

+CD
SOP
2008



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA

TESIS

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI
PUSDIKLAT SDM KESEHATAN DEPARTEMEN KESEHATAN RI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar
Magister Sains (M.Si.) dalam Ilmu Administrasi.

T

29459

Oleh :

Nama : Abdul Mukti
NPM : 6905031541

Program Studi : Ilmu Administrasi

Kekhususan : Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

JAKARTA
Juni 2008

PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS INDONESIA



Kupersembahkan tulisan ini
Untuk semua orang yang kusayangi,
Terutama istri dan 4 orang putra/putriku



Tesis ini adalah
Hasil karya saya sendiri, dan
Seluruh sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
Telah saya nyatakan dengan benar

(Abdul Mukti)

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA

TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

Nama
NPM
Judul

: Abdul Mukti
: 6905031541
: Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Pegawai
Pusdiklat SDM Kesehatan Departemen Kesehatan RI

Pembimbing Tesis :



(Prof. Dr. Bob Woworuntu)

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Nama : Abdul Mukti
NPM : 6905031541
Judul Tesis : Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Pegawai
Pusdiklat SDM Kesehatan Departemen Kesehatan RI

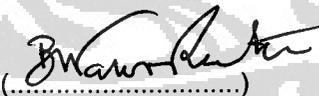
Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Sidang Penguji Tesis Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia pada tanggal 26 Juni 2008 dan telah dinyatakan : **Lulus**

Tim Penguji :

Ketua Sidang :
Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein


(.....)

Pembimbing :
Prof. Dr. Bob Woworuntu


(.....)

Pembaca Ahli :
Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA


(.....)

Sekretaris Sidang :
Drs. Achmad Lutfi, M.Si


(.....)

UNIVERSITY OF INDONESIA
FACULTY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES
DEPARTMENT OF ADMINISTRATIVE SCIENCE
POSTGRADUATE PROGRAM
ADMINISTRATIVE SCIENCE PROGRAMME
MAJOR IN HUMAN AND RESOURCES DEVELOPMENT ADMINISTRATION

ABSTRACT

ABDUL MUKTI
6905031541

FACTORS INFLUENCING PERFORMANCE OF PERSONNELS "CENTER FOR EDUCATION AND TRAINING OF HEALTH HUMAN RESOURCES – MINISTRY OF HEALTH REPUBLIC OF INDONESIA"

xv +106 Pages + 16 Tables + 7 Pictures + 10 Attachments
List of References: 18 Books, 24 Journals + 4 Regulations + 40 Theses (1968-2007)

Considering Center for Education and Training of Health Human Resources (CETHHR) has important main task and function to the health human resources development, it definitely have to be supported by availability of officer having high performance, able to give contribution which are positive for organization to affect the efficacy of national development program especially in health area.

To carry out its main task and function, there are a lot of factors influencing performance of CETHHR Organization. This research only examined effect of leadership factor, role/duty ambiguity, role conflict, organization climate, communication climate to the performance of CETHHR officers.

This research used quantitative approach. The purpose and intention of using this quantitative approach is later on, data which have been obtained from this research can be analyzed by using statistic, which the was plan to be interpreted into quantitative to be easy to understand.

Primer data was collected by questionnaire technique. The questionnaires were given to respondents who are CETHHR officers. While secondary data was acquired from theoretical information resources through bibliography study covering books, articles, reports, bulletins, regulation or legislation and other documents which considered close interrelated with analysis area.

Population is region generalization consist of object or subject having selected characteristic and quality which specified by researcher to be studied, analyzed and was then draw out its conclusion. Population in this research is all officers spread over each unit in CETHHR.

In this research sample was taken by using census technique, which was taking all existing population, since the number was relative not plenty only 102 officers.

Validity test and reliability was through approach used to test validity item are total correlation item by using model analyze of correlation moment product showing item validity index.

Data analyze technique used to answer problems or achieve the target of this research is descriptive statistic, factor analysis, and correlation analysis and regression.

The goal of this research is to obtain the answers of research question on how the influence of respondent characteristics (sex, age, education level, job position, year of service), role/duty ambiguity, role/duty conflict, LMX leadership, communication climate, organizational climate to the officer performance. Analysis of double regression was used to answer the question above. Double regression is statistical technique which enable researcher predicts score of variable based on score of other variables. Double regression in this research use stepwise method. Calculation process was done by computer application.

Based on correlation calculation using enter method and continued with stepwise method, it was found that role/duty ambiguity which have been analyze in this research proven has significant negative influence to officer duties performance such as written on job description. In contrast, climate communications was proven has positive influence to organizational performance.

It was also found that leadership of LMX and organizational climate are not influencing organization performance. In addition, from respondent characteristic there is 1 variables of influencing performance, which education level, while other variables such as age, and year of service are not influencing performance.

Suggestion submitted to CETHHR based on research result is as follows; better if the leader assists to create officer role/duty clarity; LMX style leadership is not applicable for CETHHR. As way out, require considering the leadership style that instructing and transformational; Role/ duty ambiguity can be overcome by improving ability and skill of officer. Officer whose ability is gradually improved will adaptable, self motivated and able to overcome obscurity of his duty; leader play a role in forming perception and confidence of organizational member in seeing life of organization. Therefore, leaders in each level required to willing co-ordinate horizontally; Information becomes very importance in organization life. To create communication climate require presence of channel that making information flow to officer who need it for conducting their job/duty

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

ABSTRAKSI

ABDUL MUKTI
6905031541

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI
PUSDIKLAT SDM KESEHATAN DEPARTEMEN KESEHATAN RI

xv +106 Halaman + 16 Tabel + 7 Gambar + 10 Lampiran
Daftar Pustaka : 18 Buku + 24 Jurnal + 4 Peraturan + 40 Tesis (1968-2007)

Mengingat Pusdiklat SDM Kesehatan mempunyai tugas pokok dan fungsi yang sangat penting bagi pembangunan di bidang sumber daya manusia kesehatan, sudah barang tentu harus didukung oleh ketersediaan pegawai yang mempunyai kinerja yang tinggi yang dapat memberikan kontribusi yang positif bagi organisasi, yang akan berdampak terhadap keberhasilan program pembangunan nasional terutama di bidang kesehatan.

Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Organisasi Pusdiklat SDM Kesehatan. Dalam penelitian ini hanya faktor kepemimpinan, ambiguitas peran/tugas, konflik peran, iklim organisasi, iklim komunikasi yang diteliti pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Pusdiklat SDM Kesehatan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Maksud dan tujuan dari penggunaan pendekatan kuantitatif ini agar nantinya data yang telah diperoleh dari penelitian ini dapat dianalisis dengan menggunakan statistik, yang rencananya akan diinterpretasikan ke dalam bahasa kuantitatif agar mudah dipahami.

Pengambilan data primer dilakukan melalui teknik kuesioner. Kuesioner diberikan kepada responden, yaitu para pegawai di lingkungan PUSDIKLAT SDM Kesehatan. Sedangkan Data sekunder diperoleh dari sumber informasi teoritis melalui studi kepustakaan yang meliputi buku-buku, artikel, laporan, buletin, peraturan atau perundangan dan dokumen lain yang dinilai berkaitan erat dengan bidang yang diteliti.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, dianalisis dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai yang tersebar di masing-masing unit di lingkungan PUSDIKLAT SDM Kesehatan

Dalam penelitian ini sampel diambil dengan menggunakan teknik sensus, yaitu mengambil semua sampel yang ada, karena jumlahnya yang relatif tidak besar yaitu 102 pegawai.

Uji Validitas dan Reliabilitas melalui pendekatan yang digunakan untuk menguji validitas item adalah *item total correlation* dengan menggunakan model analisis *product moment correlation* yang menunjukkan indeks validitas item.

Teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab permasalahan atau mencapai tujuan penelitian ini adalah statistik deskriptif, analisis faktor dan analisis korelasi dan regresi.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan penelitian mengenai bagaimana pengaruh karakteristik responden (jenis kelamin, Usia, Pendidikan, jabatan, Masa kerja), ambiguitas peran/tugas, konflik peran/tugas, kepemimpinan LMX, iklim komunikasi, iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Untuk bisa menjawab pertanyaan tersebut, digunakan analisis regresi ganda. Regresi ganda adalah teknik statistik yang memungkinkan peneliti memprediksi skor sebuah variabel berdasarkan skor pada beberapa variabel lain. Regresi ganda pada penelitian ini menggunakan metode *stepwise*. Proses penghitungan dilakukan dengan perhitungan statistik.

Berdasarkan perhitungan regresi ganda dengan metode *enter* dan dilanjutkan dengan Metode *stepwise* diperoleh, Ambiguitas peran/tugas yang diteliti pada penelitian ini terbukti memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja tugas-tugas pegawai seperti yang tercantum dalam deskripsi kerja. Begitu pula dengan Iklim komunikasi, terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

Pada penelitian ini ditemukan tidak ada pengaruh kepemimpinan LMX dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.

Sedangkan dari karakteristik responden ada 1 variabel yang berpengaruh terhadap kinerja jenjang pendidikan, sedangkan variabel usia, masa kerja dan jabatan tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Saran yang disampaikan untuk organisasi Pusdiklat SDM Kesehatan berdasarkan hasil penelitian sebagai berikut; sebaiknya pemimpin membantu untuk menciptakan kejelasan peran/tugas pegawai. Gaya kepemimpinan LMX tidak bisa diterapkan untuk PUSDIKLAT SDM Kesehatan. Sebagai jalan keluar, perlu dipikirkan gaya kepemimpinan yang mengarahkan dan transformasional.; Ambiguitas peran/tugas bisa diatasi dengan cara meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai. Pegawai yang kemampuannya secara bertahap ditingkatkan akan menyesuaikan diri dan mandiri dan mampu mengatasi ketidakjelasan tugasnya; pemimpin memegang peranan dalam membentuk persepsi dan keyakinan anggota organisasi dalam melihat kehidupan organisasi. Oleh karena itu, para pemimpin di setiap level perlu mau berkoordinasi secara horisontal; Informasi menjadi sangat penting dalam kehidupan organisasi. Untuk menciptakan iklim komunikasi perlu ada saluran yang membuat informasi mengalir kepada pegawai yang membutuhkannya dalam pelaksanaan kerja.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur dipanjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala karunia rahmat sehat dan nikmat, hidayah serta inayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “ **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pusdiklat SDM Kesehatan Departemen Kesehatan RI**”.

Adapun penyusunan tesis ini dimaksudkan sebagai salah satu persyaratan dalam menyelesaikan kuliah pada Program Pasca Sarjana Program Studi Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, Kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang tulus dan rasa hormat yang tinggi kepada Dosen pembimbing serta pihak lain atas segala bantuan, petunjuk serta arahan, demikian juga dorongan semangat serta motivasi dari orang tua, istri dan anak-anak tercinta dan keluarga besar penulis sehingga tesis ini dapat selesai dengan baik.

Sebagai mahasiswa tugas belajar dengan ini penulis mengucapkan ribuan terima kasih kepada :

1. Bapak dr. Bambang Giatno, R. MPH, Kepala Badan Pengembangan dan Pemberdayaan SDM Kesehatan Departemen Kesehatan RI yang telah memberikan kesempatan dan penugasan kepada penulis untuk mengikuti kuliah di Program Magister Ilmu administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik di Universitas Indonesia, Jakarta.
2. Ibu Dra. Nasirah Bahaudin, MM, Kepala Pusrengunakes Depkes RI yang telah banyak membantu kelancaran administrasi tugas belajar.
3. Bapak Dr. Ida Bagus Indra Gotama, MSi, Kepala Pusdiklat SDM Kesehatan Depkes RI, beserta seluruh jajaran pegawai Pusdiklat SDM Kesehatan Depkes RI yang telah membantu memberikan motivasi, semangat dan bersedia menjadi responden dalam proses penelitian tesis ini.
4. Bapak Drs. Wisnu Hidayat, MSc. Kepala Bidang Diklat Penjenjangan Pusdiklat SDM Kesehatan Depkes RI yang telah memberikan bantuan dan dorongan untuk tetap semangat belajar.
5. Dr. Robertha Setyani, M.Kes, Kepala Sub Bidang Diklat Penjenjangan Pusdiklat SDM Kesehatan Depkes RI atas bantuan dan dorongan kepada penulis.

6. Bapak Prof.Dr Bhenyamin Hoessien, Ketua Program Pasca Sarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.
7. Bapak Prof.Dr. Bob Woworuntu, Dosen pembimbing yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.
8. Staf Pengajar, Pimpinan dan Sekretariat Program, Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia yang telah banyak membantu penulis dalam perkuliahan.
9. Rekan staf perpustakaan baik di Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia maupun Pusdiklat SDM Kesehatan yang telah membantu menyediakan bahan bacaan kepada penulis.
10. Rekal-rekan mahasiswa khususnya Angkatan IX Kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, atas segala bantuan, atas rasa kekeluargaan dan persahabatannya selama perkuliahan maupun setelah perkuliahan.
11. Ibunda Hj. Maswanih, Istri dan anak-anakku, para Saudara dan kerabat yang selalu memberi semangat, mendorong dan membantu penulis.

Semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua dan kebaikan serta ketulusan kita mendapatkan ganjaran pahala dariNya Amin ya robbal alamin.

Kami menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna baik dari tataran teoritis maupun tataran praktis, oleh karena itu kritik, saran dan masukan yang positif bagi penyempurnaan tesis ini akan penulis terima dengan lapang dada dan senang hati, terima kasih.

Jakarta, Juli 2008

Abdul Mukti

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSEMBAHAN.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINAL.....	ii
TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS.....	iv
ABSTRAC	v
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	8
C. Tujuan dan Signifikansi Penelitian	9
C.1 Tujuan Penelitian	9
C.2 Signifikansi Penelitian	9
D. Sistimatika Penelitian	10
BAB II TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN	11
A. Tinjauan Literatur	11
A.1 Peran SDM Dalam Organisasi	11
A.2 Kinerja	12
A.3 Variabel-variabel temporal : Karakteristik Responden ..	20
A.4 Ambiguitas Peran/Tugas.....	25
A.5 Konflik Tugas/Peran	29
A.6 Kepemimpinan	33
A.7 Iklim Organisasi	42
A.6 Iklim Komunikasi	45
A.7 Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan	58
B. Model Analisis	58

	C. Hipotesis	59
	D. Operasionalisasi Konsep	61
	E. Metode Penelitian	62
	E.1 Pendekatan Penelitian	62
	E.2 Teknik Pengumpulan Data.....	62
	E.3 Populasi dan Sampel	63
	E.4 Instrumen Penelitian	63
	E.5 Uji Validasi dan Reabilitas	65
	E.6 Teknik Analisis Data	66
	E.7 Keterbatasan Penelitian	67
BAB III	GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN	68
	A. Tugas Pokok dan Fungsi	69
	B. Struktur Organisasi	70
	C. Peran	71
	D. Kebijakan	72
	E. Strategi	72
	F. Sumber Daya Manusia	72
	G. Sarana dan Prasarana	73
	H. Kegiatan Kediklatan	74
BAB IV	PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	76
	A. Gambaran Umum Responden	76
	B. Analisis Faktor.....	80
	B.1 Iklim Komunikasi	82
	B.2 Iklim Organisasi	83
	B.3 Kepemimpinan LMX	84
	B.4 Ambiguitas Peran/Tugas	85
	B.5 Kinerja	86
	C. Analisis Regresi Ganda	87
	C.1 Pengaruh Karakteristik Responden Terhadap Kinerja	94
	C.1.1 Pengaruh Jenjang Pendidikan Terhadap kinerja... ..	94
	C.1.2 Pengaruh Jabatan Terhadap kinerja	95
	C.1.3 Pengaruh Umur Terhadap kinerja	96
	C.1.4 Pengaruh Masa Kerja Terhadap kinerja	97

C.2 Pengaruh Ambiguitas Peran/Tugas Terhadap kinerja	97
C.3 Pengaruh Iklim Komunikasi Terhadap kinerja	98
C.4. Pengaruh Konflik Peran/Tugas Terhadap kinerja	99
C.5 Pengaruh Kepemimpinan LMX Terhadap kinerja	100
C.6 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap kinerja	101
C.7 Hasil Pengujian Terhadap Hipotesis Yang diajukan	102
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	104
A. Simpulan	104
B. Saran	105

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN – LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



DAFTAR TABEL

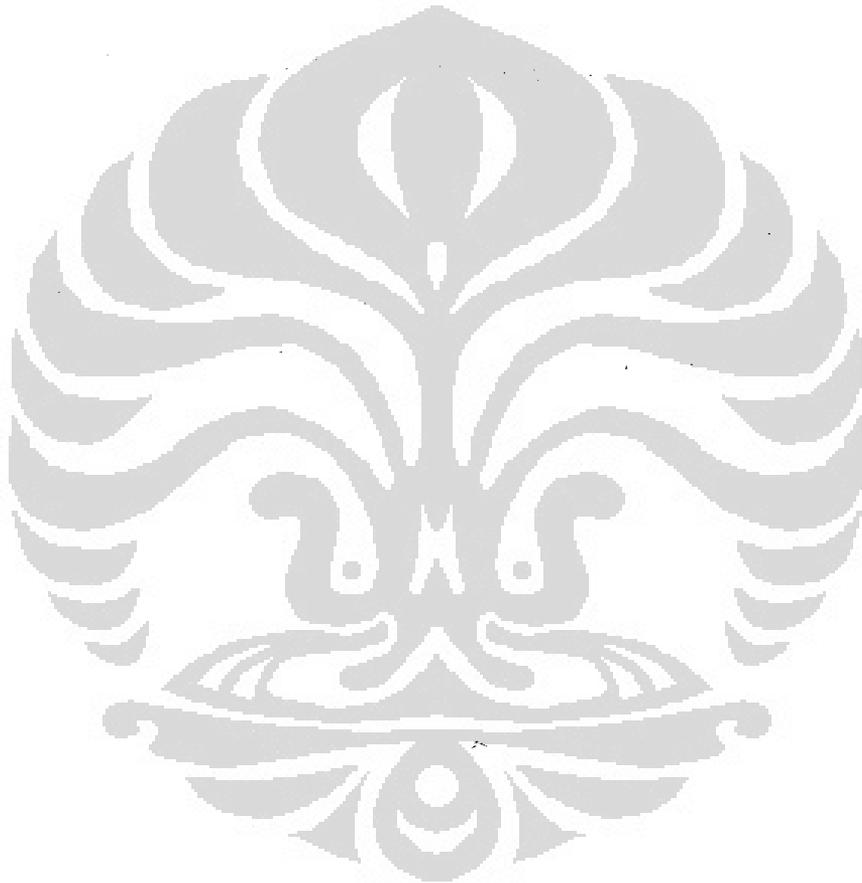
	Halaman
Tabel 4.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	76
Tabel 4.2. Responden Berdasarkan Usia.....	77
Tabel 4.3. Responden Berdasarkan Pendidikan	77
Tabel 4.4. Responden Berdasarkan Golongan	78
Tabel 4.5. Responden Berdasarkan Jabatan	78
Tabel 4.6. Responden Berdasarkan Unit Kerja	79
Tabel 4.7. Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	80
Tabel 4.8. Faktor Iklim Komunikasi	83
Tabel 4.9. Faktor Iklim Organisasi	84
Tabel 4.10. Faktor Kepemimpinan LMX	85
Tabel 4.11. Faktor Ambiguitas Peran/Tugas.....	86
Tabel 4.12. Faktor Kinerja	86
Tabel 4.13. Ringkasan Hasil Penghitungan Regresi	91
Tabel 4.14. Signifikansi Variabel Prediktor.....	94
Tabel 4.15. Hasil Pengujian Terhadap Hipotesis Yang Diajukan.....	103

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Bagaimana Ketidaksesuaian Pegawai-Manajemen Menggiring kepada Perasaan Negatif	5
Gambar 2.1. Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota	38
Gambar 2.2. Bagian-bagian yang Berinteraksi Dalam Iklim Komunikasi Organisasi	53
Gambar 2.3. Model Hubungan Hipotesis antara Komunikasi Organisasi, Persepsi Peran dengan Kepuasan dan Kinerja	58
Gambar 2.4. Model Analisis	59
Gambar 3.1 Struktur Organisasi Pusdiklat SDM Kesehatan	71
Gambar 4.1 Model Pengaruh dari Ambiguitas Peran/Tugas, Jenjang Pendidikan, dan Iklim Komunikasi, terhadap kinerja	93

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2. Tabulasi Jawaban Responden
- Lampiran 3. Daftar Penelitian Yang Relevan
- Lampiran 4. Perhitungan-Perhitungan
- Lampiran 5. Daftar Riwayat Hidup Penulis



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era yang semakin berkembang dengan cepat dan pesat sebagai dampak dari globalisasi pada abad 21 ini, menghadapi keadaan, permasalahan dan tantangan yang berbeda dengan yang dihadapi sebelumnya. Perkembangan lingkungan strategik nasional dan internasional menginsyaratkan harus adanya perubahan paradigma pemerintahan, pembaharuan sistem kelembagaan dan peningkatan kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur.

Disamping itu era perubahan atau yang lebih dikenal dengan era reformasi pada sekarang ini memberikan harapan yang besar bagi terjadinya perubahan menuju penyelenggaraan negara yang demokratis, transparan, dan memiliki akuntabilitas yang tinggi serta terwujudnya *good governance*. Semuanya itu diharapkan makin mendekatkan Bangsa Indonesia pada pencapaian tujuan Nasional sebagaimana yang terdapat pada pembukaan UUD 1945.

Kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan keberhasilan pelaksanaan pembangunan nasional salah satunya tergantung dari peran SDM Aparatur. Sosok SDM aparatur yang mampu memainkan peran tersebut adalah aparatur yang mempunyai kompetensi yang diindikasikan dari sikap dan perilakunya yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada negara, bermoral, bermental baik, profesional, sadar akan tanggung jawab sebagai pelayan publik, serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa (LAN, 2001)

Tuntutan masyarakat terhadap pemerintahan kearah yang lebih baik, secara proposional dan riil lebih banyak ditujukan kepada penyelenggaraan negara dan pemerintahan . Secara umum dapat dirasakan bahwa dari sisi pandang masyarakat muncul berbagai penilain yang cenderung negatif mengenai kinerja aparatur pemerintah, antara lain pelayanan yang belum profesional, motivasi kerja yang rendah, belum efektif dan efisien sebagaimana

ditegaskan oleh Awaloedin Djamil (1998 :51) bahwa "aparatur pemerintah, pada umumnya masih belum efisien dan belum efektif. Produktivitas aparatur pemerintah masih rendah" rendahnya produktivitas aparatur pemerintah menunjukkan belum maksimalnya kinerja pemerintah sebagai penyelenggara aktivitas kegiatan negara dalam rangka memberikan pelayanan, kesejahteraan dan rasa aman kepada masyarakat.

Berkaitan dengan kinerja aparatur pemerintah, para ahli menyatakan bahwa kinerja organisasi atau individu dipengaruhi oleh beberapa elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi diantaranya, kepemimpinan atasan, efektivitas kerja pegawai, pengawasan, semangat kerja, budaya kerja, disiplin kerja, iklim organisasi, kemampuan motivasi kerja, komunikasi, kejelasan peran serta masih banyak lainnya.

Organisasi dan individu-individu yang ada didadalamnya merupakan suatu rangkaian yang saling terkait. Dimana maju mundurnya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh *performance* individunya sebagai satu kesatuan kelompok dalam organisasi.

Oleh Karena itu Organisasi-organisasi yang menikmati kesuksesan dalam waktu yang panjang adalah organisasi yang memiliki nilai-nilai inti dan tujuan inti yang kokoh tertanam meskipun strategi dan praktik organisasi mereka tiada habis-habisnya harus beradaptasi dengan perubahan dunia. Pesan di balik pernyataan ini adalah pelihara apa yang menjadi inti organisasi. Dengan cara yang sama, organisasi-organisasi besar di dunia bisnis mencapai kesuksesan walaupun dalam perjalanannya terus menerus menghadapi tekanan yang hebat (Thompson dan Strickland, 2001: 442). Organisasi yang besar tahu dan paham perbedaan antara apa yang seharusnya tidak pernah berubah dan apa yang seharusnya terbuka untuk perubahan. Untuk mencapai taraf ini diperlukan kemampuan mengelola kontinuitas dan perubahan. Harus diakui kemampuan mengelola seperti itu masih jarang, karena sangat memerlukan kesadaran untuk mempraktikkannya dengan disiplin. Secara tidak langsung, persoalan ini sebenarnya sudah berkaitan dengan kemampuan untuk membentuk visi. Lalu, adakah yang bisa dipelajari dari pengalaman-pengalaman yang dialami

organisasi-organisasi besar ini untuk organisasi publik?. Tidakkah organisasi-organisasi publik saat ini juga berhadapan dengan berbagai tantangan yang luar biasa besar?. Perubahan yang sedemikian cepat, membuat apa yang hari ini dianggap cukup mungkin beberapa waktu mendatang sudah usang. Mungkinkah organisasi publik menikmati kesuksesan?

Perhatian utama organisasi publik adalah memberikan pelayanan kepada kebutuhan publik. Pelayanan bisa terselenggara karena banyak faktor yang mendukung. Pendukung terbesar dan terpenting adalah orang-orang yang dimiliki organisasi atau dalam bahasa bisnis disebut sebagai sumber daya manusia. Orang-orang dalam organisasi datang dan pergi. Orang-orang ini direkrut, diseleksi untuk dipekerjakan, ditempatkan, dibina, dikembangkan, diberi penghargaan, dipenuhi kebutuhannya sampai pada saatnya berpisah dengan organisasi. Orang-orang ini sebagian kecil muncul menjadi pimpinan dan sebagian lagi tetap menjadi pendukung. Semua bekerja menurut apa yang sudah ditetapkan sebelumnya oleh pengambil kebijakan tertinggi. Semua bekerja menurut pembagian yang sudah diatur dan cara-cara yang dianggap benar dan tidak merugikan. Demikian keadaan ini terus berulang dan diusahakan berjalan dalam keteraturan. Namun adakah organisasi, sekalipun itu organisasi publik yang tidak bersentuhan dengan dunia luar. Perubahan kepemimpinan pusat, keadaan negara, laju pertumbuhan penduduk, ekonomi, perubahan sosial, modernisasi, cara pandang masyarakat, kemajuan teknologi turut memberi andil terhadap pelaksanaan pelayanan. Dengan lingkungan yang sedemikian dinamisnya, organisasi dituntut untuk bisa menampilkan kemampuannya dalam mengelola kontinuitas dan perubahan.

Seperti telah dikemukakan sebelumnya, sendi pokok organisasi adalah manusia. Juga disebutkan bahwa orang-orang yang bergabung dengan organisasi adalah mereka yang sudah terpilih dan diasumsikan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi. Orang-orang ini dari waktu ke waktu perlu diperlengkapi dan dilatih agar tetap mampu mengikuti tuntutan pekerjaan. Demikian pula dengan keberadaan Pusdiklat SDM Kesehatan yang dibentuk untuk membantu organisasi Departemen Kesehatan khususnya untuk selalu memiliki orang-orang yang handal untuk setiap level jabatan mereka. Pusdiklat mengemban tugas sebagai pelayan atau bisa disebut unit jasa atau penyedia

jasa pelatihan. Jadi sangat jelas bagi Departemen Kesehatan, organisasi Pusdiklat utamanya adalah sebagai organisasi jasa internal.

Salah ciri organisasi jasa adalah memuaskan pelanggan. Penelitian yang dilakukan oleh Learning Dynamics, Inc. (Bhote, 1996: 27) menyebutkan bahwa sekitar 62 persen perusahaan tidak menyadari kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama. Meskipun contoh ini diambil dari sektor swasta, namun temuan ini penting untuk menyadarkan kembali arti keberadaan organisasi Pusdiklat. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi jasa untuk tetap mengetahui di mana dirinya berada dan mengapa organisasi ini ada (Thompson dan Strickland, 2001: 443) atau dalam bahasa bisnis disebut dengan ideologi inti.

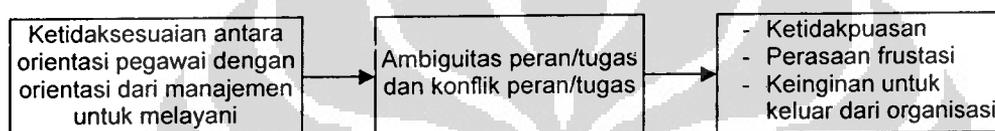
Kesadaran untuk memuaskan pelanggan tidak muncul dengan tiba-tiba. Semua anggota organisasi meskipun dituntut untuk berperilaku sebagaimana citra organisasi tidak serta merta berubah menjadi sosok yang diharapkan. Adanya *gap* ini bukan tidak mungkin berasal dari ketidaksepahaman mengenai apa yang menjadi peran/tugas masing-masing anggota organisasi. Ada satu ciri dari pegawai yang bekerja di organisasi jasa, yaitu melakukan kontak dengan para pelanggan; beberapa mengharuskan untuk terus menerus berhadapan dengan pelanggan dalam proses penyampaian jasa, namun beberapa bagian lagi menjadi pendukung di balik layar bagi rekan-rekan mereka yang berada di garis depan (disebut juga pelanggan internal) (Lovelock dan Wright, 2002: 324). Schneider berpendapat tipe pekerjaan seperti ini bisa berakibat pada meningkatnya stress dan ketegangan, karena pegawai berusaha untuk memenuhi tuntutan yang bertentangan dari manajemen dan para pelanggan (Schneider, 1980: 53). Persoalannya di sini bukan mencari siapa yang bertanggung jawab atas keadaan ini. Bukan juga semata-mata karena pegawai yang kurang antusias untuk melayani atau tidak peduli dengan kesuksesan organisasi. Namun, apa yang bisa dilakukan untuk mengurangi stress pegawai.

Schneider (1980) mengatakan harus ada iklim. Iklim yang disediakan oleh manajemen. Dalam membahas iklim, Schneider (1980) memberikan ilustrasi seperti yang tampak pada Gambar 1.1. Dimulai dari ketidaksesuaian antara pegawai dengan manajemen organisasi dalam hal orientasi melayani

pelanggan yang berakibat pada munculnya ambiguitas peran/tugas dan konflik peran/tugas di dalam diri pegawai, pada taraf yang tidak bisa ditoleransi, ambiguitas dan konflik ini menyebabkan ketidakpuasan, frustasi, dan keinginan untuk keluar dari organisasi. Tidak hanya itu, ambiguitas dan konflik peran juga memengaruhi kinerja pegawai. Ambiguitas peran/tugas merupakan fungsi ketidaksesuaian antara informasi yang tersedia untuk jabatan pegawai dengan kebutuhan untuk menjalankan peran/tugas pegawai (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek dan Rosenthal, 1964), dan menjadi faktor yang penting bagi moral pegawai.

GAMBAR 1.1

Bagaimana Ketidaksesuaian Pegawai-Manajemen Menggiring kepada Perasaan Negatif



Sumber: Schneider, B. (1980) *The Service Organization, Climate is Crucial. Organizational Dynamics*, hal. 52

Schneider (1980) secara tidak langsung menunjuk kepada peran para pemimpin untuk bisa menunjukkan kemampuan manajerialnya dalam hal membuat kebijakan dan prosedur bagi organisasi jasa dan setidaknya berperilaku yang menunjukkan perhatian yang besar terhadap pelanggan organisasi atau penggiat jasa (*service enthusiast*) dan bukan sebagai birokrat jasa (*service bureaucrat*).

Kemampuan-kemampuan para pemimpin seperti yang dimaksud di atas menunjukkan apakah ia sensitif terhadap situasi yang dinadapinya, termasuk dalam hal ini dengan orang-orang yang dipimpinnya. Jauh sebelumnya, para peneliti seperti Fiedler (1967), House dan Dessler, (1974) telah mengingatkan akan pentingnya kaitan gaya kepemimpinan dengan situasi di sekelilingnya (Valenzi dan Dessler, 1978: 671). House dan Mitchell (1974 dalam Valenzi dan Dessler, 1978: 673) menemukan bahwa pemimpin yang bergaya mengarahkan berkorelasi positif dengan kepuasan bawahan terutama bagi bawahan yang merasakan ambiguitas peran/tugas. Mengenai gaya kepemimpinan mana yang lebih efektif tidak ada yang bisa memastikan, sebab gaya kepemimpinan yang

efektif untuk satu situasi mungkin tidak efektif pada situasi yang lain (Valenzi dan Dessler, 1978).

Persoalan kepemimpinan manajemen puncak tidak lepas dari jalannya suatu organisasi, keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian besar dipengaruhi oleh kepemimpinan kadangkala ada suatu ungkapan bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan suatu pekerjaan, ungkapan ini menunjukkan bahwa posisi pemimpin di suatu organisasi merupakan suatu posisi yang penting.

Tugas pelayanan kepada pelanggan bisa lebih mudah dijalankan bila rantai nilai dari organisasi ke anggota-anggota organisasi kuat. Welsch dan LaVan's (1980, dalam Guzley, 1992) menyebutkan bahwa iklim organisasi adalah rantai yang penting dalam menghubungkan organisasi dengan anggota-anggotanya. Paling tidak ada lima dimensi iklim organisasi yang penting untuk dimiliki organisasi, yaitu komunikasi, pengambilan keputusan, kepemimpinan, motivasi, dan pengaturan tujuan). Iklim organisasi menjadi penting karena "keberadaannya menggambarkan keyakinan dan sikap umum para anggota terhadap organisasi" (Poole dan McPhee, 1983: 196 dalam Guzley, 1992: 382). Jika keyakinan dan sikap terhadap organisasi ini baik, maka besar kemungkinan akan diikuti oleh perilaku individu yang positif untuk kebaikan organisasi termasuk menunjukkan kinerja yang diharapkan.

Tugas-tugas organisasi berjalan dengan lebih lancar bila ada komunikasi yang mengalir dengan lancar kepada setiap individu-individu yang membutuhkan untuk mengerjakan tugas-tugasnya. Komunikasi berkaitan dengan iklim organisasi. Pace (1983) menunjukkan bahwa iklim komunikasi adalah subset dari iklim organisasi dengan menyatakan bahwa keseluruhan iklim organisasi meliputi persepsi-persepsi anggota mengenai dimensi-dimensi kehidupan organisasi, seperti "aliran informasi (misalnya, persepsi terhadap aliran sudah memadai atau belum memadai) dan beberapa praktik lain yang melibatkan komunikasi.

Pada saat ini masih dirasakan adanya *gap* antara kinerja yang diharapkan dengan kinerja yang ada di Pusdiklat SDM Kesehatan. Hal ini

diperkuat dengan hasil Evaluasi organisasi Pusdiklat SDM Kesehatan yang dilaksanakan pada tahun 2006 oleh Pusdiklat SDM Kesehatan dibantu oleh jasa konsultan, mengidentifikasi beberapa kelemahan antara lain sasaran kerja jangka panjang dalam renstra belum tercapai, pelaksanaan seluruh peran dan tupoksi belum berjalan, sasaran organisasi jangka pendek (pada waktu itu tahun 2006) belum tercapai, Badan PPSDM belum puas, unit-unit pengguna jasa belum puas, mitra kerja belum puas dan pegawai Pusdiklat SDM sendiri belum puas.

Sedangkan problem inti yang berhasil diidentifikasi dalam evaluasi tersebut antara lain ketidakjelasan peran dan tupoksi; pihak eksternal menyatakan bahwa Pusdiklat SDM Kesehatan belum melakukan komunikasi aktif kepada pihak eksternal terkait dengan peran dan tupoksinya; belum memadainya sistem pengendalian internal. Seperti tidak ada rapat rutin dan pimpinan (seluruh level) terlalu kooperatif.

Sebagai sebuah organisasi yang bernaung di bawah Departemen Kesehatan, Pusdiklat SDM Kesehatan harus tetap bisa memberikan kontribusi terhadap tujuan yang hendak dicapai oleh Departemen Kesehatan, dengan kata lain harus bisa memuaskan pemangku kepentingan. Bukan hal yang mudah untuk menangani berbagai kepentingan ini. Sudah menjadi pengetahuan umum bahwa sulit mengukur dimensi-dimensi struktural yang memengaruhi tujuan, sikap, perilaku, dan hasil akhir organisasi di lingkungan organisasi publik, dan inilah yang membedakannya dengan perusahaan-perusahaan bisnis (Chun dan Rainey, 2005: 529). Ketidakjelasan tujuan bisa berimbas pada organisasi semacam Pusdiklat SDM Kesehatan. Ketiadaan arahan dan target apa yang hendak dicapai bisa membuat anggota-anggota organisasi tidak mengerti apa peran mereka. Ketiadaan gaya kepemimpinan yang efektif untuk menangani situasi yang ada akan mendorong persepsi yang kurang baik dari anggota-anggota organisasi terhadap kehidupan organisasi tersebut. Inilah alasan yang mendasari penulis untuk meneliti beberapa faktor yang diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Faktor-faktor tersebut adalah karakteristik pegawai, ambiguitas peran/tugas, konflik peran/tugas, kepemimpinan bergaya pertukaran atasan bawahan (LMX), iklim organisasi dan iklim komunikasi.

B. Perumusan Masalah

Kinerja pegawai telah banyak diteliti, minat untuk meneliti kinerja tidak pernah redup, selalu ada usaha untuk mendapatkan jawaban yang lebih spesifik yang sesuai dengan situasi terkini di organisasi. Beberapa usaha dilakukan dengan mengaitkan kinerja pegawai dengan variabel-variabel yang dianggap relevan, seperti variabel-variabel organisasi: struktur organisasi, kepemimpinan, pelatihan dan pengembangan pemberian kompensasi, perubahan organisasi, merger dan akuisisi, budaya organisasi, politik organisasi, komunikasi organisasi. Pada tingkat individu, misalnya dikaitkan dengan faktor-faktor emosi, kepuasan, komitmen, kejenuhan, hasrat untuk keluar dari pekerjaan dan banyak lainnya. Dengan begitu banyaknya corak yang telah diteliti, peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih ada di jalur yang sama, artinya penulis masih menggunakan variabel-variabel yang sudah diteliti sebelumnya. Perbedaan yang dimunculkan dalam penelitian ini adalah usaha untuk menghadirkan variabel-variabel yang dianggap kuat mendekati kondisi yang saat ini ada di organisasi yang diteliti. Kondisi tersebut seperti ketidakjelasan arah organisasi menjadi landasan untuk menetapkan satu pertanyaan besar: apakah faktor-faktor organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Secara lebih rinci rumusan ini dituangkan ke dalam pertanyaan-pertanyaan penelitian seperti berikut ini:

1. Bagaimana pengaruh karakteristik responden (usia, jabatan, masa kerja, pendidikan) terhadap kinerja pegawai?
2. a. Bagaimana pengaruh ambiguitas peran/tugas terhadap kinerja pegawai?
b. Bagaimana pengaruh konflik peran/tugas terhadap kinerja pegawai?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan bergaya pertukaran atasan – bawahan terhadap kinerja pegawai?
4. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai?
5. Bagaimana pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja pegawai?

C. Tujuan dan Signifikansi Penelitian

C.1 Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan penjelasan yang lebih memadai secara teoritis dan empiris sehingga bisa

dijadikan landasan untuk memperbaiki kondisi organisasi yang diteliti. Secara spesifik tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh karakteristik responden (usia, jabatan, masa kerja, pendidikan) terhadap kinerja pegawai
2. a. Pengaruh ambiguitas peran/tugas terhadap kinerja pegawai
b. Pengaruh konflik peran/tugas terhadap kinerja pegawai
3. Pengaruh kepemimpinan bergaya pertukaran atasan – bawahan terhadap kinerja pegawai
4. Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai
5. Pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja pegawai

C.2 Signifikansi Penelitian

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi Organisasi Pusdiklat SDM Kesehatan dalam meningkatkan kinerjanya, serta dapat dijadikan acuan dalam menyempurnakan kebijakan dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan baik dalam lingkup internal maupun eksternal.

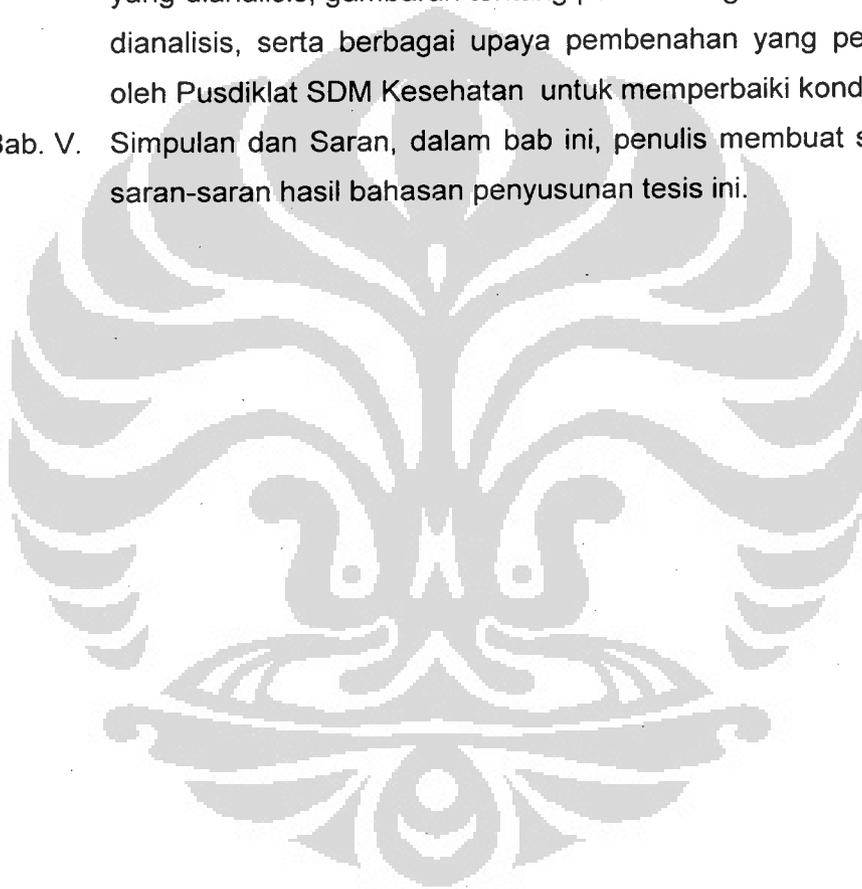
Secara teoritik penelitian ini dapat memperkaya pengetahuan dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi, disamping itu hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan acuan dan perbandingan bagi peneliti yang ingin meneliti permasalahan yang sama.

D. Sistematika Penelitian

Tesis ini terdiri dari 5 (lima) Bab termasuk Bab Simpulan dan Saran dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

- Bab. I. Pendahuluan, dalam bab ini diuraikan gambaran singkat mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian dan sistematika penelitian.
- Bab. II. Tinjauan Literatur dan Metodologi Penelitian, dalam bab ini penulis membahas tinjauan literatur dan obyek penelitian, metode penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampling skala pengukuran serta instrumen penelitian dan teknik analisis data.

- Bab. III. Gambaran Umum Obyek Penelitian, dalam bab ini penulis memberikan gambaran umum tentang kondisi pegawai, visi dan misi organisasi, struktur organisasi, kedudukan, tugas pokok dan fungsi Pusdiklat SDM Kesehatan.
- Bab. IV. Pembahasan Hasil Penelitian, dalam bab ini penulis menyajikan berbagai hasil penelitian, yaitu gambaran tentang karakteristik responden yang dilibatkan, deskripsi tentang kondisi variabel-variabel yang dianalisis, gambaran tentang pola hubungan antar variabel yang dianalisis, serta berbagai upaya pembenahan yang perlu dibangun oleh Pusdiklat SDM Kesehatan untuk memperbaiki kondisi yang ada.
- Bab. V. Simpulan dan Saran, dalam bab ini, penulis membuat simpulan dan saran-saran hasil bahasan penyusunan tesis ini.



BAB II

TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

A. Tinjauan Literatur

A.1 Peran SDM dalam Organisasi

Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang sangat menentukan maju dan mundurnya suatu organisasi, karena sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting bagi keberadaan dan perkembangan organisasi itu sendiri. Berbicara masalah organisasi tidak terlepas dari unsur manusia sebagai sumber daya organisasi yang harus di manage sebagaimana sumber-sumber daya yang lain. Keberadaan sumber daya manusia seringkali dianggap sebagai aset dalam organisasi, namun sekarang ini ada pendapat istilah sumber daya manusia dengan human capital (modal manusia) yang handal.

Modal manusia dalam manajemen pengetahuan mempunyai arti yang sangat penting. Setyawan (2002:15) mengatakan bahwa manusia dalam konteks manajemen pengetahuan adalah sumber pengetahuan, inovasi dan pembaharuan. Modal manusia merupakan kemampuan individual yang dibutuhkan organisasi untuk memecahkan masalah yang dihadapi agar organisasi dapat berkembang dengan baik.

Dalam menjalankan kegiatannya seringkali organisasi dihadapkan pada masalah pengelolaan sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Kesalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia akan berdampak pada keberadaan sumber daya manusia itu sendiri dan pada akhirnya akan berdampak pada keberadaan organisasi. Oleh karena peran yang sangat strategis dalam organisasi, maka kualitas sumber daya manusia harus selalu ditingkatkan baik pengetahuan, keterampilan agar tanggap terhadap tantangan dan perubahan yang terjadi.

A.2 Kinerja

Menurut Echols dan Shadily (1995) yang dikutip oleh Junalis (2004 :11) Ada beberapa istilah yang umum digunakan berbagai kalangan untuk menyebut kinerja, yaitu performance dan prestasi kerja, kedua istilah ini sering digunakan secara silih berganti. Kata kinerja adalah terjemahan dari "performance" dalam bahasa Inggris, artinya pertunjukan, perbuatan, daya guna, prestasi, hasil.

Mangkunegara (2000:67) memberikan pengertian yang berbeda dengan menyebutkan bahwa kinerja berasal dari kata job performance (prestasi kerja) atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai, maksudnya adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai kewenangan dan tanggung jawab yang ada pada pegawai tersebut.

Pengertian tentang kinerja disampaikan pula oleh Lawler dan Porter dalam As'ad (1995:47) yang berpendapat bahwa kinerja merupakan *successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatannya. Pengertian ini menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Apakah kinerja adalah suatu akhir dari kegiatan satu kelompok atau tidak, seringkali mempunyai jawaban yang tidak pasti (Ainsworth, Neville dan Millership, 2002: 13-19). Campbell, McCloy, Oppler, dan Sager menegaskan bahwa konsep kinerja (*performance*) dipahami sangat buruk (Muchinsky, 2000: 206). Para penulis ini menyatakan bahwa kinerja perlu dibedakan dari efektivitas. Kinerja sinonim dengan perilaku; yaitu apa yang betul-betul dikerjakan seseorang, dan itu bisa diamati. Kinerja meliputi semua tindakan-tindakan yang relevan dengan tujuan-tujuan organisasi dan bisa diukur sehubungan dengan masing-masing keahlian individu (yaitu, tingkat kontribusi). Efektivitas, di satu sisi, berkaitan dengan evaluasi hasil kinerja, dan ini berada di luar pengaruh atau kontrol individu tersebut.

Konsep kinerja pada awalnya dibedakan oleh bagaimana kinerja itu diukur. Jika kinerja tidak dapat diukur, kinerja tidak dapat dikelola. Sebagai contoh, ukuran yang sangat kuantitatif memberikan petunjuk produktivitas yang sering kali diekspresikan sebagai rasion hasil kerja per sumber daya yang digunakan. Ukuran lainnya menggunakan skala dua faktor, hasil dan usaha, walaupun elemen "usaha" dinilai secara sangat subyektif.

Motowidlo et al. (199: 72) mendefinisikan kinerja sebagai "jumlah keseluruhan nilai dalam organisasi dari episode behavioral yang berlainan yang dikerjakan individu melampaui interval waktu standar". Motowidlo et al. mengajukan empat dasar asumsi kinerja pekerjaan (Motowidlo et al. 1997). Asumsi-asumsi tersebut meliputi kinerja sebagai konstruk behavioral, perilaku kinerja sebagai episodik, episode perilaku kinerja sebagai evaluatif, dan wilayah kinerja sebagai perilaku berdimensi luas.

Asumsi kinerja sebagai konstruk *behavioral* mengacu pada apa yang dikerjakan orang di pekerjaannya dan benar-benar ada di bawah kontrol mereka. Fokus dari asumsi ini hanya mencakup perilaku yang ada di bawah kontrol anggota organisasi. Asumsi kedua adalah bahwa perilaku kerja yang memengaruhi sasaran organisasi merupakan episodik atau periodik. Walaupun anggota organisasi disyaratkan hadir secara fisik di lokasi organisasi menurut jumlah jam kerja per minggu, para pegawai sebenarnya hanya berkontribusi ke sasaran organisasi karena usaha keras dalam bekerja. Oleh karena itu pekerjaan yang dilakukan oleh anggota organisasi hanya berkontribusi kepada sasaran organisasi sebesar persentase tertentu dari jumlah maksimum waktu yang dihadiri oleh anggota organisasi di lokasi kerja. Asumsi berikutnya dari teori perbedaan individu dalam kinerja pekerjaan adalah pernyataan bahwa episode behavioral yang berkontribusi ke pencapaian sasaran organisasi bisa dikenali dan dievaluasi. Episode perilaku bisa dikenali dan dievaluasi karena perilaku kerja bersifat teramati dan terkuantifikasi. Berdasarkan asumsi terakhir dari wilayah kinerja multidimensi, Motowidlo (1997) mendalilkan bahwa terdapat lebih dari satu jenis perilaku organisasi prososial dan antisosial yang bermanfaat dalam

memprediksi episode perilaku individu. Faktanya, Motowidlo et al. (1997) berpendapat bahwa terdapat banyak perilaku semacam itu dan tiap-tiap perilaku seharusnya bisa diukur.

Suatu pendekatan yang populer dan banyak digunakan adalah manajemen dengan sasaran. Alur pemikiran dibalik konsep ini adalah adanya faktor bidang hasil kunci/sasaran kunci, tugas kunci, ukuran kinerja, dan standar kinerja. Menurut pendekatan ini ukuran kinerja biasanya difokuskan pada: produktivitas, biaya, mutu, kepuasan pelanggan, tenggat waktu. Meski pendekatan ini ideal, namun tidak setiap orang tertarik terhadap pendekatan yang kaku dan disiplin ini. Beberapa praktisi cukup puas dengan penilaian kualitatif atas "kinerja" sebagai sesuatu yang berbeda dari ukuran hasil akhir dan produktivitas.

Model kinerja yang dianggap komprehensif adalah model yang memasukkan unsur kejelasan peran (*role clarity/Rc*), kompetensi (*competency/C*), lingkungan (*environment/E*), nilai (*value/V*), preferensi (*preference/P*) dan penghargaan (*reward/R*). Dalam bentuk persamaan matematik akan terlihat seperti : $P = Rc \times C \times E \times V \times Pf \times Rw$. Sekalipun terlihat komprehensif, model ini tidak menekankan fakta yang jelas bahwa jika salah satu faktor dikurangi hingga nol, maka kinerja menjadi nol atau hampir nol. Untuk itulah setiap faktor yang ada di dalam model ini harus dianggap penting dan harus dikelola.

Kinerja Tugas dan Kontekstual

Berdasarkan asumsi terakhir yang disusun oleh Motowidlo et al. (1997), yaitu wilayah kinerja sebagai perilaku multidimensional, Motowidlo et al. (1997) kemudian menjabarkan bahwa teori kinerja tugas mempunyai dua sub-dimensi, yaitu kinerja tugas dan kinerja kontekstual. Sebelumnya, usaha membedakan kinerja tugas dan kontekstual telah dilakukan oleh Borman dan Motowidlo (1993). Dukungan terhadap usaha pemisahan ini bersandar pada bukti sebelumnya yang mendukung klaim bahwa penyebab kinerja tugas dan kontekstual kemungkinan tidak sama (Motowidlo dan Van Scotter, 1994).

Bukti tambahan menyatakan bahwa tiap-tiap sub-dimensi lebih baik bila diestimasi dengan prediktor yang berbeda menurut pekerjaan manajerial dan pekerjaan non-manajerial. Akan tetapi, dimensi-dimensi dari kedua jenis kinerja tersebut merupakan topik yang penting bagi penelitian, ini karena sebagian dari bukti-bukti yang ada menyatakan bahwa kinerja tugas dan kinerja kontekstual memengaruhi penilaian atasan atas kontribusi bawahan kepada organisasi.

Kinerja Tugas. Kinerja tugas mengacu pada mandatori atau non-mandatori, perilaku tugas rutin. Perilaku tugas rutin adalah perilaku kerja mandatori yang disyaratkan sebagai bagian dari pekerjaan. Tugas-tugas yang dikerjakan adalah apa yang diterima anggota organisasi sebagai bayaran untuk apa yang dikerjakannya. Kinerja tugas dijelaskan sebagai aktivitas-aktivitas yang (a) mentransformasi bahan-bahan mentah menjadi barang dan jasa yang dijual organisasi, dan (b) aktivitas-aktivitas yang melayani dan memelihara inti teknis. Definisi kinerja tugas sangat spesifik dan berdasarkan atas karakteristik dari perilaku itu sendiri (Borman dan Moowidlo, 1993; Van Scotter et al. 2000). Aktivitas-aktivitas kinerja tugas meliputi distribusi, perencanaan, koordinasi, pengawasan. Secara umum, perilaku-perilaku yang digolongkan ke dalam kinerja tugas berhubungan dengan penggunaan keterampilan teknis dan pengetahuan spesifik yang digunakan oleh anggota organisasi (Van Scotter et al. 2000).

Kinerja Kontekstual. Ketika anggota organisasi melaksanakan perilaku kinerja kontekstual, individu tidak berkontribusi terhadap inti teknis organisasi. Tipe perilaku kerja ini didefinisikan sebagai tugas ekstra. Perilaku kinerja kontekstual tidak termasuk dalam deskripsi kerja pegawai, tidak diberikan semacam kompensasi, dan tidak memerlukan persyaratan jabatan. Jika jenis-jenis perilaku tersebut bukan bagian dari deskripsi kerja, tidak mendapat penghargaan finansial, dan tidak memerlukan persyaratan, maka "mengapa perilaku kinerja kontekstual diperlukan?" Perilaku kinerja kontekstual merupakan penyangga lingkungan organisasi, sosial dan

psikologi yang kuat (Motowidlo et al., 1997). Fungsi inti organisasi tidak dapat bertahan lama tanpa perilaku kontekstual.

Definisi kinerja kontekstual juga jelas dan berdasarkan karakteristik perilaku itu sendiri (Borman dan Motowidlo, 1993; Van Scotter et al., 2000). Secara umum, perilaku yang digolongkan ke dalam kinerja kontekstual dikaitkan dengan atasan, rekan kerja, dan pelanggan. Kinerja perilaku kontekstual memerlukan disiplin diri, kegigihan, dan kerelaan untuk berupaya dengan kuat (Van Scotter et al., 2000).

Evaluasi Kinerja

Manajemen kinerja adalah sebuah sistem dalam arti terjadi hubungan antara bagian-bagian dan fungsi-fungsi lain yang lebih luas, dengan kata lain adanya keterkaitan antara komponen yang satu dengan yang lainnya untuk mencapai suatu tujuan. Kata sistem itu sendiri berarti seperangkat komponen yang bekerja bersama-sama secara independen untuk mencapai sesuatu. Sistem tersebut menerima input dan melalui serangkaian proses, mengubah input menjadi output –produk, jasa ataupun informasi. Unit analisis dalam evaluasi kinerja ada 3 tingkat :

a. **Evaluasi kinerja pada tingkat organisasi**

Manajemen kinerja pada tingkat organisasi berkaitan dengan usaha mewujudkan visi organisasi. Visi organisasi merupakan arah yang menentukan kemana organisasi akan dibawa. Apa yang diinginkan organisasi ke depan. Visi organisasi harus dirumuskan secara jelas dan dipahami oleh seluruh anggota organisasi.

b. **Evaluasi kinerja pada tingkat kelompok**

Pada tingkat ini penekanan yang lebih besar diberikan pada kerjasama tim yang baik. Sebuah reaksi yang biasa terhadap kebutuhan yang dirasakan akan kerjasama tim yang lebih baik adalah penyusunan tim berdasarkan keahlian dan interaktif antar pribadi.

Manajemen kinerja dapat membuat penyusunan tim menjadi lebih baik dengan memasukkan efektifitas sebagai seorang pemimpin tim atau anggota tim sebagai salah satu dari kompetensi yang harus dinilai atau

sebagai sebuah garis besar panduan kinerja yang dirancang untuk mendukung sebuah nilai dasar dari organisasi yang berhubungan dengan kerjasama tim.

c. **Evaluasi kinerja pada tingkat individu.**

Pada tingkat para anggota tim sepakat memenuhi sasaran dan rencana yang juga mencakup pengembangan diri pribadi, disamping rencana operasional dan peningkatan kinerja. Para anggota tim manajemen hendaknya meneruskan proses evaluasi dengan timnya sendiri dan seterusnya sampai ke bawah.

Pemahaman dan kesepakatan yang timbul dalam proses ini akan membentuk suatu basis bagi evaluasi terhadap kemajuan bila mana diperlukan. Hasil dari proses ini akan dicatat mengenai kesepakatan dan rujukan yang akan dibuat indikator kinerja serta laporan manajemen tentang pencapaian dan hasil.

Beberapa sumber penilaian kinerja

Beberapa sumber penilaian kinerja (Darma, Surya :2005) Penilaian kinerja terbagi atas penilaian diri sendiri, Penilaian keatas, penilaian oleh teman sejawat dan penilaian majemuk (multi assesment)

a. Penilaian atas diri sendiri

Penilaian atas diri sendiri adalah proses dimana para individu mengevaluasi kinerja mereka sendiri, menggunakan pendekatan yang terstruktur, sebagai dasar bagi pembicaraan dengan para manajer mereka dalam pertemuan-pertemuan evaluasi. Struktur dari penilaian diri sendiri ini biasanya diberikan sebuah formulir penilaian diri sendiri yang diisi oleh individu sebelum pertemuan evaluasi.

Ada 2 masalah yang dihadapi oleh organisasi yang melaksanakan penilaian diri sendiri.

a.1 Apakah formulir persiapan yang diisi oleh karyawan harus diserahkan kepada para manajer mereka sebelum pertemuan evaluasi. Dalam hal ini para karyawan merasa malu untuk

menyatakan perasaan mereka dalam bentuk tulisan. Terutama apabila dianggap sebagai sikap kritis terhadap manajernya.

a.2 Apakah penilaian diri sendiri karyawan harus disimpan bersama dengan dokumentasi manajemen kinerja lainnya dalam file pribadi mereka. Hal ini membuat karyawan tidak suka apabila pendapat mereka tentang dirinya sendiri akan disimpan dan dipakai sebagai bukti disaat mengambil keputusan mengenai promosi dimasa depan atau bahkan keputusan penjatuhan tindakan disipliner.

b. Penilaian oleh bawahan

Penilaian ini bertujuan membuat manajer lebih menyadari tentang persoalan yang berkenaan dengan kinerja mereka dari sudut pandang bawahan mereka.

Penilaian keatas ini harus direncanakan secara lebih hati-hati untuk mengurangi sifat mengancamnya manajer dan untuk memastikan bahwa staf melaksanakan penilaian mereka secara bertanggung jawab

c. Penilaian oleh Teman Sejawat

Penilaian oleh teman sejawat adalah evaluasi yang dibuat oleh sesama anggota tim atau kolega yang bekerja pada jaringan kerja yang sama.

Kelebihan dari penilaian ini adalah bahwa mereka memperkenalkan suatu perspektif yang berbeda dari pada yang dimiliki oleh para manajer lini dan memungkinkan untuk mendapatkan beberapa penilaian yang independen, karena mereka berasal dari kolega, mungkin akan lebih dihargai daripada yang diberikan oleh seorang atasan.

d. Penilaian oleh multi sistem Assesment

Penilaian dengan berbagai sumber penilai yang dapat menambahkan nilai kepada evaluasi manajer/bawahan yang tradisional.

e. Penilaian Umpan Balik dan Konseling

Pelaksanaan yang berhasil dari proses ini meminta penggunaan keahlian khusus oleh para manajer. Agar efektif umpan balik harus

menentukan sasaran. Agar efektif umpan balik harus menjadi bagian integral dari pekerjaan atau diberikan dalam jangka waktu 48 jam dari aktivitas yang terjadi.

Tujuan Penilaian Kinerja

Secara garis besar Ilyas, Yaslis, (1999) mengemukakan tujuan penilaian kinerja yaitu :

1. Penilaian kemampuan personel; merupakan tujuan mendasar dalam rangka penilaian personel secara individual
2. Pengembangan personel; sebagai informasi untuk pengambilan keputusan dalam pengembangan personel seperti, promosi, mutasi, rotasi, terminasi, penyesuaian kompensasi.

Sedangkan Veithzal (2004:315) mengemukakan bahwa kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen SDM yaitu:

1. Perbaikan kinerja yang menghasilkan umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja;
2. Penilaian kinerja membantu dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upah, bonus dan kompensasi lainnya;
3. Membantu dalam kegiatan promosi, keputusan penempatan, perpindahan dan penurunan pangkat yang pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja;
4. Kinerja yang buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk pelatihan. Demikian juga kinerja yang baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan;
5. Penilaian kerja yang akurat sangat terkait dengan pekerjaan sehingga keputusan penempatan internal tidak bersikap diskriminatif;
6. Kinerja baik atau buruk diseluruh perusahaan mengindikasikan seberapa baik departemen SDM berfungsi.

Sedangkan manfaat penilaian kerja bagi karyawan yang dinilai adalah:

1. Meningkatkan motivasi
2. Meningkatkan kepuasan
3. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan karyawan
4. Umpan balik dari kinerja lalu yang akurat dan konstruktif
5. Pengetahuan mengenai kekuatan dan kelemahan menjadi lebih baik
6. Pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
7. Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas
8. Adanya suatu pemahaman yang jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut
9. Memberikan kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan, dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan.

A.3 Variabel-variabel temporal: Karakteristik Responden

Istilah variabel temporal mengacu pada pengalaman kerja, jabatan, dan usia (Sturman, 2003: 609). Variabel-variabel seperti pengalaman kerja, jabatan, dan usia pegawai berfungsi sebagai wakil-wakil yang sangat mudah diperoleh untuk konstruk-onstruk lain seperti pengetahuan pekerjaan, sosialisasi organisasi, dan keterampilan fisik. Akibatnya, variabel-variabel temporal ini memainkan peran yang penting di dalam model-model sumber daya manusia, studi-studi empirik, dan pengambilan keputusan para praktisi. Sebagai contoh, model-model teoritik kinerja tugas dan perilaku sering memasukkan pengalaman kerja, jabatan, dan usia pegawai (Ackerman, 1992; Campbell, 1990; Farrell dan McDaniel, 2001; Giniger, Dispenzieri dan Eisenberg, 1983; Rhodes, 1983; Salthouse, 1979; Schmidt, Hunter dan Outerbridge, 1986; Tesluk dan Jacobs, 1998). Menurut Sturman (2003), pemahaman mengenai hubungan antara pengalaman kerja, jabatan, dan usia pegawai dengan kinerja sangat penting untuk teori, riset dan praktik.

Pengalaman Kerja. Dalam konteks pekerjaan, pengalaman memerlukan akumulasi pengetahuan spesifik pekerjaan dari tindakan, praktis, dan persepsi tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan tertentu (Quinones, 1995). Walaupun berdasarkan pada persepsi dan praktik, pengalaman terikat pada waktu, yang memungkinkan akumulasi pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan. Meskipun konsep pengalaman tampaknya mudah, namun implikasi pengukurannya menunjukkan banyak segi (Quinones, 1995). Beberapa teori memberi pemahaman terhadap hubungan antara pengalaman kerja dengan kinerja. Teori modal manusia menyatakan bahwa para pegawai membuat investasi pengalaman di dalam diri mereka sendiri, yang meningkatkan kemampuan mereka, dan memengaruhi kinerja mereka (Ehrenberg dan Smith, 2000). Teori belajar juga memprediksi bahwa pengalaman kerja meningkatkan kemampuan kerja (Weiss, 1990). Kedua perspektif tersebut menyatakan bahwa kinerja tugas berubah tiap waktu karena individu mengumpulkan pengalaman kerja. Dari landasan ini, model kinerja mendalilkan bahwa pengalaman kerja mempunyai efek positif terhadap kinerja tugas (Campbell, 1990; Hunter, 1983; Schmidt, 1986).

Usia. Sebuah fakta yang tidak dapat disangkal bahwa manusia menjalani penuaan. Usia dapat memainkan peran dalam menjelaskan bagaimana individu mengalami perubahan dari waktu ke waktu, dan pada gilirannya bisa memengaruhi perubahan kinerja tugas (Waldman dan Avolio, 1993).

Sejak lama sudah ada pandangan mengenai hubungan negatif antara usia dengan kinerja (Rhodes, 1983) walaupun keyakinan tersebut sebenarnya bertahan tanpa dukungan empirik (McEvoy dan Cascio, 1989). Satu alasan teoritis yang mendasari hipotesis hubungan negatif tersebut adalah teori dekremental usia (Giniger, 1983), yang menyatakan bahwa bertambahnya usia menyebabkan penurunan kemampuan, seperti kecepatan, keterampilan, koordinasi motor, dan kekuatan (Giniger, 1983;

Rhodes, 1983, Salthouse, 1979). Beberapa peneliti telah menunjukkan adanya hubungan antara usia dengan penurunan kinerja dalam tes pembelajaran, ingatan, pemikiran, kemampuan spasial, dan kecepatan psikomotor (Lindenberger dan Balter, 1994; Salthouse, 1991; Verhaegen dan Salthouse, 1997). Begitu pula dengan penelitian Kliegl dan Mayr (1992) telah mengajukan model yang menyatakan bahwa usia memengaruhi kinerja melalui motivasi. Wright dan Hamilton (1978) menyatakan bahwa pegawai yang lebih tua cenderung menerima apa yang diberikan kepada mereka dan mengurangi harapan mereka. Proposisi ini didukung oleh penelitian yang menunjukkan adanya hubungan negatif antara usia dengan ambisi, aspirasi, dan motivasi (Giblin, 1986; Judge dan Hulin, 1993; Judge dan Locke, 1993; Kuhlen, 1997; dan Rhodes, 1983).

Walaupun ada dukungan teori yang menyatakan bahwa usia akan memengaruhi kinerja, dan fakta empirik menunjukkan efek usia pada kinerja, riset mengenai hubungan usia dengan kinerja menunjukkan hasil-hasil yang bermacam-macam. McEvoy dan Cascio (1989) melakukan studi mengenai pegawai-pegawai muda dan pegawai segala usia dan menemukan bahwa sampel pegawai muda mempunyai korelasi yang lebih tinggi dalam hubungan usia dengan kinerja dibandingkan dengan sampel yang lain. Pada studi yang lain menunjukkan bahwa faktor usia hanya memberi kontribusi yang kecil terhadap kinerja tugas (McEvoy dan Cascio, 1989; Waldman dan Avolio, 1986).

Jenis Kelamin. Ada banyak perdebatan, miskonsepsi, dan pendapat yang tidak mendukung mengenai apakah wanita lebih baik dari pria dalam bekerja. Fakta menunjukkan bahwa cara terbaik untuk mulai adalah pengakuan bahwa ada sedikit, jika ada, perbedaan penting antara pria dan wanita yang akan memengaruhi kinerja mereka. Sebagai contoh, ada perbedaan yang tidak konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analitis, dorongan bersaing, motivasi, sosiabilitas, atau kemampuan belajar (Robinson, 2003: 39).

Studi-studi psikologis telah menemukan bahwa wanita lebih mau untuk taat kepada otoritas dan bahwa pria lebih agresif dan lebih besar harapannya untuk meraih sukses dibandingkan wanita, namun semua perbedaannya ternyata minor. Adanya perubahan yang signifikan yang berlangsung selama 30 tahun terkait dengan meningkatnya tingkat partisipasi wanita dalam angkatan kerja dan pemikiran kembali mengenai apa yang menentukan peran pria dan wanita, membuat praktisi harus menggunakan asumsi bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan dalam produktivitas antara pria dan wanita.

Jabatan. Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab wewenang dan hak seorang pegawai negeri sipil dalam suatu organisasi negara. (PP 101 :2000). Bila dilihat dari pengertian diatas bahwa setiap pegawai tentu mempunyai uraian jabatan (*Job description*) dan Spesifikasi jabatan (*Job specification*) yang berbeda. Dimana masing-masing jabatan sudah tentu telah dibagi-bagi pekerjaan, tugas dan tanggung jawab apa saja yang terlibat, hubungannya dengan pekerjaan-pekerjaan lain, syarat-syarat yang harus dipenuhi dimana pekerjaan dilakukan, dan kapabilitas personal yang dipersyaratkan untuk mencapai kinerja maksimal. Sedangkan jabatan yang lebih berfokus pada spesifikasi jabatan adalah mengenai kemampuan, keterampilan, pengetahuan dan sikap-sikap yang dibutuhkan agar dapat bekerja secara efektif.

Pendidikan Pendidikan adalah proses bantuan mencapai kematangan diri, baik jasmani maupun rohani (Hamro,2003 :220). Sementara Schultz (1970) mengatakan bahwa pendidikan mempengaruhi semangat kerja pegawai, karena untuk mengatasi tugas-tugas ditempat kerja diperlukan tenaga terdidik. Semakin tinggi tingkat pendidikan dimiliki seseorang, semakin banyak perubahan positif dari orang tersebut,yang di harapkan dapat berguna bagi dirinya sendiri,orang lain maupun lingkungannya . seseorang dengan pendidikan yang semakin tinggi akan lebih mampu berfikir dan

memiliki inisiatif yang lebih besar, sehingga dapat menemukan cara-cara yang lebih efisien dalam pekerjaan.

Menurut fillipo (1984;99) di sebutkan bahwa pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman terhadap lingkungan kehidupan manusia secara menyeluruh. Sedangkan menurut Chon (1990;2) disebutkan bahwa pendidikan adalah proses latihan dan pengembangan pengetahuan dan kecakapan/keterampilan, pikiran, watak, karakter dan sebagian khusus oleh sekolah formal. Sementara itu Boediono (1997;13) berpendapat bahwa dalam perencanaan pelaksanaan pendidikan dikenal dengan adanya pendidikan jangka panjang yang merupakan upaya untuk membentuk manusia seutuhnya, tujuannya adalah untuk meneruskan nilai-nilai dari suatu generasi berikutnya, sedangkan untuk pendidikan jangka menengah merupakan bagian dari pembangunan ekonomi, yaitu merupakan suatu sarana untuk meningkatkan pengetahuan dan terutama keterampilan yang diperlukan dunia kerja seperti diungkapkan.

Selanjutnya menurut sifat dari pendidikan itu sendiri, selain pendidikan formal juga ada pendidikan informal yang diterima dari lingkungan keluarga dimana ditanamkan dan di perkenalkan pendidikan moral serta dibina timbulnya suara hati untuk dapat. Pendidikan di lingkungan ini merupakan dasar untuk dapat mendukung lainnya, selain itu juga merupakan dasar pendidikan kejiwaan, fisik, intelektual. Sedangkan peranan pendidikan formal khususnya untuk jenjang pendidikan dasar menurut Swasono dan Endang, (1993;70) adalah : Melatih logika kualitatif, yaitu melatih untuk berfikir logis yang berguna untuk pengambilan keputusan sederhana; melatih penguasaan bahasa ; membentuk sikap ; melatih hidup berkelompok ; menumbuhkan etika dan spiritual ; mengembangkan fisik melalui kegiatan berolah raga ; meningkatkan kreatifitas dan mendidik jiwa kebangasaan. Berdasarkan uraian di atas, maka peranan pendidikan formal dari segi pengembangan sumber daya manusia bukan saja ditujukan untuk menghasilkan manusia secara umum sehingga dapat di dimanfaatkan untuk

kegiatan seperti bekerja. Menurut Hasibuan (1987:137) berpendapat bahwa fungsi pendidikan dalam kaitannya dengan ketenagakerjaan meliputi dua dimensi penting dalam sistem pendidikan yaitu ; 1) dimensi kuantitatif yaitu meliputi fungsi pendidikan dalam memasok tenaga terdidik dan terampil sesuai dengan kebutuhan lapangan kerja yang tersedia, 2) dimensi kualitatif yang menyangkut fungsi sebagai penghasil tenaga terdidik dan terlatih yang akan menjadi sumber penggerak pembangunan.

Hasil Penelitian Bramley (1991:9) mengemukakan bahwa ada hasil efektif dari pendidikan untuk meningkatkan SDM, yaitu mencapai tujuan, peningkatan kualitas sumber daya (SDM dan sumber daya lain), kepuasan pelanggan dan perbaikan proses internal”

A.4 Ambiguitas Peran/Tugas

Teori Peran

Teori tugas/peran sejak lama diajukan untuk digunakan sebagai kerangka kerja dalam meneliti perilaku individu di dalam organisasi (Schuler, Aldag, dan Brief, 1977: 111). Peran didefinisikan sebagai “serangkaian preskripsi yang menentukan perilaku seperti apa yang sebaiknya dimiliki oleh posisi anggota di dalam organisasi (Biddle dan Thomas, 1966 hal 29 dalam Schuler, Aldag, dan Brief, 1977). Katz dan Kahn mengatakan bahwa konsep peran menjadi begitu penting karena konsep ini merupakan jalan untuk mengaitkan riset pada tingkat individu dan organisasi dengan teori (Schuler, Aldag, dan Brief, 1977: 111).

Pendefinisian pada tahun-tahun berikutnya masih dipengaruhi oleh pemikiran dari Biddle dan Thomas, seperti misalnya: peran adalah serangkaian perilaku yang diharapkan dari seseorang yang menduduki posisi tertentu dalam organisasi atau kelompok (Wexley and Yukl, 2003: 171). McAfee dan Champagne (1987: 276) menyebut peran sebagai keseluruhan total harapan yang dimiliki individu atau pihak lain yang signifikan mengenai bagaimana seseorang seharusnya melaksanakan pekerjaan tertentu/spesifik. “Harapan peran” yang spesifik disampaikan kepada seseorang oleh para

anggota lainnya (pengirim pesan), yang kepadanya orang tersebut mempunyai hubungan penting. Hubungan-hubungan yang dijalin pegawai dengan rekan kerja, atasan, pelanggan, dan orang lain bisa menghasilkan rentang ekspektasi mengenai bagaimana seharusnya tugas dijalankan. Pegawai harus mampu mengintegrasikan semua harapan-harapan ini menjadi sesuatu yang berarti dalam rangka menjalankan tugas dengan efektif (McAfee dan Champagne, 1987). Di samping itu, harapan peran juga berasal dari tuntutan dari tugas atau pekerjaan itu sendiri dan uraian tugas, peraturan-peraturan dan standar (Wexley and Yukl, 2003: 171).

Tugas-tugas/peran berfungsi sebagai pembatas antara individu dengan organisasi. Tugas-tugas mencerminkan harapan dari individu dan organisasi. Tugas-tugas berperan untuk mengikat individu dengan organisasi dan organisasi dengan individu (Schuler, Aldag, dan Brief, 1977: 112). Walaupun peran bisa menjadi fungsional bagi individu dan organisasi, tugas-tugas juga secara ekstrim bisa menjadi disfungsional. Kahn et al. (1964) meneliti disfungsi tugas dengan menggunakan konsep konflik tugas dan ambiguitas tugas. Kahn (1964) dan Gross e al. (1958) melaporkan bahwa konsekuensi dari konflik tugas dan ambiguitas tugas adalah ketegangan, turnover, ketidakpuasan, kegelisahan, dan kinerja yang rendah.

Sebagian besar teori perilaku organisasi sangat bersandar pada premis bahwa organisasi adalah sebuah sistem peran/tugas (Greene dan Organ, 1973: 95). Jika organisasi ingin berfungsi secara efektif, tiap-tiap individu harus memiliki persepsi yang akurat mengenai apa perannya masing-masing; dengan begitu pegawai tersebut menjadi benar dalam penilaiannya terhadap apa yang diharapkan anggota organisasi lainnya yang relevan. Selain itu, pegawai harus mempunyai beberapa tingkatan kepastian subyektif minimum dalam interpretasinya mengenai ekspektasi peran/tugas yang relevan dan cara-cara untuk memenuhinya. Efektivitas organisasi juga jadi lebih mudah dijalankan jika individu-individu merasa bahwa harapan-harapan orang lain sudah sesuai. Oleh karena itu, idealnya pegawai tidak saja harus tepat dalam mempersepsikan harapan orang lain (akurasi

peran/tugas), dan memiliki kepekaan akan kepastian subyektif dalam hal memenuhi semua harapan-harapan tersebut (role clarity), tetapi juga sepakat dengan orang lain mengenai seharusnya diharapkan (konsensus peran/tugas).

Di dalam teori organisasi klasik prinsip rantai komando dan prinsip kesatuan komando dan arahan memiliki implikasi terhadap konflik peran di dalam organisasi yang kompleks. Walaupun prinsip-prinsip ini bukanlah hal yang baru di dalam organisasi, prinsip-prinsip tersebut telah menjadi subyek dalam pengujian empirik pada sejumlah kecil keadaan. Menurut prinsip rantai komando, organisasi yang dibangun atas dasar hubungan hirarkis dengan aliran otoritas yang jelas dan tunggal dari atas ke bawah seharusnya lebih memuaskan anggota-anggota organisasi seharusnya menghasilkan kinerja ekonomi dan pencapaian kinerja yang lebih efektif dibandingkan dengan organisasi yang dibangun tanpa aliran otoritas (Rizzo, House dan Lirtzman, 1970: 150).

Secara teoritis, rantai tunggal komando tidak hanya membuat manajemen menjadi lebih efektif dalam mengontrol dan mengkoordinasi, tetapi juga diperlukan sekali karena rantai tunggal komandi menyatakan bahwa pegawai bertindak karena menerima perintah hanya dari satu atasan saja, dan bahwa seharusnya hanya satu pemimpin dan satu rencana untuk sebuah kelompok aktivitas yang memiliki tujuan yang sama. Inti dari prinsip ini adalah bahwa struktur organisasi seharusnya memagari anggota dari kemungkinan terjepit dalam silang perintah atau harapan yang tidak sesuai dari atasan yang berbeda. Prinsip yang lebih maju dari ini adalah prinsip akuntabilitas tunggal, yang menyatakan bahwa seseorang seharusnya bertanggungjawab pada keberhasilan pelaksanaan pekerjaannya hanya kepada satu dan hanya satu atasan. Alasan dari prinsip ini dimaksudkan untuk menjamin pelaporan, evaluasi, dan kontrol yang sistematis dan konsisten mengenai pekerjaan bawahan. Ini mencegah pengalokasian waktu

dan upaya-upaya dari preferensi individu, dibandingkan dengan tuntutan tugas, atau arahan dari atasan.

Bawahan tidak dapat memperlawankan satu atasan dengan atasan yang lain, dan dengan demikian melindungi evaluasi kinerja yang akurat dari kekeliruan pelaporan kinerja dan alokasi waktu. Teori peran menyatakan bahwa, ketika perilaku yang diharapkan dari individu tidak konsisten – salah satu dari konflik peran/tugas – individu tersebut akan mengalami stress, menjadi tidak puas, dan berkinerja kurang efektif dibandingkan dengan jika harapan-harapan yang dibebankan pada individu tersebut tidak saling konflik.

Jika seorang pegawai tidak tahu apa otoritas yang ia miliki untuk memutuskan sesuatu, apa yang diharapkan untuk diselesaikannya, dan bagaimana ia akan dinilai, ia akan ragu-ragu untuk mengambil keputusan dan akan harus bersandar pada pendekatan coba-salah untuk memenuhi harapan atasan. Namun, sebagaimana dinyatakan teori peran (Kahn et al., 1964) bahwa ambiguitas peran/tugas – kekurangtersediaan informasi yang diperlukan untuk jabatan yang ada atau jabatan organisasi – akan berakibat pada pemegang peran/tugas yang berperilaku keras kepala, yang mungkin mengambil bentuk usaha untuk memecahkan masalah supaya terhindar dari stress atau untuk menggunakan mekanisme pertahanan yang mendistorsi realitas keadaan. Jadi, menurut teori peran/tugas, ambiguitas seharusnya meningkatkan probabilitas bahwa seseorang akan tidak puas dengan peran/tugasnya, akan mengalami kebingungan, akan mendistorsi realitas, dan akan berkinerja kurang efektif (Rizzo, House dan Lirtzman, 1970: 151).

Individu-individu di dalam organisasi sering diperhadapkan pada banyak dan kadang-kadang berlawanan, harapan-harapan peran/tugas. Kenyataannya, terdapat fakta yang menyatakan tidak hanya tugas-tugas yang berbeda tersebut yang menghasilkan ambiguitas dan konflik tugas (Ilgen dan Hollenbeck, 1991) tetapi juga bahwa individu ternyata berbeda-beda dalam mendefinisikan tugas-tugas mereka (Morrison, 1994). Keadaan

ini meninggalkan pertanyaan, pada kondisi seperti apa individu memilih untuk menentukan perilaku khusus sebagai bagian dari tugas formal mereka.

Ambiguitas tugas terjadi karena pegawai tidak memahami dengan jelas apa yang diharapkan orang lain, atau ketika muncul konflik tugas dan pegawai menerima harapan yang saling bertentangan sehingga tidak bisa memuaskan tuntutan tugas yang berbeda (McAfee dan Champagne, 1987: 276). Wexley dan Yukl (2003) menegaskan jika keseluruhan harapan peran tidak dengan jelas menunjukkan tugas-tugas apa yang seharusnya dilaksanakan seseorang dan bagaimana individu seharusnya berperilaku, maka akan terjadi "kekacauan peran". Kekacauan peran dapat disebabkan oleh harapan-harapan peran yang tidak memadai maupun harapan-harapan peran yang tidak bersesuaian.

A.5 Konflik Tugas/Peran

Konflik peran/tugas bisa dilihat sebagai akibat dari pelanggaran dua prinsip klasik dan menyebabkan penurunan pada kepuasan individu dan penurunan pada efektivitas organisasi. Baik teori klasik organisasi dan teori peran berhubungan dengan ambiguitas peran. Menurut teori klasik, setiap posisi di dalam struktur organisasi formal seharusnya memiliki serangkaian tanggungjawab tugas atau jabatan. Spesifikasi tugas semacam itu, atau persyaratan formal penentuan peran/tugas, dimaksudkan untuk membiarkan manajemen memegang tanggungjawan bawahan untuk kinerja khusus dan untuk memberikan pedoman dan arahan untuk bawahan.

Harapan-harapan peran yang tidak konsisten menciptakan "konflik peran" bagi seseorang (Wexley dan Yukl, 2003). Spector (1996: 206) menyebut konflik peran muncul ketika pegawai mendapati permintaan-permintaan yang bertentangan (*incompatible*) baik di tempat kerja (*intrarole*) atau antara pekerjaan dengan di luar pekerjaan (*extrarole*). Konflik tugas juga menyebabkan pengaruh negatif, ketegangan dan bahkan simptom-simptom fisik pada bagian tubuh seseorang (Munchinsky, 2000: 311).

Konflik *intrarole* muncul dari banyak tuntutan/permintaan terhadap pekerjaan. Sebagai contoh, dua atasan mungkin meminta pegawai untuk mengerjakan dua tugas yang bertentangan. Atasan yang satu meminta pegawai untuk lebih teliti dan cermat dalam mengerjakan tugas, namun atasan lain menuntut pegawai tersebut untuk bekerja dengan lebih cepat (Spector 1996). Tuntutan-tuntutan tersebut saling bertentangan karena pegawai tersebut harus bekerja dengan lebih lambat agar lebih cermat. Situasi yang bertentangan ini mencerminkan konflik tugas.

Konflik *extrarole* terjadi antara tuntutan-tuntutan dari pekerjaan dan bukan dari pekerjaan. Konflik semacam ini biasanya terjadi ketika para pegawai memiliki anak dan kebutuhan anak bertentangan dengan tuntutan pekerjaan. Pada saat si anak sakit, orangtua si anak harus tinggal di rumah dan tidak pergi bekerja, situasi ini juga disebut konflik tugas.

Penjelasan tambahan datang dari Wexley dan Yukl (2003), kedua penulis ini menyebutkan bahwa paling sedikit ada tiga macam konflik peran. Jenis pertama terjadi bila dua pengirim pesan (*role senders*) atau lebih menyampaikan harapan-harapan peran yang tidak selaras. Contoh, para supervisor dari kelompok-kelompok kerja sering mengalami jenis konflik peran ini. Pimpinan mengharapkan supervisor tersebut mewakili kepentingan perusahaan, sedang para bawahannya mengharapkan berada dipihaknya dan melindungi kepentingan-kepentingannya.

Jenis kedua dari konflik peran terjadi bila seorang pengirim peran menyampaikan harapan-harapan peran yang bertentangan. Misalnya, seorang bawahan didesak oleh pimpinannya menunjukkan inisiatif pada beberapa kasus tetapi memberikan teguran keras jika suatu saat menyimpang dari prosedur yang telah ditentukan. Jenis konflik yang terjadi bila seorang pekerja diharapkan mencapai tujuan yang bertentangan (misalnya: meningkatkan produksi dan menurunkan kesalahan bila kecepatan memengaruhi angka kesalahan).

Konflik peran jenis ketiga adalah peran beragam (*multiple role*). Seseorang mungkin menjadi anggota lebih dari satu kelompok atau menduduki lebih dari satu posisi dalam organisasi. Perilaku yang dituntut untuk peran yang satu dapat bertentangan dengan perilaku yang dituntut untuk peran yang lain. Misalnya, jika seorang bertanggung jawab untuk melaksanakan suatu fungsi dan untuk mengawasi pelaksanaan kerja dirinya, ia akan mengalami konflik peran dan mungkin sekali tidak menjalankan peran yang kedua sepenuhnya. Dalam jenis ini juga termasuk peran yang kedua di luar organisasi. Misalnya, seorang pejabat kontrak dapat menjadi partner pejabat kontrak dari perusahaan yang sedang mengadakan penawaran kontrak di mana ia diharapkan menentukan secara obyektif.

Jauh sebelum penelitian-penelitian konflik dan ambiguitas tugas semakin diminati, ada suatu usaha sistematis yang dikerjakan untuk menguji konsep ambiguitas dan konflik tugas serta pengujian hubungan antara ambiguitas dan konflik tugas dengan variabel-variabel organisasi dan individu. Rizzo, House, dan Lirtzman (1970) menyusun dua alat pengukuran yang disebut konflik tugas dan ambiguitas tugas.

Penelitian-penelitian tentang konflik tugas dikaitkan dengan bermacam-macam variabel seperti misalnya kepuasan kerja. Jackson dan Schuler (1985) menyampaikan dalam studinya bahwa rata-rata korelasi konflik tugas dengan kepuasan kerja secara global adalah -0.30 dan dengan ambiguitas tugas sebesar -0.31 . Korelasi ambiguitas tugas dan konflik tugas dengan bidang-bidang kepuasan kerja sangat beragam, misalnya ketika dihubungkan dengan kepuasan terhadap atasan muncul $r = -0.36$. Menurut Spector (1996: 207) hasil ini masuk akal karena ambiguitas tugas dan konflik tugas muncul sedemikian besar dari perilaku dan praktek yang dijalankan atasan. Selain berhubungan dengan ketidakpuasan kerja, ambiguitas dan konflik tugas juga berhubungan dengan penyebab ketegangan kerja, komitmen kepada organisasi yang rendah, dan kecenderungan untuk keluar dari organisasi (Bedeian dan Armenakis, 1981: 417), dan kinerja yang rendah (Mossholder, Bedeian, dan Armenakis, 1981: 224).

Organisasi Peran Tugas

Pembedaan peran-peran khusus merupakan salah satu proses yang penting dalam kelompok. Agar bisa mencapai pelaksanaan kerja pada tingkat yang optimum, suatu kelompok harus mengembangkan "organisasi peran-tugas" yang efisien. Organisasi peran-tugas itu adalah keseluruhan tugas-tugas kelompok harus dibagi-bagi menjadi peran dan tugas-tugas yang berbeda-beda sedemikian rupa sehingga mendapatkan keuntungan-keuntungan spesialisasi tanpa menimbulkan masalah-masalah koordinasi yang sulit diselesaikan. Kemudian anggota-anggota kelompok ditugaskan untuk melakukan peran-peran tersebut dengan cara sedemikian rupa sehingga mendapatkan pasangan kerja yang kompak di samping kesesuaian antara kecakapan individu dengan tuntutan kecakapan pelaksanaan kerja dari peran yang bersangkutan. Organisasi peran tugas yang optimal bagi suatu kelompok tergantung pada tugasnya dan sejauh mana kecakapan para anggota sesuai dengan tuntutan kecakapan dari pekerjaan tersebut. Peran yang semakin terspesialis diperlukan untuk beberapa jenis tugas dibandingkan jenis tugas yang lain. Jika suatu kelompok menangani macam-macam tugas dari waktu ke waktu, maka perubahan yang berkaitan

Hubungan Ambiguitas dan Konflik Peran/Tugas

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya mengenai persepsi peran, ambiguitas dan konflik peran/tugas diasumsikan berelasi secara negatif dengan kinerja (House dan Rizzo, 1972; Schuler, Aldag, dan Brief, 1977). Kehadiran ambiguitas dan konflik peran/tugas yang tinggi di dalam pekerjaan memunculkan ketidakpuasan karena kedua kondisi ini mencerminkan suasana: tidak tahu apa yang harus dikerjakan, atas otoritas siapa pekerjaan harus dilakukan, dan ketidaksesuaian untuk siapa pekerjaan dilakukan. Kondisi-kondisi ini berhubungan dengan kinerja yang rendah. Pegawai pada dasarnya ingin segera keluar melepaskan diri dari kondisi yang membuat mereka tidak bisa bekerja dengan baik (Schuler, 1979: 274). Para pegawai akan mencari dan mencoba untuk memelihara kenyamanan

untuk memperoleh informasi yang diperlukan untuk memperbaiki kondisinya. Hasil dari kondisi ini adalah mendorong meningkatnya ambiguitas dan konflik peran (Kahn et al. 1964 dalam Schuler, 1979: 274). Sebaliknya, ambiguitas dan konflik peran/tugas yang rendah berhubungan dengan kinerja. Kondisi tersebut pada gilirannya akan memperbesar keterlibatan pegawai, mereka akan lebih memberi perhatian pada tugas-tugas dan peningkatan performa serta mencari informasi.

A.6 Kepemimpinan

Sebagian besar orang berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan faktor penentu bagi keberlangsungan dan keberhasilan suatu organisasi. Kepemimpinan mempunyai kewenangan yang dapat di pergunakan kapan saja untuk menyelesaikan suatu persoalan menyangkut organisasi. Untuk itu di butuhkanh pri badi yang berkualitas untuk menjalankan fungsi kepemimpinan. Salah satu peranan kepemimpinan yang teramat penting dalam proses pengelolaan suatu organisasi adalah mengintegrasikan berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh berbagai satuan kerja dalam organisasi demi tercapainya satuan gerak.

Menurut Sujak A, (1990:1) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan berperan sbagai penyelaras dalam proses kerja antar manusia dalam organisasi.

Cohen (1990:9) mengatakan bahwa "*Leadership is the art of influencing other to their maximum performace to accomplish any task.objective or project*". Kepemimpinan secara umum merupakan seni untuk mempengaruhi orang lain memberikan kinerja yang terbaik agar tercapai suatu tujuan. Dlam hal ini kepempinan dapat diartikan factor kunci bagi semua jenis organisasi yang menjadi penggerak begi tercapainya suatu tujuan.

Michael Armstrong (1988 ; 90) memberikan definisi bahwa kepemimpinan adalah sesuatu hal yang mendorong dan membangkitkan

individu dalam kelompok untuk berusaha sebaik-baiknya dalam mencapai hasil yang diinginkan.

Kepemimpinan Husein Umar (2008:) didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan usaha memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari pada anggota kelompok. Terdapat lima landasan kepemimpinan yang kokoh, yaitu cara berkomunikasi, cara memberikan motivasi, kemampuan memimpin, kemampuan mengambil keputusan dan kekuasaan positif.

Tujuan kepemimpinan adalah membantu orang untuk menegakkan kembali, mempertahankan dan meningkatkan motivasi mereka. Jadi, pemimpin adalah orang yang membantu orang lain untuk memperoleh hasil-hasil yang diinginkan. Pemimpin bertindak dengan cara-cara yang memperlancar produktivitas, moral tinggi, respon yang energik, kecakapan kerja yang berkualitas, komitmen, efisiensi, sedikit kelemahan, kepuasan, kehadiran, dan berkesinambungan dalam organisasi.

Kepemimpinan diwujudkan melalui gaya kerja (operating style) atau cara bekerja sama dengan lain yang konsisten. Melalui apa yang dikatakannya (bahasa) dan apa yang diperbuatnya (tindakan), seseorang membantu orang-orang lainnya untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Cara seseorang berbicara kepada yang lainnya dan cara seseorang bersikap di depan orang lain merupakan suatu gaya kerja.

Kepemimpinan yang efektif merupakan persyaratan vital bagi kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi. Tidak terdapat kesepakatan umum cara terbaik mendefinisikan kepemimpinan, tetapi kebanyakan definisi paling tidak menyatakan sebagai suatu proses penggunaan pengaruh positif terhadap orang lain. Kepemimpinan termasuk memengaruhi orang untuk melakukan usaha lebih banyak dalam sejumlah tugas atau mengubah perilakunya. Penting untuk dibedakan antara "kepemimpinan" dengan "kepemimpinan yang efektif". Apakah seorang

pemimpin itu efektif tergantung pada besarnya hasil-hasil kepemimpinannya. Kriteria efektivitas kepemimpinan yang umum dalam suatu organisasi adalah pelaksanaan kerja jangka panjang dari kelompok atau sub unit yang dipimpinnya. Pemimpin atau manajer yang efektif tidak hanya memengaruhi bawahannya, tetapi juga mampu menjamin bahwa bawahannya mencapai pelaksanaan kerja yang terbaik.

Minat terhadap masalah kepemimpinan menjadi kenyataan selama periode yang sangat panjang dalam sejarah manusia, namun baru akhir-akhir ini penelitian ilmiah terhadap kepemimpinan menjadi suatu fenomena. Walaupun sejumlah kemajuan telah tercapai dalam menyingkap misteri yang melingkupi proses kepemimpinan, namun masih banyak pertanyaan yang belum terjawab.

Literatur kepemimpinan menurut Robbins (2003) begitu melimpah, bahkan tidak jarang memberi kesan membingungkan. Robbins (2003) mengajukan empat pendekatan untuk menjelaskan tentang apa yang membuat pemimpin efektif. Pertama, berusaha mencari ciri kepribadian yang sifatnya universal yang bisa sampai pada suatu tingkatan tertinggi yang dimiliki oleh pemimpin dibandingkan dengan mereka yang bukan pemimpin. Kedua, mencoba menjelaskan kepemimpinan dalam perilaku seorang yang terlibat di dalamnya. Kedua pendekatan ini telah dianggap sebagai penanda "awal yang palsu", karena hanya berlandaskan pada konsepsi mengenai kepemimpinan yang keliru dan terlalu disederhanakan. Ketiga, menggunakan model-model kemungkinan untuk menjelaskan betapa tidak memadainya teori-teori kepemimpinan sebelumnya dalam merujuk dan memadukan beragamnya temuan penelitian. Keempat, perhatian kembali ke ciri, tetapi dari suatu perspektif yang berbeda. Para peneliti mencoba mengidentifikasi seperangkat ciri yang secara implisit menjadi acuan bila seseorang mengidentifikasi orang lain sebagai pemimpin. Cara berpikir ini mengemukakan bahwa pada hakikatnya kepemimpinan adalah gaya – yang menonjolkan penampilan sebagai pemimpin.

Penjelasan yang dikemukakan Robbins (2003) ini mendorong penulis untuk masuk ke pendekatan ketiga, yaitu model-model kemungkinan. Alasan yang mendasari munculnya model-model kemungkinan adalah bahwa meramalkan sukses kepemimpinan lebih rumit dari pada menarik keluar beberapa ciri atau perilaku yang lebih disukai. Kegagalan untuk memperoleh hasil yang konsisten mendorong perhatian pada pengaruh situasional. Hubungan antara gaya kepemimpinan dan keefektifan kepemimpinan. Sebagai contoh, variabel-variabel moderator yang terkenal, variabel-variabel seperti ini digunakan dalam mengembangkan teori kontinjensi yang mencakup tingkat struktur dalam tugas yang akan dikerjakan, kualitas hubungan pemimpin-anggota, kekuasaan jabatan pemimpin, kejelasan peran bawahan, norma kelompok, ketersediaan informasi, penerimaan bawahan akan keputusan pemimpin, dan kematangan bawahan (Howell, Dorman, dan Kerr, 1986:88).

Beberapa pendekatan untuk memilah variabel kunci situasional terbukti lebih berhasil dari pada pendekatan yang lain dan, hasilnya, telah memperoleh pengakuan yang lebih luas. Menurut Robbins (2003) ada lima pendekatan dalam model-model kepemimpinan: (1) model Fiedler; (2) teori situasional Hersey dan Blanchard; (3) teori pertukaran pemimpin-anggota; (4) model jalur-tujuan; dan terakhir (5) model partisipasi pemimpin.

Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota (Leader-Member Exchange/LMX)

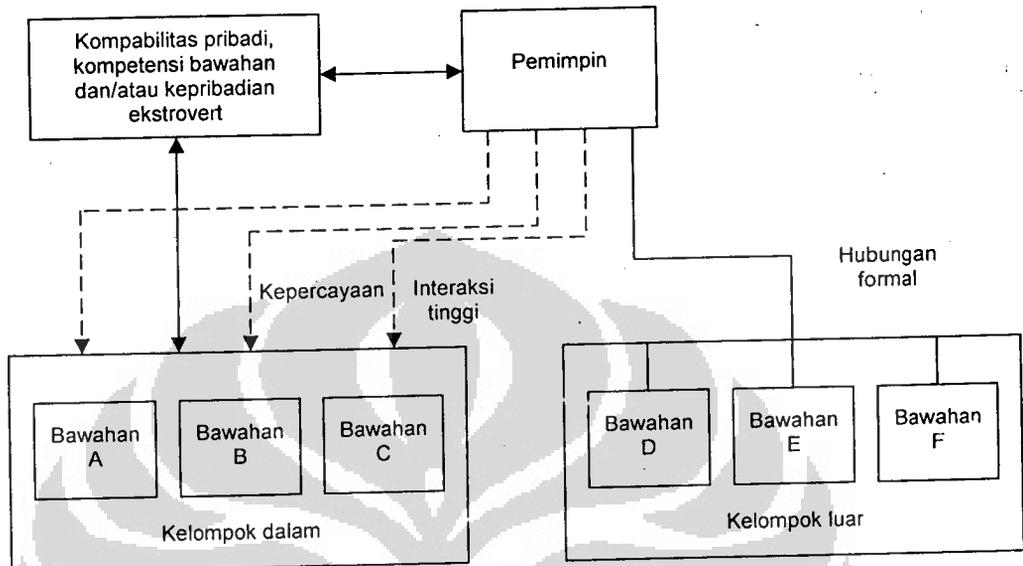
Sebagian besar teori-teori kepemimpinan yang ada mengasumsikan bahwa para pemimpin memperlakukan semua bawahan mereka dengan cara yang sama. Namun pada situasi nyata di lapangan, pemimpin bisa bertindak sangat lain terhadap bawahan yang berbeda. Ada dugaan bahwa pemimpin mempunyai semacam "kesukaan" yang tidak lain adalah kelompok "lingkar dalam" pemimpin tersebut. Dugaan kuat inilah yang diamati oleh George Graen (Robbins, 2003), yang menciptakan landasan untuk teori yang mereka susun; teori pertukaran pemimpin-anggota.

Teori berpendapat bahwa karena tekanan waktu, para pemimpin membangun suatu hubungan yang istimewa dengan suatu kelompok kecil bawahan mereka. Individu-individu ini menyusun kelompok dalam – mereka percaya, mendapat sejumlah perhatian yang tidak proporsional dari si pemimpin, dan kemungkinan lebih besar untuk mendapat hak istimewa. Bawahan yang lain berada dalam kelompok luar. Mereka memperoleh lebih sedikit waktu pemimpin, lebih sedikit penghargaan yang disukai yang dikendalikan oleh si pemimpin, dan mendapat hubungan atasan – bawahan yang didasarkan pada interaksi otoritas yang formal.

Teori ini mengemukakan bahwa pada awalnya dalam sejarah interaksi seorang pemimpin dan seorang bawahan tertentu, si pemimpin secara implisit mengkategorikan bawahan itu sebagai seorang “dalam” atau “luar” dan bahwa hubungan itu relatif manfaat sjealan dengan berlalunya waktu. Bagaimana tepatnya hingga si pemimpin memilih siapa yang masuk tiap kategori tidaklah jelas, tetapi ada bukti bahwa para pemimpin cenderung memilih anggota kelompok dalam karena mereka mempunyai karakteristik pribadi (misalnya usia, jenis kelamin, sikap) yang serupa dengan si pemimpin, tingkat kompetensi yang lebih tinggi dari pada anggota kelompok luar, dan/atau suatu kepribadian ekstrovert (Gambar 2.1). Teori LMX meramalkan bahwa bawahan dengan status kelompok dalam akan mempunyai kinerja yang lebih tinggi, tingkat keluarnya karyawan yang lebih rendah, dan kepuasan yang lebih besar bersama dengan atasan mereka.

Penelitian untuk menguji teori LMX pada umumnya mendukung. Secara lebih spesifik, teori ini dan situasi di sekitar penelitian teori ini memberikan bukti yang substantive bahwa para pemimpin memang membedakan bawahan, bahwa penyimpangan ini jauh dari bersifat acak, dan bahwa status kelompok dalam dan kelompok luar dikaitkan dengan kinerja dan kepuasan pegawai.

GAMBAR 2.1
Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota



Sumber: Robbins, S. (2003) *Organizational Behavior. International Edition. Prentice Hall. Upper Saddle River. New Jersey.*

Teori-teori kepemimpinan didasarkan pada asumsi umum bahwa para pemimpin memengaruhi kinerja di beberapa level makro melalui pengaruh mereka terhadap individu-individu dan kelompok-kelompok yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara lebih luas.

Sebagian besar penelitian telah menunjukkan bahwa para pemimpin bisa secara signifikan memengaruhi individu, kelompok, dan kinerja organisasi. Teori-teori kepemimpinan yang berbeda menjelaskan sejumlah mekanisme yang dipakai para pemimpin menggunakan pengaruh (Northouse, 1997). Misalnya, beberapa difokuskan pada kestabilan watak para pemimpin (misalnya, Judge, Bono, Ilies dan Gerhardt, 2002), peneliti yang lain menguji apa yang sebenarnya dilakukan oleh para pemimpin (misalnya, Bass dan Avolio, 1990; Yukl, 1994), dan masih ada penulis lain yang menguji bagaimana efektivitas tindakan pemimpin bergantung pada

situasi atau faktor-faktor kontekstual (Fiedler, 1967; Fiedler dan Garcia, 1987; Morgeson, 2005).

Walaupun mekanisme konseptual yang mengaitkan para pemimpin dengan kinerja berbeda-beda, pada dasarnya teori-teori kepemimpinan menggunakan landasan asumsi umum bahwa para pemimpin memengaruhi kinerja pada tingkat makro tertentu melalui pengaruh mereka pada individu dan kelompok yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara luas. Dalam upaya menguji dampak para pemimpin terhadap bawahan, sebagian besar peneliti kepemimpinan memfokuskan pada efek perilaku umum para pemimpin atau sikap umum para pemimpin terhadap bawahan, dengan anggapan bahwa para bawahan adalah homogen sehubungan dengan pengaruh pemimpin atau bahwa pemimpin pada intinya berperilaku dengan cara yang sama terhadap semua bawahannya terkait dengan pencapaian tujuan-tujuan organisasi (Dansereau, Graen & Haga, 1975).

Pendekatan alternatif untuk memahami pengaruh pemimpin terhadap efektivitas bawahan adalah melalui hubungan dua arah antara para pemimpin dengan bawahan-bawahan mereka (Dansereau et al., 1975). Istilah orisinal ikatan vertikal sepasang (Dansereau et al., 1975), teori pertukaran atasan-bawahan berbeda dari teori kepemimpinan lain karena pendekatan ini lebih fokus pada hubungan sepasang dan hubungan unik yang dibangun oleh para pemimpin dengan tiap-tiap bawahannya (Gerstner & Day, 1997; Graen dan Uhl-Bien, 1995; Liden, Sparrowe, dan Wayne, 1997).

Prinsip dasar dari pertukaran atasan dan bawahan adalah bahwa para pemimpin membangun jenis-jenis hubungan atau hubungan pertukaran dengan pengikutnya dan bahwa kualitas dari hubungan-hubungan ini memengaruhi sikap-sikap dan perilaku penting atasan dan bawahan (Gerstner dan Day, 1997; Liden et al., 1997; Sparrowe dan Liden, 1997). Teori LMX pada dasarnya dikembangkan sebagai sebuah alternatif bagi pendekatan-pendekatan umum gaya kepemimpinan. Teori LMX banyak

mengambil teori pertukaran sosial (Blau, 1964) dalam rangka menjelaskan pengembangan hubungan sepasang dan ikatan antara proses kepemimpinan dengan hasil-hasil akhir. Secara ringkas, teori pertukaran sosial menyatakan bahwa ada perasaan wajib pada diri bawahan untuk membalas hubungan-hubungan yang berkualitas tinggi (Blau, 1964; Gouldner, 1960) dan bahwa hubungan-hubungan sepasang dan peran-peran dalam pekerjaan dibangun atau dinegosiasikan terus menerus melalui serangkaian pertukaran (Dienesch dan Liden, 1986). Dalam usaha mendukung teori tersebut, riset empirik benar-benar telah mendemonstrasikan bahwa LMX mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap hasil-hasil akhir seperti kinerja tugas, kepuasan, turnover, dan komitmen kepada organisasi (Gerstner dan Day, 1997).

Cara lain di mana LMX memberikan kontribusi kepada efektivitas organisasi adalah melalui efek dari hubungan berkualitas tinggi yang membuat pegawai berperilaku melampaui peran/tugas yang seharusnya. Pentingnya arti perilaku tersebut untuk efektivitas organisasi diakui oleh Katz (1964), yang menekankan perlunya inovasi pegawai dan aktivitas spontan pegawai yang melampaui peran/tugas yang ada, di kemudian hari Smith, Organ dan Near menamakan aktivitas tersebut sebagai "organizational citizenship behavior." Perilaku keanggotaan merupakan arena untuk saling membalas karena merefleksikan perilaku diskresi individu yang tidak diakui di dalam deskripsi kerja atau tidak mendapat penghargaan formal (Organ, 1997). Pada intinya, bawahan yang ada di dalam hubungan yang berkualitas tinggi "membayar kembali" para pemimpin mereka dengan ikut serta dalam perilaku keanggotaan yang menguntungkan pemimpin dan orang lain di dalam setting kerja. (Liden et al., 1997; Settoon, Bennett dan Liden, 1996).

Lingkungan telah lama diakui sebagai sumber yang berpotensi memengaruhi perilaku manusia. Di dalam organisasi dikenal lingkungan psikologikal. Atmosfir psikologikal ini umumnya dikaitkan dengan iklim organisasi. Iklim organisasi bisa didefinisikan sebagai kualitas lingkungan internal organisasi yang relatif abadi yang bisa membedakannya dari

organisasi-organisasi lain. Kualitas tersebut dihasilkan dari perilaku dan kebijakan dari anggota-anggota organisasi, khususnya dari manajemen puncak; dirasakan oleh anggota-anggota organisasi; berfungsi sebagai landasan dalam menafsirkan keadaan; dan memainkan peran sebagai sumber pendorong untuk mengarahkan aktivitas (Pritchard dan Karasick, 1973: 126).

Katz dan Kahn (1978) dan Graen (1976) menyatakan bahwa individu-individu menyelesaikan pekerjaannya di organisasi dengan melaksanakan tugas-tugas yang diharapkan dari mereka oleh individu-individu lain di dalam organisasi. Kedua penulis ini menekankan bahwa hubungan antara pemimpin dengan bawahan merupakan pengaruh yang penting terhadap perilaku tugas bawahan.

Konsep pertukaran sosial dan norma resiprositas dari Blau menjadi landasan motivasional untuk menjelaskan pertukaran atasan – bawahan (Chen, Lam dan Zhong, 2007: 203). Prinsip dari konsep ini adalah bahwa tindakan-tindakan yang positif dan menguntungkan yang ditunjukkan atasan berkontribusi terhadap pengembangan hubungan pertukaran berkualitas tinggi yang menciptakan kewajiban pada diri bawahan untuk membalas secara berimbang menurut cara-cara yang positif.

Penelitian LMX menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas LMX, semakin baik kinerja bawahan (kaitan LMX-kinerja; Gerstner & Day, 1997; Graen et al., 1982; Judge & Ferris, 1993; 2005; Wayne et al., 2002). Seiring dengan meningkatnya kualitas LMX, atasan memberikan lebih banyak dukungan sumber daya kepada bawahan mereka melalui berbagai macam tugas yang membantu pengembangan karir. Kontribusi positif seperti ini menciptakan perasaan wajib di dalam diri bawahan untuk melakukan aksi setimpal sebagai balasan, dengan cara mengerjakan tugas-tugas dengan lebih efektif. Para bawahan kemudian secara langsung membalas keuntungan yang telah mereka terima tersebut dan memelihara LMX berkualitas tinggi yang dibangun atas dasar percaya, hormat, dan kewajiban

saling menguntungkan (Settoon et al., 1996; Uhl-Bien & Maslyn, 2003). Untuk menentukan cara memaksimalkan kemungkinan kinerja tugas yang lebih tinggi karena resiprositas tersebut, para bawahan mencoba mencari umpan balik negatif mengenai bagaimana memuaskan tuntutan, harapan, dan keinginan atasan mereka.

Menurut penelitian Liden dan Graen (1980:452), para pegawai yang merasakan hubungan LMX yang berkualitas tinggi “memberikan kontribusi yang melampaui tugas-tugas formal pekerjaannya”, dan para pegawai yang merasakan hubungan berkualitas rendah “melaksanakan lebih banyak pekerjaan rutin”. Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya, diketahui bahwa ada hubungan antara LMX dengan tingkat kinerja yang cukup konsisten. Bawahan yang merasakan hubungan LMX berkualitas tinggi mungkin secara aktual bekerja dengan lebih baik karena mendapat tambahan dukungan, umpan balik, sumber daya, dan kesempatan yang disediakan untuk mereka (Feldman, 1986). Namun di sisi lain, ada bias yang muncul pada pihak atasan terkait dengan pemberian penilaian kinerja pegawai. Kekhawatiran memberikan penilaian yang lebih, disadari atau tidak adalah cerminan timbal balik yang menjadi bagian dari atasan karena hubungan LMX berkualitas tinggi.

A.7 Iklim Organisasi

Konsep asli iklim organisasi bisa ditelusur kembali lewat karya ilmiah yang dikerjakan oleh Kurt Lewin pada tahun 1930an, walaupun sebagian besar dari karya ilmiah mengenai iklim organisasi seperti yang sekarang ada dimulai pada tahun 1960an menyusul penelitian yang dilakukan oleh Litwin dan Stringer (1968) dan Schneider dan Bartlett (1968). Walaupun tidak ada satu definisi iklim organisasi yang diterima, satu definisi yang paling luas penggunaannya adalah: “kualitas yang relatif kuat dari lingkungan organisasi secara total yang (a) dialami oleh anggota, (b) memengaruhi perilaku mereka, (3) bisa dijelaskan menurut nilai-nilai dari serangkaian karakteristik tertentu dari lingkungan (Tagiuri dan Litwin, 1968). Jadi, iklim organisasi meliputi persepsi-persepsi anggota dan apa yang dialami anggota di tempat

kerja, sering dipandang dari segi emosional atau respon afektif (James, 1982). Masalah mendasar yang perlu dipahami di sini adalah apa yang dirasakan dan dipikirkan anggota-anggota organisasi mengenai organisasi di mana mereka berdiri sebagai anggota organisasi, bagaimana perasaan-perasaan ini berhubungan dengan variabel-variabel organisasi lain di satu pihak, dan apa penyebab persepsi-persepsi dan perasaan tersebut dibangun di pihak lain. Secara ringkas, iklim organisasi memberikan cara untuk mengukur persepsi dan perasaan yang dialami oleh anggota-anggota di dalam organisasi.

Terkait dengan cakupan iklim organisasi, beberapa dari penelitian iklim organisasi menyatakan beberapa dimensi yang paling menonjol dari konstruk. Misalnya, Litwin dan Stringer (1968) mendefinisikan lingkungan organisasi dipandang dari segi sembilan dimensi iklim: struktur, tanggungjawab, penghargaan, resiko, kehangatan, dukungan, standar, konflik, dan identitas. Peneliti-peneliti yang lain menyarankan beberapa macam dimensi yang berbeda: keterdukungan, inovasi, hubungan dengan rekan, sentralisasi, dan motivasi untuk meraih sesuatu (Hellriegel dan Slocum, 1974), kohesi dan tekanan (Koys dan DeCotiis, 1991), dan tim kerja (Schein, 1996).

Peneliti lain seperti Schneider (1973) berpendapat, bahwa iklim seharusnya dilihat di dalam konteks "sesuatu". Jadi, iklim seharusnya didekati dengan "sesuatu" seperti: iklim pelayanan (Schneider, 1973; Schneider, White, dan Paul, 1998); iklim keselamatan (Zohar, 1980), iklim kerja yang beretika (Bartels, Harrick, Martell, dan Strickland, 1998), iklim inovasi (Klein dan Sorra, 1996; Pinchot dan Pinchot, 1996); dan iklim kesejahteraan (Burke, Borucki, dan Hurley, 1992).

Iklim organisasi didefinisikan sebagai persepsi bersama mengenai kebijakan-kebijakan, praktek-praktek, dan prosedur-prosedur organisasi yang dipegang oleh anggota-anggota organisasi. Anggota-anggota organisasi mendapatkan informasi kembali dari rangsangan keadaan organisasi yang

penting untuk menjelaskan dan menafsirkan lingkungan kerja psikologis mereka. Dalam melakukannya, anggota-anggota organisasi menyatukan persepsi mereka ke dalam kesatuan atau iklim yang penuh makna (Schenider dan Reicher, 1983: 21). Dengan bahasa yang sederhana, "para pegawai mengobservasi apa yang terjadi pada mereka (dan di sekitar mereka) dan kemudian menarik kesimpulan mengenai prioritas-prioritas organisasi mereka (Schneider et al, 1994: 18).

Karena organisasi memiliki banyak prioritas, akan ada banyak kesatuan yang penuh makna atau iklim. Misalnya, jika serangkaian persepsi berdampak secara tidak langsung terhadap kesejahteraan pegawai, maka iklim kesejahteraan pegawai dikatakan sudah ada. Jika serangkaian persepsi lainnya berdampak secara tidak langsung pada pelayanan pelanggan, maka iklim pelayanan pelanggan juga sudah ada.

Kerangka kerja iklim organisasi (misalnya, Campbell, Lawler, Dunnette, dan Weick, 1970; dan Schneider, 1981, 1983) memasukkan gagasan bahwa anggota-anggota organisasi cenderung memiliki persepsi yang homogen mengenai lingkungan kerjanya karena tiga alasan. Pertama, anggota-anggota organisasi terbuka terhadap rangsangan keadaan organisasi yang sama, seperti kebijakan, praktek-praktek, dan prosedur-prosedur (misalnya, Kozlowski dan Hattrup, 1992). Kedua, anggota-anggota organisasi menjadi homogen melalui apa yang disebut proses *attraction-selection-attrition* (ASA) atau proses tarikan-seleksi-pengurangan (Schneider, 1987; Schneider, Goldstein, dan Smith, 1995). Ketiga, interaksi simbolik di antara anggota-anggota organisasi menuntun ke pemilikan makna yang sama (Schneider dan Reichers, 1983). Jadi, walaupun persepsi iklim harus diukur pada level individu karena sifat perseptual mereka, namun adalah sah untuk menjumlahkan persepsi-persepsi individu ke dalam keseluruhan unit jika konsensus di dalam persepsi iklim di antara anggota-anggota organisasi sudah ada (Borucki dan Burke, 1999).

Penelitian yang dilakukan oleh Pritchard dan Karasick (1973) mengenai efek iklim organisasi terhadap kinerja tugas telah menjadi acuan yang banyak digunakan pada penelitian-penelitian berikutnya. Pada penelitian tersebut Pritchard dan Karasick (1973: 139) menggunakan sebelas dimensi iklim organisasi untuk dikorelasikan dengan kinerja para manajer yang menjadi sampelnya. Hasil temuan penelitian menunjukkan korelasi yang bervariasi mulai dari 0.04 sampai dengan 0.25. Menurut temuan penelitian tersebut, kinerja berkorelasi positif namun tidak signifikan dengan otonomi, sebesar 0.05; berkorelasi positif namun tidak signifikan dengan konflik, sebesar 0.16; berkorelasi negatif namun tidak signifikan dengan relasi sosial, sebesar -0.07; berkorelasi negatif namun tidak signifikan dengan struktur, sebesar -0.07; berkorelasi positif dan signifikan dengan tingkat penghargaan sebesar 0.24; berkorelasi positif namun tidak signifikan dengan penghargaan terkait kinerja sebesar 0.14; berkorelasi positif dan signifikan dengan pencapaian/*achievement*, sebesar 0.25; berkorelasi negatif namun tidak signifikan dengan polarisasi status, sebesar -0.14; berkorelasi positif dengan fleksibilitas dan inovasi, sebesar 0.08; berkorelasi negatif namun tidak signifikan dengan sentralisasi keputusan, sebesar -0.034; dan berkorelasi negatif namun tidak signifikan dengan keterdukungan, sebesar -0.04.

A.8 Iklim Komunikasi

Komunikasi dapat didefinisikan sebagai penyampaian informasi antara dua orang atau lebih. Komunikasi dapat juga meliputi pertukaran informasi antara manusia dan mesin. Komunikasi merupakan suatu proses yang vital dalam organisasi karena komunikasi diperlukan bagi efektivitas kepemimpinan, perencanaan, pengendalian, koordinasi, latihan, manajemen konflik, serta proses-proses organisasi lainnya. Studi-studi tentang perilaku manajerial menunjukkan bahwa bagian terbesar waktu manajer dalam pekerjaannya digunakan untuk melakukan komunikasi dengan orang lain.

Walaupun komunikasi begitu penting, namun tidak ada teori yang menyeluruh tentang komunikasi manusia yang dapat dijadikan dasar diagnosis dengan pemecahan masalah-masalah komunikasi di dalam organisasi. Sebenarnya tidak terdapat perbedaan yang jelas dan kesatuan dalam bidang komunikasi. Sebaliknya, baik para ilmuwan dan praktisi di berbagai bidang disiplin cenderung mengejar kepentingan mereka sendiri-sendiri secara terpisah-pisah, sehingga seringkali melupakan usaha-usaha satu sama lain.

Sifat Komunikasi antar Pribadi

Setiap kali komunikasi terjadi, kita dapat mengidentifikasi beberapa komponennya. Terdapat seorang komunikator yang ingin mengirimkan pesannya. Pesan tersebut diekspresikan atau 'encoded' melalui berbagai simbol dalam 'bahasa'. Bahasa tersebut mungkin berupa simbol kata-kata, simbol-simbol matematik, diagram, sentuhan dan lain sebagainya. Pesan disampaikan melalui perantara. Berbagai media komunikasi digunakan di dalam organisasi meliputi: percakapan tatap muka, percakapan telepon, memo-memo tertulis, buletin dan lain sebagainya. Terdapat satu atau lebih "penerima pesan" (recipients). Bilamana seorang penerima mendapatkan pesan, maka pesannya ditafsirkan atau "decoded".

Fungsi Komunikasi

Komunikasi menjalankan empat fungsi utama di dalam suatu kelompok atau organisasi: kendali (kontrol, pengawasan), motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi. Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dalam beberapa cara. Setiap organisasi mempunyai hirarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh para karyawan. Bila para karyawan, misalnya diminta untuk terlebih dahulu mengkomunikasikan setiap keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan kepada atasan langsungnya, sesuai dengan uraian tugasnya, atau sesuai dengan kebijakan perusahaan, komunikasi itu menjalankan fungsi kontrol. Tetapi komunikasi informal juga mengendalikan perilaku. Bila kelompok-

kelompok kerja menggoda dan melecehkan seorang anggota yang memproduksi terlalu banyak (dan menyebabkan yang lain terlihat buruk), mereka secara informal berkomunikasi dengan, dan mengendalikan, perilaku anggota itu.

Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para pegawai apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka bekerja dengan baik, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika kenyataannya ada di bawah standar.

Bagi pegawai, kelompok kerja mereka merupakan sumber pertama untuk interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok itu merupakan mekanisme fundamental di mana anggota-anggota menunjukkan kekecewaan dan rasa puas mereka. Oleh karena itu, komunikasi menyiarkan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.

Fungsi terakhir yang dilakukan oleh komunikasi berhubungan dengan perannya dalam mempermudah pengambilan keputusan. Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data guna mengenali dan menilai pilihan-pilihan alternatif. Tidak satupun dari keempat fungsi ini seharusnya dilihat sebagai lebih penting dari pada yang lain. Agar berkinerja efektif, kelompok tersebut perlu mempertahankan beberapa macam kontrol terhadap anggotanya, merangsang para anggota untuk berkinerja, menyediakan sarana untuk pengungkapan emosi, dan mengambil pilihan keputusan.

Tujuan-tujuan Komunikasi

Episode-episode komunikasi biasanya memiliki beberapa tujuan dan sasaran. Tujuan komunikasi boleh jadi memberikan keterangan tentang sesuatu kepada penerima, memengaruhi sikap penerima, memberikan dukungan psikologis kepada penerima, atau memengaruhi perilaku penerima (misalnya, meminta informasi, keluhan terhadap suatu pesan, atau untuk

dukungan psikologis). Banyak episode komunikasi mencakup sejumlah kombinasi dari tujuan-tujuan yang berbeda ini.

Efektivitas seorang komunikator dapat dievaluasi dari sudut sejauh mana tujuan-tujuan tersebut tercapai. Persyaratan untuk keberhasilan komunikasi adalah mendapat perhatian. Jika pesan disampaikan tetapi penerima mengabaikannya, maka usaha komunikasi akan gagal. Keberhasilan komunikasi tergantung pada pemahaman atas pesan dan penerima. Jika penerima tidak mengerti pesan tersebut, maka tidaklah mungkin akan berhasil dalam memberikan informasi atau memengaruhinya. Persyaratan terakhir adalah kesediaan menerima pesan (acceptance) dari penerima pesan. Bahkan jika suatu pesan dimengerti, penerima mungkin tidak meyakini bahwa informasinya benar, sekalipun komunikator benar-benar memberikan arti apa yang dikatakan. Jika perhatian, pemahaman, dan kesediaan menerima pesan dari penerima dapat dijamin atau dipenuhi, maka kemungkinan mencapai tujuan-tujuan komunikator akan lebih besar.

Komunikasi Satu-Arah dan Dua-Arah

Sampai di sini, kita telah menguraikan suatu episode komunikasi dari tinjauan "komunikasi satu-arah" (one way communication), yakni dari komunikator kepada penerima. Berdasarkan pada hubungan komunikatror dan penerima pesan, maka terdapat atau tidak terdapat kesempatan bagi penerima memberikan reaksi kepada komunikator. Bilamana "komunikasi dua-arah" (two-way communication) adalah mungkin, maka komunikator bisa memperoleh "umpan-balik" (feedback) tentang konsekuensi-konsekuensi pesannya. Dengan demikian komunikator dapat mengevaluasi apakah penerima menaruh perhatian terhadap pesannya memahami dan bersedia menerimanya. Kesediaan menerima ini terlalu susah dievaluasi, karena penerima mungkin memilih tidak mengungkapkan apakah pesannya benar-benar dipercayai.

Mencapai Efektivitas Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi dalam organisasi dapat ditingkatkan dengan merancang jaringan-jaringan komunikasi yang dapat memperoleh dan membagikan informasi yang relevan pada pusat-pusat keputusan secara efisien dan ekonomis. Pengembangan dapat juga diperoleh dengan cara melatih karyawan untuk menggunakan jaringan komunikasi secara efektif. Merancang jaringan dan melatih pegawai adalah pendekatan yang saling melengkapi yang seharusnya dipergunakan bersama-sama.

Melakukan penilaian yang menyeluruh dan sistematis terhadap efektivitas komunikasi dalam organisasi lebih baik ketimbang menunggu hingga terjadinya kehancuran komunikasi dan berusaha mengatasi sepotong-sepotong. Suatu kegagalan komunikasi spesifik mungkin merupakan bagian dari masalah besar dari rancangan jaringan yang tidak cocok atau latihan yang tidak memadai. Beberapa tipe komunikasi dapat berkaitan, dan usaha untuk memecahkan suatu masalah mungkin menciptakan atau melahirkan banyak masalah lainnya. Misalnya, penggunaan "penjaga pintu" untuk menurunkan overloading mungkin berakibat pada penyaringan yang berlebihan dalam komunikasi ke atas. Atau penggunaan pengulangan yang berlebihan untuk meningkatkan efektivitas penyampaian dan pemahaman mungkin akan meningkatkan permasalahan kelebihan berat yang ada pada penerima pesan di samping meningkatkan biaya komunikasi.

Sejumlah kegagalan komunikasi sering terbukti merupakan gejala dari jenis masalah yang berbeda-beda, seperti konflik antar pribadi atau antar kelompok. Permasalahannya tidak terletak dalam langkah-langkah pengembangan komunikasi, tetapi agaknya dalam langkah-langkah dalam mengatasi masalah-masalah yang mendasarinya.

Iklim Komunikasi

Istilah "iklim" sebenarnya merupakan kiasan atau metafora. Kiasan adalah bentuk yang di dalamnya suatu istilah atau frase yang jelas artinya

diterapkan pada situasi yang berbeda dengan tujuan untuk menyatakan kemiripan. Suatu kiasan dapat memberikan gambaran yang gamblang pada tingkat kognitif, emosional, perilaku, dan menyatakan suatu bagian tertentu pada tindakan tanpa menetapkan perilaku yang sebenarnya.

Iklm komunikasi adalah gabungan dari persepsi-persepsi – suatu evaluasi makro – mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respons pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antarpersona, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut (Pace dan Faules, 2006: 147). Iklm komunikasi berbeda dengan iklm organisasi dalam arti iklm organisasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi.

Iklm komunikasi menjadi penting karena bisa memengaruhi cara hidup: kepada siapa kita berbicara, siapa yang kita sukai, bagaimana perasaan kita, bagaimana kegiatan kerja kita, bagaimana perkembangan kita, apa yang ingin kita capai, dan bagaimana kita menyesuaikan diri dengan organisasi. Menurut pendapat Redding (Pace dan Faules, 2006), iklm (komunikasi) organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif.

Iklm komunikasi penting karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan, dan harapan-harapan anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi. Dengan mengetahui sesuatu tentang iklm suatu organisasi, kita dapat memahami lebih baik apa yang mendorong anggota organisasi bersikap dengan cara-cara tertentu.

Iklm memiliki sifat-sifat yang kelihatannya bertumpangtindih dengan konsep budaya. Poole (1985 dalam Pace dan Faules, 2006) menjelaskan bahwa secara keseluruhan, tampaknya iklm lebih merupakan sifat budaya

daripada merupakan suatu pengganti budaya. Sebagai suatu sistem kepercayaan yang digeneralisasikan, iklim berperan dalam keutuhan suatu budaya dan menuntun perkembangan budaya tersebut. Kopelman, Brief, dan Guzzo (1989 dalam Pace dan Faules, 2006) cenderung setuju ketika mereka menyatakan bahwa "budaya organisasi....menyediakan konteks tempat iklim organisasi menetap". Jadi suatu pemahaman mengenai iklim komunikasi suatu organisasi dapat berbicara banyak kepada kita mengenai budaya organisasi tersebut.

Beberapa ahli dalam komunikasi organisasi juga berpendapat bahwa konsep "iklim" merupakan salah satu "gagasan paling kaya dalam teori organisasi, secara umum, dan dalam komunikasi organisasi secara khusus". Disebut "kaya" karena iklim telah mendapat perhatian besar dalam literatur teoritis dan empiris; iklim juga seakan-akan sederhana dan rumit pada saat yang sama, dan memiliki daya penjelas yang cakupannya jelas.

Poole (1985) menyatakan bahwa iklim muncul dari dan didukung oleh praktik-praktik organisasi. Kopelman, Brief, dan Guzzo (1989) membuat hipotesis dan menyatakan bahwa iklim organisasi, yang meliputi iklim komunikasi itu penting karena menjembatani praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia dengan produktivitas. Para penulis ini menerangkan bahwa "bila sebuah organisasi melaksanakan suatu rencana insentif keuangan baru atau berperan serta dalam pembuatan keputusan, mungkin muncul suatu perubahan dalam iklim organisasi. Perubahan iklim ini mungkin, pada gilirannya, memengaruhi kinerja dan produktivitas pegawai. Akan terlihat bahwa semua konsekuensi praktik-praktik perbaikan produktivitas mencerminkan perubahan dalam iklim.

Dennis (1974 dalam Guzley, 1992: 382) mendefinisikan iklim komunikasi sebagai

Kualitas lingkungan internal organisasi yang dirasakan secara subyektif: sebuah konsep yang merangkum serangkaian kecenderungan umum yang dapat dikenali melalui laporan yang berasal dari persepsi-persepsi anggota atas pesan dan kejadian-kejadian yang berkaitan dengan pesan yang terjadi di organisasi.

Ada lima faktor yang berhubungan dengan reaksi terhadap iklim komunikasi, yaitu: komunikasi atasan-bawahan, kualitas informasi, keterbukaan atasan, kesempatan berkomunikasi ke atas, dan reliabilitas informasi.

Pengaruh Komunikasi

Iklim komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada kegiatan organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil resiko; mendorong mereka dan memberi mereka tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka; menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi; mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercayai dan terus terang dari anggota organisasi; secara aktif memberi penyuluhan kepada para anggota organisasi sehingga mereka dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan-keputusan dalam organisasi; dan menaruh perhatian kepada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan (Gambar 2.2) (Redding, 1972 dalam Pace dan Faulus, 2006: 154).

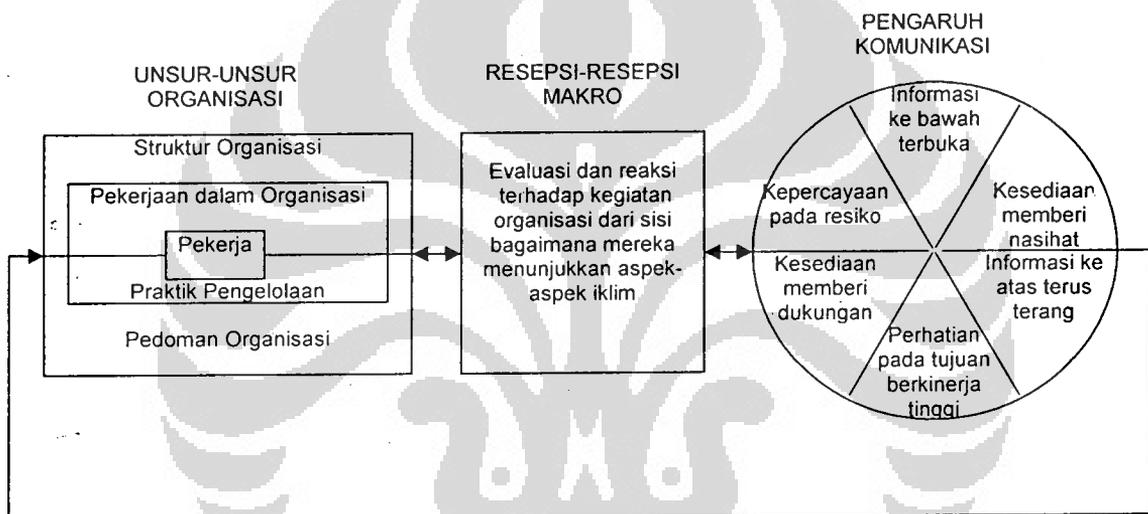
Para anggota organisasi menentukan dan meneguhkan eksistensi pengaruh komunikasi. Jadi, melalui proses interaksi, para anggota organisasi memeriksa eksistensi kepercayaan, dukungan, keterbukaan, penyuluhan, perhatian dan keterusterangan. Dengan demikian, pengaruh komunikasi dapat bermacam-macam dan berubah menurut cara-cara pengaruh komunikasi ini ditentukan dan diteguhkan melalui interaksi di antara para anggota organisasi.

Iklim komunikasi tertentu memberi pedoman bagi keputusan dan perilaku individu. Keputusan-keputusan yang diambil oleh anggota organisasi untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif, untuk mengikat diri mereka dengan organisasi (Guzley, 1992), untuk bersikap jujur dalam bekerja, untuk meraih kesempatan dalam organisasi secara bersemangat,

untuk mendukung para rekan dan anggota organisasi lainnya, untuk melaksanakan tugas secara kreatif, dan untuk menawarkan gagasan-gagasan inovatif bagi penyempurnaan organisasi dan operasinya, semua ini dipengaruhi oleh iklim organisasi. Iklim yang negatif dapat benar-benar merusak keputusan yang dibuat anggota organisasi mengenai bagaimanamereka akan bekerja dan berpartisipasi untuk organisasi.

GAMBAR 2.2

Bagian-bagian yang berinteraksi dalam iklim komunikasi organisasi



Sumber: R. Wayne Pace dan Don F. Faules. (2006) *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. ROSDA. Bandung. Hal.150.

Iklim komunikasi dapat menjadi salah satu pengaruh yang paling penting dalam produktivitas organisasi, karena iklim memengaruhi usaha anggota organisasi. Usaha dalam hal ini merujuk pada penggunaan tubuh secara fisik dalam bentuk mengangkat, berbicara, berjalan, dan penggunaan pikiran mental dalam bentuk berpikir, menganalisis, dan memecahkan masalah.

Kesediaan untuk melakukan usaha yang sungguh-sungguh atas nama organisasi adalah satu dari tiga faktor komitmen organisasi. Kepercayaan yang kuat serta penerimaan atas tujuan-tujuan serta nilai-nilai

organisasi, dan keinginan yang besar untuk memertahankan keanggotaan dalam organisasi adalah dua faktor komitmen organisasi lainnya. Jadi, iklim komunikasi dalam organisasi mempunyai konsekuensi penting bagi pergantian dan masa kerja pegawai dalam organisasi. Iklim komunikasi yang positif cenderung meningkatkan dan mendukung komitmen kepada organisasi.

Analisis Iklim Komunikasi

Proses pengukuran iklim komunikasi organisasi meliputi penelitian atas persepsi anggota organisasi mengenai pengaruh komunikasi. Sebagai suatu konsep yang berkaitan dengan persepsi, iklim komunikasi organisasi diukur dengan meneliti reaksi-reaksi perseptual anggota organisasi atas sifat-sifat makro organisasi yang relevan dengan komunikasi dan berguna bagi anggota organisasi (Dennis, 1974 dalam Pace dan Faules, 2006: 157). Meskipun satuan-satuan analisis adalah persepsi individu, persepsi keseluruhan memberi suatu deskripsi yang bermanfaat mengenai iklim komunikasi organisasi bila yang diukur adalah sifat-sifat makro organisasi.

Beberapa usaha untuk menganalisis iklim komunikasi antara lain dikerjakan oleh Peterson dan Pace (1976 dalam Pace dan Faules, 2006: 157). Kedua peneliti ini mengembangkan suatu instrumen yang disebut *Communication Climate Inventory*. Instrumen ini dirancang untuk mengukur enam pengaruh komunikasi yang ditentukan dalam suatu model yang berasal dari analisis "iklim ideal yang berhubungan dengan pengelolaan". Enam faktor besar yang memengaruhi iklim komunikasi adalah:

1. Kepercayaan – Pegawai di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas didukung oleh pernyataan dan tindakan.
2. Pembuatan keputusan bersama – Para pegawai di semua tingkat dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan.

organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka. Para pegawai di semua tingkat harus diberi kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.

3. Kejujuran – Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi, dan para pegawai mampu mengatakan “apa yang ada dalam pikiran mereka” tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan, atau atasan.
4. Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah – Kecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang memengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan yang berhubungan luas dengan organisasi, para pemimpin, dan rencana-rencana.
5. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas – Pegawai di setiap tingkat dalam organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan pegawai di setiap tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan.
6. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi – Pegawai di semua tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi-produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah – demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya.

(Keenam faktor ini bisa dilihat kembali dalam Gambar 2.2)

Ada banyak peneliti yang menggunakan instrumen ini terkait dengan penelitian iklim. Pengujian reliabilitas internal IIK menunjukkan koefisien berkisar dari 0.8 sampai 0.97, yang umumnya dianggap memuaskan. Analisis faktor CCI mengungkapkan eksistensi satu faktor utama. Applebaum dan Anatol (1979) melaporkan bahwa IIK "dapat menjadi indeks yang sah bagi iklim komunikasi organisasi secara keseluruhan".

Penelitian empirik yang menguji hubungan antara iklim komunikasi dengan kinerja sangat sedikit. Penelitian Trombetta dan Rogers (1988) menguji hubungan antara iklim komunikasi dengan kepuasan kerja dan komitmen kepada organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Guzley (1992) menguji hubungan antara iklim komunikasi dengan komitmen kepada organisasi. Penelitian Alexander, Helms dan Wilkins (1989) menguji hubungan antara komunikasi atasan dengan kinerja bawahan dan kepuasan kerja bawahan. Penelitian Alexander, Helms dan Wilkins ini membuka jalan untuk mengetahui bagaimana pola hubungan komunikasi dengan kinerja tugas. Menurut Alexander, Helms dan Wilkins, jika penelitian komunikasi ingin memberi efek terhadap manajemen organisasi, maka perhatian harus diarahkan kepada perilaku organisasi seperti kinerja. Alexander, Helms dan Wilkins berpendapat, karena komunikasi sifatnya bisa diamati sekaligus bisa berubah, maka sangat penting untuk memahami hubungan antara perilaku komunikasi atasan dengan perilaku bawahan.

Mengutip pendapat Katz dan Kahn (1978), Alexander, Helms dan Wilkins (1989: 416) menyebutkan bahwa ada lima jenis komunikasi yang terjadi antara atasan dengan bawahan. Kelima jenis komunikasi tersebut adalah:

1. Instruksi tugas (penjelasan mengenai apa yang harus dilakukan dalam pekerjaan);
2. Alasan tugas (penjelasan mengenai alasan mengapa pekerjaan dilakukan menurut cara-cara khusus);

3. Prosedur dan praktik (informasi mengenai cara umum pekerjaan diselesaikan)
4. Umpan balik (informasi kepada bawahan terkait kinerjanya)
5. Indoktrinasi tujuan (informasi yang didesain untuk membuat pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi)

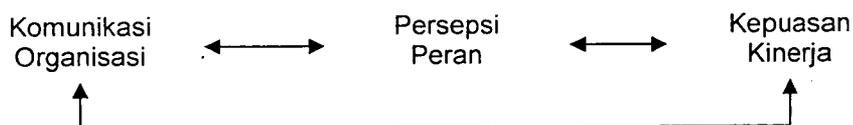
Semua bentuk komunikasi atasan terhadap bawahan ini bisa efektif memengaruhi kinerja bawahan dengan empat cara:

1. Menyediakan data mengenai pekerjaan yang sangat memerlukan kinerja yang tinggi.
2. Menyediakan umpan balik kinerja yang memungkinkan bawahan mengevaluasi efektivitas perilakunya.
3. Memberikan dorongan semangat
4. Membentuk dan memelihara hubungan interpersonal yang positif antara atasan dengan bawahan. Di dalam keempat cara ini, pesan dari atasan memiliki potensi untuk memengaruhi kinerja bawahan.

Hasil penelitian Alexander, Helms dan Wilkins menemukan bahwa ada pengaruh komunikasi atasan terhadap kinerja bawahan, khususnya terhadap dimensi jumlah informasi yang diterima oleh bawahan dari atasannya.

Penelitian yang dilakukan Alexander, Helms dan Wilkins Terakhir, banyak dipengaruhi tulisan Schuler (1977). Dalam tulisannya, Schuler (1977: 268) membuat model hubungan hipotesis antara komunikasi organisasi, persepsi peran, dengan kepuasan dan kinerja di dalam proses persepsi peran transaksional (Gambar 2.3).

GAMBAR 2.3
Model Hubungan Hipotesis antara Komunikasi Organisasi,
Persepsi Peran dengan Kepuasan dan Kinerja



Sumber : Schuler, R.S. (1975) *Role Perceptions, Satisfaction, and Performance: A Partial Reconciliation*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 6, 268.

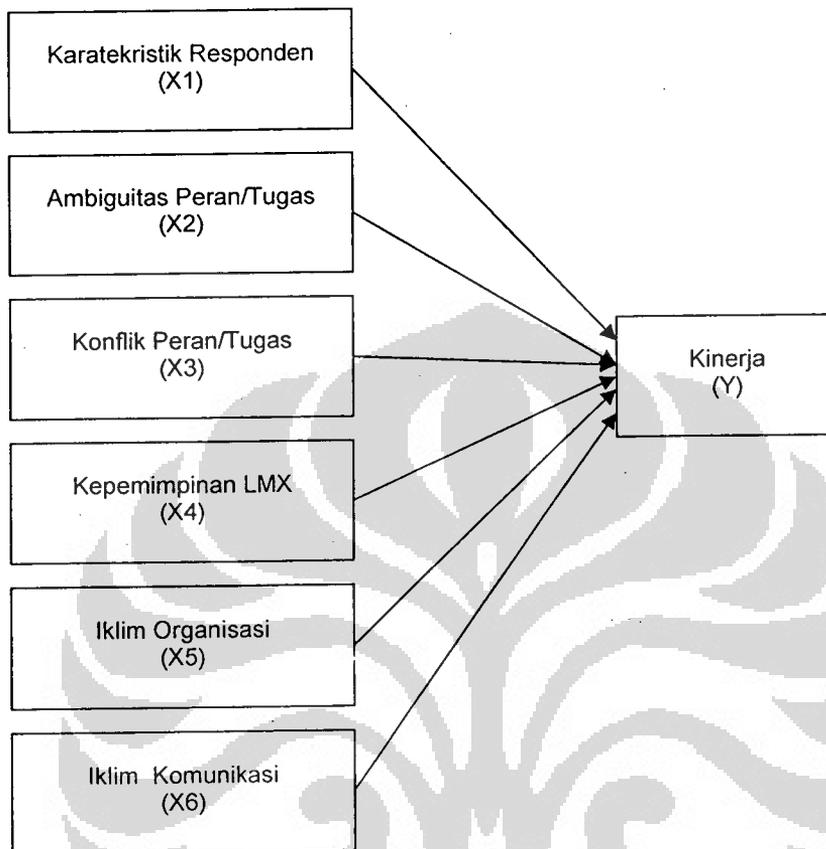
A.9 Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

Beberapa penelitian yang mengaitkan variabel-variabel kinerja pegawai, ambiguitas dan konflik peran/tugas, kepemimpinan pertukaran atasan-bawahan, iklim organisasi, dan iklim komunikasi pernah dilakukan sebelumnya (lebih lengkap dapat dilihat pada Lampiran).

B. Model Analisis

Berdasarkan pemaparan teori dan penelitian-penelitian terdahulu yang relevan, maka penulis menyusun model konseptual yang akan menjadi landasan berpikir dan panduan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Pada penelitian ini ada enam variabel yang akan diuji. Keenam variabel tersebut terbagi menjadi dua, yaitu variabel independen dan variabel dependen. Lima buah variabel independen – ambiguitas peran/tugas, konflik peran/tugas, kepemimpinan LMX, iklim organisasi, dan iklim komunikasi – akan diuji pengaruhnya terhadap satu buah variabel dependen, yaitu kinerja pegawai (Gambar 2.4).

GAMBAR 2.4
Model Analisis



C. Hipotesis

Hipotesis atau dugaan sementara adalah pernyataan dugaan (konjektural) mengenai hubungan antara dua variabel atau lebih yang selalu dalam bentuk kalimat pernyataan yang menghubungkan secara umum maupun khusus, variabel yang satu dengan variabel yang lain.

Irawan (2006 : 142) menyatakan ada beberapa macam hipotesis, namun dalam penelitian ini digunakan 2 macam hipotesis, yaitu hipotesis nol (hipotesis *null*) dan hipotesis alternatif. Hipotesis nol adalah hipotesis yang berisi pernyataan ketiadaan (*the absence of*) hubungan antara variabel yang diteliti atau ketiadaan perbedaan antara entitas-entitas yang dibandingkan. Dalam definisi yang lebih umum, hipotesis nol adalah pernyataan yang akan diuji

kebenarannya oleh peneliti. Hipotesis alternatif adalah hipotesis yang menjadi lawan dari hipotesis nol. Jika hipotesis nol tidak menunjukkan adanya hubungan, pengaruh, perbedaan atau arah (*direction*) kecenderungan variabel yang diteliti, maka hipotesis alternatif justru menunjukkan arah.

Berdasarkan temuan dari peneliti sebelumnya dan rumusan permasalahan yang ada, maka dihipotesiskan penelitian ini sebagai berikut :

- a. H_0 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari karakteristik responden (usia, jabatan, masa kerja, pendidikan) terhadap kinerja pegawai PUSDIKLAT SDM Kesehatan
 H_a : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari karakteristik responden (usia, jabatan, masa kerja, pendidikan) terhadap kinerja pegawai PUSDIKLAT SDM Kesehatan
- b. H_0 : Terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan dari ambiguitas peran/tugas terhadap kinerja pegawai PUSDIKLAT SDM Kesehatan, sebagaimana dipersepsikan oleh karyawan
 H_a : Tidak terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan dari ambiguitas peran/tugas terhadap kinerja pegawai PUSDIKLAT SDM Kesehatan, sebagaimana dipersepsikan oleh karyawan.
- c. H_0 : Terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan dari konflik peran/tugas terhadap kinerja pegawai di PUSDIKLAT SDM Kesehatan, sebagaimana dipersepsikan oleh karyawan
 H_a : Tidak terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan dari konflik peran/tugas terhadap kinerja pegawai di PUSDIKLAT SDM Kesehatan, sebagaimana dipersepsikan oleh karyawan
- d. H_0 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kepemimpinan pertukaran atasan-bawahan terhadap kinerja pegawai di PUSDIKLAT SDM Kesehatan, sebagaimana dipersepsikan oleh karyawan
 H_a : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kepemimpinan pertukaran atasan-bawahan terhadap kinerja pegawai di PUSDIKLAT SDM Kesehatan, sebagaimana dipersepsikan oleh karyawan.

e. H_0 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari iklim organisasi terhadap kinerja pegawai di PUSDIKLAT SDM Kesehatan, sebagaimana dipersepsikan oleh karyawan.

H_a : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari iklim organisasi terhadap kinerja pegawai di PUSDIKLAT SDM Kesehatan, sebagaimana dipersepsikan oleh karyawan

f. H_0 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari iklim komunikasi antara terhadap pegawai di PUSDIKLAT SDM Kesehatan, sebagaimana dipersepsikan oleh karyawan.

H_a : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari iklim komunikasi terhadap pegawai di PUSDIKLAT SDM Kesehatan, sebagaimana dipersepsikan oleh karyawan.

D. Operasionalisasi Konsep

Definisi operasional

1. Karakteristik responden dalam penelitian ini adalah kelompok jenis kelamin, usia, jabatan, dan masa kerja responden yang berpartisipasi dalam penelitian.
2. Ambiguitas peran/tugas
Merupakan tinggi rendahnya ambiguitas pada pekerjaan yang terjadi sehubungan dengan kurangnya kejelasan harapan, persyaratan, metode-metode, dan informasi peran/tugas.
3. Konflik peran/tugas
Merupakan tinggi rendahnya ketidaksesuaian persyaratan dan harapan dari peran/tugas.
4. Kepemimpinan Pertukaran Atasan-Bawahan
Tingkat persepsi anggota organisasi terhadap kualitas hubungan yang dibangun oleh atasan terhadap bawahan yang dikaitkan dengan pertukaran yang saling menguntungkan.

5. Iklim Organisasi

Merupakan tingkat kepribadian organisasi. Iklim organisasi merupakan akumulasi perasaan dan persepsi anggota-anggota organisasi mengenai lingkungan kerja di mana mereka bekerja.

6. Iklim Komunikasi

Merupakan tingkat persepsi anggota organisasi terhadap komunikasi atasan bawahan yang dikaitkan dengan pekerjaan bawahan.

7. Kinerja

Merupakan tingkat persepsi anggota organisasi terhadap hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai kewenangan dan tanggung jawab yang ada pada pegawai tersebut

E. Metode Penelitian

E.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana jenis data yang digali merupakan pemahaman atas fenomena yang bersifat kualitatif kemudian diterjemahkan ke dalam angka kuantitatif. Maksud dan tujuan dari penggunaan pendekatan kuantitatif ini agar nantinya data yang telah diperoleh dari penelitian ini dapat dianalisis dengan menggunakan statistik, yang rencananya akan diinterpretasikan ke dalam bahasa kuantitatif agar mudah dipahami.

E.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui 2 (dua) sumber, yaitu:

Data Primer. Pengambilan data primer dilakukan melalui teknik kuesioner. Kuesioner diberikan kepada responden, yaitu para pegawai di lingkungan PUSDIKLAT SDM Kesehatan. Butir-butir pertanyaan dalam kuesioner yang akan dibagikan kepada responden tersebut disiapkan dalam bentuk pernyataan sedemikian rupa sehingga diharapkan tidak akan menyulitkan mereka di dalam pengisiannya. Untuk itu kuesioner dibuat dengan cara

menggunakan bahasa yang sederhana dan jelas serta tidak ambigu dengan jumlah pertanyaan yang tidak terlalu banyak, namun terfokus yang dibuat dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan tertutup, yaitu responden tinggal memilih dari daftar jawaban yang sudah disediakan. Hal ini dimaksudkan untuk mengurangi kesalahpahaman dalam menjawab dan lebih mudah serta lebih cepat untuk memprosesnya.

Data Sekunder. Data ini diperoleh dari sumber informasi teoritis melalui studi kepustakaan yang meliputi buku-buku, artikel, laporan, buletin, peraturan atau perundangan dan dokumen lain yang dinilai berkaitan erat dengan bidang yang diteliti.

E.3 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, dianalisis dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai yang tersebar di masing-masing unit di lingkungan PUDIKLAT SDM Kesehatan Jakarta.

Dalam penelitian ini sampel diambil dengan menggunakan teknik sensus, yaitu mengambil semua sampel yang ada, karena jumlahnya yang relatif tidak besar.

E.4 Instrumen Penelitian

Pada penelitian ini, semua instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah instrumen yang sudah pernah digunakan sebelumnya pada penelitian yang relevan. Instrumen berupa kuesioner diterjemahkan dari bahasa aslinya, dan disesuaikan dengan tata cara bahasa Indonesia yang baik dan benar. Pada dasarnya, instrumen-instrumen yang diadaptasi ini mempunyai validitas dan reliabilitas yang memadai, karena telah begitu banyak dipakai dalam banyak penelitian. Berikut ini adalah nama-nama kuesioner yang digunakan:

Kinerja (*In-role Performance*). Perilaku tugas rutin diukur dengan menggunakan instrumen yang disusun oleh Williams dan Anderson (1991). Skala pengukuran ini terdiri dari tujuh item. Item-item dalam skala pengukuran ini berkaitan dengan kinerja dari tugas-tugas yang diharapkan, misalnya mereka yang memenuhi persyaratan formal pekerjaan. Skala pengukuran tugas rutin ini menggunakan format lima poin skala Likert. Williams dan Anderson menemukan estimasi reliabilitas skala tugas rutin ini sebesar 0.91.

Kejelasan Peran (*Role Clarity*). Kuesioner Ambiguitas Peran disusun oleh Schuler, Aldag, dan Brief (1977). Kuesioner Ambiguitas Peran terdiri dari 6 item dengan format skala Likert dengan 5 poin pilihan. Format kuesioner Skala Likert 5 poin, mulai dari sangat setuju sampai dengan sangat tidak setuju. Pemberian skor: bila menjawab sangat setuju = 1, bila sangat tidak setuju = 5.

Konflik Peran (*Role Conflict*). Kuesioner Konflik Peran disusun oleh Schuler, Aldag, dan Brief (1977). Kuesioner ini tersusun dalam delapan item dengan format skala Likert 5 poin, mulai dari sangat setuju sampai dengan sangat tidak setuju. Pemberian skor: bila menjawab sangat setuju = 1, bila sangat tidak setuju = 5.

Kepemimpinan Pertukaran Atasan-Bawahan (*Leader-member Exchange/LMX*). Kuesioner Konflik Peran disusun oleh Graen dan Uhl-Bien (1995). Kuesioner ini ditujukan untuk mengetahui persepsi pegawai terkait dengan sifat hubungan mereka dengan atasan. Kuesioner ini tersusun dalam tujuh item (disebut juga LMX-7) dengan format skala Likert 5 poin, mulai dari sangat setuju sampai dengan sangat tidak setuju. Instrumen LMX-7 ini adalah yang paling sering digunakan dalam penelitian LMX. Alpha Cronbach untuk instrumen ini mencapai 0.88. Pemberian skor: bila menjawab sangat setuju = 1, bila sangat tidak setuju = 5.

Iklim Organisasi (*Organizational Climate*). Kuesioner Iklim Organisasi disusun oleh Taylor dan Bowers (1972). Versi asli kuesioner ini berjumlah 22 item, namun untuk kepentingan penelitian ini sebanyak tujuh yang digunakan untuk mengetahui kejelasan informasi di dalam organisasi (Guzley, 1992: 389). Format kuesioner iklim organisasi menggunakan skala 5 poin Likert, (1 = sangat sedikit; 5 = sangat banyak). Penelitian terdahulu melaporkan Alpha Cronbach kuesioner ini sebesar 0.87.

Iklim Komunikasi (*Organizational Climate*). Kuesioner Iklim Komunikasi disusun oleh Dennis (1974). Kuesioner ini tersusun dalam delapan item dengan format skala Likert 5 poin, mulai dari sangat sedikit sampai dengan sangat banyak. Pemberian skor: bila menjawab sangat sedikit = 1, bila sangat banyak = 5. Alpha Cronbach instrumen ini dilaporkan sebesar 0.94.

E.5 Uji Validitas dan Reliabilitas

Pendekatan yang digunakan untuk menguji validitas item adalah *item total correlation* dengan menggunakan model analisis *product moment correlation* yang menunjukkan indeks validitas item. Skala pengukuran menggunakan skala *Likert*, maka model untuk uji reliabilitas adalah *koefisien Alpha Cronbach*. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini akan diuji validitasnya dengan analisis item, yaitu mengkorelasikan skor setiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir dengan teknik korelasi *Product Moment*.

Reliabilitas merupakan penilaian tingkat konsistensi antara multiple measurement dari suatu variabel (Hair et al, 1997). Hair mengemukakan bahwa karena tidak ada item tunggal yang merupakan ukuran sempurna dari sebuah konsep, maka diperlukan serangkaian pengukuran diagnosa untuk menilai konsistensi internal. Pertama, terdapat beberapa ukuran yang berhubungan dengan masing-masing item, yang meliputi *the item-to-total correlation* (korelasi dari item terhadap *the summated scale score*) atau

korelasi *inter-item* (korelasi diantara item-item). Menurut Hair et.al. (1997), pedoman yang berlaku umum menyatakan bahwa suatu instrumen dinyatakan reliabel jika *item-to-total correlation*-nya melebihi 0,5 dan korelasi inter-item melebihi 0,3. Jenis kedua dari ukuran diagnosa adalah koefisien reliabilitas yang menilai konsistensi dari keseluruhan item. Untuk mengukur reliabilitas dari alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini akan menggunakan teknik *Alpha Cronbach*.

E6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab permasalahan atau mencapai tujuan penelitian ini adalah statistik deskriptif, analisis faktor dan analisis korelasi dan regresi.

Analisis deskriptif yang dimaksudkan di sini adalah analisis frekuensi. Analisis frekuensi dilakukan dengan membuat tabel distribusi frekuensi diskrit. Analisis faktor adalah teknik mereduksi/mengelompokkan indikator variabel yang memenuhi persyaratan konsisten jawaban reponden dengan tingkat reliabilitas data yang memadai untuk mencari faktor utama/dominan. Analisis regresi ganda adalah alat analisis peramalan nilai pengaruh dari dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan fungsi atau hubungan kausal antara dua variabel bebas atau lebih dengan satu variabel terikat. Pada penelitian ini, penulis menggunakan metode *stepwise*, suatu metode dalam uji regresi ganda. *Stepwise* adalah metode yang digunakan untuk mendapatkan persamaan regresi dengan cara menambah atau mengeluarkan variabel-variabel yang telah ditentukan. Hanya variabel-variabel yang memenuhi persyaratan tertentu saja yang akan digunakan untuk menghitung regresi dan dimasukkan ke dalam persamaan. Model regresi ganda yang umum digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n$$

Di mana:

Y = Variabel terikat

β_0 = Nilai konstanta

β_n = Nilai arah sebagai penentu ramalan (prediksi) yang menunjukkan nilai peningkatan (+) atau nilai penurunan (-)

X_n = Variabel bebas

Pengujian signifikansi terhadap masing-masing variabel dengan membandingkan t hitung dengan t tabel dengan pedoman pengujian sebagai berikut:

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak, artinya berpengaruh secara signifikan.

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_a diterima, artinya belum berpengaruh secara signifikan. Taraf signifikansi yang diterima (α) sebesar 0.05.

E.7 Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian ini muncul dalam penilaian kinerja yang dilaporkan sendiri, ini memungkinkan munculnya bias. Hal lain adalah pengungkapan yang tidak komprehensif dikarenakan tidak semua faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Pusdiklat SDM Kesehatan diteliti, karena keterbatasan waktu, dan kemampuan penulis.

BAB III

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

Program Pembangunan Kesehatan Nasional telah menggariskan bahwa kesehatan merupakan salah satu kebutuhan pokok manusia yang perlu disediakan pelayanannya, hal ini berarti bahwa pelayanan kesehatan yang bermutu, merata dan terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat menjadi tanggung jawab sektor kesehatan.

Gambaran masyarakat Indonesia di masa depan yang ingin dicapai melalui pembangunan kesehatan adalah masyarakat, bangsa dan negara yang ditandai penduduknya yang hidup dalam lingkungan dan perilaku hidup sehat, memiliki kemampuan untuk menjangkau pelayanan kesehatan yang bermutu adil dan merata, serta memiliki derajat kesehatan yang setinggi-tingginya.

Untuk mencapai keadaan masyarakat tersebut diatas Departemen Kesehatan telah membuat Visi yaitu "Masyarakat yang Mandiri untuk Hidup Sehat". Dengan misi "Membuat Rakyat Sehat". Serta SDM Kesehatan yang menjunjung tinggi nilai-nilai : Berpihak kepada rakyat; bertindak cepat dan tepat; kerjasama tim, integritas tinggi; transparansi dan akuntabilitas

Untuk mewujudkan visi tersebut, Departemen Kesehatan telah merumuskan beberapa strategi utama meliputi:

- 1) Menggerakkan dan memberdayakan masyarakat untuk hidup sehat.
- 2) Meningkatkan akses masyarakat terhadap pelayanan kesehatan yang berkualitas
- 3) Meningkatkan sistem surveilans, monitoring, dan informasi kesehatan.
- 4) Meningkatkan pembiayaan kesehatan.

Salah satu upaya pengembangan sumber daya manusia kesehatan professional adalah melalui pelatihan. Pelatihan kesehatan adalah semua kegiatan pelatihan di bidang kesehatan dengan sasaran yang beragam, yaitu

SDM kesehatan pusat dan daerah yang bekerja di lembaga pemerintah atau swasta. Pelatihan SDM kesehatan diselenggarakan oleh berbagai institusi baik oleh institusi diklat kesehatan, unit-unit kerja kesehatan lain maupun institusi diklat swasta. Oleh karena itu pengembangan program pelatihan harus sesuai dengan perubahan masalah nyata di masyarakat dan kebutuhan program dengan mengantisipasi perkembangan iptek, perubahan lingkungan dan dampak globalisasi (Renstra pusdiklat, 2006).

Pusdiklat SDM Kesehatan adalah salah satu unit organisasi Departemen Kesehatan yang secara teknis berada dibawah Badan Pengembangan SDM Kesehatan Departemen Kesehatan RI. Pusdiklat SDM Kesehatan bertanggung jawab mengkoordinasikan seluruh pelatihan yang ada guna meningkatkan kapasitas SDM dalam menunjang terwujudnya SDM kesehatan yang professional. Pusdiklat SDM Kesehatan dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan RI Nomor. 1575/ MENKES/ PER/ XI/2005.

A. Tugas Pokok dan Fungsi

Pusat pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia Kesehatan mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang program, evaluasi dan pelaporan, pendidikan dan pelatihan penjenjangan dan manajemen kesehatan, serta pelatihan teknis dan fungsional.

Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut pusdiklat SDM Kesehatan menyelenggarakan fungsi :

1. Penyiapan bahan perumusan kebijakan penyusunan program, evaluasi dan pelaporan, pendidikan dan pelatihan penjenjangan dan manajemen kesehatan serta pendidikan dan pelatihan teknis dan fungsional.
2. Perencanaan program pendidikan dan pelatihan penjenjangan dan manajemen kesehatan, serta pendidikan dan pelatihan teknis dan fungsional ;

3. pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan penjenjangan dan manajemen kesehatan, serta pendidikan dan pelatihan teknis dan fungsional
4. evaluasi, pemantauan dan penyusunan laporan pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan penjenjangan dan manajemen kesehatan, serta pendidikan dan pelatihan teknis dan fungsional
5. pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga.

Dalam melaksanakan tupoksinya, Pusdiklat Kesehatan melakukan kemitraan dengan seluruh jajaran unit Depkes terutama yang mempunyai Tupoksi yang berkaitan dengan pengembangan SDM Kesehatan seperti BBPK Cilandak, Cilito, Bapelkes Salaman, Lemahabang, Makassar dan lainnya. Serta unit lain di luar lingkungan Depkes/Swasta seperti PPM dan Pemda.

B. Struktur Organisasi

Struktur organisasi Pusdiklat SDM Kesehatan Departemen Kesehatan RI, dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan RI Nomor. 1575/ MENKES/ PER/ XI/2005 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Kesehatan. Secara Struktur Organisasi Pusdiklat SDM Kesehatan berada di bawah Badan Pengembangan dan Pemberdayaan SDM Kesehatan Departemen Kesehatan RI. Gambar 3.1

Gambar 3.1
Struktur Organisasi Pusdiklat SDM Kesehatan



Sumber : Peraturan Menteri Kesehatan RI No.1575/Menkes/Per/XI/2005

C. Peran

Peran Pusdiklat SDM Kesehatan sebagai institusi Departemen Kesehatan bertanggung jawab

1. Mengembangkan dan menyusun kebijakan di bidang kediklatan
2. Memfasilitasi dan mengkoordinasi kegiatan pelatihan
3. Mengendalikan mutu pelaksanaan pelatihan melalui akreditasi pelatihan (kurikulum, pelatih, peserta, penyelenggara) dan sertifikasi.
4. Membina institusi diklat melalui akreditasi institusi

D. Kebijakan

1. Diklat SDM Kesehatan ditujukan untuk mengantisipasi masalah kesehatan yang ada di masyarakat serta isu strategis bidang kesehatan lainnya baik nasional maupun internasional.
2. Diklat kesehatan diarahkan untuk meningkatkan kompetensi dan menunjang pengembangan karier SDM kesehatan dilaksanakan secara berjenjang dan berlanjut.
3. Diklat SDM Kesehatan dirancang untuk memenuhi kebutuhan organisasi, tim dan individu.
4. Diklat kesehatan diselenggarakan mengacu pada penggunaan metodologi dan teknologi diklat yang inovatif, kreatif dan tepat guna.
5. Rekrutmen pelatih program kesehatan di luar widyaiswara diarahkan untuk memenuhi kebutuhan tenaga pelatih yang kompeten di bidangnya.
6. Kapasitas SDM Diklat yang ditujukan untuk meningkatkan kompetensi teknis kediklatan dan teknis program kesehatan.

E. Strategi

1. Kemandirian
Diklat SDM Kesehatan ditujukan untuk meningkatkan SDM Kesehatan yang bermutu dalam upaya mewujudkan kemandirian masyarakat.
2. Peningkatan Mutu Diklat
Diklat diselenggarakan dengan menerapkan prinsip peningkatan mutu yang berkesinambungan
3. Kemitraan
Diklat kesehatan menerapkan prinsip kemitraan yang saling menguntungkan
4. Pembinaan SDM dan Institusi
Pembinaan SDM Kesehatan diklat melalui peningkatan kapasitas individu maupun institusi

F. Sumber Daya Manusia

Jumlah pegawai Pusdiklat SDM Kesehatan Departemen Kesehatan pada tahun 2008 berjumlah 140 orang yang terdiri dari 11 orang tenaga struktural, 17

orang tenaga fungsional dan 112 orang staf. Adapun rinciannya adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan tingkat pendidikan
 - S3 : 1 orang
 - S2 : 32 orang
 - S1 : 34 orang
 - DIII : 11 orang
 - SLTA : 53 orang
 - \geq SLTP : 9 orang
2. Berdasarkan pangkat/golongan
 - Golongan I : 1 orang
 - Golongan II : 38 orang
 - Golongan III : 77 orang
 - Golongan IV : 24 orang
3. Berdasarkan Eselon
 - Eselon II : 1 orang
 - Eselon III : 3 orang
 - Eselon IV : 7 orang
 - Fungsional : 17 orang
 - Staf : 112 orang

G. Sarana dan Prasarana

Pusdiklat SDM Kesehatan terletak di Jalan Hang Jebat Raya Blok F3 Kebayoran baru Jakarta Selatan. Gedungnya terletak diatas tanah seluas 18.700 M² yang terdiri dari 4 buah bangunan utama :

- 1 unit gedung kantor
- 1 unit fasilitas diklat yang terdiri dari :
 - 1 ruang kelas dengan kapasitas 40 orang
 - 2 ruang kelas dengan kapasitas 30 orang
 - 4 ruang diskusi dengan kapasitas 10 orang
 - 1 ruang laboratorium computer dengan kapasitas 20 PC

- 1 ruang auditorium dengan kapasitas 200 orang
- 1 buah perpustakaan
- 2 buah ruang makan dengan kapasitas 150 orang
- 2 buah gedung asrama dengan kapasitas 93 kamar (186 tempat tidur)
- Sarana olah olah raga
- Peralatan/alat bantu diklat seperti LCD DLL.

H. Kegiatan kediklatan

Ruang lingkup kegiatan kediklatan mengacu pada kegiatan manajemen diklat mulai dari *Training Need Assessment (TNA)*, *Training Design*, *Training Implementation*, dan *Training Evaluation*.

1. Kegiatan TNA

Kegiatan ini ditujukan agar program pelatihan yang dirancang/didesain sesuai dengan kebutuhan program kesehatan, maka langkah awal perlu dilakukan adalah kajian kebutuhan pelatihan yang dikenal dengan istilah *Training Need Assessment (TNA)* untuk menghasilkan kesenjangan (gap) kompetensi yang diharapkan dari tenaga/SDM kesehatan.

2. *Training design*

Training design adalah kegiatan menyusun kurikulum, modul dan pedoman pelatihan sesuai dengan kompetensi yang ingin dicapai. Beberapa Modul dan kurikulum yang telah dihasilkan Pusdiklat SDM Kesehatan , diantaranya

- Program Kediklatan
 - Pedoman Akreditasi Pelatihan
 - Pedoman Evaluasi Pasca Pelatihan
 - Pedoman TNA
 - dll
- Diklat Teknis Kesehatan
 - Pedoman TOT Tatalaksana Gizi Buruk
 - Kumod Pelatihan Kader dan Toma Desa Siaga
 - dll

- Diklat Fungsional
 - Kurikulum dan Modul Jabfung Kesehatan
 - Pedoman TOT Tim Penilai Jabfung
 - Kurikulum dan Modul TPPK
 - dll
- Diklat Manajemen Kesehatan
 - Kurikulum dan modul Manajemen Mutu Rumah Sakit
 - Kurikulum dan modul Manajemen Mutu Puskesmas
 - dll

3. *Training Implementation*

Pusdiklat SDM Kesehatan mengelola kegiatan pelatihan di bidang kediklatan, teknis kesehatan, fungsional kesehatan dan non kesehatan, manajemen kesehatan dan non kesehatan, penjenjangan dan prajabatan.

- Pelatihan kediklatan, seperti pelatihan TNA, pelatihan TPPK, dll
- Pelatihan teknis kesehatan, seperti TOT Tatalaksana gizi buruk, Pelatihan Penanggulangan TB Paru, dll
- Pelatihan Fungsional seperti TOT Jabatan Fungsional Kesehatan, Diklat Widyaiswara Tingkat Dasar, dll
- Pelatihan Penjenjangan seperti Diklat Pim III, Diklat Pim IV dan Diklat Prajabatan
- Pelatihan Manajemen Kesehatan seperti Pelatihan Manajemen Mutu Rumah Sakit, Pelatihan Manajemen Puskesmas dll.

BAB IV

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Responden

Pada bagian ini akan dibahas temuan-temuan yang berkaitan dengan responden yang disurvei. Seluruh responden yang berpartisipasi dalam penelitian survei ini berjumlah 102 orang dan semuanya adalah pegawai yang bekerja di PUSDIKLAT Kesehatan Jakarta. Beberapa informasi latar belakang responden yang dikumpulkan adalah: jenis kelamin, usia, jenjang pendidikan, golongan/ruang, jabatan, unit kerja dan masa kerja. Tabel-tabel berikut di bawah ini menunjukkan frekuensi dan persentase masing-masing informasi tersebut.

Tabel 4.1
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

	Frekuensi	Persentase Responden
Laki-laki	56	54.9
Perempuan	46	45.1
Total	102	100.0

Sumber: Hasil Penelitian Penulis 2008

Pada Tabel 4.1 ditampilkan frekuensi dan persentase responden berdasarkan jenis kelamin. Frekuensi responden laki-laki adalah 56 orang atau setara dengan 54.9 persen, sedangkan jumlah responden perempuan adalah 46 orang atau sama dengan 45.1 persen. Jadi secara keseluruhan jumlah responden laki-laki lebih banyak daripada responden perempuan.

Tabel 4.2 memuat informasi mengenai frekuensi dan persentase responden berdasarkan usia. Rentang usia responden mulai dari kurang dari 30 tahun sampai dengan lebih dari 50 tahun. Variasi frekuensi responden per kelompok usia mulai dari 9 orang sampai 34 orang. Frekuensi terkecil adalah kelompok usia 36 sampai 40 tahun yaitu 5 orang atau sama dengan 4.9 persen, sedangkan frekuensi terbesar adalah responden dari kelompok usia 41 tahun sampai dengan 45 tahun yaitu 34 orang atau sama dengan 33.3 persen.

Frekuensi kelompok usia lainnya adalah usia kurang dari 30 tahun sebanyak 9 orang; usia 30 sampai dengan 50 tahun sebanyak 10 orang, dan usia 46 sampai dengan 50 tahun sebanyak 24 orang dan terakhir kelompok usia lebih dari 50 tahun sebanyak 20 orang. Secara umum bisa dikatakan bahwa responden yang berusia antara 41 sampai 45 tahun adalah yang paling tinggi frekuensinya.

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Usia

	Frekuensi	Persentase Responden
kurang dari 30 tahun	9	8.8
30 sampai dengan 35 tahun	10	9.8
36 sampai dengan 40 tahun	5	4.9
41 sampai dengan 45 tahun	34	33.3
46 sampai dengan 50 tahun	24	23.5
lebih dari 50 tahun	20	19.6
Total	102	100.0

Sumber: Hasil Penelitian Penulis 2008

Tabel 4.3 menampilkan frekuensi dan persentase responden berdasarkan pendidikan. Rentang pendidikan mulai dari SLTA sampai dengan Strata 2/Magister. Dari 102 responden ada sebanyak 33 orang yang memiliki jenjang pendidikan akhir SLTA, selanjutnya responden dengan tingkat pendidikan Diploma 1 sampai Diploma 3 adanya sebanyak 11 orang. Frekuensi responden yang berpendidikan strata satu ada sebanyak 24 orang, dan terakhir responden yang berpendidikan akhir strata dua sebanyak 32 orang.

Tabel 4.3
Responden Berdasarkan Pendidikan

	Frekuensi	Persentase Responden
SLTA	33	32.4
D1 – D3	11	10.8
S1	24	23.5
S2	32	31.4
Lainnya	2	2.0
Total	102	100.0

Sumber: Hasil Penelitian Penulis 2008

Tabel 4.4 menunjukkan statistik responden berdasarkan golongan kepangkatan responden. Ada tiga empat golongan kepangkatan responden yang disurvei, yaitu golongan IV, III, dan II. Frekuensi tertinggi ada pada Golongan III dengan jumlah responden sebanyak 60 orang atau 58.8 persen, berikutnya adalah Golongan II sebanyak 23 orang atau 22.5 persen, dan terakhir, Golongan IV dengan jumlah responden sebanyak 19 orang atau 18.6 persen.

Tabel 4.4
Responden Berdasarkan Golongan

	Frekuensi	Persentase Responden
Golongan IV	19	18.6
Golongan III	60	58.8
Golongan II	23	22.5
Total	102	100.0

Sumber: Hasil Penelitian Penulis 2008

Tabel 4.5 menampilkan latar belakang responden menurut eselon jabatan. Ada empat tingkatan jabatan yang muncul dalam survei, yaitu eselon III, IV, staf, dan fungsional. Frekuensi responden yang menduduki jabatan Eselon III ada sebanyak 3 orang atau 2.9 persen, Eselon IV sebanyak 7 orang atau 6.9 persen, staf sebanyak 82 orang atau 80.4 persen, dan jabatan fungsional sebanyak 10 orang atau 9.8 persen. Berdasarkan hasil ini, kelompok responden dengan jabatan staf adalah yang kelompok yang paling banyak di antara kelompok jabatan lainnya.

Tabel 4.5
Responden Berdasarkan Jabatan

	Frekuensi	Persentase Responden
Eselon III	3	2.9
Eselon IV	7	6.9
Staf	82	80.4
Fungsional	10	9.8
Total	102	100.0

Sumber: Hasil Penelitian Penulis 2008

Tabel 4.6 menampilkan kelompok-kelompok unit kerja responden yang mengikuti survei. Seluruh unit kerja yang menjadi lokasi kerja responden berjumlah lima unit, yaitu bidang program dan evapor, bidang diklat penjenjangan dan manajemen kesehatan, bidang diklat teknis dan fungsional, dan sub bidang tata usaha. Frekuensi tertinggi ada pada unit kerja sub bagian tata usaha, yaitu sebanyak 36 orang, selanjutnya, bidang diklat teknis dan fungsional sebanyak 21 orang, bidang program dan evapor, sebanyak 19 orang, bidang diklat penjenjangan dan manajemen kesehatan sebanyak 17 orang, dan kelompok widyaiswara sebanyak 9 orang.

Tabel 4.6
Responden Berdasarkan Unit Kerja

	Frekuensi	Persentase Responden
Bidang Program dan Evapor	19	18.6
Bidang Diklat Penjenjangan dan Manajemen Kesehatan	17	16.7
Bidang Diklat Teknis dan Fungsional	21	20.6
Sub Bagian Tata Usaha	36	35.3
Widyaiswara	9	8.8
Total	102	100.0

Sumber: Hasil Penelitian Penulis 2008

Tabel 4.7 menampilkan latar belakang responden berdasarkan masa kerja yang sudah ditempuh. Ada enam pengelompokan yang terbentuk. Pengelompokan dimulai dari masa kerja 1 sampai dengan 5 tahun sampai lebih dari 25 tahun. Frekuensi masing-masing pengelompokan adalah sebagai berikut: masa kerja 1 sampai 5 tahun ada sebanyak 16 orang atau 15.7 persen, 6 sampai dengan 10 tahun sebanyak 8 orang atau 7.8 persen, 11 sampai 15 tahun sebanyak 15 orang atau 14.7 persen, 16 sampai 20 tahun sebanyak 17 orang atau 16.7 persen, 21 sampai 25 tahun sebanyak 32 orang atau 31 persen dan terakhir lebih dari 25 tahun sebanyak 14 orang atau 13.7 persen. Dari hasil ini bisa diketahui bahwa kelompok responden dengan masa kerja 21 sampai dengan 25 tahun adalah yang terbanyak dalam mengikuti survei.

Tabel 4.7
Responden Berdasarkan Masa Kerja

	Frekuensi	Persentase Responden
1 - 5 tahun	16	15.7
6 sampai dengan 10 tahun	8	7.8
11 sampai dengan 15 tahun	15	14.7
16 sampai dengan 20 tahun	17	16.7
21 sampai dengan 25 tahun	32	31.4
lebih dari 25 tahun	14	13.7
Total	102	100.0

Sumber: Hasil Penelitian Penulis 2008

Secara ringkas berdasarkan frekuensi masing-masing latar belakang responden bisa dikatakan bahwa responden yang mengikuti penelitian ini mempunyai ciri-ciri: (1) didominasi oleh laki-laki, (2) terbanyak berusia antara 41 sampai 45 tahun, (3) sebagian besar berpendidikan SLTA dan S2, (4) mengelompok di Golongan II, (5) menjabat staf, (6) bekerja di lingkungan sub bagian tata usaha, (7) telah bekerja antara 21 sampai 25 tahun. Hasil-hasil ini bisa membantu melengkapi informasi mengenai pertanyaan siapa peserta penelitian survei ini. Meskipun sudah memiliki informasi mengenai latar belakang responden, penelitian ini sendiri tidak secara khusus mengaitkan antara variabel-variabel demografi di atas dengan persepsi responden.

B. Analisis Faktor

Analisis faktor secara ringkas adalah proses menilai variabel-variabel mana saja yang dianggap layak untuk dimasukkan ke dalam analisis selanjutnya. Pengujian ini dilakukan dengan cara memasukkan semua variabel yang diteliti, kemudian pada tahap selanjutnya terhadap variabel-variabel tersebut dikenakan sejumlah pengujian. Logika pengujian dengan metode ini adalah, jika sebuah variabel memang mempunyai kecenderungan mengelompok dan membentuk sebuah faktor, maka variabel tersebut akan mempunyai korelasi yang cukup tinggi dengan variabel lain. Sebaliknya, variabel dengan korelasi yang lemah dengan variabel lain cenderung tidak akan mengelompok dalam sebuah faktor tertentu. Ada beberapa tahapan dalam pelaksanaan analisis

faktor: (1) Uji KMO (Kaiser Meyer Olkin) dan Bartlett, (2) Matriks komponen yang telah dirotasi.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang memengaruhi kinerja pegawai di PUSDIKLAT SDM Kesehatan Jakarta. Berdasarkan literatur yang tersedia penulis menemukan bahwa masalah ambiguitas tugas, konflik tugas, kepemimpinan, iklim komunikasi, dan iklim organisasi merupakan variabel-variabel yang turut memengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu, penulis menetapkan untuk mengajukan variabel-variabel tersebut di atas diuji dalam penelitian ini.

Pelaksanaan analisis faktor dalam penelitian ini tidak terlepas dari teori-teori atau temuan-temuan terdahulu yang mempergunakan metode yang sama untuk mendapatkan konfirmasi hasil-hasil yang bisa diinterpretasikan dengan sederhana dan mudah dipahami.

Seluruh item yang mengukur ambiguitas tugas, konflik tugas, kepemimpinan, iklim komunikasi, iklim organisasi dan kinerja dimasukkan ke dalam analisis faktor. Pada tahap ini tidak ada penentuan jumlah faktor dijadikan solusi akhir, dan dengan begitu setelah analisis faktor ini dijalankan dengan SPSS, muncul enambelas faktor dengan nilai KMO sebesar 0.615 ($p = 0.0000$). Secara peluang untuk meneruskan dengan analisis faktor, kondisi ini sudah bisa dilanjutkan walaupun dengan nilai KMO yang tidak tinggi. Di samping nilai KMO, ada angka lain yang bisa digunakan untuk menganalisis tiap-tiap item yang disebut *measures of sampling adequacy* (MSA). Beberapa item yang bernilai MSA rendah (di bawah 0.5) dikeluarkan dan dilakukan pengujian ulang. Item-item yang tidak memenuhi standar MSA ini cukup banyak, terdiri dari item-item pengukuran konflik peran/tugas dan item-item pengukuran kinerja. Akibatnya, seluruh item konflik peran tidak lagi bisa disertakan atau dikeluarkan dari analisis faktor untuk menemukan matriks komponen yang telah dirotasi.

Item konflik peran ini ini tidak memenuhi standar MSA dan dikeluarkan dari analisis faktor ada kemungkinan disebabkan karena seluruh item kuesioner

merupakan terjemahan dari aslinya, sehingga responden tidak paham betul akan maksud dari item pertanyaan.

Pada tahap pengulangan ini terbentuk tujuh faktor dengan nilai KMO sebesar 0.785 ($p = 0.0000$). Pengujian berikutnya, dengan menetapkan solusi enam faktor ditemukan bahwa masih ada satu item pengukuran kinerja yang membentuk satu faktor, dan ini sulit untuk diidentifikasi, sehingga pada solusi akhir, diputuskan untuk menggunakan lima faktor yang sudah terbentuk dan meninggalkan satu item pengukuran kinerja. Berikut ini adalah kelima komponen yang terbentuk:

B.1 Iklim Komunikasi

Tujuh item pengukuran iklim komunikasi dari kuesioner Iklim Komunikasi dimuat ke dalam Faktor 1. *Eigenvalue* untuk faktor ini adalah 7.537 (mencapai 25.125% dari varians). Tabel 4.8 menampilkan keseluruhan item yang diukur berikut besaran koefisien faktor tiap-tiap item. Besaran koefisien faktor diurutkan berdasarkan nilai tertinggi yang dicapai oleh tiap-tiap item. Masing-masing item tersebut adalah: item 4 ($k_f = 0.800$), item 3 ($k_f = 0.783$), item 2 ($k_f = 0.773$), item 5 ($k_f = 0.773$), item 7 ($k_f = 0.765$), item 1 ($k_f = 0.722$), dan item 6 ($k_f = 0.707$).

Hasil analisis faktor terhadap item-item iklim komunikasi ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Guzley (1992: 390). Sama seperti penelitian Guzley (1992), maka dalam penelitian ini item-item iklim komunikasi yang termasuk ke dalam faktor 1 ini dinamakan komunikasi antara atasan dengan bawahan.

TABEL 4.8
Faktor Iklim Komunikasi

Kode /No. Item	Pertanyaan	Komunikasi atasan-bawahan
		Koefisien faktor
IKO 4	Seberapa banyak atasan Anda sungguh-sungguh memahami Anda?	0.797
3	Seberapa banyak atasan Anda sungguh-sungguh memahami masalah pekerjaan Anda?	0.788
2	Seberapa banyak atasan Anda membuat Anda merasa bebas ketika berbicara dengannya?	0.776
5	Seberapa banyak atasan Anda membesarkan hati Anda supaya ia diberitahu bila terjadi masalah dalam pekerjaan Anda?	0.775
7	Seberapa banyak atasan Anda membuat segalanya menjadi mudah bagi Anda untuk melakukan pekerjaan terbaik Anda?	0.765
1	Seberapa banyak atasan Anda mendengarkan Anda ketika Anda menyampaikan hal-hal yang berkaitan dengan kesusahan Anda?	0.722
6	Seberapa banyak atasan Anda membuat Anda merasa bahwa segala hal yang Anda sampaikan kepadanya sungguh-sungguh penting?	0.708

Sumber: Hasil Penelitian Penulis, 2008

B.2 Iklim Organisasi

Ada delapan item dari kuesioner iklim organisasi yang dianalisis. Keseluruhan item tersebut berdasarkan koefisien faktornya masuk ke faktor 2 (Tabel 4.9). Masing-masing item tersebut adalah: item 9 (kf = 0.805), item 14 (kf = 0.779), item 11 (kf = 0.743), item 8 (kf = 0.718), item 10 (kf = 0.704), item 15 (kf = 0.651), item 13 (kf = 0.582), dan item 12 (kf = 0.580). Hasil analisis faktor terhadap item-item iklim komunikasi ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Guzley (1992: 390). Jadi, dalam penelitian ini, faktor 2 dinamakan dengan kejelasan organisasi. Fokus dari faktor ini adalah kejelasan (clarity) organisasi. Eigenvalue untuk faktor ini adalah 3.335 (mencapai 11.115% dari varians).

TABEL 4.9
Faktor Iklim Organisasi

Kode /No. Item	Pertanyaan	Kejelasan Organisasi
		Koefisien faktor
IO 9	Sampai sejauh mana PUSDIKLAT SDM Kes menggunakan metode-metode perbaikan kinerja untuk memuaskan pelanggan?	0.808
14	Orang-orang biasanya memiliki pengetahuan yang bisa digunakan untuk mengambil keputusan. Seberapa banyak informasi telah disebarkan di PUSDIKLAT SDM Kes ini, sehingga orang yang membuat keputusan memiliki akses ke semua pengetahuan yang ada?	0.778
11	Seberapa banyak perlengkapan/peralatan dan sumber daya yang Anda miliki untuk melaksanakan pekerjaan Anda telah mencukupi, efisien, dan terpelihara dengan baik?	0.742
8	Seberapa banyak usaha yang dilakukan oleh PUSDIKLAT SDM Kes dalam rangka meningkatkan kondisi kerja?	0.719
10	Seberapa banyak unit-unit kerja atau bidang/bagian yang berbeda secara bersama-sama merencanakan dan mengkoordinasikan pekerjaan?	0.705
15	Seberapa banyak organisasi PUSDIKLAT SDM Kes ini memiliki tujuan dan sasaran yang proporsional?	0.649
13	Seberapa banyak kebutuhan informasi yang Anda peroleh mengenai apa yang sedang berlangsung di unit kerja atau bidang/bagian lain?	0.585
12	Seberapa banyak aktivitas-aktivitas kerja di PUSDIKLAT SDM Kes ini pantas untuk diorganisir?	0.579

Sumber: Hasil Penelitian Penulis 2008

B.3 Kepemimpinan LMX

Tujuh item kepemimpinan LMX yang direkomendasikan oleh Graen dan Uhl-Bien (1995: 219) dianalisis dan ditemukan bahwa keseluruhan item terbentuk ke dalam faktor 3. Masing-masing item tersebut berdasarkan urutan tertinggi koefisien faktor adalah: item 5 (kf = 0.756), item 6 (kf = 0.727), item 4 (kf = 0.7200), item 3 (kf = 0.617), item 7 (kf = 0.602), item 2 (kf = 0.570), item 1 (kf = 0.447). Faktor 3 ini dinamakan dengan perhatian profesional (*professional respect*).

TABEL 4.10
Faktor Kepemimpinan LMX

Kode /No. Item	Pertanyaan	Perhatian profesional
		Koefisien faktor
Lead 5	Saya bisa mempercayai atasan saya untuk "mengeluarkan saya dari masalah" meski untuk itu ia sendiri yang menanggung ongkosnya, demi kebutuhan saya.	0.754
6	Atasan saya mengenali potensi-potensi yang saya miliki	0.721
4	Atasan saya memahami masalah dan kebutuhan saya.	0.719
3	Hubungan kerja saya dengan atasan saya berjalan dengan efektif.	0.611
7	Tanpa menghiraukan seberapa besar kekuasaan yang telah dibangun oleh atasan saya untuk jabatannya, atasan saya akan bersedia menurunkan kekuasaannya untuk membantu saya	0.609
2	Atasan saya cukup mempercayai saya sehingga ia akan membela dan membenarkan keputusan-keputusan saya meskipun saya tidak berada di tempat.	0.557
1	Saya biasanya tahu di mana posisi saya dengan atasan saya	0.440

Sumber: Hasil Penelitian Penulis 2008

B.4 Ambiguitas Peran/Tugas

Sebanyak enam item pengukuran dari kuesioner ambiguitas peran/tugas (Randall, Aldag, Brief, 1977: 111) dianalisis. Berdasarkan penghitungan ditemukan ada lima item yang memenuhi nilai MSA sedangkan item 1 dikeluarkan. Kelima item tersebut seperti tampak pada Tabel 4.11 diurutkan berdasarkan besaran koefisien faktornya: item 4 (kf = 0.775), item 5 (kf = 0.698), item 6 (kf = 0.605), item 2 (kf = 0.495), dan item 3 (kf = 0.451). Faktor 4 dalam penelitian ini dinamakan kejelasan peran.

TABEL 4.11
Faktor Ambiguitas Peran/Tugas

Kode /No. Item	Pertanyaan	Kejelasan peran
		Koefisien faktor
RA 4	Saya tahu persis apa yang diharapkan kantor ini dari saya.	0.767
5	Saya merasa yakin dengan jumlah kewenangan yang saya miliki dalam pekerjaan saya.	0.684
6	Saya tahu bahwa saya telah membagi waktu kerja saya dengan sebaik-baiknya.	0.617
2	Penjelasan yang saya terima sudah jelas tentang apa saja yang harus saya lakukan.	0.512
3	Saya tahu apa yang menjadi tanggung jawab pekerjaan saya.	0.455

Sumber: Hasil Penelitian Penulis 2008

B.5 Kinerja

Sebanyak empat belas item pengukuran kinerja dari instrumen kinerja (Williams dan Anderson, 1991: 606) dianalisis. Namun seperti telah disebutkan sebelumnya, banyak item-item dari skala ini tidak memenuhi standar MSA, sehingga harus dikeluarkan. Hasil ini mengakibatkan item-item pengukuran kinerja ini menyisakan dua item. Dua item tersebut membentuk faktor 5 (Tabel 4.12). Kedua item tersebut adalah: item 2 ($kf = 0.691$) dan item 5 ($kf = 0.657$). Faktor 5 dalam penelitian ini dinamakan dengan *in-role behavior*.

TABEL 4.12
Faktor Kinerja

Kode /No. Item	Pertanyaan	In-role behavior
		Koefisien faktor
Kin 2	Saya menunaikan tugas dan tanggung jawab seperti dalam deskripsi kerja saya	0.687
5	Saya mengerjakan aktivitas-aktivitas yang secara langsung mempengaruhi evaluasi kinerja saya.	0.665

Sumber: Hasil Penelitian Penulis 2008

C. Analisis Regresi Ganda

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan penelitian mengenai bagaimana pengaruh karakteristik responden, ambiguitas peran/tugas, konflik peran/tugas, kepemimpinan LMX, iklim komunikasi, iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Untuk bisa menjawab pertanyaan tersebut, digunakan analisis regresi ganda. Regresi ganda adalah teknik statistik yang memungkinkan peneliti memprediksi skor sebuah variabel berdasarkan skor pada beberapa variabel lain. Regresi ganda pada penelitian ini menggunakan metode stepwise. Model penelitian yang disusun akan dihitung untuk mengetahui besaran pengaruh yang terjadi antara variabel-variabel independen yang diajukan terhadap variabel dependen. Proses penghitungan dilakukan dengan perhitungan statistik. Hasil-hasil penghitungannya sebagai berikut :

Korelasi antara kinerja dengan usia menunjukkan nilai r sebesar 0.109 namun tidak signifikan ($p = 0.138$), korelasi antara kinerja dengan pendidikan menunjukkan nilai r sebesar 0.357 dan signifikan ($p = 0.000$), korelasi kinerja dengan jabatan menunjukkan nilai r sebesar -0.073 dan tidak signifikan ($p = 0.232$), dan korelasi antara kinerja dengan masa kerja menunjukkan nilai r sebesar -0.036 dan tidak signifikan ($r = 0.359$). Korelasi antara kinerja dengan iklim komunikasi menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan ($p = 0.003$), besarnya koefisien korelasi atau r adalah 0.272. Korelasi antara kinerja dengan iklim organisasi menunjukkan hubungan yang positif namun tidak signifikan ($p = 0.155$), besarnya nilai r adalah 0.101. Berikutnya adalah korelasi antara kinerja dengan kepemimpinan LMX, keduanya menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan ($p = 0.022$), besarnya nilai r adalah 0.199. Korelasi antara kinerja dengan ambiguitas peran/tugas menunjukkan hubungan yang negatif dan signifikan ($p = 0.001$), besarnya nilai r adalah -0.303.

Berdasarkan penghitungan korelasi ini ada empat variabel independen yang berkorelasi dan signifikan dengan kinerja, sedangkan variabel independen lainnya tidak berkorelasi secara signifikan. Korelasi antara kinerja dengan

jenjang pendidikan memiliki nilai r yang paling kuat di antara korelasi-korelasi yang lain.

Hubungan antara Kinerja dengan Karakteristik Responden

Hubungan antara kinerja dengan karakteristik responden - usia, pendidikan, jabatan, dan masa kerja menunjukkan hasil-hasil seperti berikut: (1) korelasi antara kinerja dengan usia menunjukkan hubungan yang positif namun tidak signifikan ($r = 0.109$, $p > 0.05$); (2) korelasi antara kinerja dengan jenjang pendidikan menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan ($r = 0.357$, $p = 0.01$); (3) korelasi antara kinerja dengan jabatan menunjukkan hubungan yang negatif dan tidak signifikan ($r = -0.073$, $p > 0.05$); (4) korelasi antara kinerja dengan masa kerja menunjukkan hubungan yang negatif dan tidak signifikan ($r = -0.036$, $p > 0.05$).

Hubungan antara Kinerja dengan Ambiguitas Peran/Tugas

Penelitian ini berhasil menunjukkan bahwa korelasi antara kinerja dengan ambiguitas peran/tugas adalah negatif dan signifikan. Hasil ini menguatkan kebenaran temuan sebelumnya, bahwa ada korelasi antara ambiguitas peran/tugas dengan kinerja (Schuler, 1975, Breugh, 1980). Hubungan negatif ini bisa dijelaskan sebagai suatu keadaan (hipotetikal) di mana semakin tinggi ambiguitas akan diikuti dengan kinerja yang semakin rendah dan begitu sebaliknya. Korelasi yang dilaporkan dalam penelitian ini adalah -0.303 sehingga bisa dikategorikan lemah. Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu, besaran korelasi ini memang tidak pernah tinggi. Schuler (1975 dalam Schuler 1977: 99) yang dalam penelitiannya menggunakan sampel pegawai dari level staf melaporkan adanya hubungan yang negatif antara persepsi terhadap peran dengan kinerja, menemukan korelasi sebesar -0.43 untuk ambiguitas dan -0.16 konflik peran/tugas. Penelitian yang dilakukan oleh Szilagyi, Sims, dan Keller (1976:259) dengan sampel para manajer, menemukan korelasi yang rendah, bahkan untuk sampel semua level di organisasi, tidak berkorelasi. Menurut Kahn (1964 dalam Schuler, 1977: 99), ada indikasi bahwa semakin tinggi kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai, semakin lebih baik pegawai

tersebut mengatasi ambiguitas dan konflik peran/tugas. Bila dikaitkan dengan sampel penelitian di Pusdiklat SDM Kesehatan ini, bisa dikatakan bahwa 80.4 persen responden berada pada level staf dan 19.6 persen lainnya pejabat eselon yang lebih tinggi.

Hubungan antara Kinerja dengan Kepemimpinan Pertukaran Atasan-Bawahan

Penelitian ini berhasil menunjukkan bahwa ada korelasi yang positif dan signifikan antara kinerja dengan kepemimpinan pertukaran atasan-bawahan. Hasil ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Gerstner dan Day (1997) mengenai teori pertukaran atasan-bawahan bahwa kualitas hubungan atasan-bawahan memprediksi berbagai macam hasil akhir individu dan organisasi. LMX yang diukur melalui persepsi bawahan ini merepresentasikan kualitas hubungan yang dibangun oleh atasan terhadap bawahannya. Meski demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas hubungan atasan-bawahan tidak serta merta berkorelasi dengan kuat terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian Janssen dan Yperen (2004: 376) memperlihatkan korelasi sebesar 0.34. Temuan-temuan ini memperlihatkan bahwa tinggi rendahnya kualitas hubungan pertukaran yang dibangun atasan dengan bawahannya akan berubah bersama-sama dengan kinerja pegawai. Namun kekuatan perubahan yang dihasilkan dari hubungan ini tidaklah besar. Pertukaran untuk sebuah perubahan harus mendekati kondisi yang diinginkan oleh kedua belah pihak, Jika atasan menginginkan perubahan pada sisi performa pekerjaan bawahan, maka pilihan dukungan yang akan diberikan harus lebih spesifik kepada usaha memenuhi kebutuhan bawahan dalam meningkatkan potensi atau prasarana penunjang kerja.

Pada situasi aktual, pertukaran hanya mungkin bila atasan benar-benar mempraktekkan dukungan yang nyata. Jadi pada dasarnya, kepemimpinan dengan pendekatan pertukaran tidak memberi perubahan nyata apabila tidak ada agenda perubahan yang mendorong penerima dukungan merasa

mempunyai kewajiban untuk merubah perilakunya. LMX juga memiliki keterbatasan karena, atasan membangun relasi yang berbeda-beda dengan individu yang berbeda-beda. Pertukaran praktis hanya menimbulkan loyalitas saja, bukan peningkatan performa tugas. Janssen dan Yperen (2004) lebih sepakat agar dalam setiap pertukaran ini, masing-masing tahu tuntutan apa yang dikehendaki, baik itu orientasi terhadap pencapaian tujuan dari sisi pegawai dan peningkatan kualitas hubungan dari sisi atasan.

Hubungan antara Kinerja dengan Iklim Organisasi

Penelitian ini tidak berhasil menunjukkan adanya korelasi antara kinerja dengan iklim organisasi secara signifikan. Secara khusus dimensi iklim organisasi yang diukur pada penelitian ini adalah kejelasan organisasi (Guzley, 1992: 392). Kejelasan organisasi di sini berkaitan dengan usaha organisasi meningkatkan kondisi kerja, metode perbaikan kerja, pengkoordinasian kerja, kelengkapan sarana kerja, organisasi pekerjaan, pemenuhan kebutuhan informasi, penyebaran informasi, dan tujuan organisasi. Pada umumnya, responden menanggapi keadaan organisasi ini secara negatif, sebagian besar responden mengatakan bahwa usaha-usaha untuk mendukung kinerja masih termasuk serba sedikit atau kurang. Bila dikaitkan indikator keterdukungan dari iklim organisasi yang diteliti oleh Pritchard dan Karasick (1973), tampak ada kesamaan, di mana tidak ada korelasi yang signifikan.

Hubungan antara Kinerja dengan Iklim Komunikasi

Penelitian ini berhasil menunjukkan bahwa ada korelasi yang positif dan signifikan antara kinerja dengan iklim komunikasi. Iklim komunikasi yang dipersepsikan oleh responden dalam penelitian ini berkaitan dengan komunikasi antara atasan dengan bawahan. Ukuran komunikasi yang ingin diketahui adalah sampai seberapa banyak atasan: mendengarkan kesulitan pegawai, memberikan kebebasan dalam berbicara, memahami masalah pekerjaan pegawai, memahami individu pegawai, menganggap penting informasi pegawai, dan memudahkan pekerjaan pegawai. Responden pada umumnya memberikan jawaban yang positif.

Secara umum hubungan antara korelasi dengan regresi adalah jika korelasi antar dua variabel semakin kuat maka skor-skor akan semakin mendekat/merapat ke garis regresi dengan demikian akan semakin akurat prediksi yang dibuat.

Regresi Ganda Untuk Semua Variabel-variabel Yang Diukur

Pada langkah selanjutnya dilakukan regresi ganda untuk semua variabel-variabel yang diukur. Metode *stepwise* digunakan untuk mengetahui besaran variabel-variabel yang diregresikan secara bertahap. Pada model awal, variabel yang dimasukkan adalah karakteristik responden, yaitu usia, jenjang pendidikan, jabatan, dan masa kerja. Dari keempatnya, hanya variabel jenjang pendidikan yang memenuhi syarat untuk dimasukkan dalam penghitungan regresi, sedangkan tiga lainnya ditolak. Nilai r yang diperoleh dari model satu dengan prediktor jenjang pendidikan adalah 0.357, nilai R^2 sebesar 0.128. Hasil dari model satu ini menjelaskan bahwa besarnya persentase variabel jenjang pendidikan terhadap perubahan variabel kinerja adalah sebesar 12.8 persen, sedangkan sisanya 87.2 persen dipengaruhi oleh variabel lain selain variabel jenjang pendidikan. Nilai F hitung (df 1,100) yang diperoleh adalah 14.623 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000. Nilai F hitung ini lebih dari nilai F tabel baik pada taraf 0.01 dan 0.05, dengan demikian variabel pendidikan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Tabel 4.14
Ringkasan Hasil Penghitungan Regresi

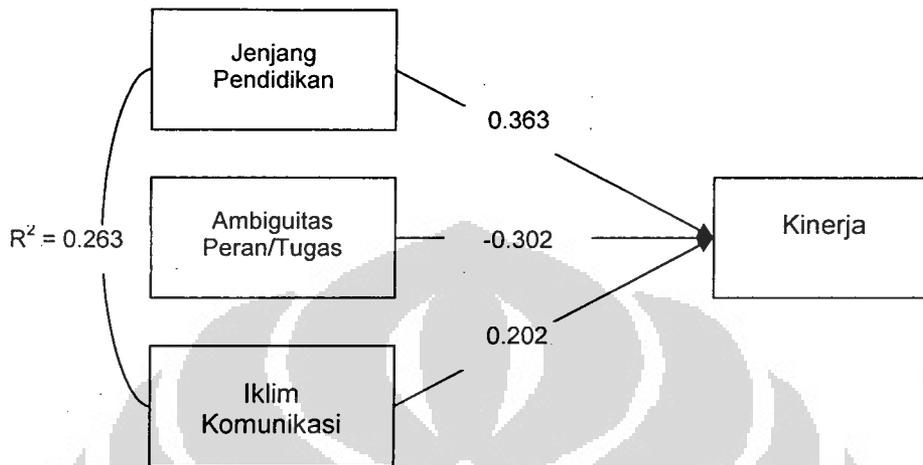
Model	Prediktor	R	R^2	Perubahan R^2	F	Signifikansi F
1.	Pendidikan	0.357	0.128	0.128	14.623	0.000
2.	Pendidikan, , Ambiguitas Peran	0.482	0.232	0.104	14.940	0.000
3.	Pendidikan, , Ambiguitas Peran, Iklim Komunikasi	0.513	0.263	0.031	11.666	0.000

Sumber: Hasil Penelitian Penulis 2008

kriteria stepwise yaitu ≤ 0.05 . Dengan menambahkan variabel ambiguitas peran/tugas ke dalam model kedua yaitu model dua prediktor, diperoleh nilai r sebesar 0.482, R^2 sebesar 0.232. Hasil dari model kedua ini menjelaskan bahwa koefisien determinasi hitung atau R^2 mencapai 0.232 (23.2 persen). Besaran 23.2 persen ini adalah persentase pengaruh variabel jenjang pendidikan dan ambiguitas peran/tugas secara bersama-sama terhadap perubahan di dalam variabel kinerja, sedangkan 76.8 persen lainnya diterangkan oleh variabel-variabel lain di luar jenjang pendidikan dan ambiguitas peran/tugas. Masuknya variabel ambiguitas peran/tugas dalam model ketiga ternyata meningkatkan besaran R^2 , yaitu dari semula 0.128 menjadi 0.232. Ini artinya ada penambahan sebesar 0.104 dalam R^2 yang merupakan kontribusi dari variabel ambiguitas peran/tugas. Nilai F untuk model ketiga ini sekarang menjadi 14.940 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000. Ketiga variabel ini berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Variabel terakhir yang dimasukkan ke dalam model regresi ketiga adalah variabel iklim komunikasi. Variabel ini juga memenuhi kriteria stepwise (≤ 0.05). Dengan menambahkan variabel iklim komunikasi ke dalam model ketiga yaitu model tiga prediktor diperoleh nilai r sebesar 0.513 dan R^2 sebesar 0.263. Hasil dari model ketiga ini menjelaskan bahwa koefisien determinasi hitung atau R^2 mencapai 0.263 (26.3 persen). Besaran 26.3 persen ini adalah persentase pengaruh variabel jenjang pendidikan, ambiguitas peran/tugas dan iklim komunikasi secara bersama-sama terhadap perubahan di dalam variabel kinerja, sedangkan 73.7 persen lainnya diterangkan oleh variabel-variabel lain di luar jenjang pendidikan, ambiguitas peran/tugas, dan iklim komunikasi. Masuknya variabel iklim komunikasi dalam model ketiga ternyata meningkatkan besaran R^2 , yaitu dari semula 0.232 menjadi 0.263. Ini artinya ada penambahan sebesar 0.031 dalam R^2 yang merupakan kontribusi dari variabel iklim komunikasi. Nilai F untuk model ketiga ini sekarang menjadi 11.666, angka F ini turun bila dibandingkan dengan dengan F dengan dua prediktor, namun demikian tingkat signifikansi model ketiga ini mencapai sebesar 0.000. Ketiga variabel ini berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

GAMBAR 4.1
 Model Pengaruh dari Ambiguitas Peran/Tugas, Jenjang Pendidikan dan Iklim Komunikasi terhadap Kinerja



Sumber: Hasil Penelitian Penulis 2008

Gambar 4.1 menggambarkan tiga variabel independen, yaitu: ambiguitas peran/tugas, jenjang pendidikan, dan iklim komunikasi, berinteraksi dengan variabel kinerja. Besarnya nilai R^2 adalah 0.263. Nilai ini menjelaskan besaran koefisien determinasi ketiga variabel independen secara bersama-sama terhadap kinerja. Dapat dikatakan bahwa sebanyak 26.3 persen perubahan pada variabel-variabel independen secara bersamaan bisa memprediksi perubahan pada variabel kinerja.

Berdasarkan koefisien korelasi parsial yang dihitung, variabel ambiguitas peran/tugas memiliki korelasi parsial sebesar -0.302, variabel jenjang pendidikan memiliki korelasi parsial sebesar 0.363, dan variabel iklim komunikasi memiliki korelasi parsial sebesar 0.202. Dari ketiga variabel tersebut, tampak bahwa variabel jenjang pendidikan memiliki korelasi parsial yang paling besar terhadap kinerja dibandingkan dengan dua variabel lainnya. Variabel yang paling kecil korelasi parsialnya adalah variabel iklim organisasi.

Selain signifikansi model, diperoleh juga hasil berupa signifikansi tiap-tiap variabel prediktor (Tabel 4.15). Hasil-hasil ini penting untuk mengetahui kontribusi tiap-tiap variabel terhadap model. Kontribusi tersebut tercermin melalui koefisien *Standardized Beta*. Semakin besar nilai *standardized beta* menunjukkan bahwa perubahan unit di dalam variabel prediktor memiliki efek yang besar terhadap variabel kriteria (kinerja). Beta untuk variabel ambiguitas peran/tugas adalah -0.304 dengan $t = -3.480$ ($p=0.001$), beta untuk variabel jenjang pendidikan adalah 0.341 dengan $t = 3.858$ ($p=0.000$), dan beta untuk variabel iklim komunikasi sebesar 0.181 dengan $t = 2.040$ ($p=0.044$). Arti nilai t dan signifikan (p) adalah semakin besar nilai t diikuti nilai p yang kecil, menunjukkan bahwa variabel prediktor memiliki dampak yang besar terhadap variabel kriteria.

Tabel 4.15
Signifikansi Variabel Prediktor

	Beta	t	p
Jenjang pendidikan	0.341	3.858	0.000
Ambiguitas Peran/tugas	-0.304	-3.480	0.001
Iklim Komunikasi	0.181	2.040	0.044

Sumber: Hasil Penelitian Penulis 2008

C.1 Pengaruh Karakteristik Responden terhadap kinerja

Karakteristik responden dalam penelitian ini memegang peranan penting dalam memrediksi kinerja dan jenjang pendidikan adalah karakteristik responden yang menghasilkan pengaruh signifikan terhadap kinerja.

C.1.1 Pengaruh jenjang pendidikan terhadap kinerja

Dalam hal jenjang pendidikan, penelitian ini menemukan ada pengaruh yang signifikan antara tingkat pendidikan terhadap kinerja. Hal ini memberi makna semakin meningkat tingkat pendidikan pegawai, semakin meningkat pula kinerjanya, atau sebaliknya. Ini berarti jenjang pendidikan merupakan bagian yang penting dalam memrediksi kinerja pegawai. Dalam

penelitian ini sebagian besar responden mempunyai jenjang pendidikan yang tinggi, yaitu setingkat magister ada sebanyak 32 orang atau 31.4 persen, setingkat strata satu ada 24 orang atau 23.5 persen, sedangkan lainnya setingkat SMA dan Diploma III.

Hal ini sesuai dengan pendapat Prasetya Irawan (2002 :17) yang memaknai kinerja sebagai suatu kontekstual pada segi ini seseorang dilihat dari segi kemampuannya. Dengan asumsi bahwa jika seseorang mampu mengerjakan pekerjaannya maka kinerjanya dapat dikatakan baik. Dalam hal ini apabila seseorang dengan tingkat pendidikan tertentu dan keterampilan tertentu ditempatkan pada bidang tugas atau posisi yang tepat, maka secara kontekstual dapat diyakini kinerjanya akan meningkat.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Sumarsono (2005) yang menyatakan pendidikan memberikan sumbangan atau pengaruh secara signifikan terhadap kinerja seseorang.

Jelaslah bahwa faktor pendidikan sangat memegang peranan dalam menentukan kinerja di lingkungan PUSDIKLAT SDM Kesehatan.

C.1.2 Pengaruh jabatan terhadap kinerja

Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab wewenang dan hak seorang pegawai dalam suatu organisasi.

Penelitian ini menemukan bahwa tidak ada pengaruh jabatan terhadap kinerja. Hal ini memberi makna bahwa kinerja pegawai tidak dipengaruhi oleh jabatan yang didudukinya. Hal ini mungkin disebabkan karena pada berbagai jabatan yang ada di Pusdiklat SDM Kesehatan termasuk staf, telah memiliki tingkat pendidikan yang hampir sama, seperti diketahui bahwa lebih dari 50 % responden memiliki tingkat pendidikan tinggi. Responden yang mencapai jenjang pendidikan tertinggi yaitu setingkat magister ada sebanyak 32 orang atau 31.4 persen, setingkat strata satu ada 24 orang atau 23.5 persen,

semuanya mempunyai jabatan yang berbeda, dan tersebar pada jabatan struktural, fungsional dan staf.

C.1.3 Pengaruh Umur terhadap kinerja

Pada Penelitian ini tidak ditemukan pengaruh yang signifikan Umur Pegawai terhadap kinerja. Hal ini memberi makna Kinerja pegawai tidak dipengaruhi tingkatan umum (Kelompok usia). Kelompok Usia terbesar pada penelitian ini ada pada golongan 41 s/d 45 tahun (33,3%), ini adalah golongan usia madya yang dianggap produktif selanjutnya golongan usia 45 s/d 50 tahun (23,5%), karena pada dasarnya jenis pekerjaan yang dikerjakan oleh responden tidak mempunyai perbedaan yang besar, terutama yang memerlukan kekuatan fisik. Hal ini juga diduga banyaknya pegawai yang berpendidikan tinggi, walaupun usia tua tetapi memiliki pendidikan tinggi akan mempengaruhi kinerja. Begitu juga yang berusia muda memiliki pendidikan tinggi akan mempengaruhi kinerjanya.

Hampir seluruh jenis pekerjaan dapat dilakukan oleh semua tingkatan umur, hal ini dapat diprediksikan bahwa pekerjaan yang ada di Pusdiklat SDM Kesehatan tidak terlalu tergantung pada kekuatan fisik atau tinggi rendahnya umur. Hal ini sesuai, studi yang menunjukkan bahwa faktor usia hanya memberi kontribusi yang kecil terhadap kinerja tugas (McEvoy dan Cascio, 1989; Waldman dan Avolio, 1986). Hasil ini juga sejalan dengan penelitian Astian Octavia (2002) dan Rise Milianti (2007) yang menyatakan tidak ada hubungan umur dengan kinerja.

Tetapi Hasil ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya (Giniger, 1983) yang menyatakan bahwa bertambahnya usia menyebabkan penurunan kemampuan, seperti kecepatan, keterampilan, koordinasi motor, dan kekuatan. Bisa diprediksikan bila jenis pekerjaan yang sama berat, dengan usia yang berbeda ada kemungkinan akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

C.1.4 Pengaruh Masa Kerja terhadap kinerja

Dalam konteks pekerjaan, pengalaman memerlukan akumulasi pengetahuan spesifik pekerjaan dari tindakan, praktis, dan persepsi tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan tertentu (Quinones, 1995). Walaupun berdasarkan pada persepsi dan praktik, pengalaman terikat pada waktu, yang memungkinkan akumulasi pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Pada Penelitian ini ditemukan tidak ada pengaruh Masa kerja terhadap kinerja. Hal ini memberi makna bahwa kinerja pegawai tidak dipengaruhi oleh masa kerjanya. Baik pegawai yang tergolong mempunyai masa kerja sedikit dan banyak, dianggap sama dalam mencapai kinerja. Hal ini juga diduga banyaknya pegawai yang berpendidikan tinggi, walaupun masa kerja baru tetapi memiliki pendidikan tinggi akan mempengaruhi kinerja.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh dan Rise Milianti (2007) yang menyatakan tidak ada hubungan Antara masa kerja dengan kinerja.

Penelitian ini tidak sejalan dengan teori Teori belajar (Weiss, 1990) yang memprediksi bahwa pengalaman kerja meningkatkan kemampuan kerja. Serta Teori modal manusia yang menyatakan bahwa para pegawai membuat investasi pengalaman di dalam diri mereka sendiri, yang meningkatkan kemampuan mereka, dan memengaruhi kinerja mereka (Ehrenberg dan Smith, 2000) dan penelitian yang dilakukan oleh Astian Octavia (2002) yang menyatakan ada hubungan antara masa kerja dengan kinerja.

C.2 Pengaruh Ambiguitas Peran/Tugas terhadap kinerja

Seperti diungkapkan dalam penelitian-penelitian terdahulu, ada dampak negatif dari stress dalam pekerjaan yang muncul dalam bentuk ambiguitas

peran/tugas (Mossholder, Bedeian, dan Armenakis, 1981: 224). Persepsi peran/tugas tersebut dalam beberapa penelitian dikaitkan dengan ketidakpuasan dalam bekerja, kinerja yang rendah, ketegangan, dan keinginan untuk keluar dari pekerjaan (Kahri, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964; Morris dan Snyder, 1979; Szilagyi, 1977 dalam Mossholder, Bedeian, dan Armenakis, 1981: 224).

Menurut Kahn (1964 dalam Schuler, 1977: 99), ada indikasi bahwa semakin tinggi kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai, semakin lebih baik pegawai tersebut mengatasi ambiguitas dan konflik peran/tugas.

Ambiguitas peran/tugas yang diteliti pada penelitian ini terbukti memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja tugas-tugas pegawai seperti yang tercantum dalam deskripsi kerja. Hal ini memberikan makna semakin dapat ditekan atau diminimalisir ambiguitas peran/tugas, maka kinerja yang dicapai pegawai akan semakin meningkat. Sebaliknya dengan peningkatan semakin besar ambiguitas peran/tugas, maka kinerja yang dicapai pegawai akan semakin menurun. Hasil ini memperkuat pendugaan bahwa kinerja yang rendah terjadi karena kehadiran ambiguitas dan konflik peran/tugas yang tinggi di dalam pekerjaan sehingga suasana: tidak tahu apa yang harus dikerjakan seperti adanya perintah tugas yang berbeda dari tugas pokok, atas otoritas siapa pekerjaan harus dilakukan, dan ketidaksesuaian untuk siapa pekerjaan dilakukan, pegawai tidak mempunyai uraian tugas yang jelas, adanya tugas-tugas tambahan yang dialami pegawai, sehingga kondisi-kondisi ini berpengaruh pada kinerja yang rendah.

C.3 Pengaruh Iklim Komunikasi terhadap kinerja

Iklim komunikasi, terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Meskipun tidak pada penelitian ini pemrediksian hanya bertumpu pada komunikasi atasan dan bawahan. Hal ini memberikan

makna semakin baik iklim komunikasi, maka kinerja yang dicapai pegawai akan semakin meningkat. Sebaliknya semakin buruk iklim komunikasi, maka kinerja yang dicapai pegawai akan semakin menurun.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Hantal Parulian Simanjuntak (2004) yang menyatakan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara iklim komunikasi dengan kinerja. Penelitian Ira Deviani (2005) juga menunjukkan pengaruh yang signifikan antara iklim komunikasi dengan kinerja dan penelitian Ester Istianingrum (2006) ada pengaruh yang positif dan signifikan antara komunikasi dengan kinerja.

Secara teoritis hasil ini sebenarnya telah memenuhi pendapat yang dikemukakan oleh Huseman, Hatfield, dan Gatewood (1978 dalam Alexander, Helms dan Wilkins (1989: 416) yang menyebutkan bahwa komunikasi atasan terhadap bawahan ini bisa efektif memengaruhi kinerja bawahan dengan cara: menyediakan data mengenai pekerjaan yang sangat memerlukan kinerja yang tinggi; menyediakan umpan balik kinerja yang memungkinkan bawahan mengevaluasi efektivitas perilakunya; memberikan dorongan semangat; membentuk dan memelihara hubungan interpersonal yang positif antara atasan dengan bawahan.

C.4 Pengaruh Konflik Peran/tugas terhadap kinerja

Terkait dengan konflik tugas, item-item dalam penelitian ini tidak cukup signifikan untuk mewakili indikator konflik tugas. Ini menunjukkan bahwa data lapangan tidak mendukung variabel ini, yang mengakibatkan semua item tidak bisa dihitung. Secara teoritis harapan-harapan peran yang tidak konsisten menciptakan "konflik peran" bagi seseorang (Wexley dan Yukl, 2003). Spector (1996: 206) menyebut konflik peran muncul ketika pegawai mendapati permintaan-permintaan yang bertentangan (*incompatible*) baik di tempat kerja (*intra-role*) atau antara pekerjaan dengan di luar pekerjaan (*extra-role*). Konflik tugas juga menyebabkan pengaruh

negatif, ketegangan dan bahkan simptom-simptom fisik pada bagian tubuh seseorang (Munchinsky, 2000: 311). Dalam penelitian ini, besar kemungkinan persoalan konflik peran ini tidak begitu jelas bagi responden.

C.5 Pengaruh kepemimpinan LMX terhadap kinerja

Dalam kaitannya dengan kinerja, variabel kepemimpinan LMX yang diwakili oleh indikator perhatian profesional menunjukkan korelasi positif dan signifikan, namun pengaruh yang dihasilkan sangat kecil sekali dan sangat tidak signifikan. Hasil ini memberi gambaran bahwa perhatian profesional yang diberikan oleh pemimpin dan dirasakan oleh bawahan tidak menyentuh tujuan pertukaran yang diharapkan dari sudut kepemimpinan LMX. Pertukaran yang diharapkan dari bawahan berupa peningkatan kinerja tidak terjadi, karena bawahan tidak cukup punya alasan untuk mempercayai dan memperoleh bukti bahwa hubungan yang sekarang dibina adalah dalam rangka pertukaran. Bawahan tidak melihat ada upaya pengorbanan pemimpin yang mendasari motivasi untuk berkinerja tinggi. Hubungan yang terbina tidak personal dan cenderung bersikap umum.

Disamping itu model kepemimpinan LMX hanya memperhatikan perindividu, sehingga akan menimbulkan kecemburuan pada individu yang lain. Pada penelitian ini, gaya kepemimpinan yang ditinjau dari sudut pertukaran tidak berhasil mengungkapkan adanya efek dalam diri bawahan berupa usaha meningkatkan kinerja.

Hasil ini juga memperlihatkan bahwa teori LMX yang adalah teori pertukaran sosial dalam rangka menjelaskan pengembangan hubungan sepiang dan ikatan antara proses kepemimpinan dengan hasil-hasil akhir tidak terbukti. Teori pertukaran sosial yang menekankan bahwa ada perasaan wajib pada diri bawahan untuk membalas hubungan-hubungan yang berkualitas tinggi dan bahwa hubungan-hubungan sepiang dan peran-peran dalam pekerjaan dibangun atau dinegosiasikan terus menerus melalui serangkaian pertukaran dalam penelitian ini tidak tercemin. Terkait

dengan riset empirik yang telah mendemonstrasikan bahwa LMX mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap hasil-hasil akhir seperti kinerja tugas (Gerstner dan Day, 1997) dalam penelitian ini tidak terbukti.

C.6. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap kinerja

Iklim organisasi yang diwakili oleh kejelasan organisasi mempunyai hubungan positif yang relatif kecil dan tidak signifikan dengan kinerja. Hal ini memberi makna bahwa iklim organisasi tidak mempengaruhi kinerja. Hasil ini memperlihatkan bahwa tidak ada perubahan yang cukup memadai di dalam kejelasan organisasi yang bisa berubah bersama-sama dengan kinerja.

Metode-metode perbaikan kinerja untuk memuaskan pelanggan belum dilihat sebagai upaya keras organisasi dalam mewujudkan organisasi jasa yang profesional. Begitu pula dengan informasi yang diperlukan untuk digunakan bersama di lingkungan PUSDIKLAT SDM Kesehatan belum semuanya bisa diakses. Dari sisi perlengkapan dan sumber daya untuk melaksanakan pekerjaan masih dianggap belum mencukupi. Upaya peningkatan kondisi kerja yang dilakukan manajemen PUSDIKLAT SDM Kesehatan belum cukup sebagai motivasi untuk meningkatkan kinerja.

Dalam hal koordinasi antar unit kerja, tampak bahwa perencanaan dan koordinasi dirasakan kurang, sehingga terkesan berjalan sendiri-sendiri, dan pada gilirannya bisa berdampak pada gangguan dalam pelaksanaan kerja. Di samping itu, perubahan kinerja ke arah yang lebih tinggi masih berupa keinginan karena pegawai diperhadapkan pada kekurangan jelasan tujuan dan sasaran PUSDIKLAT SDM Kesehatan. Minimnya pengorganisasian kerja di lingkungan PUSDIKLAT merupakan bentuk kurangnya perhatian untuk mengupayakan pelaksanaan kerja yang lebih efektif.

Hasil penelitian ini kurang sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Widiarti (2007) yang menemukan pengaruh yang paling kuat

Hasil penelitian ini kurang sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Widiarti (2007) yang menemukan pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja pegawai adalah variabel persepsi pegawai terhadap iklim organisasi dan Penelitian yang dilakukan oleh Pritchard dan Karasick (1973) mengenai efek iklim organisasi terhadap kinerja tugas, pada penelitian ini kurang terbukti secara nyata.

Berdasarkan penghitungan regresi di atas, maka model pemrediksian kinerja dengan tiga prediktor (jenjang pendidikan, ambiguitas peran/tugas dan iklim komunikasi) adalah model paling baik yang bisa diperoleh pada penelitian ini. Melalui pemodelan ini, tampak bahwa kinerja bisa meningkat dengan memperbaiki atau mengurangi sampai sebanyak mungkin kondisi ambiguitas yang salah satunya adalah dengan mendorong peran pemimpin untuk turun melihat dan memperbaiki kondisi tidak sehat ini. Cara lain yang bisa dilakukan bersamaan untuk mendapatkan perbaikan kinerja adalah meningkatkan iklim komunikasi yang lebih positif. Melalui jalan ini pun tampak pemimpin memainkan peranan yang besar. Jadi jalan keluar untuk memperbaiki kinerja di PUSDIKLAT SDM Kesehatan adalah dengan mendorong pemimpin untuk mau terlibat lebih dalam demi kesuksesan organisasi PUSDIKLAT SDM Kesehatan.

C.7. Hasil Pengujian Terhadap Hipotesis Yang diajukan

Secara ringkas pada Tabel 4.15 dapat dilihat hasil-hasil pengujian terhadap hipotesis yang diajukan sebelumnya:

Tabel 4.15
Hasil Pengujian Hipotesis

No.	Hipotesis	Hasil
1.	Terdapat pengaruh yang signifikan dari karakteristik Jenjang Pendidikan responden terhadap kinerja pegawai PUSDIKLAT SDM Kesehatan	Terbukti, ada pengaruh yang signifikan
2.	Terdapat pengaruh yang signifikan dari karakteristik Usia responden terhadap kinerja pegawai PUSDIKLAT SDM Kesehatan	Tidak terbukti
3.	Terdapat pengaruh yang signifikan dari karakteristik Masa Kerja responden terhadap kinerja pegawai PUSDIKLAT SDM Kesehatan	Tidak terbukti
4.	Terdapat pengaruh yang signifikan dari karakteristik Jabatan responden terhadap kinerja pegawai PUSDIKLAT SDM Kesehatan	Tidak terbukti
5.	Terdapat pengaruh yang signifikan dari ambiguitas peran/tugas terhadap kinerja pegawai PUSDIKLAT SDM Kesehatan	Terbukti, ada pengaruh yang signifikan
6.	Terdapat pengaruh yang signifikan dari konflik peran/tugas terhadap kinerja pegawai di PUSDIKLAT SDM Kesehatan	Tidak terbukti
7.	Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan pertukaran atasan-bawahan terhadap kinerja pegawai di PUSDIKLAT SDM Kesehatan	Tidak terbukti
8.	Terdapat pengaruh yang signifikan dari iklim organisasi terhadap kinerja pegawai di PUSDIKLAT SDM Kesehatan	Tidak terbukti
9.	Terdapat pengaruh yang signifikan dari iklim komunikasi terhadap kinerja pegawai di PUSDIKLAT SDM Kesehatan	Terbukti, ada pengaruh yang signifikan

Sumber: Hasil Penelitian Penulis 2008

Di luar ketiga variabel yang berpengaruh secara signifikan, ada variabel-variabel lain yang tidak termasuk di dalam model, seperti usia, jabatan, masa kerja, kepemimpinan LMX, dan iklim organisasi. Ini menunjukkan bahwa variabel-variabel ini tidak selalu konsisten sebagai prediktor.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan analisis data penelitian dengan teknik statistik untuk menjawab pertanyaan penelitian sebagaimana diuraikan dalam bab I, maka hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Pengaruh karakteristik responden terhadap kinerja hasilnya sebagai berikut :
 - b. Usia tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai
 - c. Jabatan tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai
 - d. Masa kerja tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai
 - e. Ditemukan Pendidikan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai
2. Komunikasi atasan bawahan signifikan mewakili variabel iklim komunikasi.
3. Kejelasan organisasi signifikan mewakili variabel iklim organisasi.
4. Perhatian profesional signifikan mewakili variabel kepemimpinan LMX.
5. Kejelasan peran signifikan mewakili variabel ambiguitas peran/tugas.
6. In-role behavior signifikan mewakili variabel kinerja.
7. Ada pengaruh yang signifikan dari ambiguitas peran/tugas terhadap kinerja.
8. Ada pengaruh yang signifikan dari iklim komunikasi terhadap kinerja.
9. Tidak ada pengaruh dari kepemimpinan LMX terhadap kinerja pegawai
10. Tidak ada pengaruh dari Iklim organisasi terhadap kinerja pegawai
11. Secara bersama-sama variabel ambiguitas peran/tugas, tingkat pendidikan, dan iklim komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
12. Variabel yang berpengaruh paling kuat terhadap kinerja pegawai adalah persepsi pegawai terhadap tingkat pendidikan dilanjutkan dengan variabel ambiguitas peran/tugas dan variabel iklim organisasi.
13. Seluruh item konflik/peran tidak memenuhi standar MSA, akibatnya, seluruh item konflik peran tidak lagi bisa disertakan atau dikeluarkan dari analisis faktor. Sehingga tidak dilakukan uji pengaruh konflik peran/tugas terhadap kinerja pegawai

B. Saran

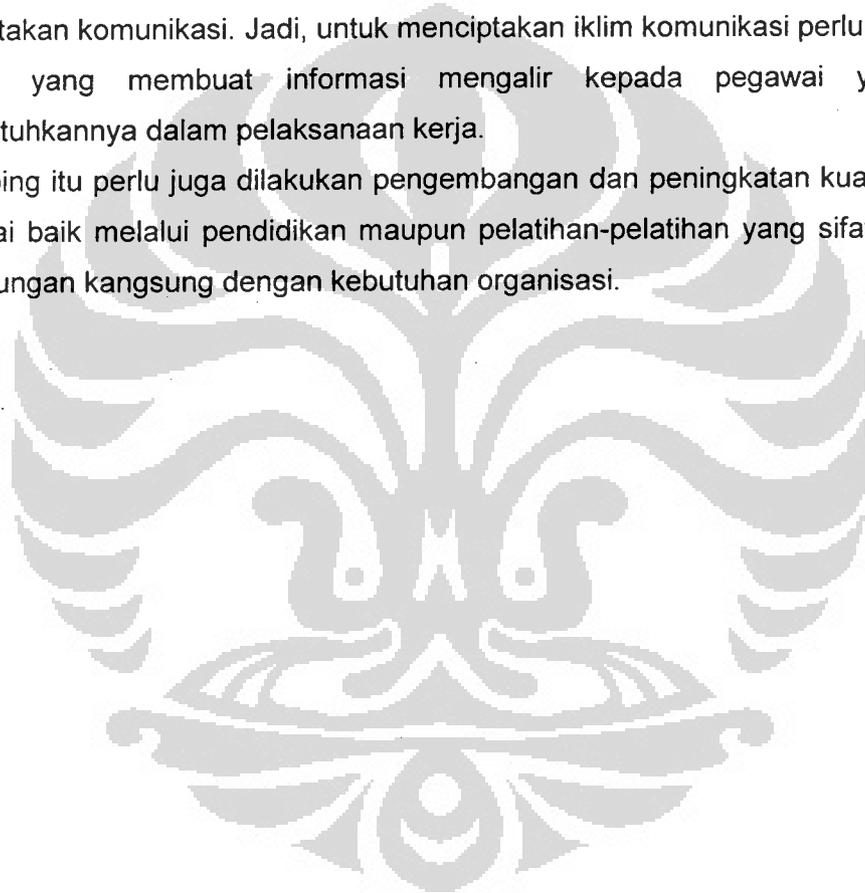
Secara konseptual, penelitian ini menghasilkan beberapa implikasi serta rekomendasi antara lain:

Aspek teoritis. Kinerja seperti pada kerangka teori terdiri dari dua jenis, yaitu: kinerja rutin dan kinerja kontekstual. Kinerja rutin berkaitan dengan pelaksanaan kerja seperti yang tercantum dalam deskripsi kerja. Pekerjaan rutin selayaknya tidak boleh terganggu, karena bisa mengganggu keseluruhan kerja unit. Kinerja kontekstual tidak terikat pada pekerjaan rutin, sifatnya sukarela, namun sangat menguntungkan organisasi meski untuk kinerja kontekstual, pegawai tidak menerima imbalan finansial. Pada penelitian ini, yang dipengaruhi oleh ambiguitas dan iklim komunikasi adalah kinerja rutin. Implikasinya, kinerja tidak akan memenuhi standar jika ambiguitas tidak segera direduksi. Usaha mereduksi bisa terwujud apabila pemimpin disemua level mau berperan aktif mengenali permasalahan yang ada di unit-unit kerja dan mau melakukan koordinasi. Kinerja kontekstual bisa meningkat apabila ada usaha dari pemimpin untuk memberikan contoh, dan mau melakukan “pertukaran” yang sifatnya “menuntut” imbalan kinerja dari pegawai bukan untuk menciptakan loyalitas semu.

Aspek praktis. beberapa hal ini bisa dipertimbangkan sebagai masukan bagi organisasi:

1. Peran pemimpin sangat membantu untuk menciptakan kejelasan peran/tugas pegawai. Gaya kepemimpinan LMX tidak bisa diterapkan untuk PUSDIKLAT SDM Kesehatan. Sebagai jalan keluar, perlu dipikirkan gaya kepemimpinan yang mengarahkan dan transformasional.
2. Ambiguitas peran/tugas bisa diatasi dengan cara meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai. Pegawai yang kemampuannya secara bertahap ditingkatkan akan menyesuaikan diri dan mandiri dan mampu mengatasi ketidakjelasan sehingga kinerja tugasnya tidak sampai terganggu.

3. Sebaiknya dibuat uraian tugas untuk setiap pegawai secara jelas, yang memungkinkan pegawai tersebut dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.
4. Sangat terlihat bahwa pemimpin memegang peranan dalam membentuk persepsi dan keyakinan anggota organisasi dalam melihat kehidupan organisasi. Oleh karena itu, para pemimpin di setiap level perlu mau berkoordinasi secara horisontal.
5. Informasi menjadi sangat penting dalam kehidupan organisasi. Informasi menciptakan komunikasi. Jadi, untuk menciptakan iklim komunikasi perlu ada saluran yang membuat informasi mengalir kepada pegawai yang membutuhkannya dalam pelaksanaan kerja.
6. Disamping itu perlu juga dilakukan pengembangan dan peningkatan kualitas Pegawai baik melalui pendidikan maupun pelatihan-pelatihan yang sifatnya berhubungan langsung dengan kebutuhan organisasi.



DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Agung, I Gusti Ngurah, (2004), *Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- As'ad M. (1995), *Psikologi Industri, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia* Yogyakarta; Liberty
- Ainsworth, M., Smith, N., Millership, A. (2002) *Managing Performance, Managing People*. Bhuana Ilmu Populer. Jakarta.
- Armstrong, M. (1994) *Performance Management*. Kogan Page Limited. London.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Ulrich, D. (2001) *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business School. Boston. MA.
- Bhote, K.R. (1996) *Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty: The Key to Greater Profitability*. American Management Association. New York.
- Cohen.A. William, (1990), *The Art of the Leader* Englewood Cliffs, New Jersey :Prentice-Hall Inc.,
- Cribbin, James J., (1990), *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi (Seri Manajemen No.65)* Jakarta: Gramedia
- Darma, Surya, (2005), *Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori dan Penerapannya*, Penata Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Djamin, Awaloedin, (1998), *Peranan Administrasi Negara Dalam PJP II dan Era Globalisasi*, STIA-LAN Press Jakarta
- Gitosudarmo, Indriyo dan Nyoman Sudita, (2000), *Perilaku Keorganisasian Metode (Edisi Pertama)* Yogyakarta: BPFE.
- Ilyas, Yaslis (1999), *Kinerja, teori Penilaian dan Penelitian* Jakarta,: UI
- Lovelock, C., Wright, L. (2002) *Principles of Service Marketing and Management*. Second Edition. Prentice Hall. Upper Saddle River. New Jersey.
- Mangkuprawira, TB. Syafri (2003) . *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*.Ghalia Indonesia.
- Marihot Tua, Efendi Hariandja, (2002) . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta
- McAfee, R.B. and Champagne, P.J. (1987) *Organizational Behavior: A Manager's View*. West Publishing Company. St. Paul. MN.
- Muchinsky, P.M. (2000) *Psychology Applied to Work*. Sixth Edition. Wadsworth. Australia.
- Rival, Veithzal. Prof. Dr.MBA (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* Cetakan ke-2. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada

- Pace, R.W., Faules, D.F. (2006) *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Cetakan keenam. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Pabundu Tika, Moh,(2006), *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Prasetya, I. (2006), *Kuantitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial, DIA FISIP UI*, Jakarta.
- Spector, P.E. (1996) *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. Second Edition. Wiley. New York.
- Sujak, Abi (1990) *Kepemimpinan manajer*. Rajawali Press, Jakarta
- Thompson, A.A., Strickland, A.J. (2001) *Crafting and Executing Strategy: Text and Reading*. Twelfth Edition. McGraw-Hill Irwin. Boston. MA.
- Wexley, K.N. and Yukl, G.A. (2003). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Rineka Cipta. Jakarta

JURNAL

- Alexander, E.R, Marilyn, M.H., Wilkins, R.D. (The Relationship Between Supervisory Communication and Subordinate Performance and Satisfaction Among Professionals. *Public Personnel Management* Vol. 18. No.4.
- Bedeian, A.G. and Armenakis, A.A. (1981) A Path-analytic study of the consequences of role conflict and ambiguity. *Academy of Management Journal*. 24, 2, 417-424.
- Breaugh, J.A. (1980) A Comparative Investigation of Three Measures of Role Ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65, No. 5, 584-589.
- Chen, Z., Lam, W., Zhong, J.A. (2007) Leader-Member Exchange and Member Performance: A New Look at Individual-Level Negative Feedback-Seeking Behavior and Team-Level Empowerment Climate. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 92, No. 1, 202-212.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory over the last 25 years: Applying a multi-level multi-domain approach. *Leadership Quarterly*, 6: 219-247.
- Greene, C.N., Organ, D.W. (1973) An Evaluation of Causal Models Linking the Received with Job Satisfaction. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, No.1, 95-103.
- Guzley, R.M (1992) Organizational Climate and Communication Climate: Predictors of Commitment. *Management Communication Quarterly*, 5, 4. 379.
- Howell, J.P, Dorman, P.W. and Kerr, S. (1986) Moderating Variables in Leadership Research. *Academy of Management Review*. 1, 88-102.
- Janssen, O., Yperen, N.W. (2004). Employees' Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, Vol. 7. No.3. 368-384.

- Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 80–105.
- Liden, R.C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23: 451-465.
- Mossholder, K.W.; Bedeian, A.G.; Armenakis, A.A. (1981) Role Perceptions, Satisfaction, and Performance: Moderating Effects of Self-Esteem and Organizational Level. *Organizational Behavior and Human Performance* 28, 224-234.
- Organ, D.W. (1997) Organizational Citizenship Behavior; Its Construct Clean-up Time. *Human Performance*. 10(2), 85-97.
- Pritchard, R.D., Bernard, K. (1973) The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 126-146.
- Rizzo, J.R., House, R.J., Lirtzman, S.I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 15, No.2, 150-163.
- Setyawan, Anton Agus (2002). *Kajian Strategis Peran Human Resource Management*, Forum Manajemen Prasetiya Mulyan Tahun ke-XVI.No.76
- Schuler, R.S. (1975) Role Perceptions, Satisfaction, and Performance: A Partial Reconciliation. *Journal of Applied Psychology* , Vol. 60, No. 6, 683-687.
- Schuler, R.S. (1977) The Effects of Role Perceptions on Employee Satisfaction and Performance Moderated by Employee Ability. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, 98-107.
- Schneider, B. and Bartlett , C. J. (1968) "Individual Differences and Organizational Climate, I : The Research Plan and Questionnaire Development." *Personnel Psychology*, XXI (1968), 323-333.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219–227.
- Szilagyi, A.D, Sims, H.P, Keller, R.T. (1976) Role Dynamics, Locus of Control, and Employee Attitudes and Behavior. *Academy of Management Journal*. 6.
- Valenzi, E, and Dessler, G. (1978) Relationships of Leader Behavior, Subordinate Role Ambiguity and Subordinate Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 4, 671-678.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H. (2002) The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader–Member Exchange *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3, 590–598.
- Williams, L.J. & Anderson, S.E. (1991) Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, Vol.17, No.3, 601-617.

PERATURAN PERUNDANGAN

Departemen Kesehatan RI, Peraturan Menteri Kesehatan RI Nomor 1575/MENKES/PER/XI/2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Kesehatan

Departemen Kesehatan RI, Keputusan Menkes RI Nomor 331/MENKES/SK/V/2006 Tentang Rencana Strategis Departemen Kesehatan Tahun 2005 -2009

Lembaga Administrasi Negara, Keputusan Kepala LAN Nomor 541/XII/10/6/2001 tentang pedoman Penyelenggaraan Diklat Pim Tingkat III

Pusdiklat SDM Kesehatan, Rencana Strategis (Renstra) Pusdiklat SDM Kesehatan Badan PPSDM Kesehatan Tahun 2006.

Pusdiklat SDM Kesehatan, Profil Pusdiklat SDM Kesehatan Badan PPSDM Kesehatan tahun 2007

TESIS

Ahalik (2002) Analisis factor-faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja Dosen STIE Perbanas Jakarta, Universitas Indonesia

Astian Octovia (2002) Hubungan Karakteristik Individu dan Iklim Kerja dengan Kinerja Tenaga Keperawatan di Rumah Sakit Bersalin Budi Kemuliaan Jakarta Pusat Tahun 2002, Universitas Indonesia

Ana Maria Diana Dosy (2002) Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan penilaian kinerja dengan menggunakan metode 360 feed back, Universitas Indonesia

Budi Prakoso (2005) Peranan Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja , Universitas Indonesia

Cecep Sutiawan (2001) Analisis Hubungan Motivasi dan Kepemimpinan dengan Kinerja Pejabat Struktural di Lingkungan Sekretariat Negara, Universitas Indonesia

Dahniel, R.A. (2001) Orientasi Moral, Kemampuan, Motivasi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Anggota Reserse Ekonomi di Polda Metro Jaya. Universitas Indonesia.

Djaka Dwi Winarko (2002) Analisis Hubungan antara kemampuan dan kepemimpinan dengan kinerja anggota tim kerja perancangan UU Sekretariat Setjen DPR RI

Djoko Widagdo (2005) Analisis hubungan Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Perusahaan Jawatan RS Anak dan Bersalin Harapan Kita Jakarta, Universitas Indonesia

Edy ,Dawud (1998) Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Instruktur dengan Kinerja Kerja Instruktur di Balai Latihan Instruktur dan Pengembangan Bandung, Universitas Indonesia

Esther Istianingrum (2006) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI, Universitas Indonesia

- Gandawijaya, P (1993) Pengaruh Komunikasi Atasan Terhadap Motivasi Intrinsik dan Kinerja Karyawan: Sebuah studi Manajemen SDM. Universitas Indonesia.
- Gultom, M. (2000) Faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja pegawai BNI Kramat. Universitas Indonesia.
- Hariyono, D. (2001) Hubungan Tingkat Pendidikan Instruktur dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Instruktur BLK Singosasi dan BLK Wonojati Malang. Universitas Indonesia.
- Hartono (1999) faktor yang mempengaruhi kinerja Pejabat Struktural Kantor Wilayah Departemen Agama Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta
- Hermawan, I (2003) Hubungan iklim organisasi dan kepemimpinan dengan kinerja Pemandu Lalu Lintas Udara di Bidang Pelayanan Operasi Lalu Lintas Udara Bandara Soekarno – Hatta. Universitas Indonesia.
- Huntal Parulian Simanjuntak (2004) Hubungan antara Iklim komunikasi organisasi dan kompetensi dengan Kinerja Karyawan PT Jasa Raharja (Persero), Universitas Indonesia
- Ibnu Hermawan (2003) Hubungan iklim organisasi dan kepemimpinan dengan kinerja Pemandu Lalu Lintas Udara di Bidang Pelayanan Operasi Lalu Lintas Udara Bandara Soekarno - Hatta , Universitas Indonesia
- Imam - Makhrus (2002) Analisis Hubungan Iklim Komunikasi Dalam Organisasi Keperawatan dengan kinerja perawat Pelaksana di instalasi rawat inap RSU Daerah Karawang, Universitas Indonesia
- Ira Deviani (2005) Pengaruh Efektivitas Komunikasi Interversonal dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pemeriksa Paten pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual , Universitas Indonesia
- Junaidi, S. (2002) Persepsi Karyawan tentang proses dan Pemanfaatan Penilaian Kinerja di 50 Perusahaan di Jakarta. Universitas Indonesia.
- Junarlis. (2004) Pengaruh Pendidikan dan Latihan Serta Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual
- Kardiyono (2005) Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai LAPAS Klas II B Brebes Universitas Indonesia
- Muhammad Ichsan (2001) Analisis factor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil Bidang Administrasi di Pusat Administrasi Universitas Indonesia
- Nuryadin Susanto (2003) Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap kinerja Pegawai pada Kantor Sekretariat Wakil Presiden RI , Universitas Indonesia
- R. Managara Tampubolon (2002) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu Instruktur latihan kerja (ILK) di BLKI Depnakertrans
- Simanjuntak, H.P (2004) Hubungan antara Iklim komunikasi organisasi dan kompetensi dengan Kinerja Karyawan PT Jasa Raharja (Persero). Universitas Indoensia
- Sri Muliani (2000) Pengaruh insentitas pelatihan, gaya kepemimpinan kepada SKB dan masa kerja terhadap kinerja PB SKB di Propinsi Sumatera Utara, URN Sumatera Utara

- Sri Mulyani (2004) Analisis Hubungan Kepemimpinan, Kemampuan dan motivasi dengan kinerja pejabat di lingkungan kantor Sekretariat Wakil Presiden , Universitas Indonesia
- Susanto, N (2003) Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap kinerja Pegawai pada Kantor Sekretariat Wakil Presiden RI. Universitas Indonesia
- Syukur Junaidi (2002) Persepsi Karyawan tentang proses dan Pemanfaatan Penilaian Kinerja di 50 Perusahaan di Jakarta
- Tanti Sumartini (2004) Hubungan antara Kepemimpinan dan Motivasi dengan Kinerja Pegawai Sekretariat Jenderal DPR RI (Studi Kasus tentang kinerja Pegawai di Lingkungan Biro Persidangan, Universitas Indonesia
- Undang S. Mulyana (2006) Pengaruh gaya dan kemampuan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Lapas Tasikmalaya, Universitas Indonesia
- Wardani, Utari Tri, (2007) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Konflik Peran dan ketidak jelasan peran Serta Kinerja Karyawan di lingkungan Dinas Pendapatan Kota Batam
- Widiarti, (2007) Analisis Hubungan antara persepsi pegawai terhadap sistem kompensasi, karakteristik pekerjaan, dan iklim organisasi dengan persepsi pegawai terhadap kinerja, Universitas Indonesia

Lain-Lain

- PPM Manajemen, 2006, *Laporan Akhir Bantuan Jasa Konsultasi Audit (Evaluasi) Organisasi Pusdiklat SDM Kesehatan*, Jakarta: PPM Manajemen Jakarta.



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Pascasarjana FISIP UI Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430
Telp. (021) 3913606, 3913607, 3921089, 3143977, Fax (021) 3921088 - <http://www.fisip.ui.edu>
Gd. Mochtar Lt. 3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320
Telp. (021) 3141831, Fax (021) 3144737

No. : 074 /PPs/PSI Adm-UI/S2/05/2008
Lamp. :-
Hal : Mencari data
Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)

Jakarta, 16 Mei 2008

Kepada Yth,
Kepala Pusdiklat SDM Kesehatan
Departemen Kesehatan RI
Jakarta

*Yth Komb TU
Setyis: agn debanda
p-9/5*

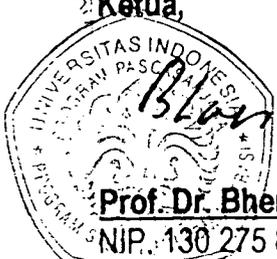
Dengan hormat,

Sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi lanjutan Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia kekhurusan **Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**, para peserta diwajibkan untuk melakukan penulisan tesis. Untuk itu peserta program yaitu :

Nama : ABDUL MUKTI
NPM : 6905 031 541

ingin mengadakan penelitian/wawancara di instansi yang Bapak/Ibu pimpin. Melalui surat ini kami mohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan ijin untuk penelitian tersebut.

Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, kami ucapkan terima kasih.

Ketua,

Bhenyamin Hoessein
Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein
NIP. 130 275 887

Jakarta, Mei 2008

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Sdr Responden

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir kuliah S2 pada program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Pengembangan Sumber Daya Manusia Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia berupa penyusunan tesis, kami bermaksud mengadakan penelitian tentang

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Pusdiklat SDM Kesehatan Depkes RI. Faktor yang akan diteliti yaitu **pengaruh Kepemimpinan, Ambiguitas Peran/tugas, Konflik Peran, Iklim Komunikasi dan iklim organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pusdiklat SDM Kesehatan Departemen Kesehatan RI.**

Sehubungan dengan itu, kami mohon bantuan dan dukungan Bapak/Ibu/Sdr. untuk bersedia menjadi responden dalam kegiatan penelitian tersebut. Dalam pengisian kuesioner, dimohon terlebih dahulu membaca petunjuk pengisian agar dapat memudahkan pengisian. Apapun jawaban Bapak/Ibu/Sdr. sangat berharga dan bermanfaat bagi kami. Kami sangat menjunjung tinggi komitmen dan memegang teguh kerahasiaan dan kepercayaan yang telah Bapak/Ibu/Sdr. berikan

Atas segala perhatian dan bantuan Bapak/Ibu/Sdr., kami ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Abdul Mukti

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN, AMBIGUITAS PERAN/TUGAS, KONFLIK PERAN, IKLIM KOMUNIKASI, DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PUSDIKLAT SDM DEPARTEMEN KESEHATAN RI

No. Responden :

Bagian I : Karakteristik Responden

Bapak/Ibu/Sdr dimohon untuk menjawab semua pertanyaan di bawah ini.. Bapak/Ibu/Sdr cukup **melingkari** pada salah satu angka yang tersedia.

1. Jenis Kelamin : 1. laki-laki 2. Perempuan

2. Usia Saat ini :

1.	dibawah 30 tahun	4.	41 – 45 tahun
2.	31 – 35 tahun	5.	46 – 50 tahun
3.	36 – 40 tahun	6.	diatas 51 tahun

3. Pendidikan

1.	SMA atau sejenisnya	4.	S2
2.	Diploma III	5.	S3
3.	S1	6.	lainnya

4. Jabatan :

1.	Eselon III
2.	Eselon IV
3.	Staf
4.	Fungsional

5. Pangkat/Golongan :

1.	Golongan IV
2.	Golongan III
3.	Golongan II

6. Unit Kerja

1.	Bidang Program dan Evapor	4.	Sub Bag TU
2.	Bidang Diklat Penjenjangan dan Manajemen Kesehatan	5.	Lainnya
3.	Bidang Diklat Teknis dan Fungsional		

7. Lama bekerja di Pusdiklat SDM Kesehatan

1.	≤ 1 – 5 tahun	4.	16 – 20 tahun
2.	6 – 10 tahun	5.	21 - 25 tahun
3.	11 – 15 tahun	6.	Diatas 25 tahun

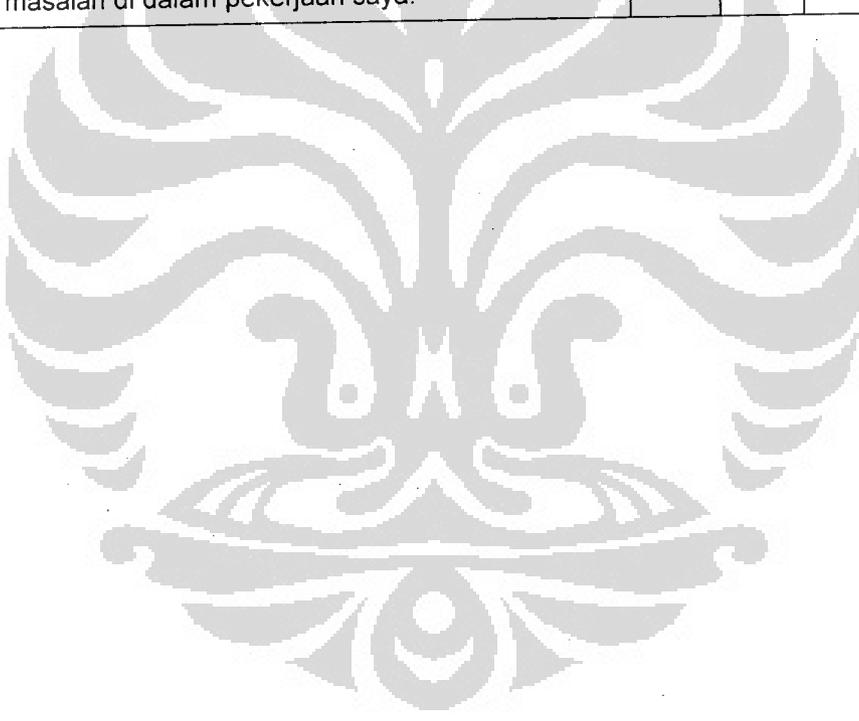
Petunjuk: Bapak/Ibu/Sdr dimohon untuk menjawab semua pertanyaan di bawah ini. Jawaban tersedia di kolom sebelah kanan pertanyaan. Bapak/Ibu/Sdr cukup **melingkari** salah satu kolom angka yang tersedia.

Kuesioner Ambiguitas peran/tugas dan Konflik Peran

No.	Item	Sangat setuju	Setuju	Tidak tahu	Tidak setuju	Sangat tidak setuju
1.	Saya sudah paham dengan apa yang menjadi tujuan dan sasaran dari pekerjaan saya.	1	2	3	4	5
2.	Saya tahu bahwa saya telah membagi waktu kerja saya dengan sebaik-baiknya.	1	2	3	4	5
3.	Saya tahu apa yang menjadi tanggung jawab pekerjaan saya.	1	2	3	4	5
4.	Saya tahu persis apa yang diharapkan kantor ini dari saya.	1	2	3	4	5
5.	Saya merasa yakin dengan jumlah kewenangan yang saya miliki dalam pekerjaan saya.	1	2	3	4	5
6.	Penjelasan yang saya terima sudah jelas tentang apa saja yang harus saya lakukan.	1	2	3	4	5
7.	Saya harus mengerjakan tugas-tugas yang sebenarnya harus dilakukan secara berbeda pada keadaan yang berbeda.	1	2	3	4	5
8.	Saya mendapat penugasan tanpa disediakan orang-orang yang bisa membantu untuk menyelesaikannya.	1	2	3	4	5
9.	Saya harus mengabaikan aturan atau kebijakan agar bisa mengerjakan tugas-tugas yang diberikan.	1	2	3	4	5
10.	Saya bekerja dengan dua atau lebih kelompok kerja lain yang cara kerjanya berbeda sama sekali.	1	2	3	4	5
11.	Saya mendapat permintaan yang bertentangan dari dua atau lebih pegawai lain.	1	2	3	4	5
12.	Saya melakukan tugas-tugas yang bisa diterima oleh satu pihak dan yang belum tentu bisa diterima oleh pihak lain.	1	2	3	4	5
13.	Saya mendapat penugasan tanpa sumber daya dan alat-alat pendukung kerja yang memadai untuk melaksanakannya.	1	2	3	4	5
14.	Saya mengerjakan tugas-tugas yang tidak penting.	1	2	3	4	5

Kuesioner Kepemimpinan

No.	Item	Sangat setuju	Setuju	Tidak tahu	Tidak setuju	Sangat tidak setuju
1.	Saya biasanya tahu di mana posisi saya dengan atasan saya	1	2	3	4	5
2.	Atasan saya cukup mempercayai saya sehingga ia akan membela dan membenarkan keputusan-keputusan saya meskipun saya tidak berada di tempat.	1	2	3	4	5
3.	Hubungan kerja saya dengan atasan saya berjalan dengan efektif.	1	2	3	4	5
4.	Atasan saya memahami masalah dan kebutuhan saya.	1	2	3	4	5
5.	Saya bisa mempercayai atasan saya untuk "mengeluarkan saya dari masalah" meski untuk itu ia sendiri yang menanggung ongkosnya, demi kebutuhan saya.	1	2	3	4	5
6.	Atasan saya mengenali potensi-potensi yang saya miliki.	1	2	3	4	5
7.	Tanpa menghiraukan seberapa besar kekuasaan yang telah dibangun oleh atasan saya untuk jabatannya, atasan saya akan bersedia menurunkan kekuasaannya untuk membantu saya menyelesaikan masalah di dalam pekerjaan saya.	1	2	3	4	5



Kuesioner Iklim Komunikasi dan iklim organisasi

No.	Item	Sangat sedikit	Sedikit	Agak Banyak	Banyak	Sangat banyak
1.	Seberapa banyak atasan Anda mendengarkan Anda ketika Anda menyampaikan hal-hal yang berkaitan dengan kesusahan Anda?	1	2	3	4	5
2.	Seberapa banyak atasan Anda membuat Anda merasa bebas ketika berbicara dengannya?	1	2	3	4	5
3.	Seberapa banyak atasan Anda sungguh-sungguh memahami masalah pekerjaan Anda?	1	2	3	4	5
4.	Seberapa banyak atasan Anda sungguh-sungguh memahami Anda?	1	2	3	4	5
5.	Seberapa banyak atasan Anda membesarkan hati Anda supaya ia diberitahu bila terjadi masalah dalam pekerjaan Anda?	1	2	3	4	5
6.	Seberapa banyak atasan Anda membuat Anda merasa bahwa segala hal yang Anda sampaikan kepadanya sungguh-sungguh penting?	1	2	3	4	5
7.	Seberapa banyak atasan Anda membuat segalanya menjadi mudah bagi Anda untuk melakukan pekerjaan terbaik Anda?	1	2	3	4	5
8.	Seberapa banyak usaha yang dilakukan oleh PUSDIKLAT SDM Kes dalam rangka meningkatkan kondisi kerja?	1	2	3	4	5
9.	Sampai sejauh mana PUSDIKLAT SDM Kes menggunakan metode-metode perbaikan kinerja untuk memuaskan pelanggan?	1	2	3	4	5
10.	Seberapa banyak unit-unit kerja atau bidang/bagian yang berbeda secara bersama-sama merencanakan dan mengkoordinasikan pekerjaan?	1	2	3	4	5
11.	Seberapa banyak perlengkapan/peralatan dan sumber daya yang Anda miliki untuk melaksanakan pekerjaan Anda telah mencukupi, efisien, dan terpelihara dengan baik?	1	2	3	4	5
12.	Seberapa banyak aktivitas-aktivitas kerja di PUSDIKLAT SDM Kes ini pantas untuk diorganisir?	1	2	3	4	5
13.	Seberapa banyak kebutuhan informasi yang Anda peroleh mengenai apa yang sedang berlangsung di unit kerja atau bidang/bagian lain?	1	2	3	4	5
14.	Orang-orang biasanya memiliki pengetahuan yang bisa digunakan untuk mengambil keputusan. Seberapa banyak informasi telah disebar di PUSDIKLAT SDM Kes ini, sehingga orang yang membuat keputusan memiliki akses ke semua pengetahuan yang ada?	1	2	3	4	5
15.	Seberapa banyak organisasi PUSDIKLAT SDM Kes ini memiliki tujuan dan sasaran yang proporsional?	1	2	3	4	5

Kuesioner Penilaian Kinerja oleh Diri Sendiri

No.	Item	Tidak pernah	Jarang sekali	Sesekali	Hampir selalu	Selalu
1.	Saya menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan.	1	2	3	4	5
2.	Saya menunaikan tugas dan tanggung jawab seperti dalam deskripsi kerja saya.	1	2	3	4	5
3.	Saya melaksanakan tugas-tugas pekerjaan saya sesuai dengan apa yang diharapkan.	1	2	3	4	5
4.	Saya memenuhi persyaratan formal pekerjaan saya.	1	2	3	4	5
5.	Saya mengerjakan aktivitas-aktivitas yang secara langsung mempengaruhi evaluasi kinerja saya.	1	2	3	4	5
6.	Saya melalaikan aspek-aspek dalam pekerjaan yang menjadi kewajiban saya.	1	2	3	4	5
7.	Saya gagal dalam menjalankan tugas-tugas saya.	1	2	3	4	5
8.	Saya membantu pegawai lain yang tidak masuk kerja.	1	2	3	4	5
9.	Saya membantu pegawai lain yang beban pekerjaannya sedang banyak.	1	2	3	4	5
10.	Saya tanpa diminta membantu pekerjaan atasan saya.	1	2	3	4	5
11.	Saya menyediakan waktu untuk mendengar masalah dan keluhan pegawai lain.	1	2	3	4	5
12.	Sayang datang dengan sukarela membantu pegawai baru.	1	2	3	4	5
13.	Saya menaruh perhatian secara pribadi kepada pegawai lain.	1	2	3	4	5
14.	Saya meneruskan informasi kepada pegawai lain.	1	2	3	4	5

Menurut pengalaman Anda, hal-hal apa saja yang mendorong Anda untuk bekerja dengan giat dan baik di PUSDIKLAT SDM Kes ini?

Anda sebagai bagian dari organisasi PUSDIKLAT SDM Kes yang memberikan jasa/pelayanan kepada pelanggan, kondisi kerja seperti apa yang Anda harapkan supaya prestasi kerja Anda bertambah baik?

Frequency Table

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	56	54.9	54.9	54.9
	Perempuan	46	45.1	45.1	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Kelompok Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang dari 30 tahun	9	8.8	8.8	8.8
	30 s.d. 35 tahun	10	9.8	9.8	18.6
	36 s.d. 40 tahun	5	4.9	4.9	23.5
	41 s.d. 50 tahun	34	33.3	33.3	56.9
	46 s.d. 50 tahun	24	23.5	23.5	80.4
	lebih dari 50 tahun	20	19.6	19.6	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Kelompok Pddk

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTA	33	32.4	32.4	32.4
	D1 - D3	11	10.8	10.8	43.1
	S1	24	23.5	23.5	66.7
	S2	32	31.4	31.4	98.0
	Lainnya	2	2.0	2.0	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Eselon III	3	2.9	2.9	2.9
	Eselon IV	7	6.9	6.9	9.8
	Staf	82	80.4	80.4	90.2
	Fungsional	10	9.8	9.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Gol/Ruang

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Golongan IV	19	18.6	18.6	18.6
	Golongan III	60	58.8	58.8	77.5
	Golongan II	23	22.5	22.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

LAMPIRAN I

UNITKERJ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bidang Program dan Evapor	19	18.6	18.6	18.6
	Bidang Diklat Penjenjangan dan Manajemen Kesehatan	17	16.7	16.7	35.3
	Bidang Diklat Teknis dan Fungsional	21	20.6	20.6	55.9
	Sub Bag Tata Usaha	36	35.3	35.3	91.2
	Widyaiswara	9	8.8	8.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1 - 5 tahun	16	15.7	15.7	15.7
	6 s.d. 10 tahun	8	7.8	7.8	23.5
	11 s.d. 15 tahun	15	14.7	14.7	38.2
	16 s.d. 20 tahun	17	16.7	16.7	54.9
	21 s.d. 25 tahun	32	31.4	31.4	86.3
	lebih dari 25 tahun	14	13.7	13.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.789
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1491.852
	df	406
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
RA2	1.000	.550
RA3	1.000	.504
RA4	1.000	.614
RA5	1.000	.617
RA6	1.000	.401
LEAD1	1.000	.373
LEAD2	1.000	.419
LEAD3	1.000	.622
LEAD4	1.000	.645
LEAD5	1.000	.625
LEAD6	1.000	.606
LEAD7	1.000	.449
IKO1	1.000	.671
IKO2	1.000	.732
IKO3	1.000	.695
IKO4	1.000	.779
IKO5	1.000	.637
IKO6	1.000	.574
IKO7	1.000	.674
IO8	1.000	.577
IO9	1.000	.713
IO10	1.000	.554
IO11	1.000	.687
IO12	1.000	.488
IO13	1.000	.536
IO14	1.000	.655
IO15	1.000	.448
KINE2	1.000	.513
KINE5	1.000	.602

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.490	25.829	25.829	7.490	25.829	25.829	4.789	16.515	16.515
2	3.318	11.442	37.271	3.318	11.442	37.271	4.350	15.000	31.515
3	2.930	10.103	47.374	2.930	10.103	47.374	3.314	11.429	42.944
4	1.856	6.399	53.772	1.856	6.399	53.772	2.620	9.035	51.979
5	1.367	4.713	58.486	1.367	4.713	58.486	1.887	6.507	58.486
6	1.207	4.163	62.649						
7	1.034	3.567	66.216						
8	.981	3.382	69.598						
9	.878	3.026	72.624						
10	.860	2.964	75.588						
11	.756	2.605	78.194						
12	.735	2.534	80.728						
13	.628	2.166	82.894						
14	.565	1.948	84.841						
15	.538	1.855	86.696						
16	.499	1.722	88.418						
17	.459	1.584	90.002						
18	.382	1.318	91.320						
19	.374	1.290	92.610						
20	.331	1.143	93.752						
21	.313	1.078	94.830						
22	.278	.957	95.787						
23	.242	.834	96.621						
24	.204	.705	97.326						
25	.203	.698	98.025						
26	.172	.594	98.619						
27	.146	.505	99.124						
28	.134	.461	99.585						
29	.120	.415	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component				
	1	2	3	4	5
RA2		.485			
RA3		.558			
RA4		.460			.451
RA5		.586		.422	
RA6					
LEAD1		-.483			
LEAD2		-.429			
LEAD3	.688				
LEAD4	.597				
LEAD5	.401			.561	
LEAD6	.469	-.501			
LEAD7					.435
IKO1	.585	.424			
IKO2	.626		.477		
IKO3	.675				
IKO4	.703				-.423
IKO5	.628		.418		
IKO6	.627				
IKO7	.726				
IO8	.547		-.450		
IO9	.548		-.638		
IO10	.564		-.467		
IO11	.598				
IO12	.475	.409			
IO13	.520				
IO14	.617		-.492		
IO15	.427		-.447		
KINE2				-.459	.457
KINE5				-.641	

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 5 components extracted.

Rotated Component Matrix(a)

	Component				
	1	2	3	4	5
RA2				.617	
RA3				.455	-.433
RA4				.767	
RA5				.684	
RA6				.512	
LEAD1			.440		
LEAD2			.557		
LEAD3			.609		
LEAD4			.719		
LEAD5			.754		
LEAD6			.721		
LEAD7			.611		
IKO1	.722				
IKO2	.776				
IKO3	.788				
IKO4	.797				
IKO5	.775				
IKO6	.708				
IKO7	.765				
IO8		.719			
IO9		.808			
IO10		.705			
IO11		.742			
IO12		.579			
IO13		.585			
IO14		.778			
IO15		.649			
KINE2					.687
KINE5					.665

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 6 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5
1	.655	.566	.424	-.238	.118
2	.386	.284	-.548	.626	-.279
3	.557	-.743	.244	.257	.111
4	-.183	.043	.588	.281	-.734
5	-.278	.213	.338	.637	.597

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KIN	8.1275	1.41891	102
Kelompok Usia	4.12	1.504	102
Kelompok Pddk	2.62	1.328	102
Jabatan	2.97	.535	102
Masa Kerja	3.81	1.651	102
RA	10.5882	2.29659	102
LEAD	24.1176	3.86478	102
IKO	21.6667	5.39221	102
IO	23.9118	5.58836	102

Correlations

Pearson Correlation		KIN	Kelompok Usia	Kel Pddk	Jabatan	Masa Kerja	RA	LEAD	IKO	IO
Sig. (1-tailed)	KIN	1.000	.109	.357	-.073	-.036	-.303	.199	.272	.101
	Kelompok Usia	.109	1.000	.186	-.033	.623	-.138	.038	.099	.005
	Kelompok Pddk	.357	.186	1.000	-.072	-.209	.055	.022	.181	-.175
	Jabatan	-.073	-.033	-.072	1.000	-.017	.232	-.175	-.326	-.153
	Masa Kerja	-.036	.623	-.209	-.017	1.000	-.075	.019	.044	.140
	RA	-.303	-.138	.055	.232	-.075	1.000	-.424	-.097	-.245
	LEAD	.199	.038	.022	-.175	.019	-.424	1.000	.397	.221
	IKO	.272	.099	.181	-.326	.044	-.097	.397	1.000	.415
	IO	.101	.005	-.175	-.153	.140	-.245	.221	.415	1.000
	N	KIN		.138	.000	.232	.359	.001	.022	.003
Kelompok Usia		.138		.030	.373	.000	.084	.351	.161	.481
Kelompok Pddk		.000	.030		.237	.018	.291	.412	.034	.039
Jabatan		.232	.373	.237		.431	.010	.039	.000	.062
Masa Kerja		.359	.000	.018	.431		.226	.425	.330	.081
RA		.001	.084	.291	.010	.226		.000	.167	.007
LEAD		.022	.351	.412	.039	.425	.000		.000	.013
IKO		.003	.161	.034	.000	.330	.167	.000		.000
IO		.155	.481	.039	.062	.081	.007	.013	.000	
		KIN	102	102	102	102	102	102	102	102
	Kelompok Usia	102	102	102	102	102	102	102	102	102
	Kelompok Pddk	102	102	102	102	102	102	102	102	102
	Jabatan	102	102	102	102	102	102	102	102	102
	Masa Kerja	102	102	102	102	102	102	102	102	102
	RA	102	102	102	102	102	102	102	102	102
	LEAD	102	102	102	102	102	102	102	102	102
	IKO	102	102	102	102	102	102	102	102	102
	IO	102	102	102	102	102	102	102	102	102

Variables Entered/Removed(a)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kelompok Pddk		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	RA		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
3	IKO		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a Dependent Variable: KIN

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.357(a)	.128	.119	1.33192	.128	14.623	1	100	.000
2	.482(b)	.232	.216	1.25609	.104	13.438	1	99	.000
3	.513(c)	.263	.241	1.23649	.031	4.164	1	98	.044

a Predictors: (Constant), Kelompok Pddk

b Predictors: (Constant), Kelompok Pddk, RA

c Predictors: (Constant), Kelompok Pddk, RA, IKO

ANOVA(d)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.942	1	25.942	14.623	.000(a)
	Residual	177.401	100	1.774		
	Total	203.343	101			
2	Regression	47.144	2	23.572	14.940	.000(b)
	Residual	156.200	99	1.578		
	Total	203.343	101			
3	Regression	53.509	3	17.836	11.666	.000(c)
	Residual	149.834	98	1.529		
	Total	203.343	101			

a Predictors: (Constant), Kelompok Pddk

b Predictors: (Constant), Kelompok Pddk, RA

c Predictors: (Constant), Kelompok Pddk, RA, IKO

d Dependent Variable: KIN

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	7.128	.293		24.357	.000					
	Kelompok Pddk	.382	.100	.357	3.824	.000	.357	.357	.357	1.000	1.000
2	(Constant)	9.194	.627		14.652	.000					
	Kelompok Pddk	.401	.094	.375	4.250	.000	.357	.393	.374	.997	1.003
	RA	-.200	.055	-.323	-3.666	.000	-.303	-.346	-.323	.997	1.003
3	(Constant)	8.130	.808		10.058	.000					
	Kelompok Pddk	.365	.094	.341	3.858	.000	.357	.363	.335	.962	1.040
	RA	-.188	.054	-.304	-3.480	.001	-.303	-.332	-.302	.985	1.015
	IKO	.048	.023	.181	2.040	.044	.272	.202	.177	.956	1.046

a Dependent Variable: KIN

Excluded Variables(d)

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	Kelompok Usia	.044(a)	.459	.647	.046	.965	1.036	.965
	Jabatan	-.048(a)	-.510	.612	-.051	.995	1.005	.995
	Masa Kerja	.040(a)	.418	.677	.042	.956	1.046	.956
	RA	-.323(a)	-3.666	.000	-.346	.997	1.003	.997
	LEAD	.192(a)	2.084	.040	.205	1.000	1.001	1.000
	IKO	.215(a)	2.307	.023	.226	.967	1.034	.967
	IO	.169(a)	1.803	.074	.178	.969	1.032	.969
2	Kelompok Usia	-.006(b)	-.064	.949	-.006	.943	1.060	.943
	Jabatan	.030(b)	.333	.740	.034	.939	1.065	.939
	Masa Kerja	.019(b)	.205	.838	.021	.952	1.050	.952
	LEAD	.066(b)	.675	.501	.068	.818	1.222	.816
	IKO	.181(b)	2.040	.044	.202	.956	1.046	.956
	IO	.096(b)	1.044	.299	.105	.914	1.095	.914
3	Kelompok Usia	-.015(c)	-.171	.865	-.017	.941	1.063	.929
	Jabatan	.095(c)	1.008	.316	.102	.852	1.173	.852
	Masa Kerja	.004(c)	.049	.961	.005	.946	1.057	.917
	LEAD	-.013(c)	-.122	.903	-.012	.692	1.445	.692
	IO	.016(c)	.155	.877	.016	.728	1.374	.728

a Predictors in the Model: (Constant), Kelompok Pddk

b Predictors in the Model: (Constant), Kelompok Pddk, RA

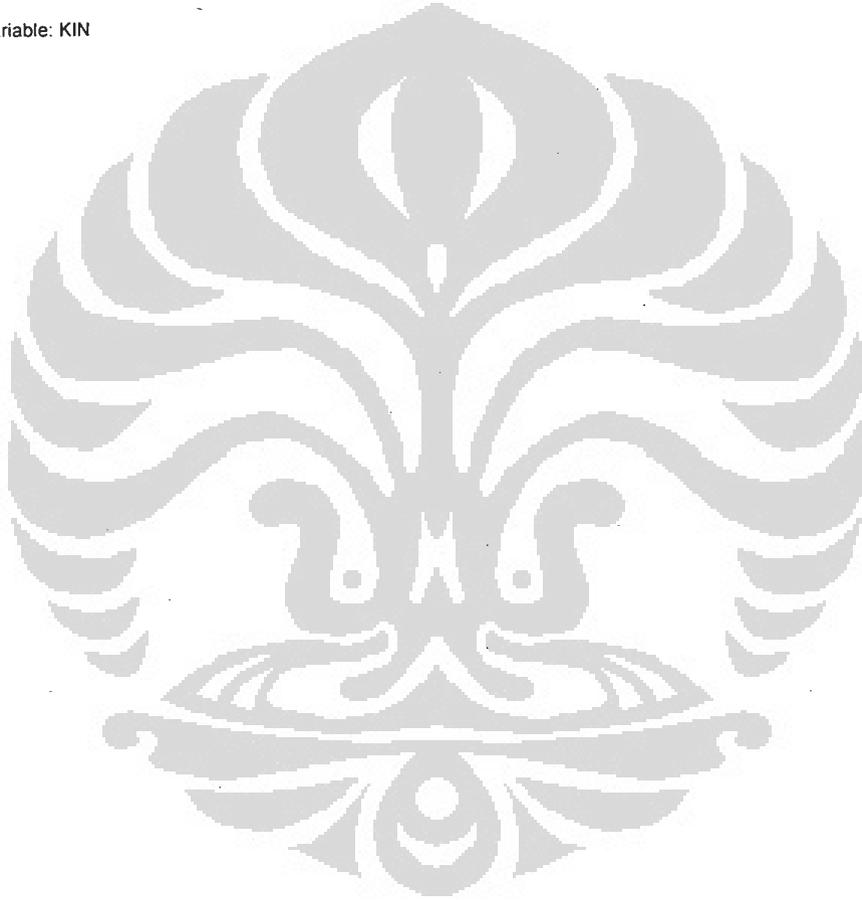
c Predictors in the Model: (Constant), Kelompok Pddk, RA, IKO

d Dependent Variable: KIN

Collinearity Diagnostics(a)

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Kelompok Pddk	RA	IKO
1	1	1.893	1.000	.05	.05		
	2	.107	4.200	.95	.95		
2	1	2.833	1.000	.00	.02	.01	
	2	.145	4.414	.03	.94	.06	
	3	.022	11.378	.96	.03	.93	
3	1	3.776	1.000	.00	.31	.00	.00
	2	.153	4.971	.01	.97	.03	.02
	3	.056	8.209	.00	.01	.32	.57
	4	.015	15.662	.99	.00	.64	.41

a Dependent Variable: KIN



Lampiran

Daftar Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Tahun Penelitian	Peneliti/ Penulis	Judul	Masalah Penelitian	Temuan/Hasil	Publisher/ Penerbit	Halaman	Variabel terkait
1.	1993	Purbaya Gandawijaya	Pengaruh Komunikasi Atasan Terhadap Motivasi Intrinsik dan Kinerja Karyawan (Sebuah studi Manajemen Sumber Daya Manusia)	Apakah komunikasi atasan akan mempengaruhi motivasi intrinsik dan kinerja karyawan	Untuk meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja karyawan dilakukan dengan penerapan teknik komunikasi yang benar	UI	Hal 3 Hal 67	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi • Motivasi intrinsik • kinerja
2	1998	Edy Dawud	Hubungan Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Instruktur dengan Kinerja Kerja Instruktur di Balai Latihan Instruktur dan Pengembangan Bandung	<ul style="list-style-type: none"> -Adakah hubungan antara iklim organisasi BLIP Bandung dengan Kinerja Kerja Instruktur BLIP Bandung -Apakah hubungan antara iklim organisasi BLIP Bandung dan Kepuasan Kerja dengan kinerja Kerja instruktur BLIP Bandung 	<ul style="list-style-type: none"> -Iklim organisasi BLIP Bandung ternyata merupakan factor yang determinan terhadap kinerja kerja instruktur -Kepuasan kerja instruktur BLIP Bandung merupakan factor determinan (penentu) dan mempunyai kontribusi terhadap kinerja Kerja Instruktur tanpa pengaruh dari iklim organisasi -Secara bersama-sama iklim organisasi BLIP Bandung dengan kepuasan kerja merupakan factor yang mempunyai kesejajaran fungsi dalam meningkatkan kinerja kerja instruktur 	UI	Hal 11 Hal 97-98	<ul style="list-style-type: none"> • Iklim organisasi • Kepuasan Kerja • Kinerja
3	1999	Hartono	Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Pejabat Struktural Kantor Wilayah Departemen Agama Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta	<ul style="list-style-type: none"> -Faktor-faktor apa yang mempengaruhi kinerja pejabat struktural Kantor Wilayah Departemen Agama Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta -Bagaimana faktor-faktor tersebut dapat 	<ul style="list-style-type: none"> -Variabel Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pejabat struktural -Variabel Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pejabat struktural -Variabel Kepemimpinan berpengaruh 	UI	Hal 8 Hal137 - 138	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi • Pelatihan • Kepemimpinan • Struktur Organisasi • Sistem Kerja • Sumber Daya • Kinerja

				mempengaruhi kinerja pejabat Struktural Kantor Wilayah Departemen Agama Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta	positif terhadap kinerja pejabat struktural -Variabel Struktural Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pejabat structural -Variabel Sistem Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pejabat structural -Variabel Sumber Daya berpengaruh positif terhadap kinerja pejabat struktural			
4	1999	Isnaeni Setyadewi	Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pengawasan di Inspektorat Jenderal Departemen Dalam Negeri	-Faktor-faktor apa yang mempengaruhi kinerja pengawasan di inspektorat jenderal Departemen Dalam Negeri	-Adanya hubungan yang signifikan antara sumber daya manusia, sumber dana/anggaran serta sarana dan prasarana dengan kinerja	UI	Hal 8 Hal 140-141	<ul style="list-style-type: none"> • Sumber Daya Manusia • Sumber Dana/anggaran • Sarana dan prasarana • Kinerja
5	2000	Marice Gultom	Factor-faktor yang berhubungan dengan kinerja pegawai BNI Kramat	-Apakah hubungan motivasi kerja, iklim Organisasi, kemampuan kerja dan kompensasi dengan kinerja karyawan ? -Faktor mana yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?	- Ada hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi terhadap motivasi kerja, persepsi terhadap iklim organisasi, persepsi terhadap kemampuan kerja dan persepsi terhadap kompensasi dengan kinerja pegawai	UI	Hal 4 Hal 98-100	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi kerja • Iklim organisasi • Kemampuan kerja • Kompensasi • Kinerja
6	2000	Sri Muliani	Pengaruh intensitas pelatihan, gaya kepemimpinan kepada SKB dan masa kerja terhadap kinerja PB SKB di Propinsi Sumatera Utara	- Adakah hubungan antara intensitas pelatihan, gaya kepemimpinan, dan masa kerja terhadap kinerja pamong belajar baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama	- Terdapat hubungan yang positif antara intensitas pelatihan terhadap kinerja pamong belajar - Terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan kepala SKB terhadap kinerja pamong belajar - Terdapat hubungan yang positif antara masa kerja terhadap kinerja pamong belajar - Terdapat hubungan	Internet URN	Hal 1 - 2	<ul style="list-style-type: none"> • Intensitas pelatihan • Kepemimpinan • Masa Kerja • Kinerja

					positif antara intensitas pelatihan, gaya kepemimpinan kepala SKB, dan masa kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pamong belajar.			
7.	2001	Dwiaji Hariyono	Hubungan Tingkat Pendidikan Instruktur dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Instruktur BLK Singosari dan BLK Wonojati Malang	<ul style="list-style-type: none"> - Apakah hubungan tingkat pendidikan instruktur dan iklim organisasi dengan kinerja instruktur BLK Singosari dan BLK Wonojati positif - Apakah ada perbedaan hubungan antara tingkat pendidikan dan iklim organisasi dengan kinerja instruktur instruktur BLK Singosari dan BLK Wonojati - Dari kedua factor tersebut factor apa yang lebih mempengaruhi kinerja instruktur BLK Wonosari dan BLK Wonojati 	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat hubungan yang positif antara tingkat pendidikan instruktur dan iklim organisasi dengan kinerja instruktur Terdapat hubungan yang positif antara iklim organisasi dengan kinerja instruktur Iklim organisasi merupakan factor yang lebih mempengaruhi kinerja instruktur 	UI	Hal 7 Hal 84-86	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat Pendidikan • Iklim Organisasi • Kinerja
8	2001	Muhammad Ichsan	Analisis factor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil Bidang Administrasi di Pusat Administrasi Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> -Seberapa besar pengaruhnya, hubungan antara pendidikan dan latihan dengan kinerja pegawai -Seberapa besar pengaruhnya, hubungan antara Pengembangan karier dengan kinerja pegawai -Seberapa besar pengaruhnya, hubungan antara Motivasi dengan Kinerja Pegawai -Seberapa besar pengaruhnya, hubungan antara Kepemimpinan dengan kinerja Pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> - Faktor yang mempunyai korelasi yang kuat terhadap kinerja sebagai variabel terikat terdiri dari variabel pendidikan dan latihan, motivasi serta kepemimpinan sebagai variabel bebas - Variabel bebas yang mempunyai korelasi dan pengaruh yang paling signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai adalah variabel motivasi - Faktor pengembangan karier secara individual maupun 	UI	Hal 13 - 14 Hal 94-95	<ul style="list-style-type: none"> • Pendidikan dan Pelatihan • Pengembangan Karier • Motivasi • Kepemimpinan • Kinerja

				-Seberapa besar kontribusi faktor-faktor pendidikan dan latihan, pengembangan karier, motivasi, kepemimpinan terhadap kinerja pegawai	keseluruhan pengaruhnya tidak signifikan dalam peningkatan kinerja pegawai serta mempunyai korelasi yang rendah terhadap kinerja pegawai Faktor kepemimpinan secara menyeluruh mempunyai korelasi dan pengaruh yang signifikan di dalam meningkatkan kinerja pegawai akan tetapi secara individual mempunyai korelasi yang rendah serta signifikan di dalam peningkatan kinerja pegawai Ke empat variabel bebas mempunyai pengaruh yang cukup besar di dalam meningkatkan kinerja pegawai			
10	2001	Cecep Sutiawan	Analisis Hubungan Motivasi dan Kepemimpinan dengan Kinerja Pejabat Struktural di Lingkungan Sekretariat Negara	-Bagaimana gambaran kondisi motivasi kepemimpinan, dan kinerja pejabat struktural di lingkungan setneg -Adakah hubungan Antara motivasi dan kepemimpinan atasan dengan kinerja pejabat struktural di lingkungan setneg	-Kondisi Motivasi, kepemimpinan, secara umum cenderung tinggi dan sangat signifikan terhadap kinerja	Internet	Hal.2	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi • Kepemimpinan • Kinerja
11	2001	Rycho Amelza Dahniel		-Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi dan memberikan kontribusi terhadap peningkatan Kinerja Polri	Motivasi, pengetahuan dan Iklim Organisasi berpengaruh dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja Ada hubungan yang positif dan kuat antara moral	UI	Hal 7 Hal 142-145	<ul style="list-style-type: none"> • Moral • Pengetahuan • Iklim Organisasi • Motivasi • Kinerja

				dengan kinerja penyidik dan penyidik pembantu			
2002	Ana Maria Diana Dosal	Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan penilaian kinerja dengan menggunakan metode 360 feed back	- Bagaimana pengaruh iklim organisasi pelatihan dan dukungan manajemen terhadap penilaian kinerja dengan menggunakan metode 360 feed back?	Iklim organisasi pelatihan, dan dukungan manajemen secara bersama-sama mempunyai korelasi yang positif dan kuat terhadap penilaian kinerja dengan menggunakan metode 360 feed back	UI	Hal 7 Hal 112	<ul style="list-style-type: none"> • Iklim organisasi • Pelatihan • Dukungan manajemen • kinerja
2002	Ahalik	Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja Dosen STIE Perbanas Jakarta	Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi tingkat kinerja Dosen STIE Perbanas Jakarta	Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja dosen yang sangat signifikan	UI	Hal 3 Hal 94-97	<ul style="list-style-type: none"> • Kompensasi • Kepuasan Kerja • Produktivitas • Motivasi • Komunikasi • Kinerja
2002	Syukur Junaidi	Persepsi Karyawan tentang proses dan Pemanfaatan Penilaian Kinerja di 50 Perusahaan di Jakarta	-Sejauh mana hasil penelitian kinerja dimanfaatkan oleh perusahaan dalam rangka kebijakan dan Praktek Manajemen SDM -Sejauhmana persepsi karyawan terhadap proses dan wawancara penilaian kinerja dan mendeskripsikan profil sumber penilaian kinerja dan sumber bias yang terjadi dalam proses penilain kinerja dalam perusahaan	- Penilaian kinerja mempunyai manfaat terhadap usaha peningkatan kinerja karyawan dan komunikasi antara atasan dengan bawahan	UI	Hal 10 Hal 96	<ul style="list-style-type: none"> • Persepsi Sikap • Komunikasi • Kinerja
2002	R. Managara Tampubolon	Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu Instruktur latihan kerja (ILK) di BLKI	-Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja (performance) individual dari Instruktur	Variabel pengetahuan, keterampilan, motivasi kerja, pengalaman efektif ada hubungan yang	UI	Hal 5 Hal 95 - 96	<ul style="list-style-type: none"> • Pengetahuan • Keterampilan • Motivasi Kerja • Pengalaman Efektif • Kinerja

			Depnakertrans	Latihan Kerja -Apakah faktor-faktor pengetahuan, keterampilan, motivasi kerja dan pengalaman efektif dapat mewujudkan hasil kerja yang optimal	positif dan signifikan dengan variabel kinerja individu ILK			
16	2002	Imam Makhrus	Analisis Hubungan Iklim Komunikasi Dalam Organisasi Keperawatan dengan kinerja perawat Pelaksana di instalasi rawat inap RSUD Daerah Karawang	-Apakah ada hubungan antara iklim komunikasi dalam organisasi keperawatan dengan kinerja perawat pelaksana di Instalasi rawat inap RSUD Daerah Karawang	Terdapat lima variabel iklim komunikasi dalam organisasi keperawatan yaitu status kepegawaian, kepercayaan, partisipasi membuat keputusan, keterbukaan dan komitmen kerja -Diantara 5 variabel tersebut yang paling berhubungan dengan kinerja perawat pelaksana yaitu variabel komitmen kerja	UI	Hal 9 Hal 87-88	<ul style="list-style-type: none"> • Iklim Komunikasi - Status Kepegawaian - Kepercayaan - Partisipasi - Keterbukaan - Komitmen Kerja • Kinerja
17	2002	Djaka Dwi Winartko	Analisis Hubungan antara kemampuan dan kepemimpinan dengan kinerja anggota tim kerja perancangan UU Sekretariat Setjen DPR RI	-Apakah ada hubungan antara kemampuan dan kepemimpinan dengan kinerja Anggota Tim	- Ada korelasi yang positif dan signifikan antara variable kemampuan dengan kinerja - Ada Hubungan positif dan tidak nyata antara variable kepemimpinan dengan kinerja	Internet	Hal 1	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan • Kepemimpinan • Kinerja
18.	2003	Nuryadin Susanto	Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap kinerja Pegawai pada Kantor Sekretariat Wakil Presiden RI	-Adakah pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja -Seberapa besar kontribusi dari kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja	Kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja	UI	Hal 9 Hal 104 - 105	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan • Kepuasan kerja • Motivasi • Kinerja
19	2003	Ibnu Hermawan	Hubungan iklim organisasi dan kepemimpinan dengan kinerja Pemandu Lalu Lintas Udara di Bidang	-Bagaimana gambaran kinerja SDM Pemandu Lalu Lintas Udara, Kondisi Iklim Organisasi dan	Iklim Organisasi dan Kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan	UI	Hal 7- 8 Hal 81	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan • Iklim Organisasi • Kinerja

			Pelayanan Operasi Lalu Lintas Udara Bandara Soekarno - Hatta	Kondisi Kepemimpinan di Lingkungan Bidang Pelayanan Operasi Lalu Lintas Udara Bandara Soekarno-Hatta -Seberapa besar Hubungan Iklim Orgaissi, dan Kepemimpinan dengan kinerja Controller	kinerja			
20	2004	Huntal Parulian Simanjuntak	Hubungan antara Iklim komunikasi organisasi dan kompetensi dengan Kinerja Karyawan PT Jasa Raharja (Persero)	-Bagaimana kinerja karyawan dan iklim komunikasi Organisasi dan Kompetensi Karyawan di PT Jasa Raharja (Persero) -Bagaimana hubungan antara iklim komunikasi Organisasi dan Kompetensi Dengan Kinerja Karyawan PT Jasa Raharja (Persero)	Iklim Komunikasi Organisasi dan Kompetensi Memiliki Hubungan yang Positif dengan Kinerja Karyawan	UI	Hal 7 Hal 102	<ul style="list-style-type: none"> • Iklim Komunikasi Organisasi • Kompetensi • Kinerja
21	2004	Sri Mulyani	Analisis Hubungan Kepemimpinan, Kemampuan dan motivasi dengan kinerja pejabat di lingkungan kantor Sekretariat Wakil Presiden	-Bagaimana hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja pejabat di sekretariat wakil presiden -Bagaimana hubungan antara kemampuan dengan kinerja pejabat di sekretariat wakil presiden -Bagaimana hubungan antara motivasi dengan kinerja pejabat di sekretariat wakil presiden -Bagaimana hubungan antara kepemimpinan, kemampuan, dan motivasi	Hubungan kepemimpinan dengan kinerja pejabat mempunyai hubungan yang tergolong sangat kuat dan positif serta signifikan dengan kinerja pejabat sekretariat wakil presiden - Hubungan antara kemampuan dengan kinerja pejabat mempunyai hubungan yang tergolong sangat kuat dan korelasinya positif - Hubungan motivasi dengan kinerja pejabat tergolong sangat kuat dan hasil korelasi yang positif - Hubungan kepemimpinan	UI	Hal 10 Hal 176-178	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan • Kemampuan • Motiasi • Kinerja

				dengan kinerja pejabat disekretariat wakil presiden	kemampuan dan motivasi secara bersama-sama memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja pejabat			
22	2004	Evi Sylvias	Kajian Tentang Pengaruh Konflik Peran dan Keterampilan Manajemen terhadap Persepsi tentang Kinerja pada Wanita Manejer	- Apakah Konflik Peran dan Keterampilan Manajemen berpengaruh terhadap persepsi tentang kinerja	- Konflik peran (walaupun kecil) dan Keterampilan Manajemen sangat berpengaruh terhadap persepsi tentang kinerja	Internet ITB Bandung	Hal 2	<ul style="list-style-type: none"> • Konflik Peran • Keterampilan Manajemen • Kinerja
23	2004	Tanti Sumartini	Hubungan antara Kepemimpinan dan Motivasi dengan Kinerja Pegawai Sekretariat Jenderal DPR RI (Studi Kasus tentang kinerja Pegawai di Lingkungan Biro Persidangan)	<ul style="list-style-type: none"> -Adakah Hubungan positif dan signifikan antara Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai -Adakah Hubungan positif dan signifikan antara Motivasi dengan Kinerja Pegawai -Adakah Hubungan positif dan signifikan antara Motivasi dan Kepemimpinan secara bersama-sama dengan kinerja pegawai -Dari kedua variabel diatas mana yang paling kuat berhubungan dengan kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> Ada Hubungan Yang Positif dan Signifikan antara Kepemimpinan dengan kinerja Ada korelasi yang positif dan kuat antara motivasi dengan kinerja Ada Hubungan Yang Positif dan Signifikan antara Kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama dengan kinerja Ada Hubungan yang signifikan secara linier positif antara kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama dengan kinerja Motivasi mempunyai hubungan yang paling kuat dengan kinerja. 	UI	Hal 8 Hal 116-117	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan • Motivasi • Kinerja
24	2005	Ira Deviani	Pengaruh Efektivitas Komunikasi Interversonal dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pemeriksa Paten pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual	<ul style="list-style-type: none"> -Apakah Efektivitas Komunikasi Interpersonal dan Kepemimpinan Mempengaruhi Kinerja Pemeriksa Paten Pada Dirjen Hak Kekayaan Intelektual ? -Apakah 	Iklim Komunikasi Interpersonal dan Kepemimpinan secara nyata dan positif berpengaruh terhadap kinerja.	UI	Hal 169 - 170	<ul style="list-style-type: none"> • Iklim Komunikasi Interpersonal • Kepemimpinan • kinerja

				efektivitas Komunikasi Interpersonal dan Kepemimpinan Secara bersama-sama memengaruhi Kinerja				
5	2005	Kardiyono	Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai LAPAS Klas II B Brebes	<ul style="list-style-type: none"> -Apakah Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai? -Variabel mana yang memberi pengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> -Kepemimpinan dan disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dan kuat terhadap kinerja (Menurut penilaian pegawai) -Kepemimpinan dan disiplin mempunyai tingkat hubungan yang rendah sehingga berpengaruh kecil terhadap kinerja. 	UI	Hal 11 hal 110 - 111	<ul style="list-style-type: none"> •Kepemimpinan •Disiplin Kerja •Kinerja
6	2005	Budi Prakoso	Peranan Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> -Apakah Kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> -Kepeimpinan dan Motivasi Kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja 	UI	Hal 10 Hal 139	<ul style="list-style-type: none"> •Kepemimpinan •Motivasi Kerja •Kinerja
7	2005	Djoko Widagdo	Analisis hubungan Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Perusahaan Jawatan RS Anak dan Bersalin Harapan Kita Jakarta	<ul style="list-style-type: none"> -Apakah ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai di Perusahaan Jawatan RS Anak dan Bersalin Harapan Kita -Apakah ada hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai di Perusahaan Jawatan RS Anak dan Bersalin Harapan Kita -Apakah ada hubungan secara bersama-sama budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Perusahaan Jawatan RS Anak dan 	<ul style="list-style-type: none"> -Kepemimpinan visioner tidak signifikan dengan kinerja -Budaya organisasi belum mempunyai ciri global belum berhubungan dengan kinerja -Prestasi kerja belum dilaksanakan secara konsekwen -Hasil penelitian barrier bagi peneliti untuk mendapatkan hasil penelitian yang sesuai dengan landasan teori 	UI	Hal 10 Hal 134 - 135	<ul style="list-style-type: none"> •Budaya Organisasi •Kepemimpinan •Kinerja

				Bersalin Harapan Kita				
28	2005	Koeslan Abdul Halim	Pengaruh kepemimpinan, komunikasi interpersonal dan motivasi kerja terhadap kinerja lurah	-Apakah kepemimpinan camat, komunikasi interpersonal dan motivasi kerja terhadap kinerja lurah?	-Camat tidak mempengaruhi langsung terhadap kinerja lurah	internet	Halaman 1	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan • Komunikasi interpersonal • Motivasi kerja • Kinerja
29	2005	Fr. Maria Susila Sumartining sih	Pengaruh kompensasi profesional dan iklim organisasi terhadap kinerja dosen (study kasus pada akademi keperawatan budi luhur dan ahmad yani cimahi)	-Apakah kompetensi profesional dan iklim organisasi mempengaruhi kinerja dosen?	-Kompensasi profesional dan iklim organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen	internet	Halaman 1	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi profesional • Iklim organisasi • Kinerja
30	2005	Rambun Sumardi	Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Karier terhadap kinerja karyawan di PT Jamsostek (Persero)	<ul style="list-style-type: none"> -apakah terdapat hubungan antara perilaku kepemimpinan atasan dengan kinerja staf -Apakah terdapat hubungan antara praktek pengembangan karier dengan kinerja staf -Bagaimanakah pengaruh perilaku kepemimpinan atasan dan praktek pengembangan karier terhadap kinerja staf 	<ul style="list-style-type: none"> -Ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja -Ada hubungan yang positif dan signifikan antara Pengembangan karier dengan kinerja -Ada pengaruh yang positif dan signifikan dari gaya kepemimpinan atasan dan pengembangan karier terhadap kinerja staf 	UI	Hal 7 Hal 116	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan • Pengembangan Karier • Kinerja
31	2005	Dono Noersatryo Nahtono	Hubungan antara komunikasi atasan dan bawahan dengan kinerja karyawan pada PT Cipta Krida Bahari	<ul style="list-style-type: none"> -Bagaimana gambaran /profil dari komunikasi atasan dan bawahan dalam perusahaan -Bagaimana gambaran/profil kinerja karyawan dalam perusahaan -Apakah ada hubungan antara komunikasi atasan dan bawahan dengan kinerja karyawan 	-Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komunikasi atasan dan bawahan dengan kinerja karyawan PT Cipta Krida Bahan	UI	Hal 10 Hal 114	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi atasan bawahan • Kinerja

2	2005	Sudarmasto	Analisis pengaruh struktur organisasi kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional nilai-nilai budaya, dan motivasi terhadap kinerja individual peneliti pada unit pelayanan teknis riset di departemen perindustrian	<p>Bagaimana pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja individual peneliti pada UPT Riset Deperind</p> <p>Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja individual peneliti pada UPT Riset Deperind</p> <p>Bagaimana pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja individual peneliti pada UPT Riset Deperind</p> <p>Bagaimana pengaruh nilai-nilai budaya terhadap kinerja individual peneliti pada UPT Riset Deperind</p> <p>Bagaimana pengaruh motivasi peneliti terhadap kinerja individual peneliti pada UPT Riset Deperind</p>	<p>Struktur organisasi mempengaruhi kinerja individual</p> <p>Kepemimpinan transformasional yang tidak mempengaruhi kinerja individual</p> <p>Kepemimpinan transaksional yang tidak mempengaruhi kinerja individual</p> <p>Nilai-nilai budaya yang mempengaruhi kinerja individual</p> <p>Motivasi tidak mempengaruhi kinerja individual</p>	UI	Halaman 12 Halaman 257-260	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur organisasi • Kepemimpinan transformasional • Kepemimpinan transaksional • Nilai-nilai budaya • Motivasi • Kinerja
33	2006	Undang S. Mulyana	Pengaruh gaya dan kemampuan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Lapas Tasikmalaya	<p>- Sampai sejauhmana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai</p> <p>- Sampai sejauhmana pengaruh kemampuan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai</p>	<p>Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</p> <p>Kemampuan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</p> <p>Gaya dan Kemampuan Kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.</p>	UI	Hal 5-6 Hal 188	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya Kepemimpinan • Kemampuan Kepemimpinan • Kinerja
34	2006	Esther Istianingru	Faktor-faktor yang	- Apakah faktor-faktor	Ada pengaruh yang positif dan	UI	Hal 4 Hal 134-	<ul style="list-style-type: none"> • Konflik Peran

		m	mempengaruhi kinerja	yang mempengaruhi kinerja pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan HAM Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia	signifikan: antara konflik peran dalam bekerja dengan kinerja pegawai - antara metode kerja dengan kinerja pegawai - antara sikap dalam bekerja dengan kinerja pegawai - antara komunikasi dengan kinerja pegawai		136	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem Kerja • Pengalaman • Disiplin kerja • Motivasi • Metode Kerja • Harapan • Produktivitas • Sikap Kerja • Kompensasi • Kemampuan • Kinerja
35	2006	Heni Febriana, Rossi Sanusi	Konflik Peran, Ketidakjelasan Peran, Kelebihan Beban Kerja, dan Kinerja Pegawai Akdemi Kebidanan Pemerintah Kabupaten Kudus	- Apakah rangkap jabatan dapat menimbulkan konflik peran, ketidakjelasan peran dan kelebihan beban kerja	- Terdapat hubungan yang signifikan antara konflik peran dengan kinerja - Terdapat hubungan yang signifikan antara ketidakjelasan peran dengan kinerja - Terdapat hubungan yang signifikan antara kelebihan beban kerja dengan kinerja	KMPK – Universitas Gajah Mada (internet)	Hal 1 Hal 4 - 6	<ul style="list-style-type: none"> • Konflik peran • Ketidakjelasan peran • Kelebihan beban kerja • Kinerja
36	2006	Evi Hasnita dan Rossi Sanusi	Ciri-ciri, Iklim Organisasi dan Kinerja Tenaga Perawat di Instalasi Rawat Inap RS. Dr. Achmad Moechtar Bukittinggi Tahun 2005	- Apakah terdapat hubungan antara ciri-ciri, iklim organisasi dengan kinerja perawat	- Tidak terdapat Hubungan yang signifikan antara Ciri-ciri perawat dengan kinerja - Terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dengan kinerja	KMPK Universitas Gajahmada (internet)	Hal 3	<ul style="list-style-type: none"> • Ciri-ciri perawat • Iklim Organisasi • Kinerja
37	2007	Widiarti	Analisis Hubungan antara persepsi pegawai terhadap sistem kompensasi, karakteristik pekerjaan, dan iklim organisasi dengan persepsi pegawai terhadap kinerja	- Bagaimana hubungan antara persepsi pegawai terhadap sistem kompensasi dengan persepsi terhadap kinerja - Bagaimana hubungan antara persepsi pegawai terhadap karakteristik pekerjaan dengan persepsi terhadap kinerja	- Ada hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi pegawai terhadap sistem kompensasi, karakteristik pekerjaan, dan iklim organisasi dengan persepsi pegawai terhadap kinerja - Variabel yang berpengaruh paling kuat terhadap kinerja pegawai adalah variabel persepsi pegawai terhadap iklim organisasi, dilanjutkan dengan karakteristik pekerjaan dan sistem	UI	Hal 8 Hal 113 - 114	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem Kompensasi • Karakteristik Pekerjaan • Iklim Organisasi • Kinerja

				- Bagaimana hubungan antara persepsi pegawai terhadap iklim organisasi dengan persepsi terhadap kinerja	kompensasi			
8	2007	Wardani, Utari Tri	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Konflik Peran dan ketidak jelasan peran Serta Kinerja Karyawan di lingkungan Dinas Pendapatan Kota Batam	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap konflik peran karyawan - Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap ketidakjelasan peran karyawan - Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan - Ketidakjelasan peran mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan - Konflik Peran mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan 	<p>Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Konflik Peran</p> <p>variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh non signifikan terhadap ketidakjelasan peran</p> <p>ketidakjelasan peran memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>Konflik peran memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	JPT UNAIR	Halaman 1 - 4	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya Kepemimpinan • Konflik Peran • Ketidakjelasan peran • Kinerja
9	2007	Joko Purnomo dan Bambang Setiaji	Studi Tentang Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara	- Bagaimana Pengaruh Kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara	<p>Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja</p> <p>Kepemimpinan, Motivasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja</p>	Internet Univ. Muhammadiyah Surakarta	Hal 5 Hal 11	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan • Motivasi • Lingkungan Kerja • Kinerja

40	2007	Syaiful Rahman, H. Muhammad Nasir, Hj. Rr. Sri handayani	Pengaruh Sistem Pengukuran kinerja terhadap kejelasan peran, pemberdayaan psikologis dan kinerja manajerial	<ul style="list-style-type: none"> - Apakah Sistem Pengukuran kinerja berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial - Apakah sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui kejelasan peran dan pemberdayaan psikologis sebagai variabel intervening? - Apakah kejelasan peran berpengaruh terhadap pemberdayaan psikologis 	<ul style="list-style-type: none"> -Sistem Pengukuran kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial -Sistem Pengukuran kinerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Pemberdayaan Psikologis -Pemberdayaan Psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial -Sistem Pengukuran kinerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kejelasan peran -Kejelasan peran berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Pemberdayaan psikologis -Kejelasan peran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial 	Internet Simposium Nasional Akuntansi X Unhas, 26-28 Juli 2007	Hal 19-20	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem Pengukuran Kinerja • Pemberdayaan Psikologis • Kejelasan peran • Kinerja Manajerial
----	------	--	---	--	--	--	-----------	---

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

1. Nama Lengkap : Abdul Mukti
2. Tempat dan Tgl. Lahir : Jakarta, 28 Nopember 1964
3. Pekerjaan : Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada
Pusdiklat SDM Kesehatan Depkes RI.
4. Alamat Rumah : Cipulir RT. 012/009
Kebayoran Lama Jakarta Selatan
5. Alamat Kantor : Jl. Hang Jebat Raya Blok F3
Kebayoran Baru Jakarta Selatan
6. Susunan Keluarga :
 - a. Isteri : Surtinah
 - b. Anak :
 1. Fairuz Rahman
 2. Muthiatun Nisa
 3. Muhammad Alghiffary
 4. Ahmad Zydan Ni'am
 - c. Orang Tua :
 1. Ayah : H. Abdul Hasan (Alm)
 2. Ibu : Hj. Maswanih
7. Riwayat Pendidikan

No	Pendidikan	Tahun lulus
1.	SD Muhammadiyah 28 Jakarta	1977
2.	SMP Negeri 48 Jakarta	1981
3.	SMA Negeri 6 Jakarta	1984
4.	Akademi Gizi Jakarta	1987
5.	FKM Universitas Indonesia	1997

8. Riwayat Pekerjaan

Tahun	Tempat Kerja
1988 - 1991	Dinas Kesehatan Kabupaten Musi Banyuasin Sumatera Selatan
1991 – sekarang	Pusdiklat SDM Kesehatan Departemen Kesehatan RI