



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGARUH PENGELOLAAN SDM
TERHADAP KOMITMEN KEORGANISASIAN DENGAN
DUKUNGAN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL ANTARA
DI BADAN PPSDM KESEHATAN, KEMENTERIAN
KESEHATAN RI**

TESIS

**YANA YOJANA
0906501011**

**PASCA SARJANA FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
DAN PENGEMBANGAN SDM
JAKARTA
JULI, 2011**



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGARUH PENGELOLAAN SDM
TERHADAP KOMITMEN KEORGANISASIAN DENGAN
DUKUNGAN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL ANTARA
DI BADAN PPSDM KESEHATAN, KEMENTERIAN
KESEHATAN RI**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Master Administrasi dalam
Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM**

**YANA YOJANA
0906501011**

**PASCA SARJANA FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
DAN PENGEMBANGAN SDM
JAKARTA
JULI, 2011**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

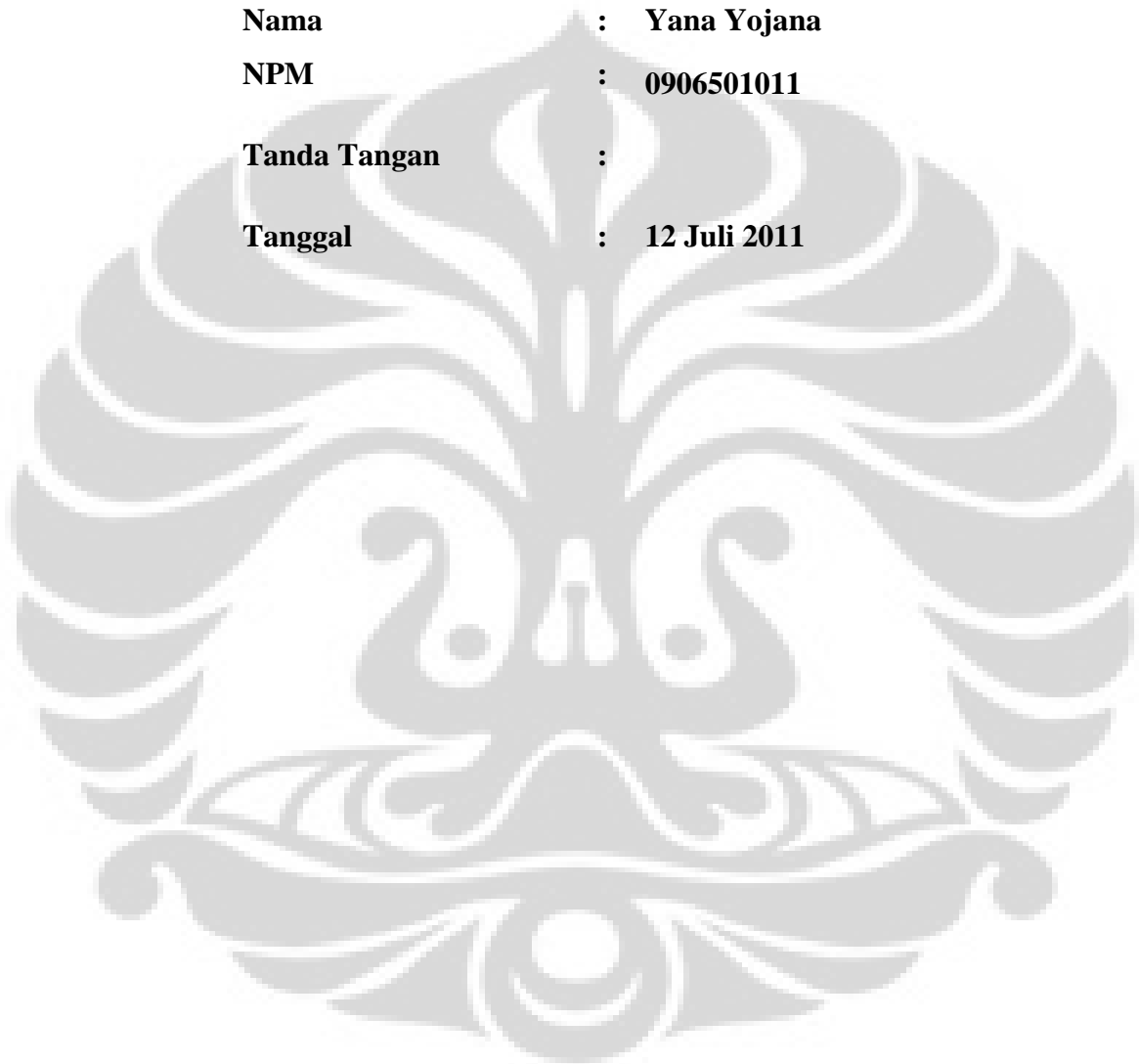
**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan
dengan benar**

Nama : Yana Yojana

NPM : 0906501011

Tanda Tangan :

Tanggal : 12 Juli 2011



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Yana Yojana
NPM : 0906501011
Program studi : Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM
Judul Tesis : Pengaruh Pengelolaan SDM terhadap Komitmen Keorganisasian dengan Dukungan Organisasi sebagai Variabel Antara di Badan PPSDM Kesehatan, Kementerian Kesehatan RI

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Administrasi (M.A) pada program studi Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM, Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA ()
Pembimbing Tesis : Drs. Pantius D. Soeling, M.Si ()
Penguji Ahli : Dr. Ir. Rozan Anwar, MBA ()
Sekretaris Sidang : Eko Saka Purnama, S. Psi, MBA ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 12 Juli 2011

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas berkah dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, penulisan tesis ini tidak akan dapat terselesaikan dengan baik. Untuk itu, penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu, khususnya kepada:

1. Prof. Dr. Eko Prasodjo, Mag., rer., Publ., Kepala Departemen Ilmu Administrasi Program Pasca Sarjana, FISIP UI yang telah membantu kelancaran penyelesaian tesis ini;
2. Drs. Pantius D. Soeling, M.Sc, yang telah memberikan bimbingan, masukan pemikiran, arahan dan bantuan selama penyusunan tesis ini;
3. Dr. Bambang Giatno Rahardjo, MPH, Kepala Badan PPSDM Kesehatan, para pejabat struktural dan seluruh staf Badan PPSDM Kesehatan, Kementerian Kesehatan RI atas kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan serta bantuan selama melaksanakan penelitian;
4. Seluruh dosen Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM, FISIP UI, yang telah memberikan bimbingan dan ilmu pengetahuan selama penulis menyelesaikan studi;
5. Seluruh rekan-rekan mahasiswa sengkatan : PSDM 14 di Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM FISIP UI, atas kebersamaan dan kekompakan selama menyelesaikan masa kuliah;
6. Seluruh staf administrasi dan perpustakaan Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM, FISIP UI baik yang bertugas di Salemba maupun di Pegangsaan Timur atas bantuan dan kerjasamanya;
7. Suami dan putri tercinta: Muti Tsalitsa, Mamah dan Bapa serta seluruh keluarga di Bandung, atas dukungan dan doanya

Kiranya Allah SWT, berkenan membalas kebaikan semua pihak yang telah membantu. Akhir kata, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, Juli 2011

Penulis

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yana Yojana
NPM : 0906501011
Program Studi : Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Pengaruh Pengelolaan SDM terhadap Komitmen Keorganisasian dengan Dukungan Organisasi sebagai Variabel Antara di Badan PPSDM Kesehatan, Kementerian Kesehatan RI

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmediakan/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (data base), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 12 Juli 2011

Yang menyatakan

(Yana Yojana)

ABSTRAK

Nama : Yana Yojana
Program studi : Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM
Judul Tesis : Pengaruh Pengelolaan SDM terhadap Komitmen Keorganisasian dengan Dukungan Organisasi sebagai Variabel Antara di Badan PPSDM Kesehatan, Kementerian Kesehatan RI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengelolaan SDM terhadap komitmen organisasi dengan persepsi dukungan organisasi sebagai variabel mediasi.

Penelitian dilakukan di Badan PPSDM Kesehatan, Kementerian Kesehatan RI, pada Bulan Mei sampai dengan Juni 2011. Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah kuantitatif eksplanasi, dengan melibatkan 103 responden yang dipilih secara acak. Kuesioner yang dipakai dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup dengan menggunakan skala likert. Kuesioner telah di uji validitas dan reliabilitasnya dengan teknik *pearson product moment* dan tehnik *cronbach alpha*. Sebelum dilakukan pengolahan data, data kuesioner yang merupakan data ordinal diubah terlebih dahulu menjadi data interval melalui metode *successive interval* dengan *microsoft excel 2007*. Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi melalui tehnik komputasi *SPSS 16 for windows*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan SDM positif dan signifikan mempengaruhi komitmen organisasi. Pengelolaan SDM juga positif dan signifikan mempengaruhi persepsi dukungan organisasi. Persepsi dukungan organisasi positif dan signifikan mempengaruhi komitmen organisasi. Terakhir, hasil lain yang ditemukan melalui penelitian ini adalah bahwa, persepsi dukungan organisasi secara positif dan signifikan merupakan mediator yang memperkuat hubungan praktik manajemen SDM dengan komitmen organisasi.

Penelitian diharapkan dapat memperkaya hasil-hasil penelitian mengenai komitmen organisasi khususnya di sektor publik. Untuk Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan metode eksploratif guna mengetahui secara mendalam faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi komitmen organisasi pegawai di sektor publik.

Kata Kunci:

Komitmen, praktik manajemen SDM, persepsi dukungan organisasi

ABSTRACT

- Name : Yana Yojana
- Study Program : Faculty of Social and Politic Science
Departement of Administrative Science
Post Graduate Programme
Major in Human Resources Development Administration
- Title : Analysis Influence of Human Resources Management Practices on Organizational Commitmen, and Perceived Organizational Support as Mediator Variable in Board of Health Human Resources Development and Empowerment, Ministry of Health The Republic of Indonesia

The objective of this study was to investigate the influence of human resources management practices on organizational commitmen, and perceived organizational support as mediator variable.

The study conducted in Board of Human Resources Management Development and Empowerment, The Ministry of Health The Republic of Indonesia, on May until June 2011. The research used quantitative explanation methode, with 103 respondents randomly picked. The data was collected through a closed questionnaires with likert scale. The reliability and validity instrumen had been tested using pearson product moment technic and cronbach alpha technic. Before analized, the data conversed from ordinal scale to interval scale with succesice interval methode using microsoft excel 2007. Regression analysis used to tested the hypotheses through computation technic SPSS 16 for windows.

The result of this study provide that human resources management (HRM) practice had signifikan positive influence on organizational commitment. HRM practices also had signifikan positive influence on perceived organizational support. Perceived organizational support had signifikan positive influence on organizational commitment. The last, other finding through this research that perceived organizational support has a signifikan mediating effect on the relationship between HRM practices and organizational commitment.

The study may be fullfiled research field about organizational commitment especially in public sector. For other study, qualitative methode suggested to exploration influenced factors about organizational commitmen of employment in public sector.

Key words:
commitmen, HRM practices, perceived organizational support

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR RUMUS	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Analisis Penelitian Terdahulu	9
1.6 Sistematika Penulisan	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kerangka Teori	14
2.1.1 Pengertian Komitmen Organisasi	14
2.1.2 Dimensi Komitmen Organisasi	16
2.1.3 Komitmen Organisasi di Sektor Publik	18
2.1.4 Pengukuran Komitmen Organisasi	19
2.1.5 Pengertian Pengelolaan SDM	19
2.1.6 Dimensi Pengelolaan SDM	21
2.1.7 Pengelolaan SDM di Sektor Publik	24
2.1.8 Pengukuran Pengelolaan SDM	30
2.1.9 Pengertian Persepsi Dukungan Organisasi	31
2.1.10 Dimensi Persepsi Dukungan Organisasi	33
2.1.11 Pengukuran Persepsi Dukungan Organisasi	35
2.1.12 Hubungan Komitmen Organisasi, Pengelolaan SDM dan Persepsi Dukungan Organisasi	36
2.2 Kerangka Konsep	39
2.3 Hipotesis Penelitian	39
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Pendekatan Penelitian	41
3.2 Ruang Lingkup Penelitian	42
3.3 Jenis dan sumber Data	42
3.4 Subyek Penelitian	43
3.5 Teknik Pengumpulan Data	45

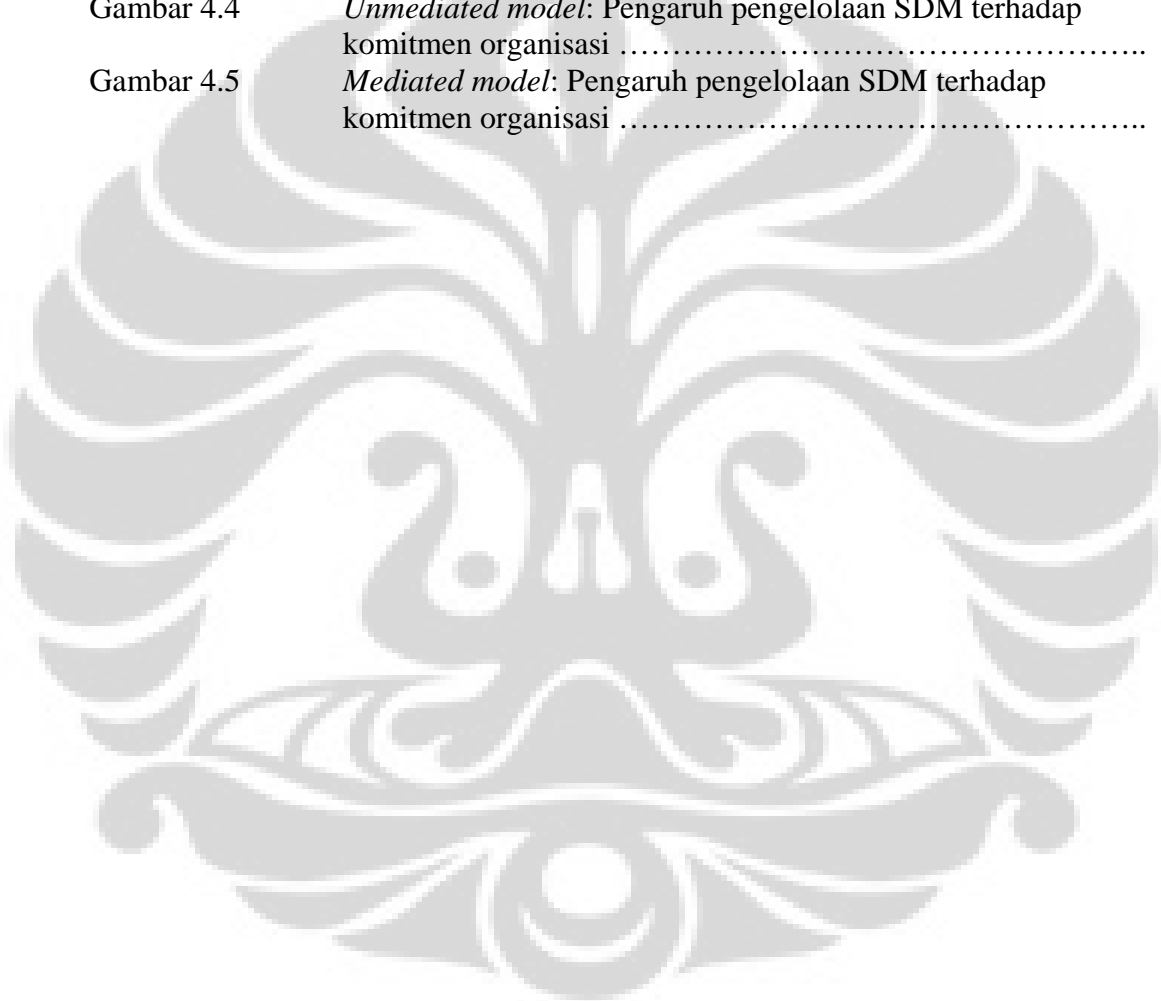
3.6	Uji Validitas dan Reliabilitas	46
3.7	Tekhnik Pengolahan Data	46
3.8	Keterbatasan Penelitian	47
3.9	Definisi Operasional	47
BAB IV	ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	
4.1	Gambaran Umum Subyek Penelitian	53
4.1.1	Struktur Organisasi	53
4.1.2	Visi dan Misi Organisasi	53
4.1.3	Tugas Pokok dan Fungsi	55
4.1.4	Sumber Daya Manusia	55
4.2	Gambaran Umum Penelitian	57
4.3	Uji Validitas dan Reliabilitas	58
4.4	Karakteristik Responden	61
4.4.1	Sebaran berdasarkan Umur	62
4.4.2	Sebaran berdasarkan Lama Kerja	65
4.4.3	Sebaran berdasarkan Gender	66
4.5	Deskripsi Variabel Penelitian	67
4.5.1	Distribusi Frekuensi	58
4.5.2	Nilai Rata-rata Variabel Penelitian	81
4.6	Pengujian Hipotesis	88
4.6.1	Pengaruh Pengelolaan SDM terhadap Komitmen Organisasi	88
4.6.2	Pengaruh Pengelolaan SDM terhadap Presepsi Dukungan Organisasi	90
4.6.3	Pengaruh Presepsi Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi	93
4.6.4	Pengaruh Presepsi Dukungan Organisasi sebagai variabel Antara Pengelolaan SDM dengan Komitmen Organisasi	96
4.7	Pembahasan Hasil penelitian	100
4.7.1	Pembahasan Hasil Analisis Deskripsi	100
4.7.2	Pembahasan Hasil Analisis Regresi	104
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1	Kesimpulan	108
5.2	Saran	109
	DAFTAR PUSTAKA	112
	LAMPIRAN	119
	DAFTAR RIWAYAT HIDUP	132

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Penemuan oleh peneliti terdahulu	9
Tabel 3.1	Populasi Penelitian	43
Tabel 3.3	Skala Likert	45
Tabel 3.4	Operasionalisasi konsep	51
Tabel 4.1	Pegawai Badan PPSDM Kesehatan berdasarkan Unit Kerja	56
Tabel 4.2	Pegawai Badan PPSDM Kesehatan berdasarkan Gender	56
Tabel 4.3	Kerja Pegawai Badan PPSDM Kesehatan	57
Tabel 4.4	Umur Pegawai Badan PPSDM Kesehatan	57
Tabel 4.5	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Pengelolaan SDM	59
Tabel 4.6	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Komitmen Organisasi	60
Tabel 4.7	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Persepsi Dukungan Organisasi	60
Tabel 4.8	Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Instrumen	61
Tabel 4.9	Jarak interval untuk tabulasi silang	62
Tabel 4.10	Pengelompokan usia responden oleh Donald Super	63
Tabel 4.11	Sebaran Responden berdasarkan Umur	64
Tabel 4.12	Deskripsi komitmen berdasarkan umur	64
Tabel 4.13	Sebaran Responden berdasarkan Masa Kerja	65
Tabel 4.14	Deskripsi komitmen berdasarkan masa kerja	66
Tabel 4.15	Sebaran Responden berdasarkan Gender	66
Tabel 4.16	Deskripsi komitmen berdasarkan gender	67
Tabel 4.17	Distribusi frekuensi variabel Pengelolaan SDM	68
Tabel 4.18	Distribusi frekuensi variabel Komitmen Organisasi	73
Tabel 4.19	Distribusi frekuensi variabel Persepsi Dukungan Organisasi ..	78
Tabel 4.20	Jarak interval untuk rata-rata jawaban responden terhadap variabel	81
Tabel 4.21	Rata-rata skor terhadap variabel Pengelolaan SDM	82
Tabel 4.22	Skor rata-rata variabel komitmen organisasi	83
Tabel 4.23	Skor rata-rata variabel persepsi dukungan organisasi	84
Tabel 4.24	Deskripsi Variabel Pengelolaan SDM	85
Tabel 4.25	Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi	86
Tabel 4.26	Deskripsi Variabel Persepsi Dukungan Organisasi	87
Tabel 4.27	Koefisien Regresi Hipotesis 1	88
Tabel 4.28	Tabel anova Hipotesis 1	89
Tabel 4.29	Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi Hipotesis 1	90
Tabel 4.30	Koefisien regresi Hipotesis 2	91
Tabel 4.31	Tabel anova hipotesis 2	92
Tabel 4.32	Tabel koefisien determinasi dan korelasi Hipotesis 2	93
Tabel 4.33	Tabel koefisien regresi hipotesis 3	93
Tabel 4.34	Tabel anova hipotesis 3.....	94
Tabel 4.35	Tabel koefisien determinasi dan korelasi	95
Tabel 4.36	Hasil analisis regresi berganda variabel mediasi	97
Tabel 4.37	Pengaruh POS sebagai variabel mediasi antara PHRM dengan OC	99

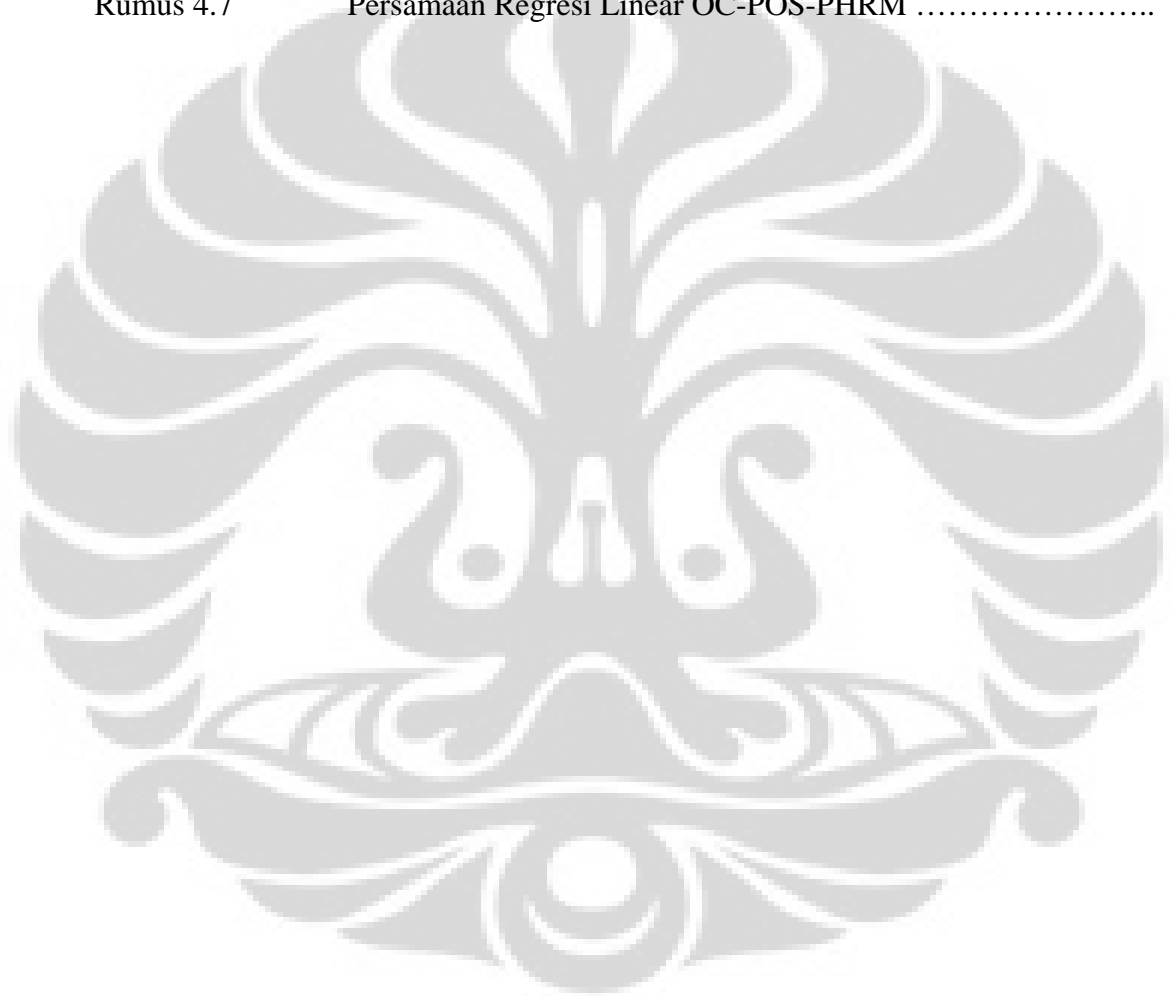
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Pengelolaan SDM	21
Gambar 2.2	Pengelolaan SDM di Organisasi Pemerintah	25
Gambar 2.2	Bagan Kerangka Konsep	39
Gambar 2.3	Bagan Hipotesis	40
Gambar 4.1	Kurva Hipotesis 1	90
Gambar 4.2	Kurva Hipotesis 2	92
Gambar 4.3	Kurva Hipotesis 3	95
Gambar 4.4	<i>Unmediated model</i> : Pengaruh pengelolaan SDM terhadap komitmen organisasi	97
Gambar 4.5	<i>Mediated model</i> : Pengaruh pengelolaan SDM terhadap komitmen organisasi	98



DAFTAR RUMUS

Rumus 3.1	Rumus Slovin	44
Rumus 3.2	Persamaan Regresi Linear	47
Rumus 4.1	Rumus Jarak Interval	62
Rumus 4.2	Rumus Jarak Interval Rata-rata	81
Rumus 4.3	Persamaan regresi linear OC-PHRM	88
Rumus 4.4	Persamaan Regresi linear POS-PHRM	91
Rumus 4.5	Persamaan Regresi Linear OC-POS	94
Rumus 4.6	Persamaan Regresi Linear OC- PHRM	99
Rumus 4.7	Persamaan Regresi Linear OC-POS-PHRM	99



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner	119
Lampiran 2	Hasil Uji Validitas dengan <i>SPSS 16 For Windows</i>	125
Lampiran 3	Hasil Uji Reliabilitas dengan <i>SPSS 16 For Windows</i>	128
Lampiran 4	Hasil Analisis Deskripsi dengan <i>SPSS 16 For Windows</i>	129
Lampiran 5	Daftar Nara Sumber Wawancara	131



BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) aparatur merupakan pelaku utama pembangunan nasional. Tugas utama SDM aparatur adalah memberikan pelayanan publik kepada seluruh lapisan masyarakat Indonesia. Kondisi saat ini menunjukkan bahwa anggapan masyarakat terhadap potret SDM aparatur sangatlah buruk, yang menunjukkan profesionalisme rendah, praktek kolusi korupsi dan nepotisme, gaji yang tidak memadai, pelayanan kepada masyarakat yang berbelit-belit, kurang kreatif dan inovatif, serta mungkin masih banyak potret negatif lainnya yang intinya menunjukkan bahwa aparatur di Indonesia masih lemah dalam berbagai segi (Sanapiah, 2010:1-14).

Selain hal tersebut diatas, kondisi geografis Indonesia sebagai negara kepulauan, merupakan tantangan tersendiri bagi SDM aparatur dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang tersebar di 17.864 pulau. Kondisi ini dipersulit dengan besarnya jumlah populasi penduduk Indonesia yaitu sekitar 238 juta (BPS, 2005), yang tidak sebanding dengan jumlah SDM aparatur (PNS) (rasio 21 PNS/1000 penduduk), apabila dibandingkan dengan negara-negara maju, dimana setiap 1000 penduduk terdapat 77 PNS.

Sementara itu, secara umum kualitas SDM aparatur belum dapat menunjang kinerja birokrasi yang efektif dan efisien. Hal ini disebabkan oleh praktik manajemen kepegawaian yang belum sepenuhnya menerapkan sistim merit, mulai dari pengadaan pegawai, promosi dan mutasi, diklat, penilaian kinerja, hingga sistem penggajian dan pensiun (RPJMN 2010-2014: II.8-28).

Kondisi tersebut menyebabkan pemerintah harus melakukan pembenahan melalui peningkatan profesionalisme SDM aparatur. Profesionalisme PNS dapat dicapai melalui peningkatan kompetensi dengan terus-menerus

melakukan upaya untuk meningkatkan komitmen PNS demi terwujudnya pelayanan publik yang lebih baik.

Berbeda dengan organisasi swasta, SDM merupakan aset utama bagi organisasi publik. Automatisasi dapat dilakukan di organisasi swasta untuk mengurangi jumlah SDM, namun tidak demikian dalam organisasi publik. Organisasi publik memposisikan SDM sebagai sumber daya yang utama, karena mengemban tugas untuk memberikan pelayanan pada masyarakat, sehingga dibutuhkan SDM yang profesional, kompeten, berkualitas dan memiliki komitmen tinggi (Pynes, 2009:480).

Berdasarkan penelitian Huselid (1995:635-672), SDM yang berkualitas memiliki empat karakteristik yaitu: (1) memiliki *competence (knowledge, skill, abilities, experience)* yang memadai; (2) *commitment* pada organisasi; (3) selalu bertindak "*cost effectiveness*" dalam setiap tindakannya; dan (4) *congruence at goals*, yaitu bertindak selaras antara tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.

Pegawai yang memiliki komitmen pada organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi karena memiliki produktivitas dan rasa tanggung jawab untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi (Mowday, Porter dan Steer, 1982)

Mengacu kepada penelitian terdahulu (Bhuiyan, Al Shammari dan Jefri, 2001; Shaw dkk., 2003; Yousef, 2000; Shaw, Delery, dan Abdullah dalam Al Qurashi, 2007: 1-40), rendahnya produktivitas dan kinerja organisasi disektor publik utamanya di negara berkembang disebabkan oleh rendahnya komitmen pegawainya. Sementara itu komitmen pegawai di sektor publik justru merupakan kunci utama dalam menjalankan tanggung jawab administratifnya (Hasan dan Rohrbaugh, 2007:1-40). Menurut Miller (2000:289-327) persoalan *moral hazard* yang melingkupi pegawai di sektor publik, tidak hanya dapat diselesaikan dengan peningkatan insentif dan pemberian sanksi saja, namun lebih dari itu, komitmen organisasi merupakan pengaman utama

yang harus dimiliki pegawai di sektor publik dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada masyarakat.

Harter, dkk. (2002: 268-279), mengemukakan bahwa manajemen SDM yang efektif dapat meningkatkan pengetahuan, motivasi dan komitmen pegawai yang menghasilkan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Hal ini disebabkan karena pengelolaan SDM menciptakan kondisi dimana pegawai dilibatkan dalam mencapai tujuan organisasi. Antecedent komitmen pegawai di sektor publik, dipengaruhi oleh faktor-faktor pengelolaan SDM yang meliputi: *intrinsic rewards* (Robertson et al., 2007), partisipasi (Balfour & Wechsler, 1996; Park & Rainey, 2007), keadilan (Ko & Chang, 2004), serta kesempatan dalam peningkatan dan pengembangan karir (Balfour & Wechsler, 1996).

Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Reid, Allen dan Armstrong (2006: 12-24), salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai di organisasi publik adalah dukungan organisasi atau yang dikenal dengan *Perceived Organizational Support* (POS). Dalam penelitian lainnya, komitmen pegawai di sektor publik berkaitan dengan POS yang meliputi: dukungan tim kerja (Ko & Chang, 2004), dukungan organisasi (Steijn & Leisink, 2006; Robertson et al., 2007; Reid et al., 2008a), dan hubungan interpersonal antara pegawai dan pimpinan (Reid et al., 2008a), dan diantara pegawai itu sendiri (Nyhan, 1999) (dalam Lee dan Kim, 2011: 205-223).

Komitmen pegawai di sektor publik diperlukan dalam mengemban tugas pelayanan kepada masyarakat. Dewasa ini, fungsi SDM aparatur menjadi lebih kompleks tidak sekedar fungsi pengaturan, pengelolaan, dan pengendalian saja, akan tetapi lebih berorientasi pada fungsi pemberdayaan (*empowering*), kesempatan (*enabling*), keterbukaan (*democratic*), dan kemitraan (*partnership*) dalam pengambilan keputusan, serta penyusunan dan pelaksanaan kebijakan dalam upaya pelayanan publik. Tugas pokok dan fungsi dari SDM aparatur pada intinya adalah menjadi pelayan masyarakat

yaitu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat (Sanapiah, 2004:1-14)

Badan PPSDM Kesehatan adalah unit eselon 1 (satu), yang merupakan unit utama Kementerian Kesehatan. Berdasarkan tugas pokok dan fungsinya, Badan PPSDM Kesehatan bertanggung jawab atas pengembangan dan pemberdayaan SDM Kesehatan di seluruh Indonesia. Berdasarkan Sistem Kesehatan Nasional (SKN, 2009:45), pengembangan dan pemberdayaan sumber daya manusia (SDM) kesehatan melingkupi perencanaan, pengadaan, pendayagunaan, pembinaan dan pengawasan SDM Kesehatan. Badan PPSDM Kesehatan oleh karenanya memiliki tugas yang berat dalam menjamin perencanaan, ketersediaan, pemerataan dan kualitas SDM Kesehatan di seluruh Indonesia. Hal ini disebabkan karena SDM Kesehatan merupakan unsur strategis dalam pembangunan kesehatan yang berperan sebagai pemikir, perencana, pelaksana, dan penggerak pembangunan. Tugas tersebut menjadi semakin penuh tantangan dalam tahun-tahun terakhir, terutama berkaitan dengan adanya program reformasi kesehatan masyarakat dan percepatan pencapaian tujuan MDG's di bidang kesehatan.

Dalam Rencana Strategis (RENSTRA) Kementerian Kesehatan, terdapat sejumlah target yang harus diselesaikan oleh Badan PPSDMK dalam kurun waktu 2010 s.d 2014, antara lain:

1. Jumlah tenaga kesehatan strategis yang didayagunakan dan diberi insentif di daerah tertinggal, terpencil, perbatasan, kepulauan, rawan bencana dan rawan konflik (DTPK) serta daerah bermasalah kesehatan (DBK) sebanyak: 7.020 tenaga kesehatan
2. Jumlah tenaga dokter yang menyelesaikan program internsip sebanyak 10.458 orang
3. Jumlah Kabupaten DTPK dan DBK yang difasilitasi untuk penghitungan kebutuhan tenaga kesehatan sejumlah 1.000 kabupaten

4. Jumlah tenaga kesehatan yang didayagunakan di luar negeri sebanyak 1.200 orang
5. Jumlah tenaga kesehatan warga negara asing yang mendapat rekomendasi untuk melakukan praktik di Indonesia sebanyak 1.200 rekomendasi
6. Jumlah rancangan norma, standar, prosedur dan kriteria (NSPK) di bidang perencanaan dan pendayagunaan SDM kesehatan dalam bentuk Undang-undang/Perpres/PP sebanyak 5 NSPK
7. Jumlah hasil kajian jenis tenaga kesehatan sesuai kebutuhan pelayanan di Puskesmas dan Rumah Sakit sebanyak 4 kajian
8. Jumlah standar ketenagaan yang ditetapkan dengan Peraturan Menteri Kesehatan sebanyak 20 standar ketenagaan
9. Jumlah pemetaan kebutuhan tenaga kesehatan tahunan sebanyak 5 dokumen

Untuk menghadapi tantangan tersebut, Badan PPSDM Kesehatan memerlukan pegawai berkualitas, yang memiliki kompetensi pengetahuan, keahlian, dan perilaku yang sesuai dengan tuntutan jabatan serta komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Sebagai organisasi publik, dimana SDM aparturnya merupakan modal utama organisasi, tentunya Badan PPSDM Kesehatan harus memiliki SDM yang berkomitmen tinggi untuk menyelesaikan target-target pembangunan di bidang kesehatan. Selain itu pegawai Badan PPSDM Kesehatan juga dituntut untuk memiliki kompetensi, keahlian dan perilaku yang diperoleh melalui pengelolaan SDM yang baik.

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) merupakan salah satu tingkah laku dalam organisasi yang banyak dibicarakan dan diteliti, baik sebagai variabel terikat maupun variabel bebas. Namun penelitian komitmen organisasi pegawai di sektor publik khususnya di Indonesia, belum banyak dilakukan. Berdasarkan hal tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan

penelitian dengan judul: “Analisis pengaruh pengelolaan SDM terhadap komitmen keorganisasian dengan persepsi dukungan organisasi sebagai variabel antara di Badan PPSDM Kesehatan, Kementerian Kesehatan RI”.

1.2. Perumusan Masalah

Masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah pengaruh pelaksanaan pengelolaan SDM terhadap komitmen pegawai melalui persepsi dukungan organisasi sebagai variabel antara. Penelitian ini dilakukan agar diperoleh pemahaman yang lebih lengkap tentang pengelolaan SDM, komitmen dan persepsi dukungan organisasi khususnya di sektor publik.

Dengan demikian pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana komitmen organisasi pegawai Badan PPSDM Kesehatan, Kementerian Kesehatan RI
2. Apakah pengelolaan SDM mempengaruhi komitmen pegawai pada organisasi
3. Apakah pengelolaan SDM mempengaruhi persepsi dukungan organisasi
4. Apakah persepsi dukungan organisasi mempengaruhi komitmen pegawai pada organisasi
5. Apakah persepsi dukungan organisasi mempengaruhi hubungan pengelolaan SDM dengan komitmen pegawai pada organisasi

1.3. Tujuan penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi komitmen organisasi pegawai Badan PPSDM Kesehatan, Kementerian Kesehatan RI
2. Mengetahui pengaruh pengelolaan SDM terhadap komitmen pegawai pada organisasi
3. Mengetahui pengaruh pengelolaan SDM terhadap persepsi dukungan organisasi
4. Mengetahui pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen pegawai pada organisasi
5. Mengetahui apakah persepsi dukungan organisasi mempengaruhi hubungan antara pengelolaan SDM dengan komitmen pegawai pada organisasi

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharapkan dapat mempunyai manfaat antara lain:

1.4.1 Kontribusi Akademik

1. Melengkapi penelitian tentang Komitmen Organisasi khususnya di sektor publik
2. Melengkapi penelitian tentang Pengelolaan SDM khususnya di sektor publik
3. Melengkapi penelitian tentang Persepsi dukungan organisasi khususnya di sektor publik

4. Melengkapi penelitian tentang Pengaruh Pelaksanaan Pengelolaan SDM terhadap komitmen Organisasi dengan Persepsi Dukungan Organisasi sebagai variabel antara khususnya di sektor publik

1.4.2 Kontribusi Praktis

1. Memberikan gambaran komitmen pegawai Badan PPSDM Kesehatan, Kementerian Kesehatan RI. Penelitian ini dapat memberi gambaran komitmen pegawai Badan PPSDM Kesehatan, sehingga dapat dijadikan acuan bagi upaya-upaya untuk meningkatkan komitmen pegawai di masa mendatang;
2. Memberikan gambaran pengelolaan SDM di Badan PPSDM Kesehatan, Kementerian Kesehatan RI. Penelitian ini diharapkan dapat memberi gambaran apakah pengelolaan SDM telah dilaksanakan dengan baik, sehingga dapat dijadikan acuan bagi perbaikan pelaksanaan pengelolaan SDM di masa mendatang;
3. Memberikan gambaran mengenai persepsi dukungan organisasi pegawai Badan PPSDM Kesehatan, Kementerian Kesehatan RI. Penelitian ini diharapkan dapat memberi gambaran apakah pegawai merasakan adanya dukungan organisasi sehingga dapat dijadikan acuan bagi perbaikan dukungan organisasi terhadap pegawai di masa mendatang
4. Memberikan informasi kepada pimpinan maupun pegawai itu sendiri mengenai komitmen dan persepsi dukungan organisasi pegawai Badan PPSDM, Kementerian Kesehatan dalam kaitannya dengan pengelolaan SDM dan kinerja organisasi;

1.5. Analisis Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah dilakukan berkaitan dengan komitmen organisasi, pengelolaan SDM dan Persepsi dukungan Organisasi, adalah sebagai berikut:

Tabel. 1.1 Penemuan oleh peneliti terdahulu

NO	NAMA PENELITI	JUDUL	TAHUN	PENERBIT	TEMUAN
1	Ali Nina	Hubungan antara persepsi pegawai dan diskrepansi harapan-persepsi pegawai terhadap pengelolaan SDM dalam organisasi dengan komitmen pegawai	1996	Tesis Program Pascasarjana kekhususan Psikologi Industri dan Organisasi Universitas Indonesia	Komitmen afektif dan komitmen normatif dipengaruhi oleh persepsi pegawai terhadap pengelolaan pengembangan pegawai
2	Praningrum	Pengaruh Praktek Manajemen SDM terhadap Komitmen Pimpinan pada Kualitas	2002	Jurnal Ekonomi dan Bisnis No.3 Jilid 7 Tahun 2002	Perencanaan karir, penilaian prestasi kerja dan dukungan sosial politik berpengaruh terhadap komitmen pimpinan pada kualitas.
3	Esther M. Kembaren	Pengaruh trait kepribadian, komitmen dan POS terhadap komitmen dosen pada perguruan tinggi	2002	UI - Tesis S2 Fakultas Psikologi	Trait kepribadian, komitmen pekerjaan, dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap komitmen.

NO	NAMA PENELITI	JUDUL	TAHUN	PENERBIT	TEMUAN
4	Laurel R. Goulet Margaret L. Frank	<i>Organizational Commitment across Three Sectors: Public, Non-profit, and For-profit</i>	2002	<i>University of New Haven Management Department</i> Page: 1-8. lrgoulet@chargenewhaven.edu	Komitmen di sektor publik dipengaruhi oleh: <i>job security</i> , <i>extrinsic reward (salary & benefit)</i> , <i>intrinsic reward (job satisfaction)</i>
5	Mmakgomo Roselin Laka Mathebula	<i>Modelling Relationship between Commitmen, Leadership Style, HRM Practices and Organizational Trust</i>	2004	<i>Disertasi Doctoral, University of Pretoria, South Africa</i>	Kepercayaan organisasi dipengaruhi oleh pengelolaan SDM, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan.
6	Suzanne Konzelmann, Neil Conway, Linda Trenthberth, Frank Wilkinson	<i>Corporate Governance, Stake Holding and The Nature of Employment Relations within The Firm</i>	2005	<i>Working Paper No. 313. CBR Research Programe on Corporate Governance, University of Cambridge.</i> Page 1-42.	Pengelolaan SDM mempengaruhi komitmen pegawai di organisasi pemerintah
7	Margaret F. Reid, Myria W. Allen, Cynthia K. Riemenschneider, Deborah J. Armstrong	<i>Affective commitment in the public sector: the case of IT employees</i>	2006	<i>Proceeding SIGMIS CPR '06 Proceedings of the 2006 ACM SIGMIS CPR conference</i> (http://www.portal.acm.org)	Persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap komitmen dan kepuasan pegawai

NO	NAMA PENELITI	JUDUL	TAHUN	PENERBIT	TEMUAN
8	Chandra Makanjee	<i>The effect of position on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers</i>	2006	<i>Journal of Departemen Health, South Africa, 1-15, www.repositor y.up.ac.za</i>	Persepsi dukungan organisasi mempengaruhi komitmen.
9	S.G.A. Smeenk, R.N. Eisinga, J.C. Teelken and J.A.C.M. Doorewaard	<i>The effects of HRM practices and antecedents on organizational commitment among university employees</i>	2006	<i>International Journal of Human Resource Management 17:12 December 2005–2004: 1-21</i>	Desentralisasi, kompensasi, pelatihan, Usia, jam kerja, <i>career mobility</i> , <i>level of autonomy</i> , dan lingkungan sosial berpengaruh terhadap komitmen.
10	Shahidul Hassan and John Rohrbaugh	<i>The Role of Psychological Climate on Organizational Commitment: Reporting Results of Two Field Studies from State Government Agencies</i>	2009	Rockefeller College of Public Affairs and Policy, University at Albany (SUNY). Page: 1-40	Komitmen organisasi dipengaruhi oleh: <i>supervisor support</i> , <i>salary</i> , <i>job characteristic</i> , <i>job changes</i> , kesempatan promosi, persepsi keadilan dan kepemimpinan
11	Prof. Dr. Muhammad Ehsan Malik, Dr. Samina Nawab, dkk	<i>Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan</i>	2010	<i>International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 6; June 2011: Page:17-26</i>	Komitmen pegawai dipengaruhi oleh: kepuasan kerja, kualitas supervisi, gaji, kerjasama tim dan kesempatan promosi.

NO	NAMA PENELITI	JUDUL	TAHUN	PENERBIT	TEMUAN
12	Godfrey Tumwesigye	<i>The relationship between perceived organisational support and turnover intentions in a developing country: The mediating role of OC</i>	2010	<i>African Journal of Business Management Vol. 4(6), pp. 942-952, June 2010.</i> http://www.academicjournals.org/AJB M	Persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap komitmen afektif, kontinuans dan normatif.
13	Joohe Lee dan Soon hee Kim	<i>Exploring the Role of Social Networks in Affective Organizational Commitment: Network Centrality, Strength of Ties, and Structural Holes</i>	2011	<i>American Review of Public Administration, The American Review of Public Administration March 2011 vol. 41 no. 2 205-223.</i> http://www.arp.sagepub.com	Komitmen pegawai di sektor publik dipengaruhi oleh <i>personal attributes, job characteristics, and organizational rewards.</i>

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tesis ini terbagi dalam 5 (lima) bab yang terdiri dari:

BAB I Pendahuluan yang meliputi: latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, analisis kajian penelitian terdahulu dan sistematika penulisan

BAB II Tinjauan Pustaka meliputi: kerangka teori yang berisi berbagai teori mengenai komitmen praktik manajemen sumber daya manusia dan persepsi dukungan organisasi. Kerangka konsep yang menjelaskan kerangka penelitian. Hipotesis penelitian menjelaskan beberapa hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini.

BAB III Metode penelitian terdiri dari: pendekatan penelitian, ruang lingkup penelitian, jenis dan sumber data, subyek penelitian, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reabilitas, teknik pengolahan data, keterbatasan penelitian, dan diakhiri dengan definis operasional dalam penelitian.

BAB IV Pembahasan hasil penelitian meliputi: gambaran umum penelitian pengujian instrumen penelitian dan pembahasan hasil penelitian. Pembahasan hasil penelitian menjelaskan karakteristik responden penelitian, analisis deskripsi dan pengujian hipotesis.

BAB V berisi kesimpulan dan saran. Bagian ini berisi kesimpulan penelitian dan saran yang disusun berdasarkan hasil penelitian yang didapat.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kerangka Teori

2.1.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Porter dan Steers (1987:603-609) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai *identification* (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), *job involvement* (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi), dan *loyalty* (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Arti komitmen organisasi lebih dari sekedar keanggotaan formal, yang meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi tetapi juga mencakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam bekerja, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Meyer dan Allen (1993:538-551) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan psikologis dengan karakteristik sebagai berikut :

1. Meyakini dan menerima tujuan/*goal* dan *value* yang dimiliki oleh organisasi
2. Kesediaan untuk berusaha dengan sungguh – sungguh demi organisasi
3. Mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Pegawai yang memiliki komitmen organisasi akan bekerja dengan penuh dedikasi karena pegawai yang memiliki komitmen tinggi

menganggap bahwa hal yang penting yang harus dicapai adalah pencapaian tugas dalam organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi juga memiliki pandangan yang positif dan akan melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Hal ini membuat pegawai memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih menyokong keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Reicher (1986: 508-514) menyatakan bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, dimana derajat dari komitmen didefinisikan sebagai kesediaan untuk mendedikasikan diri pada nilai dan tujuan organisasi. Porter dan Smith dalam Temaluru (2001:1-14) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sifat hubungan antara pekerja dan organisasi yang dapat dilihat dari keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, kesediaan untuk menjadi sebaik mungkin demi kepentingan organisasi dan kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai – nilai dan tujuan organisasi.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pegawai yang memiliki komitmen organisasi akan bekerja melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi, menganggap bahwa hal penting yang harus dicapai adalah pencapaian tugas dalam organisasi dan adanya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Komitmen pegawai terhadap organisasi juga mencakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan dan identifikasi terhadap nilai dan tujuan organisasi.

2.1.2 Dimensi Komitmen Organisasi

Pendekatan teoritis membagi tipe komitmen melalui 3 (tiga) pendekatan yaitu: pendekatan sikap (*attitudinal commitment*), pendekatan tingkah laku (*behavioral commitment*) dan pendekatan multidimensi, yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Pendekatan sikap berkaitan erat dengan keterlibatan dan loyalitas. Komitmen sikap menunjukkan keadaan bagaimana seorang individu mempertimbangkan nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi, serta keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Mowday, Porters dan Steers (1982) dalam Siti Ismah (1995:22-24) mengemukakan bahwa komitmen organisasi bercirikan adanya (1) *belief* yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi; (2) kesiapan untuk bekerja keras; serta (3) keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen ini tergolong komitmen sikap (*attitudinal commitment*) karena berkaitan dengan individu yang merasa nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin besar kongruensi antara nilai dan tujuan individu dengan nilai dan tujuan organisasi maka semakin tinggi pula komitmen pegawai pada organisasi. Sebagai contoh, pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki tingkat absensi yang rendah, dan lebih kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi, dibandingkan dengan pegawai yang memiliki komitmen rendah.
2. Pendekatan tingkah laku menitikberatkan pandangan bahwa investasi karyawan (berupa waktu, pertemanan, pensiun, dan lain-lain) membuat pegawai terikat untuk loyal terhadap organisasi. Komitmen tingkah laku adalah kondisi ketika seorang pegawai menetapkan keputusan untuk terikat pada organisasi berkaitan dengan adanya kerugian jika memutuskan melakukan alternatif lain

di luar pekerjaannya saat ini (Mowday dkk (1982) dalam Siti Ismah (1995:22-24)).

3. Pendekatan multidimensi diperoleh berdasarkan hasil penelitian terhadap perilaku yang menyimpulkan bahwa ada tiga (3) sumber komitmen organisasi (Allen dan Meyer, 1990: 1–18) yaitu:
 - a. Komitmen afektif (*affective commitment*) berkaitan dengan keterikatan emosional dan keterlibatan pegawai pada organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena keinginan kuat yang timbul dari diri mereka sendiri dan memiliki kedekatan emosional terhadap organisasi. Hal ini berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara maksimal terhadap organisasi.
 - b. Komitmen kontinuans (*continuance commitment*), menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri pegawai berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau meninggalkan organisasi. Pegawai dengan *continuance commitment* yang tinggi bertahan dalam organisasi karena adanya kesadaran kerugian besar yang akan dialami jika meninggalkan organisasi. Pegawai akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga memungkinkannya melakukan usaha yang tidak maksimal. Berkaitan dengan hal ini, maka individu tersebut kurang/tidak dapat diharapkan untuk berkontribusi secara berarti pada organisasi.
 - c. Komitmen normatif (*normative commitment*) berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi yang didasari pada adanya keyakinan tentang “apa yang benar” serta berkaitan dengan masalah moral. Komitmen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi. Pegawai

dengan *normative commitment* yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas yang memang sudah sepantasnya dilakukan atas benefit yang telah diberikan organisasi.

2.1.3 Komitmen Pegawai dalam Organisasi Publik/Pemerintah

Mathieu dan Zajack (1990:951-995) dalam studi meta analisisnya menemukan bahwa komitmen organisasi pegawai di organisasi publik memiliki korelasi positif dengan kehadiran di tempat kerja serta kesediaan untuk menyelesaikan tugas-tugas secara sukarela dan tidak berhubungan dengan *turnover*. Studi tersebut mendukung studi sebelumnya yang dilakukan oleh Reichers (1985:465-476) dan O'Reilly (1986:492-499) bahwa dalam organisasi publik pegawai dengan komitmen tinggi akan bersedia untuk tinggal lebih lama di tempat kerja guna menyelesaikan tugas-tugasnya meskipun tanpa adanya insentif *over time* (upah lembur).

Perbedaan lain terkait komitmen pegawai di sektor publik dikemukakan oleh Goulet dan Frank (2002:245-268) berdasarkan hasil penelitiannya bahwa komitmen pegawai di organisasi swasta lebih mengarah kepada karir pribadinya, sedangkan pegawai di organisasi publik lebih kepada loyalitas kepada organisasinya. Komitmen pegawai pada organisasi publik lebih berkaitan dengan *attitudinal commitment* dan kesediaan (*willingness*). Dalam penelitian tersebut juga dikemukakan bahwa indikator komitmen pegawai di organisasi publik terdiri dari:

- a. Kesediaan bekerja lebih lama/*over time* (meskipun tidak mempengaruhi penilaian kinerja, dan tidak berkaitan dengan *job question*)
- b. *To stay to finish the work* (kesediaan untuk menyelesaikan tugas sampai selesai)

2.1.4 Pengukuran Komitmen Organisasi

Pengukuran komitmen organisasi menggunakan *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1990: 1–18). OCQ terdiri dari 8 pernyataan komitmen afektif, 8 pernyataan komitmen kontinuans dan 8 pernyataan komitmen normatif. OCQ menggunakan skala interval mulai dari nilai 1 (sangat tidak setuju) sampai 7 (sangat setuju).

Pengukuran komitmen organisasi khususnya pada organisasi publik, juga dapat dilakukan dengan menghitung jumlah jam kerja pegawai per-minggu, yang dibandingkan dengan jumlah jam kerja seharusnya yang ditetapkan sesuai peraturan. Metode lain adalah dengan ditemukannya pernyataan *willingness* (kesediaan) pegawai ketika diminta mengerjakan tugas sampai selesai dengan menambah jam kerja diluar waktu yang ditetapkan walaupun tanpa upah lembur (Goulet dan Frank, 2002:245-268)

2.1.5 Pengertian Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Pengelolaan Sumber Daya Manusia adalah adalah perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, *retention* dan pelepasan. MSDM mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik serta sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja pegawai (Noe dkk, 2010:5).

Proses utama yang dilakukan dalam mekanisme pengelolaan SDM mencakup spektrum manajerial yang luas mulai dari perencanaan SDM (*Human Resource Planing*) hingga pemberhentian atau terminasi. Prinsip dasar praktek dan fungsi pengelolaan SDM mempertimbangkan 2 (dua) nilai utama keorganisasian yaitu etika sosial dan hukum. Nilai etika sosial mencakup pelaksanaan tanggung jawab sosial organisasi, sementara nilai hukum berkaitan dengan komitmen organisasi dalam menerapkan prinsip

dimana semua pihak diberi kesempatan yang sama dalam penerimaan dan penempatan pegawai (*equal employment opportunity*) (Noe dkk, 2010:15).

Tanggung jawab sosial organisasi tidak hanya mencakup kalangan *external stakeholders* yakni masyarakat luas yang memiliki interaksi tertentu dengan organisasi, namun juga terhadap kalangan *internal stakeholders* terutama para pegawai yang memberi kontribusi utama bagi pencapaian tujuan organisasi. Tanggung jawab organisasi untuk pegawai diantaranya adalah memberi *reward* secara *fair*, membuka akses pelatihan dan pengembangan untuk peningkatan *skill*, *knowledge* dan *ability* dalam menunjang pelaksanaan pekerjaan, serta memfasilitasi pencapaian *individual well-being* secara konsisten melalui pengembangan karir (Burke, 2001: 346-353).

Penerapan pengelolaan SDM yang efektif, selain bermanfaat bagi perusahaan, juga memberikan dampak positif terhadap para pegawai (Cakar dkk, 2003:190-207), antara lain :

1. Pegawai memperoleh rasa aman dan puas dalam bekerja.
2. Pegawai memperoleh jaminan keselamatan dan kesehatan kerja.
3. Pegawai memperoleh keadilan dalam perlakuan
4. Pegawai memperoleh penilaian karya yang obyektif.
5. Pegawai memperoleh upah/gaji dan pembagian keuntungan/manfaat lainnya secara layak.
6. Terciptanya suasana atau iklim kerja yang menyenangkan

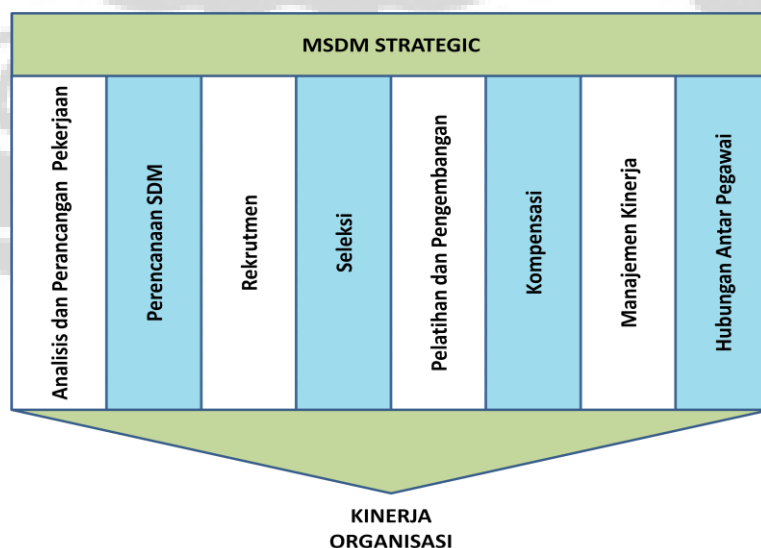
Melalui kebijakan pengelolaan SDM, organisasi mampu menyusun program yang semakin beragam dengan melahirkan serangkaian kegiatan yang mengedepankan empati organisasi terhadap kualitas kehidupan kerja. Pegawai tidak hanya mendapat jaminan kesejahteraan yang diukur semata dari nilai material berupa gaji yang memadai namun juga mendapat perlindungan *immaterial* berupa keselamatan, keadilan, dan kenyamanan dalam bekerja.

2.1.6 Dimensi Pengelolaan SDM

Dittmer (2002) dalam Hemdi (2009:1-18) menyatakan bahwa pengelolaan SDM merupakan implementasi strategi, perencanaan dan program yang digunakan untuk memotivasi, membangun, memberikan *reward* dan mempertahankan pegawai terbaik untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengelolaan SDM meliputi aktivitas-aktivitas yang digolongkan kedalam 4 (empat) dimensi (Noe dkk, 2010: 69), yaitu:

1. Mengelola lingkungan SDM: MSDM Strategis, Lingkungan hukum (HAM), analisis dan perancangan pekerjaan
2. Memperoleh dan mempersiapkan SDM: perencanaan SDM dan rekrutmen, seleksi dan penempatan, serta pelatihan
3. Penilaian dan pengembangan SDM: manajemen kinerja, pengembangan, Pensiun dan retensi pegawai
4. Pemberian kompensasi: struktur gaji, pengakuan kontribusi pegawai, tunjangan



Gambar 2.1 Pengelolaan SDM

Sumber: Noe dkk, 2010:5

Menurut Wrigth dan Kehoe (2007:1-22), para ahli SDM membagi pengelolaan SDM menjadi 3 dimensi, yaitu:

1. Pengelolaan SDM yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi (*knowledge, Skill* dan *abillity*), termasuk didalamnya rekrutmen, seleksi, pelatihan, sosialisasi, dan berbagai macam fungsi lain yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi.
2. Pengelolaan SDM yang berkaitan dengan fungsi peningkatan motivasi dan perilaku seperti kompensasi (finansial/non finansial) dan sistem penilaian kinerja
3. Pengelolaan SDM yang berkaitan dengan fungsi dimana pegawai memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan pencapaian tujuan organisasi. Hal ini meliputi pengembangan karir, otonomi pekerjaan, dan komunikasi/hubungan yang terbuka antar elemen organisasi.

Pengelolaan SDM menurut Huselid (1995:635-872), Pfeffer (1995) dalam Lena Iltan (2002:1-5), Delery dan Dotty (1996: 802-835) serta Smenk dkk (2006:2035–2054) terdiri dari tujuh dimensi, yaitu sebagai berikut:

1. Keamanan kerja (*employment security*). Pengelolaan SDM ini terutama terkait dengan upaya menciptakan rasa aman bagi pegawai
2. Penilaian (*appraisals*). Pengelolaan SDM ini dapat berbasis pada hasil atau perilaku. Penilaian berbasis perilaku fokus pada perilaku individual sehingga dapat menjalankan pekerjaan dengan efektif. Sedangkan penilaian berbasis hasil hanya berfokus pada konsekuensi perilaku tersebut.

3. Keselektifan dalam perekrutan (*selective in recruiting*). Proses rekrutmen dan seleksi dilakukan untuk menemukan orang yang tepat dan dapat bekerja dengan baik dalam suatu lingkungan baru, dapat belajar dan berkembang, sehingga hanya dibutuhkan supervisi yang lebih sedikit.
4. Pemberian insentif. Selain uang, pegawai dapat dimotivasi oleh faktor-faktor lain seperti pengakuan, jaminan, perlakuan yang adil.
5. Partisipasi, *Information sharing* dan pemberdayaan. Informasi yang diketahui bersama pada semua tingkat organisasional, merupakan kondisi yang diperlukan bagi sistem kerja yang berhasil, mendorong desentralisasi dalam pengambilan keputusan, dan memberikan keleluasaan bagi pekerja untuk berpartisipasi, dan pemberdayaan dalam pengendalian proses pekerjaan mereka sendiri.
6. Pelatihan dan pengembangan ketrampilan (*training and skill development, formal training systems, Cross Utilization dan Cross Training*). Disamping perlunya pelatihan dan pengembangan, juga dibutuhkan perubahan struktur kerja, yaitu dengan memberikan kepada pegawai keleluasaan untuk menyelesaikan tugasnya dengan caranya sendiri.
7. Peluang karir internal (*internal career opportunities*). Pengelolaan SDM ini terkait kesempatan promosi internal. Dengan kata lain, organisasi agar memprioritaskan pegawai internal dalam promosi jabatan daripada mengangkat pegawai dari luar organisasi.

2.1.7 Pengelolaan SDM di Sektor Publik/Pemerintah

Pengelolaan SDM di sektor publik menurut Konzelman, dkk (2005:1-40), meliputi:

1. Konsultasi: proses produksi dan proses sosial, alur informasi, perencanaan pengembangan karir pegawai dan penilaian kinerja. Penilaian kinerja dalam organisasi publik tidak berkaitan dengan kompensasi finansial, melainkan berkaitan dengan pengembangan karir, *training program*, dan peningkatan kompetensi (Thompson David, 1999: 114-144)
2. Pelatihan (training): training untuk manajerial dan staf, training substansi teknis, training substansi sosial
3. Komitmen manajerial terhadap Pengelolaan SDM
4. Sistem kompensasi: sistem pembayaran dan kemananan kerja (*employment security*). Besaran gaji SDM publik ditentukan secara nasional melalui *legislative approval*. Oleh karenanya, kompensasi/*reward* di sektor publik tidak berkaitan dengan finansial tetapi dapat diperoleh melalui *reward* non finansial seperti: kesempatan untuk peningkatan keahlian dan *intellectual challenge*, *prestige* atau kebanggaan bekerja dalam organisasi pemerintah tertentu, kesempatan untuk mendapat akses teknologi dan jaminan kemanan dalam karir dan jaminan hari tua (Kodwani et all, 2004:1-17).
5. Pengorganisasian pekerjaan: pengontrolan pekerjaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, kebebasan dalam merencanakan dan mengerjakan tugas (otonomi tugas), *challenging work*, *regular staff meetings* (Kodwani et all, 2004:1-17), dan *manajemen kehadiran* (Stewart, 2007:139). Fungsi-fungsi tersebut membuat pegawai merasa diberdayakan, dilibatkan dan diapresiasi hasil pekerjaannya.



Gambar 2.2 Pengelolaan SDM di Organisasi Pemerintah
(Sumber: Konzelmann dkk, 2005:1-40)

Pengelolaan SDM /kepegawaian di Indonesia dibangun melalui dasar-dasar legal formal, yaitu melalui UU dan Peraturan pemerintah serta beberapa peraturan perundangan teknis lainnya yang dikeluarkan oleh institusi terkait dengan kepegawaian. UU yang menjadi dasar dalam manajemen kepegawaian di Indonesia adalah UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian dan UU No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian. Selain kedua UU tersebut, UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah merupakan salah satu landasan yang digunakan, khususnya dalam pengaturan manajemen kepegawaian di daerah.

Pasal 1 butir 8 UU No. 43 Tahun 1999 dikatakan sebagai berikut:

"Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan,

pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian".

Dari bunyi butir tersebut, terlihat bahwa yang dimaksud dengan Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah upaya menyeluruh dalam pengelolaan PNS sejak direncanakan, diberdayakan, dikembangkan, hingga pemberhentian, dimana semuanya ini diarahkan untuk pencapaian penyelenggaraan tugas secara efisien.

Pelaksanaan undang-undang No.43 Tahun 1999 diatur melalui serangkaian peraturan pemerintah (PP) Nomor: 96, 97, 98, 99, 100 dan 101 Tahun 2000, yang meliputi:

a. Perencanaan/Formasi

Formasi PNS diatur dalam PP No. 97 Tahun 2000 tentang Formasi PNS dan PP No. 54 Tahun 2003 tentang Perubahan Atas PP No. 97 Tahun 2000 tentang Formasi PNS. Pada pasal 1 PP No. 54 Thn 2003 dinyatakan sebagai berikut:

“Formasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang selanjutnya disebut dengan formasi adalah jumlah dan susunan pangkat PNS yang diperlukan dalam suatu satuan organisasi negara untuk mampu melaksanakan tugas pokok dalam jangka waktu tertentu”.

Secara nasional, formasi PNS ditetapkan oleh Menpan seperti tersebut dalam pasal 2 PP No. 54 Tahun 2003 sebagai berikut :

“Formasi PNS secara nasional setiap tahun anggaran ditetapkan oleh Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara, setelah memperhatikan pendapat Menteri Keuangan dan pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Negara”.

Sedangkan penetapan formasi PNS Pusat dan Daerah diatur dalam pasal 3 PP No. 54 Tahun 2003 ayat (1) dan (2) sebagai berikut :

- 1) Formasi PNS Pusat untuk masing-masing satuan organisasi Pemerintah Pusat setiap tahun anggaran ditetapkan oleh Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara setelah mendapat pertimbangan dari Kepala Badan Kepegawaian Negara.
- 2) Formasi PNS Daerah untuk masing-masing satuan organisasi Pemerintah Daerah Propinsi/Kabupaten/Kota setiap tahun anggaran ditetapkan oleh Kepala Daerah masing-masing setelah mendapat persetujuan tertulis dari Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara, berdasarkan pertimbangan dari Kepala Badan Kepegawaian Negara

b. Pengadaan

Pengadaan Pegawai Negeri sipil adalah ditujukan untuk mengisi formasi yang kosong yang disebabkan karena mutasi dan atau pensiun. Dalam Undang-undang No.43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, diatur sebagai berikut:

- 1) Pasal 15: (1) Jumlah dan susunan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan ditetapkan dalam formasi. (2) Formasi sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ditetapkan untuk jangka waktu tertentu berdasarkan jenis, sifat dan beban kerja yang harus dilaksanakan."
- 2) Pasal 16 A: Untuk memperlancar pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan, pemerintah dapat mengangkat langsung menjadi Pegawai Negeri Sipil bagi mereka yang telah bekerja pada instansi yang menunjang kepentingan Nasional.

c. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan Pelatihan diatur melalui Undang-undang No.43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dalam Pasal 31: (1) Untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan.

Pendidikan dan pelatihan (diklat) PNS lebih jauh diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan pelatihan Jabatan PNS. Diklat PNS terdiri dari:

- 1) Diklat prajabatan (pasal 5): ditujukan untuk memberikan wawasan kebangsaan, etika PNS dan penyelenggaraan negara
- 2) Diklat dalam jabatan (pasal 8): ditujukan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk melaksanakan tugas pemerintahan
- 3) Diklat kepemimpinan (pasal 9): ditujukan untuk mencapai kompetensi kepemimpinan
- 4) Diklat teknis dan fungsional (pasal 11 dan 12): ditujukan untuk mencapai kompetensi fungsional dan kompetensi teknis

d. Pengembangan Karir

Pengembangan karir diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang kenaikan pangkat PNS dan Peraturan Pemerintah 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural. Pasal 12: (1) Untuk menjamin kepastian arah pengembangan karier, ditetapkan pola dasar karier dengan Keputusan Presiden. (2) Setiap pimpinan instansi menetapkan pola karier Pegawai Negeri Sipil di lingkungannya berdasarkan pola dasar karier Pegawai Negeri Sipil.

Kenaikan Pangkat PNS diatur dalam PP No. 12 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas PP No. 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat PNS. Dalam pasal 1 ayat (1), (2), (3), dan (4) PP No. 99 Tahun 2000. Kenaikan pangkat dilaksanakan berdasarkan sistem kenaikan pangkat reguler dan sistem kenaikan pangkat pilihan. Sedangkan masa kenaikan pangkat diatur dalam pasal 4 PP No. 12 Tahun 2002 sebagai berikut : Periode kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil ditetapkan pada tanggal 1 April dan 1 Oktober setiap tahun.

Secara formal, pemerintah telah berusaha untuk memberikan penghargaan kepada PNS yang mempunyai kinerja sangat baik, hal ini dinyatakan dalam pasal 15 PP No. 99 Tahun 2000 sebagai berikut : Pegawai Negeri Sipil yang menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya selama 1 (satu) tahun terakhir, dinaikkan pangkatnya setingkat lebih tinggi tanpa terikat pada jenjang pangkat. Penghargaan yang sama diberikan kepada PNS yang menemukan penemuan baru, yang dianggap bermanfaat bagi negara. Hal ini dinyatakan dalam pasal 16 PP No. 99 Tahun 2000.

e. Penggajian

Penggajian PNS diatur dalam PP No. 11 Tahun 2003 yang merupakan perubahan atas PP No. 7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil yang telah beberapa kali diubah dimana perubahan terakhir adalah PP No. 26 Tahun 2001. Mengingat tuntutan kebutuhan yang terus berubah, maka pemerintah pun berupaya menyesuaikan pemberian gaji pokok bagi PNS. Hal ini diatur dalam Keppres No. 64 Tahun 2003 tentang Penyesuaian Gaji Pokok PNS. Dalam Pasal 1 ayat (1) Keppres No. 64 Tahun 2003 dinyatakan sebagai berikut : Gaji pokok Pegawai Negeri Sipil menurut golongan ruang dan masa kerja golongan sebagaimana tercantum dalam Lampiran Peraturan Pemerintah Nomor 26 Tahun 2001, terhitung mulai

tanggal 1 Januari 2003 disesuaikan dengan gaji pokok menurut golongan ruang dan masa kerja golongan sebagaimana tercantum dalam Lampiran PP No. 11 Tahun 2003.

f. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam manajemen SDM. Melalui penilaian ini diharapkan teridentifikasi kinerja seorang pegawai dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan kriteria yang ditentukan. Dalam lingkungan PNS, penilaian kinerja diatur melalui PP No. 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil melalui Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).

DP3 adalah suatu daftar yang memuat hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil dalam jangka waktu 1 (satu) tahun yang dibuat oleh Pejabat Penilai/atasan langsung .

Tujuan dari Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan adalah untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil. Sedangkan unsur-unsur yang dinilai, tercantum dalam pasal 4 ayat (2) meliputi : kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, kepemimpinan.

2.1.7 Pengukuran Pengelolaan SDM

Wright (2000: 1-22) dalam studinya menyatakan bahwa Pengelolaan SDM dapat diukur pada level prinsip, kebijakan, hasil dan proses/praktik. Alat ukur pengelolaan SDM dikembangkan oleh Delery dan Doty (1996: 802-835), beserta Snell dan Dean (1992: 467-504). Alat ukur menggunakan skala likert 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Dimensi pengelolaan SDM yang diukur adalah sebagai berikut: *Training*,

Participation/voice Employment, Job security, Job description, performance appraisal, Internal career opportunities dan Product/service performance.

Pengukuran pengelolaan SDM di sektor publik dikembangkan oleh Budhwar (2004:346-370) meliputi lima dimensi yaitu: seleksi, penilaian kinerja, kompensasi, pelatihan dan pengembangan serta *employee participation*. Pengukuran menggunakan skala likert 1 (sangat setuju) sampai 5 (sangat tidak setuju).

Instrumen lain yang dapat digunakan adalah *Work and Employment Relation Survey* (WERS 2004) yang dikembangkan oleh Konzelmann, (2005: 1-40), untuk mengetahui hubungan komitmen dengan praktik MSDM. Dimensi yang diukur dengan instrumen ini adalah sebagai berikut: rekrutmen, training, *consultation and communication, representation at work, pay systems, disciplinary procedures, fair treatment at work, workplace flexibility* dan *workplace performance*. Pengukuran menggunakan skala likert 1 (sangat setuju) sampai 5 (sangat tidak setuju).

2.1.8 Pengertian Persepsi Dukungan Organisasi

Persepsi dukungan organisasi didefinisikan sebagai persepsi pegawai mengenai bagaimana organisasi memberi dukungan pada pegawai dan kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan pada saat dibutuhkan (Pack dan Soetjipto, 2005:100-177).

Menurut Eisenberger dan Rhoades (2001: 42-51) persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. Jika pegawai menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka pegawai tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi kedalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut. Dengan menyatunya keanggotaan dalam organisasi

dengan identitas diri pegawai, maka pegawai tersebut akan merasa menjadi bagian dari organisasi dan merasa bertanggung jawab untuk berkontribusi dan memberikan performa terbaiknya pada organisasi.

Persepsi dukungan organisasi juga dianggap sebagai sebuah keyakinan yang dibentuk oleh tiap pegawai mengenai penilaian mereka terhadap organisasi yang didasarkan pada pengalaman mereka terhadap hal-hal sebagai berikut (Rhoades & Eisenberger, 2001: 42-51):

1. Kebijakan dan prosedur organisasi,
2. Penerimaan sumber daya,
3. Interaksi dengan agen organisasi (misalnya pimpinan) dan
4. Persepsi mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan pegawai

Peranan organisasi bagi pegawai merupakan sumber penting bagi kebutuhan sosioemosional seperti *respect* (penghargaan), *caring* (kepedulian), dan *tangible benefit* seperti gaji dan tunjangan kesehatan. Perasaan dihargai oleh organisasi membantu mempertemukan kebutuhan pegawai akan *approval* (persetujuan), *esteem* (penghargaan) dan *affiliation* (keanggotaan). Penilaian positif dari organisasi juga meningkatkan kepercayaan bahwa peningkatan usaha dalam bekerja akan dihargai.

Penelitian Rhoades & Eisenberger (2001: 42-51), para pegawai menggabungkan dukungan nyata yang ditunjukkan oleh organisasi dengan persepsi individual mereka. Para pegawai berkeyakinan bahwa organisasi mempunyai tujuan dan orientasi yang positif atau negatif terhadap mereka yang pada akhirnya akan berpengaruh pada penghargaan dan kesejahteraan pegawai tersebut.

Teori dukungan organisasi (Eisenberger, 1986: 500-507) menyatakan bahwa pembentukan persepsi dukungan organisasi didukung oleh kecenderungan pegawai yang menganggap organisasi memiliki karakteristik seperti manusia. Tindakan-tindakan yang dilakukan oleh agen organisasi

dipandang sebagai tindakan dari organisasi. Perilaku manajemen dan kebijakan-kebijakan organisasi merupakan dasar bagi pegawai untuk menginterpretasikan mengenai dukungan organisasi. Persepsi dukungan organisasi akan meningkat jika organisasi terlihat menerapkan sistem *reward* yang baik, peluang peningkatan karir dan kebijakan-kebijakan positif di tempat kerja.

Teori dukungan organisasi juga menganggap persepsi dukungan organisasi menghasilkan suatu perasaan wajib bagi pegawai untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, terus bertahan pada organisasi menjaga keberhasilan organisasi. Oleh karena itu persepsi dukungan organisasi memberikan hasil yang positif untuk pegawai dan organisasi. Persepsi dukungan organisasi mengasumsikan bahwa pegawai membentuk keyakinan umum bahwa organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan pegawai dan menghargai kontribusi pegawai pada organisasi. Dengan demikian pegawai merasa harus membalas kebaikan organisasi atas manfaat yang diberikan kepadanya dengan cara memberikan kontribusi yang akan menguntungkan bagi organisasi.

2.1.10 Dimensi Persepsi Dukungan Organisasi

Persepsi dukungan organisasi dipengaruhi oleh pengalaman yang dimiliki oleh individu serta pengamatan mengenai keseharian organisasi dalam memperlakukan seseorang. Dalam hal ini sikap organisasi terhadap ide-ide yang disampaikan oleh pegawai, respon terhadap pegawai yang mengalami masalah serta perhatian organisasi terhadap kesejahteraan dan kesehatan pegawai merupakan tiga aspek yang menjadi perhatian utama dari pegawai (Eisenberger, 2004: 51-59).

1. Sikap organisasi terhadap ide-ide pegawai

Persepsi dukungan organisasi dipengaruhi oleh sikap organisasi terhadap ide yang disampaikan oleh pegawai. Bila organisasi melihat

ide dari pegawai sebagai sumbangan yang konstruktif yang mungkin saja dapat diwujudkan melalui perencanaan yang matang, maka individu yang bekerja di organisasi tersebut akan memiliki persepsi yang positif akan dukungan organisasi terhadap diri mereka. Sebaliknya, persepsi akan menjadi negatif bila organisasi selalu menolak ide dari pegawai dan segala sesuatu merupakan keputusan dari pimpinan puncak.

2. Respon terhadap pegawai yang mengalami masalah

Persepsi dukungan organisasi juga dipengaruhi oleh respon organisasi terhadap pegawai yang mengalami masalah. Bila organisasi cenderung untuk berdiam diri dan tidak memperlihatkan usaha untuk membantu individu yang terlibat masalah maka pegawai akan melihat bahwa tidak ada dukungan yang diberikan oleh organisasi terhadap pegawai tersebut.

3. Respon terhadap kesejahteraan dan kesehatan pegawai

Perhatian organisasi akan kesejahteraan pegawai juga mempengaruhi tingkat persepsi dukungan organisasi pegawai. Pegawai yang melihat bahwa organisasi berusaha keras untuk meningkatkan kesejahteraan individu yang bekerja di dalamnya, akan melihat upaya ini sebagai suatu hal yang positif. Pegawai melihat bahwa organisasi memberikan dukungan agar setiap orang dapat bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan bersama.

Eisenberger dan Rhoades (2002:698–714), mengajukan statemen berdasarkan hasil penelitian meta analisis bahwa dimensi persepsi dukungan organisasi meliputi:

1. *Fair organizational procedures*, yang meliputi kebijakan organisasi dan keadilan/persamaan dalam perlakuan
2. *Supervisor support* atau dukungan pimpinan

3. *Favorable rewards* dan *job conditions* yang meliputi: *Recognition, pay, dan promotions, job security*, otonomi pekerjaan dan prosedur kerja, *job-related stressors, work overload, training* dll

Berdasarkan beberapa pernyataan diatas maka dapat disimpulkan bahwa dimensi persepsi dukungan organisasi meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Dukungan kebijakan: kebijakan organisasi dan keadilan/persamaan dalam perlakuan, *promotions, training, recognition, pay*, dll
2. Dukungan supervisor/pimpinan: penghargaan atas hasil kerja, dukungan aspirasi pengembangan karir dari atasan, pengertian absen karena alasan yang rasional, pimpinan memperhatikan komplain dan masukan, pimpinan yang bangga dengan keberadaan bawahan sebagai bagian dari tim
3. Dukungan sumber daya: peralatan dan perlengkapan kerja
4. Dukungan lingkungan pekerjaan: otonomi pekerjaan dan prosedur kerja, *job-related stressors, work overload*
5. Dukungan kesejahteraan: *Job security*, tunjangan, pensiun, insentif, jaminan sosial dan kesehatan

2.1.11 Pengukuran Persepsi Dukungan Organisasi

Alat ukur POS dikembangkan oleh Eisenberger (1996: 500-507) yang disebut *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS). Kuesioner terdiri dari 36 pertanyaan, menggunakan skala interval 1 sampai dengan 7 (mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju). Aspek yang menjadi fokus dalam alat ini adalah penilaian karyawan terhadap organisasi dalam hal perhatian terhadap tujuan dan nilai-nilai individu, kesejahteraan karyawan, kesediaan untuk memberi kesempatan kepada pegawai untuk berkembang, penilaian prestasi dan tanggapan terhadap keluhan pegawai.

2.1.12 Hubungan antara Komitmen Organisasi, Pengelolaan SDM dan Persepsi Dukungan Organisasi

Berdasarkan studi yang dilakukan Konzelman dkk (2005:1-24) bahwa dimensi pengelolaan SDM yang berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan komitmen pegawai di organisasi pemerintahan, adalah: konsultasi/supervisi, komitmen manajerial terhadap Pengelolaan SDM, training dan otonomi pekerjaan.

Wright dan Kehoe (2007:1-23) mengemukakan bahwa terdapat tiga dimensi Pengelolaan SDM yang berpengaruh terhadap komitmen, yaitu: insentif/*rewards*, pemberdayaan (*empowerment*), promosi internal dan peningkatan keterampilan.

Pemberian insentif dan *rewards* dalam hubungannya dengan peningkatan komitmen erat kaitannya dengan motivasi dan kepuasan. Pegawai yang merasa puas dengan insentif/*rewards* yang didapat akan memiliki motivasi dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

Pemberdayaan pegawai memiliki dampak yang positif dalam peningkatan komitmen organisasi. Organisasi yang memberikan kesempatan kepada pegawainya untuk memberikan kontribusi dalam pengambilan keputusan, sharing informasi, mengikutsertakan pegawai dalam penentuan tujuan organisasi dapat meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Shahnawaz dan Juhel (2006: 171-178) bahwa pelaksanaan pengelolaan SDM berkontribusi secara signifikan dalam peningkatan komitmen pegawai terhadap organisasi. Berdasarkan hasil penelitian Hemdi (2009: 1-18) pengembangan karir, pelatihan serta penilaian kinerja merupakan dimensi dalam pengelolaan SDM yang berpengaruh terhadap peningkatan komitmen pegawai. Sejumlah penelitian yang dilakukan oleh Folger & Cropanzano (1998), Konovsky & Cropanzano (1991), Lam dkk (2002), Saks (1996), Tsaur & Lin (2004)

dalam Hemdi (2009: 1-18) menemukan bahwa peningkatan komitmen pegawai dipengaruhi oleh: persepsi pegawai terhadap perlakuan organisasi yang meliputi: penilaian kinerja yang adil, pelatihan dan pengembangan, dan pengembangan karir.

Salah satu faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen pegawai pada organisasi publik menurut Reid, dkk (2006:205-223) adalah persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi (POS). Eisenberger dkk (1986: 500-507); Setoon dkk., 1996; Shore dan Wayne, 1993 dalam Kembaren (2002:73) menemukan bahwa POS merupakan faktor yang berkontribusi secara signifikan dalam menumbuhkan komitmen affektif pegawai untuk memberikan dukungan dalam mencapai tujuan organisasi.

Studi yang dilakukan oleh Randall dkk (1999) dan Loi dkk (2006) dalam Hemdi (2009:1-18) menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan komitmen pegawai. Pegawai yang merasa dihargai dan didukung oleh organisasi, secara emosional akan lebih terikat dan merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap bertahan dalam organisasi serta memberikan usaha terbaik demi tercapainya visi dan misi organisasi.

Sementara itu Nasurdin (2007:15-36) dalam penelitiannya menemukan bahwa Pengelolaan SDM (*pendidikan dan pelatihan, performance appraisal, career development*) dan POS berpengaruh terhadap komitmen afektif organisasi, dimana POS menjadi faktor mediasi diantaranya.

Beberapa penelitian lainnya seperti yang dilakukan oleh Meyer & Smith (2000) dan Wayne dkk, (1997) dalam Hemdi (2009: 1-18) ditemukan bahwa terdapat hubungan antara pengelolaan SDM dengan POS, sementara itu Meyer dan Smith (2000: 319-331) menemukan bahwa tunjangan dan pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap POS.

Penelitian Rhoades, Eisenberger dan Armeli (2001) dalam Hemdi (2009:1-18), menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara POS dengan komitmen organisasi. Dalam penelitian tersebut ditemukan pula bahwa POS menjadi mediator yang menghubungkan *reward*, keadilan prosedural, dan dukungan atasan dengan komitmen pegawai.

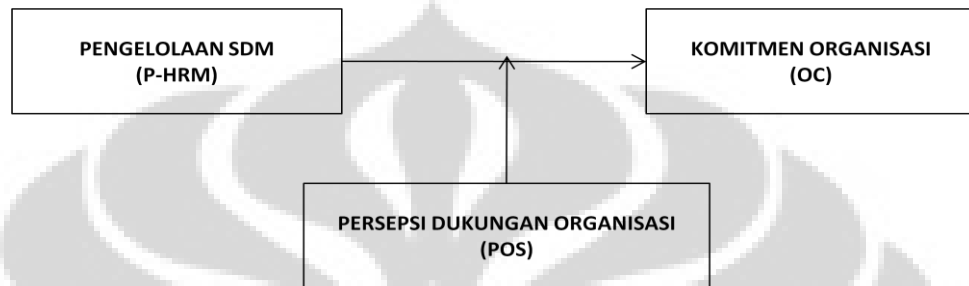
Sejalan dengan itu penelitian yang dilakukan oleh Meyer dan Smith (2000: 319-331) serta Wayne dkk (1997: 82-111), secara empiris membuktikan bahwa POS merupakan *mediating factor* antara pengelolaan SDM dengan Komitmen Organisasi (Hemdi, 2009:1-18).

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dimensi pengelolaan SDM yang mempengaruhi komitmen organisasi dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Penilaian kinerja (*Folger & Cropanzano dkk ,1998; Praningrum, 2005; Shahnawaz dan Juhal, 2006; Nasurdin, 2007; Hemdi, 2009; Eisenberger dkk, 1986*)
2. Pendidikan dan Pelatihan (*Folger & Cropanzano dkk ,1998; Wayne, 1997; Meyer dan Smith, 2000; Shahnawaz dan Juhal, 2006; Nasurdin, 2007; Hemdi, 2009; Wright dan Kehoe, 2007*)
3. Kesempatan Promosi (*Praningrum, 2005; Wayne, 1997; Meyer dan Smith, 2000; Shahnawaz dan Juhal, 2006; Nasurdin, 2007; Hemdi, 2009*)
4. Insentif dan *rewards* (*Shahnawaz dan Juhal, Wright dan Kehoe, 2007*)
5. Pemberdayaan (*empowerment*) dan Konsultasi/supervisi (*Praningrum, 2005; Wright dan Kehoe, 2007*)
6. Otonomi pekerjaan (*Konzelman dkk, 2005:1-24*)

2.2 Kerangka Konsep

Berdasarkan kerangka teori yang telah disampaikan sebelumnya maka kerangka konsep dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



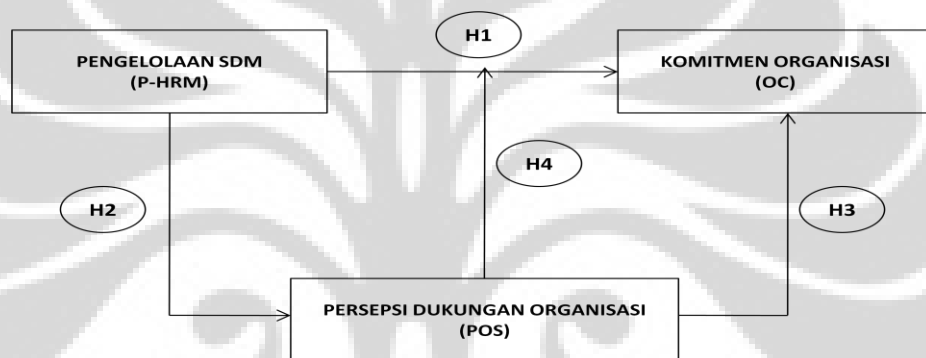
Gambar 2.2 Bagan Kerangka Konsep

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- 2.3.1 H₀₁ : Pengelolaan SDM (PHRM) tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi (OC).
 H₁₁ : Pengelolaan SDM (PHRM) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi (OC).
- 2.3.2 H₀₂ : Pengelolaan SDM (PHRM) tidak berpengaruh terhadap Persepsi Dukungan Organisasi (POS).
 H₁₂ : Pengelolaan SDM (PHRM) berpengaruh positif terhadap Persepsi Dukungan Organisasi (POS).
- 2.3.3 H₀₃ : Persepsi Dukungan Organisasi (POS) tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi (OC).
 H₁₃ : Persepsi Dukungan Organisasi (POS) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi (OC).

- 2.3.4 H0₄ : Persepsi Dukungan Organisasi (POS) tidak memediasi hubungan antara pengelolaan SDM (PHRM) dengan komitmen organisasi (OC).
- H1₄ : Persepsi Dukungan Organisasi (POS) memediasi hubungan antara pengelolaan SDM (PHRM) dengan komitmen organisasi (OC).



Gambar 2.3 Bagan Hipotesis

BAB III

METODE PENELITIAN

Untuk menjawab pertanyaan mengenai pengaruh pengelolaan SDM terhadap komitmen organisasi melalui persepsi dukungan organisasi sebagai variabel antara, maka penelitian ini akan dilakukan dengan metode tertentu. Bab ini menguraikan mengenai pendekatan penelitian, ruang lingkup penelitian, jenis dan sumber data, subyek penelitian, teknik pengumpulan data, uji variabilitas dan reliabilitas, teknik pengolahan data dan diakhiri dengan definisi operasional penelitian.

3.1 Pendekatan penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif eksplanasi. Metode penelitian kuantitatif eksplanasi dimaksudkan untuk menjelaskan suatu generalisasi sampel terhadap populasinya atau menjelaskan hubungan, perbedaan atau pengaruh variabel terhadap variabel lainnya. Metode ini juga digunakan untuk mengembangkan dan menyempurnakan teori dan memiliki kredibilitas untuk mengukur, menguji hubungan sebab-akibat dari dua atau beberapa variabel dengan menggunakan analisis statistik (Bungin, 2006:38). Sementara itu berdasarkan perlakuan terhadap variabel, penelitian ini adalah kajian lapangan, yaitu kajian yang dilakukan dalam situasi sehari-hari, bertujuan untuk mencari hubungan-hubungan dan interaksi antar variabel sosiologis, psikologis, dan pendidikan dalam struktur sosial yang nyata tanpa adanya manipulasi terhadap variabel bebas (Kerlinger, 2006:635).

3.2 Ruang Lingkup Penelitian

3.2.1 Lokasi Penelitian

Penelitian di lakukan di Badan Pengembangan dan Pemberdayaan SDM Kesehatan, Kementerian Kesehatan RI

3.2.2 Waktu penelitian

Lamanya waktu yang direncanakan untuk melakukan penelitian sejak penelusuran pustaka, survey awal, mempersiapkan proposal, merancang dan menguji coba kuesioner sampai kepada pengumpulan dan analisis data serta seminar akhir berlangsung selama 6 (Enam) Bulan.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek, yaitu data penelitian yang berupa opini, sikap atau karakter dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian/responden. Sumber data dari penelitian ini adalah sumber data primer, yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang didapatkan dari jawaban para responden terhadap pertanyaan yang diajukan oleh peneliti (Bungin, 2006:122). Responden yang menjawab daftar pertanyaan tersebut adalah pegawai Badan Pengembangan dan Pemberdayaan SDM Kesehatan, Kementerian Kesehatan RI.

Selain data primer penelitian ini juga menggunakan data sekunder. Data sekunder adalah jenis data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti. Data sekunder penelitian ini diperoleh dari Bagian Kepegawaian, Sekretariat Badan Pengembangan dan pemberdayaan SDM Kesehatan, Kementerian Kesehatan RI. Data sekunder juga diperoleh melalui

buku-buku literatur, internet, maupun jurnal-jurnal yang diperlukan dalam penelitian ini.

3.4 Subyek Penelitian

3.4.1 Populasi

Populasi merupakan sekelompok orang, kejadian atau sesuatu yang menarik seorang peneliti untuk dilakukan investigasi (Sekaran, 2006: 265). Populasi pada penelitian ini adalah pegawai Badan Pengembangan dan Pemberdayaan SDM Kesehatan, Kementerian Kesehatan RI. Pegawai yang dijadikan populasi penelitian adalah seluruh pegawai pada level staf dengan status PNS dan CPNS dengan masa kerja diatas 1 tahun.

Tabel. 3.1 Populasi Penelitian

NO	UNIT	JUMLAH PEGAWAI		JUMLAH
		PNS	CPNS	
1	Sekretariat	120	0	120
2	Pusren-gun SDMK	76	0	76
3	Pusdiklat Nakes	120	0	120
4	Pustanserdiklan SDMK	56	0	56
5	Pusdiklat Aparatur	145	0	145
TOTAL POPULASI		517	0	517

Sumber: Kepegawaian, Sekretariat Badan PPSDMK, data per-Januari 2011

3.4.2 Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *random sampling*. Menurut Bungin (2006:103), besar kecilnya sebuah sampel dari populasi tidak menjamin ketepatan suatu kesimpulan penelitian. Sampel yang dapat menjamin ketepatan kesimpulan adalah sampel yang benar-benar representatif mewakili populasi.

Alasan untuk memilih sampling daripada melakukan penelitian terhadap seluruh populasi adalah, karena dengan sampling akan menghemat waktu, biaya dan mengurangi kemungkinan kesalahan atau bias akibat kelelahan operator pada saat entri data (Sekaran, 2006: 267).

Sampel pada penelitian ini adalah pegawai Badan PPSDM Kesehatan. Jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan Rumus Slovin (Umar, 2004:108)

$$n = \frac{N}{1 + N \alpha} \quad (3.1)$$

Keterangan:

n : Ukuran Sampel

N : Ukuran Populasi

α :Persentase kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir

Jumlah sampel dalam penelitian ini dengan jumlah populasi sebanyak 517 dan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 10%, adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{517}{1 + 517 (0,1)^2}$$

$$n = 84$$

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode angket atau metode kuesioner dan wawancara. Metode angket merupakan serangkaian atau daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis, kemudian diisi oleh responden.

Metode angket yang digunakan adalah angket tertutup, yaitu angket yang dirancang sedemikian rupa untuk merekam data tentang keadaan yang dialami responden, kemudian semua pertanyaan harus di jawab sesuai dengan pilihan alternatif jawaban yang telah tertera dalam angket tersebut (Bungin, 2006:123).

Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert 1 sampai dengan 5. Dalam skala ini, angka 1 (satu) menunjukkan bahwa responden memberikan tanggapan sangat tidak setuju terhadap pernyataan yang diajukan, sedangkan angka 5 (lima) menunjukkan sangat setuju.

Tabel 3.3 Skala Likert

Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1	2	3	4	5

Sebelum daftar pertanyaan diajukan kepada seluruh responden penelitian, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas. Tujuan pengujian ini adalah untuk menghasilkan daftar pertanyaan yang reliabel dan valid.

Selain metode angket, dilakukan pula wawancara terhadap beberapa orang responden yang dipilih secara acak. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan penjelasan yang lebih mendalam guna melengkapi pembahasan hasil penelitian.

3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian terhadap validitas dan reliabilitas kuesioner, dilakukan sebelum penelitian. Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan agar diperoleh alat ukur yang tepat dan dapat dipercaya.

Validitas diuji untuk menentukan apakah suatu alat ukur valid atau sah. Untuk mengukur tingkat validitas dalam penelitian ini menggunakan korelasi Pearson (*Pearson Correlation*) yaitu dengan mengkorelasikan skor tiap butir pernyataan dengan total skor. Uji ini dilakukan untuk melihat apakah butir-butir pernyataan yang terdapat dalam instrumen penelitian ini mengukur konstruk yang diukur (Sekaran, 2006:207).

Reliabilitas mengacu kepada konsistensi skor yang diperoleh responden yang sama jika mereka dites kembali dengan alat ukur yang sama atau dengan alat ukur yang memiliki butir pertanyaan yang ekuivalen di kesempatan lain (sekaran, 2006:203).

Dalam penelitian ini uji reliabilitas dilakukan dengan menguji konsistensi internal dari skala dengan teknik *cronbach alpha*. Menurut Sekaran (2006:311), skala pengukuran dengan koefisien alpha kurang 60 berarti buruk, 70 berarti dapat diterima sedangkan lebih dari 80 berarti baik.

Uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan terhadap 40 orang pegawai Badan PPSDM Kesehatan, yang dipilih secara acak.

3.7 Teknik Pengolahan Data

Pada penelitian ini hipotesis di uji dengan menggunakan metode analisis statistik regresi linear sederhana dan regresi linear berganda. Metode analisis regresi linear yaitu teknik analisis yang digunakan untuk mengetahui arah dan besaran pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan memakai prinsip korelasi dan regresi (Kerlinger, 2006:907).

Analisis regresi linear dalam penelitian ini menggunakan bantuan aplikasi *software SPSS 16 for windows*. Model persamaan yang digunakan adalah menurut Hasan (2010:253).

$$Y = b_0 + b_1X \quad (3.2)$$

Y : Variabel Terikat
 b₀, b₁ : Koefisien regresi (konstanta)
 X : Variabel bebas

3.8 Keterbatasan penelitian

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan. Pertama data yang dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan pernyataan tertutup, dilaksanakan terbatas hanya dalam satu waktu tertentu, dan dalam satu organisasi saja. Kedua: wawancara hanya dilakukan pada beberapa responden yang dipilih secara acak, sehingga eksplorasi data tidak dapat diperoleh dari keseluruhan responden yang dijadikan sampel. Ketiga: dari sejumlah dimensi yang ditemukan dalam penelitian sebelumnya, penelitian ini hanya mengambil beberapa dimensi saja.

3.9 Definisi Operasional

3.9.1 Komitmen Organisasi

Yang dimaksud komitmen organisasi dalam penelitian ini adalah kesiediaan untuk bekerja melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi, menganggap bahwa hal penting yang harus dicapai adalah pencapaian tugas dalam organisasi dan adanya kebanggaan sebagai bagian dari organisasi.

Dimensi komitmen yang digunakan dalam penelitian ini adalah komitmen afektif, kontinuan dan normatif (Postulat Meyer dan Allen

:1991). Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah komitmen yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat menjadi bagian dari organisasi serta memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi. Komitmen kontinuas (*continuance commitment*), menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri pegawai berkaitan dengan kesadaran akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi. Komitmen normatif (*normative commitment*) berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi yang didasari pada keyakinan moral, dan adanya suatu perasaan wajib yang memang sudah sepatutnya dilakukan atas benefit yang telah diberikan organisasi.

Kuesioner komitmen diadaptasi dari penelitian Allen Meyer (1990: 1–18.). Kuesioner komitmen dalam penelitian ini berjumlah 11 (sebelas) butir. Responden diminta untuk menjawab pertanyaan berdasarkan skala yang telah ditetapkan yaitu mulai dari sangat tidak setuju (1) sampai sangat setuju (5).

Tingkat komitmen juga diukur dengan kuesioner yang diadaptasi dari penelitian Goulet dan Frank (2002:245-268) yang berkaitan dengan komitmen dalam organisasi publik yaitu kesediaan untuk menyelesaikan tugas diluar jam kerja yang seharusnya.

3.9.2 Pengelolaan SDM

Yang dimaksud pengelolaan SDM dalam penelitian ini adalah pengelolaan kepegawaian (PNS) di sektor publik. Pengelolaan kepegawaian yaitu keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan motivasi, efektivitas, dan profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian.

Dimensi Pengelolaan SDM yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Pengelolaan SDM yang berkaitan dengan peningkatan profesionalisme melalui peningkatan kompetensi (*knowledge*, *Skill* dan *ability*): pendidikan dan pelatihan;
2. Pengelolaan SDM yang berkaitan dengan fungsi peningkatan motivasi dan perilaku seperti kompensasi (tunjangan rumah, pensiun, asuransi kesehatan), *job security* dan *manajemen kehadiran* (ijin, cuti, ijin sakit)
3. Pengelolaan SDM yang berkaitan dengan fungsi efektivitas dimana pegawai memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan pencapaian tujuan organisasi. Hal ini meliputi pengembangan karir, otonomi pekerjaan, dan komunikasi/hubungan yang terbuka antar elemen organisasi.

Kompensasi sebagai salah satu dimensi pengelolaan SDM tidak diikutsertakan dalam penelitian ini disebabkan karena menurut Kodwani dkk (2004:1-17) besaran gaji SDM publik ditentukan secara nasional melalui *legislative approval*, oleh karenanya, kompensasi/*reward* di sektor publik tidak berkaitan dengan komitmen organisasi.

Pengukuran pengelolaan SDM menggunakan kuesioner yang diadaptasi dari Delery dan Doty (1996: 802-835), Nasurdin (2008: 15–36), Smeenk dkk, (2006: 2035–2054) dan Syed (2008:15–32). Kuesioner pengelolaan SDM di sektor publik juga diadaptasi dari penelitian Ayanda dan Sani (2010:142-156) dan WERS 2004 dalam Konzelman dkk (2005:1-40).

Kuesioner berjumlah 13 (tiga belas) butir. Responden diminta untuk menjawab pertanyaan sesuai skala yang ditetapkan yaitu mulai dari sangat tidak setuju (1) sampai sangat setuju (5).

3.9.3 Persepsi Dukungan Organisasi

Persepsi dukungan organisasi adalah keyakinan global yang dibentuk oleh pegawai mengenai penilaian mereka terhadap organisasi yang dibentuk berdasarkan pengalaman mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi, interaksi dengan agen organisasi (misalnya pimpinan) dan persepsi mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan (Rhoades & Eisenberger, 2002: 698-714).

Dimensi persepsi dukungan organisasi dalam penelitian ini meliputi:

1. Dukungan kebijakan: kebijakan organisasi dan keadilan/persamaan dalam *peningkatan kompetensi dan pengembangan karir*
2. Dukungan supervisor/pimpinan: penghargaan atas hasil kerja, bimbingan dalam menyelesaikan tugas, pengertian pimpinan memperhatikan komplain dan masukan, pimpinan yang bangga dengan keberadaan bawahan sebagai bagian dari tim
3. Dukungan kesejahteraan: kesejahteraan, kepuasan kerja, kenyamanan lingkungan kerja

Pengukuran variabel persepsi dukungan organisasi menggunakan kuesioner yang diadaptasi dari *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS-36) (Eisenberger, dkk (1986: 500-507). Jumlah kuesioner persepsi dukungan organisasi adalah 9 (sembilan) butir. Responden diminta untuk menjawab pertanyaan sesuai skala yang ditetapkan yaitu mulai dari sangat tidak setuju (1) sampai sangat setuju (5).

Tabel.3.4 Operasionalisasi Konsep

NO	VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR	SKALA
1	Pengelolaan SDM	Pendidikan dan pelatihan (Delery dan Doty, 1996: 802-835; WERS 2004 dalam Konzelmann, 2005: 1-40)	Kesempatan melanjutkan pendidikan	Interval
			Kesempatan mendapatkan pelatihan	
			Keadilan dalam mendapat dukungan beasiswa/bantuan biaya pendidikan	
		Pengembangan Karir (Delery dan Doty, 1996: 802-835; WERS 2004 dalam Konzelmann, 2005: 1-40)	Dukungan pengembangan karir	
			Keadilan dalam promosi internal	
		Partisipasi (WERS 2004 dalam Konzelmann, 2005: 1-40)	Pengambilan keputusan	
			Otonomi tugas	
		Job Security (Delery dan Doty, 1996: 802-835; Ayanda & Sani 2010:142-156)	Jaminan Pensiun	
			Jaminan tidak di berhentikan (PHK)	
			Jaminan kesehatan	
Manajemen kehadiran Liff Stewart, 2007:139; Ayanda dan Sani 2010:142-156)	Cuti			
	Sakit			
	Ijin			
2	Komitmen	Komitmen Afektif (Allen Meyer, 1990: 1-18; Goulet dan Frank, 2002:245-268)	Kebanggaan sebagai anggota organisasi	Interval
			Rasa tanggung jawab	
			Persamaan nilai/value	
			Kesediaan/sukarela bekerja walaupun tidak ada reward	
		Komitment Kontinuan (Allen Meyer, 1990: 1-18)	pilihan pekerjaan	
			Kerugian investasi	
		Komitmen Normatif (Allen Meyer, 1990: 1-18)	Kewajiban sebagai warga negara	
			Loyalitas	

NO	VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR	SKALA
3	Persepsi Dukungan Organisasi	Dukungan Kebijakan (Eisenberger, 1986: 500-507)	Keadilan dalam kesempatan untuk peningkatan kompetensi	Interval
			Keadilan dalam kesempatan pengembangan karir	
			Tanggapan atas keluhan pegawai	
		Dukungan Supervisor (Eisenberger, 1986: 500-507)	Dukungan tugas	
			Penghargaan atas eksistensi	
			Perhatian kesejahteraan	
		Dukungan Kesejahteraan pegawai (Eisenberger, 1986: 500-507)	Adanya kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan pegawai	
			Adanya kepedulian organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai	
			Adanya kepedulian organisasi terhadap kenyamanan kondisi lingkungan kerja	

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

1.1 Gambaran Umum Subyek Penelitian

Badan Pengembangan dan Pemberdayaan SDM kesehatan (Badan PPSDM Kesehatan/BPPSDMK) adalah unit eselon 1 yang merupakan bagian dari Kementerian Kesehatan. Berdiri mulai tahun 2000, merupakan unit Kementerian Kesehatan yang bertanggung jawab dalam pengembangan dan pemberdayaan SDM Kesehatan meliputi unsur-unsur: perencanaan, pengadaan, pendayagunaan, pengembangan, pembinaan dan pengawasan SDM Kesehatan di Indonesia.

1.1.1 Struktur Organisasi

Sesuai dengan Peraturan Menteri Kesehatan RI Nomor 1144/Menkes/PER/VIII/2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Kesehatan, Struktur Organisasi Badan PPSDM Kesehatan, terdiri dari 5 (lima) unit eselon II, sebagai berikut:

1. Sekretariat;
2. Pusat Perencanaan dan Pendayagunaan Sumber Daya Manusia Kesehatan (Pusren-Gun SDM);
3. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (Pusdiklat Aparatur);
4. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Kesehatan (Pusdiklat Nakes);
5. Pusat Standardisasi, Sertifikasi, dan Pendidikan Berkelanjutan Sumber Daya Manusia Kesehatan (Pustanserdiklan SDM).

1.1.2 Visi dan Misi Organisasi

Dalam rangka menjalankan tugas pokok dan fungsinya, visi dan misi Badan PPSDM Kesehatan mengacu kepada visi dan misi Kementerian Kesehatan sebagaimana ditetapkan dalam Restra Kemenkes RI Tahun 2010-2014, yaitu

Visi: Mewujudkan masyarakat sehat yang mandiri dan berkeadilan

Misi :

1. Meningkatkan derajat kesehatan masyarakat, melalui pemberdayaan masyarakat, termasuk swasta dan masyarakat madani
2. Melindungi kesehatan masyarakat dengan menjamin tersedianya upaya kesehatan yang paripurna, merata, bermutu dan berkeadilan
3. Menjamin ketersediaan dan pemerataan sumber daya kesehatan
4. Menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik

Guna mewujudkan Visi dan Misi tersebut maka Badan PPSDM Kesehatan harus menganut dan menjunjung tinggi nilai-nilai Kementerian Kesehatan dalam menyelenggarakan pembangunan kesehatan, yaitu:

1. Pro Rakyat: mendahulukan kepentingan rakyat dan yang terbaik untuk rakyat
2. Inklusif: semua program pembangunan kesehatan harus melibatkan semua pihak
3. Responsif: program kesehatan haruslah sesuai dengan kebutuhan dan keinginan rakyat, serta tanggap dalam mengatasi permasalahan di daerah, situasi kondisi setempat, sosial budaya dan kondisi geografis
4. Efektif: program kesehatan harus mencapai hasil yang signifikan sesuai target yang telah ditetapkan, dan bersifat efisien
5. Bersih: penyelenggaraan pembangunan kesehatan harus bebas dari KKN, transparan, dan akuntabel

1.1.3 Tugas Pokok dan Fungsi

Badan Pengembangan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kesehatan mempunyai tugas melaksanakan pengembangan dan pemberdayaan sumber daya manusia kesehatan. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Badan Pengembangan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kesehatan menyelenggarakan fungsi:

1. Penyusunan kebijakan teknis, rencana dan program pengembangan dan pemberdayaan sumber daya manusia kesehatan;
2. Pelaksanaan pengembangan dan pemberdayaan sumber daya manusia kesehatan;
3. Pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan pengembangan dan pemberdayaan sumber daya manusia kesehatan;
4. Pelaksanaan administrasi Badan Pengembangan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kesehatan

1.1.4 Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia di Badan PPSDM Kesehatan terdiri dari dua unsur, yaitu: pegawai inti dan pegawai *outsourcing*. Pegawai inti adalah SDM yang bertugas melaksanakan tugas-tugas utama yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Status kepegawaian pegawai inti terdiri dari: pegawai negeri sipil (PNS), calon pegawai negeri sipil (CPNS) dan honorer. Berdasarkan kelompok tugas pegawai inti dibagi menjadi dua kategori, yaitu:

1. Staf Teknis: yaitu staf yang bekerja dan melaksanakan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) organisasi seperti perancang kebijakan dan pengolah data

2. Staf Administratif: yaitu staf yang melaksanakan tugas-tugas yang menunjang tupoksi organisasi, seperti pengelola keuangan dan pengadministrasi umum

Pegawai *outsourcing* adalah SDM yang mendukung kegiatan utama. Pegawai *outsourcing* di Badan PPSDMK terdiri dari petugas keamanan dan petugas kebersihan.

Pegawai inti, tersebar di 5 unit eselon 2 dengan distribusi seperti ditampilkan dalam tabel 4.1 dibawah ini:

Tabel. 4.1 Pegawai Badan PPSDM Kesehatan berdasarkan Unit Kerja

NO	UNIT	JUMLAH PEGAWAI		JUMLAH
		PNS	CPNS	
1	Sekretariat	120	0	120
2	Pusren-gun SDM	76	0	76
3	Pusdiklat Nakes	120	0	120
4	Pustanserdiklan SDM	56	0	56
5	Pusdiklat Aparatur	145	0	145
TOTAL PEGAWAI		517	0	517

Sumber: Kepegawaian, Sekretariat Badan PPSDMK, data per-Januari 2011

Jumlah pegawai wanita di Badan PPSDM Kesehatan lebih banyak daripada pria, seperti terlihat dalam tabel 4.2 dibawah ini:

Tabel. 4.2 Pegawai Badan PPSDM Kesehatan berdasarkan Gender

NO	UNIT	Pria	Wanita	JUMLAH
1	Sekretariat	57	63	120
2	Pusren-gun SDM	25	51	76
3	Pusdiklat Nakes	51	69	120
4	Pustanserdiklan SDM	23	33	56
5	Pusdiklat Aparatur	82	63	145
JUMLAH		238	279	517

Sumber: Kepegawaian, Sekretariat Badan PPSDMK, data per-Januari 2011

Saat ini sebagian besar pegawai Badan PPSDM Kesehatan memiliki masa kerja diatas 10 (sepuluh) tahun seperti terlihat dalam tabel 4.3 dibawah ini:

Tabel. 4.3 Masa Kerja Pegawai Badan PPSDM Kesehatan

NO	UNIT	MASA KERJA		
		< 2	2-10	> 10
1	Sekretariat	6	39	75
2	Pusren-gun SDM	1	33	42
3	Pusdiklat Nakes	2	17	101
4	Pustanserdiklan SDM	3	25	28
5	Pusdiklat Aparatur	2	49	94
JUMLAH		14	163	340

Sumber: Kepegawaian, Sekretariat Badan PPSDMK, data per-Januari 2011

Usia pegawai Badan PPSDM Kesehatan sebagian besar berada pada rentang usia 44 s.d 46 tahun seperti terlihat dalam tabel 4.4 dibawah ini:

Tabel. 4.4 Umur Pegawai Badan PPSDM Kesehatan

NO	UNIT	UMUR				
		<24	24-30	30-44	44-60	>60
1	Sekretariat	0	21	45	54	0
2	Pusren-gun SDM	0	16	23	37	0
3	Pusdiklat Nakes	1	10	20	89	0
4	Pustanserdiklan SDM	1	9	27	19	0
5	Pusdiklat Aparatur	1	11	51	82	0
JUMLAH		3	67	166	281	0

Sumber: Kepegawaian, Sekretariat Badan PPSDMK, data per-Januari 2011

1.2 Gambaran Umum Penelitian

Penelitian diawali dengan penelitian pendahuluan yang ditujukan untuk pengujian instrumen. Penelitian pendahuluan melibatkan 40 orang responden secara acak. Kuesioner yang telah diisi oleh responden penelitian

pendahuluan, kemudian diolah datanya dengan menggunakan SPSS 16 for window untuk mendapatkan kuesioner yang valid dan reliabel.

Kuesioner yang telah valid dan reliabel diedarkan kepada 250 pegawai Badan PPSDM Kesehatan, secara acak, mulai bulan April 2011 sampai dengan Bulan Mei 2011. Masa pengisian kuesioner ditetapkan selama 2 (dua) minggu. Jumlah kuesioner yang dikembalikan adalah sebanyak 118 (47,2%). Kuesioner yang tidak diisi dengan lengkap sebanyak 15, sehingga jumlah kuesioner yang benar-benar dapat digunakan dalam penelitian ini adalah 103 kuesioner. Menurut Rumus Slovin, jumlah sampel minimal yang dapat digunakan untuk populasi sejumlah 517 adalah 84. Maka dengan demikian jumlah sampel sebanyak 103 sudah cukup memadai.

Kuesioner yang telah dinyatakan lengkap, kemudian diolah lebih lanjut. Tahapan pertama adalah dengan mengkonversikan data kuesioner dari data ordinal menjadi data interval. Proses konversi data menggunakan metode *successive interval* (Muhidin, 2007:24), dengan bantuan program *microsoft excel 2007*. Data hasil konversi selanjutnya dianalisis lebih lanjut dengan bantuan program *SPSS 16 for windows* untuk dilakukan analisis deskripsi dan pengujian hipotesis.

Setelah diperoleh data hasil analisis deskripsi dan pengujian hipotesis, kemudian dilakukan wawancara terhadap 15 orang responden yang dipilih secara acak. Hasil wawancara tersebut digunakan untuk melengkapi pembahasan hasil penelitian.

1.3 Uji Validitas dan Reliabilitas

Semua kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan mengadopsi pada penelitian sebelumnya yang merupakan gabungan beberapa peneliti. Namun demikian tetap dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap kuesioner, mengingat karakteristik responden yang kemungkinan berbeda.

1.3.1 Validitas Instrumen Penelitian

Uji validitas instrumen dalam penelitian ini dilakukan terhadap 40 sampel, dengan metode *pearson corelation product moment* (Muhidin, 2007:31). Metode ini mengkorelasikan skor tiap butir pernyataan dengan skor total skala.

Pernyataan yang dianggap valid adalah apabila memiliki koefisien korelasi (r) diatas nilai tabel. Nilai tabel koefisien korelasi pada derajat bebas (db) = $n - 2$. Pada penelitian ini jumlah responden (n) yang dilibatkan dalam uji validitas adalah 40, sehingga $db = 40 - 2 = 38$. Dengan tingkat signifikansi yang digunakan (α) adalah 5%, maka r tabel adalah 0,312.

Hasil rekapitulasi uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan tehnik komputasi *SPSS 16 for windows*, dinyatakan dalam tabel 4.5, 4.6 dan 4.7 dibawah ini:

Tabel. 4.5 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Pengelolaan SDM

NO PERNYATAAN	VALIDITAS		
	r HITUNG	r TABEL 0.05	KETERANGAN
1	0.486	0.312	valid
2	0.355	0.312	valid
3	0.290	0.312	tidak valid
4	0.650	0.312	valid
5	0.696	0.312	valid
6	0.672	0.312	valid
7	0.707	0.312	valid
8	0.710	0.312	valid
9	0.728	0.312	valid
10	0.644	0.312	valid
11	0.554	0.312	valid
12	0.180	0.312	tidak valid
13	0.409	0.312	valid

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Tabel. 4.6 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Komitmen Organisasi

NO PERNYATAAN	VALIDITAS		
	r HITUNG	r TABEL 0.05	KETERANGAN
1	0.541	0.312	valid
2	0.367	0.312	valid
3	0.502	0.312	valid
4	0.594	0.312	valid
5	0.550	0.312	valid
6	0.511	0.312	valid
7	0.631	0.312	valid
8	0.752	0.312	valid
9	0.729	0.312	valid
10	0.721	0.312	valid
11	0.666	0.312	valid

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Tabel. 4.7 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Persepsi Dukungan Organisasi

NO PERNYATAAN	VALIDITAS		
	r HITUNG	r TABEL 0.05	KETERANGAN
1	0.623	0.312	valid
2	0.666	0.312	valid
3	0.600	0.312	valid
4	0.707	0.312	valid
5	0.720	0.312	valid
6	0.711	0.312	valid
7	0.100	0.312	tidak valid
8	0.735	0.312	valid
9	0.630	0.312	valid

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

1.3.2 Reliabilitas Instrumen Penelitian

Uji reliabilitas dilakukan dengan metode *cronbach alpha*, melalui teknik komputasi *SPSS 16 for windows*. Menurut Sekaran (2006:311), skala pengukuran dengan koefisien alpha kurang 0,60 berarti buruk, 0,70 berarti dapat diterima sedangkan lebih dari 0,80 berarti baik.

Hasil rekapitulasi uji reliabilitas, dinyatakan dalam tabel 4.8 dibawah ini:

Tabel. 4.8 Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Koefisien Alpha
Pengelolaan SDM	0,819
Komitmen Organisasi	0,818
Persepsi Dukungan Organisasi	0,783

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Berdasarkan hasil perhitungan, koefisien *alpha cronbach* untuk variabel pengelolaan SDM adalah 0,819, komitmen organisasi 0,818 sedangkan untuk persepsi dukungan organisasi adalah 0,783. Maka semua instrumen adalah reliabel.

1.4 Karakteristik Responden

Karakteristik responden dijelaskan dengan meliputi sebaran responden berdasarkan umur, masa kerja dan gender. Selain itu dilakukan pula tabulasi silang untuk mengetahui hubungan karakteristik responden dengan tingkat komitmen.

Sebelum dilakukan tabulasi silang, terlebih dahulu skor dikelompokkan dengan menggunakan teknik interval untuk memperoleh kategori komitmen sangat rendah, rendah, cukup, tinggi dan sangat tinggi. Penghitungan jarak interval dilakukan berdasarkan pada jumlah skor tertinggi dikurangi jumlah skor terendah dibagi jumlah pernyataan pada tiap-tiap variabel.

Sebagai contoh: variabel pengelolaan SDM, memiliki 11 pernyataan, maka:

$$\text{Skor terendah} : 1 \times 11 = 11$$

$$\text{Skor tertinggi} : 5 \times 11 = 55$$

$$\text{Skala Likert} : 5$$

$$\begin{aligned} \text{Maka interval} &= \frac{\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{5} && (4.1) \\ &= \frac{55-11}{5} \\ &= 8,8 \end{aligned}$$

Maka jarak interval untuk 11 pernyataan adalah seperti terlihat dalam Tabel 4.9 dibawah ini:

Tabel. 4.9 Jarak interval untuk tabulasi silang

KATAGORI	SKOR	
Sangat rendah/sangat buruk	11	- 19.7
Rendah/buruk	19.8	- 28.5
Sedang/cukup baik	28.6	- 37.3
Tinggi/baik	37.4	- 46.1
Sangat tinggi/ sangat baik	46.2	- 55

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

1.4.1 Sebaran berdasarkan Umur

Pengelompokan usia responden mengacu kepada teori tahapan perkembangan karir oleh Donald Super dalam Smart dan Peterson (1997:358-374)) dalam tabel 4.10.

Tabel.4.10 Pengelompokan usia responden oleh Donald Super

Umur	Karakteristik Fase
< 24	Tahap Uji Coba. Individu banyak melakukan penjajagan atau pencarian terhadap karir apa yang cocok buat dirinya. Tugas perkembangan pada masa ini adalah mengimplementasikan pilihan pekerjaan.
25-30	Tahap <i>Trial with Commitment</i> . Individu sudah merasa nyaman dengan pekerjaannya sehingga akan terus mempertahankannya. Tugas perkembangan pada tahap ini adalah menstabilisasi pilihan pekerjaannya.
31-44	Tahap <i>Advancement</i> . Pada fase ini, keamanan dan kenyamanan dalam bekerja menjadi tujuan utama. Tugas perkembangan pada tahap ini adalah mengkonsolidasi pilihan pekerjaannya dan melakukan peningkatan dalam dunia pekerjaannya
45-59	Tahap Pemeliharaan. Individu telah menetapkan pilihan pada satu bidang karir sehingga mereka tinggal menjaga atau memelihara pekerjaan
>60	Tahap Penurunan. Individu mengurangi tingkat pekerjaan secara efektif serta mulai pensiun

Sumber: Smart dan Peterson, 1997

Berdasarkan kategori umur, diketahui bahwa terdapat 10 responden (9,71%) yang berumur kurang dari 24 tahun, 27 responden (26.21%) yang berumur 25-30 tahun, 35 responden (33.98%) yang berumur 31-44 tahun, dan 31 responden (30.10%) yang berumur 45-59 tahun.

Usia responden berkisar antara 24 sampai dengan 59 tahun, yang masing-masing mewakili tahapan pengembangan karir menurut Donald Super. Kelompok usia terbanyak berada pada kelompok umur 31-44 tahun, yang berada pada tahapan *advancement*, yaitu pada tahapan keamanan dan kenyamanan dalam bekerja menjadi tujuan utama bagi seorang individu.

Tabel. 4.11 Sebaran Responden berdasarkan Umur

UMUR	FREKUENSI	PROSENTASE %
< 24tahun	10	9.71%
25-30 tahun	27	26.21%
31-44 tahun	35	33.98%
45-59	31	30.10%
>60 tahun	0	0%
JUMLAH	103	100%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Deskripsi komitmen berdasarkan umur responden diperlihatkan pada tabel 4.12 di bawah ini:

Tabel 4.12 Deskripsi komitmen berdasarkan umur

Kategori Umur	Rata-rata skor komitmen	Keterangan
< 24	30.47	Cukup
25-30 tahun	38.89	Tinggi
31-44 tahun	41.40	Tinggi
45-59	40.42	Tinggi

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Berdasarkan tabel 4.12, diketahui bahwa pada kelompok umur dibawah 24 tahun menunjukkan komitmen cukup, kelompok umur 25-30 tahun komitmen tinggi, kelompok umur 31-44 tahun komitmen tinggi sedangkan kelompok umur 45-59 tahun komitmen tinggi. Skor komitmen tertinggi berada pada kelompok umur 31-44 tahun.

Berdasarkan tabel 4.11 dan 4.12 disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai Badan PPSDM Kesehatan berada pada usia 31 s.d 44 tahun (*fase advancement*) yang memiliki komitmen organisasi tinggi. Hal ini dapat dijelaskan bahwa sesuai dengan postulat Donald Super, bahwa pada fase ini, keamanan dan kenyamanan dalam bekerja menjadi tujuan utama dengan

karakteristik mempertahankan pilihan pekerjaan dan melakukan peningkatan dalam dunia pekerjaannya.

1.4.2 Sebaran berdasarkan Lama Kerja

Dalam penelitian ini masa kerja dikelompokkan berdasarkan tahapan yang dikemukakan oleh Morrow dan Mc Elroy (1987:330-345), yang membagi masa kerja menjadi tiga tahapan, yaitu:

1. Tahap pembentukan (*establishment stage*): yaitu masa kerja dibawah 2 tahun
2. Tahap lanjutan (*advancement stage*): masa kerja 2-10 tahun
3. Tahap pemeliharaan (*maintenance stage*): masa kerja diatas 10 tahun

Berdasarkan kategori masa kerja, diketahui bahwa terdapat 62 responden (60,19%) yang memiliki masa kerja 2-10 tahun, dan 41 responden (39.81%) yang memiliki masa kerja diatas 10 tahun. Kelompok terbesar responden adalah yang memiliki masa kerja 2-10 tahun yaitu tahap lanjutan (*advancement stage*).

Tabel. 4.13 Sebaran Responden berdasarkan Masa Kerja

MASA KERJA	FREKUENSI	PROSENTASE %
< 2 tahun	0	0.00%
2-10 tahun	62	60.19%
>10 tahun	41	39.81%
JUMLAH	103	100%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Deskripsi rata-rata skor komitmen berdasarkan masa kerja responden diperlihatkan pada tabel 4.14 di bawah ini:

Tabel 4.14 Deskripsi komitmen berdasarkan masa kerja

Masa kerja	Rata-rata skor komitmen	Keterangan
< 2 tahun	39.95	Tinggi
2-10 tahun	40.23	Tinggi
>10 tahun	41.42	Tinggi

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Berdasarkan tabel 4.14, diketahui bahwa pada seluruh kelompok masa kerja menunjukkan komitmen tinggi. Skor komitmen tertinggi berada pada kelompok masa kerja diatas 10 tahun (*maintenance stage*).

Berdasarkan kedua tabel diatas dapat disimpulkan bahwa, sebagian besar pegawai Badan PPSDM Kesehatan memiliki masa kerja diatas 10 Tahun, dan pada masa kerja tersebut pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Hal ini dapat dijelaskan bahwa sesuai dengan postulat Morrow dan Mc Elroy, masa kerja diatas 10 tahun adalah tahap lanjutan, dimana seorang pegawai telah menetapkan pilihan pada satu bidang karir sehingga mereka tinggal menjaga atau memelihara pekerjaannya.

1.4.3 Sebaran berdasarkan Gender

Berdasarkan kategori gender, diketahui bahwa terdapat 18 responden (35.92%) yang memiliki jenis kelamin pria dan 37 responden (64.08%) yang memiliki jenis kelamin wanita. Jumlah Responden wanita lebih banyak daripada pria.

Tabel. 4.15 Sebaran Responden berdasarkan gender

JENIS KELAMIN	FREKUENSI	PROSENTASE %
Pria	18	35.92%
Wanita	37	64.08%
JUMLAH	103	100%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Deskripsi rata-rata skor komitmen berdasarkan gender responden diperlihatkan pada tabel 4.16 di bawah ini:

Tabel 4.16 Deskripsi komitmen berdasarkan gender

Gender	Skor rata-rata komitmen	Keterangan
pria	41.32	Tinggi
wanita	39.96	Tinggi

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa pada seluruh kelompok gender menunjukkan komitmen tinggi. Nilai skor komitmen pria lebih tinggi daripada wanita.

1.5 Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam bagian ini disampaikan deskripsi hasil penelitian dalam bentuk distribusi ferkuensi dan nilai rata-rata variabel penelitian. Pada bagian ini ditampilkan juga petikan hasil wawancara yang dilakukan peneliti terhadap 15 orang responden penelitian yang dipilih secara acak. Wawancara ditujukan untuk mendapatkan penjelasan atas temuan-temuan yang berkaitan dengan variabel penelitian. Diharapkan hasil wawancara tersebut dapat memperkaya pembahasan hasil dalam penelitian ini.

1.5.1 Distribusi Frekuensi

Distribusi frekuensi variabel pengelolaan SDM (PHRM), disampaikan dalam tabel 4.17 di bawah ini:

Tabel. 4.17 Distribusi frekuensi variabel Pengelolaan SDM

NO PERNYATAAN	SKALA									
	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Cukup Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
PHRM 1 Melanjutkan pendidikan			1	1			67	65	35	34
PHRM 2 Mendapatkan pelatihan			13	12,6	18	17,5	63	61,2	9	8,7
PHRM 4 Dukungan pengembangan karir			7	6,8	15	14,6	64	62,1	17	16,5
PHRM 5 Kesempatan yang sama untuk di promosikan			12	11,7	26	25,2	59	57,3	6	5,8
PHRM 6 Partisipasi dalam pengambilan keputusan	7	6,8	12	11,7	22	21,4	54	52,4	8	7,8
PHRM 7 Otonomi tugas	3	2,9	9	8,7	19	18,4	53	51,5	19	18,4
PHRM 8 Merasa aman karena jaminan dana pensiun	3	2,9	11	10,7	26	25,2	43	41,7	20	19,4
PHRM 9 Merasa aman sebagai PNS karena tidak di PHK	3	2,9	4	3,9	17	16,5	42	40,8	37	35,9
PHRM 10 Merasa aman karena asuransi kesehatan	3	2,9	13	12,6	25	24,3	33	32	29	28,2
PHRM 11 Jaminan hak cuti			12	11,7	27	26,2	54	52,4	10	9,7
PHRM 13 Pemberian ijin dengan alasan yang rasional	1	1,0	4	3,9	19	18,4	67	65	12	11,7

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Berdasarkan tabel 4.17, 67 responden (65%) setuju dengan pernyataan pegawai di organisasi tempat saya bekerja diberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan (PHRM 1). 63 responden (61,2%) setuju dengan pernyataan pegawai di organisasi tempat saya

bekerja mendapatkan pelatihan yang mendukung tugas-tugas kantor (PHRM 2). Pernyataan PHRM 1 dan 2 berkaitan dengan kesempatan mendapat pendidikan dan pelatihan.

Sebagian besar pegawai menyatakan setuju dengan dua pernyataan ini karena berdasarkan wawancara diperoleh keterangan bahwa pegawai Badan PPSDM Kesehatan diberikan dukungan dan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan melalui pemberian bantuan beasiswa melanjutkan pendidikan baik ketingkat S1, S2 maupun S3. Selain itu, setiap tahun dialokasikan anggaran untuk pelatihan/*capacity building*, dengan program pelatihan sesuai kebutuhan yang menunjang tupoksi.

Namun demikian terdapat 13 responden (12,6%) menyatakan tidak setuju bahwa pegawai di organisasi tempat saya bekerja mendapatkan pelatihan yang mendukung tugas-tugas kantor. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh keterangan bahwa pelatihan yang diberikan tidak sesuai yang diharapkan pegawai untuk menunjang tupoksi. Berikut petikan hasil wawancara:

“Pelatihan ada, tapi tidak sesuai dengan kebutuhan pegawai untuk mendukung tupoksi. Sebagai contoh: tupoksinya menyusun rancangan kebijakan, tapi belum pernah ada pelatihan bagaimana menyusun kebijakan yang benar itu“.

64 responden (62,1) setuju dengan pernyataan atasan saya mendukung rencana dan aspirasi pengembangan karir saya (PHRM 4). 59 responden (57,3%) setuju dengan pernyataan pegawai ditempat saya bekerja memiliki kesempatan yang sama untuk di promosikan di lingkungan internal organisasi (PHRM 5). Kedua pernyataan diatas berkaitan dengan pengembangan karir.

Walaupun sebagian besar responden menyatakan setuju atas dua pernyataan itu, namun terdapat 7 orang responden menyatakan tidak

setuju atas pernyataan PHRM 4 dan 12 orang tidak setuju dengan pernyataan PHRM 5. Berdasarkan hasil wawancara beberapa responden menyatakan ketidakpuasan mengenai pernyataan PHRM 2, yaitu kesempatan untuk mendapat promosi internal. Petikan wawancara sebagai berikut:

“Beberapa orang memang dipromosikan karena prestasinya, tapi kebanyakan tidak.... Kalau mau promosi disini, sepertinya harus punya tulang punggung yang kuat (maksudnya nepotisme)”

54 responden (52,4%) setuju dengan pernyataan atasan saya memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (PHRM 6). 53 responden (51,5%) responden setuju dengan pernyataan atasan saya memberikan kebebasan dalam cara-cara menyelesaikan tugas (PHRM 7). Pernyataan diatas berkaitan dengan dengan partisipasi pegawai di dalam organisasi.

Bertentangan dengan diatas, terdapat 7 (6,8%) orang responden menyatakan sangat tidak setuju dan 12 (11,7%) orang responden menyatakan tidak setuju atas pernyataan PHRM 6.

Berdasarkan hasil wawancara, beberapa orang staf di bagian teknis menyatakan bahwa staf tidak dapat memutuskan sesuatu, hanya mengusulkan, hal ini disebabkan dalam beberapa hal, staf tidak boleh memutuskan kebijakan yang sifatnya strategis, terutama yang menyangkut kebijakan organisasi. Berikut petikan salah satu wawancara:

“Sebagaimana halnya lembaga pemerintahan yang birokratis, staf hanya pelaksana, tidak berwenang mengambil keputusan, partisipasi hanya sekedar memberi usulan atau sekedar membuat konsep, semua harus melalui disposisi dan sistem acc berjenjang, terkendali dan sangat hirarkis sekali..”

43 responden (41,7%) setuju dengan pernyataan saya merasa sangat terbantu dengan adanya jaminan dana pensiun (PHRM 8). 42 responden (42,8%) setuju dengan pernyataan saya merasa aman bekerja sebagai PNS karena tidak akan di PHK (PHRM 9). 33 responden (32%) setuju dengan pernyataan saya merasa sangat terbantu dengan adanya asuransi kesehatan yang diberikan organisasi tempat saya bekerja (PHRM 10). Pernyataan PHRM 8, 9, dan 10 berkaitan dengan *job security*.

Secara umum pegawai Badan PPSDM Kesehatan yang adalah PNS menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Namun, ada beberapa yang tidak setuju bahkan sangat tidak setuju dengan pernyataan tersebut karena ada ketidakpuasan berkaitan dengan jaminan asuransi kesehatan dan dana pensiun. Petikan beberapa wawancara sebagai berikut:

“ASKES?, membantu sih....tapi pelayanan tidak memuaskan, terlalu banyak surat yang harus diurus...”

“Saya tidak pernah pake ASKES, lebih banyak repotnya daripada menolongnya..”

“Sebentar lagi saya pensiun, saya sudah mulai mengurus gaji pensiunan, dapatnya sedikit sekali, saya tidak yakin apakah akan cukup untuk menunjang kehidupan saya nanti..., paling cuma cukup buat bayar listrik”

54 responden (52,4%) setuju dengan pernyataan permohonan cuti saya selalu dipenuhi (PHRM 11). 67 responden (65%) setuju dengan pernyataan atasan saya memberikan ijin tidak masuk kerja asalkan dengan alasan yang rasional (PHRM 13). Pernyataan PHRM 11 dan 13 berkaitan dengan manajemen kehadiran yang direspon sangat baik dengan tingginya pernyataan setuju.

Namun demikian berdasarkan wawancara, justru hal ini menjadi kelemahan di Badan PPSDM Kesehatan atau mungkin di organisasi sektor publik lainnya di Indonesia. Beberapa orang responden yang diwawancara justru menyatakan bahwa terlalu mudah bagi seorang pegawai Badan PPSDM Kesehatan untuk mengajukan ijin tidak bekerja. Sebagian besar responden mengeluh mengenai tidak adanya sanksi bagi pegawai yang terlalu sering ijin tidak masuk bekerja. Petikan wawancara, sebagai berikut:

“Teman saya ada yang kerjanya ijin..... melulu, katanya sakit, tapi mosok sakit terus?...kapan kerjanya tho?”

“Waktu zamanya Pak ses-nya Pak Zul, pernah ada yang dapat sanksi ditunda kenaikan pangkat karena ga masuk abis lebaran tanpa kabar, kayaknya anak Pusrengun ya, Mbak?. Harusnya begitu terus, sekarang banyak orang yang seenaknya ijin....terus”

Distribusi frekuensi variabel praktik komitmen organisasi (OC) disampaikan dalam tabel 4.18.

Tabel. 4.18 Distribusi frekuensi Variabel Komitmen Organisasi

NO PERNYATAAN	SKALA									
	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Cukup Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
OC 1 Bangga bekerja di Badan PPSDMK					16	15,5	61	59,2	26	25,2
OC 2 Tanggung jawab terhadap keberhasilan Organisasi					5	4,9	80	77,7	18	17,5
OC 3 Kecocokan pekerjaan dengan kepribadian dan prinsip hidup	1	1	11	10,7	41	39,8	42	40,8	8	7,8
OC 4 PNS merupakan pilihan pekerjaan yang lebih baik dibandingkan yang lain			3	2,9	26	25,2	61	59,2	13	12,6
OC 5 Bila pindah bekerja belum tentu mendapat pekerjaan yang sesuai	1	1	20	19,6	32	31,1	44	42,7	6	5,8
OC 6 Merasa aman bekerja karena dana pensiun			7	6,8	22	21,4	57	55,3	17	16,5
OC 7 Menjadi PNS adalah keputusan yang benar			1	1	30	29,1	60	58,3	12	11,7
OC 8 Menjadi PNS adalah panggilan hati			15	14,6	31	30,1	43	41,7	14	13,6
OC 9 Setia kepada organisasi			18	17,5	34	33,0	46	44,7	5	4,9
OC 10 Bersedia bekerja melebihi jam kerja	1	1	19	18,4	27	26,2	45	43,7	11	10,7
OC 11 Bersedia bekerja diluar jam kantor			13	12,6	34	33	45	43,7	11	10,7

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Berdasarkan tabel 4.18, diketahui 61 responden (59,2%) setuju dengan pernyataan saya bangga bekerja di Badan PPSDMK (OC 1). 80 responden (77,7%) setuju dengan pernyataan saya merasa ikut bertanggung jawab terhadap keberhasilan tempat saya bekerja sekarang ini (OC 2). 42 responden (40,8%) setuju dengan pernyataan saya merasa tempat saya bekerja sekarang ini cocok dengan kepribadian dan prinsip hidup saya (OC 3).

Pernyataan OC 1, 2 dan 3 berkaitan dengan komitmen afektif. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa responden, kebanggaan sebagai anggota organisasi disebabkan karena responden merasakan bahwa merupakan kebanggaan tersendiri di lingkungan masyarakat menjadi pegawai Badan PPSDM Kesehatan sebagai bagian dari Kementerian Kesehatan.

Beberapa responden menyatakan bahwa di Indonesia, status sebagai PNS masih merupakan status yang mendapat tempat terhormat di masyarakat.

Beberapa responden terutama staf teknis menyatakan setuju dengan ikut bertanggung jawab atas keberhasilan organisasi disebabkan karena sebagai anggota organisasi wajib mendukung tugas-tugas dan tujuan organisasi. Berkaitan dengan pernyataan OC3 yaitu persamaan nilai/value dengan organisasi, sebagian besar setuju karena dengan bekerja pada Badan PPSDM Kesehatan berarti membantu masyarakat Indonesia dalam peningkatan program Kesehatan.

Namun demikian beberapa orang tidak setuju dengan pernyataan OC 3 hal ini disebabkan karena lemahnya sistem manajemen PNS dalam pengelolaan keuangan, pengelolaan administrasi, tidak ada keadilan dalam promosi internal, tidak adanya penilaian kinerja yang adil, dll. Berikut petikan salah satu wawancara:

“Saya merasa terjebak dalam sistem, sistem PNS itu amburadul, tidak sesuai dengan prinsip hidup saya, apalagi urusan pengelolaan anggaran dan keuangan, atau kenaikan jabatan, saya tidak tau kalau jadi PNS bakal begini jadinya”

61 responden (59,2%) setuju dengan pernyataan saya memilih menjadi PNS karena tidak ada pilihan pekerjaan lain yang lebih baik (OC 4). 44 responden (42,7%) setuju dengan pernyataan saya bertahan dalam organisasi karena belum tentu jika pindah/berhenti bekerja akan mendapat pekerjaan/jabatan yang sesuai dengan yang saya harapkan (OC 5). 57 responden (55,3%) setuju dengan pernyataan saya merasa aman bekerja di tempat saya bekerja sekarang ini, karena ada dana pensiun (OC 6).

Pernyataan OC 4, 5 dan 6 berkaitan dengan komitmen kontinuan. Berdasarkan wawancara dengan beberapa orang responden bahwa tidak dapat dipungkiri pada pernyataan OC 4, memperhatikan kondisi Indonesia saat ini, PNS adalah pekerjaan yang lebih menjanjikan dibandingkan pekerjaan ditempat lain, utamanya disektor swasta. Hal ini berkaitan dengan pernyataan OC 6, salah satunya karena adanya jaminan dana pensiun.

Namun untuk pernyataan OC 5 (pernyataan saya bertahan dalam organisasi karena belum tentu jika pindah/berhenti bekerja akan mendapat pekerjaan/jabatan yang sesuai dengan yang saya harapkan), sebagian responden terutama pada responden dengan latar belakang pendidikan medis (dokter/dokter gigi, perawat dan bidan), menyatakan tidak setuju. Responden tersebut berpendapat bahwa, masih bisa bekerja diluar PNS dengan praktik mandiri. Berikut petikan wawanara:

“Kalaupun berhenti jadi PNS, yakin banget, saya masih bisa praktik mandiri di rumah atau di klinik 24 jam”

60 responden (58,3%) setuju dengan pernyataan menurut saya, menjadi PNS Kementerian Kesehatan adalah keputusan yang benar (OC 7). 43 reponden (41,7%) setuju dengan pernyataan menjadi PNS merupakan panggilan hati untuk saya (OC 8). 46 responden (44,7%) setuju dengan pernyataan salah satu alasan saya untuk bertahan dalam organisasi ini adalah karena saya diajarkan untuk setia kepada tempat saya bekerja (OC 9). Pernyataan OC 7, 8 dan 9 berkaitan dengan komitmen normatif.

Untuk pernyataan OC 8 dan 9, beberapa responden menyatakan tidak setuju. Berdasarkan hasil wawancara, pernyataan tidak setuju untuk pernyataan OC 8 dan 9 disebabkan karena alasan memilih menjadi PNS karena panggilan hati dan setia pada negara, namun karena pilihan pekerjaan yang paling aman adalah PNS. Berikut petikan salah satu wawancara:

“Secara jujur, sebenarnya bukan panggilan hati....tapi lebih ke cari aman. Pekerjaan yang paling aman, tidak mungkin di PHK kan PNS nih...”

45 responden (45,7%) setuju dengan pernyataan saya tidak merasa keberatan harus bekerja melebihi jam kerja yang seharusnya (OC 10). 45 responden (45,7%) setuju dengan pernyataan saya tidak merasa keberatan masuk kerja diluar jam kantor (lembur) (OC 11). Pernyataan ini berkaitan dengan komitmen afektif khususnya pegawai di sektor publik, dimana bekerja diluar jam kerja belum tentu mendapat tambahan gaji/uang lembur (Goulet dan Frank, 2002:245-268).

Sebagian besar responden yang diwawancara utamanya staf teknis, justru menyatakan merasa senang dengan pemberian tugas tambahan dalam pekerjaannya, pegawai merasa mendapat kepercayaan atasan, sehingga tidak keberatan untuk menyelesaikan tugas diluar jam kantor. Beberapa responden menyatakan bahwa

semakin banyak tantangan dan tugas-tugas, berarti atasan semakin percaya kepada pegawai tersebut yang merupakan kebanggaan tersendiri. Berikut petikan wawancara:

“Tugas-tugas saya banyak, saya sering pulang telat sampai malam gara-gara mengurus pembayaran insentif dokter-dokter di seluruh Indonesia ini. Tapi engga apa-apa, saya senang, karena mudah-mudahan tidak ada yang terlambat dengan pembayaran insentif”.

Sementara itu, pernyataan tidak setuju, lebih banyak dari pegawai wanita dengan alasan tidak ingin meninggalkan rumah lebih lama, atau kalaupun setuju lebih disebabkan karena merasa tidak enak untuk menolak perintah atasan.

Distribusi frekuensi praktik persepsi dukungan organisasi (POS) disampaikan dalam tabel 4.19.

Tabel. 4.19 Distribusi frekuensi Variabel Persepsi Dukungan Organisasi

NO PERNYATAAN	SKALA									
	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Cukup Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
POS 1 Dukungan melanjutkan pendidikan			3	2,9	18	17,5	66	64,1	16	15,5
POS 2 Dukungan peningkatan karir			5	4,9	26	25,5	57	55,3	15	14,6
POS 3 Pekerjaan yang tepat sesuai kemampuan			9	8,7	26	25,2	56	54,4	12	11,7
POS 4 Atasan membantu ketika ada masalah dalam pekerjaan			8	7,8	25	24,3	54	52,4	16	15,5
POS 5 Atasan mempertahankan, ketika saya mengajukan pindah bekerja			18	17,5	34	33	48	46,6	3	2,9
POS 6 Atasan memperhatikan kesejahteraan	5	4,9	5	4,9	29	28,2	56	54,4	8	7,8
POS 8 Ada kegiatan untuk meningkatkan keakraban pegawai	3	2,9	10	9,7	24	23,3	49	47,6	17	16,5
POS 9 Adanya kenyamanan lingkungan kerja	3	2,9	5	4,9	17	16,5	62	60,2	16	15,5

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Berdasarkan tabel 4.19 diatas diketahui 66 responden (64,1%) setuju dengan pernyataan organisasi tempat saya bekerja memberikan dukungan kepada saya untuk melanjutkan pendidikan (POS 1). 57 responden (55,3%) setuju dengan pernyataan organisasi tempat saya bekerja memberikan peluang bagi saya untuk peningkatan karir (POS 2). 56 responden (54,4%) setuju dengan

pernyataan organisasi tempat saya bekerja memberikan pekerjaan yang tepat sesuai kemampuan saya (POS 3).

Pernyataan POS 1, 2 dan 3 berkaitan dengan dukungan kebijakan di Badan PPSDM Kesehatan mengenai dukungan pengembangan karir, dan kesesuaian kompetensi yang dimiliki dengan tugas-tugas. Sebagian besar responden menyatakan setuju, sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya, bahwa berkaitan dengan peningkatan kompetensi dan pengembangan karir, Badan PPSDM Kesehatan memiliki kebijakan kesempatan melanjutkan pendidikan dan mendapat pelatihan dengan pemberian beasiswa.

54 responden (52,4%) setuju dengan pernyataan atasan saya membantu ketika saya mendapat masalah dalam pekerjaan (POS 4). 48 responden (46,6%) setuju dengan pernyataan Atasan saya berusaha mempertahankan saya, ketika saya mengajukan pindah bekerja/ berhenti (POS 5). 56 responden (54,4%) setuju dengan pernyataan atasan saya memperhatikan kesejahteraan saya (POS 6). Pernyataan diatas berkaitan dengan dukungan atasan.

Walaupun sebagian besar setuju dengan pernyataan tersebut, beberapa orang responden yang diwawancara menyatakan tidak setuju. Hal tersebut diantaranya disebabkan karena pegawai tersebut merasa atasannya tidak memperhatikan kesejahteraan pegawai dalam hal finansial dan adanya ketidakpuasan dalam perbedaan perlakuan kepada staf yang satu dengan yang lain contohnya staf teknis dengan staf administrasi. Petikan salah satu wawancara sebagai berikut:

“Soal kesejahteraan, atasan harusnya adil, staf administrasi juga dikasih dinas luar dong, jangan di kantor terus, biar ada tambahan pemasukan, kan ada SPJ-nya. Kalau sekarang kan yang dinas luar staf teknis terus tuh, Mbak. Kita-kita ini mah ngetik terus..... di kantor”

Dari hasil wawancara, staf administrasi merasa tidak puas atas dukungan kesejahteraan dari atasan, karena tugas-tugas/dinas luar lebih banyak didelegasikan kepada staf teknis, sementara staf administrasi lebih banyak di dalam kantor.

49 orang (47,6%) setuju dengan pernyataan organisasi tempat saya bekerja mengadakan kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan keakraban diantara pegawai (POS 8). 62 responden (60,2%) setuju dengan pernyataan organisasi tempat saya bekerja memperhatikan kenyamanan lingkungan kerja pegawai (POS 9). Pernyataan POS 8 dan 9 berkaitan dengan dukungan kesejahteraan pegawai.

Walaupun sebagian besar responden setuju dengan pernyataan tersebut, beberapa responden menyatakan bahwa untuk pernyataan organisasi tempat saya bekerja mengadakan kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan keakraban diantara pegawai perlu mendapat perhatian. Berikut petikan beberapa satu wawancara:

“setiap tahun, kita memang ada outbond, jauh-jauh lokasinya, menghabiskan dana yang cukup besar, tapi hasilnya mana?. Akrab, kompak cuma waktu outbond doang, selesai outbondnya ...lupa lagi deh. Harusnya semakin sering outbond semakin tinggi rasa kekeluargaannya kan?, konflik makin jarang kan?, emang ada hasilnya?”

“Outbond se Badan (maksudnya Badan PPSDM Kesehatan) yang kemaren mah engga efektif, masa dipisah struktural sama staf. Gimana mau akrab antara staf sama struktural”.

Berdasarkan hasil wawancara pegawai merasakan bahwa walaupun *outbond* dilakukan setiap tahun, hasilnya belum terlihat adanya keakraban diantara pegawai yang disebabkan karena terpisahnya *outbond* pegawai level struktural dengan *outbond* pegawai level staf.

1.5.2 Nilai Rata-Rata Variabel Penelitian

Selain itu dilakukan pula analisis atas rata-rata jawaban responden terhadap variabel penelitian. Analisis dilakukan dengan menggunakan teknik interval sebagai berikut:

Skor terendah : 1

Skor tertinggi : 5

Skala Likert : 5

$$\begin{aligned} \text{Maka interval} &= \frac{\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{5} && (4.2) \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0,8 \end{aligned}$$

Maka jarak interval adalah:

Tabel. 4.20 Jarak interval untuk rata-rata jawaban responden terhadap variabel

KATAGORI	SKOR
Sangat rendah/sangat buruk	1 - 1.8
Rendah/buruk	1.9 - 2.6
Sedang/cukup baik	2.7 - 3.4
Tinggi/baik	3.5 - 4.2
Sangat tinggi/ sangat baik	4.3 - 5

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Tabel. 4.21 Rata-rata skor terhadap variabel Pengelolaan SDM

Dimensi		Pernyataan /Indikator	Mean	Mean Dimensi
Pendidikan dan pelatihan	PHRM 1	Kesempatan melanjutkan pendidikan	4.32	3.99
	PHRM 2	Kesempatan mendapatkan pelatihan	3.66	
Pengembangan Karir	PHRM 4	Dukungan pengembangan karir	3.88	3.725
	PHRM 5	Keadilan dalam promosi internal	3.57	
partisipasi	PHRM 6	Pengambilan keputusan	3.43	3.585
	PHRM 7	Otonomi Tugas	3.74	
<i>Job Security</i>	PHRM 8	Jaminan Pensiun	3.64	3.790
	PHRM 9	Jaminan tidak di berhentikan (PHK)	4.03	
	PHRM 10	Jaminan kesehatan	3.70	
Manajemen kehadiran	PHRM 11	Cuti	3.60	3.715
	PHRM 13	Ijin	3.83	
Mean Total				3.761

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Berdasarkan tabel 4.21, dimensi pendidikan dan pelatihan memiliki skor rata-rata tertinggi (3,99), yang menunjukkan bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dilaksanakan dengan baik. Kondisi ini menunjukkan kesesuaian dengan dimensi pengembangan karir (3,725). Hal ini disebabkan karena pegawai di BPPSDMK diberikan kesempatan untuk mendapatkan beasiswa tugas belajar dan kesempatan mengikuti pelatihan sesuai dengan rencana pengembangan karirnya.

Dimensi partisipasi menunjukkan rata-rata skor baik (3,585), artinya bahwa pegawai BPPSDMK merasakan adanya kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan serta otonomi dalam penyelesaian tugas. Seperti dijelaskan pada bagian sebelumnya, pegawai Badan PPSDMK diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan berkaitan dengan adanya wewenang staf untuk memberikan saran, masukan dan sumbangan pemikiran dalam penyelesaian tugas yang berkaitan dengan tupoksi.

Sementara itu perolehan skor rata-rata *job security* cukup tinggi yaitu 3,790 yang berarti baik. Sebagaimana diketahui pekerjaan sebagai pegawai negeri secara umum memiliki *job security* yang lebih baik dibandingkan pekerjaan di sektor swasta disebabkan karena adanya jaminan tidak di phk, jaminan kesehatan, dan jaminan pensiun.

Perolehan skor rata-rata untuk *manajemen kehadiran* dikategorikan baik (3,715), disebabkan karena pegawai BPPSDMK diberikan kesempatan untuk ijin tidak masuk kerja asalkan dengan alasan yang rasional, dan hak untuk mengambil cuti hampir selalu dipenuhi oleh atasan.

Tabel. 4.22 Skor rata-rata variabel komitmen organisasi

Dimensi	Indikator/Pernyataan		Mean	Mean Dimensi
Komitmen Afektif	OC 1	Kebanggaan sebagai anggota organisasi	4.10	3.76
	OC 2	Rasa tanggung jawab	4.13	
	OC 3	Persamaan nilai/value	3.44	
	OC 4	Kesediaan/sukarela bekerja walaupun tidak ada reward	3.82	
	OC 5		3.33	
Komitment Kontinuan	OC 6	Pilihan pekerjaan	3.82	3.72
	OC 7	Kerugian investasi	3.81	
	OC 8		3.54	
Komitmen Normatif	OC 9	Kewajiban sebagai warga negara	3.37	3.45
	OC 10	Loyalitas	3.45	
	OC 11		3.52	
Mean Total				3.64

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Berdasarkan tabel 3.22, skor rata-rata komitmen afektif terlihat lebih tinggi dibandingkan skor komitmen yang lain. Skor tertinggi untuk dimensi komitmen afektif disebabkan oleh tingginya skor

indikator kebanggaan sebagai anggota organisasi dan rasa ikut bertanggung jawab atas keberhasilan organisasi.

Prediktor utama komitmen kontinuan adalah pernyataan tidak ada pilihan pekerjaan lain yang lebih baik selain menjadi PNS dan bertahan dalam organisasi karena belum tentu jika pindah/berhenti bekerja akan mendapat pekerjaan/jabatan yang sesuai dengan yang diharapkan.

Sementara itu komitmen normatif memiliki skor terendah dibandingkan komitmen yang lain. Unsur utama komitmen normatif adalah loyalitas dan kesetiaan kepada tempat bekerja.

Tabel. 4.23 Skor rata-rata variabel persepsi dukungan organisasi

Dimensi	Indikator/Pernyataan		Mean	Mean Dimensi
Dukungan Kebijakan	POS 1	Keadilan dalam kesempatan untuk peningkatan kompetensi	3.92	3.80
	POS 2	Keadilan dalam kesempatan pengembangan karir	3.80	
	POS 3	Tanggapan atas keluhan pegawai	3.69	
Dukungan Supervisor	POS 4	Dukungan tugas	3.76	3.55
	POS 5	Penghargaan atas eksistensi	3.35	
	POS 6	Perhatian kesejahteraan	3.55	
Dukungan Kesejahteraan pegawai	POS 8	Kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan keakraban diantara pegawai	3.65	3.73
	POS 9	Kenyamanan kondisi lingkungan kerja pegawai	3.81	
Mean Total				3.70

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Berdasarkan tabel 4.23, skor rata-rata persepsi dukungan kebijakan memperoleh nilai tertinggi. Hal ini disebabkan karena adanya dukungan kebijakan dalam peningkatan kompetensi melalui kesempatan mendapat beasiswa melanjutkan pendidikan. Dukungan

kesejahteraan pegawai dipersepsikan baik disebabkan karena organisasi memperhatikan kenyamanan lingkungan bekerja dan adanya kegiatan untuk meningkatkan keakraban diantara pegawai melalui *outbond* yang dilakukan setiap awal tahun.

Sementara itu dukungan *supervisor* memiliki skor rata-rata terendah, dengan indikator utama adanya dukungan atasan terhadap pegawai dalam menyelesaikan tugas.

Analisis juga dilakukan untuk mengetahui kondisi variabel di tempat penelitian. Sebelumnya dilakukan pengkategorian skor dengan metode interval seperti yang dilakukan saat tabulasi silang.

Jawaban responden terhadap kondisi variabel pengelolaan SDM di Badan PPSDMK, diperlihatkan dalam tabel 4.24 dibawah ini:

Tabel. 4.24 Deskripsi Variabel Pengelolaan SDM

KATAGORI	SKOR	FREKUENSI (orang)	PROSENTASE (%)
Pengelolaan SDM Sangat buruk	11 - 19.7	0	0.00%
Pengelolaan SDM buruk	19.8 - 28.5	3	2.91%
Pengelolaan SDM Cukup baik	28.6 - 37.3	20	19.42%
Pengelolaan SDM Baik	37.4 - 46.1	59	57.28%
Pengelolaan SDM Sangat Baik	46.2 - 55	21	20.39%
Jumlah		103	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Tiga orang responden (2.91%) menyatakan bahwa pelaksanaan PHRM di Badan PPSDMK buruk, 20 orang responden (19.42%) menyatakan cukup baik, 59 orang responden (57.28%) menyatakan baik, dan 21 orang responden (19.42%) menyatakan sangat baik.

Statistik deskriptif untuk rata-rata jawaban dari variabel pengelolaan SDM, seperti yang terlihat dalam tabel 4.17, menunjukkan bahwa responden menyatakan bahwa pengelolaan SDM

secara umum telah dilaksanakan dengan baik, terlihat dari nilai rata-rata keseluruhan skor yaitu 3,761.

Jawaban responden terhadap kondisi variabel komitmen organisasi, diperlihatkan dalam tabel 4.25 dibawah ini:

Tabel. 4.25 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi

KATAGORI	SKOR	FREKUENSI (orang)	PROSENTASE (%)
Komitmen organisasi sangat rendah	11 - 19.7	0	0.00%
Komitmen organisasi Rendah	19.8 - 28.5	0	0.00%
Komitmen organisasi cukup	28.6 - 37.3	39	37.86%
Komitmen organisasi Tinggi	37.4 - 46.1	57	55.34%
Komitmen organisasi Sangat tinggi	46.2 - 55	7	6.80%
Jumlah		103	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Tiga puluh sembilan (39) orang responden (37.86%) memiliki komitmen organisasi cukup/sedang, 57 orang responden (55.34%) memiliki komitmen organisasi tinggi sedangkan sisanya 7 orang responden (6.80%) memiliki komitmen organisasi sangat tinggi.

Statistik deskriptif untuk rata-rata jawaban dari variabel komitmen organisasi dilihat dalam tabel 4.19, menunjukkan bahwa responden memiliki komitmen organisasi yang baik, terlihat dari nilai rata-rata keseluruhan skor yaitu 3,70. Secara lebih spesifik diketahui bahwa responden memiliki dimensi komitmen organisasi yang berimbang, skor rata-rata komitmen afektif sebesar 3,76, kontinuan sebesar 3,72 dan normatif sebesar 3,64.

Jawaban responden mengenai persepsi dukungan organisasi pegawai Badan PPSDMK, diperlihatkan dalam tabel 4.26 dibawah ini:

Tabel. 4.26 Deskripsi Variabel Persepsi Dukungan Organisasi

KATAGORI	SKOR	FREKUENSI (orang)	PROSENTASE (%)
Persepsi dukungan organisasi sangat buruk	8 - 14.3	0	0.00%
Persepsi dukungan buruk	14.4 - 20.7	5	4.85%
Persepsi dukungan Cukup baik	20.8 - 27.1	24	23.30%
Persepsi dukungan organisas Baik	27.2 - 33.5	55	53.40%
Persepsi dukungan organisasi Sangat Baik	33.6 - 40	19	18.45%
Jumlah		103	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Lima orang responden (4.85%) menyatakan bahwa dukungan organisasi di Badan PPSDMK buruk, 24 orang responden (23.30%) menyatakan cukup baik, 55 orang responden (53.40%) menyatakan baik, dan 19 orang responden (18.45%) menyatakan sangat baik.

Statistik deskriptif untuk rata-rata jawaban dari variabel persepsi dukungan organisasi, menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi dukungan organisasi yang baik, terlihat dari nilai rata-rata keseluruhan skor yaitu 3,70.

1.6 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear sederhana untuk menguji hipotesis 1 sampai dengan 3, sedangkan untuk menguji hipotesis 4 menggunakan regresi linear berganda.

1.6.1 Pengaruh Pengelolaan SDM terhadap Komitmen Organisasi

Hasil analisis regresi terhadap pengujian hipotesis pertama yaitu pengelolaan SDM (PHRM) mempengaruhi komitmen organisasi (OC) diperoleh koefisien regresi seperti tercantum dalam tabel 4.27 dibawah ini:

Tabel 4.27 Koefisien Regresi Hipotesis 1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.503	3.327		4.960	.000
	PHRMt	.575	.080	.583	7.219	.000

a. Dependent Variable: OCT

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Sehingga diperoleh model persamaan regresi linear sebagai berikut:

$$OC = 16,503 + 0,573 \text{ PHRM} \quad (4.3)$$

Keterangan:

OC : Variabel terikat (komitmen organisasi)

PHRM : Variabel bebas (pengelolaan SDM)

Nilai konstanta adalah 16,503 yang berarti bahwa total skor komitmen organisasi (OC) adalah 16,503. Nilai koefisien pengelolaan SDM (PHRM) adalah 0,573 yang artinya untuk setiap kenaikan 1 skor variabel pengelolaan SDM akan meningkatkan skor komitmen organisasi sebesar 0,573.

Untuk mengetahui apakah ada hubungan antara pengelolaan SDM dengan komitmen organisasi dilakukan uji F. Diketahui F tabel pada tingkat signifikansi 5% adalah 3,94, sedangkan F hitung pada tabel annova adalah seperti terlihat dalam tabel 4.28 dibawah ini:

Tabel 4.28 Tabel anova Hipotesis 1

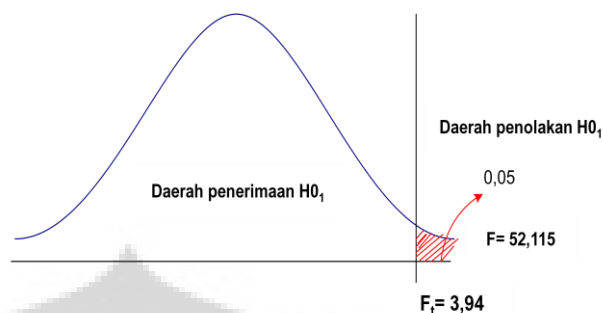
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1034.732	1	1034.732	52.115	.000 ^a
	Residual	2005.326	101	19.855		
	Total	3040.058	102			
a. Predictors: (Constant), PHRMt						
b. Dependent Variable: OCt						

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

F hitung = 52,115 lebih besar daripada F tabel = 3,94 (df=101, n=103, k=1), dengan nilai probabilitasnya (sig) 0,000 lebih kecil dari 0,05 yang berarti variabel pengelolaan SDM mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Pengujian hipotesis 1, sebagai berikut:

H₀ : Pengelolaan SDM (PHRM) tidak : ditolak
berpengaruh terhadap komitmen organisasi (OC).

H₁ : Pengelolaan SDM (PHRM) berpengaruh : diterima
positif terhadap komitmen organisasi (OC).



Gambar 4.1 : Kurva Hipotesis 1
Sumber: Hasil Olahan Peneliti

Tabel 4.29 Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi Hipotesis 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.583 ^a	.340	.334	4.456
a. Predictors: (Constant), PHRMt				
b. Dependent Variable: OCt				

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Koefisien determinasi atau R Square = 0,340, berarti bahwa variabel pengelolaan SDM mempengaruhi variabel komitmen organisasi sebanyak 34%, sedangkan sisanya dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan koefisien korelasi R = 0,583 yang berarti menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang cukup kuat antara komitmen organisasi dengan pengelolaan SDM.

1.6.2 Pengaruh Pengelolaan SDM terhadap Presepsi Dukungan Organisasi

Hasil analisis regresi terhadap hipotesis kedua yaitu pengelolaan SDM (PHRM) mempengaruhi persepsi dukungan organisasi diperoleh koefisien regresi seperti tercantum dalam tabel 4.30 dibawah ini:

Tabel 4.30 Koefisien regresi Hipotesis 2

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.901	2.165		1.802	.075
	PHRMt	.619	.052	.765	11.941	.000

a. Dependent Variable: POS_t

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Sehingga diperoleh model persamaan regresi linear sebagai berikut:

$$POS = 3,901 + 0,619 PHRM \quad (4.4)$$

Keterangan:

POS : Variabel terikat (persepsi dukungan organisasi)

PHRM : Variabel bebas (pengelolaan SDM)

Nilai konstanta adalah 3,901 yang berarti bahwa total skor persepsi dukungan organisasi (POS) adalah 3,901. Nilai koefisien pengelolaan SDM (PHRM) adalah 0,619 yang artinya untuk setiap kenaikan 1 skor variabel pengelolaan SDM akan meningkatkan skor persepsi dukungan organisasi sebesar 0,619.

Untuk mengetahui apakah ada hubungan antara pengelolaan SDM dengan persepsi dukungan organisasi dilakukan uji F. Diketahui F tabel pada tingkat signifikansi 5% adalah 3,94, sedangkan F hitung pada tabel annova adalah seperti terlihat dalam tabel 4.31.

Tabel 4.31 Tabel anova hipotesis 2

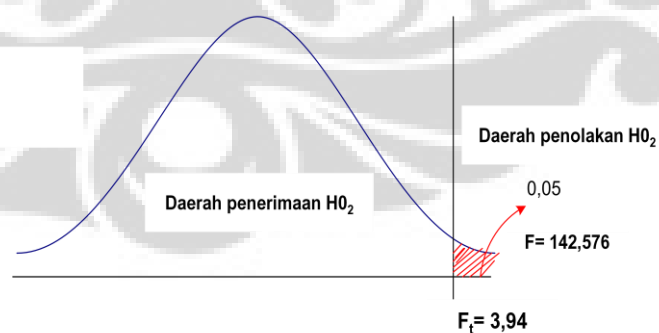
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1198.605	1	1198.605	142.576	.000 ^a
	Residual	849.084	101	8.407		
	Total	2047.689	102			
a. Predictors: (Constant), PHRMt						
b. Dependent Variable: POST						

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

F hitung = 142,576 lebih besar daripada F tabel = 3,94 (df=101, n=103, k=1), dengan nilai probabilitasnya (sig) 0,000 lebih kecil dari 0,05 yang berarti variabel pengelolaan SDM mempunyai pengaruh signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi.

H₀₂ : Pengelolaan SDM (PHRM) tidak berpengaruh : ditolak terhadap Persepsi Dukungan Organisasi (POS).

H₁₂ : Pengelolaan SDM (PHRM) berpengaruh positif : diterima terhadap Persepsi Dukungan Organisasi (POS).



Gambar 4.2 Kurva Hipotesis 2
Sumber: Hasil Olahan Peneliti

Tabel 4.32 Tabel koefisien determinasi dan korelasi Hipotesis 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.765 ^a	.585	.581	2.899
a. Predictors: (Constant), PHRMt				
b. Dependent Variable: POST				

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Seperti terlihat dalam tabel 4.32, koefisien determinasi atau R Square = 0,585, berarti bahwa variabel pengelolaan SDM mempengaruhi variabel persepsi dukungan organisasi sebanyak 58,5%, sedangkan sisanya dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan koefisien korelasi R=0,765 yang berarti menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara pengelolaan SDM dengan persepsi dukungan organisasi.

1.6.3 Pengaruh Presepsi Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Hasil analisis regresi terhadap hipotesis ketiga yaitu persepsi dukungan organisasi mempengaruhi komitmen organisasi diperoleh koefisien regresi seperti tercantum dalam tabel 4.33 dibawah ini:

Tabel 4.33 Tabel koefisien regresi hipotesis 3

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20.756	3.039		6.831	.000
	POST	.662	.102	.544	6.508	.000
a. Dependent Variable: OCT						

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Sehingga diperoleh model persamaan regresi linear sebagai berikut:

$$OC = 20,756 + 0,662 POS \quad (4.5)$$

Keterangan:

OC : Variabel terikat (komitmen organisasi)

POS : Variabel bebas (persepsi dukungan organisasi)

Nilai konstanta adalah 20,756 yang berarti bahwa total skor komitmen organisasi (OC) adalah 20,756. Nilai koefisien persepsi dukungan organisasi (POS) adalah 0,662 yang artinya untuk setiap kenaikan 1 skor persepsi dukungan organisasi akan meningkatkan skor komitmen organisasi sebesar 0,662.

Untuk mengetahui apakah ada hubungan antara komitmen organisasi dengan persepsi dukungan organisasi dilakukan uji F. Diketahui F tabel pada tingkat signifikansi 5% adalah 3,94, sedangkan F hitung pada tabel annova adalah seperti terlihat dalam tabel 4.34 dibawah ini:

Tabel 4.34 Tabel anova hipotesis 3

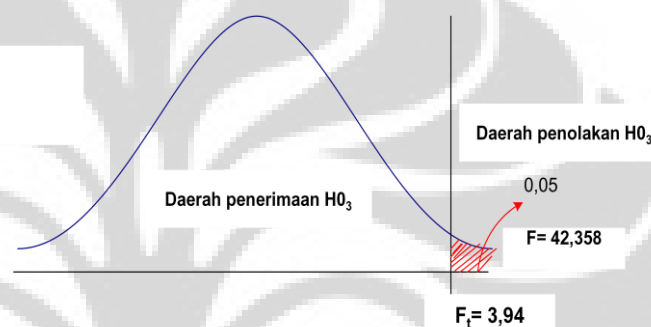
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	898.252	1	898.252	42.358	.000 ^a
	Residual	2141.806	101	21.206		
	Total	3040.058	102			
a. Predictors: (Constant), POST						
b. Dependent Variable: OCt						

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

F hitung = 42,358 lebih besar daripada F tabel = 3,94 (df=101, n=103, k=1), dengan nilai probabilitasnya (sig) 0,000 lebih kecil dari 0,05 yang berarti variabel persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

$H0_3$: Persepsi Dukungan Organisasi (POS) tidak : ditolak berpengaruh terhadap komitmen organisasi (OC).

$H1_3$: Persepsi Dukungan Organisasi (POS) : diterima berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi (OC).



Gambar 4.3 Kurva Hipotesis 3
Sumber: Hasil Olahan Peneliti

Tabel 4.35 Tabel koefisien determinasi dan korelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.544 ^a	.295	.288	4.605
a. Predictors: (Constant), POS				

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Dalam tabel 4.35, koefisien determinasi atau R Square = 0,295, berarti bahwa variabel persepsi dukungan organisasi mempengaruhi variabel komitmen organisasi sebanyak 29,5%, sedangkan sisanya dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan koefisien korelasi $R=0,544$ yang berarti menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang cukup kuat antara persepsi dukungan organisasi dengan komitmen organisasi.

1.6.4 Pengaruh Presepsi Dukungan Organisasi sebagai variabel Antara Pengelolaan SDM dengan Komitmen Organisasi

Pengujian variabel antara/mediasi dapat menggunakan teknik regresi, analisis jalur ataupun SEM. Metode regresi menjadi pilihan karena kemudahan dalam menguasainya dan tersedia pada perangkat lunak statistik seperti SPSS, SAS, Stata, Minitab dan lain-lain. Selain itu, penggunaan metode SEM mensyaratkan jumlah sampel yang relatif besar (direkomendasikan 200 - 400 sampel) yang mungkin dalam keadaan tertentu sulit untuk bisa dipenuhi. Hal ini menjadikan metode regresi tetap dijadikan pilihan dalam analisis mediasi (Baron dan Kenny, 1986:1173-1182).

Mengacu kepada penelitian yang dilakukan oleh Jawahar dan Hemasi, 2006; hoades et al., 2001; Yousef, 2000 dalam Tumwesigye (2010:942-952) efek mediasi dapat diuji dengan menggunakan analisis regresi, dengan persyaratan sebagai berikut:

1. Hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat haruslah signifikan
2. Hubungan antara variabel bebas dengan variabel mediasi harus signifikan
3. Hubungan antara variabel mediasi dengan variabel terikat harus signifikan
4. Hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat menjadi lemah atau tidak signifikan ketika ada variabel mediasi;
5. Komplit mediasi terjadi apabila terjadi hubungan yang tidak signifikan antara variabel bebas dan variabel terikat dengan adanya kehadiran variabel mediasi. Efek mediasi dikatakan sebagian (*partial mediation*) apabila hubungan antara

variabel terikat dengan variabel bebas signifikan namun dengan koefisien (B) regresi yang lebih kecil.

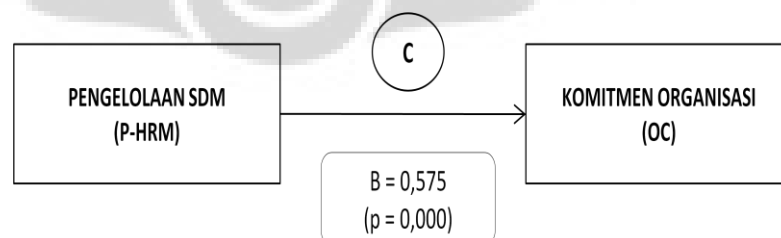
Hasil analisis regresi terhadap hipotesis keempat yaitu persepsi dukungan organisasi (POS) sebagai variabel mediasi antara pengelolaan SDM (PHRM) dengan komitmen organisasi (OC) dijelaskan dalam tabel 4.36 di bawah ini:

Tabel 4.36 Hasil analisis regresi berganda variabel mediasi

	Model	B	t	Sig.	Ket
Syarat 1	1 (Constant)	16.503	4.960	0.000	terpenuhi
	PHRM	0.575	7.219	0.000	
	Dependent Variabel: Komitmen organisasi (OC)				
Syarat 2	1 (Constant)	3.901	1.802	0.075	terpenuhi
	PHRM	0.619	11.941	0.000	
	Dependent Variabel: Persepsi dukungan org (POST)				
Syarat 3	1 (Constant)	20.756	6.831	0.000	terpenuhi
	POS	0.662	6.508	0.000	
	Dependent Variabel: Komitmen organisasi (OC)				
Syarat 4	1 (Constant)	15.389	4.611	0.000	terpenuhi
	PHRM	0.398	3.260	0.002	
	POS	0.286	1.892	0.061	
	Dependent Variabel: Komitmen organisasi (OC)				

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

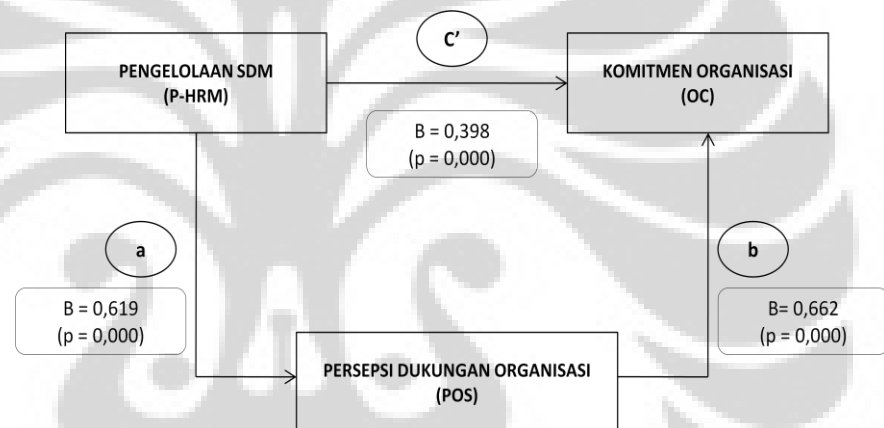
Hasil regresi pada syarat 1, menunjukkan bahwa variabel PHRM berpengaruh secara signifikan terhadap variabel OC dengan nilai koefisien regresi PHRM $B = 0,575$ ($p = 0,000$), yang artinya syarat 1 terpenuhi.



Gambar 4. 4 *Unmediated model*: Pengaruh pengelolaan SDM terhadap komitmen organisasi

Sumber: diadaptasi dari Baron dan Kenny (1986:1173-1182)

Hasil regresi pada syarat 2, menunjukkan bahwa variabel PHRM berpengaruh secara signifikan terhadap variabel POS sebagai faktor mediasi dengan nilai koefisien regresi $B = 0,619$ ($p = 0,000$), yang artinya syarat 2 terpenuhi. Hasil regresi syarat 3, menunjukkan bahwa variabel POS sebagai variabel mediasi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel OC dengan nilai koefisien regresi $B = 0,662$ ($p = 0,000$), yang artinya syarat 3 terpenuhi.



Gambar 4. 5 *Mediated model*: Pengaruh pengelolaan SDM terhadap komitmen organisasi

Sumber: diadaptasi dari Baron dan Kenny (1986:1173-1182)

Hasil regresi syarat ke 4, pengaruh variabel PHRM terhadap OC berkurang ketika variabel PHRM mengontrol variabel POS, dengan nilai koefien regresi $B = 0,398$ ($p = 0,000$). Nilai koefisien PHRM (syarat 4) $B = 0,398$ ($p=0,002$) lebih kecil daripada variabel PHRM (syarat 1) $B = 0,575$ ($p=0,000$), sehingga diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

1. Tanpa variabel mediasi (POS):

$$OC = 16.503 + 0.575 \text{ PHRM} \quad (4.6)$$

Artinya setiap kenaikan 1 skor pengelolaan SDM akan menaikkan skor komitmen organisasi sebesar 0,575

2. Dengan variabel mediasi (POS):

$$OC = 15.389 + 0.398 \text{ PHRM} + 0.286 \text{ POS} \quad (4.7)$$

Artinya dengan adanya setiap kenaikan 1 skor pengelolaan SDM akan menaikkan skor komitmen organisasi sebesar 0,398

maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis mediasional terdukung. Hal ini berarti bahwa pengaruh PHRM terhadap OC dimediasi sebagian oleh POS.

Tabel 4.37 Pengaruh POS sebagai variabel mediasi antara PHRM dengan OC

Model	R	R Square	F	Sig.
PHRM-OC	0,583	0,340	52,115	0,000
PHRM-POS-OC	0,603	0,363	28,513	0,000

a. Dependent Variable: Komitmen organisasi / OC
Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Seperti terlihat dalam tabel 4.37, hasil regresi pada tabel annova, memperlihatkan bahwa nilai R = 0,583 ketika analisis regresi dilakukan tanpa variabel POS, sedangkan nilai R = 0,603 diperoleh ketika analisis regresi dilakukan dengan mengikutsertakan variabel POS. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel PHRM

dengan variabel OC menguat ketika variabel POS diikutsertakan dalam analisis regresi. Hal ini berarti POS secara signifikan merupakan faktor mediator yang memperkuat hubungan PHRM dengan OC.

1.7 Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan agar diperoleh pemahaman yang lebih lengkap tentang pengelolaan SDM, komitmen dan persepsi dukungan organisasi khususnya di sektor publik. Berikut ini akan disampaikan pembahasan hasil penelitian dengan mengacu kepada tujuan penelitian.

1.7.1 Gambaran Komitmen Organisasi, Pengelolaan SDM dan Persepsi Dukungan Organisasi di Badan PPSDM Kesehatan

Pengelolaan SDM di sektor publik menurut Konzelman, dkk (2005:1-40), meliputi: 1) Proses konsultasi: pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karir; 2) manajemen kehadiran 4) partisipasi dan 5) job security.

Pengelolaan SDM di Badan PPSM kesehatan telah dilaksanakan dengan baik (skor rata-rata 3,790). Dimensi pendidikan dan pelatihan Dimensi pendidikan dan pelatihan memperoleh skor tertinggi, dibandingkan dimensi PHRM yang lain. Pengelolaan SDM melalui pendidikan dan pelatihan di Badan PPSDMK berkaitan dengan adanya kebijakan bahwa setiap pegawai Badan PPSDMK, diberikan kesempatan untuk memperoleh beasiswa tugas belajar. Setiap tahunnya, hampir 100% pengajuan permohonan beasiswa melanjutkan pendidikan dipenuhi untuk dianggarkan pada anggaran tahun berikutnya.

Pengelolaan SDM di Badan PPSDMK juga dilaksanakan dengan baik dengan adanya jaminan akan *Job Security* (skor rata-rata 3,790). Sebagaimana diketahui, PNS adalah satu-satunya

pekerjaan yang memberikan job security yang baik dengan adanya jaminan tidak adanya pemutusan hubungan kerja, jaminan asuransi kesehatan dan adanya jaminan pensiun. Melalui unsur-unsur tersebut, pegawai Badan PPSDM Kesehatan merasa aman dalam melakukan pekerjaannya baik selama masih bekerja maupun rasa aman apabila setelah berhenti bekerja karena adanya jaminan pensiun.

Pengelolaan SDM di Badan PPSDMK melalui pengelolaan kehadiran (*attendance management*) telah dikelola dengan baik (skor rata-rata 3,715). Kondisi saat ini di Badan PPSDM Kesehatan, menurut hasil wawancara permohonan cuti dan ijin oleh pegawai dipenuhi oleh atasan, asalkan dengan alasan yang jelas.

Namun demikian, dalam kaitannya dengan manajemen kehadiran, beberapa responden menyatakan bahwa mudahnya pengajuan ijin tidak masuk kerja merupakan kelemahan di Badan PPSDM Kesehatan. Untuk itu dalam beberapa tahun terakhir, kebijakan ijin untuk tidak masuk bekerja diperketat, yaitu apabila tanpa keterangan jelas akan diberikan sanksi penundaan kenaikan pangkat, setelah sebelumnya dilakukan teguran tertulis melalui surat.

Pengelolaan SDM melalui pengembangan karir di Badan PPSDMK telah dilaksanakan dengan baik (skor rata-rata: 3,75). Berdasarkan hasil wawancara, dukungan pengembangan karir di Badan PPSDM Kesehatan utamanya disebabkan karena adanya kesempatan pendidikan dan pelatihan yang dibiayai pemerintah.

Namun demikian, pengembangan karir melalui keadilan dalam promosi internal pada umumnya masih kurang memuaskan pegawai. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh kesimpulan

bahwa, promosi internal tidak terjadi melalui proses yang transparan berdasarkan penilaian atas prestasi kinerja.

Pengelolaan SDM melalui adanya partisipasi telah dilaksanakan dengan baik (skor 3,58). Partisipasi pegawai di Badan PPSDM Kesehatan berkaitan dengan kesempatan yang diberikan kepada pegawai pada level staf untuk ikut berkontribusi dalam pengambilan keputusan, memberikan saran, masukan dan pemikiran dalam pelaksanaan tupoksi yaitu penyusunan kebijakan di bidang SDM Kesehatan.

Berdasarkan masa kerja, komitmen pegawai menunjukkan skor tertinggi pada kelompok masa kerja diatas 10 tahun. Demikian pula halnya dengan tingkat komitmen berdasarkan umur. Pegawai Badan PPSDMK pada kelompok umur 31-44 (*fase advancement*) memiliki skor komitmen tertinggi dibandingkan kelompok umur lainnya.

Kondisi ini dapat dijelaskan berdasarkan Postulat Donald Super (Smart dan Peterson, 1997:358-374) karena pada *fase advancement* seorang pegawai telah melewati masa *trial commitment*, dimana pada fase ini pegawai telah memfokuskan pada keamanan dan kenyamanan dalam bekerja dan melakukan peningkatan kualitas dalam dunia pekerjaannya.

Sementara itu komitmen organisasi pegawai Badan PPSDM Kesehatan secara keseluruhan berada dalam kategori tinggi, dengan perolehan skor rata-rata: 3,70, dimana komitmen afektif menempati skor tertinggi yaitu 3,76 diikuti komitmen kontinuan 3,72 dan komitmen normatif: 3,45.

Perolehan skor komitmen afektif yang tinggi disebabkan karena pegawai Badan PPSDM Kesehatan pada umumnya memiliki kebanggaan sebagai anggota dari Kementerian

Kesehatan, memiliki rasa tanggung jawab atas keberhasilan organisasi, memiliki persamaan nilai antara organisasi dengan pribadi serta adanya kesediaan/willingnes untuk menyelesaikan tugas-tugas diluar jam kerja walaupun tanpa adanya imbalan/insentif /tambahan maupun upah lembur.

Hal ini dapat dijelaskan berdasarkan wawancara, insentif intrinsik berpengaruh dalam kasus ini, bahwa pegawai yang memiliki tugas lebih banyak menjadi kebanggaan tersendiri. Kondisi ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Goulet dan Frank (2002:245-268), bahwa komitmen afektif pada organisasi publik dibuktikan dengan adanya *willingness* dan *reward* instrinsik tersebut.

Persepsi dukungan organisasi memperoleh skor 3,70, yang berarti pegawai merasakan adanya dukungan organisasi terhadap pegawai yang baik. Dukungan kebijakan merupakan dimensi POS yang memperoleh skor tertinggi. Dukungan kebijakan ini dikaitkan dengan kebijakan dalam peningkatan kompetensi dan pengembangan karir melalui pendidikan dan pelatihan, serta kesesuaian antara kompetensi dengan penempatan dan tugas-tugas yang diberikan kepada pegawai.

Dimensi POS yang menempati urutan kedua adalah dukungan kesejahteraan. Pegawai Badan PPSDM Kesehatan, secara umum merasakan dukungan kesejahteraan yang baik dari organisasi. Dukungan kesejahteraan tersebut diimplementasikan dengan adanya kegiatan untuk meningkatkan keakraban diantara pegawai melalui program *outbond* yang dilaksanakan setiap awal tahun serta kenyamanan kondisi lingkungan kerja, dimana Badan PPSDM Kesehatan menempati gedung yang baru saja di renovasi.

Dimensi POS yang menempati urutan ketiga adalah dukungan supervisor. Walaupun secara rata-rata berada pada kategori baik, dimensi ini memperoleh skor terendah dibandingkan dimensi POS yang lain. Berdasarkan hasil wawancara, rendahnya skor dukungan supervisor dipengaruhi oleh persepsi pegawai atas kurangnya penghargaan atas eksistensi pegawai oleh atasan langsungnya dan kurangnya perhatian akan kesejahteraan finansial. Hal lainnya berkaitan dengan dukungan atasan adalah beberapa pegawai menyatakan adanya perlakuan tidak adil antara staf teknis dan staf administrasi, yaitu staf teknis lebih banyak memiliki peluang untuk melanjutkan pendidikan dan kesempatan dinas luar sementara staf administrasi lebih banyak bertugas didalam kantor.

1.7.2 Pengaruh pengelolaan SDM terhadap Komitmen Organisasi melalui Persepsi Dukungan Organisasi sebagai Variabel Antara

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, pengelolaan SDM positif dan signifikan mempengaruhi komitmen organisasi. Semakin baik pengelolaan SDM yang meliputi dimensi pendidikan dan pelatihan, pengembangan karir, partisipasi, *job security* dan *manajemen kehadiran*, akan meningkatkan komitmen pegawai di Badan PPSDM Kesehatan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan studi yang dilakukan Folger & Cropanzano (1998), Konovsky & Cropanzano (1991), Lam dkk (2002), Saks (1996), Tsaor & Lin (2004) dalam Hemdi (2009: 1-18) serta Konzelman dkk (2005:1-24) bahwa dimensi pengelolaan SDM yang berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan komitmen pegawai di organisasi pemerintahan,

adalah: pendidikan dan pelatihan, partisipasi dan pengembangan karir.

Sementara itu berkaitan dengan hasil penelitian bahwa *manajemen kehadiran* merupakan dimensi pengelolaan SDM yang mempengaruhi komitmen pegawai, temuan ini sesuai dengan hasil penelitian Stewart, (2007:139) bahwa, *manajemen kehadiran* berpengaruh dalam meningkatkan komitmen pegawai di sektor publik. Pengelolaan manajemen kehadiran yang baik dapat menjadi apresiasi dan penghargaan organisasi atas kontribusi pegawai terhadap organisasi.

Pengelolaan SDM juga positif dan signifikan mempengaruhi persepsi dukungan organisasi pegawai Badan PPSDM Kesehatan. Semakin baik pelaksanaan pengelolaan SDM, maka semakin tinggi persepsi karyawan terhadap adanya dukungan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Meyer & Smith (2000) dan Wayne dkk, (1997) dalam Hemdi (2009: 1-18) ditemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara pengelolaan SDM dengan POS, sementara itu Meyer dan Smith (2000: 319-331) menemukan bahwa tunjangan dan pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap POS.

Melalui kebijakan MSDM, organisasi mampu menyusun program yang semakin beragam dengan melahirkan serangkaian kegiatan yang mengedepankan empati organisasi terhadap kualitas kehidupan kerja. Pegawai tidak hanya mendapat jaminan kesejahteraan yang diukur semata dari nilai material berupa gaji yang memadai namun juga mendapat perlindungan *immaterial* berupa keselamatan, keadilan, dan kenyamanan dalam bekerja.

Hal tersebut dapat dipersepsikan oleh pegawai sebagai bentuk dukungan organisasi terhadap pegawai.

Dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa persepsi dukungan organisasi positif dan signifikan mempengaruhi komitmen organisasi.

Temuan tersebut sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Reid, Allen dan Armstrong (2006: 12-24), bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai di organisasi publik adalah dukungan organisasi atau yang dikenal dengan *Perceived Organizational Support* (POS).

Dalam penelitian lainnya, komitmen pegawai di sektor publik berkaitan dengan POS yaitu hubungan interpersonal antara pegawai dan pimpinan (Reid et al., 2008a), dan diantara pegawai itu sendiri (Nyhan, 1999) (dalam Lee dan Kim, 2011: 205-223).

Persepsi dukungan organisasi mengasumsikan bahwa pegawai membentuk keyakinan umum bahwa organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal pegawai dan menghargai kontribusi pegawai pada organisasi. Dengan demikian pegawai merasa harus membalas kebaikan organisasi atas manfaat yang diberikan kepadanya dengan cara memberikan kontribusi yang akan menguntungkan bagi organisasi. persepsi dukungan organisasi menghasilkan suatu perasaan wajib bagi pegawai untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

Terakhir, hasil lain yang ditemukan melalui penelitian ini adalah bahwa, persepsi dukungan organisasi secara positif dan signifikan merupakan variabel mediasi yang memperkuat hubungan pengelolaan SDM dengan komitmen organisasi.

Temuan tersebut membuktikan bahwa POS memperkuat pengaruh pengelolaan SDM terhadap Komitmen organisasi. Hal

ini sejalan dengan temuan Reid, dkk (2006:205-223) bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen pegawai pada organisasi publik adalah POS. Penelitian Rhoades, Eisenberger dan Armeli (2001) dalam Hemdi (2009:1-18), menemukan bahwa POS menjadi mediator yang menghubungkan dukungan kebijakan dalam bentuk keadilan prosedural dengan komitmen pegawai.



BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

1.1 Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis bagaimana pengaruh pengelolaan SDM terhadap komitmen organisasi dengan persepsi dukungan organisasi sebagai variabel antara/mediator. Hasil penelitian ini diperlukan oleh pengambil keputusan di Badan PPSDM Kesehatan khususnya dan PNS umumnya untuk menyusun program-program yang dapat meningkatkan komitmen pegawai.

Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa pelaksanaan pengelolaan SDM secara umum dipersepsikan telah dilaksanakan dengan baik oleh pegawai Badan PPSDM Kesehatan. Sementara itu pegawai Badan PPSDM Kesehatan memiliki komitmen organisasi tinggi, dengan tipologi komitmen afektif. Sedangkan dukungan organisasi dipersepsikan baik oleh pegawai Badan PPSDM Kesehatan, yang artinya Badan PPSDM Kesehatan telah memberikan dukungan kepada pegawai melalui dukungan kebijakan, dukungan kesejahteraan dan dukungan supervisor.

Dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa, komitmen pegawai di sektor publik salah satunya dipengaruhi oleh *reward* instrinsik. Pegawai di Badan PPSDM Kesehatan dengan komitmen tinggi, bersedia bekerja diluar jam kerja atau menambah jam kerja diluar jam kerja seharusnya walaupun menyadari tidak ada bonus/upah lembur sebagaimana halnya di sektor swasta. Pemberian tugas dan tantangan pekerjaan merupakan penghargaan dan kebanggaan tersendiri bagi pegawai yang dapat mengalahkan *reward* ekstrinsik/finansial.

Berdasarkan hasil analisis regresi, pengelolaan SDM positif dan signifikan mempengaruhi komitmen organisasi. Semakin baik pengelolaan

SDM dilaksanakan di Badan PPSDM Kesehatan, maka akan semakin meningkat komitmen pegawai.

Pengelolaan SDM juga positif dan signifikan mempengaruhi persepsi dukungan organisasi. Semakin baik pelaksanaan pengelolaan SDM, maka semakin tinggi persepsi karyawan terhadap adanya dukungan organisasi.

Dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa persepsi dukungan organisasi positif dan signifikan mempengaruhi komitmen organisasi.

Terakhir, hasil lain yang ditemukan melalui penelitian ini adalah bahwa, persepsi dukungan organisasi secara positif dan signifikan merupakan variabel mediasi yang memperkuat hubungan pengelolaan SDM dengan komitmen organisasi.

5.1 Saran

Berdasarkan kesimpulan-kesimpulan hasil penelitian seperti disampaikan diatas, maka penulis mengajukan beberapa saran sebagai berikut:

1.2.1 Komitmen organisasi di sektor publik merupakan pengaman utama bagi PNS dalam mendukung tugas dan kewajibannya sebagai pelayan masyarakat. Oleh sebab itu, komitmen organisasi perlu dioptimalkan dengan berbagai macam metode. Salah satunya adalah dengan optimalisasi pengelolaan SDM/kepegawaian. Penelitian ini membuktikan bahwa pengelolaan SDM berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai, sehingga optimalisasi pengelolaan SDM dapat meningkatkan komitmen pegawai.

1.2.2 Meskipun secara umum komitmen pegawai, pengelolaan SDM dan persepsi dukungan organisasi di Badan PPSDM Kesehatan menunjukkan hasil yang baik, namun ada beberapa catatan yang perlu mendapat perhatian, sebagai berikut:

1. Beberapa pegawai merasakan adanya perbedaan value/prinsip nilai antara organisasi dengan pribadi karena adanya kelemahan dalam sistem manajemen di Badan PPSDM Kesehatan baik dalam metode pengambilan keputusan, pengelolaan keuangan, penilaian kinerja dan keadilan dalam promosi internal
2. Beberapa pegawai merasakan adanya ketidakadilan dalam perlakuan antara staf teknis dan staf administrasi baik dalam pengembangan karir maupun pendelegasian tugas. Hal ini perlu mendapat perhatian para pimpinan di Badan PPSDM Kesehatan untuk dapat memberikan kesempatan dan perlakuan yang adil/*equal* antara staf teknis dan staf administrasi.
3. Beberapa orang responden yang diwawancara menyatakan bahwa terlalu mudah bagi seorang pegawai Badan PPSDM Kesehatan untuk mengajukan ijin tidak bekerja. Sebagian besar responden mengeluh mengenai tidak adanya sanksi bagi pegawai yang terlalu sering ijin tidak masuk bekerja. Hal ini bisa menjadi bumerang bagi pencapaian tugas dan tingkat komitmen pegawai. Untuk itu kebijakan untuk memberi sanksi penundaan kenaikan pangkat bagi pegawai yang mangkir, perlu diefektifkan kembali.

1.2.3 Pengelolaan SDM di Badan PPSDM Kesehatan oleh karenanya perlu dioptimalkan antara lain melalui: memberi kesempatan yang seluas-luasnya untuk melanjutkan pendidikan dan pelatihan sesuai tuntutan tugas dan rencana pengembangan karirnya, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan otonomi tugas, dukungan pengembangan karir dan keadilan dalam promosi internal, optimalisasi jaminan kesehatan dan jaminan pensiun, serta pengaturan manajemen kehadiran yang baik.

- 1.2.4 Persepsi dukungan organisasi dalam penelitian ini, terbukti dan signifikan memperkuat hubungan antara pengelolaan SDM dengan komitmen organisasi. Oleh karena itu Badan PPSDM Kesehatan perlu melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan persepsi dukungan organisasi pegawainya. Upaya peningkatan persepsi dukungan organisasi dapat dilakukan melalui 3 cara yaitu: 1) penguatan kebijakan yang berkaitan dengan keadilan dan persamaan perlakuan dalam pengembangan karir dan menanggapi keluhan pegawai; 2) dukungan atasan dalam pelaksanaan tugas dan kesejahteraan pegawai; 3) perhatian terhadap kenyamanan lingkungan bekerja dan hubungan keakraban antar pegawai
- 1.2.5 Dalam studi ini ditemukan bahwa, komitmen pegawai di Badan PPSDM Kesehatan salah satunya dipengaruhi oleh *reward* intrinsik melalui pemberian tugas-tugas strategis dan tantangan pekerjaan. Untuk itu, pimpinan di Badan PPSDM Kesehatan perlu memberikan kesempatan kepada staf untuk mendapat kesempatan yang lebih luas dalam partisipasi baik melalui *job enrichment* maupun *job enlargement*.
- 1.2.6 Berkaitan dengan langkanya penelitian mengenai komitmen di sektor publik khususnya di Indonesia, perlu dilakukan penelitian-penelitian lebih lanjut mengenai komitmen di sektor publik dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Eksplorasi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen di sektor publik diperlukan untuk menjawab permasalahan potret PNS Indonesia yang pada umumnya dikonotasikan buruk. Eksplorasi tersebut diharapkan dapat digunakan untuk mencari upaya-upaya guna meningkatkan komitmen PNS di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Ayanda J. Oladipo, Sani D. Abdulkadir. (2010). Human Resources Management and Organizational Effectiveness in Public Sector: From Niger State. *International Bulletin of Business Administration*. ISSN. 1451-243 X Issue 9: 142-156. <http://www.eurojournal.com>
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to organization. *Journal of occupational psychology*, 63, 1–18.
- Ali Nina. (1996). Hubungan antara persepsi pegawai dan diskrepansi harapan-persepsi pegawai terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi dengan komitmen pegawai pada organisasi. *Tesis Program Pascasarjana Universitas Indonesia, kekhususan Psikologi Industri dan Organisasi, Depok*.
- Al Qurashi, Suzan. (2007). An Empirical Study to Identify The Form of Organizational Commitment in Public Sector Organization in Saudi Arabia. *Paper No.33: 1-40. Brunell Business School. UK*. <http://www.brunel.ac.uk>
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator variable distinction in Social Psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Budhwar, S. and Boyne, G. (2004). Human Resource Management in the Indian Public and Private Sectors: An Empirical Comparison. *International Journal of Human Resource Management*, 15(2): 346 – 370.
- Bungin, Burhan. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik serta Ilmu-ilmu Sosial lainnya*. Kencana. Jakarta. 2006:38
- Burke, R.J. (2001). “Organizational Values, Work Experiences and Satisfaction among Managerial and Professional Women,”. *Journal of Management Development* . 20 (4):346-353.
- Cakar, F., U.S. Bititci, & J. 2003. Mac Bryde, “A Business Process Approach to Human Resource Management,” *Business Process Management Journal* . 9(2), 190-207.
- Delery dan Doty. (1996). “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions”, *Academy of Management Journal*, 39: 802-835.

- Dzansi, Denis Y dan Lineo, Winifred. (2010). Understanding of Impact HRM Practices on Municipal Service Delivery in South Africa. *African Journal of Business Management Vol. 4(6), June, pp. 995-1005*
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71, 500-507.*
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75, 51-59*
- Eisenberger, R., Armelli, S., Rexwinkel, B., Lynch, D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86: 42-51.*
- Eisenberger, & Rhoades, L. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology Copyright 2002 by the American Psychological Association, Inc. 2002, Vol. 87, No. 4, 698-714*
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (2004). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75: 51-59.*
- Goulet, Margaret L. Frank, Laurel. (2002), "Organizational commitment across sectors: public, non-profit, and for profit", *Public Personnel Management, Vol. 31, 245-268.*
- Harter, J.K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87(2), 268-279.*
- Hasan, Iqbal. M. (2010). *Pokok-pokok Materi Statistik 2*. Bumi Aksara, Jakarta
- Hasan, Sahidul., Rohrbaugh, John. (2007). The Role of Psychological Climate on Organizational Commitment: Reporting Results of Two Field Studies from State Government Agencies. Rockefeller College of Public Affairs and Policy, University at Albany (SUNY). 1-40.
- Hemdi, Abdullah Mohammed. (2009). Investigating Hotel Employee: Organizational Commitment: Influence of Human Management Resources Practices and Perceived Organizational Support. *Faculty of Hotel & Tourism Management, University Technology MARA, Pulau Pinang 1-18.*
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 38, 635-872.*

- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panelestimates of the human resource-firm performance link. *Industrial Relations*, 35(3), 400-422.
- J.P. Meyer, N.J. Allen and A.C. Smith. (1993). Commitment of organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology* 78 (4), pp. 538–551.
- Kembaren, Esther M. (2002). *Pengaruh trait kepribadian, komitmen pekerjaan dan perceived organizational support terhadap komitmen dosen pada perguruan tinggi*. Thesis S2 Pasca Sarjana Fakultas Psikologi UI. 1-187.
<http://www.lontar.ui.ac.id/opac/themes/libri2/detail.jsp?id=93307&lokasi=lokal>
- Kerlinger, Fred N. (2006). *Asas-asas Penelitian Behavioral. Edisi Ketiga*. Gajah Mada Universiti Press. Yogyakarta.
- Kodwani, Amitabh Deo, Singh, Manjari. (2004). Towards Effective Pendidikan dan pelatihan in Indian Public Sector Enterprises: A Case-based Analysis. *South Asian Journal of Management*, Jul-Sep . 1-17
- Konzelmann, Suzanne., Conway, Neil., dkk. (2005). *Corporate Governance, Stake Holding and The Nature of Employment Relations within The Firm. Working Paper No. 313. CBR Research Programe on Corporate Governance, University of Cambridge. Page 1-42.*
- Kwon, Kiwook. (2010). High Commitment HR Practices and Top Performers Impacts on Organizational Commitment. *Management International Review* 50:57–80
- Lee, Joho., Kim, Soonhee. (2011). Antecedent Commitment in Public Sector. Exploring the Role of Social Networks in Affective Organizational Commitment: Network Centrality, Strength of Ties, and Structural Holes. *American Review of Public Administration*, The American Review of Public Administration March 2011 vol. 41 no. 2 Sage Journal Online. <http://www.arp.sagepub.com>. 205-223
- Lena Ellitan. (2002). Praktik-Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan Jurusan Ekonomi Manajemen, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 4, No. 2, September 2002: 65 – 76. Fakultas Ekonomi – Universitas Kristen Petra* <http://puslit.petra.ac.id/journals/management/> diunduh pada tanggal 12 Januari 2011, jam 14.42
- Malik, Muhammad Ehsan., Nawab, Samina dkk. (2010). *Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 6; June 201: Page:17-26*

- Mathieu, JE. and D.M. Zajac. (1990). "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment," *Psychological Bulletin*, 108.: 951-995.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319–331.
- Makanjee, Chandra. (2006). The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnosticimaging radiographers. *Journal of Departemen Health, South Africa*, 1-15, www.repository.up.ac.za
- Mathebula. Mmakgomo R. L. (2004). Modelling Relationship between Organizational Commitmen, Leadership Style, Human Resources Management Practices and Organizational Trust. *Disertasi Doctoral, University of Pretoria, South Africa*
- Miller, G. (2000). "Above politics: Credible commitment and efficiency in the design of public agencies." *Journal of Public Administration Research and Theory* 10:289-327.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. 1993. "Commitment Organizations and Occupations: Extension and Test of Three-Component Conceptualization". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 78. p. 538-551.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: test of mediation model. *Canadian Journal of Administration Science*, 17(4), 319-331.
- Morrow, F. C., & Mc Elroy, J. C. (1987). Work commitment and job satisfaction over three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, **30**, 330–345.
- Muhidin, Sambas Ali, S.pd, M.Pd . 2007. Analisis Korelasi. Regresi dan Jalur dalam Penelitian. Pustaka Setia, Bandung.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Nasurdin, Aizzat Mohd., Mohamad Abdullah Hemdi and Lye Phei Guat. (2008). Does Perceived Organizational support mediate The Relationship between Human Resource Management Practices and Organizational Commitment? *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 13, No. 1, 15–36, January 2008
- Noe, Raymond A; Hollenbeck, John R; Gerhart; Wright, Patrick. (2010). *Human resources Management: Gaining A Competitive Advantage*. 6th Ed, Book I. MC Graw Hill. New York. USA.

- O'Reilly and J. Chatman. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 71: 492-499.
- Pack, S.M; B.W. Soetjipto. (2005). Antecedents and Consequences of Perceived Organizational Support for NCAA Athletic Administrators, *OhioLink ETD*, 100-177.
- Porter, L W, Steers, R M, Mowday. 1987. "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59, pp. 603- 609.
- Praningrum. (2002). Pengaruh Praktek MSDM terhadap Komitmen Pimpinan Pada Kualitas di RS Kota Bengkulu. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis No.3 Jilid 7 Tahun 2002. 1-11*
- Pynes, Joan. E. (2009). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach*. 3rd Edition. John Wiley and Son Ltd. San Fransisco, USA. http://www.wiley_onlinelibrary.com
- Reichers, A.E. (1986). Conflict and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 71, 508-514.
- Reid, Margaret F. , Myria W. Allen, Cynthia K. Riemenschneider, Deborah J. Armstrong. (2006). Affective commitment in the public sector: the case of IT employees. *Proceeding SIGMIS CPR '06 Proceedings of the 2006 ACM SIGMIS CPR conference on computer personnel research: Forty four years of computer personnel research: achievements, challenges & the future. University of Arkansas. <http://www.portal.acm.org>*
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Sanapiah, Aziz. (2010). *Strategi Peningkatan Kompetensi SDM Aparatur melalui Diklat*. Hal:1-14. <http://www.daneprairie.com>. diunduh tanggal 3 Mei 2011, jam 01.30
- Sekaran, Uma. (2006). *Research methods for business, A skill Building Approach. Fourth Edition*. John Willey & Sons Inc. New Delhi.
- Shahnawaz M.G, Juyal, Rakesh C. (2006). *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology July 2006, Vol. 32, No. 3, 171-178*.
- Siti Ismah Afwan. (1995). *Thesis: Hubungan antara Leader Power dengan Komitmen Organisasi*. Fakultas Psikologi Sosial, Universitas Indonesia. Jakarta

- Smart, Roslyn; Peterson, candida. (1997). Super's Career Stages and the Decision to Change Careers. *Journal Of Vocational Behavior* **51**, 358–374 (1997) Article No. Vb961544
- Smeenk S.G.A, R.N. Eisinga, J.C. Teelken and J.A.C.M. Doorewaard. (2006). The effects of HRM practices and antecedents on organizational commitment among university employees *Int. J. of Human Resource Management* **17:12 December** : 2035–2054
- Snell, S. & Dean, J. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: a human capital perspective. *Academy of Management Journal*, **35**: 467-504.
- Stewart Liff. (2007). *Managing Government Employees. How to Motivate Your People, Deal with Difficult Issues, and Achieve Tangible Results.* AMACOM, Broadway, New York. USA.
- Syed. R, Akhta., Daniel Z . Ding , and Gloria L . GE. (2008). Strategic human resource management practices and their effects on company performance *Human Resource Management, Spring* 2008, Vol. 47, No. 1, Pp. 15–32 *Wiley Periodicals, Inc.*
- Temaluru, J. (2001). Hubungan antara Komitmen terhadap Organisasi dan Faktor-faktor Demografis dengan Kepuasan Kerja Pegawai. Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia dari Perspektif Psikologi Industri Organisasi. *Depok: Bagian PIO Fakultas Psikologi UI (1-14).*
- Thompson, David et ell. (1999). Public Sector Reform: Case Study of Management Performance Appraisal in Hongkong Public Sector. *Asian Journal of Public Administration*. Vol. 21, No. 1 (June 1999): 114-144)
- Tumwesigye, Godfrey. (2010). *The relationship between perceived organisational support and turnover intentions in a developing country: The mediating role of OC.* *African Journal of Business Management* Vol. 4(6), pp. 942-952, June 2010. <http://www.academicjournals.org/AJBM>
- Umar, Husein. (2004). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis.* Cetakan ke-6. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Linden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, **40**, 82-111.
- Wright, Patrick M. and Kehoe, Rebecca R. 2007. "Human Resource Practices and Organizational Commitment: A Deeper Examination". *CAHRS Working Paper Series. Paper* 472. 1-23. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/472>

Wright, Patrick M, Timothy M. Gardner. (2000). Theoretical and Empirical Challenges in Studying: The HR Practice – Firm Performance Relationship. Paper to be Presented at the special workshop: “Strategic Human Resource Management” European Institute for Advanced Studies in Management INSEAD Fontainebleau, France March 30, CAHRS / Cornell University :1-22

----- Undang-undang No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian

----- Peraturan Pemerintah No. 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat PNS

----- Peraturan Pemerintah No.100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural

----- Peraturan Presiden No.5 Tahun 2010 tentang RPJMN Tahun 2010-2014. Lampiran, Buku II, Bab VIII.

----- Keputusan Menteri Kesehatan No. 374/Menkes/SK/V/2009 tentang Sistem Kesehatan Nasional.

----- Program Merubah Data Ordinal ke Interval. *Software Tools Excel Succesive Interval*. www.azuarjuliandi.com. Diunduh tanggal 12 April 2011, jam. 03.00 WIB.

----- Keputusan Menteri Kesehatan No. HK.03.01/60/I/2010 tentang Renstra Kementerian Kesehatan.

Lampiran 1. Kuesioner dan Panduan wawancara

Yang terhormat,
Bapak/Ibu/Saudara
Di Badan PPSDM Kesehatan

Dengan hormat, kami mohon Bapak/Ibu/Saudara/Saudari bersedia mengisi angket terlampir.

Angket ini bertujuan untuk kepentingan ilmiah, yaitu data penelitian sebagai persyaratan menyelesaikan program pasca sarjana yang sedang kami tempuh. Oleh karena itu jawaban Bapak/Ibu/Saudara/Saudari akan sangat besar manfaatnya dalam pengembangan ilmu pengetahuan. Angket ini tidak ada hubungannya dengan status, dan kedudukan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari. Identitas Bapak/Ibu/Saudara/Saudari akan kami jaga kerahasiaannya. Untuk itu kami mohon jawaban yang benar-benar menggambarkan keadaan yang dihadapi saat ini.

Sebelumnya kami mengucapkan terima kasih atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu/Saudara/Saudari.

Jakarta, April 2011
Hormat kami,
Yana Yojana

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Bapak/Ibu/Saudara/Saudari dimohon untuk memberi tanggapan atas pernyataan-pernyataan berikut ini sesuai dengan keadaan, pendapat dan perasaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari, bukan berdasarkan pendapat umum atau pendapat orang lain.

Kuesioner ini terdiri dari 33 butir pernyataan, masing-masing pernyataan memiliki 5 (lima) alternatif jawaban sebagai berikut:

NILAI	1	2	3	4	5
ARTI	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju

DATA RESPONDEN

Berilah tanda checklish (✓) pada data responden di bawah ini:

Umur : < 25 tahun 36-45 tahun
 26-35 tahun > 46 tahun

Masa Kerja : < 1 tahun 11-20 tahun
 2-5 tahun 21-25 tahun
 6-10 tahun > 26 tahun

Jenis kelamin : Laki-laki Wanita

Posisi : Struktural Staff
 Fungsional

Pendidikan Formal Terakhir : SMA Diploma
 S1 S2
 S3

Berilah tanda ceklis (√) pada jawaban pernyataan yang dianggap paling sesuai menurut keadaan, pendapat dan perasaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari, seperti contoh berikut:

NO	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju
18	Organisasi tempat saya bekerja memberikan kesempatan saya untuk melanjutkan pendidikan				√	

Silahkan mulai mengisi

NO	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju
PENGELOLAAN SDM						
1	Pegawai di organisasi tempat saya bekerja diberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan					
2	Pegawai di organisasi tempat saya bekerja mendapatkan pelatihan yang mendukung tugas-tugas kantor					
3	Organisasi tempat saya bekerja memberikan kesempatan yang sama untuk mendapatkan beasiswa melanjutkan pendidikan					
4	Atasan saya mendukung rencana dan aspirasi pengembangan karir saya					
5	Pegawai ditempat saya bekerja memiliki kesempatan yang sama untuk di promosikan di lingkungan internal organisasi					
6	Atasan saya memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan					
7	Atasan saya memberikan kebebasan dalam cara-cara menyelesaikan tugas					
8	Saya merasa sangat terbantu dengan adanya jaminan dana pensiun yang diberikan organisasi tempat saya bekerja					
9	Saya merasa aman bekerja sebagai PNS karena tidak akan di PHK					

NO	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju
10	Saya merasa sangat terbantu dengan adanya asuransi kesehatan yang diberikan organisasi tempat saya bekerja					
11	Permohonan cuti saya selalu dipenuhi					
12	Saya diijinkan tidak masuk kerja ketika saya sakit					
13	Atasan saya memberikan ijin tidak masuk kerja asalkan dengan alasan yang rasional					
KOMITMEN ORGANISASI						
14	Saya bangga bekerja di Badan PPSDMK					
15	Saya merasa ikut bertanggung jawab terhadap keberhasilan tempat saya bekerja sekarang ini					
16	Saya merasa tempat saya bekerja sekarang ini cocok dengan kepribadian dan prinsip hidup saya					
17	Saya memilih menjadi PNS karena tidak ada pilihan pekerjaan lain yang lebih baik					
18	Saya bertahan dalam organisasi karena belum tentu jika pindah/berhenti bekerja akan mendapat pekerjaan/jabatan yang sesuai dengan yang saya harapkan					
19	Saya merasa aman bekerja di tempat saya bekerja sekarang ini, karena ada dana pensiun					
20	Menurut saya, menjadi PNS Kementerian Kesehatan adalah keputusan yang benar					
21	Menjadi PNS merupakan panggilan hati untuk saya					
22	Salah satu alasan saya untuk bertahan dalam organisasi ini adalah karena saya diajarkan untuk setia kepada tempat saya bekerja					
23	Saya tidak merasa keberatan harus bekerja melebihi jam kerja yang seharusnya					
24	Saya tidak merasa keberatan masuk kerja diluar jam kantor (lembur)					
PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI						
25	Organisasi tempat saya bekerja memberikan kesempatan yang sama bagi pegawai untuk melanjutkan pendidikan					
26	Organisasi tempat saya bekerja memberikan perlakuan yang sama bagi pegawai untuk pengembangan karir					
27	Organisasi tempat saya bekerja segera					

NO	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju
	memberikan solusi apabila ada keluhan pegawai					
28	Atasan saya membantu ketika saya mendapat masalah dalam pekerjaan					
29	Atasan saya berusaha mempertahankan saya, ketika saya mengajukan pindah bekerja/ berhenti					
30	Atasan saya memperhatikan kesejahteraan saya					
31	Organisasi tempat saya bekerja memperhatikan kesejahteraan pegawai					
32	Organisasi tempat saya bekerja mengadakan kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan keakraban diantara pegawai					
33	Organisasi tempat saya bekerja memperhatikan kenyamanan lingkungan kerja pegawai					

Terimakasih atas partisipasi Bapak/Ibu/Saudara

Lampiran 1. Kuesioner dan Panduan wawancara (lanjutan)

PANDUAN WAWANCARA

PENGELOLAAN SDM	
1	Kesempatan untuk melanjutkan pendidikan Penjelasan
2	Kesempatan mendapatkan pelatihan yang mendukung tugas-tugas kantor Penjelasan
3	Kesempatan yang sama untuk mendapatkan beasiswa melanjutkan pendidikan Penjelasan
4	Dukungan atasa dalam rencana dan aspirasi pengembangan karir Penjelasan
5	Kesempatan yang sama untuk di promosikan di lingkungan internal organisasi Penjelasan
6	Kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan oleh atasan Penjelasan
7	Kebebasan dalam cara-cara menyelesaikan tugas oleh atasan Penjelasan
8	Jaminan dana pensiun
9	Apakah betul merasa aman bekerja sebagai PNS karena tidak akan di PHK Penjelasan
10	Cukup terbantukah dengan asuransi kesehatan Penjelasan
11	Permohonan cuti selalu dipenuhi Penjelasan
12	Pemberian ijin tidak masuk kerja dengan alasan yang rasional Penjelasan
KOMITMEN ORGANISASI	
14	Bangga bekerja di Badan PPSDMK Penjelasan
15	Rasa tanggung jawab terhadap keberhasilan tempat bekerja Penjelasan
16	Persamaan nilai/value antara prinsip hidup dengan organisasi Penjelasan
17	Alasan memilih menjadi PNS Penjelasan
18	alasan bertahan dalam organisasi betulkh karena belum tentu jika pindah/berhenti bekerja akan mendapat pekerjaan/jabatan yang sesuai dengan yang diharapkan Penjelasan
19	Alasan merasa aman bekerja di tempat sekarang ini, karena ada dana pensiun Penjelasan
20	Apakah menjadi PNS Kementerian Kesehatan adalah keputusan yang benar Penjelasan
21	Apakah menjadi PNS merupakan panggilan hati Penjelasan
22	Alasan untuk bertahan dalam organisasi ini betulkah karena kesetiaan kepada tempat bekerja / loyalitas?

	Penjelasan
23	Alasan tidak merasa keberatan harus bekerja melebihi jam kerja yang seharusnya Penjelasan
24	Alasan tidak merasa keberatan masuk kerja diluar jam kantor (lembur) Penjelasan
	PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI
25	Kesempatan yang sama bagi pegawai untuk melanjutkan pendidikan Penjelasan
26	Perlakuan yang sama bagi pegawai untuk pengembangan karir Penjelasan
27	Tanggapan organisai apabila ada keluhan pegawai Penjelasan
28	Bantuan atasan ketika mendapat masalah dalam pekerjaan Penjelasan
29	Atasan berusaha mempertahankan ketika saya mengajukan pindah bekerja/ berhenti Penjelasan
30	Perhatian atasan atas kesejahteraan Penjelasan
31	Perhatian organisasi atas kesejahteraan pegawai Penjelasan
32	Manfaat kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan keakraban diantara pegawai Penjelasan
33	Perhatian atas kenyamanan lingkungan kerja pegawai Penjelasan

Lampiran 2. Hasil Uji Validitas dengan SPSS 16 For Windows

Hasil Uji Validitas Pengelolaan SDM

		Correlations													
		PHRM 1	PHRM 2	PHRM 3	PHRM 4	PHRM 5	PHRM 6	PHRM 7	PHRM 8	PHRM 9	PHRM 10	PHRM 11	PHRM 12	PHRM 13	PHRMt
PHRM1	Pearson Correlation	1	.347*	.504**	.354*	.255	.192	.208	.220	.456**	.125	.331*	.012	.008	.486**
	Sig. (2-tailed)		.028	.001	.025	.113	.234	.197	.173	.003	.441	.037	.943	.960	.001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PHRM2	Pearson Correlation	.347*	1	.197	.008	.239	-.114	.038	.007	.447**	.182	.391*	.018	-.011	.355*
	Sig. (2-tailed)	.028		.223	.963	.137	.484	.818	.968	.004	.260	.013	.911	.949	.024
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PHRM3	Pearson Correlation	.504**	.197	1	.246	.106	.139	.061	.170	.180	-.104	.235	-.091	.011	.290
	Sig. (2-tailed)	.001	.223		.125	.514	.391	.710	.293	.266	.523	.145	.576	.945	.070
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PHRM4	Pearson Correlation	.354*	.008	.246	1	.273	.639**	.708**	.344*	.371*	.075	.312	.123	.320*	.650**
	Sig. (2-tailed)	.025	.963	.125		.089	.000	.000	.030	.018	.644	.050	.448	.044	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PHRM5	Pearson Correlation	.255	.239	.106	.273	1	.407**	.398*	.564**	.486**	.695**	.046	-.083	.207	.696**
	Sig. (2-tailed)	.113	.137	.514	.089		.009	.011	.000	.001	.000	.777	.613	.201	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PHRM6	Pearson Correlation	.192	-.114	.139	.639**	.407**	1	.760**	.347*	.241	.217	.247	.155	.430**	.672**
	Sig. (2-tailed)	.234	.484	.391	.000	.009		.000	.028	.134	.178	.125	.341	.006	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PHRM7	Pearson Correlation	.208	.038	.061	.708**	.398*	.760**	1	.469**	.240	.208	.241	.064	.460**	.707**
	Sig. (2-tailed)	.197	.818	.710	.000	.011	.000		.002	.135	.198	.134	.693	.003	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PHRM8	Pearson Correlation	.220	.007	.170	.344*	.564**	.347*	.469**	1	.570**	.657**	.254	.011	.127	.710**
	Sig. (2-tailed)	.173	.968	.293	.030	.000	.028	.002		.000	.000	.113	.945	.434	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PHRM9	Pearson Correlation	.456**	.447**	.180	.371*	.486**	.241	.240	.570**	1	.632**	.528**	.064	-.090	.728**
	Sig. (2-tailed)	.003	.004	.266	.018	.001	.134	.135	.000		.000	.000	.696	.582	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PHRM10	Pearson Correlation	.125	.182	-.104	.075	.695**	.217	.208	.657**	.632**	1	.283	-.006	.116	.644**
	Sig. (2-tailed)	.441	.260	.523	.644	.000	.178	.198	.000	.000		.077	.970	.475	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PHRM11	Pearson Correlation	.331*	.391*	.235	.312	.046	.247	.241	.254	.528**	.283	1	.131	.140	.554**
	Sig. (2-tailed)	.037	.013	.145	.050	.777	.125	.134	.113	.000	.077		.419	.390	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PHRM12	Pearson Correlation	.012	.018	-.091	.123	-.083	.155	.064	.011	.064	-.006	.131	1	.342*	.180
	Sig. (2-tailed)	.943	.911	.576	.448	.613	.341	.693	.945	.696	.970	.419		.031	.266
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PHRM13	Pearson Correlation	.008	-.011	.011	.320*	.207	.430**	.460**	.127	-.090	.116	.140	.342*	1	.409**
	Sig. (2-tailed)	.960	.949	.945	.044	.201	.006	.003	.434	.582	.475	.390	.031		.009
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PHRMt	Pearson Correlation	.486**	.355*	.290	.650**	.696**	.672**	.707**	.710**	.728**	.644**	.554**	.180	.409**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.024	.070	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.266	.009	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

Lampiran 2. Hasil Uji Validitas dengan SPSS 16 For Windows (Lanjutan)

Hasil Uji Validitas Instrumen Komitmen Organisasi

		Correlations											
		OC1	OC2	OC3	OC4	OC5	OC6	OC7	OC8	OC9	OC10	OC11	OCt
OC1	Pearson Correlation	1	.339*	.347*	.232	.097	.037	.203	.501**	.440**	.210	.341*	.541**
	Sig. (2-tailed)		.033	.028	.150	.553	.822	.208	.001	.005	.194	.031	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
OC2	Pearson Correlation	.339*	1	.322*	.404**	.095	-.048	.012	.219	.174	.101	.229	.367*
	Sig. (2-tailed)	.033		.043	.010	.562	.769	.940	.176	.282	.537	.156	.020
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
OC3	Pearson Correlation	.347*	.322*	1	.322*	.269	.227	.294	.255	.105	.074	.110	.502**
	Sig. (2-tailed)	.028	.043		.043	.093	.159	.066	.113	.518	.650	.499	.001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
OC4	Pearson Correlation	.232	.404**	.322*	1	.237	.122	.294	.334*	.419**	.318*	.373*	.594**
	Sig. (2-tailed)	.150	.010	.043		.142	.453	.066	.035	.007	.046	.018	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
OC5	Pearson Correlation	.097	.095	.269	.237	1	.337*	.344*	.227	.399*	.285	.091	.550**
	Sig. (2-tailed)	.553	.562	.093	.142		.033	.030	.159	.011	.075	.575	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
OC6	Pearson Correlation	.037	-.048	.227	.122	.337*	1	.451**	.217	.223	.307	.390*	.511**
	Sig. (2-tailed)	.822	.769	.159	.453	.033		.003	.178	.167	.054	.013	.001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
OC7	Pearson Correlation	.203	.012	.294	.294	.344*	.451**	1	.545**	.283	.459**	.292	.631**
	Sig. (2-tailed)	.208	.940	.066	.066	.030	.003		.000	.077	.003	.068	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
OC8	Pearson Correlation	.501**	.219	.255	.334*	.227	.217	.545**	1	.608**	.592**	.463**	.752**
	Sig. (2-tailed)	.001	.176	.113	.035	.159	.178	.000		.000	.000	.003	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
OC9	Pearson Correlation	.440**	.174	.105	.419**	.399*	.223	.283	.608**	1	.595**	.451**	.729**
	Sig. (2-tailed)	.005	.282	.518	.007	.011	.167	.077	.000		.000	.004	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
OC10	Pearson Correlation	.210	.101	.074	.318*	.285	.307	.459**	.592**	.595**	1	.650**	.721**
	Sig. (2-tailed)	.194	.537	.650	.046	.075	.054	.003	.000	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
OC11	Pearson Correlation	.341*	.229	.110	.373*	.091	.390*	.292	.463**	.451**	.650**	1	.666**
	Sig. (2-tailed)	.031	.156	.499	.018	.575	.013	.068	.003	.004	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
OCt	Pearson Correlation	.541**	.367*	.502**	.594**	.550**	.511**	.631**	.752**	.729**	.721**	.666**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.020	.001	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

Lampiran 2. Hasil Uji Validitas dengan SPSS 16 For Windows (Lanjutan)

Hasil Uji Validitas Instrumen Persepsi Dukungan Organisasi

Correlations										
	POS1	POS2	POS3	POS4	POS5	POS6	POS7	POS8	POS9	POST
Pearson Correlation	1	.658**	.464**	.518**	.185	.245	-.197	.410**	.367**	.623**
POS1 Sig. (2-tailed)		.000	.003	.001	.253	.127	.222	.009	.020	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	.658**	1	.528**	.362*	.161	.306	-.053	.451**	.413**	.666**
POS2 Sig. (2-tailed)	.000		.000	.022	.321	.055	.747	.003	.008	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	.464**	.528**	1	.480**	.455**	.503**	-.443**	.224	.137	.600**
POS3 Sig. (2-tailed)	.003	.000		.002	.003	.001	.004	.165	.400	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	.518**	.362*	.480**	1	.562**	.526**	-.190	.331*	.315*	.707**
POS4 Sig. (2-tailed)	.001	.022	.002		.000	.000	.241	.037	.047	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	.185	.161	.455**	.562**	1	.702**	-.022	.484**	.273	.720**
POS5 Sig. (2-tailed)	.253	.321	.003	.000		.000	.895	.002	.088	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	.245	.306	.503**	.526**	.702**	1	-.074	.305	.181	.711**
POS6 Sig. (2-tailed)	.127	.055	.001	.000	.000		.649	.056	.265	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	-.197	-.053	-.443**	-.190	-.022	-.074	1	.186	.283	.100
POS7 Sig. (2-tailed)	.222	.747	.004	.241	.895	.649		.251	.077	.538
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	.410**	.451**	.224	.331*	.484**	.305	.186	1	.629**	.735**
POS8 Sig. (2-tailed)	.009	.003	.165	.037	.002	.056	.251		.000	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	.367**	.413**	.137	.315*	.273	.181	.283	.629**	1	.630**
POS9 Sig. (2-tailed)	.020	.008	.400	.047	.088	.265	.077	.000		.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	.623**	.666**	.600**	.707**	.720**	.711**	.100	.735**	.630**	1
POST Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.538	.000	.000	
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

Lampiran 3. Hasil Uji Reliabilitas dengan *SPSS 16 For Windows*

Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Pengelolaan SDM

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.819	13

Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Komitmen Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.818	11

Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Persepsi Dukungan Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.783	9

Lampiran 4. Hasil Analisis Deskripsi dengan *SPSS 16 For Windows*

Hasil Analisis Deskripsi Pengelolaan SDM

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
P1	103	4.32	.052	.528
P2	103	3.66	.080	.811
P4	103	3.88	.075	.758
P5	103	3.57	.076	.775
P6	103	3.43	.101	1.025
P7	103	3.74	.095	.960
P8	103	3.64	.099	1.008
P9	103	4.03	.096	.975
P10	103	3.70	.108	1.101
P11	103	3.60	.081	.821
P13	103	3.83	.071	.720
Valid N (listwise)	103			

Hasil Analisis Deskripsi Komitmen Organisasi

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
P14	103	4.10	.062	.634
P15	103	4.13	.045	.458
P16	103	3.44	.081	.825
P17	103	3.82	.067	.682
P18	103	3.33	.088	.890
P19	103	3.82	.078	.789
P20	103	3.81	.063	.643
P21	103	3.54	.089	.905
P22	103	3.37	.082	.828
P23	103	3.45	.093	.947
P24	103	3.52	.084	.850
Valid N (listwise)	103			

Lampiran 4. Hasil Analisis Deskripsi dengan *SPSS 16 For Windows* (lanjutan)

Hasil Analisis Deskripsi Persepsi Dukungan Organisasi

Descriptive Statistics				
	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
P25	103	3.92	.066	.667
P26	103	3.80	.073	.746
P27	103	3.69	.078	.792
P28	103	3.76	.080	.810
P29	103	3.35	.079	.801
P30	103	3.55	.088	.894
P32	103	3.65	.095	.967
P33	103	3.81	.085	.864
Valid N (listwise)	103			

Lampiran 5. Daftar Nara Sumber Wawancara

NO	NAMA*)	UMUR (tahun)	GENDER	KELOMPOK TUGAS	UNIT KERJA
1	Staf A	50	Wanita	Administratif	Pusrengun SDM
2	Staf B	39	Wanita	Teknis	Sekretariat
3	Staf C	47	Wanita	Administratif	Pusdiklatnakes
4	Staf D	33	Wanita	Teknis	Pustanserdiklan SDM
5	Staf E	55	Pria	Administratif	Pusrengun SDM
6	Staf F	25	Wanita	Teknis	Pusrengun SDM
7	Staf G	36	Pria	Teknis	Sekretariat
8	Staf H	44	Wanita	Administratif	Sekretariat
9	Staf I	37	Pria	Teknis	Pusdiklat Aparatur
10	Staf J	48	Wanita	Administratif	Pusrengun SDM
11	Staf K	33	Pria	Teknis	Pusrengun SDM
12	Staf L	46	Wanita	Administratif	Pusdiklatnakes
13	Staf M	40	Wanita	Teknis	Sekretariat
14	Staf N	30	Pria	Teknis	Pusrengun SDM
15	Staf O	28	Wanita	Teknis	Pustanserdiklan SDM

Keterangan *):

Nama nara sumber dirahasiakan atas permintaan yang bersangkutan

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

IDENTITAS DIRI

Nama : Yana Yojana
 Tempat Tanggal Lahir : Bandung, 13 September 1974
 NPM : 0906501011
 Alamat : Telaga Mas, Blok F1 No. 12 A Bekasi

RIWAYAT PENDIDIKAN

Sekolah Dasar : SD. Malaka Sari 04, Jakarta Timur
 Lulus Tahun 1987
 Sekolah Menengan Pertama : SMP Negeri 213 Jakarta
 Lulus Tahun 1989
 Sekolah Menengah Atas : SMA Negeri 44 Jakarta
 Lulus Tahun 1993
 Strata 1 : Fakultas Kedokteran Gigi,
 Universitas Padjadjaran (UNPAD) Bandung
 lulus Tahun 1998
 Strata Profesi : Program Profesi Dokter Gigi
 Universitas Padjadjaran (UNPAD) Bandung
 lulus Tahun 2000

RIWAYAT PEKERJAAN

2001-2004 : Dokter Gigi PTT Puskesmas Kota Cirebon
 2004-sekarang : Staf Pusat Perencanaan dan Pendayagunaan
 SDM Kesehatan,
 Badan PPSSM Kesehatan,
 Kementerian Kesehatan RI

SUAMI : Nono Sutrisno, SE. Ak

ANAK : Muthi Tsalitsa