaan serta pemberdayaan pengendalian pelaksanaan kegiatan sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- g. mengkoordinasikan dengan Kepala Bidang / Kasi terkait dalam perencanaan dan realisasi pelaksanaan kegiatan;
- h. melaksanakan pemberian informasi atau data kepada pihak lain sesuai dengan instruksi atasan dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- i. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan tentang langkah-langkah yang perlu diambil dengan ketentuan yang berlaku;
- j. membuat laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas dan fungsinya kepada atasan;
- k. menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan sebagai bahan penilaian dalam pembuatan DP-3;
- l. melaksanakan tugas lainnya yang diberikan oleh atasan.

Tugas dan Fungsi Bidang Kesehatan Masyarakat

Tugas:

Melaksanakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan operasional di bidang kesehatan keluarga, gizi masyarakat, promosi kesehatan, pemberdayaan masyarakat, kesehatan lingkungan, kesehatan kerja dan olah raga.

Fungsi:

- 1) Penyiapan perumusan kebijakan operasional di bidang kesehatan keluarga, gizi masyarakat, promosi kesehatan, pemberdayaan masyarakat, kesehatan lingkungan, kesehatan kerja dan olah raga;
- 2) Penyiapan pelaksanaan kebijakan operasional di bidang kesehatan keluarga, gizi masyarakat, promosi kesehatan, pemberdayaan masyarakat, kesehatan lingkungan, kesehatan kerja dan olah raga;
- 3) Penyiapan bimbingan teknis dan supervisi di bidang kesehatan keluarga, gizi masyarakat, promosi kesehatan, pemberdayaan masyarakat, kesehatan lingkungan, kesehatan kerja dan olah raga; dan
- 4) Pemantauan, evaluasi dan pelaporan di bidang kesehatan keluarga, gizi masyarakat, promosi kesehatan, pemberdayaan masyarakat, kesehatan lingkungan, kesehatan kerja dan olah raga.

b. Bidang Kesehatan Masyarakat terdiri dari:

- a) Seksi Kesehatan Keluarga dan Gizi Masyarakat

Tugas:

Penyiapan perumusan dan pelaksanaan kebijakan operasional, bimbingan teknis dan supervisi, serta pemantauan, evaluasi dan pelaporan di bidang kesehatan keluarga dan gizi masyarakat.

Rincian Tugas :

- a. menerima petunjuk / arahan sesuai disposisi atasan;
- b. mendisposisikan surat kepada bawahan sesuai bidang tugasnya;
- c. memberi petunjuk, membagi tugas dan membimbing bawahan agar pelaksanaan tugas berjalan lancar dan tertib;
- d. membuat perencanaan program di seksi Kesehatan Keluarga dan gizi

- e. menyusun petunjuk teknis upaya pelayanan kesehatan keluarga dan gizi pada Unit Pelaksana Teknis Dinas/puskesmas, rumah sakit dan institusi pelayanan kesehatan lainnya;
 - f. melaksanakan koordinasi, bimbingan, monitoring dan evaluasi pada puskesmas dan unit pelaksana teknis dinas lain pada kegiatan Upaya kesehatan keluarga dan gizi.
 - g. mengkoordinasikan semua kegiatan pelayanan kesehatan keluarga dan gizi pada lintas program, lintas sektor, lembaga swadaya masyarakat, puskesmas, rumah sakit, laboratorium pemerintah, swadaya maupun masyarakat;
 - h. monitoring, evaluasi, pembinaan dan pengawasan serta pengendalian pelaksanaan pelayanan kesehatan keluarga dan gizi;
 - i. mengumpulkan, mengolah dan menyajikan bahan / data untuk penyusunan rencana dan penyempurnaan dan pelaksanaan kewenangan daerah pelaksanaan tugas-tugas dinas pada kesehatan keluarga dan gizi
 - j. mengumpulkan, mengolah dan menyajikan bahan / data untuk penyusunan rencana jangka menengah dan tahunan program kesehatan keluarga dan gizi sesuai ketentuan yang ditetapkan;
 - k. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan tentang langkah-langkah yang perlu diambil dengan ketentuan yang berlaku;
 - l. membuat laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas dan fungsinya kepada atasan;
 - m. menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan sebagai bahan penilaian dalam pembuatan DP-3;
 - n. melaksanakan tugas lainnya yang diberikan oleh atasan.
- b) Seksi Kesehatan Lingkungan, Kesehatan Kerja ,kesehatan Olah Raga, promosi dan pemberdayaan masyarakat.

Tugas:

Penyiapan perumusan dan pelaksanaan kebijakan operasional, bimbingan teknis dan supervisi, serta pemantauan, evaluasi dan pelaporan di bidang kesehatan lingkungan, kesehatan kerja, kesehatan olah raga, promosi dan pemberdayaan masyarakat

Rincian Tugas :

- a. menerima petunjuk / arahan sesuai disposisi atasan;
- b. mendisposisikan surat kepada bawahan sesuai bidang tugasnya;
- c. memberi petunjuk, membagi tugas dan membimbing bawahan agar pelaksanaan tugas berjalan lancar dan tertib;
- d. mengumpulkan, mengolah dan menyajikan bahan / data untuk penyusunan dan penyempurnaan pelaksanaan kewenangan daerah dan pelaksanaan tugas-tugas dinas di bidang kesehatan lingkungan Kesehatan kerja , kesehatan olah raga, promosi dan pemberdayaan masyarakat;
- e. menyelenggarakan pelaksanaan program dan sosialisasi kegiatan-kegiatan penyehatan lingkungan, promosi dan pemberdayaan masyarakat;
- f. menyusun dan melaksanakan program dan kegiatan kesehatan lingkungan, kesehatan kerja, kesehatan olahraga, promosi dan pemberdayaan masyarakat ;
- g. melakukan monitoring kegiatan yang berkaitan dengan kesehatan lingkungan , kesehatan kerja pada tempat umum,tempat usaha, instansi kerja, pabrik serta sekolah dll ;
- h. membuat dan menyusun keseluruhan program dalam jangka pendek, menengah maupun jangka panjang;
- i. melakukan pemeriksaan baik sanitasi dan keseluruhan kegiatan berbasis kesehatan lingkungan sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- j. melakukan pengawasan dan pembinaan terhadap unit pelayanan teknis kesehatan lainnya dalam program penyehatan lingkungan dan kesehatan kerja;
- k. menyusun petunjuk operasional pada seksi promosi dan pemberdayaan masyarakat.
- l. melaksanakan koordinasi, bimbingan, monitoring dan evaluasi Desa Siaga , PHBS dan Keluarga sehat pada Perkumpulan yang berbasis pemberdayaan masyarakat (Posyandu, PKK dll).
- m. mengkoordinasikan semua kegiatan promosi dan pemberdayaan masyarakat pada lintas program, lintas sektor, lembaga swadaya masyarakat dan puskesmas,
- n. mengumpulkan, mengolah dan menyajikan bahan / data untuk penyusunan rencana dan penyempurnaan dan pelaksanaan kewenangan

daerah pelaksanaan tugas-tugas dinas pada seksi promosi dan pemberdayaan masyarakat.

- o. mengumpulkan, mengolah dan menyajikan bahan / data untuk penyusunan rencana jangka menengah dan tahunan program promosi dan pemberdayaan masyarakat sesuai ketentuan yang ditetapkan;
- p. menyelenggarakan dan melaksanakan kegiatan promosi PHBS dan keluarga sehat.
- q. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan tentang langkah-langkah yang perlu diambil dengan ketentuan yang berlaku;
- r. membuat laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas dan fungsinya kepada atasan;
- s. menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan sebagai bahan penilaian dalam pembuatan DP-3;
- t. melaksanakan tugas lainnya yang diberikan oleh atasan.

c) Tugas dan Fungsi Bidang Pencegahan dan Pengendalian Penyakit

Tugas:

Melaksanakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan operasional di bidang surveilans dan imunisasi, pencegahan dan pengendalian penyakit menular, pencegahan dan pengendalian penyakit tidak menular dan kesehatan jiwa.

Rincian Tugas :

- 1) Penyiapan perumusan kebijakan operasional di bidang surveilans dan imunisasi, pencegahan dan pengendalian penyakit menular, pencegahan dan pengendalian penyakit tidak menular dan kesehatan jiwa;
- 2) Penyiapan pelaksanaan kebijakan operasional di bidang surveilans dan imunisasi, pencegahan dan pengendalian penyakit menular, pencegahan dan pengendalian penyakit tidak menular dan kesehatan jiwa;
- 3) Penyiapan bimbingan teknis dan supervisi di bidang surveilans dan imunisasi, pencegahan dan pengendalian penyakit menular, pencegahan dan pengendalian penyakit tidak menular dan kesehatan jiwa; dan
- 4) Pemantauan, evaluasi dan pelaporan di bidang surveilans dan imunisasi, pencegahan dan pengendalian penyakit menular, pencegahan dan pengendalian penyakit tidak menular dan kesehatan jiwa.

Bidang Pencegahan dan Pengendalian Penyakit terdiri dari:

a) Seksi Surveilans dan Imunisasi

Tugas:

Penyiapan perumusan dan pelaksanaan kebijakan operasional, bimbingan teknis dan supervisi, serta pemantauan, evaluasi dan pelaporan di bidang surveilans dan imunisasi.

Rincian Tugas :

- a. menerima petunjuk / arahan sesuai disposisi atasan;
- b. mendisposisikan surat kepada bawahan sesuai bidang tugasnya;
- c. memberi petunjuk, membagi tugas dan membimbing bawahan agar pelaksanaan tugas berjalan lancar dan tertib;
- d. mengumpulkan, mengolah, menganalisa dan menyajikan data untuk penyusunan dan penyempurnaan pelaksanaan kewenangan daerah dan pelaksanaan tugas-tugas seksi surveillance dan imunisasi;
- e. membuat perencanaan pelaksanaan imunisasi yang terdiri dari : target dan sasaran, rencana kebutuhan vaksin dan logistik, rantai dingin, tenaga pengelola dan pelaksana serta mekanisme pencatatan dan pelaporan.
- f. menyelenggarakan sosialisasi, evaluasi, pengendalian, pelaksanaan, kegiatan imunisasi dan surveillance sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan;
- g. melakukan pengamatan terhadap penyakit berpotensi wabah sebagai langkah awal antisipasi terjadinya kejadian luar biasa(KLB);
- h. menyelenggarakan pelaksanaan kegiatan surveillance secara rutin dan berkala;
- i. Melaksanakan monitoring rantai dingin;
- j. Melaksanakan monitoring evaluasi terhadap sasaran dan cakupan imunisasi pada tiap wilayah kerja dinas kesehatan;
- k. Melaksanakan kegiatan, monitoring dan pelaporan pada kesehatan haji;
- l. melakukan upaya strategis dalam penanganan wabah diseluruh wilayah kerja dinas;
- m. melakukan upaya penanggulangan kejadian luar biasa (KLB) penyakit dengan melibatkan masyarakat, lintas sektor maupun lintas program;

- n. melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap seluruh unit pelayanan kesehatan di wilayah kerja Dinas Kesehatan tentang upaya penanganan wabah;
 - o. melaksanakan penanggulangan wabah penyakit pada keadaan tanggap darurat bencana bekerjasama dengan lintas sektoral maupun lintas program;
 - p. melakukan penilaian terhadap bawahan sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
 - q. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan tentang langkah-langkah yang perlu diambil dengan ketentuan yang berlaku;
 - r. membuat laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas dan fungsinya kepada atasan;
 - s. menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan sebagai bahan penilaian dalam pembuatan DP -3;
 - t. melaksanakan tugas lainnya yang diberikan oleh atasan
- b) Seksi Pencegahan dan Pengendalian Penyakit Menular, tidak menular dan kesehatan jiwa.

Tugas:

Penyiapan perumusan dan pelaksanaan kebijakan operasional, bimbingan teknis dan supervisi, serta pemantauan, evaluasi dan pelaporan di bidang pencegahan dan pengendalian penyakit menular, tidak menular dan kesehatan jiwa.

Rincian Tugas :

- a. menerima petunjuk / arahan sesuai disposisi atasan;
- b. mendisposisikan surat kepada bawahan sesuai bidang tugasnya;
- c. memberi petunjuk, membagi tugas dan membimbing bawahan agar pelaksanaan tugas berjalan lancar dan tertib;
- d. mengumpulkan, mengolah, menganalisa dan menyajikan data untuk penyusunan dan penyempurnaan pelaksanaan kewenangan daerah dan pelaksanaan tugas-tugas dinas di bidang pengendalian, pemberantasan penyakit menular, tidak menular dan kesehatan jiwa;
- e. menyelenggarakan sosialisasi, evaluasi, dan pengendalian pelaksanaan pembinaan upaya pemberantasan penyakit menular, tidak menular dan kesehatan jiwa sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan;

- f. melakukan upaya pemberantasan dan penanggulangan penyakit menular bersumber binatang dan penyakit menular langsung;
- g. melakukan pemberdayaan masyarakat dan upaya pencegahan pemberantasan dan penanggulangan penyakit menular, tidak menular dan kesehatan jiwa;
- h. menyelenggarakan upaya pengendalian masalah penyakit menular berbasis lingkungan;
- i. melakukan upaya pencegahan dan pengendalian penyakit tidak menular dan kesehatan jiwa dengan melibatkan lintas sektor dan lintas program;
- j. Melaksanakan penanganan secara aktif pada kasus gangguan kesehatan jiwa;
- k. Melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan pencegahan dan pengendalian penyakit tidak menular dan kesehatan jiwa di seluruh unit pelayanan kesehatan dan di masyarakat;
- l. melakukan penilaian terhadap bawahan sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- m. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan tentang langkah-langkah yang perlu diambil dengan ketentuan yang berlaku;
- n. membuat laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas dan fungsinya kepada atasan;
- o. menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan sebagai bahan penilaian dalam pembuatan DP-3;
- p. melaksanakan tugas lainnya yang diberikan oleh atasan.

d. Tugas dan Fungsi Bidang Pelayanan Kesehatan

Tugas:

Melaksanakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan operasional di bidang pelayanan kesehatan primer dan pelayanan kesehatan rujukan termasuk peningkatan mutunya, serta pelayanan kesehatan tradisional.

Fungsi:

- 1) Penyiapan perumusan kebijakan operasional di bidang pelayanan kesehatan primer dan pelayanan kesehatan rujukan termasuk peningkatan mutunya, serta pelayanan kesehatan tradisional;
- 2) Penyiapan pelaksanaan kebijakan operasional di bidang pelayanan kesehatan primer dan pelayanan kesehatan rujukan termasuk peningkatan mutunya, serta pelayanan kesehatan tradisional;
- 3) Penyiapan bimbingan teknis dan supervisi di bidang pelayanan kesehatan primer dan pelayanan kesehatan rujukan termasuk peningkatan mutunya, serta pelayanan kesehatan tradisional; dan
- 4) Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang pelayanan kesehatan primer dan pelayanan kesehatan rujukan termasuk peningkatan mutunya, serta pelayanan kesehatan tradisional.

Bidang Pelayanan Kesehatan terdiri dari:

- a) Seksi Pelayanan Kesehatan Primer

Tugas:

Penyiapan perumusan dan pelaksanaan kebijakan operasional, bimbingan teknis dan supervisi, pemantauan, evaluasi dan pelaporan serta peningkatan mutu fasyankes di bidang pelayanan kesehatan primer.

Rincian Tugas :

- a. menerima petunjuk / arahan sesuai disposisi atasan;
- b. mendisposisikan surat kepada bawahan sesuai bidang tugasnya;
- c. memberi petunjuk, membagi tugas dan membimbing bawahan agar pelaksanaan tugas berjalan lancar dan tertib;
- d. melaksanakan pembinaan dan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan dan program Pelayanan Kesehatan Primer;
- e. menyiapkan dan mengumpulkan data tentang keseluruhan masalah kesehatan khususnya terkait pelayanan dasar primer yang ada di masyarakat sesuai dengan kebutuhan dan koordinasi dengan bidang lain;
- f. menyelenggarakan program jaminan kesehatan masyarakat sesuai dengan ketentuan yang berlaku;

- g. mengakomodir keseluruhan sumber pembiayaan kesehatan yang berhubungan dengan peningkatan status kesehatan masyarakat khususnya masyarakat miskin;
- h. melakukan pembinaan guna peningkatan keikutsertaan masyarakat dalam program Jaminan Pemeliharaan Kesehatan Masyarakat (JPKM);
- i. menyiapkan bahan untuk penyusunan petunjuk teknis pelaksanaan pelayanan dasar primer
- j. melaksanakan pembinaan pengembangan dan mendorong pembentukan standart mutu pelayanan kesehatan dasar primer;
- k. melaksanakan pembinaan, pemantauan dan evaluasi terhadap penyelenggaraan pelayanan dasar primer secara keseluruhan pada UPTD maupun puskesmas ;
- l. melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait dalam pelaksanaan peningkatan mutu pelayanan kesehatan dasar primer;
- m. melaksanakan kegiatan pelayanan kesehatan dasar primer baik di dalam atau di luar gedung.
- n. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan tentang langkah – langkah yang perlu diambil dengan ketentuan yang berlaku;
- o. membuat laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas dan fungsinya kepada atasan;
- p. menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan sebagai bahan penilaian dalam pembuatan DP-3;
- q. melaksanakan tugas lainnya yang diberikan oleh atasan.

b) Seksi Pelayanan Kesehatan Rujukan dan Tradisional

Tugas:

Penyiapan perumusan dan pelaksanaan kebijakan operasional, bimbingan teknis dan supervisi, pemantauan, evaluasi dan pelaporan serta peningkatan mutu fasyankes di bidang pelayanan kesehatan rujukan dan tradisional.

Fungsi :

- a. menerima petunjuk / arahan sesuai disposisi atasan;
- b. mendisposisikan surat kepada bawahan sesuai bidang tugasnya;
- c. memberi petunjuk, membagi tugas dan membimbing bawahan agar pelaksanaan tugas berjalan lancar dan tertib;
- d. mengumpulkan bahan pedoman pelaksanaan bimbingan, pembinaan pelayanan kesehatan rujukan dan khusus pada Unit Pelaksana Teknis Dinas/puskesmas, rumah sakit dan institusi pelayanan kesehatan lainnya serta pembinaan teknis rumah sakit umum daerah dan swasta;
- e. membuat perencanaan program-program dan kegiatan berdasarkan indikator-indikator pembangunan kesehatan tentang kesehatan rujukan ;
- f. menyelenggarakan program dan kegiatan pelayanan kesehatan rujukan secara berkala maupun rutin;
- g. memantau dan mengevaluasi keluhan dari masyarakat mengenai pelaksanaan pelayanan kesehatan rujukan;
- h. menyelenggarakan dan memfasilitasi berbagai jenis pelayanan kesehatan rujukan dari unit pelayanan kesehatan dasar ke unit pelayanan kesehatan rujukan;
- i. membina, monitoring, mengkoordinasikan, mengolah dan mengendalikan pelayanan kesehatan rujukan;
- j. menyelenggarakan sosialisasi, pemberdayaan dan pelaksanaan kegiatan-kegiatan dalam program kesehatan rujukan seperti pembinaan teknis rumah sakit umum daerah dan swasta serta kesehatan rujukan;
- k. mengumpulkan bahan pedoman pelaksanaan bimbingan, pembinaan pelayanan kesehatan tradisional;
- l. membuat perencanaan program-program dan kegiatan pelayanan kesehatan tradisional;
- m. menyelenggarakan program dan kegiatan pelayanan kesehatan tradisional secara berkala maupun rutin;
- n. memantau dan mengevaluasi keluhan dari masyarakat mengenai pelaksanaan pelayanan kesehatan tradisional;
- o. menyelenggarakan dan memfasilitasi berbagai jenis pelayanan kesehatan tradisional sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- p. membina, monitoring, mengkoordinasikan, dan mengendalikan pelayanan kesehatan tradisional;

- q. menyelenggarakan sosialisasi, pemberdayaan dan pelaksanaan kegiatan-kegiatan dalam program pelayanan kesehatan tradisional seperti pembinaan teknis pada sarana pengobatan tradisional, unit usaha obat tradisional dll;
- r. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan tentang langkah-langkah yang perlu diambil dengan ketentuan yang berlaku;
- s. membuat laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas dan fungsinya kepada atasan;
- t. menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan sebagai bahan penilaian dalam pembuatan DP-3;
- u. melaksanakan tugas lainnya yang diberikan oleh atasan.

e. Tugas dan Fungsi Bidang Sumber Daya Kesehatan

Tugas:

Melaksanakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan operasional di bidang kefarmasian, alat kesehatan dan PKRT serta sumber daya manusia kesehatan.

Fungsi:

- 1) Penyiapan perumusan kebijakan operasional di bidang kefarmasian, alat kesehatan dan perbekalan kesehatan rumah tangga (PKRT) serta sumber daya manusia kesehatan;
- 2) Penyiapan pelaksanaan kebijakan operasional di bidang kefarmasian, alat kesehatan dan PKRT serta sumber daya manusia kesehatan;
- 3) Penyiapan bimbingan teknis dan supervisi di bidang kefarmasian, alat kesehatan dan PKRT serta sumber daya manusia kesehatan; dan
- 4) Pemantauan, evaluasi dan pelaporan di bidang kefarmasian, alat kesehatan dan PKRT serta sumber daya manusia kesehatan.

Bidang Sumber Daya Kesehatan terdiri dari:

a) Seksi Kefarmasian, Alat kesehatan dan PKRT

Tugas:

Penyiapan perumusan dan pelaksanaan kebijakan operasional, bimbingan teknis dan supervisi, serta pemantauan, evaluasi dan pelaporan di bidang pelayanan kefarmasian, Alat kesehatan dan PKRT.

Rincian Tugas :

- a. menerima petunjuk / arahan sesuai disposisi atasan;
- b. mendisposisikan surat kepada bawahan sesuai bidang tugasnya;
- c. memberi petunjuk, membagi tugas dan membimbing bawahan agar pelaksanaan tugas berjalan lancar dan tertib;
- d. membuat perencanaan kebutuhan obat , alat kesehatan serta perbekalan kesehatan rumah tangga (PKRT) pada Unit Pelaksana Teknis Dinas/puskesmas dan institusi pelayanan kesehatan lainnya;
- e. menyusun program dan pengawasan serta pembinaan kefarmasian diseluruh sarana pelayanan kesehatan, apotek, warung obat desa dan toko obat serta penggunaan alat kesehatan dan perbekalan kesehatan rumah tangga (PKRT);
- f. menyiapkan dan menyusun program pembinaan dan pengendalian pengawasan terhadap semua kegiatan yang berhubungan dengan kefarmasian, alat kesehatan dan PKRT;
- g. melaksanakan pemantauan dan penanggulangan obat / substandar dan sejenisnya;
- h. melaksanakan bimbingan dan pengendalian obat-obat dan NAPZA (narkotika, psikotropika dan zat adiktif);
- i. monitoring pelayanan obat generik di rumah sakit dan apotek;
- j. mengadakan bimbingan dan penyuluhan tentang penggunaan, penyimpanan dan pemusnahan obat yang benar;
- k. melaksanakan pembinaan dan pengembangan penyelenggaraan usaha kosmetik, alat kesehatan dan obat tradisional yang berkualitas dan berdaya guna;
- l. monitoring efek samping kosmetik, alat kesehatan dan obat tradisional;

- m. mencegah penyalahgunaan dan kesalahan penggunaan kosmetika, alat kesehatan dan obat tradisional;
- n. meningkatkan peran serta masyarakat dalam penggunaan kosmetika, produk-produk alat kesehatan dan obat tradisional yang aman dan bermutu;
- o. penerbitan/pencabutan izin apotek, toko obat, toko alat kesehatan dan optikal, dan tindak lanjut hasil pengawasan;
- p. penerbitan/pencabutan izin usaha mikro obat tradisional dan tindak lanjut hasil pengawasan;
- q. penerbitan/pencabutan sertifikat produksi alat kesehatan kelas 1 tertentu dan PKRT kelas 1 tertentu perusahaan rumah tangga serta tindak lanjut hasil pengawasan;
- r. penerbitan/pencabutan sertifikat produksi makanan dan minuman pada industri rumah tangga;
- s. penerbitan sertifikat laik sehat terhadap pangan siap saji, uji sampel, izin iklan dan tindak lanjut hasil pengawasan;
- t. melaksanakan pemantauan dan penyaluran alat kesehatan dan perbekalan kesehatan rumah tangga (PKRT)
- u. menyelenggarakan dan melaksanakan program standarisasi, akreditasi dan sertifikasi peralatan kesehatan ;
- v. melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap kelayakan Alat kesehatan serta perbekalan kesehatan rumah tangga (PKRT) yang ada di wilayah kerja Dinas Kesehatan sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- w. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan tentang langkah – langkah yang perlu diambil dengan ketentuan yang berlaku;
- x. membuat laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas dan fungsinya kepada atasan; menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan sebagai bahan penilaian dalam pembuatan DP-3;
- y. melaksanakan tugas lainnya yang diberikan oleh atasan.

b) Seksi Sumber Daya Manusia Kesehatan

Tugas:

Penyiapan perumusan dan pelaksanaan kebijakan operasional, bimbingan teknis dan supervisi, serta pemantauan, evaluasi dan pelaporan di bidang sumber daya manusia kesehatan.

Rincian Tugas :

- a. menerima petunjuk / arahan sesuai disposisi atasan;
- b. mendisposisikan surat kepada bawahan sesuai bidang tugasnya;
- c. memberi petunjuk, membagi tugas dan membimbing bawahan agar pelaksanaan tugas berjalan lancar dan tertib;
- d. membuat perencanaan program dan evaluasi seksi Sumber daya Manusia Kesehatan;
- e. memberikan Surat izin Praktek bagi sumber daya manusia kesehatan sesuai dengan peraturan yang berlaku;
- f. mengeluarkan rekomendasi untuk keperluan penerbitan izin sarana kesehatan setelah melewati survei sesuai dengan peraturan yang berlaku;
- g. penilaian dan akreditasi terhadap seluruh sumber daya manusia kesehatan.
- h. Pelayanan penerbitan izin dan klasifikasi Rumah Sakit Kelas C dan D serta Fasyankes daerah Kabupaten/kota.
- i. menyiapkan data dan informasi tentang kebutuhan sumber daya manusia kesehatan sesuai dengan analisis situasi dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- j. membuat perencanaan peningkatan kualitas sumber daya manusia kesehatan diseluruh UPTD dan unit pelayanan kesehatan lainnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- k. membuat program dan kegiatan dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia kesehatan sesuai dengan kebutuhan dan ketentuan yang berlaku;
- l. menyelenggarakan sosialisasi dan pembinaan terhadap sumber daya manusia kesehatan yang ada di wilayah kerja dinas sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- m. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan tentang langkah-langkah yang perlu diambil dengan ketentuan yang berlaku;
- n. membuat laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas dan fungsinya kepada atasan;
- o. menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan sebagai bahan penilaian dalam pembuatan DP-3; melaksanakan tugas lainnya yang diberikan oleh atasan.

4.2. Hasil Penelitian

4.2.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini dilakukan untuk memberikan gambaran secara umum tentang hasil penelitian yang dilakukan. Hasil sebaran angket yang dilakukan terhadap 56 responden dalam penelitian ini untuk masing-masing variabel adalah :

4.2.1.1. Penjelasan Responden Atas Variabel Iklim organisasi

Tanggapan responden terhadap daftar pertanyaan yang diberikan untuk variabel Iklim organisasi (X_1) adalah seperti pada Tabel 4.1 yang disajikan kedalam distribusi frekuensi.

Tabel 4.1.

Penjelasan Responden atas Variabel Iklim organisasi

Nomor Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Struktur organisasi yang baik di dinas ini membuat saya berkinerja tinggi	0	0,00	8	14,29	20	35,71	23	41,07	5	8,93
2. Pegawai di kantor kami selalu menunjukkan sikap yang ramah	0	0,00	6	10,71	26	46,43	11	19,64	13	23,21
3. Dalam bekerja kami saling mendukung antar pegawai	0	0,00	5	8,93	17	30,36	25	44,64	9	16,07
4. Saya selalu bertanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan kepada saya.	0	0,00	4	7,14	24	42,86	23	41,07	5	8,93

5. Saya selalu berani mengambil resiko dari setiap pekerjaan saya	0	0,00	1	1,79	26	46,43	27	48,21	2	3,57
6. Kepala di dinas ini selalu menetapkan standrt yang tinggi kepada pegawai	0	0,00	3	5,36	27	48,21	19	33,93	7	12,50
7. Prestasi yang tinggi selalu di hargai di dinas ini.	0	0,00	5	8,93	24	42,86	24	42,86	3	5,36

Sumber: Hasil Penelitian 2018 (data diolah)

Tabel 4.1 diatas menunjukka bahwa tidak ada satu responden atau pegawai yang memilih pilihan sangat tidak setuju, namun disisi lain ditunjukkan juga bahwa pilihan yang paling banyak dipilih oleh responden adalah pilihan kurang setuju, hal ini tentunya memberikan arti bahwa iklim organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai saat ini masih tergolong kurang baik, atau masih banyak pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai yang merasakan bahwa iklim organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai masih kurang baik.

4.2.1.2. Penjelasan Responden Atas Variabel Komitmen kerja

Tanggapan/jawaban responden terhadap daftar pertanyaan yang diberikan peneliti untuk variabel Komitmen kerja (X_2) adalah seperti pada Tabel 4.2 yang disajikan kedalam distribusi frekuensi.

Tabel 4.2.**Penjelasan Responden atas Variabel Komitmen kerja**

Item Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
1. Saya selalu bekerja keras untuk mencapai kinerja yang tinggi.	0	0,00	10	17,86	16	28,57	23	41,07	7	12,50
2. Saya selalu berusaha mencapai tujuan organisasi.	0	0,00	7	12,50	26	46,43	12	21,43	11	19,64
3. Saya selalu menjaga nama baik instansi.	0	0,00	8	14,29	18	32,14	20	35,71	10	17,86
4. Saya selalu berusaha sungguh-sungguh untuk memperbaiki instansi ini.	0	0,00	12	21,43	23	41,07	15	26,79	6	10,71
5. Saya selalu mengutamakan kepentingan instansi dari pada kepentingan pribadi..	0	0,00	11	19,64	21	37,50	16	28,57	8	14,29
6. Saya selalu berusaha ikut terlibat dalam berbagai kegiatan diinstansi ini.	0	0,00	8	14,29	18	32,14	17	30,36	13	23,21
7. Saya selalu berusaha agar terlibat dalam usaha memajukan instansi ini.	0	0,00	8	14,29	12	21,43	22	39,29	14	25,00

Sumber: Hasil Penelitian 2018 (data diolah)

Data pada Tabel 4.2. diatas menunjukkan bahwa cukup banyak responden yang tidak komite terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan usaha yang kurang sungguh-sungguh dalam mencapai tujuan organisasi, kesungguhan yang rendah dalam memperbaiki instansi dan hal yang lain, situasi ini ditunjukkan juga dengan pilihan kurang setuju yang sangat banyak

dipilih oleh responden atau pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai.

4.2.1.3. Penjelasan Responden Atas Variabel Motivasi

Tanggapan responden terhadap daftar pertanyaan variabel motivasi (Y) adalah seperti pada Tabel 4.3 yang disajikan kedalam distribusi frekuensi.

Tabel 4.3.
Penjelasan Responden atas Variabel Motivasi

Item Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
1. Saya memiliki semangat yang tinggi dalam meningkatkan kinerja saya di instansi ini.	3	5,36	16	28,57	18	32,14	16	28,57	3	5,36
2. Saya senang menghadapi tantangan yang sulit di instansi ini.	0	0,00	20	35,71	19	33,93	12	21,43	5	8,93
3. Saya sangat bangga menjadi bagian dari instansi ini.	2	3,57	16	28,57	17	30,36	14	25,00	7	12,50
4. Saya memiliki semangat yang tinggi dalam mencapai program instansi ini.	0	0,00	12	21,43	17	30,36	23	41,07	4	7,14
5. Setiap tidak pernah malas dalam mengerjakan pekerjaan kantor	0	0,00	8	14,29	23	41,07	17	30,36	8	14,29
6. Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan sekerja saya	0	0,00	4	7,14	24	42,86	19	33,93	9	16,07
7. Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan atasan saya	0	0,00	7	12,50	25	44,64	22	39,29	2	3,57

Sumber: Hasil Penelitian 2018 (data diolah)

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa masih banyak responden yang kurang memberi respon positif terhadap beberapa pertanyaan yang diajukan mengenai motivasi pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai, seperti halnya masih banyak yang memiliki semangat yang rendah dalam meningkatkan kinerja, begitu juga semangat pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai yang rendah dalam mencapai program instansi atau lembaga.

4.2.1.4. Penjelasan Responden Atas Variabel kinerja

Tanggapan responden terhadap daftar pertanyaan variabel kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai (Y) adalah seperti pada Tabel 4.4 yang disajikan kedalam distribusi frekuensi.

Tabel 4.4.

Penjelasan Responden atas Variabel Kinerja

Item Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
1. Saya selalu mampu mencapai target kualitas yang ditetapkan di instansi ini	0	0,00	0	0,00	22	39,29	32	57,14	2	3,57
2. Saya selalu mampu mencapai target jumlah pekerjaan yang ditetapkan	0	0,00	4	7,14	25	44,64	24	42,86	3	5,36
3. Saya memiliki pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaan saya	0	0,00	2	3,57	23	41,07	26	46,43	5	8,93
4. Saya tidak pernah terlambat tiba di tempat kerja	0	0,00	1	1,79	26	46,43	22	39,29	7	12,50
5. Saya tidak pernah pulang sebelum jam pulang kerja tiba.	0	0,00	0	0,00	19	33,93	30	53,57	7	12,50

6.	Saya selalu bekerja sama dengan rekan kerja saya.	0	0,00	1	1,79	21	37,50	28	50,00	6	10,71
----	---	---	------	---	------	----	-------	----	-------	---	-------

Sumber: Hasil Penelitian 2018 (data diolah)

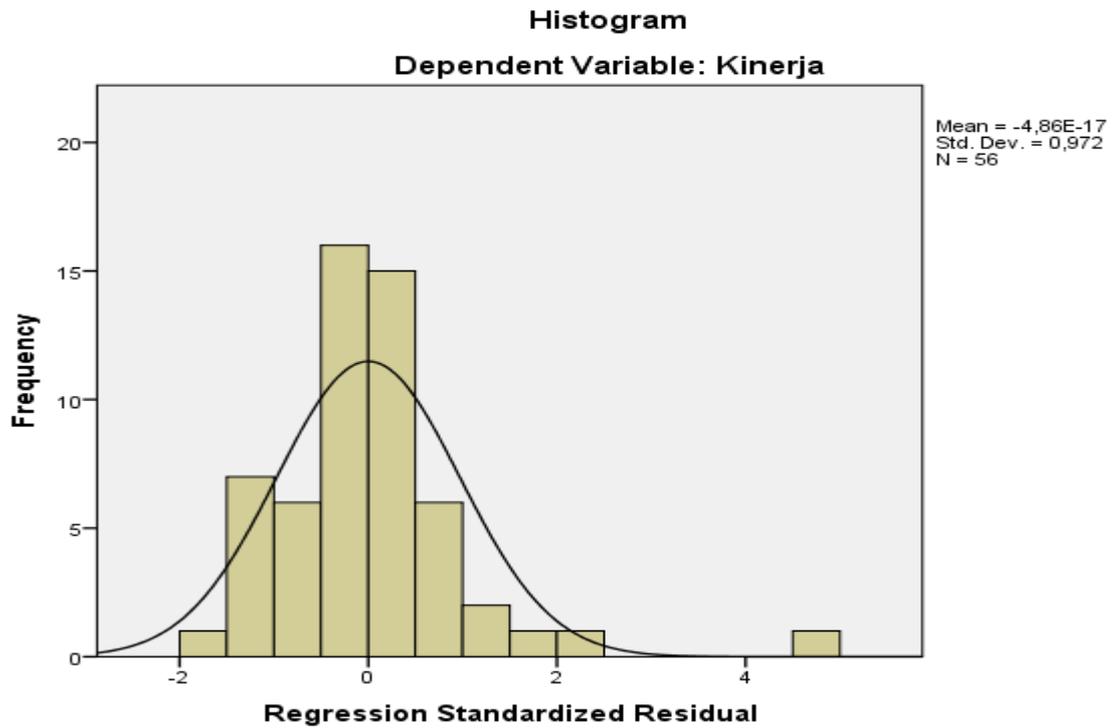
Tabel 4.4 menunjukkan bahwa pilihan yang paling banyak dipilih oleh responden adalah pilihan setuju, walaupun pilihan kurang setuju juga banyak dipilih oleh responden, namun data tersebut menunjukkan bahwa pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai sudah berusaha menunjukkan kinerjanya yang baik.

4.3 Analisis Data

4.3.1 Uji Asumsi Klasik

4.3.1.1 Uji Normalitas

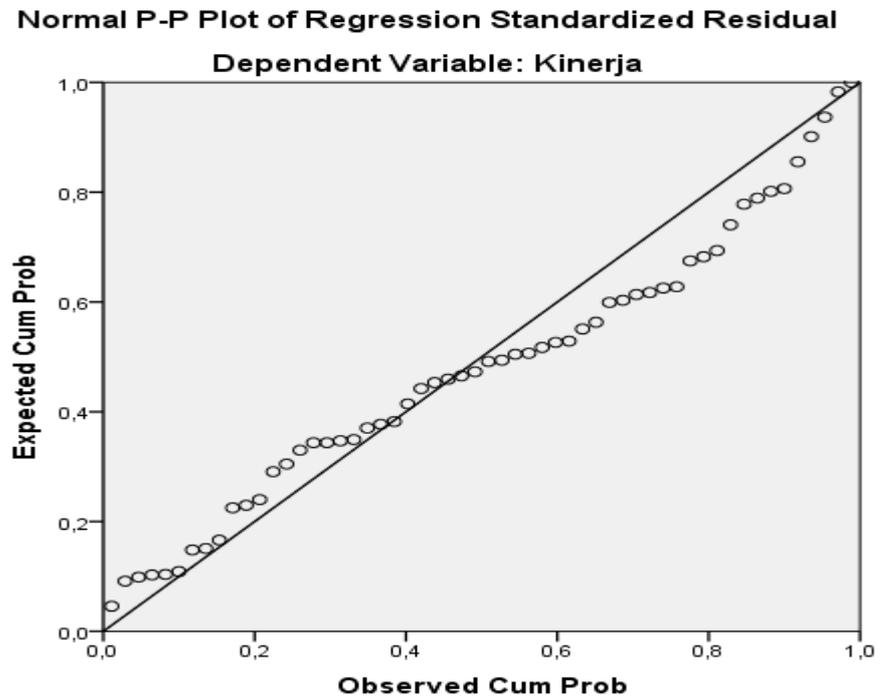
Uji normalitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan melihat tampilan grafik Histogram dan Grafik P-P Plot, tampilan grafik histogram terdapat pada Gambar 4.1 dimana grafik ini memberikan pola distribusi normal karena menyebar secara merata ke kiri dan ke kanan, grafik yang memberi pola distribusi normal menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini telah normal dan dapat digunakan dalam analisis penelitian ini.



Sumber: Hasil Penelitian 2018 (Data diolah)

Gambar 4.1:
Uji Normalitas

Gambar 4.1 diatas menunjukkan bahwa data tersebar normal yang ditandai dengan penyebaan data diatas dan juga dibawah titik nol, begitu juga dengan gambar 4.1 grafik P-P Plot dibawah ini terlihat bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal, yang memiliki arti bahwa model garis regresi memenuhi asumsi normalitas.



Sumber: Hasil Penelitian 2018 (Data diolah)

Gambar 4.2:
Uji Normal P-P Plot

4.3.1.1 Uji Multikolonierisitas

Pengujian multikolonierisitas pada penelitian ini dilakukan dengan melihat *collnarity statistic* dan nilai koefisien korelasi diantara variabel bebas. Uji multikolonierisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Multikolonierisitas terjadi apabila (1) nilai *tolerance* ($Tolerance < 0.10$) dan (2) *Variance inflation faktor* ($VIF > 10$).

Berdasarkan Tabel 4.10 di bawah ini terlihat nilai VIF untuk variabel Iklim organisasi, komitmen kerja, motivasidan kinerja lebih kecil dari 10. Sedangkan nilai *tolerance*-nya lebih besar dari 0.10, hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas dalam penelitian ini tidak saling berkolerasi atau tidak ditemukan

adanya korelasi antara variabel bebas. Hasil pengujian terlihat pada Tabel 4.5 dibawah ini :

Tabel 4.5
Hasil Uji Multikolonierisitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	5,424	1,960		2,768	,008		
IklimOrganisasi	,326	,084	,437	3,891	,000	,622	1,608
Komitmen	,309	,083	,407	3,699	,001	,649	1,540
Motivasi	,033	,044	,069	,760	,451	,946	1,057

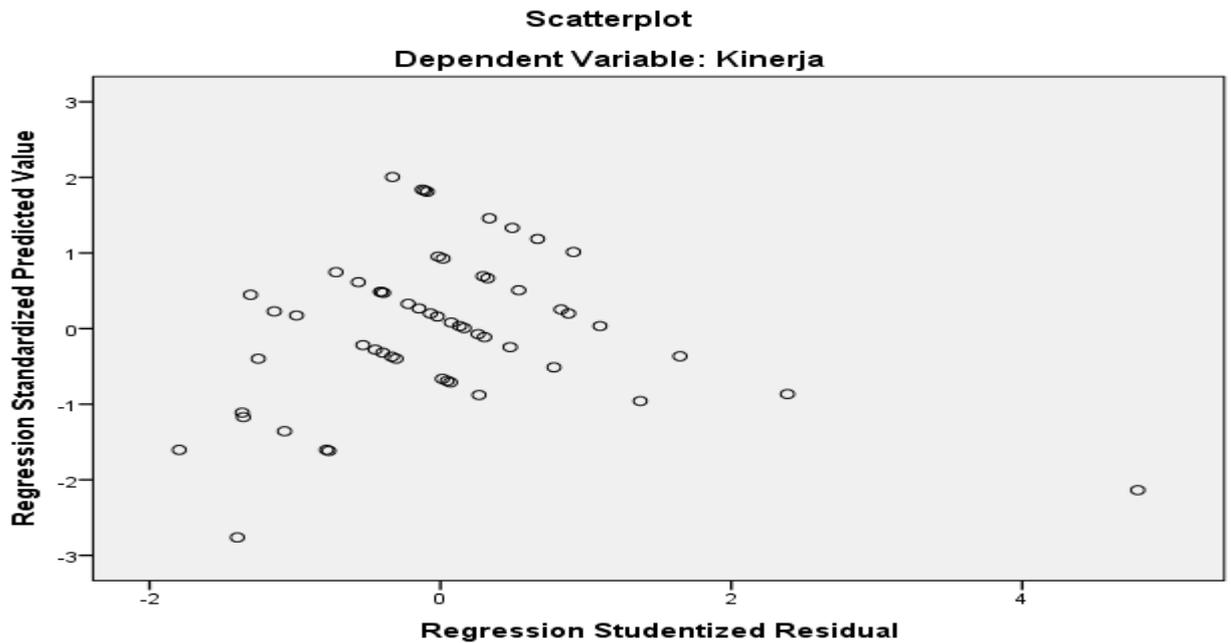
a. Dependent Variabel: Kinerja

Sumber : Hasil Penelitian, 2018 (data diolah)

4.3.1.2 Uji Heteroskedastisitas

Suatu asumsi penting dari model linier klasik adalah bahwa gangguan yang muncul dalam fungsi regresi populasi adalah *homoskedastik* yaitu semua gangguan memiliki varians yang sama, Gujarati (2005).

Untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah dengan gambar scatterplot, apabila titik-titik menyebar dibawah dan diatas angka 0, serta tidak membentuk pola maka dapat disimpulkan model regresi terhindar dari masalah heteroskedastisitas. Hasil pengujian terlihat pada Gambar 4.3 dibawah ini :



Sumber :Hasil Penelitian, 2018 (data diolah)

Gambar 4.3:

Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan Gambar 4.4 di atas dari hasil tampilan output SPSS dengan jelas menunjukkan bahwa titik-titik menyebar dibawah dan diatas angka 0, serta tidak membentuk pola maka dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak terdapat unsur heteroskedastisitas.

4.3.2 Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis maka dalam penelitian ini ada dua model yaitu model pertama yang menguji pengaruh iklim organisasi, komitmen kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai sedangkan model yang kedua adalah model yang menguji pengaruh Iklim

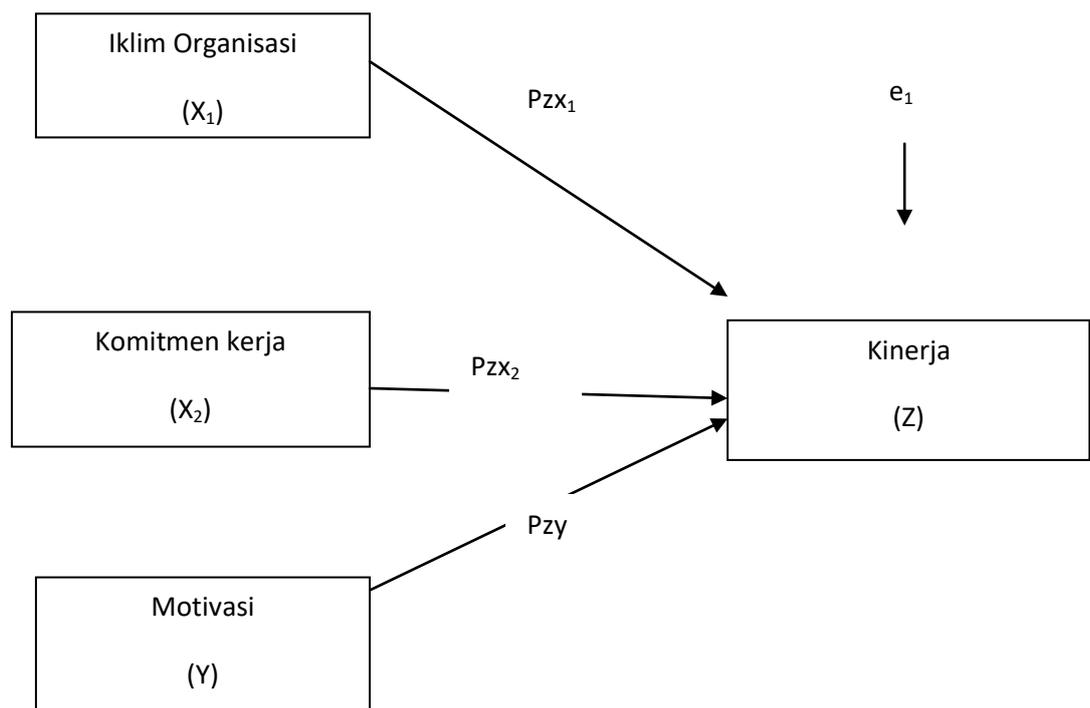
organisasi dan komitmen kerja terhadap motivasi pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai.

Uji hipotesis penelitian ini dilakukan dengan:

- a. Membentuk persamaan struktural untuk menghitung koefisien jalur
- b. Menghitung koefisien jalur.
- c. Menginterpretasikan hasil analisis jalur
- d. Menarik kesimpulan dari pembahasan yang dilakukan.

4.3.2.1 Membentuk Model Persamaan Struktural

1) Model Struktural I



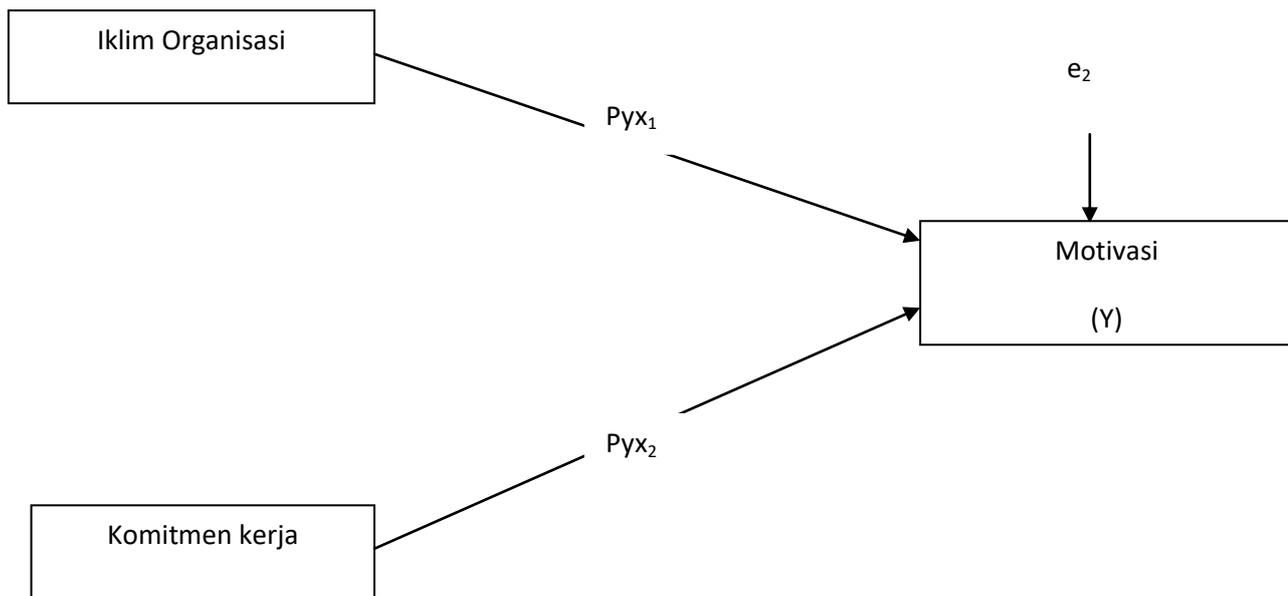
Gambar 4.4.

Model Struktural I

Dengan Model Persamaan : $Z = \rho_{zX_1}X_1 + \rho_{zX_2}X_2 + \rho_{zy}Y + \rho_Y\epsilon_1$

Selanjutnya dibuat model struktural yang kedua, yaitu untuk melihat pengaruh iklim organisasi dan komitmen kerja terhadap motivasi pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai sebagai berikut:

2) Model Struktural II



Gambar 4.5.

Model Struktural II

Dengan Model Persamaan : $Y = \rho_{YX1} + \rho_{YX2} + Y\epsilon_2$

1. Koefisien Regresi Model Persamaan I

Nilai tiap-tiap jalur untuk model struktural yang pertama disajikan pada tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 4.6
Nilai tiap jalur Model struktural I

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------	-------------------------

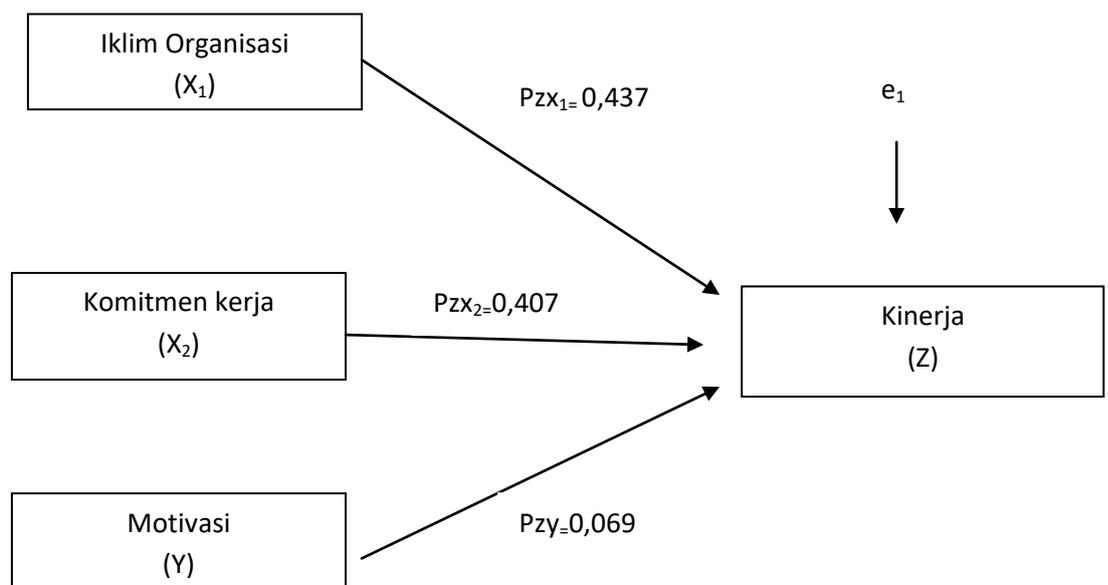
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	5,424	1,960		2,768	,008		
IklmOrganisasi	,326	,084	,437	3,891	,000	,622	1,608
Komitmen	,309	,083	,407	3,699	,001	,649	1,540
Motivasi	,033	,044	,069	,760	,451	,946	1,057

a. Dependent Variabel: Kinerja

Sumber : Hasil Penelitian, 2018 (data diolah)

Dari tabel diatas didapat nilai untuk tiap-tiap jalur seperti pengaruh Iklim organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai, pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai dan pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai seperti pada gambar dibawah ini

3) Model Struktural I



Gambar 4.6

Nilai Tiap Jalur Struktural I

2. Koefisien Regresi Model Persamaan II

Adapun koefisien regresi untuk model struktural yang kedua adalah sebagai berikut:

$$Y = 0,260X_1 + 0,053X_2 + e$$

Tabel 4.7
Nilai tiap Jalur Model struktural II

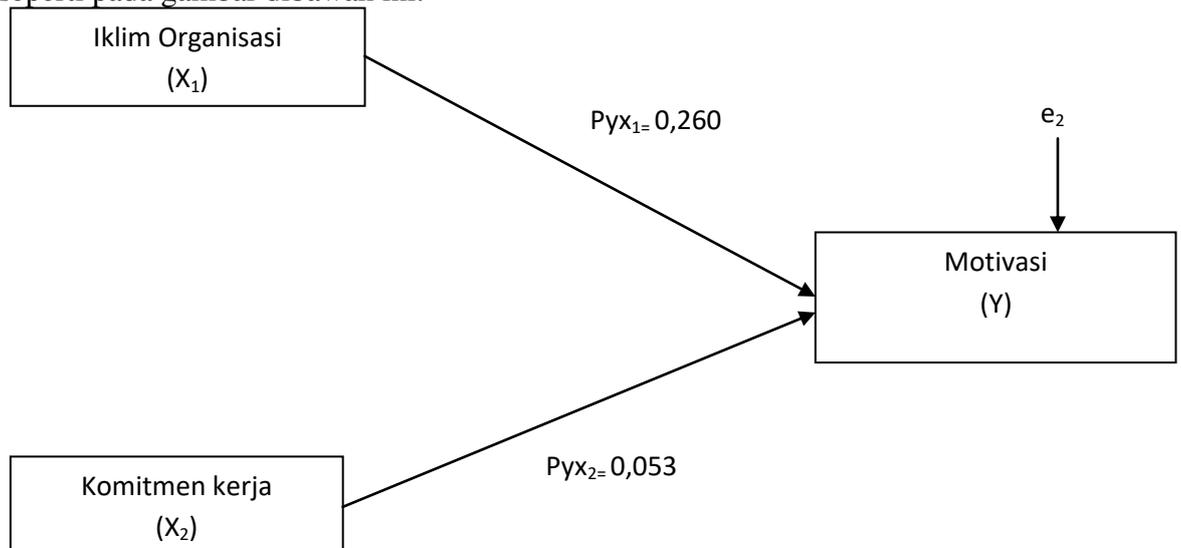
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	14,995	5,793		2,589	,012		
IklimOrganisasi	,403	,257	,260	1,568	,123	,651	1,537
Komitmen	,084	,262	,053	,320	,751	,651	1,537

a. Dependent Variabel: Motivasi

Sumber : Hasil Penelitian, 2018 (data diolah)

Dari diatas didapat nilai untuk tiap-tiap jalur seperti pengaruh Iklim organisasi terhadap motivasi dan pengaruh komitmen kerja terhadap motivasi seperti pada gambar dibawah ini.



Gambar 4.7

Nilai Tiap Jalur Struktural II

a. Interpretasi Analisis Jalur

1. Analisis Pengaruh Iklim organisasi Terhadap kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai

Hipotesis :

H_0 :Iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai.

H_a :Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai.

Kriteria Pengujian Hipotesis :

- Tolak H_0 dan terima H_a jika nilai sig. < 0,05.
- Tolak H_a dan terima H_0 jika nilai sig. > 0,05.

Dari analisa diperoleh bahwa nilai signifikan Iklim organisasi = 0,000 < 0,05.

Hasil ini berartibahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti bahwa Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai. Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa iklim organisasi yang baik akan dapat meningkatkan kinerja secara signifikan atau peningkatan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai akan sangat efektif apabila dilakukan dengan cara memperbaiki iklim organisasi

Tabel 4.8

Uji parsial model struktural I

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	5,424	1,960		2,768	,008		
IklmOrganisasi	,326	,084	,437	3,891	,000	,622	1,608
Komitmen	,309	,083	,407	3,699	,001	,649	1,540
Motivasi	,033	,044	,069	,760	,451	,946	1,057

a. Dependent Variabel: Kinerja

2. Analisis Pengaruh komitmen kerja Terhadap kinerja Pegawai Dinas

Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai

Hipotesis :

H₀ :Komitmen kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai.

H_a :Komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai.

Kriteria Pengujian Hipotesis :

- Tolak H₀ dan terima H_a jika nilai sig. < 0,05.
- Tolak H_a dan terima H₀ jika nilai sig. > 0,05.

Dari analisa diperoleh bahwa nilai signifikan Komitmen kerja = 0,001 < 0,05.

Hasil ini berarti bahwa H₀ditolak dan H_a diterima yang berarti bahwa Komitmen

kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai, yang artinya bahwa semakin komit pegawai terhadap organisasi maka kinerja akan semakin meningkat dengan signifikan.

3. Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai

Hipotesis :

H_0 :Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai.

H_a :Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai.

Kriteria Pengujian Hipotesis :

- Tolak H_0 dan terima H_a jika nilai sig. $< 0,05$.
- Tolak H_a dan terima H_0 jika nilai sig. $> 0,05$.

Dari analisa diperoleh bahwa nilai signifikan Motivasi = $0,451 > 0,05$. Hasil ini berarti bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak yang berarti bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai. Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa motivasi yang tinggi dari setiap pegawai akan mengakibatkan meningkatnya kinerja namun peningkatannya tidak signifikan, artinya peningkatan motivasi

pegawai tidak akan berakibat banyak terhadap peningkatan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai.

4. Analisis Pengaruh iklim organisasi, komitmen kerja, dan motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai secara simultan.

Hipotesis :

H₀ :Iklim organisasi, komitmen kerja dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai.

H_a :Iklim organisasi, komitmen kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai.

Kriteria Pengujian Hipotesis :

- Tolak H₀ dan terima H_a jika nilai sig. < 0,05.
- Tolak H_a dan terima H₀ jika nilai sig. > 0,05.

Tabel 4.9
Uji F
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	86,490	3	28,830	25,101	,000 ^b
	Residual	59,725	52	1,149		
	Total	146,214	55			

a. Dependent Variabel: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Komitmen, IklimOrganisasi

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai signifikan adalah $0,000 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa H_0 tolak dan H_a diterima yang berarti bahwa secara simultan atau secara serempak iklim organisasi, komitmen kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai.

5. Analisis Pengaruh Iklim organisasi Terhadap Kinerja Melalui motivasi pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai

Koefisien pengaruh langsung, tidak langsung dan total :

- ✓ Pengaruh langsung (*direct effect*) Iklim organisasi terhadap kinerja sebesar 0,437
- ✓ Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) Iklim organisasi terhadap kinerja melalui motivasi sebesar $0,260 \times 0,069 = 0,179$

Hipotesis :

H_0 : Iklim organisasi Tidak Mempunyai Pengaruh Signifikan Secara Tidak Langsung Terhadap Kinerja Melalui Motivasi.

H_a : Iklim organisasi Mempunyai Pengaruh Signifikan Secara Tidak Langsung Terhadap Kinerja Melalui Motivasi.

Kriteria Pengujian Hipotesis :

- Tolak H_0 dan terima H_a jika nilai pengaruh tidak langsung $>$ nilai pengaruh langsung.

- Tolak H_a dan terima H_o jika nilai pengaruh tidak langsung < nilai pengaruh langsung

Dari perhitungan diperoleh bahwa nilai pengaruh langsung = 0,437 dan pengaruh tidak langsung = 0,179 yang berarti nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil daripada nilai pengaruh langsung, maka dapat disimpulkan bahwa H_o terima dan H_a ditolak yang berarti bahwa secara tidak langsung iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai melalui motivasi, atau dapat dikatakan bahwa motivasi tidak menjadi variabel intervening antara iklim organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai

6. Analisis Pengaruh komitmen kerja Terhadap kinerja Melalui motivasi pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai.

Koefisien pengaruh langsung, tidak langsung dan total :

- Pengaruh langsung (*direct effect*) komitmen kerja terhadap kinerja adalah sebesar 0,407
- Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) komitmen kerja terhadap kinerja melalui motivasi yaitu : $0,053 \times 0,069 = 0,0037$

Hipotesis :

H_o :Komitmen kerja Tidak Mempunyai Pengaruh Signifikan Secara Tidak Langsung Terhadap Kinerja Melalui motivasi.

H_a :Komitmen kerja Mempunyai Pengaruh Signifikan Secara Tidak Langsung Terhadap Kinerja Melalui motivasi

Kriteria Pengujian Hipotesis :

- Tolak H_0 dan terima H_a jika nilai pengaruh tidak langsung $>$ nilai pengaruh langsung.
- Tolak H_a dan terima H_0 jika nilai pengaruh tidak langsung $<$ nilai pengaruh langsung

Dari perhitungan diperoleh bahwa nilai pengaruh langsung = 0,407 dan pengaruh tidak langsung = 0,0037 dalam hal ini nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil daripada nilai pengaruh langsung, maka dapat ditarik kesimpulan H_0 diterima dan H_a ditolak sehingga secara tidak langsung komitmen kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai melalui motivasi, atau dapat dikatakan bahwa variabel motivasi tidak intervening antara variabel komitmen kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka peneliti dapat menyimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Secara parsial variabel iklim organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai yang ditandai dengan nilai hitung iklim organisasi yang lebih besar dibandingkan dengan tabel dan juga nilai signifikan yang lebih kecil dari alpha.
2. Secara parsial variabel komitmen kerja Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai hal ini ditunjukkan dengan nilai hitung yang lebih besar dibandingkan dengan tabel nilai signifikan lebih kecil dari alpha.
3. Secara simultan variabel iklim organisasi dan komitmen kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai, dimana nilai hitung lebih besar dari nilai tabel dan nilai signifikan adalah lebih kecil dari nilai alpha.

4. Pengujian simultan menunjukkan bahwa iklim organisasi, komitmen kerja dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai
5. Secara tidak langsung iklim organisasi tidak mempengaruhi pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai melalui motivasi atau dapat dikatakan bahwa variabel motivasi tidak intervening antara variabel iklim organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai
6. Secara tidak langsung komitmen kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai melalui motivasi tidak intervening antara variabel komitmen kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai

5.2. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan diatas maka dibuat beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai disarankan untuk memperbaiki jenjang karir para Aparatur Sipil Negara (ASN).
2. Disarankan kepada Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai agar menjadikan kinerja pegawai sebagai dasar dalam melakukan promosi jabatan.

3. Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai juga perlu meningkatkan disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan memberlakukan sistem imbalan (*reward*) dan hukuman (*funishmen*) yang benar dan tepat, sehingga tiap Aparatur Sipil Negara (ASN) berusaha menjauhi sanksi atau hukuman dengan cara mendisiplinkan diri disaat bekerja dan juga berusaha lebih baik untuk mendapatkan imbalan di Dinas Kesehatan Kabupaten Serdang Bedagai
4. Bagi peneliti selanjutnya yang meneliti tentang kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) perlu menambahkan beberapa variabel yang mungkin memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja misalnya remunerasi yang diterima Aparatur Sipil Negara (ASN), kepemimpinan, motivasi kerja, tingkat pendidikan dan juga variabel-variabel yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam I. Wijaya Indra, 2002, **Perilaku Organisasi**, Sinar Baru Algesindo.
Bandung
- A Dale Timpe. 1999. **Seri Manajemen Sumber Daya manusia (Kineja/
Performance)** Cet. 4. Jakarta: PT Elekmedia Koputindo.
- Buhler, Patricia. 2004. **Alpha Teach Yourself Management Skills**. Edisi Pertama.
diterjemahkan oleh Sugeng Haryanto, Sukono Mukidi, dan M. Rudi
Atmoko. Jakarta: Prenada.
- Davis, Gordon B. 1993. **Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen**.
Terjemahan, Seri Manajemen 90-A. Jakarta: PT. Pustaka Binaman
Pressindo
- Dessler Gary. 2005. **Human Resource Management**. Tenth edition, New Jersey
Prentice Hall, Inc.
- Fu'ad Mas'ud, 2004, **Survei Diagnosis Organisasional (Konsep dan
Aplikasi)** Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2005. **Aplikasi Analisis Multivariat dengan program SPSS**,
Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Handoko, T. Hani. 2012. **Manajemen Personalia dan Sumber Daya
Manusia**. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu S.P, 2006. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jakarta, Penerbit
Bumi Aksara.

HM. Sonny Sumarsono, 2004, **Metode Riset Sumber Daya Manusia**, Jember:

Graha Ilmu.

Hoy and Miskel, (1978), **Manajemen**, (terjemahan: Antariksa et al),

Erlangga, Jakarta

Ivancevich, John M. dan Michael T. Matteson, 1999, **Organizational Behavior and Management**, Fifth Edition, New York, Irwin-McGraw-Hill.

Litwin, George H and Stinger., Robert A. 1968. **Motivation and Organizational Climate**. Boston: Harvard University

Luthans, Fred. 2006. **Perilaku Organisasi**. Diterjemahkan oleh Vivin Andika Yuwono dkk. Edisi Pertama, Penerbit Andi, Yogyakarta.

Mas`ud, Fuad. 2004. **Survei Diagnosis Organisasi : Konsep dan aplikasi**.

Universitas Diponegoro.

Melandy, Rissy dan Aziza, Nurna. 2006. **Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Tingkat Pemahaman Akuntansi**, Kepercayaan Diri sebagai Variabel Pemoderasi, SNA IX, Padang.

Moh. Nazir, 2005. **Metode Penelitian**. Penerbit Ghalia Indonesia. Anggota IKAPI.

Mudrajad Kuncoro. 2009. **Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi: Bagaimana Meneliti & Menulis Tesis?**. Edisi ketiga, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Muhamad Surya. (2004). **Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran**. Bandung:

Pustaka Bani Quraisy.

Nazir, 2005. **Metode Penelitian**. Penerbit Ghalia Indonesia. Anggota IKAPI.

Nasution, M.N. 2010. **Manajemen Jasa Terpadu**. Bogor: Ghalia Indonesia

Panjaitan, Ferry. 2017. Peningkatan Kompetensi ASN Melalui Sistem Informasi Sumber Daya Manusia, Pengembangan Karier Dan Disiplin Kerja ASN, Serta Dampaknya Terhadap Kinerja ASN Di Instansi Pemerintah Kota Medan, *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, Vol 17 No. 2 Tahun 2017

Robbins, Stephen P & Coulter, Marry. **Manajemen Edisi ke-4**. Prenhalindo.

Jakarta: 2007.

Sagala, Syaiful. 2007. **Konsep dan Makna Pembelajaran**. Bandung : Alfabeta.

Salusu,J. 2000. **Pengambilan Keputusan Stratejik**. Jakarta:Gramedia.

Samsudin, sadili. (2006), **Manajemen Sumber Daya Manusia**, cetakan ke-1

Bandung : Pustaka Setia

Santoso Singgih. 2006. **Menggunakan SPSS Untuk Statistik Non Parametrik**. Penerbit PT Alex Media Komputindo, Jakarta.

Santoso, Singgih, 2012. **Panduan lengkap SPSS versi 20**. IKPI; Jakarta

Sedarmayanti, 2004. **Riset Sumber Daya Manusia**, Jakarta Penerbit PT.Gramedia

Pustaka Utama.

Simanjuntak, Payaman J. 2005. **Manajemen dan Evaluasi Kinerja**. Jakarta: FE UI.

Sinungan, Muchdarsyah. (2003). *Produktivitas apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara

Sopiah. 2008. **Perilaku Organisasi**, Andi, Yogyakarta

Steers, M Richard. (1985). **Efektivitas Organisasi Perusahaan**. Jakarta: Erlangga.

Sugiyono. 2008. **Metode Penelitian Bisnis**, Penerbit Alfabeta, Bandung.

Sunar, P. Dwi. 2010. **Edisi lengkap tes IQ EQ dan SQ**. Jogjakarta: FlashBook

Swardi, dan J. Utomo. 2011. **Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan komitmen organisasi Terhadap Kinerja Pegawai** (Studi pada Pegawai Setda Kabupaten Pati), *Journal Analisis manajemen*, 5 (1), Juli, 2011

Robbin, P. Stephen an Timothy A. Judge, 2009 **Organizational Behavior**, 13th edition, Pearson, Inc., Upper Saddle River, New Jersey,

Lampiran 1. Daftar Pertanyaan

IDENTITAS RESPONDEN

1. No. Responden :
2. Nama :
3. Usia :
4. Jenis Kelamin :
5. Pendidikan Terakhir :
6. Masa Kerja :
7. Golongan :

PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda silang (X) pada salah satu pilihan jawaban yang tersedia untuk masing-masing pertanyaan

A. IKLIM ORGANISASI (X_1)

1. Struktur organisasi yang baik di dinas ini membuat saya berkinerja tinggi

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

2. Pegawai di kantor kami selalu menunjukkan sikap yang ramah

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

3. Dalam bekerja kami saling mendukung antar pegawai

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

4. Saya selalu bertanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan kepada saya.

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

5. Saya selalu berani mengambil resiko dari setiap pekerjaan saya

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

6. Kepala di dinas ini selalu menetapkan standart yang tinggi kepada pegawai

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

7. Prestasi yang tinggi selalu di hargai di dinas ini.

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

KOMITMEN KERJA (X₂)

8. Saya selalu bekerja keras untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

9. Saya selalu berusaha mencapai tujuan organisasi.

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

10. Saya selalu menjaga nama baik instansi.

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

11. Saya selalu berusaha sungguh-sungguh untuk memperbaiki instansi ini.

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

12. Saya selalu mengutamakan kepentingan instansi dari pada kepentingan pribadi..

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

13. Saya selalu berusaha ikut terlibat dalam berbagai kegiatan di instansi ini.

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

14. Saya selalu berusaha agar terlibat dalam usaha memajukan instansi ini.

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

C. MOTIVASI (X₃)

15. Saya memiliki semangat yang tinggi dalam meningkatkan kinerja saya di instansi ini.

Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

16. Saya senang menghadapi tantangan yang sulit di instansi ini.

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

17. Saya sangat bangga menjadi bagian dari instansi ini.

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

18. Saya memiliki semangat yang tinggi dalam mencapai program instansi ini.

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

19. Saya tidak pernah malas dalam mengerjakan pekerjaan kantor

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

20. Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan sekerja saya

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

21. Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan atasan saya

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

D. KINERJA (Y)

22. Saya selalu mampu mencapai target kualitas yang ditetapkan di instansi ini

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

23. Saya selalu mampu mencapai target jumlah pekerjaan yang ditetapkan

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

24. Saya memiliki pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaan saya

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

25. Saya tidak pernah terlambat tiba di tempat kerja

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

26. Saya tidak pernah pulang sebelum jam pulang kerja tiba.

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

27. Saya selalu bekerja sama dengan rekan kerja saya.

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

=====Terima kasih=====

Lampiran 2. Hasil Uji Statistik

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
IklmOrganisasi	56	19	28	24,71	2,189
Komitmen	56	20	29	24,55	2,148
Motivasi	56	16	30	22,89	3,393
Kinerja	56	17	24	21,82	1,630
Valid N (listwise)	56				

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,769 ^a	,592	,568	1,072	1,399

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Komitmen, IklmOrganisasi

b. Dependent Variabel: Kinerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	86,490	3	28,830	25,101	,000 ^b
	Residual	59,725	52	1,149		
	Total	146,214	55			

a. Dependent Variabel: Kinerja

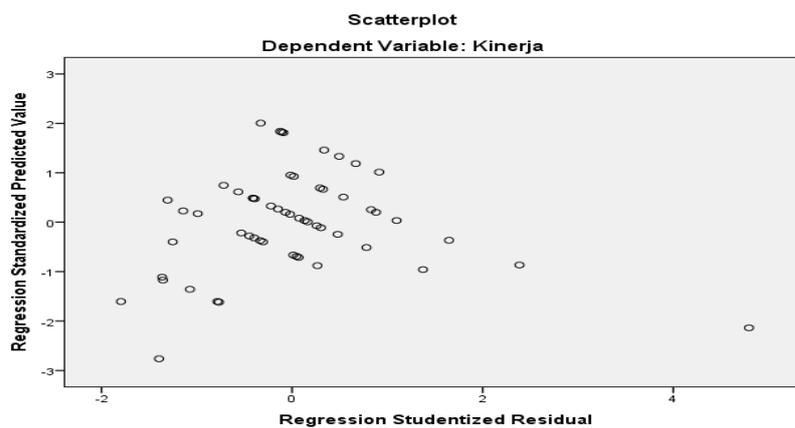
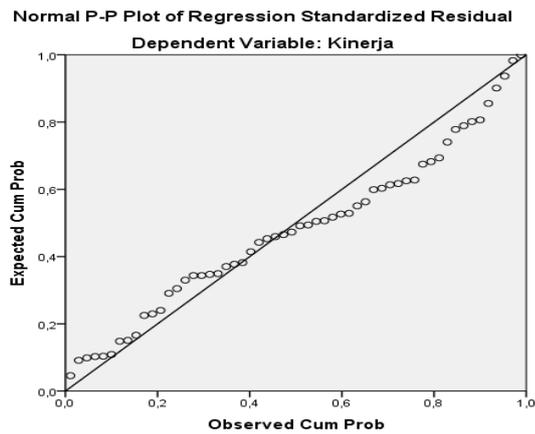
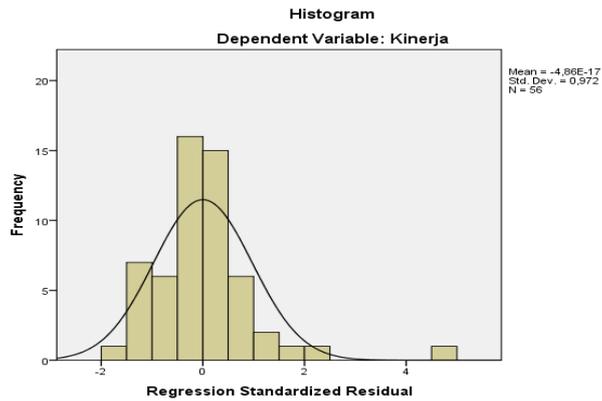
b. Predictors: (Constant), Motivasi, Komitmen, IklmOrganisasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5,424	1,960		2,768	,008		
	IklmOrganisasi	,326	,084	,437	3,891	,000	,622	1,608
	Komitmen	,309	,083	,407	3,699	,001	,649	1,540

Motivasi	,033	,044	,069	,760	,451	,946	1,057
----------	------	------	------	------	------	------	-------

a. Dependent Variabel: Kinerja



Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF

1	(Constant)	14,995	5,793		2,589	,012		
	IklmOrganisasi	,403	,257	,260	1,568	,123	,651	1,537
	Komitmen	,084	,262	,053	,320	,751	,651	1,537

a. Dependent Variabel: Motivasi

Lampiran 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Variabel Iklim Organisasi

		Correlations							
		p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	Jlh
p1	Pearson Correlation	1	,114	,449	,251	,191	,147	,463	,506
	Sig. (2-tailed)		,405	,719	,062	,158	,281	,646	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56
p2	Pearson Correlation	,114	1	,087	,349	,574	,253	,148	,481*
	Sig. (2-tailed)	,405		,525	,274	,198	,060	,275	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56
p3	Pearson Correlation	-,049	,087	1	,120	,048	,310	,243	,587**
	Sig. (2-tailed)	,719	,525		,376	,726	,944	,292	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56
p4	Pearson Correlation	-,251	-,149	,120	1	,335*	,287*	,325*	,537**
	Sig. (2-tailed)	,062	,274	,376		,012	,032	,014	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56
p5	Pearson Correlation	-,191	-,174	-,048	,335*	1	,420**	,066	,394**
	Sig. (2-tailed)	,158	,198	,726	,012		,001	,629	,003
	N	56	56	56	56	56	56	56	56
p6	Pearson Correlation	-,147	-,253	-,010	,287*	,420**	1	,396**	,535**
	Sig. (2-tailed)	,281	,060	,944	,032	,001		,003	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56
p7	Pearson Correlation	-,063	-,148	-,143	,325*	,066	,396**	1	,464**
	Sig. (2-tailed)	,646	,275	,292	,014	,629	,003		,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56
Jlh	Pearson Correlation	,206	,281*	,387**	,537**	,394**	,535**	,464**	1
	Sig. (2-tailed)	,127	,036	,003	,000	,003	,000	,000	
	N	56	56	56	56	56	56	56	56

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,689	8

2. Variabel Komitmen Kerja

Correlations

		p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	Jlh
p1	Pearson Correlation	1	,102	,309	,116	,285*	,289*	,200	,528
	Sig. (2-tailed)		,456	,949	,111	,033	,031	,139	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56
p2	Pearson Correlation	,102	1	,112	,098	,477	,245	,173*	,525
	Sig. (2-tailed)	,456		,412	,471	,000	,068	,042	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56
p3	Pearson Correlation	-,009	,112	1	,092	,199	,172	,327*	,452
	Sig. (2-tailed)	,949	,412		,502	,467	,205	,014	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56
p4	Pearson Correlation	-,216	,098	,092	1	,191	,130	-,064	,537**
	Sig. (2-tailed)	,111	,471	,502		,158	,339	,638	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56
p5	Pearson Correlation	-,285*	-,477**	-,099	,191	1	,356**	,251	,433**
	Sig. (2-tailed)	,033	,000	,467	,158		,007	,062	,001
	N	56	56	56	56	56	56	56	56
p6	Pearson Correlation	-,289*	-,245	-,172	,130	,356**	1	,306*	,513**
	Sig. (2-tailed)	,031	,068	,205	,339	,007		,022	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56
p7	Pearson Correlation	-,200	-,273*	-,327*	-,064	,251	,306*	1	,338*
	Sig. (2-tailed)	,139	,042	,014	,638	,062	,022		,011
	N	56	56	56	56	56	56	56	56
Jlh	Pearson Correlation	,028	,125	,252	,537**	,433**	,513**	,338*	1
	Sig. (2-tailed)	,840	,360	,061	,000	,001	,000	,011	
	N	56	56	56	56	56	56	56	56

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,657	8

3. Variabel Motivasi

Correlations

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	Jlh
p1 Pearson Correlation	1	,297*	,216	,200	,158	,000	,121	,573**
Sig. (2-tailed)		,026	,110	,139	,245	1,000	,375	,000
N	56	56	56	56	56	56	56	56
p2 Pearson Correlation	,297*	1	,202	,173	,166	,084	,042	,542**
Sig. (2-tailed)	,026		,136	,202	,221	,537	,758	,000
N	56	56	56	56	56	56	56	56
p3 Pearson Correlation	,216	,202	1	,322*	,338*	-,073	,141	,631**
Sig. (2-tailed)	,110	,136		,016	,011	,591	,299	,000
N	56	56	56	56	56	56	56	56
p4 Pearson Correlation	,200	,173	,322*	1	,277*	,162	,123	,619**
Sig. (2-tailed)	,139	,202	,016		,039	,233	,365	,000
N	56	56	56	56	56	56	56	56
p5 Pearson Correlation	,158	,166	,338*	,277*	1	,053	,094	,579**
Sig. (2-tailed)	,245	,221	,011	,039		,697	,491	,000
N	56	56	56	56	56	56	56	56
p6 Pearson Correlation	,000	,084	,373	,162	,053	1	,006	,507*
Sig. (2-tailed)	1,000	,537	,591	,233	,697		,967	,000
N	56	56	56	56	56	56	56	56
p7 Pearson Correlation	,121	-,042	,141	,123	,094	-,006	1	,345**
Sig. (2-tailed)	,375	,758	,299	,365	,491	,967		,009
N	56	56	56	56	56	56	56	56
Jlh Pearson Correlation	,573**	,542**	,631**	,619**	,579**	,307*	,345**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,022	,009	
N	56	56	56	56	56	56	56	56

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,707	8

4. Variabel Kinerja

Correlations

		p1	p2	p3	p4	p5	p6	ttl
p1	Pearson Correlation	1	,151	,100	,313	,216	-,003	,511*
	Sig. (2-tailed)		,265	,464	,408	,110	,980	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56
p2	Pearson Correlation	,151	1	,152	-,009	-,212	,070	,495**
	Sig. (2-tailed)	,265		,262	,949	,116	,606	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56
p3	Pearson Correlation	,100	,152	1	-,044	-,226	,125	,475**
	Sig. (2-tailed)	,464	,262		,746	,094	,359	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56
p4	Pearson Correlation	-,113	-,009	-,044	1	,096	,096	,464**
	Sig. (2-tailed)	,408	,949	,746		,483	,483	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56
p5	Pearson Correlation	,216	,512	,226	,396	1	,107	,534
	Sig. (2-tailed)	,110	,116	,094	,483		,431	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56
p6	Pearson Correlation	-,003	,070	,125	,096	-,107	1	,504**
	Sig. (2-tailed)	,980	,606	,359	,483	,431		,000
	N	56	56	56	56	56	56	56
ttl	Pearson Correlation	,311*	,495**	,475**	,464**	,134	,504**	1
	Sig. (2-tailed)	,020	,000	,000	,000	,324	,000	
	N	56	56	56	56	56	56	56

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,675	7

Lampiran 4. Tabulasi Jawaban Responden

Iklm Organisasi

No Responden	Pert 1	Pert 2	Pert 3	Pert 4	Pert 5	Pert 6	Pert 7	Jumlah
1	5	3	4	3	3	4	4	26
2	3	4	3	3	4	2	3	22
3	3	4	4	4	5	4	3	27
4	4	3	3	4	4	4	3	25
5	3	3	5	3	4	4	2	24
6	2	3	4	5	4	4	4	26
7	4	3	4	4	4	5	4	28
8	5	3	2	4	4	4	4	26
9	4	4	4	4	4	4	4	28
10	2	3	3	3	3	3	2	19
11	4	2	4	4	3	4	4	25
12	4	5	4	2	4	3	3	25
13	3	3	3	3	4	4	4	24
14	3	3	4	3	3	3	3	22
15	4	5	4	3	3	3	3	25
16	4	3	4	4	4	4	4	27
17	4	3	3	3	4	3	4	24
18	4	4	4	4	4	4	3	27
19	3	2	4	4	4	4	4	25
20	2	3	4	4	3	3	4	23
21	4	3	4	3	4	4	4	26
22	3	3	2	3	4	4	3	22
23	3	5	4	4	3	3	3	25
24	4	5	4	4	4	3	4	28
25	3	3	5	4	3	3	4	25
26	4	3	4	4	4	4	5	28
27	2	2	3	3	4	3	3	20
28	5	3	3	3	3	2	2	21
29	3	3	5	4	4	5	4	28
30	4	5	3	3	3	3	4	25

31	4	3	4	2	3	3	3	22
32	3	4	5	3	3	3	3	24
33	4	5	4	3	3	3	4	26
34	4	2	3	4	5	5	3	26
35	4	3	4	4	3	3	4	25
36	3	2	5	5	3	3	3	24
37	3	3	4	3	3	4	3	23
38	4	5	3	3	3	3	3	24
39	3	5	3	3	3	5	4	26
40	4	4	5	4	3	3	3	26
41	3	4	5	4	4	5	2	27
42	4	5	3	3	3	3	3	24
43	3	5	4	4	4	3	3	26
44	4	5	4	3	3	3	3	25
45	4	4	5	3	3	3	3	25
46	3	3	3	5	3	3	4	24
47	2	4	5	3	4	4	4	26
48	2	3	2	5	4	4	5	25
49	3	5	4	4	3	3	4	26
50	5	4	4	4	4	2	2	25
51	3	3	2	4	4	4	4	24
52	2	5	3	5	4	5	4	28
53	5	4	2	2	2	3	3	21
54	3	3	3	2	3	3	3	20
55	2	3	3	3	4	3	3	21
56	4	2	3	3	3	5	5	25

Komitmen Kerja

No Responden	Pert 1	Pert 2	Pert 3	Pert 4	Pert 5	Pert 6	Pert 7	Jumlah
1	3	3	3	3	3	3	5	23
2	2	2	2	2	5	5	5	23
3	2	2	5	5	5	5	3	27
4	2	2	4	3	5	5	5	26
5	4	2	3	2	5	4	5	25
6	2	3	3	4	4	4	5	25
7	5	3	4	2	4	5	5	28
8	4	5	4	5	2	4	2	26
9	5	3	2	4	4	5	5	28
10	4	5	3	2	2	2	2	20

11	3	3	4	3	3	3	4	23
12	4	4	3	4	3	4	4	26
13	5	3	4	4	4	2	4	26
14	4	3	2	3	2	4	3	21
15	4	5	4	2	2	3	5	25
16	3	5	5	5	3	4	4	29
17	2	3	3	3	4	4	5	24
18	4	4	5	3	3	4	4	27
19	3	5	3	3	4	3	4	25
20	3	4	3	5	3	3	3	24
21	4	5	4	3	3	3	4	26
22	2	4	4	3	3	3	3	22
23	5	3	2	3	5	4	2	24
24	3	5	5	4	3	5	4	29
25	4	3	4	3	4	2	4	24
26	2	3	3	5	5	4	5	27
27	4	2	4	2	4	3	4	23
28	3	2	3	3	3	4	4	22
29	5	3	4	3	4	3	4	26
30	3	5	3	2	2	5	4	24
31	4	3	3	3	3	3	3	22
32	2	4	5	4	3	3	3	24
33	4	3	4	3	3	5	4	26
34	3	4	3	4	3	4	5	26
35	3	4	3	4	5	4	3	26
36	4	3	3	3	4	3	4	24
37	2	3	2	3	4	5	4	23
38	3	4	2	3	3	5	5	25
39	3	4	5	4	4	2	3	25
40	3	3	5	3	4	4	2	24
41	2	3	5	3	5	5	3	26
42	4	2	3	4	3	5	5	26
43	5	5	5	3	2	2	2	24
44	4	5	2	2	2	2	4	21
45	4	4	5	2	2	2	2	21
46	4	3	3	5	3	2	4	24
47	4	3	4	3	3	4	5	26
48	3	3	4	4	4	3	4	25
49	3	3	4	4	2	4	3	23
50	5	4	4	4	4	5	2	28
51	4	3	4	2	3	3	4	23
52	4	3	3	3	3	3	3	22
53	4	4	4	4	3	3	3	25

54	3	5	2	4	4	4	4	26
55	4	3	4	2	2	3	2	20
56	4	3	4	2	2	3	4	22

Motivasi

No Responden	Pert 1	Pert 2	Pert 3	Pert 4	Pert 5	Pert 6	Pert 7	Jumlah
1	3	3	4	4	4	4	4	26
2	4	4	3	2	3	3	3	22
3	5	5	4	3	3	4	4	28
4	5	3	3	4	4	3	3	25
5	3	4	4	4	4	3	4	26
6	4	3	3	3	3	5	2	23
7	4	4	4	4	4	4	3	27
8	4	2	3	4	4	4	4	25
9	4	4	4	4	4	4	4	28
10	2	3	2	3	3	2	2	17
11	4	3	3	3	3	4	4	24
12	4	2	4	4	4	4	3	25
13	1	3	4	4	5	5	4	26
14	3	4	3	3	2	3	4	22
15	4	3	3	4	5	4	3	26
16	4	4	4	4	4	4	4	28
17	2	3	5	3	3	4	3	23
18	2	2	2	2	2	2	4	16
19	3	3	3	3	4	3	3	22
20	1	2	3	3	3	4	2	18
21	2	2	2	2	2	3	3	16
22	4	3	3	3	3	3	3	22
23	2	3	3	3	3	3	4	21
24	2	2	5	4	4	4	4	25
25	1	2	2	3	3	3	3	17
26	2	2	3	4	5	3	4	23
27	2	4	4	3	3	4	3	23
28	2	3	4	4	4	3	2	22
29	2	4	1	5	3	4	3	22
30	2	2	1	2	3	3	3	16
31	4	4	4	4	5	5	3	29
32	2	3	2	3	3	3	4	20
33	3	3	4	3	3	3	3	22

34	3	2	2	2	3	5	3	20
35	2	2	2	2	3	4	4	19
36	4	2	3	3	2	3	3	20
37	4	2	4	2	3	3	3	21
38	4	5	5	4	4	2	3	27
39	3	5	2	4	2	5	3	24
40	3	2	2	5	2	5	4	23
41	2	5	2	2	5	5	2	23
42	3	4	2	4	3	4	3	23
43	2	3	5	2	4	3	4	23
44	4	5	5	4	4	2	4	28
45	3	3	5	5	5	3	3	27
46	3	2	2	4	4	3	3	21
47	3	2	5	5	2	3	3	23
48	3	2	2	2	3	4	3	19
49	3	2	3	2	5	3	4	22
50	3	3	2	4	4	3	4	23
51	3	2	4	4	4	4	4	25
52	2	3	3	3	2	5	5	23
53	3	4	2	2	3	3	2	19
54	3	3	3	4	3	5	2	23
55	4	2	2	3	3	3	4	21
56	5	4	3	4	5	4	5	30

No Responden	Pert 1	Pert 2	Pert 3	Pert 4	Pert 5	Pert 6	Jumlah
1	4	3	4	5	3	4	23
2	3	3	3	3	4	3	19
3	4	4	4	3	5	4	24
4	3	4	3	4	4	4	22
5	3	3	4	4	4	4	22
6	5	3	3	3	3	4	21
7	4	4	4	4	3	5	24
8	4	3	4	4	4	3	22
9	5	5	4	3	3	4	24
10	4	2	2	2	4	3	17
11	4	2	4	3	5	3	21
12	4	2	4	5	3	4	22
13	3	4	3	5	4	4	23
14	3	3	3	3	4	3	19
15	4	5	4	3	3	3	22
16	4	4	4	4	4	4	24
17	3	3	5	3	4	3	21
18	4	4	5	3	4	4	24

19	4	3	5	3	3	4	22
20	4	4	3	4	4	2	21
21	4	4	4	3	3	5	23
22	3	2	3	3	4	4	19
23	3	5	4	3	4	3	22
24	4	4	3	5	4	4	24
25	4	3	4	3	4	3	21
26	4	4	3	4	5	4	24
27	4	3	2	3	3	3	18
28	3	4	3	3	3	3	19
29	4	4	3	5	5	3	24
30	3	4	3	3	4	5	22
31	3	4	3	3	3	3	19
32	3	3	3	4	4	3	20
33	3	3	4	5	4	4	23
34	4	4	4	4	3	3	22
35	4	3	4	4	4	3	22
36	3	3	3	4	4	4	21
37	4	3	3	4	3	4	21
38	3	3	4	4	4	4	22
39	4	4	4	4	3	3	22
40	4	3	4	3	3	5	22
41	4	4	4	3	4	4	23
42	4	3	3	3	5	3	21
43	4	4	3	4	4	4	23
44	3	3	3	4	5	3	21
45	3	3	4	3	4	4	21
46	3	3	3	4	4	4	21
47	3	4	4	5	3	4	23
48	4	3	4	4	4	3	22
49	4	4	4	3	3	4	22
50	4	3	4	4	4	4	23
51	4	4	5	3	3	3	22
52	3	3	3	4	4	4	21
53	3	4	5	3	3	4	22
54	4	4	3	3	4	5	23
55	3	3	4	4	5	5	24
56	4	4	3	4	4	4	23