

UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI KANTOR
DINAS KESEHATAN KABUPATEN BINTAN
PROVINSI KEPULAUAN RIAU
TAHUN 2012**

TESIS

PUTRI RAHMAWATI

1006799205

PROGRAM MAGISTER ILMU KESEHATAN MASYARAKAT
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
DEPOK 2012



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI KANTOR
DINAS KESEHATAN KABUPATEN BINTAN
PROVINSI KEPULAUAN RIAU
TAHUN 2012**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Kesehatan Masyarakat**

PUTRI RAHMAWATI

1006799205

PROGRAM MAGISTER ILMU KESEHATAN MASYARAKAT
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
DEPOK 2012

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Putri Rahmawati

Nomor Pokok Mahasiswa : 1006799205

Mahasiswa Program : Magister Kesehatan Masyarakat

Tahun Akademik : 2012

Menyatakan bahwa saya tidak melakukan kegiatan plagiat dalam penulisan skripsi saya yang berjudul :

“Analisis Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2012”

Apabila suatu saat nanti terbukti saya melakukan plagiat maka saya akan menerima sanksi yang telah ditetapkan.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar – benarnya.

Depok, 12 Juli 2012



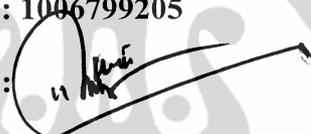
(Putri Rahmawati)

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Putri Rahmawati

NPM : 1006799205

Tanda Tangan : 

Tanggal : 12 Juli 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Putri Rahmawati
NPM : 1006799205
Program Studi : Ilmu Kesehatan Masyarakat
Judul Tesis : Analisis Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan
Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau
Tahun 2012

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Kesehatan Masyarakat pada Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Puput Oktamianti, SKM, MM

Penguji dalam: DR. dra. Dumilah Ayuningtyas, MARS

Penguji dalam: drg. Wahyu Sulistiadi, MARS

Penguji luar : DR. Budi Hartono, SE, MARS

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 12 Juli 2012

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada ALLAH SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan sehingga dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul "Analisis Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2012". Adapun maksud dan tujuan penulis dalam penelitian ini untuk mengetahui Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2012.

Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan Tesis ini. Dalam penelitian dan penyusunan tesis ini penulis mendapatkan bantuan moral, spirit, tenaga serta material dari berbagai pihak. Untuk itu tidak lupa penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada :

1. Ibu Puput Oktamianti, SKM, MM, selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar membimbing dan mengarahkan penulis sejak awal hingga akhir penulisan tesis.
2. Ibu DR. dra. Dumilah Ayuningtyas, MARS, Bapak drg. Wahyu Sulistiadi, MARS, Bapak Budi Hartono, SE, MARS, yang telah menyempatkan waktu menjadi penguji dan memberikan saran dalam penulisan untuk menyempurnakan penelitian ini.
3. Pemerintah Kabupaten Bintan, yang telah memberikan izin serta memberikan bantuan dana untuk melanjutkan pendidikan.
4. Bapak Pudji Basuki, SKM, selaku Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan, atas bimbingan, izin dan bantuannya dalam penyusunan Tesis ini.
5. Seluruh Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan, yang telah membantu mengisi kuesioner penelitian ini.
6. Kedua orangtua ku, mamak dan bapak, kakak dan abang, terima kasih atas bantuan, dorongan moril maupun materilnya, tidak lupa untuk keponakan-keponakan ku yang selalu membuatku jengkel dan tertawa.
7. Adekku DIDI yang telah membantu dalam penyempurnaan abstrak dan kata-kata sehingga menghasilkan kalimat yang baik.

8. Adek dan Faisal yang berjuang bersama dan selalu setia menunggu bersama di kampus walaupun dari pagi hingga sore, dari Bintan ampe Jakarta.
9. Teman-teman se FKM khususnya MPKer 2010, Mita, Heni, Mbak Melly, Bu Ima, Hadi, Pak Tariswan dan semua teman-teman seangkatan 2010 yang telah berjuang bersama yang tidak mungkin disebut satu persatu.

Mungkin dalam penulisan tesis ini masih terdapat banyak kekurangan dan kesalahan. Semoga bermanfaat di kemudian hari sebagai suatu pembelajaran bagi pembaca sekalian. Saya berharap ALLAH SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu

Depok, 12 Juli 2012

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai civitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Putri Rahmawati
NPM : 1006799205
Program Studi : Ilmu Kesehatan Masyarakat
Departemen : Administrasi dan Kebijakan Kesehatan
Fakultas : Kesehatan Masyarakat
Jenis Karya : Tesis

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

Analisis Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2012.

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media atau memformatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis atau pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 12 Juli 2012

Yang menyatakan



(Putri Rahmawati)

ABSTRAK

Nama : Putri Rahmawati
Program Studi : Kesehatan Masyarakat
Judul : Analisis Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten
Bintan Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2012

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja pegawai kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan tahun 2012. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan disain *cross sectional*. Sampel pada penelitian ini seluruh pegawai yang berjumlah 75 orang (total sampling). Nilai kinerja pegawai 65 dengan nilai terendah kinerja pegawai 15 dan kinerja pegawai tertinggi 81. Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan adalah faktor individu dan faktor organisasi. Faktor yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012 adalah pendidikan terakhir (Beta = 0,482). Hasil penelitian kinerja pegawai kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan tahun 2012 berkinerja rendah. Peningkatan kualitas SDM akan meningkatkan kemampuan teknis pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sehingga kinerja pegawai meningkat.

Kata kunci : Analisis Kinerja, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

Name : Putri Rahmawati
Program of Study : Public Health
Title : Employee Performance Analysis of the District Health Office
Bintan Riau Archipelago Province Year 2012

The purpose of this study to find out employee performance of Bintan Health Office in 2012. This study uses quantitative methods with cross sectional design. Sample in this study are all of the employees in Bintan Health Office 75 person in total. Employee performance point is 65, with the lowest performance of employees is 15 and the highest employee performance is 81. Employee Performance of Bintan Health Office are affected by two factors, there are individual factor and organizational factor. The most influence factor on staff performance Bintan Health Office in 2012 is the latest education. The result shows that employee in health office of bintan regency in low performance. The Improvement quality of human resources will improve staff's technical ability in carrying out the work so that employee performance increases.

Key words: Performance Analysis, Employee Performance

DAFTAR ISI

| | Hal |
|---|------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS | ii |
| HALAMAN PENGESAHAN | iii |
| KATA PENGANTAR | iv |
| HALAMAN PERNYATAAN PUBLIKASI | vi |
| ABSTRAK | vii |
| DAFTAR ISI | ix |
| DAFTAR TABEL | x |
| DAFTAR GAMBAR | xi |
| DAFTAR GRAFIK | xii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiii |
| | |
| BAB I. PENDAHULUAN | |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 7 |
| 1.3 Pertanyaan Penelitian | 7 |
| 1.4 Tujuan Penelitian | 8 |
| 1.5 Manfaat Penelitian | 9 |
| 1.6 Ruang Lingkup Penelitian | 10 |
| | |
| BAB II. TINJAUAN PUSTAKA | |
| 2.1 Pengertian Kinerja | 11 |
| 2.2 Penilaian Kinerja | 14 |
| 2.3 Pengukuran Kinerja | 15 |
| 2.4 Metode Penilaian Kinerja | 19 |
| 2.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja | 23 |
| 2.6 Kompetensi | 27 |
| 2.7 Variabel Penelitian | 31 |

BAB III. KERANGKA TEORI, KERANGKA KONSEP, & DO

| | | |
|-----|----------------------|----|
| 3.1 | Kerangka Teori | 41 |
| 3.2 | Kerangka Konsep | 44 |
| 3.3 | Definisi Operasional | 45 |
| 3.4 | Hipotesis Penelitian | 52 |

BAB IV. METODE PENELITIAN

| | | |
|-----|-----------------------|----|
| 5.1 | Rancangan Penelitian | 53 |
| 5.2 | Tempat dan Waktu | 53 |
| 5.3 | Populasi dan Sampel | 53 |
| 5.4 | Instrument Penelitian | 54 |
| 5.5 | Pengumpulan Data | 54 |
| 5.6 | Manajemen Data | 54 |
| 5.7 | Analisis Data | 55 |

BAB V. HASIL PENELITIAN

| | | |
|-----|--|----|
| 5.1 | Keterbatasan Penelitian | 57 |
| 5.2 | Hasil Uji Coba Kuesioner | 58 |
| 5.3 | Hasil Univariat | 59 |
| 5.4 | Hasil Bivariat Data Numerik (<i>pearson's correlation</i>) | 74 |
| 5.5 | Hasil Bivariat Data Kategorik (Uji T) | 86 |
| 5.6 | Hasil Bivariat Data Kategorik (Anova) | 87 |
| 5.7 | Analisis Multivariat | 88 |

BAB VI. HASIL PENELITIAN

| | | |
|-----|---|-----|
| 6.1 | Hubungan Umur Dengan Kinerja | 101 |
| 6.2 | Hubungan Jenis Kelamin Dengan Kinerja | 102 |
| 6.3 | Hubungan Pendidikan Terakhir Dengan Kinerja | 103 |
| 6.4 | Hubungan Status Perkawinan Dengan Kinerja | 103 |
| 6.5 | Hubungan Lama Kerja Dengan Kinerja | 104 |
| 6.6 | Hubungan Imbalan Dengan Kinerja | 104 |

| | | |
|--------------------------------------|--|-----|
| 6.7 | Hubungan Sarana & Prasarana Dengan Kinerja | 105 |
| 6.8 | Hubungan Supervisi Dengan Kinerja | 106 |
| 6.9 | Hubungan Dukungan Atasan Dengan Kinerja | 107 |
| 6.10 | Hubungan Komitmen pada Organisasi Dengan Kinerja | 108 |
| 6.11 | Hubungan Keinginan Berprestasi Dengan Kinerja | 109 |
| 6.12 | Hubungan Kerjasama Dengan Kinerja | 110 |
| 6.13 | Hubungan Proaktif Dengan Kinerja | 110 |
| 6.14 | Hubungan Disiplin Dengan Kinerja | 111 |
| 6.15 | Kinerja Pegawai | 112 |
| | | |
| BAB VII. KESIMPULAN DAN SARAN | | |
| 7.1 | Kesimpulan | 116 |
| 7.2 | Saran | 117 |
| | | |
| DAFTAR PUSTAKA | | 119 |
| LAMPIRAN | | xiv |



DAFTAR TABEL

| | Hal |
|---|-----|
| Tabel 5.1 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012 | 59 |
| Tabel 5.2 Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012 | 60 |
| Tabel 5.3 Penilaian Kinerja Responden Oleh Atasan | 61 |
| Tabel 5.4 Penilaian Kinerja Responden Oleh Teman Sekerja | 64 |
| Tabel 5.5 Deskripsi Variabel Dengan Data Numerik | 68 |
| Tabel 5.6 Distribusi Umur Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012 | 69 |
| Tabel 5.7 Distribusi Responden Dengan Data Kategorik | 73 |
| Tabel 5.8 Hasil Analisis Korelasi dan Regresi Linier Sederhana | 74 |
| Tabel 5.9 Hasil Analisis Uji T | 86 |
| Tabel 5.10 Hasil Analisis Uji <i>Anova</i> | 87 |
| Tabel 5.11 Seleksi Bivariat Data Numerik | 88 |
| Tabel 5.12 Seleksi Bivariat Data Kategorik | 89 |
| Tabel 5.13 Perubahan <i>Coefisien</i> Variabel yang Dapat Diajukan ke Multivariat | 90 |
| Tabel 5.14 Model <i>Multivariat</i> Penelitian | 91 |
| Tabel 5.15 <i>Coefisien</i> Variabel penelitian | 91 |
| Tabel 5.16 Hasil Uji Asumsi <i>Eksistensi</i> | 92 |
| Tabel 5.17 Hasil Uji Asumsi <i>Autokorelasi</i> | 92 |
| Tabel 5.18 Nilai <i>Variance Inflation Factor</i> Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012 | 97 |
| Tabel 5.19 Variabel Skor Penilaian Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012 | 100 |

DAFTAR GAMBAR

| | Hal |
|--|-----|
| Gambar 2.1 Diagram Skematis Teori Prilaku dan Kinerja Gibson (1987) dalam Yaslis, 2002 | 26 |
| Gambar 3.1 Kerangka Teori Prilaku dan Kinerja Gibson (1987) dalam Yaslis, 2002 | 41 |
| Gambar 3.2 Kerangka Konsep Analisis Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2012 | 44 |



DAFTAR GRAFIK

| | Hal |
|---|-----|
| Grafik 1.1 Presentase Kehadiran Apel Pagi Dinas Kesehatan Bintan Tahun 2011/2012 | 4 |
| Grafik 5.1 Hubungan Umur dengan Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012 | 75 |
| Grafik 5.2 Hubungan Lama Kerja dengan Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012 | 76 |
| Grafik 5.3 Hubungan Komitmen dengan Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012 | 77 |
| Grafik 5.4 Hubungan Keinginan Berprestasi dengan Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012 | 78 |
| Grafik 5.5 Hubungan Kerjasama dengan Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012 | 79 |
| Grafik 5.6 Hubungan Proaktif dengan Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012 | 80 |
| Grafik 5.7 Hubungan Disiplin dengan Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012 | 81 |
| Grafik 5.8 Hubungan Imbalan dengan Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012 | 82 |
| Grafik 5.9 Hubungan Sarana & Prasarana dengan Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012 | 83 |
| Grafik 5.10 Hubungan Supervisi dengan Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012 | 84 |
| Grafik 5.11 Hubungan Dukungan Atasan dengan Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012 | 85 |
| Grafik 5.12 Sebaran Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012 | 94 |
| Grafik 5.13 Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan | 95 |

Tahun 2012

Grafik 5.14 Sebaran Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan 96
Kabupaten Bintan Tahun 2012



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
Lampiran 2 Daftar Checklist Absensi Kehadiran Pegawai



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Mink (1993) mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya: (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri, (c) berpengendalian diri, (d) kompetensi.

Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai seberapa baik karyawan telah melaksanakan pekerjaannya dan apa yang harus mereka lakukan untuk menjadi lebih baik di masa mendatang. Ini dilaksanakan dengan merujuk pada isi pekerjaan yang mereka lakukan dan apa yang mereka harapkan untuk mencapai setiap aspek dari pekerjaan mereka (Rivai et.al, 2011).

Pentingnya kinerja SDM dalam menciptakan organisasi yang berkinerja tinggi, untuk menunjang pelaksanaan program kesehatan dan pemberian pelayanan kepada masyarakat. Pemerintah dalam hal ini Kementerian Kesehatan pada tahun 2011 menggulirkan 7 Reformasi Pembangunan Kesehatan yaitu 1) revitalisasi pelayanan kesehatan, 2) ketersediaan, distribusi, retensi dan mutu sumberdaya manusia, 3) mengupayakan ketersediaan, distribusi, keamanan, mutu, efektifitas, keterjangkauan obat, vaksin dan alkes, 4) Jaminan kesehatan, 5) keberpihakan kepada daerah tertinggal perbatasan dan kepulauan (DTPK) dan daerah bermasalah kesehatan (DBK), 6) reformasi birokrasi dan 7) *world class health care* (Depkes, 2011).

Untuk poin kedua, yaitu ketersediaan, distribusi, retensi dan mutu sumberdaya manusia, banyak pekerjaan penting yang harus dilakukan untuk meningkatkan kualitas SDM. Seperti pembenahan SDM yang ada, perencanaan SDM yang baik, dan pengelolaan SDM yang harus dikaji ulang.

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau instansi. Oleh karena itu, diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi tinggi karena keahlian atau kompetensi akan dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja karyawan. Selama ini banyak instansi pemerintah yang belum mempunyai karyawan dengan kompetensi yang memadai, ini dibuktikan dengan rendahnya produktivitas karyawan dan sulitnya mengukur kinerja karyawan di lingkup instansi pemerintahan (Nurmianto, Siswanto).

Hal ini sejalan dengan yang dikatakan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Azwar Abubakar, bahwa hanya lima persen staf pegawai negeri sipil (PNS) di Indonesia memiliki kompetensi di bidangnya. Dan sisanya sebanyak 95 persen staf, menurut keterangannya, tidak memiliki kompetensi khusus di bidangnya alias hanya memiliki kompetensi umum. *“Ini kan PNS ada atasan, ada staf. Staf itu banyak sekali. Di staf ini yang punya kompetensi tertentu itu hanya lima persen. Yang lain itu kompetensi umum dan banyak yang tidak ikut pelatihan, Jadi kan tidak punya kompeten,”*. PNS yang mempunyai kompetensi di bidangnya masih sedikit, hanya sekitar lima persen dari 4,7 juta PNS. (Tribunnews.com)

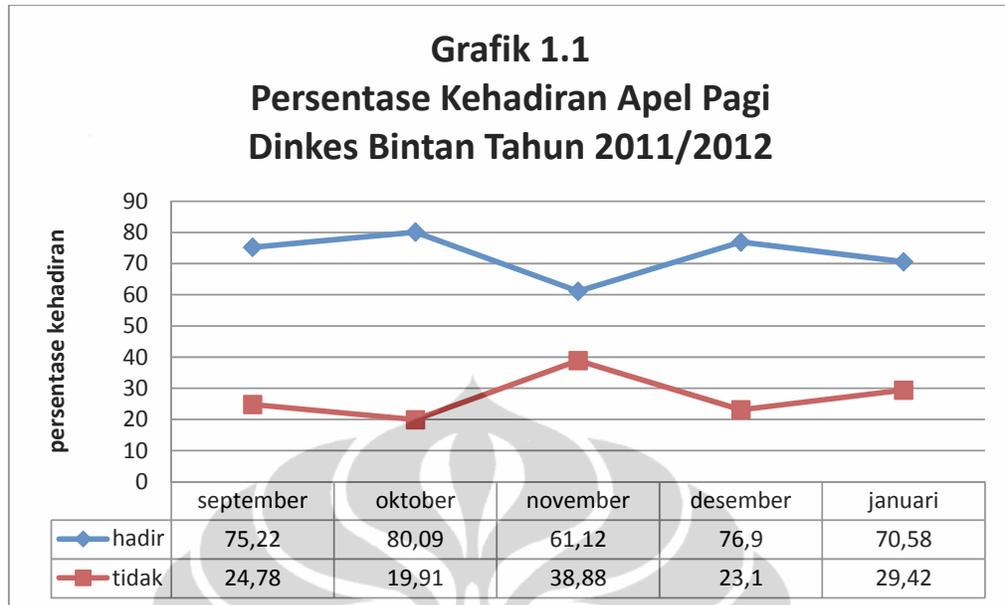
Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan adalah salah satu Satuan Unit Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Bintan yang menyelenggarakan tugas pengelolaan program kesehatan, dan berbagai tugas yang berkaitan dengan kesehatan, termasuk program sumber daya manusia kesehatan (SDMK). Jumlah tenaga di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan terdiri dari 627 orang personil yang tersebar di Kantor Dinas dan 12 puskesmas yang ada.

Di Kantor Dinas Kabupaten Bintan sendiri terdapat 81 personil, dengan klasifikasi status kepegawaian, PNS 77 orang, terdiri dari Eselon II: 1 orang, Eselon III: 5 orang, Eselon IV: 15 orang, Non Eselon: 56 orang dan PTT Daerah 4 orang. Formasi jabatan di dinas kesehatan sudah terisi sepenuhnya, tetapi masih belum menunjukkan hasil kerja yang optimal.

Selama ini penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil menggunakan DP3, adapun unsur-unsur dalam DP3 terdiri dari: Kesetiaan, Prestasi Kerja, Tanggung Jawab, Ketaatan, Kejujuran, Kerja Sama, Prakarsa dan Kepemimpinan. Penilaian DP3 ini bersifat satu arah, karena dilakukan langsung oleh atasan/ pejabat yang berwenang, bila ada keberatan dari pegawai yang dinilai, keputusan akhir penilaiannya tetap kembali kepada pejabat penilai dan hal ini menimbulkan ketidakadilan dalam penilaian. Unsur-unsur yang dinilai dalam DP3 secara umum hanya mengandung tentang ideologi dan nasionalisme, sementara untuk penilaian kinerjanya sendiri tidak tergambar, sehingga diperlukan instrumen baru yang lebih lengkap untuk pengukuran kinerja personil berdasarkan fungsi dari peran personil (PP Nomor 10 Tahun 1979).

Menurut informasi yang diperoleh dari salah seorang pegawai di bagian Kepegawaian Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan (Januari 2012), selama ini sistem penilaian kinerja pegawai menggunakan DP3 belum optimal dikarenakan penilaian kinerja menggunakan DP3 hanya dilakukan bila pegawai yang bersangkutan akan mengurus kenaikan pangkat, dan tidak ada arsip untuk Penilaian DP3.

Berdasarkan pengamatan penulis selaku staf Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan di tahun 2010 selain masalah kepegawaian diatas terdapat masalah kepegawaian lain di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan, diantaranya sering terlihat ruangan kerja kosong pada saat jam kerja, pegawai keluar pada jam kantor dengan alasan yang tidak jelas diluar tugas kantor tanpa meminta izin dari atasan, proses absensi yang dilakukan satu bulan sekali hanya sebagai syarat untuk permintaan pembayaran tunjangan makan minum harian pegawai, sehingga tidak bisa menjadi tolak ukur untuk penilaian. Untuk hal itu yang dapat dijadikan ukuran sementara menggunakan absensi apel pagi. Berdasarkan rekapitulasi data kepegawaian laporan absensi apel pagi didapatkan data sebagai berikut :



Sumber : Data Kepegawaian Dinkes Kabupaten Bintan Tahun 2012.

Berdasarkan grafik diatas dapat dilihat bahwa lebih banyak PNS yang tidak hadir dari pada Non PNS, rata-rata PNS yang tidak hadir apel pagi sekitar 25.62 %, hal ini menerangkan bahwa ada 26 orang PNS yang tidak mengikuti apel pagi dalam 1 bulan.

Bila dikaitkan dengan kinerja individu, bahwa hal tersebut menunjukkan tingkat kedisiplinan yang rendah. Kondisi diatas bisa berdampak pada meningkatnya beban kerja staf yang lain, hal ini dapat menyebabkan menurunnya kinerja dan produktifitas Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan yang berdampak pada penurunan keberhasilan program kesehatan di Kabupaten Bintan (Provil SDMK Bintan, 2012).

Salah satu faktor yang berperan dalam mempengaruhi kinerja menurut teori Gibson (1987), dalam Yaslis tahun 2002, adalah faktor individu yang terdiri dari: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografis seseorang. Hal ini ditunjang dengan beberapa penelitian yang pernah dilakukan.

Menurut penelitian Iskandar tahun 2003, kinerja pegawai kantor kesehatan pelabuhan di Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam diketahui bahwa adanya hubungan antara status perkawinan dan persepsi dengan

kinerja. orang yang menikah berkinerja dua kali lebih besar dari orang yang belum menikah dan pegawai yang mempunyai persepsi baik berpeluang mempunyai kinerja empat kali lebih baik dari pegawai yang persepsinya kurang. Sedangkan menurut penelitian Ridwan 2003, diketahui faktor yang berhubungan dengan kinerja adalah pengalaman kerja, sarana dan prasarana. Kemudian Maswani tahun 2000, mengemukakan faktor yang berhubungan dengan kinerja staf adalah variabel masa kerja (lama bekerja). Sejalan dengan penelitian Sugiyarto tahun 2001, bahwa karakteristik individu yang terdiri dari masa kerja dan umur pegawai berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini didukung dengan penelitian Prabowo dan Johana tahun 2007, diketahui faktor yang berhubungan dengan kinerja adalah karakteristik individu yang terdiri dari umur, jenis kelamin, dan status perkawinan.

Berdasarkan beberapa penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa faktor karakteristik individu sangat penting dalam menunjang kinerja individu, karena secara langsung dapat mempengaruhi kinerja individu.

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja menurut teori Gibson (1987), dalam Yaslis tahun 2002, adalah faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*), imbalan, sarana dan prasarana, supervisi, dan dukungan atasan. Hal ini dibuktikan dari penelitian yang dilakukan oleh Prabowo dan Johana tahun 2007, bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil kantor dinas kesehatan Kota Tanjung Balai Provinsi Sumatra Utara adalah faktor lingkungan kerja yang terdiri dari variabel perlengkapan kerja dan variabel ruangan kerja.

Selain teori Gibson, performa kerja pegawai juga dapat dinilai menggunakan teori kompetensi. Kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku di tempat kerja. Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta dukungan oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang

dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Menurut Spencer dan Spencer (1993:9), dalam Wibowo Tahun 2011, menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Adapun faktor – faktor tersebut adalah: Komitmen pada organisasi, keinginan berprestasi, kerjasama, proaktif, dan disiplin. Hal ini sejalan dengan beberapa penelitian yang pernah dilakukan.

Menurut penelitian Nurmianto dan Siswanto tahun 2006 tentang system penilaian kinerja yang dilakukan di dinas pekerjaan umum Kota Probolinggo, khususnya staf level bawah sub dinas pengairan, menyatakan metode kompetensi Spencer merupakan metode penilaian terbaik, dengan bobot sebesar 0,672, dibandingkan menggunakan metode *Competencies For Executive leadership Development*, dan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Efendi tahun 2006 dan Sugiyarto tahun 2001 bahwa faktor yang berhubungan dengan Kinerja Karyawan adalah faktor Kompetensi. Jadi dapat disimpulkan bahwa faktor kompetensi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu dan dapat digunakan untuk mengukur kinerja individu, karena dapat menunjukkan dan menilai baik buruknya kinerja individu.

Menurut badan diklat Provinsi Kalimantan Barat penilaian DP3 sangat subyektif karena kelemahan-kelemahan aspek, mekanisme dan sifat pengukurannya. Hasil penilaian DP3 tidak dapat membedakan seorang PNS yang mempunyai kinerja yang bagus dengan yang tidak bagus, yang anehnya, tidak ada satupun dari atasan yang berkeinginan untuk memberikan penilaian yang jelek terhadap anak buahnya sekalipun faktanya memang kinerja bawahannya tidak memuaskan. Karena kelemahan – kelemahan dalam DP3 ini, sebaiknya ditambahkan unsur yang lainnya, seperti kompetensi. Dengan memasukkan unsur kompetensi dalam penilaian kinerja, diharapkan dapat

mencakup keseluruhan organisasi, baik itu atasan, bawahan, maupun pegawai honorer.

Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan belum pernah dilakukan penilaian kinerja pegawai secara menyeluruh kepada seluruh staf, sehingga belum diketahui faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Bintan, karena banyak faktor yang bervariasi pada pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan. Untuk itu perlunya penelitian ini dilakukan di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012.

1.2 Rumusan Masalah

Kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan merupakan masalah yang sangat penting untuk dikaji dalam rangka peningkatan pembangunan kesehatan dan keberhasilan program kesehatan di daerah Kabupaten Bintan.

Beranjak dari hal – hal yang telah disebutkan pada latar belakang terlihat bahwa pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan belum ada monitoring dan evaluasi kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan, hal ini ditandai dengan sistem absensi yang dilakukan satu bulan sekali dan kurangnya pengawasan staf pada jam kerja oleh pimpinan, hal ini mengakibatkan rendahnya kinerja Staf di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan. Oleh karena itu peneliti merasa penting untuk melakukan penelitian tentang “Analisis Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2012“.

1.3 Pertanyaan Penelitian

- 1.3.1 Bagaimana gambaran kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan tahun 2012?
- 1.3.2 Bagaimana gambaran faktor Individu (umur, jenis kelamin, pendidikan, status perkawinan, lama kerja, komitmen pada organisasi, keinginan berprestasi, kerjasama, proaktif, disiplin) pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan tahun 2012?

- 1.3.3 Bagaimana gambaran faktor Organisasi (imbalan. Sarana & prasarana, supervise, dukungan atasan) pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan tahun 2012?
- 1.3.4 Bagaimana hubungan antara faktor Individu (pendidikan terakhir, lama kerja, komitmen pada organisasi, keinginan berprestasi, kerjasama, proaktif, disiplin) dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan tahun 2012?
- 1.3.5 Bagaimana hubungan antara faktor Organisasi (imbalan. Sarana & prasarana, supervise, dukungan atasan) dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan tahun 2012?
- 1.3.6 Faktor apa yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan tahun 2012?

1.4 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

Mengetahui Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2012.

1.3.2 Tujuan Khusus

- 1.4.2.1 Mengetahui gambaran kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan tahun 2012.
- 1.4.2.2 Mengetahui gambaran faktor Individu (umur, jenis kelamin, pendidikan, status perkawinan, lama kerja, komitmen pada organisasi, keinginan berprestasi, kerjasama, proaktif, disiplin) pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan tahun 2012.
- 1.4.2.3 Mengetahui gambaran faktor Organisasi (imbalan. Sarana & prasarana, supervise, dukungan atasan) pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan tahun 2012.
- 1.4.2.4 Mengetahui hubungan antara faktor Individu (umur, jenis kelamin, pendidikan, status perkawinan, lama kerja, komitmen pada organisasi, keinginan berprestasi, kerjasama,

proaktif, disiplin) dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan tahun 2012.

1.4.2.5 Mengetahui hubungan antara faktor Organisasi (imbalan. Sarana & prasarana, supervise, dukungan atasan) dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan tahun 2012.

1.4.2.6 Mengetahui faktor apa yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan tahun 2012.

1.5 Manfaat penelitian

1.3.1 Untuk Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tentang hambatan dalam menerapkan kinerja yang baik, serta peningkatan sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kinerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan, dan menghasilkan sebuah instrument penilaian kinerja untuk pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dalam rangka pembinaan kepada staf serta dapat menghitung kebutuhan tenaga secara rill pada unit kerjanya.

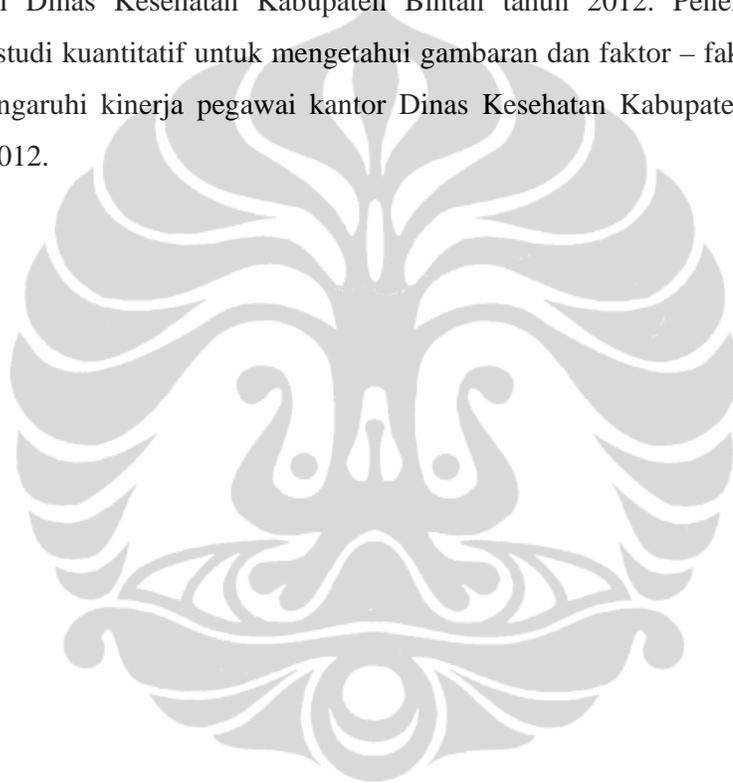
Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengetahui kelemahan serta upaya – upaya untuk mengatasinya.

1.3.2 Untuk Pemerintah Daerah Kabupaten Bintan.

Sebagai gambaran kepada Pemerintah Daerah tentang Kinerja pegawai kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan tahun 2012, sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan perencanaan peningkatan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia.

1.6 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan pada bulan April sampai dengan Juni 2012. Objek pada penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan, kecuali Eselon II dan Eselon III yang berjumlah 75 personil, data diambil dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden dan melakukan observasi menggunakan daftar checklist absensi kehadiran untuk mengetahui kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan tahun 2012. Penelitian ini adalah studi kuantitatif untuk mengetahui gambaran dan faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan tahun 2012.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Kinerja

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Lebih lanjut Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Menurut Mangkunegara (2000), kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Gibson *et al.* (1996) kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi.

Menurut Rivai (2005), kata kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berasal dari kata *to perform* dengan beberapa *entries* yaitu:

1. Melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*)
2. Memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfil; as vow*)
3. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understanding*) dan

4. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh orang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Menurut Prawirosentono (1999), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja yang tinggi dapat diwujudkan, apabila dikelola dengan baik. Itulah sebabnya setiap organisasi perlu menerapkan manajemen kinerja. Berkaitan dengan manajemen kinerja ini, seringkali orang membuat kesalahan dengan mengira bahwa mengevaluasi kinerja adalah manajemen kinerja. Padahal mengevaluasi kinerja atau memberikan penilaian atas kinerja hanyalah merupakan sebagian saja dari sistem manajemen kinerja. Sebab menurut Bacal (2005), yang dimaksud dengan manajemen kinerja adalah sebuah proses komunikasi yang berkesinambungan / berlangsung terus-menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan antara seorang karyawan dengan penyelia langsungnya. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Dengan demikian manajemen kinerja merupakan sebuah sistem yang memiliki sejumlah bagian, yang keseluruhannya harus diikutsertakan, jika mengharapkan atau menghendaki sistem manajemen kinerja ini dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer dan karyawan.

Ventrakaman dan Ramanujam (1986) menjelaskan kinerja sebagai refleksi dari pencapaian keberhasilan perusahaan yang dapat dijadikan sebagai hasil yang telah dicapai dari berbagai aktivitas yang dilakukan. Pendapat lain dikemukakan oleh Waterhouse dan Svendsen (1998) yang mendefinisikan kinerja sebagai tindakan-tindakan atau kegiatan yang dapat diukur. Selanjutnya kinerja merupakan refleksi dari pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan individu, kelompok, atau organisasi dan dapat diukur. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Wells dan

Spinks (1996) bahwa kinerja menunjukkan hasil-hasil perilaku yang bernilai dengan kriteria atau standar mutu.

Mathis dan Jackson (2006), mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk (1) kuantitas keluaran, (2) kualitas keluaran, (3) jangka waktu keluaran, (4) kehadiran di tempat kerja, (5) Sikap kooperatif.

Pelayanan kesehatan merupakan suatu perusahaan yang menyediakan pelayanan yang bersifat jasa. Untuk menghasilkan pelayanan jasa yang bermutu, maka hal-hal mengenai konsumen perlu sekali diperhatikan, baik konsumen internal maupun konsumen eksternal. Khusus dalam masalah penyediaan pelayanan jasa yang bermutu yang perlu diperhatikan adalah konsumen internal, karena mereka adalah orang-orang yang berpengaruh dalam performance perusahaan dan merupakan orang yang berada dalam perusahaan tersebut. Untuk menjaga dan meningkatkan mutu layanan, ini sangat tergantung dari kinerja dari petugas yang menjalankan tugas (Nasution, 2001).

Gilbert (1977) kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Notoatmojo (1992) kinerja adalah tergantung ability, capacity, help, incentive, environment, validity (pedoman kerja) dan evaluasi. Kamus besar Indonesia, kinerja berasal dari bahasa Inggris performance yang berarti daya guna, prestasi, keberhasilan dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja adalah penampilan hasil karya personil baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Penampilan hasil karya tidak

terbatas kepada personel yang memegang jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga pada keseluruhan jajaran personil dalam organisasi.

Gambaran penilaian kinerja menyangkut 3 komponen penting yaitu: tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kinerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personil. Penentuan tujuan saja tidaklah cukup, oleh sebab itu diperlukan ukuran apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang telah ditetapkan. Untuk itu ukuran kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan penting. Penilaian secara reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Tindakan ini akan membuat personel untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian jelaslah bahwa pengertian penilaian kinerja dengan deskripsi tujuan, ukuran operasional dan penilaian reguler mempunyai peranan penting dalam memelihara dan meningkatkan motivasi personel.

2.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses menilai hasil karya personel dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian kinerja. Hakikatnya, penilaian kinerja merupakan evaluasi terhadap penampilan kerja personel dengan membandingkannya dengan standar baku penampilan. Kegiatan ini membantu pengambilan keputusan bagian personalia dan memberikan umpan balik kepada personel tentang pelaksanaan kerja mereka.

Menurut Hall (1986) penilaian kinerja merupakan proses berkelanjutan untuk menilai kualitas kerja personel dan usaha untuk memperbaiki unjuk kerja personel dalam organisasi. Menurut Certo (1984), penilaian kinerja adalah proses penelusuran kegiatan pribadi personel pada masa tertentu dan menilai hasil karya yang ditampilkan terhadap pencapaian sasaran sistem manajemen (teori kinerja *online*)

Dalam suatu organisasi sangat penting untuk memiliki instrumen penilaian kinerja yang efektif. Penilaian kerja pada dasarnya memiliki dua tujuan utama, yaitu:

2.2.1 Penilaian personil

Merupakan tujuan yang mendasar dalam rangka penilaian personel secara individual yang dapat digunakan sebagai informasi untuk penilaian efektifitas manajemen sumber daya manusia.

2.2.2 Pengembangan personel

Sebagai informasi dalam pengambilan keputusan untuk pengembangan personel seperti; promosi, mutasi, rotasi, terminasi dan penyesuaian kompensasi.

Pada dasarnya ada dua aspek yang dinilai yaitu proses (perilaku) dan output (keluaran), tergantung pada jenis pekerjaan dan fokus penilaian yang dilakukan. Pekerjaan yang sifatnya berulang dan keluarannya mudah diidentifikasi, maka penilaian biasanya difokuskan pada output, sedangkan pada pekerjaan yang hasilnya sulit diidentifikasi maka fokus penilaian ditujukan pada aktifitas atau proses.

2.3 Pengukuran kinerja

Untuk mengukur kinerja seseorang (Mayer,1965) yang dipakai sebagai kriteria pengukuran kinerja adalah kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan tugasnya. Ada dua jenis pekerjaan yaitu pekerjaan produksi yang pengukurannya dengan kuantitas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Sedangkan pekerjaan non produksi, pengukurannya banyak menggunakan pertimbangan subjektif oleh atasan, teman kerja, tim penilai atau diri sendiri.

Nursyirwan (1977) mengemukakan bahwa kinerja bisa diukur dengan menilai :

1. Hasil yang dicapai
2. Tingkah laku yang ditampilkan
3. Hal-hal yang perlu dilakukan sesuai tugasnya

Pendapat lain (T. V Rao, 1986) menyatakan hal lainnya, bahwa kinerja dapat dinilai dari:

1. Tingkat pencapaian/ target
2. Inisiatif
3. Loyalitas dan kerjasama dalam kelompok
4. Disiplin/ kepatuhan
5. Kesadaran akan pengembangan diri atau peningkatan pengetahuan

Menurut Rivai (2005), dalam menilai kinerja seorang pegawai, maka diperlukan berbagai aspek penilaian antara lain pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi. Selanjutnya, dari aspek-aspek penilaian kinerja yang dinilai tersebut selanjutnya dikelompokkan menjadi :

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke bidang operasional perusahaan secara menyeluruh. Pada intinya setiap individu atau karyawan pada setiap perusahaan memahami tugas, fungsi serta tanggungjawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

Menurut Bernardin and Russel (1993) terdapat 6 kriteria untuk menilai kinerja karyawan, yaitu:

1. *Quality yaitu* Tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.
2. *Quantity yaitu* Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.
3. *Timeliness yaitu* Tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.
4. *Cost effectiveness yaitu* Tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.
5. *Need for supervision yaitu* Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
6. *Interpersonal impact yaitu* Tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

Pendapat lain dikemukakan oleh Dessler (2000) yang menyatakan bahwa dalam melakukan penilaian terhadap kinerja para pegawai, maka harus diperhatikan 5 (lima) faktor penilaian kinerja yaitu :

1. Kualitas pekerjaan meliputi : akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan meliputi : volume keluaran dan kontribusi.
3. Supervisi yang diperlukan, meliputi ; membutuhkan saran, arahan, atau perbaikan.
4. Kehadiran meliputi : regularitas, dapat dipercayai/diandalkan dan ketepatan waktu.

5. Konservasi meliputi : pencegahan, pemborosan, kerusakan, pemeliharaan peralatan.

Pendapat Bernardin and Russel di atas hampir sama dengan yang dikemukakan oleh Dessler. Dimana ketiganya menitikberatkan pada kualitas, kuantitas kerja yang dihasilkan anggota organisasi. Selain itu juga pada pengawasan, karakter personal pegawai, dan kehadiran. Seorang pegawai yang mempunyai ciri-ciri faktor yang baik seperti yang dikemukakan di atas, maka dapat dipastikan kinerja yang dihasilkan akan lebih baik.

Tenaga profesional adalah sumber daya terbaik suatu organisasi sehingga evaluasi kinerja mereka merupakan salah satu variabel yang penting bagi efektivitas organisasi. Tenaga profesional mewakili knowledge workers, biasanya kritis terhadap inovasi dan produktivitas organisasi. Mereka adalah penangkap informasi penting, perancang bagi produk-produk dan sistem baru, pengendali produktivitas dan profitabilitas organisasi (Drucker, 1994).

Menurut Darma (2005) bahwa faktor-faktor tingkat kinerja staf meliputi: mutu pekerjaan, jumlah pekerjaan, efektifitas biaya dan inisiatif. Sementara karakteristik individu yang mempengaruhi kinerja meliputi: umur, jenis kelamin, pendidikan, lama kerja, penempatan kerja dan lingkungan kerja (rekan kerja, atasan, organisasi, penghargaan dan imbalan).

Menurut Muchlas (2006) terdapat 3 macam teori yang mendukung teori karakteristik pekerjaan ini antara lain:

1. Persyaratan tugas: model karakteristik pekerjaan dan ciri persyaratan tugas dalam organisasi itu.
2. Jumlah produk yang dihasilkan dalam waktu tertentu dibandingkan dengan hasil yang seharusnya dicapai sesuai standar atau dibandingkan dengan hasil pekerjaan orang lain.
3. Penilaian jumlah pekerjaan dilakukan menggunakan indikator: umpan balik dari rekan, atasan, bawahan, orientasi waktu dan menghargai produk dengan insentif yang sewajarnya, (Jain, 2006).

4. Pemenuhan standar kerja: Brocklesby, J. And Cummings yang dikutip dalam Eriyatno (2006) menyebutkan pemenuhan standar kerja merupakan proses menghasilkan suatu kegiatan yang berjalan sempurna, seluruh pekerjaan dilaksanakan secara rapi, sempurna, dapat diterapkan dan akurat. Indikator yang dapat dipakai untuk menilai pemenuhan standar kerja dapat dinilai dari mutu pekerjaan dengan cara: selalu menganalisis data, persiapan diri dalam bekerja, motivasi pengembangan diri, patuh pada standar kerja yang ditetapkan, rapi, tertib, tidak menghindari umpan balik, puas dengan perencanaan yang dapat dikerjakan dan berusaha menjadi yang terbaik. (<http://repository.usu.ac.id>)

2.4 Metode Penilaian Kerja

Metode penilaian yang digunakan dalam penilaian kinerja pada dasarnya tidak ada kesepakatan antara ahli yang satu dengan yang lainnya, namun dapat dibedakan atas beberapa metode, yaitu :

2.4.1 Penilaian Teknik Essay

Penilai menuliskan deskripsi tentang kelebihan dan kekurangan seorang personel yang meliputi prestasi, kerjasama dan pengetahuan personel tentang pekerjaannya. Atasan melakukan penilaian secara menyeluruh atas hasil kerja bawahannya. Keuntungannya analisis dapat dilakukan secara mendalam, tetapi teknik ini memakan waktu banyak dan sangat tergantung kepada kemampuan si penilai.

2.4.2 Penilaian Komparasi

Penilaian ini dilakukan dengan cara membandingkan hasil pelaksanaan pekerjaan seorang personel dengan personel lain yang melakukan pekerjaan sejenis. Metode ini cukup sederhana dan tidak memerlukan analisis yang sulit. Dengan membandingkan hasil pekerjaan seperti ini akan mudah menemukan personel mana yang terbaik prestasinya sehingga mendapat nilai bobot tinggi, yang dapat dijadikan dasar untuk menentukan kriteria pemberian tingkat kompensasi, pemberian tanggungjawab yang lebih dan sebagainya.

2.4.3 Penilaian Daftar Periksa

Daftar ini berisi komponen-komponen yang dikerjakan seorang personel yang dapat diberi bobot "ya" atau "tidak"; "selesai" atau "belum", atau dengan bobot persentase penyelesaian tugas yang bersangkutan. Komponen-komponen tingkah laku dalam pekerjaan yang dinilai itu disusun dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan singkat. Dengan demikian, setiap personel perlu disiapkan daftar cheklist sesuai dengan bidang pekerjaannya masing-masing.

2.4.4 Penilaian Langsung ke lapangan

Penilaian kinerja tidak hanya dapat dilakukan diatas kertas berdasarkan catatan atau laporan yang ada. Tetapi dapat melihat langsung pelaksanaan pekerjaan dilapangan. Petugas yang melakukan penilaian ini adalah orang yang mengetahui apa yang harus dilihat dan dinilai. Namun penilaian langsung ke lapangan ini memiliki kelebihan dan kelemahan tersendiri, kelebihanannya terletak :

1. Dapat dilaksanakan lebih obyektif/ berdasarkan kesaksian penilai sendiri
2. Kesalahan atau kekurangan dalam pelaksanaan pekerjaan dapat langsung diinformasikan sehingga tidak terulang
3. Dengan mengamati langsung kelapangan, dapat diketahui hal-hal yang positif dan negatif dalam pelaksanaan pekerjaan.

Sedangkan kelemahannya antara lain:

1. Memerlukan keahlian tertentu dari penilaian sesuai dengan bidang pekerjaan yang dinilai
2. Memerlukan biaya yang lebih besar bila dibandingkan dengan menggunakan metode penilaian lain
3. Tidak semua pejabat mempunyai waktu luang untuk melakukan penilaian langsung ke lapangan secara kontinue.

2.4.5 Penilaian didasarkan Perilaku

Penilaian kinerja berdasarkan uraian pekerjaan yang sudah disusun sebelumnya. Metode ini memberi kesempatan kepada personel yang dinilai untuk mendapatkan umpan balik. Dengan umpan balik ini, ia dapat memperbaiki kelemahannya dalam melaksanakan pekerjaan sesuai tuntutan uraian pekerjaan.

2.4.6 Penilaian didasarkan Insiden Kritis

Penilaian berdasarkan insiden kritis ini, menghendaki kerajinan seorang atasan untuk selalu mencatat peristiwa perilaku yang terjadi baik yang positif ataupun yang negatif. Dan pada waktunya catatan-catatan ini akan menjadi sumber penilaian atasan yang diadakan akhir tahun.

Kelebihan metode ini adalah:

1. Dapat memberikan informasi lengkap tentang peristiwa perilaku personel yang berlawanan dengan pelaksanaan pekerjaan
2. Catatan bukan saja berisi hal-hal yang positif tetapi juga hal-hal yang negatif, sehingga dapat dijadikan sebagai standar penentuan pengembangan personel lebih lanjut

Dan kelemahannya adalah:

1. Tidak semua atasan mempunyai waktu untuk mencatat segala peristiwa yang terjadi
2. Menghendaki ketekunan dan ketelitian yang tinggi untuk membedakan mana yang perlu dan mana yang tidak perlu

2.4.7 Penilaian berdasarkan Efektivitas

Metode ini biasanya dilakukan oleh perusahaan-perusahaan besar yang banyak mempekerjakan banyak personel dan menggunakan sistem pengelolaan perusahaan berdasarkan sasaran (Manajemen Berdasarkan Sasaran=MBS). Metode ini cukup rumit, karena yang diukur adalah

kontribusi personel, bukan kegiatan atau perilaku seperti yang dilakukan metode-metode penilaian lainnya.

Kelebihan MBS ini adalah:

1. Penilaian yang dilakukan lebih obyektif dan dikaitkan dengan sasaran yang akan dicapai perusahaan
2. Para personel dipacu untuk lebih berprestasi sesuai dengan uraian pekerjaan
3. Metode ini menuntut kemampuan menghasilkan pekerjaan, sehingga tugas-tugas diarahkan kepada hal-hal yang mendukung sasaran perusahaan
4. Memberi kesempatan pada personel untuk menetapkan sasaran apa yang akan dicapai

Sebaliknya kelemahan MBS yaitu:

1. Personel merasa dipaksa dan diperas potensinya untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan
2. Sulit bagi personel untuk menentukan mana yang dianggap penting dan mana yang tidak penting dalam melakukan pekerjaan
3. Menuntut adanya ketelitian dan kecermatan dalam pelaksanaan penilaian agar tidak merugikan personel

2.4.8 Penilaian berdasarkan Peringkat

Penilaian berdasarkan metode ini dianggap lebih baik, karena keberhasilan pekerjaan yang dilaksanakan seorang personel amat ditentukan oleh beberapa unsur ciri pembawaan (trait) yang bersangkutan. Oleh sebab itu dalam metode ini yang dinilai adalah unsur-unsur kesetiaan, tanggung jawab, ketaatan, prakarsa, kerjasama, kepemimpinan dan sebagainya.

Tata cara penilaian setiap unsur dalam metode berdasarkan peringkat ini dinyatakan dalam bentuk spektrum angka, yang masing-masing spektrum ditetapkan sebutannya masing-masing. Misalnya :

| Spektrum Angka | Sebutkan |
|----------------|-------------|
| 90 – 100 | Sangat baik |
| 81 - 90 | Baik |
| 71 - 80 | Cukup |
| 61 - 70 | Sedang |
| di bawah 60 | Kurang |

Kelebihan metode peringkat ini :

1. Mudah mempersiapkan model atau formatnya
2. Dapat digunakan untuk menilai personel yang jumlahnya banyak
3. Dapat digunakan oleh pimpinan pada peringkat manapun dalam perusahaan

Sebaliknya, kekurangannya terletak :

1. Sukar melepaskan penilai dari faktor subyektifitas
2. Karena banyak spektrum angka, maka sering terjadi perbedaan penafsiran (interpretasi)
3. Unsur yang dinilai kadang-kadang kurang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan

Metode skala peringkat ini banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia, bahkan lembaga-lembaga pemerintah seperti BUMN juga menggunakan metode ini. Hal ini dapat kita lihat dari ditetapkannya cara penilaian kinerja Pegawai Negeri, berdasarkan PP no 10 tahun 1979 tanggal 15 mei 1979. PP ini mengatur tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan atau yang disingkat DP3.

2.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Atmosoeprpto (2001), kinerja adalah perbandingan antara keluaran (*ouput*) yang dicapai dengan masukan (*input*) yang diberikan. Selain itu, kinerja juga merupakan hasil dari efisiensi pengelolaan masukan dan efektivitas pencapaian sasaran. Oleh karena itu, efektivitas dan efisiensi

pekerjaan yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Untuk memperoleh kinerja yang tinggi dibutuhkan sikap mental yang memiliki pandangan jauh ke depan. Seseorang harus mempunyai sikap optimis, bahwa kualitas hidup dan kehidupan hari esok lebih baik dari hari ini. Pendapat lainnya dikemukakan oleh Furtwengler (2002) yang mengemukakan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka organisasi perlu melakukan perbaikan kinerja. Adapun perbaikan kinerja yang perlu diperhatikan oleh organisasi adalah faktor kecepatan, kualitas, layanan, dan nilai.

Selain keempat faktor tersebut, juga terdapat faktor lainnya yang turut mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu ketrampilan interpersonal, mental untuk sukses, terbuka untuk berubah, kreativitas, trampil berkomunikasi, inisiatif, serta kemampuan dalam merencanakan dan mengorganisir kegiatan yang menjadi tugasnya. Faktor-faktor tersebut memang tidak langsung berhubungan dengan pekerjaan, namun memiliki bobot pengaruh yang sama. Sedangkan Hinggens yang diikuti oleh Umar (2005) mengidentifikasi adanya beberapa variabel yang berkaitan erat dengan kinerja, yaitu mutu pekerjaan, kejujuran pegawai, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, kehandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab dan pemanfaatan waktu.

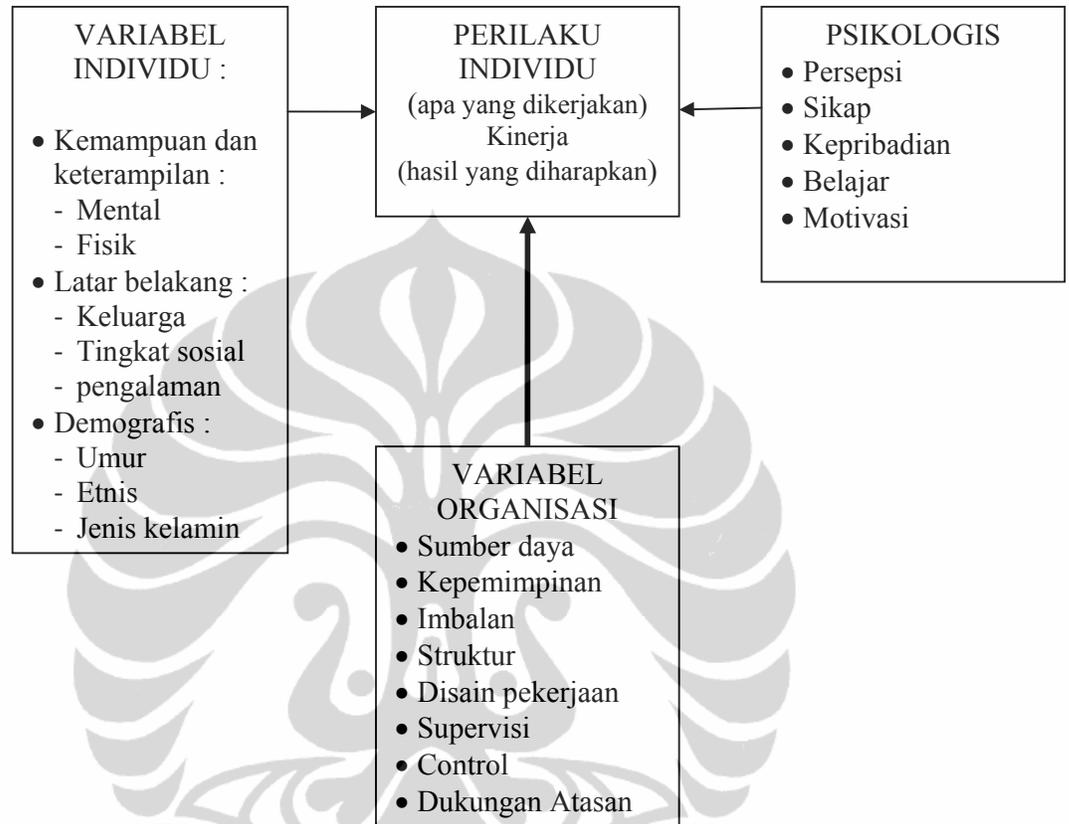
Gibson (1996) menyatakan terdapat tiga kelompok variabel yang mempengaruhi kinerja dan perilaku yaitu: (1) variabel individu, yang meliputi kemampuan dan ketrampilan, fisik maupun mental, latar belakang, pengalaman dan demografi, umur dan jenis kelamin, asal usul dan sebagainya. Kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu, sedangkan demografi mempunyai hubungan tidak langsung pada perilaku dan kinerja, (2) variabel organisasi, yakni sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan, (3) variabel psikologis, yakni persepsi, sikap, kepribadian, belajar, kepuasan kerja dan motivasi. Persepsi, sikap, kepribadian dan belajar merupakan hal yang kompleks dan sulit diukur serta kesempatan tentang pengertiannya sukar dicapai, karena seseorang individu masuk dan bergabung ke dalam

suatu organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang, budaya dan ketrampilan yang berbeda satu sama lainnya. Uraian dari variabel kinerja dapat dilihat sebagai berikut:

1. Tanggungjawab: adalah kesanggupan seorang bidan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul risiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya (Murlis, 2006).
2. Inisiatif: adalah prakarsa atau kemampuan seorang bidan untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan, (Steers, 2005).
3. Jumlah pekerjaan: variabel ini berkembang berdasarkan kenyataan bahwa pekerjaan itu berbeda-beda satu sama lain dimana beberapa diantaranya lebih menarik dan menantang dibanding lainnya.

Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi (determinan) kinerja personel, dilakukanlah pengkajian terhadap beberapa teori kinerja. Secara teoritis ada 3 kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Ketiga kelompok variabel tersebut mempengaruhi perilaku kerja yang pada akhirnya berpengaruh pada kinerja personel. Perilaku yang berhubungan dengan kinerja adalah yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan untuk mencapai sasaran suatu jabatan atau tugas.

**Gambar 2.1. Diagram Skematis Teori Perilaku dan Kinerja
Gibson (1987) dalam Yaslis, 2002**



Variabel individu dikelompokkan pada sub variabel kemampuan dan keterampilan, latarbelakang dan demografis. Sub variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel demografis (Gibson, 1987) mempunyai efek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu.

Variabel psikologis terdiri dari sub variabel persepsi, sikap, kepribadian dan belajar. Menurut Gibson (1987) kinerja merupakan hal yang kompleks dan sulit diukur serta sukar mencapai kesepakatan pengertian variabel tersebut, karena individu masuk dan bergabung dalam organisasi, kerja pada usia, etnis, latar belakang budaya dan keterampilan yang berbeda satu dengan yang lain.

Variabel organisasi menurut Gibson (1987) berefek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu. Kopelman (1986) mengemukakan sub variabel imbalan akan berpengaruh untuk meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya secara langsung akan meningkatkan kinerja individu.

Beberapa penelitian yang dilakukan peneliti di Indonesia, model teori yang dikembangkan Gibson perlu ditambahkan variabel kontrol dan supervisi pada kelompok variabel organisasi.

2.6 Kompetensi/ Kemampuan Pegawai

Kompetensi didefinisikan oleh Mitrani et.al, (1992) dan Spencer and Spencer, (1993); *“an underlying characteristics of an individual which is related to criterionreferenced effective and or superior performance in a job or situation* (sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya).

Berdasarkan definisi tersebut bahwa kata *“ underlying characteristic”* mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Sedangkan kata *“causally related”* berarti kompetensi adalah suatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Sedangkan kata *“Criterionreferenced”* mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Misalnya, kriteria volume penjualan yang mampu dihasilkan oleh seseorang tenaga.

Kompetensi dapat berupa penguasaan masalah, ketrampilan kognitif maupun ketrampilan perilaku, tujuan, perilaku, konsep diri, sikap atau nilai. Setiap orang dapat diukur dengan jelas dan dapat ditunjukkan untuk membedakan perilaku unggul atau yang berprestasi rata-rata.

Penguasaan masalah dan ketrampilan relatif mudah diajarkan, mengubah sikap dan perilaku relatif lebih sukar. Sedangkan mengubah tujuan dapat dilakukan tetapi prosesnya panjang, lama dan mahal.

Penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan untuk katagori baik atau rata-rata. Penentuan ambang kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi proses seleksi, suksesi perencanaan, evaluasi kinerja dan pengembangan SDM. Menurut Spencer and Spencer (1993), Mitrani et. Al, (1992), terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu :

- a. “Knowledge” adalah informasi yang memiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (*knowledge*) merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memperidiksi kinerja SDM karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.
- b. “Skill” adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya, seorang dokter gigi secara fisik mempunyai keahlian untuk mencabut dan menambal gigi tanpa harus merusak saraf. Selain itu kemampuan seorang programmer komputer untuk mengorganisasikan 50.000 kode dalam logika yang sekuensial.
- c. *Motives adalah drive, direct and select behavior to ward certain actions or goals and away from other* Seseorang memiliki motif berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberikan tantangan pada dirinya dan bertanggungjawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan feed back untuk memperbaiki dirinya.
- d. “*Traits*” adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya percaya diri (*selfonfidence*), kontrol diri (*self-control*), steress resistance, atau hardiness (ketabahan / daya tahan).
- e. “*Self-Concept*” adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana value (nilai) yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi

seseorang melakukan sesuatu. Seseorang yang dinilai menjadi “*leader*” seyogyanya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.

Dalam kaitannya dengan karakteristik ke lima kompetensi tadi, maka dapat dikatakan adanya 3 kecenderungan yang terjadi:

1. Bahwa kompetensi pengetahuan (*Knowledge Competencies*) dan keahlian (*Skill Competencies*) cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia. Oleh karenanya kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan sehingga program pelatihan merupakan cara yang baik untuk menjamin tingkat kemampuan SDM.
2. Motif kompetensi dan “*trait*” berada pada “*personality iceberg*” sehingga cukup sulit untuk dinilai dan dikembangkan sehingga salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi.
3. *Self-concept* (konsep diri), *trait* (watak / sifat) dan motif kompetensi lebih tersembunyi (*hidden*), dalam (*deeper*) dan berada pada titik central kepribadian seseorang (Spencer and Spencer, 1993). Konsep diri (*selfconcept*) terletak diantara keduanya. Sedangkan sikap dan nilai (*values*) seperti percaya diri “*self-confidence*” (*seeing ones self as a “manajer” instead of a “technical/profesional”*) dapat dirubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

Dengan melihat kecenderungan di atas, maka dapat memberikan gambaran pada manajemen bagaimana upaya meningkatkan kualitas SDM ke depan baik dalam perencanaan maupun dalam pengembangannya. Disisi lain bahwa karakteristik tersebut memiliki hubungan satu dengan yang lain yang saling menentukan.

Menurut Dharma (2005) kompetensi kerja dapat dilakukan penilaian sebagaimana yang diuraikan oleh Spencer, Mc Clelland dan Spencer (1996)

kepada penelitian David Mc Clelland mengenai variabel kompetensi yang mana yang memperkirakan kinerja suatu pekerjaan.

Spencer (1996) menetapkan dua puluh kompetensi yang paling sering dipakai untuk memperkirakan keberhasilan. Kompetensi dikelompokkan ke dalam enam kluster sebagai berikut:

- Kluster prestasi (*Achievement Cluster*)
 1. Orientasi pencapaian
 2. Kepedulian akan kualitas dan keteraturan
 3. Inisiatif
- Kluster bantuan/pelayanan
 1. Pemahaman interpersonal
 2. Orientasi pelayanan konsumen
- Kluster pengaruh
 1. Dampak dan pengaruh
 2. Kesadaran organisasional
 3. Membangun hubungan (jaringan kerja)
- Kluster manajerial
 1. Pengarahan
 2. Kerja sama kelompok dan kerja sama
 3. Mengembangkan orang lain
 4. Kepimpinan tim
- Kluster pemikiran kognitif/pemecahan masalah
 1. Kepiawaian teknis
 2. Pencarian informasi
 3. Berpikir analitis
 4. Berpikir konseptual
- Kluster efektifitas pribadi
 1. Kendali diri, daya tahan terhadap stress
 2. Rasa percaya diri
 3. Komitmen terhadap organisasi 'kepemikiran bisnis'
 4. Fleksibilitas

2.7 Variabel Penelitian

2.7.1 Variabel individu

Pekerja memasuki organisasi dengan karakteristik tertentu yang akan mempengaruhi mereka di tempat kerja. Karakteristik tersebut antara lain seperti: usia, jenis kelamin, status perkawinan, pendidikan, lama kerja, motivasi dan pembelajaran.

2.6.2.1 Umur

Faktor individu terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis. Variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu, variabel demografis mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu. Umur responden yang tergolong muda (20-35 tahun) cenderung mempunyai tingkat pemahaman kerja yang lebih rendah dibandingkan dengan perawat yang berumur 36-45 tahun (Megawati, 2005).

Hasil penelitian Nasution Tahun 2009, menunjukkan bahwa kelompok umur pada responden yang berusia ≥ 39 tahun lebih besar persentasenya yaitu 45,2% dengan kinerja baik dibandingkan usia < 39 tahun yaitu 24,2%. Keadaan tersebut menunjukkan kemungkinan semakin bertambahnya usia seseorang semakin berkualitas kinerjanya dengan bertindak lebih hati-hati dan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugasnya.

Hasil penelitian Prabowo,dkk Tahun 2007 memberikan hasil bahwa variabel umur tidak mempunyai hubungan yang bermakna ($r=-0,057$ dan $p=0,751$) terhadap kinerja PNS kantor Dinas Kesehatan Kota Tanjungbalai. Hubungan yang negatif memperlihatkan bahwa ada kecenderungan umur semakin tua kinerja akan semakin meningkat namun hal ini tidak bermakna. Nilai rata-rata

kinerja bertambah sesuai dengan pertambahan umur. Umur tidak mempengaruhi kinerja karena selain kemampuan fisik tetapi kemampuan pengambilan keputusan juga dibutuhkan. Hasil ini bertentangan dengan pendapat bahwa pada dasarnya kinerja akan menurun bila bertambah umurnya. Hal ini disebabkan karena kemampuan fisik seperti kekuatan, kelenturan, kecepatan dan koordinasi menurun sesuai pertambahan umur.

Hasil kemampuan dan ketrampilan seseorang seringkali dihubungkan dengan umur, sehingga semakin lama umur seseorang maka pemahaman terhadap masalah akan lebih dewasa dalam bertindak. Hal lain umur juga berpengaruh terhadap produktivitas dalam bekerja. Tingkat pematangan seseorang yang didapat dari bekerja seringkali berhubungan dengan penambahan umur, disisi lain pertambahan umur seseorang akan mempengaruhi kondisi fisik seseorang (Depkes, 2002).

2.6.2.2 Jenis Kelamin

Pengaruh jenis kelamin dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh jenis pekerjaan yang akan dikerjakan. Pada pekerjaan yang bersifat khusus, misalnya mencangkul dan mengecat tembok maka jenis kelamin sangat berpengaruh terhadap keberhasilan kerja, akan tetapi pada pekerjaan yang pada umumnya lebih baik dikerjakan oleh laki-laki akan tetapi pemberian ketrampilan yang cukup memadai pada wanitapun mendapatkan hasil pekerjaan yang cukup memuaskan. Ada sisi lain yang positif dalam karakter wanita yaitu ketaatan dan kepatuhan dalam bekerja, hal ini akan mempengaruhi kinerja secara personal (Gibson, 1996).

Berdasarkan penelitian sejenis yang dilakukan Nasution Tahun 2009, jenis kelamin menunjukkan bahwa

responden perempuan lebih besar persentasenya yang berkinerja baik yaitu 38,3% dibandingkan dengan responden laki-laki, yaitu 26,7%. Jenis kelamin responden dalam penelitian ini lebih banyak perempuan dibandingkan laki-laki, hal ini sesuai dengan sejarah awal profesi keperawatan yang dimulai dari Florence Nightingale yang mulanya sebagai pekerjaan yang didasari kasih sayang seorang ibu atau perempuan. Keadaan ini memungkinkan perempuan lebih baik kinerjanya dibandingkan laki-laki.

Penelitian yang dilakukan Prabowo tahun 2005, memberikan hasil bahwa variabel jenis kelamin tidak mempunyai hubungan yang bermakna ($\chi^2=0,201$, $\chi^2=1,393$ dan $p=0,498$) terhadap kinerja pegawai negeri sipil kantor Dinas Kesehatan Kota Tanjungbalai. Nilai rerata kinerja perempuan (145,54) lebih baik dari lelaki (139,65). Jenis kelamin tidak mempengaruhi kinerja, antara laki-laki dan perempuan hanya ada perbedaan yang kecil saja. Akan tetapi, desain pekerjaan yang berbasis kepada jenis kelamin juga patut diperhitungkan seperti pada DKT terungkap bahwa perempuan mengalami sedikit kesulitan bila harus ke lapangan secara mendadak, sehingga perempuan sebaiknya ditempatkan di kantor saja. Perbedaan dalam kebutuhan akan fisik dan mental seseorang akan berbeda karena dipengaruhi oleh faktor biologis yang berakibat pada semangat kerja baik secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi kinerjanya.

2.6.2.3 Tingkat Pendidikan

Menurut Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2003) tingkat pendidikan adalah suatu proses jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, yang mana tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan

konseptual dan teoritis untuk tujuan-tujuan umum. Dengan demikian Hariandja (2002) menyatakan bahwa tingkat pendidikan seorang karyawan dapat meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki kinerja perusahaan.

2.6.2.4 Masa Kerja (Lama Kerja)

Telah dilakukan tinjauan ulang yang meluas terhadap hubungan senioritas dalam produktifitas. Kita mendefenisikan senioritas sebagai lama seorang menjalankan pekerjaan tertentu. Bukti terbaru menunjukkan hubungan positif antara senioritas dan produktifitas. Lama kerja yang diekspresikan sebagai pengalaman kerja akan menjadi gambaran yang baik terhadap produktifitas.

Dalam organisasi pemerintah, untuk menduduki jabatan struktural terendah bagi pegawai yang berpendidikan Akademi/ DIII ke bawah diperlukan waktu minimal 12 tahun masa kerja. Kondisi ini sesuai dengan 5 tahap perkembangan karir seseorang, dimana setiap tahapnya memiliki usia tertentu. Tahap-tahap tersebut yaitu tahap Exploratif (0-20 tahun), tahap Establishment (20-35 tahun), tahap Mid Career (35-50 tahun), tahap Late Career (50-70 tahun) dan tahap Decline (Asnawi, 1999). (<http://repository.usu.ac.id>).

Berdasarkan penelitian Nasution tahun 2009, lama kerja menunjukkan bahwa responden yang bekerja ≥ 13 tahun kinerjanya lebih baik yaitu 46,2% dibandingkan responden yang bekerja < 13 tahun, yaitu 25%. Hal ini didasari dengan banyaknya pengalaman yang didapat selama bekerja dan tingkat kecekatan yang lebih tinggi karena faktor kebiasaan atau terbiasa melakukan pekerjaan tersebut.

2.6.2.5 Keluarga (Status Perkawinan)

Pengaruh tanggung jawab keluarga berbeda antara pria dan wanita. Pria dengan beban keluarga tinggi berhubungan dengan peningkatan jam kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan pria yang beban keluarganya rendah. Sebaliknya, efek berlawanan terjadi pada wanita karena beban keluarga yang tinggi akan mengurangi jam kerja per minggu, sedangkan beban keluarganya yang rendah meningkatkan jam kerja (Shye,1997) dalam Ilyas 2002.

Hasil penelitian Prabowo,dkk tahun 2007 memberikan hasil bahwa variabel status perkawinan tidak mempunyai hubungan yang bermakna ($k=0,131$, $x^2=0,573$ dan $p=0,183$) terhadap kinerja PNS kantor Dinas Kesehatan Kota Tanjungbalai. Nilai rerata kinerja untuk yang sudah kawin 141,84 dan yang belum serta pernah kawin 144,00, ada perbedaan nilai tetapi sebagian besar responden pada kelompok sudah kawin yaitu 31 orang. Status perkawinan tidak mempengaruhi kinerja.

2.6.2.6 Komitmen pada Organisasi

Dorongan dan kemampuan seseorang untuk menyesuaikan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi, untuk bertindak dengan cara yang menunjang tujuan organisasi atau memenuhi kebutuhan organisasi, mencakup: Bersedia membantu teman sekerja dalam menyelesaikan pekerjaan, Menggabungkan aktivitas pribadi untuk memenuhi kebutuhan organisasi, Memahami kebutuhan kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar, Memilih untuk memenuhi kebutuhan organisasi daripada mengejar kepentingan sendiri (Spencer & Spencer).

2.6.2.7 Keinginan Berprestasi

Derajat kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya sehingga ia terdorong berusaha untuk bekerja dengan lebih baik atau di atas standar, meliputi: Bekerja untuk memenuhi standar yang ditetapkan oleh manajemen, Menetapkan dan bertindak dalam meraih sasaran diri sendiri dan orang lain, Fokus pada perbaikan, Pengoptimalan dalam penggunaan sumber daya, Melakukan perhitungan terhadap resiko entrepreneurial (Spencer & Spencer).

2.6.2.8 Kerjasama

Dorongan atau kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain; dorongan atau kemampuan untuk menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas, meliputi: Meminta ide dan pendapat dalam mengambil keputusan atau, merencanakan sesuatu, Menjaga orang lain tetap memiliki informasi dan hal-hal baru tentang proses dalam kelompok, dan membagi informasi yang relevan, Memperlihatkan harapan positif kepada orang lain, Menghargai orang lain yang berhasil, Mendorong orang lain dan membuat mereka merasa penting (Spencer & Spencer).

2.6.2.9 Proaktif

Dorongan bertindak untuk melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut oleh pekerjaan / lingkungan melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah lebih dahulu, tindakan ini dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan atau menghindari timbulnya masalah atau menciptakan peluang baru, meliputi: Tidak menyerah terhadap suatu penolakan, Mengenali & memanfaatkan peluang – peluang, Memiliki performansi lebih dari yang

diharapkan pekerjaan, Mengantisipasi dan menyiapkan peluang & masalah (Spencer & Spencer).

2.6.2.10 Disiplin

Dorongan dalam diri seseorang untuk memastikan / mengurangi ketidakpastian khususnya berkaitan dengan penugasan, kualitas dan ketepatan / ketelitian data dan informasi di tempat kerja, meliputi: Mengawasi & memeriksa informasi, Perhatian terhadap kejelasan, kepastian, Keinginan untuk mengurangi ketidakpastian (Spencer & Spencer).

2.7.2 Variabel Organisasi

Bila terjadi kesenjangan antara apa yang sedang dikerjakan personel dan apa yang seharusnya ditampilkan untuk memperbaiki kinerja personel perlu dilakukan observasi terhadap penyebab kinerja yang sub optimal tersebut. Untuk memberikan kesempatan kepada personel bekerja optimal, organisasi harus menciptakan lingkungan yang berbeda untuk personel profesional. Pasternak, dkk (1993) menyarankan agar organisasi kesehatan mengembangkan dan melaksanakan rancangan penilaian kinerja dengan seksama dan memonitor secara periodik lingkungan praktek dalam kelompok profesional kedokteran (Ilyas, 2002).

2.6.2.1 Supervisi

Supervisi adalah proses yang mengacu anggota unit kerja untuk berkontribusi secara positif agar tujuan organisasi tercapai. Kemampuan penyelia (*supervisor*) untuk secara efektif memperkerjakan personel agar mencapai tujuan departemen adalah penting bagi kesuksesan penyelia yang berasal dari lembaga kontrol eksternal akan kurang sensitif dalam menilai kinerja subordinat dan akan mengevaluasi

lebih negatif daripada penyelia dengan kontrol internal (Ilyas, 2002).

2.6.2.2 Dukungan Atasan

Peran manajemen puncak atau pemimpin menurut Subanegara (2005) adalah dapat menanamkan dan menguatkan berbagai aspek budaya kepada bawahan melalui mekanisme: fokus perhatian; para manajer puncak mengkomunikasikan berbagai prioritas, nilai dan *concerns* mereka melalui pilihan-pilihan tentang apa yang mereka puji, kritik, nilai, tanya dan dukung. Reaksi terhadap krisis; bagaimana para manajer puncak menghadapi krisis adalah signifikan dalam penanaman nilai-nilai budaya, karena kondisi emosional yang terlibat meningkatkan potensi pembelajaran berbagai asumsi dan nilai.

Sopiah (2008:58) menyatakan lingkungan juga bisa mempengaruhi kinerja seseorang. Situasi lingkungan yang kondusif, misalnya dukungan dari atasan, teman kerja, sarana dan prasarana yang memadai akan menciptakan kenyamanan tersendiri dan akan memacu kinerja yang baik. Sebaliknya, suasana kerja yang tidak nyaman karena sarana dan prasarana yang tidak memadai, tidak adanya dukungan dari atasan, dan banyak terjadi konflik akan memberi dampak negatif yang mengakibatkan kemerosotan pada kinerja seseorang (<http://repository.usu.ac.id>).

Kreitner dan Kinicki (2006) menyebutkan bahwa, ada sejumlah faktor yang mempengaruhi lingkungan organisasi, pengaruh yang utama terdiri dari lima dimensi, yaitu: a) Karakteristik pekerjaan, b) pembayaran / gaji, c) promosi, d) supervisi / penyelia, e) kelompok kerja dan kondisi dalam melakukan pekerjaan.

Menurut Darma (2005), faktor-faktor organisasi yang mempengaruhi kinerja adalah : rekan kerja, atasan, organisasi, penghargaan dan insentif. Oleh karena itu sudah selayaknya sebuah organisasi menciptakan suatu kondisi yang memungkinkan tenaga memberikan kontribusi yang maksimal dengan kualitas profesional, misalnya dengan meninjau kembali struktur organisasi yaitu memberi tempat yang setara dengan profesi organisasinya.

2.6.2.3 Sarana dan Prasarana

Secara umum sarana dan prasarana adalah alat penunjang keberhasilan suatu proses upaya yang dilakukan di dalam pelayanan publik, karena apabila kedua hal ini tidak tersedia maka semua kegiatan yang dilakukan tidak akan dapat mencapai hasil yang diharapkan sesuai dengan rencana.

Moenir (1992) mengemukakan bahwa sarana adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga dalam rangka kepentingan yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja. Pengertian yang dikemukakan oleh Moenir, jelas memberi arah bahwa sarana dan prasarana adalah merupakan seperangkat alat yang digunakan dalam suatu proses kegiatan baik alat tersebut adalah merupakan peralatan pembantu maupun peralatan utama, yang keduanya berfungsi untuk mewujudkan tujuan yang hendak dicapai.

2.6.2.4 Imbalan atau Kompensasi

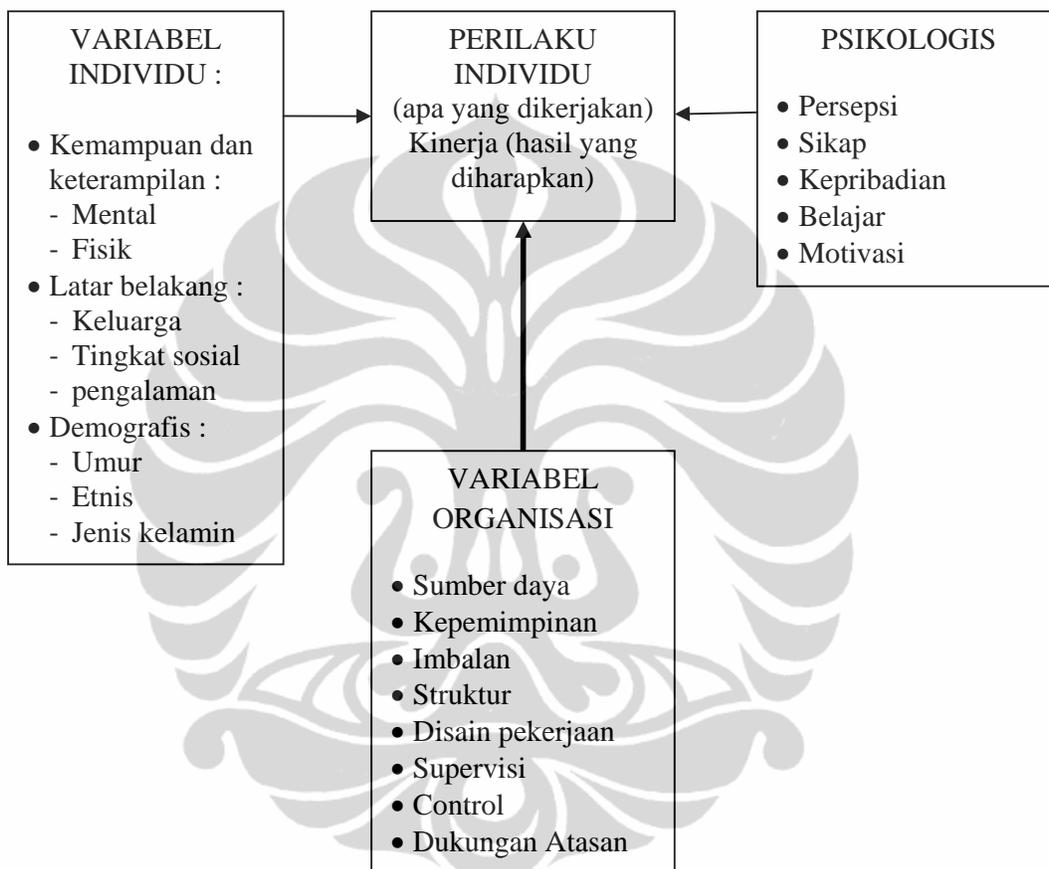
Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan oleh perusahaan (Hasibuan, 1990).

Kompensasi kerja merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi dan muncul dari pekerjaan mereka, dan mempunyai dua komponen yaitu ada pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus, dan ada pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan.

Menurut Soekidjo Notoadmodjo ada beberapa keuntungan dengandiberikannya kompensasi pelengkap, yaitu: (1) meningkatkan semangat kerja dan kesetiaan atau loyalitas para karyawan terhadap organisasi atau perusahaan, (2) menurunkan jumlah absensi para karyawan dan adanya perputaran kerja, (3) mengurangi pengaruh organisasi karyawan terhadap kegiatan organisasi, dan (4) meminimalkan biaya-biaya kerja lembur yang berarti mengefektifkan prestasi kerja karyawan (Tohardi, 2002). Ada dua azas penting dalam program pemberian kompensasi (balas jasa) supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan yaitu: (1) azas adil, (2) azas layak dan wajar.

BAB III
KERANGKA TEORI, KERANGKA KONSEP
DAN DEFINISI OPERASIONAL

3.1 Kerangka Teori



Gambar 3.1
Kerangka Teori Penelitian Menurut Teori Perilaku dan Kinerja
Gibson (1987) Dalam Yaslis (2002)

Secara konseptual kerangka konsep penelitian ini dibangun berdasarkan teori perilaku dan prestasi Gibson (1987) dalam buku Ilyas (2002), maka peneliti menyatakan bahwa ada berbagai faktor yang diduga berhubungan dengan Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten

Bintan Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2012. Namun tidak semua faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan diteliti dalam penelitian ini mengingat keterbatasan waktu dan sarana. Pada penelitian ini ada beberapa faktor yang tidak diteliti yaitu:

1. Domisili, etnis, tidak diteliti karena tidak bervariasi.
2. Kemampuan dan keterampilan tidak diukur, karena membutuhkan waktu yang lama untuk mengukurnya.
3. Kepemimpinan, desain pekerjaan, struktur tidak diteliti, karena kepemimpinan membutuhkan penelitian yang lebih dalam, desain pekerjaan dan struktur tidak diteliti, karena sudah jelas.
4. Variabel psikologi seperti persepsi, kepribadian, belajar, merupakan hal yang kompleks dan sulit diukur (Gibson, 1987 dalam Ilyas, 1999).

Kerangka konsep penelitian ini juga dibangun berdasarkan teori Kompetensi menurut Spencer (1993). Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama (Spencer dan Spencer, 1993), Spencer juga mengatakan bahwa kompetensi intelektual, emosional, dan sosial sebagai bagian dari kepribadian yang paling dalam pada seseorang dapat memprediksi atau mempengaruhi keefektifan kinerja individu. Menurut Spencer and Spencer (1993) motif, sifat, konsep diri, sikap atau nilai-nilai, pengetahuan dasar atau keterampilan kognitif atau perilaku setiap karakteristik individu yang diukur atau dihitung secara reliabel yang dapat ditampilkan untuk membedakan secara signifikan antara kinerja unggul dan rata-rata, atau antara kinerja efektif dan tidak efektif.

Permodelan kompetensi telah muncul sebagai pendekatan untuk menentukan dan menilai prestasi kerja yang berfokus pada karakteristik individu (Wolfe et al, 2008), hal ini sejalan dengan pernyataan Boyatzis (1992) dalam Moore, bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang untuk bekerja secara efektif dan menghasilkan kinerja yang unggul. Wibowo (2011) juga mengatakan bahwa kompetensi merupakan

karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku ditempat kerja. Sejalan dengan pernyataan Hartle (1995) dalam Le Deist (2005) bahwa kompetensi sebagai karakteristik individu yang telah diperlihatkan untuk mendorong kinerja yang unggul termasuk kompetensi dari pengetahuan dan keterampilan maupun elemen yang mendasari kompetensi seperti sifat dan motif.

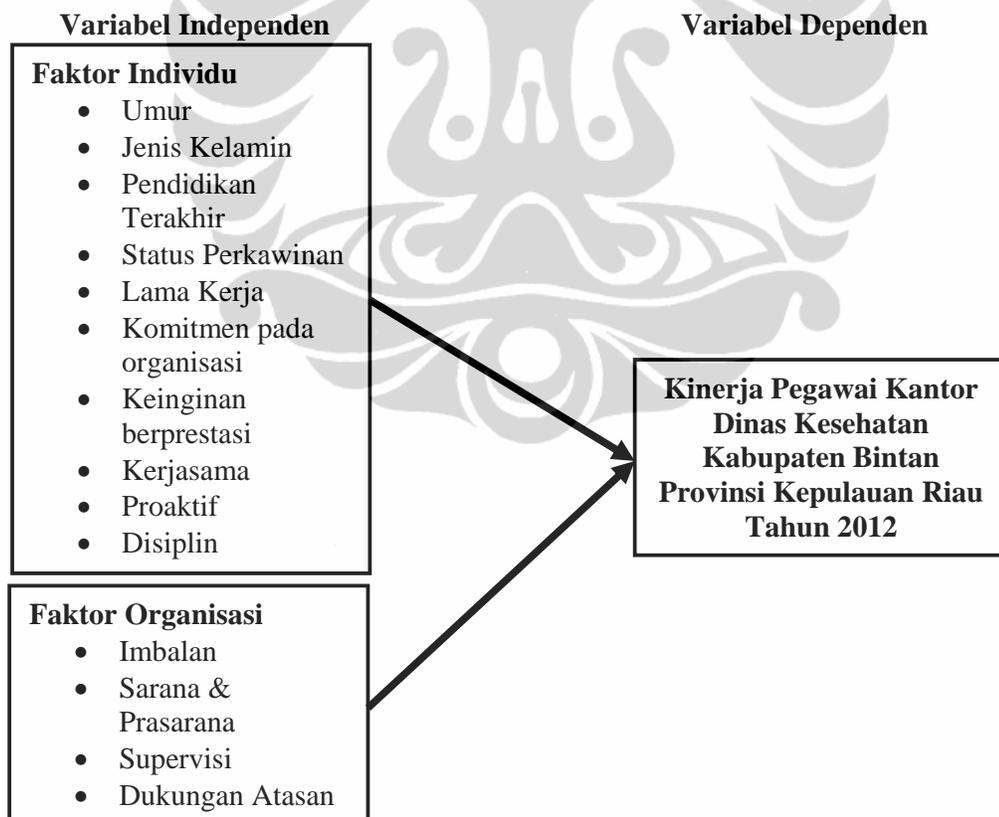
Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli dan hasil penelitian diatas maka faktor kompetensi dimasukkan atau digabungkan dalam faktor individu, karena karakteristik individu merupakan hal yang mendasari kompetensi. Faktor-faktor kompetensi menurut Spencer & Spencer ada 20 faktor. Dalam hasil penelitian Nurmiyanto dan Siswanto, hanya ada 7 (tujuh) faktor kompetensi yang mempengaruhi kinerja pegawai yang dibutuhkan oleh Dinas Pekerjaan Umum kota probolinggo, dengan dibedakan penilaian kinerja menurut dua kemampuan, yaitu kemampuan secara teknis dan manajerial. Dalam penelitian ini tidak akan dibedakan menurut kemampuan, karena akan menyulitkan dalam penilaian.

Tidak semua faktor dapat diambil dalam penilaian Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan mengingat keterbatasan waktu dan sarana. Pada penelitian ini hanya 5 faktor yang diambil, yaitu: Faktor disiplin, keinginan berprestasi, komitmen pada organisasi, proaktif, dan kerjasama. Mengingat penelitian ini untuk pegawai (staf) Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan, maka faktor memimpin tidak diambil. Faktor melayani juga tidak diambil dalam penelitian ini, karena faktor melayani digunakan untuk penghasil jasa (organisasi jasa).

3.2 Kerangka Konsep

Kerangka konsep penelitian ini dibangun berdasarkan penggabungan dari 2 teori, yaitu teori perilaku dan prestasi Gibson (1987) dalam buku Ilyas (2002), dan teori Kompetensi menurut Spencer (1993) dalam hasil penelitian Nurmianto dan Siswanto.

Kerangka konsep pada penelitian ini terdiri dari variabel bebas (*variable independen*) yaitu: Faktor Individu (umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir, status perkawinan, lama kerja, komitmen pada organisasi, keinginan berprestasi, kerjasama, proaktif, dan disiplin), Faktor Organisasi (imbalan, sarana dan prasarana, supervise, dan dukungan atasan). Sedangkan variable terikat (*variable dependen*) yaitu: kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan. Secara skematis kerangka konsep penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.2
Kerangka Konsep Analisis Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2012

3.3 Definisi Operasional

| Variabel | Definisi Operasional | Cara Ukur | Alat Ukur | Hasil Ukur | Skala |
|---|--|---|-----------|---|----------|
| Kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan | Adalah penilaian yang dilakukan oleh diri sendiri, teman sekerja, dan atasan meliputi kehadiran, penampilan/ tingkah laku, hasil kerja, pelaksanaan tugas sesuai dengan uraian tugas, ketepatan waktu, dan hasil yang dicapai. | Pengisian sendiri oleh responden, terdiri dari pegawai yang dinilai, atasan dan teman sekerja | Kuesioner | Ada 33 pertanyaan, masing-masing jawaban: Sangat Setuju, diberi skor 3, Setuju diberi skor 2, Tidak Setuju diberi skor 1, Sangat Tidak Setuju diberi skor 0. Kemudian dijumlahkan, sehingga Skor tertinggi adalah 99 dan skor terendah adalah 0 | Interval |
| Umur | Lama hidup responden yang dihitung sejak lahir sampai dengan waktu penelitian tahun. | Pengisian sendiri oleh responden (pegawai yang dinilai) tanggal dan tahun kelahirannya | Kuesioner | Jumlah Tahun | Rasio |
| Jenis Kelamin | Jenis perbedaan fisik responden | Pengisian sendiri oleh responden | Kuesioner | 0. Perempuan 1. Laki-laki | Nominal |

| | | | | | |
|---------------------|--|--|-----------|--|---------|
| | | (pegawai yang dinilai) | | | |
| Pendidikan Terakhir | Pendidikan formal terakhir yang diselesaikan responden saat mengisi kuesioner. | Pengisian sendiri oleh responden (pegawai yang dinilai) melalui pilihan jawaban yang tersedia di kuesioner | Kuesioner | 0. SD 1. SLTP 2. SLTA 3. DIII/Akademi 4. S1/S2 | Ordinal |
| Status Perkawinan | Status pernikahan yang pernah dialami responden | Pengisian sendiri oleh responden (pegawai yang dinilai) melalui pilihan jawaban yang tersedia di kuesioner | Kuesioner | 0. Tidak menikah (cerai/belum menikah) 1. Menikah | Ordinal |
| Lama Kerja | Lama waktu bekerja sebagai pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan dihitung dalam tahun. | Pengisian sendiri oleh responden (pegawai yang dinilai) dan dicek | Kuesioner | Dalam Tahun | Rasio |

| | | | | | |
|--------------------------|---|--|-----------|--|----------|
| | | melalui data kepegawaian | | | |
| Komitmen pada Organisasi | Kompetensi seseorang untuk menyamakan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan dari organisasi tempat ia berada. | Pengisian sendiri oleh responden (pegawai yang dinilai) melalui pilihan yang tersedia di kuesioner | Kuesioner | Ada 6 pertanyaan, masing-masing jawaban: Sangat Setuju, diberi skor 3, Setuju diberi skor 2, Tidak Setuju diberi skor 1, Sangat Tidak Setuju diberi skor 0. Kemudian dijumlahkan, sehingga Skor tertinggi adalah 18 dan skor terendah adalah 0 | Interval |
| Keinginan Berprestasi | Kompetensi seseorang untuk bekerja dengan baik sehingga mampu melalui standar. Standar ini dapat berupa hasil kerjanya di masa lalu, ukuran yang ditetapkan perusahaan, keberhasilan orang lain, sesuatu yang menantang atau bahkan sesuatu yang belum pernah dicapai orang lain. | Pengisian sendiri oleh responden (pegawai yang dinilai) melalui pilihan yang tersedia di kuesioner | Kuesioner | Ada 9 pertanyaan, masing-masing jawaban: Sangat Setuju, diberi skor 3, Setuju diberi skor 2, Tidak Setuju diberi skor 1, Sangat Tidak Setuju diberi skor 0. Kemudian dijumlahkan, sehingga | Interval |

| | | | | | |
|-----------|--|--|-----------|---|----------|
| | | | | Skor tertinggi adalah 27 dan skor terendah adalah 0 | |
| Kerjasama | Kompetensi untuk melakukan kerjasama dengan sesama, menjadi bagian dari tim. Keanggotaan tim tidak harus secara formal namun bisa jadi berasal dari berbagai fungsi dan tingkatan dimana terjadi komunikasi satu sama lainnya untuk menyelesaikan masalah. | Pengisian sendiri oleh responden (pegawai yang dinilai) melalui pilihan yang tersedia di kuesioner | Kuesioner | Ada 10 pertanyaan, masing-masing jawaban: Sangat Setuju, diberi skor 3, Setuju diberi skor 2, Tidak Setuju diberi skor 1, Sangat Tidak Setuju diberi skor 0. Kemudian dijumlahkan, sehingga Skor tertinggi adalah 30 dan skor terendah adalah 0 | Interval |
| Proaktif | Kompetensi seseorang untuk melakukan lebih dari yang diperlukan (proaktif), mengambil inisiatif, dan untuk mendapat lebih banyak informasi. Ini dilakukannya untuk meningkatkan keberhasilan, mencegah timbulnya permasalahan atau menciptakan peluang. | Pengisian sendiri oleh responden (pegawai yang dinilai) melalui pilihan yang tersedia di kuesioner | Kuesioner | Ada 16 pertanyaan, masing-masing jawaban: Sangat Setuju, diberi skor 3, Setuju diberi skor 2, Tidak Setuju diberi skor 1, Sangat Tidak Setuju diberi skor 0. Kemudian dijumlahkan, sehingga | Interval |

| | | | | | |
|----------|--|---|----------------------------------|--|----------|
| | | | | Skor tertinggi adalah 48 dan skor terendah adalah 0 | |
| Disiplin | Kompetensi untuk selalu mengerjakan sesuatu tepat pada waktu yang telah ditentukan. | Menggunakan daftar <i>checklist</i> absensi yang dilakukan oleh peneliti selama dua minggu (10 hari kerja). | daftar <i>checklist</i> absensi. | Jumlah kehadiran staf perhari dinilai dalam 4 waktu, yaitu: pukul 08.00 wib, pukul 11.00 wib, pukul 13.00 wib, dan pukul 15.00 wib. Nilai maksimal 4 dan nilai minimum 0 dalam 1 hari, yang kemudian dijumlahkan sehingga nilai minimum 0 dan nilai maksimum 40. | Interval |
| Imbalan | Persepsi responden terhadap imbalan/ penghasilan yang diterima oleh pegawai berupa gaji, tunjangan, dan lain-lain yang diterima sesuai ketentuan yang berlaku di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan. | Pengisian sendiri oleh responden (pegawai yang dinilai) melalui pilihan yang tersedia di | Kuesioner | Ada 7 pertanyaan, masing-masing jawaban: Sangat Setuju, diberi skor 3, Setuju diberi skor 2, Tidak Setuju diberi skor 1, Sangat Tidak Setuju diberi | Interval |

| | | | | | |
|--------------------------|---|--|-----------|--|----------|
| | | kuesioner. | | skor 0. Kemudian dijumlahkan, sehingga Skor tertinggi adalah 21 dan skor terendah adalah 0 | |
| Sarana & Prasarana Kerja | Keberadaan dan kelengkapan peralatan kantor yang disediakan oleh kantor dalam mendukung pegawai bekerja, misalnya computer, mesin ketik, dan lain-lain. | Pengisian sendiri oleh responden (pegawai yang dinilai) melalui pilihan yang tersedia di kuesioner | Kuesioner | Ada 5 pertanyaan, masing-masing jawaban: Sangat Setuju, diberi skor 3, Setuju diberi skor 2, Tidak Setuju diberi skor 1, Sangat Tidak Setuju diberi skor 0. Kemudian dijumlahkan, sehingga Skor tertinggi adalah 15 dan skor terendah adalah 0 | Interval |
| Suervisi | Bimbingan teknis terhadap pegawai yang dilakukan oleh kepala seksi/subbag, kepala bidang, atau kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan. | Pengisian sendiri oleh responden (pegawai yang dinilai) melalui pilihan yang tersedia di | Kuesioner | Ada 5 pertanyaan, masing-masing jawaban: Sangat Setuju, diberi skor 3, Setuju diberi skor 2, Tidak Setuju diberi skor 1, Sangat Tidak Setuju diberi | Interval |

| | | | | | |
|-----------------|--|--|-----------|--|----------|
| | | kuesioner | | skor 0. Kemudian dijumlahkan, sehingga Skor tertinggi adalah 15 dan skor terendah adalah 0 | |
| Dukungan Atasan | Peran serta atasan dalam mendukung pekerjaan yang dilakukan bawahan. | Pengisian sendiri oleh responden (pegawai yang dinilai) melalui pilihan yang tersedia di kuesioner | Kuesioner | Ada 5 pertanyaan, masing-masing jawaban: Sangat Setuju, diberi skor 3, Setuju diberi skor 2, Tidak Setuju diberi skor 1, Sangat Tidak Setuju diberi skor 0. Kemudian dijumlahkan, sehingga Skor tertinggi adalah 15 dan skor terendah adalah 0 | Interval |

3.4 Hipotesis Penelitian

3.4.1 Adanya hubungan antara faktor Individu (pendidikan terakhir, lama kerja, komitmen pada organisasi, keinginan berprestasi, kerjasama, proaktif, disiplin) dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan tahun 2012.

3.4.2 Adanya hubungan antara faktor Organisasi (imbalan. Sarana & prasarana, supervise, dukungan atasan) dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan tahun 2012.



BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi potong lintang atau *cross sectional* di mana studi ini merupakan rancangan yang efisien dalam mempelajari dan melihat hubungan masalah dengan determinan yang diukur pada satu waktu atau periode sehingga dapat mendeskripsikan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan dengan faktor-faktor yang berhubungan dengannya, yaitu variabel individu yang terdiri dari umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir, status perkawinan, lama kerja, komitmen pada organisasi, keinginan berprestasi, kerjasama, proaktif, dan disiplin, variabel organisasi yang terdiri dari imbalan, sarana dan prasarana, supervisi, dan dukungan atasan.

4.2. Tempat dan Waktu

Penelitian akan dilaksanakan di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan. Pelaksanaan penelitian dilakukan selama 3 bulan terhitung mulai April 2012 sampai dengan Juni 2012.

4.3. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai baik PNS maupun PTT yang bekerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan. Sampel dalam penelitian ini adalah staf Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan yang terdiri dari Eselon IV sebanyak 15 orang, Non Eselon 56 orang, dan PTT Daerah 4 orang.

Data sampel diperoleh dari Provil SDM Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan, pada penelitian ini akan diambil total sampling sebanyak 75 responden yang merupakan seluruh staf yang bekerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan lebih dari 6 bulan akan dinilai kinerjanya.

4.4. Instrument Penelitian

Instrument penelitian sangat menentukan kualitas data yang akan dijadikan sumber dalam suatu penelitian. Untuk penyusunan instrumen penelitian disusun secara sistematis, agar dapat mudah serta dapat menghasilkan data yang lebih akurat. Dalam penelitian ini digunakan kuesioner atau daftar pertanyaan yang terperinci dan mencakup semua aspek atau variabel yang akan diteliti dengan menggunakan kuesioner terstruktur yang dibuat berdasarkan rujukan dari penelitian sebelumnya yang telah dimodifikasi dengan memperhatikan kondisi dan situasi pekerjaan yang akan diteliti dan menggunakan daftar *checklist* absensi. Informasi diperoleh dengan cara responden mengisi isian yang terdapat dalam daftar pertanyaan dan peneliti melakukan observasi kehadiran dengan menggunakan daftar *checklist* absensi.

4.5. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan sendiri oleh peneliti di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan. Metode pengumpulan data melalui kuesioner yang diisi oleh responden dan daftar *checklist* absensi kehadiran selama 2 (dua) minggu yang dilakukan oleh peneliti dengan cara observasi sebanyak 4 (empat) kali sehari pada jam 08.00wib, 11.30wib, 13.00wib, dan 15.30wib. Pengendalian kualitas data dilakukan selama proses pengumpulan data berlangsung dengan cara peneliti melakukan pemeriksaan kuesioner yang telah diisi oleh responden untuk mengecek kelengkapan pengisian. Kuesioner yang tidak lengkap harus dilakukan pengisian ulang. Dengan demikian diharapkan kuesioner yang telah diisi mempunyai tingkat kesalahan yang relatif sedikit.

4.6. Manajemen Data

Data yang telah terkumpul diolah dengan kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

4.6.1 Coding

Mencatat kode yang telah diberikan pada setiap pertanyaan atau data yang ada. Selain memberi kode peneliti juga mengklasifikasi data. Untuk

semua pertanyaan langsung diberikan kode pada masing-masing jawaban: Sangat Setuju, diberi skor 3, Setuju diberi skor 2, Tidak Setuju diberi skor 1, Sangat Tidak Setuju diberi skor 0.

4.6.2 Editing

Editing data dilakukan saat berada dilapangan, agar data yang salah atau meragukan maupun tidak lengkap dapat ditelusuri kembali dengan responden yang bersangkutan. Editing juga berfungsi untuk mengedit proses pengkodean, apakah masih ada pertanyaan yang belum dikode.

4.6.3 Entry

Peneliti menggunakan program epi data dalam pengentrian data sehingga dapat mengurangi kesalahan pada saat data entry.

4.6.4 Cleaning

Pembersihan data ini dilakukan oleh peneliti dengan melihat distribusi frekuensi dari variabel-variabel. Jika ada keanehan pada data maka peneliti akan melakukan pengecekan ulang ke kuisisioner.

4.7. Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini (analisis univariat, analisis bivariat, analisis multivariat) menggunakan pengolahan data dengan komputerisasi.

4.8.1 Analisis Univariat

Analisis univariat dipergunakan untuk mendapatkan gambaran distribusi frekuensi semua variabel penelitian.

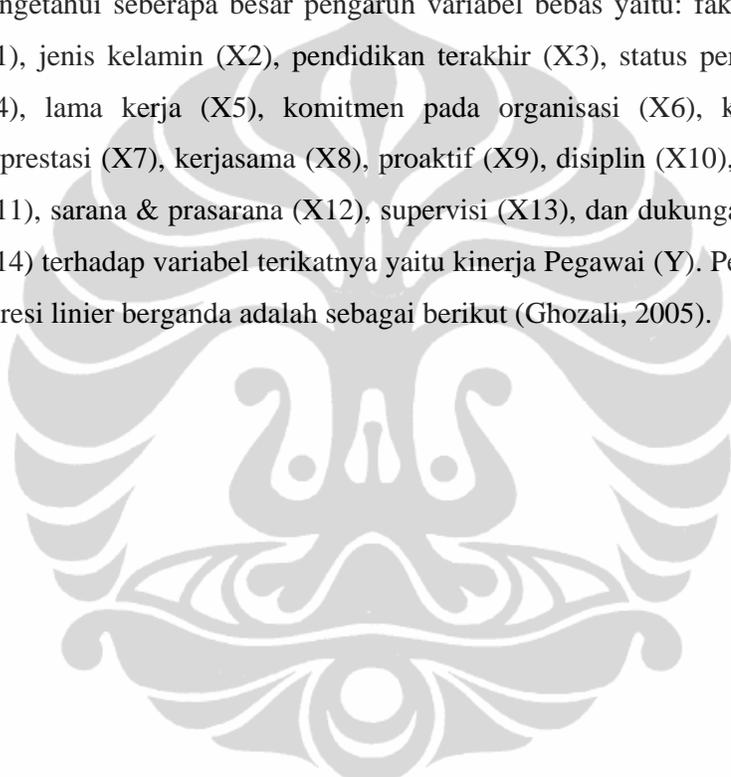
4.8.2 Analisis Bivariat

Analisis regresi merupakan suatu model matematis yang dapat digunakan untuk mengetahui bentuk hubungan antara dua atau lebih variabel. Tujuan analisis regresi adalah untuk membuat perkiraan (prediksi) nilai variabel kinerja pegawai (variabel dependen) melalui

faktor umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir, status perkawinan, lama kerja, komitmen pada organisasi, keinginan berprestasi, kerjasama, proaktif, disiplin, imbalan, sarana & prasarana, supervisi, dan dukungan atasan (variabel Independen).

4.8.3 Analisis Multivariat

Uji Persamaan regresi linier berganda, Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yaitu: faktor umur (X1), jenis kelamin (X2), pendidikan terakhir (X3), status perkawinan (X4), lama kerja (X5), komitmen pada organisasi (X6), keinginan berprestasi (X7), kerjasama (X8), proaktif (X9), disiplin (X10), imbalan (X11), sarana & prasarana (X12), supervisi (X13), dan dukungan atasan (X14) terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja Pegawai (Y). Persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005).



BAB V

HASIL PENELITIAN

Pada bab V ini peneliti akan memaparkan hasil penelitian di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan yang telah dilakukan selama bulan Mei 2012. Pada penelitian ini peneliti mendapatkan seluruh populasi sebagai total sampel sebanyak 75 responden yang bekerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan.

Hasil penelitian menggambarkan mulai dari analisis univariat meliputi distribusi frekwensi karakteristik dari variabel yang berhubungan dengan kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan, analisis bivariat untuk melihat hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen dengan metode regresi, sampai dengan analisis multivariat untuk melihat hubungan antara variabel independen secara bersama-sama dengan variabel dependen serta melihat variabel yang paling dominan berhubungan dengan menggunakan uji regresi linier berganda.

5.1. Keterbatasan Penelitian

Penulis menyadari bahwa penelitian ini banyak terdapat keterbatasan, antara lain desain penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah potong lintang atau *cross sectional*, dimana variabel terikat (*independen*) dan variabel bebas (*dependen*) diukur bersama-sama dan hubungan antara variabel terikat dan variabel bebas yang sesuai bukan merupakan hubungan sebab akibat atau hubungan kausal.

Penelitian ini hanya dilakukan di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan dengan sampel dalam penelitian ini adalah total sampling, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan. Penelitian ini menggunakan data primer dari Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan.

Ada beberapa kendala yang dihadapi peneliti pada saat melakukan pengumpulan data primer, yaitu: tidak semua responden berada di kantor pada saat pengumpulan data, ada yang cuti, dinas luar, dan ada yang tidak pernah masuk kantor. Untuk mengatasi masalah tersebut peneliti mendatangi

responden kerumahnya untuk melakukan pengumpulan data, sehingga waktu yang direncanakan untuk pengumpulan data menjadi lebih lama.

5.2. Hasil Uji Coba Kuesioner

Sebelum melakukan penelitian, peneliti melakukan uji coba kuesioner sebelum disebarkan ke responden untuk mengetahui bagaimana validitas dan reliabilitas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner tersebut. Uji coba kuesioner penilaian diri sendiri dilakukan pada 30 staf, penilaian kinerja oleh atasan 30 orang dan teman sekerja dan 30 orang yang bekerja di Dinas Kesehatan Kota Tanjungpinang yang mempunyai karakteristik hampir sama dengan Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan.

Dalam uji kuesioner ini pertanyaan yang diuji untuk kuesioner diri sendiri ada 94 pertanyaan, 63 pertanyaan yang nilai r lebih besar dari r tabel ($r = 0,361$), maka pertanyaan tersebut valid dan 31 pertanyaan nilai r lebih rendah dari r tabel, sehingga pertanyaan tersebut tidak valid. Dari hasil uji didapatkan nilai r alpha ($0,942$) lebih besar dibandingkan dengan nilai $0,6$ maka 63 pertanyaan tersebut dinyatakan reliabel. Untuk penilaian disiplin hanya menggunakan daftar checklist absensi yang dilakukan selama 2 minggu, karena pertanyaan untuk variabel disiplin tidak ada yang valid.

Dari 20 pertanyaan pada kuesioner penilaian oleh teman sekerja didapatkan 18 pertanyaan yang nilai r lebih besar dari r tabel ($r = 0,361$), maka pertanyaan tersebut valid dan 2 pertanyaan nilai r lebih rendah dari r tabel, sehingga pertanyaan tersebut tidak valid (pertanyaan *effectiveness*). Dari hasil uji didapatkan nilai r alpha ($0,933$) lebih besar dibandingkan dengan nilai $0,6$ maka 18 pertanyaan tersebut dinyatakan reliabel.

Dari 23 pertanyaan pada kuesioner penilaian oleh atasan didapatkan 10 pertanyaan yang nilai r lebih besar dari r tabel ($r = 0,361$), maka pertanyaan tersebut valid dan 13 pertanyaan nilai r lebih rendah dari r tabel, sehingga pertanyaan tersebut tidak valid. Dari hasil uji didapatkan nilai r alpha ($0,797$) lebih besar dibandingkan dengan nilai $0,6$ maka 10 pertanyaan tersebut dinyatakan reliabel, tetapi ada 5 pertanyaan yang tidak valid tetap

peneliti masukkan dalam kuesioner, karena peneliti merasa pertanyaan tersebut secara substansi penting.

5.3. Hasil Univariat

Untuk mendapatkan gambaran variabel penelitian, baik variabel dependen maupun variabel independen dilakukan pengolahan data dengan menggunakan analisis univariat. Pada penelitian ini terdapat dua belas variabel dengan data numerik, yaitu: kinerja pegawai, umur responden, lama kerja, komitmen pada organisasi, keinginan berprestasi, kerjasama, proaktif, disiplin, imbalan, sarana & prasarana, supervisi, dan dukungan atasan. Terdapat tiga variabel data kategorik, yaitu: jenis kelamin, pendidikan, dan status perkawinan. Untuk data numerik digunakan nilai mean (rata-rata), median, standar deviasi, minimum, maksimum, test *kolmogrov-smirnov* dan *confidence interval*. Sedangkan jenis data kategorik menjelaskan variabel berdasarkan jumlah dan presentase masing-masing kelompok.

5.2.1 Kinerja

Tabel 5.1
Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan
Kabupaten Bintan Tahun 2012

| No | Variabel | Mean Median | SD | Q1 Q2 Q3 | Minimum Maksimum | Kolmogorov (P-Value) | 95% CI |
|----|-----------------|----------------|--------|----------------------|---------------------|-------------------------|----------------|
| 1 | Kinerja pegawai | 59,75 65,00 | 15,392 | 55,75 65 68,75 | 15 81 | 0,000 | 55,77 63,73 |

Rata-rata kinerja pegawai adalah 59,75 (95% CI : 55,77 – 63,73), median 65,00 dengan standar deviasi 15,392. Nilai terendah kinerja pegawai 15 dan nilai kinerja pegawai tertinggi 81. Dari hasil estimasi interval dapat disimpulkan bahwa 95% diyakini bahwa rata-rata

kinerja pegawai adalah diantara 55,77 sampai 63,73. Hasil uji kolmogrov (p Value = 0,000) lebih kecil dari 0,05 dengan demikian variabel kinerja pegawai tidak berdistribusi normal.

Nilai kinerja dibagi menjadi 4 kelompok, kelompok pertama kinerja sangat rendah dengan *range* nilai 0 sampai 55,75, kelompok kedua kinerja rendah dengan *range* nilai 55,76 sampai 65, kelompok ketiga kinerja tinggi dengan *range* nilai 65,01 sampai 68,75, kelompok keempat kinerja sangat tinggi dengan *range* nilai 68,76 sampai 99. Dari hasil pembagian kinerja, bahwa kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan menunjukkan nilai 65.

Tabel 5.2
Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012

| KINERJA | Jumlah | Presentase |
|---------------|--------|------------|
| Sangat Rendah | 15 | 25 |
| Rendah | 20 | 33,3 |
| Tinggi | 10 | 16,7 |
| Sangat Tinggi | 15 | 25 |
| TOTAL | 60 | 100 |

Kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan rata-rata berkinerja rendah 33,3%, pegawai berkinerja sangat rendah dan sangat tinggi seimbang, masing-masing 25%, dan yang berkinerja tinggi 16,7%.

Tabel 5.3
Penilaian Kinerja Responden Oleh Atasan

| NO | PERTANYAAN | Sangat Tidak Setuju | Tidak Setuju | Setuju | Sangat Setuju |
|----|---|---------------------|--------------|--------|---------------|
| | Kualitas | | | | |
| 1 | Pegawai yang dinilai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang tepat (mutu yang tinggi) | 3,3 | 21,7 | 58,3 | 16,7 |
| 2 | Kualitas kerja Pegawai yang dinilai ini jauh lebih baik dari karyawan lain | 6,7 | 38,3 | 43,3 | 11,7 |
| | Kuantitas | | | | |
| 3 | Target kerja yang telah ditetapkan berhasil dicapai oleh Pegawai yang dinilai | 3,3 | 20,0 | 60,0 | 16,7 |
| 4 | Volume pekerjaan yang dilakukan Pegawai yang dinilai telah sesuai dengan harapan saudara | 5,0 | 23,3 | 58,3 | 13,3 |
| | Ketepatan waktu | | | | |
| 5 | Tugas-tugas yang diberikan kepada pegawai yang dinilai dapat dilaksanakan dalam waktu yang telah ditentukan | 3,3 | 18,3 | 66,7 | 11,7 |
| 6 | Pegawai yang dinilai menyelesaikan pekerjaan secara efisien | 6,7 | 15,0 | 61,7 | 16,7 |
| | Effectiveness | | | | |
| 7 | Pegawai yang dinilai mampu menggunakan informasi yang ada dalam menyelesaikan pekerjaannya | 5,0 | 15,0 | 61,7 | 13,3 |

| | | | | | |
|----|--|-----|------|------|------|
| 8 | Pegawai yang dinilai selalu bekerja untuk menemukan solusi terbaik | 3,3 | 21,7 | 65,0 | 10,0 |
| 9 | Pegawai yang dinilai mampu dengan cepat menguasai pekerjaan, dapat memprediksi keadaan di masa yang akan datang. | 8,3 | 30,0 | 53,3 | 8,3 |
| | <i>Need for supervision</i> | | | | |
| 10 | Pegawai yang dinilai memahami suatu masalah yang kompleks dengan cepat | 3,3 | 28,3 | 65,0 | 3,3 |
| 11 | Pegawai yang dinilai mampu membuat keputusan dalam kondisi tertekan/sulit. | 5,0 | 35,0 | 58,3 | 1,7 |
| | <i>Interpersonal impact</i> | | | | |
| 12 | Pegawai yang dinilai mampu bekerjasama dengan rekan kerja | 3,3 | 3,3 | 70,0 | 23,3 |
| 13 | Pegawai yang dinilai bersedia membantu anggota tim kerja dalam menyelesaikan pekerjaan | 3,3 | 3,3 | 80,0 | 13,3 |
| 14 | Pegawai yang dinilai memiliki kepercayaan diri dan kemampuan yang tinggi dalam membuat keputusan yang baik | 5,0 | 21,7 | 65,0 | 8,3 |
| 15 | Pegawai yang dinilai mampu melakukan kerjasama dengan saudara sebagai pimpinannya | 3,3 | 6,7 | 65,0 | 25,0 |

Semua angka di dalam tabel diatas dalam % (persentase)

Tabel diatas (tabel 5.3) merupakan rekapan dari pertanyaan-pertanyaan untuk menilai kinerja pegawai yang dinilai oleh atasan. Dengan jumlah responden yang dinilai 60 dari penilaian yang dilakukan oleh 15 orang atasan. Pada penilaian oleh atasan ada 6 poin dalam penilaian kinerja responden, yaitu: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, effectiveness, need for supervision, dan interpersonal impact. Ada 4 pilihan jawaban pertanyaan, yaitu sangat

tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), setuju (S) dan sangat setuju (SS). Bila dijabarkan per poin pertanyaan dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Pada poin kualitas ada dua pertanyaan mengenai kualitas pekerjaan yang dilakukan responden. Presentase untuk jawaban STS & TS cukup besar dibanding jawaban S & SS, untuk pertanyaan nomor 1, 25% (STS & TS) berbanding 75% (S & SS) dan untuk pertanyaan nomor 2, 45% (STS & TS) berbanding 55% (S & SS).
2. Pada poin kuantitas ada dua pertanyaan, presentase untuk jawaban STS & TS lebih kecil dibanding jawaban S & SS, untuk pertanyaan nomor 3, 23,3% (STS & TS) berbanding 76,7% (S & SS) dan untuk pertanyaan nomor 4, 28,3% (STS & TS) berbanding 71,7% (S & SS).
3. Pada poin ketepatan waktu ada dua pertanyaan, presentase untuk jawaban STS & TS lebih kecil dibanding jawaban S & SS, untuk pertanyaan nomor 5, 21,6% (STS & TS) berbanding 78,4% (S & SS) dan untuk pertanyaan nomor 6, 21,7% (STS & TS) berbanding 78,3% (S & SS).
4. Pada poin *effectiviness* ada tiga pertanyaan, presentase untuk jawaban STS & TS lebih kecil dibanding jawaban S & SS, untuk pertanyaan nomor 7, 20% (STS & TS) berbanding 80% (S & SS), untuk pertanyaan nomor 8, 25% (STS & TS) berbanding 75% (S & SS), tetapi untuk pertanyaan nomor 9 jawaban STS & TS agak lebih besar presentasinya, yaitu 38,3% (STS & TS) berbanding 61,7% (S & SS).
5. Pada poin *need for supervision* ada dua pertanyaan, presentase untuk jawaban STS & TS cukup besar dibanding jawaban S & SS, untuk pertanyaan nomor 10, 31,6% (STS & TS) berbanding 68,4% (S & SS), dan untuk pertanyaan nomor 11, 40% (STS & TS) berbanding 60% (S & SS).

6. Pada poin *Interpersonal impact* ada empat pertanyaan, presentase untuk masing-masing jawaban STS & TS lebih kecil dibanding jawaban S & SS, untuk pertanyaan nomor 12 dan 13 presentase jawabannya sama, yaitu 6,6% (STS & TS) berbanding 93,4% (S & SS), untuk pertanyaan nomor 14, 26,7% (STS & TS) berbanding 73,3% (S & SS), dan untuk pertanyaan nomor 15, 10% (STS & TS) berbanding 90% (S & SS).

Tabel 5.4
Penilaian Kinerja Responden Oleh Teman Sekerja

| NO | ITEM PERTANYAAN | Sangat Tidak Setuju | Tidak Setuju | Setuju | Sangat Setuju |
|----|--|---------------------|--------------|--------|---------------|
| | Kualitas | | | | |
| 1 | Yang bersangkutan melakukan pekerjaan sesuai standar kerja | 1,7 | 18,3 | 71,7 | 8,3 |
| 2 | Pengalaman teknis yang dimiliki pegawai Yang bersangkutan sangat menunjang pelaksanaan tugasnya | 21,7 | 68,3 | 10,0 | 0 |
| 3 | Menjaga hasil kerja pada tingkat kualitas kerja yang tinggi ditunjukkan oleh Yang bersangkutan | 1,7 | 21,7 | 75,0 | 1,7 |
| 4 | Yang bersangkutan merupakan orang yang tepat dalam posisi bidang pekerjaan tersebut | 5,0 | 21,7 | 58,3 | 15,0 |
| | Kuantitas | | | | |
| 5 | Yang bersangkutan berupaya melakukan perbaikan hasil kerja secara terus-menerus | 5,0 | 13,3 | 73,3 | 8,3 |
| 6 | Yang bersangkutan berhasil mencapai target kerja yang telah ditetapkan | 5,0 | 15,0 | 78,3 | 1,7 |

| | | | | | |
|----|--|-----|------|------|------|
| 7 | Yang bersangkutan dapat menangani volume pekerjaan sesuai yang diharapkan atasan | 3,3 | 16,7 | 76,7 | 3,3 |
| 8 | Yang bersangkutan mampu menangani volume pekerjaan yang banyak | 6,7 | 30,0 | 63,3 | 0 |
| | Ketepatan waktu | | | | |
| 9 | Dalam mengerjakan tugasnya, Yang bersangkutan berupaya menyelesaikannya dengan tepat waktu | 3,3 | 18,3 | 75,0 | 3,3 |
| 10 | Waktu kerja yang tersedia dimanfaatkan dengan baik oleh Yang bersangkutan | 5,0 | 16,7 | 71,7 | 6,7 |
| 11 | Yang bersangkutan mampu secara berkala memikirkan, mendiskusikan, dan melakukan pengukuran terhadap hasil kerja anak buah atau tim kerja dan juga dirinya sendiri. | 3,3 | 21,7 | 71,7 | 3,3 |
| | <i>Need for supervision</i> | | | | |
| 12 | Yang bersangkutan dapat bekerja dengan efektif walau di bawah tekanan (misalnya batas waktu) | 3,3 | 25,0 | 68,3 | 3,3 |
| 13 | Sikap cermat dalam melaksanakan tugas-tugas dikantor dimiliki oleh Yang bersangkutan | 3,3 | 13,3 | 81,7 | 1,7 |
| 14 | Yang bersangkutan mampu menangani krisis yang dialami secara efisien dan efektif | 3,3 | 23,3 | 71,7 | 1,7 |
| 15 | Yang bersangkutan berani mengambil keputusan sesuai dengan resiko yang telah diperhitungkan | 5,0 | 18,3 | 76,7 | 0 |
| 16 | Yang bersangkutan mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan yang diberikan | 5,0 | 8,3 | 76,7 | 10,0 |

| | <i>Interpersonal impact</i> | | | | |
|----|---|-----|------|------|-----|
| 17 | Yang bersangkutan mampu mengemukakan ide-ide baru untuk meningkatkan kualitas pekerjaan | 3,3 | 15,0 | 80,0 | 1,7 |
| 18 | Yang bersangkutan mampu memberikan masukan kepada rekan kerja dalam penyelesaian pekerjaannya | 5,0 | 16,7 | 71,7 | 6,7 |

Semua angka di dalam tabel diatas dalam % (persentase)

Tabel diatas (tabel 5.4) merupakan rekapan dari pertanyaan-pertanyaan untuk menilai kinerja pegawai yang dinilai oleh teman sekerja responden. Dengan jumlah responden yang dinilai 60 dari penilaian yang dilakukan oleh 60 orang teman sekerja. Pada penilaian oleh teman sekerja responden ada 5 poin dalam penilaian kinerja responden, yaitu: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, need for supervision, dan interpersonal impact. Ada 4 pilihan jawaban pertanyaan, yaitu sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), setuju (S) dan sangat setuju (SS). Bila dijabarkan per poin pertanyaan dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Pada poin kualitas ada empat pertanyaan, presentase untuk jawaban STS & TS cukup besar dibanding jawaban S & SS, untuk pertanyaan nomor 1, 20% (STS & TS) berbanding 80% (S & SS), untuk pertanyaan nomor 3, 23,4% (STS & TS) berbanding 76,6% (S & SS), untuk pertanyaan nomor 4, 26,7% (STS & TS) berbanding 73,3% (S & SS), dan yang paling besar untuk jawaban pertanyaan nomor 2, 90% (STS & TS) berbanding 10% (S & SS).
2. Pada poin kuantitas ada empat pertanyaan, presentase untuk jawaban STS & TS lebih kecil dibanding jawaban S & SS, untuk pertanyaan nomor 5, 18,3% (STS & TS) berbanding 81,7% (S & SS), untuk pertanyaan nomor 6 dan 7 sama dengan persentase 20% (STS & TS) berbanding 80% (S & SS), tetapi untuk

pertanyaan no 8 cukup besar, yaitu 36,7% (STS & TS) berbanding 63,3% (S & SS).

3. Pada poin ketepatan waktu ada tiga pertanyaan, presentase untuk jawaban STS & TS lebih kecil dibanding jawaban S & SS, untuk pertanyaan nomor 9, 21,6% (STS & TS) berbanding 78,4% (S & SS), untuk pertanyaan nomor 6, 21,7% (STS & TS) berbanding 78,3% (S & SS) dan untuk pertanyaan nomor 6, 25% (STS & TS) berbanding 75% (S & SS).
4. Pada poin *need for supervision* ada lima pertanyaan, presentase untuk jawaban STS & TS lebih kecil dibanding jawaban S & SS, untuk pertanyaan nomor 12, 28,3% (STS & TS) berbanding 71,7% (S & SS), untuk pertanyaan nomor 13, 16,6% (STS & TS) berbanding 83,4% (S & SS), untuk pertanyaan nomor 14, 26,6% (STS & TS) berbanding 73,4% (S & SS), untuk pertanyaan nomor 15, 23,3% (STS & TS) berbanding 76,7% (S & SS), dan untuk pertanyaan nomor 16, 13,3% (STS & TS) berbanding 86,7% (S & SS).
5. Pada poin *Interpersonal impact* dua empat pertanyaan, presentase untuk masing-masing jawaban STS & TS lebih kecil dibanding jawaban S & SS, untuk pertanyaan nomor 17, 18,3% (STS & TS) berbanding 81,7% (S & SS), dan untuk pertanyaan nomor 18, 21,7% (STS & TS) berbanding 78,3% (S & SS).

Tabel 5.5
Deskripsi Variabel dengan Data Numerik

| No | Variabel | Mean Median | SD | Minimum Maksimum | Kolmogorov (P-Value) | 95% CI |
|----|--------------------------|----------------|-------|---------------------|-------------------------|----------------|
| 1 | Umur | 37,08 34,00 | 8,468 | 24 55 | 0,001 | 34,90 39,27 |
| 2 | Lama bekerja | 12,58 10,37 | 8,554 | 1 35 | 0,003 | 10,37 14,79 |
| 3 | Komitmen pada organisasi | 11,12 11,00 | 1,949 | 6 18 | 0,000 | 10,61 11,62 |
| 4 | Keinginan berprestasi | 17,25 17,00 | 2,880 | 10 26 | 0,002 | 16,51 17,99 |
| 5 | Kerjasama | 21,87 20,50 | 3,452 | 16 30 | 0,000 | 20,98 22,76 |
| 6 | Proaktif | 32,22 32,00 | 4,472 | 20 46 | 0,000 | 31,06 33,37 |
| 7 | Disiplin | 21,72 21,00 | 9,138 | 0 39 | 0,200 | 19,36 24,08 |
| 8 | Imbalan | 12,33 13,00 | 2,710 | 6 17 | 0,000 | 11,63 13,03 |
| 9 | Sarana dan prasarana | 9,15 9,50 | 2,441 | 0 15 | 0,001 | 8,52 9,78 |
| 10 | Supervisi | 9,39 10,00 | 2,085 | 0 13 | 0,000 | 8,85 9,93 |
| 11 | Dukungan atasan | 9,68 10,00 | 2,665 | 0 15 | 0,000 | 8,99 10,37 |

5.2.2 Umur Responden

Rata-rata umur pegawai adalah 37,08 (95% CI : 34,90 – 39,27), median 34,00 dengan standar deviasi 8,468. Umur termuda 24 tahun

dan umur tertua 55 tahun. Dari hasil estimasi interval dapat disimpulkan bahwa 95% diyakini bahwa rata-rata umur adalah diantara 34,90 sampai 39,27. Hasil uji kolmogrov (p Value = 0,001) lebih kecil dari 0,05 dengan demikian variabel umur tidak berdistribusi normal.

Tabel 5.6
Distribusi Umur Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan
Tahun 2012

| Umur | Jumlah | Presentase |
|------------|--------|------------|
| ≤ 34 Tahun | 31 | 51,7 |
| > 34 Tahun | 29 | 48,3 |
| Total | 60 | 100 |

Distribusi umur pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan hampir seimbang, pegawai yang berumur ≤ 34 Tahun berjumlah 31 orang (51,7%) dan pegawai yang berumur > 34 Tahun berjumlah 29 orang (48,3%).

5.2.3 Lama Kerja

Rata-rata lama kerja adalah 12,58 (95% CI : 10,37 – 14,79), median 10,37 dengan standar deviasi 8,554. Nilai terendah lama kerja 1 dan nilai lama kerja tertinggi 35. Dari hasil estimasi interval dapat disimpulkan bahwa 95% diyakini bahwa rata-rata lama kerja adalah diantara 10,37 sampai 14,79. Hasil uji kolmogrov (p Value = 0,003) lebih kecil dari 0,05 dengan demikian variabel lama kerja tidak berdistribusi normal.

5.2.4 Komitmen Pada Organisasi

Rata-rata komitmen pada organisasi adalah 11,12 (95% CI : 10,61 – 11,62), median 11,00 dengan standar deviasi 1,949. Nilai terendah komitmen pada organisasi 6 dan nilai komitmen pada organisasi

tertinggi 81. Dari hasil estimasi interval dapat disimpulkan bahwa 95% diyakini bahwa rata-rata komitmen pada organisasi adalah diantara 10,61 sampai 11,62. Hasil uji kolmogrov (p Value = 0,000) lebih kecil dari 0,05 dengan demikian variabel komitmen pada organisasi tidak berdistribusi normal.

5.2.5 Keinginan Berprestasi

Rata-rata keinginan berprestasi adalah 17,25 (95% CI : 16,51 – 17,99), median 17,00 dengan standar deviasi 2,880. Nilai terendah keinginan berprestasi 10 dan nilai keinginan berprestasi tertinggi 26. Dari hasil estimasi interval dapat disimpulkan bahwa 95% diyakini bahwa rata-rata keinginan berprestasi adalah diantara 16,51 sampai 17,99. Hasil uji kolmogrov (p Value = 0,002) lebih kecil dari 0,05 dengan demikian variabel keinginan berprestasi tidak berdistribusi normal.

5.2.6 Kerjasama

Rata-rata kerjasama adalah 21,87 (95% CI : 20,98 – 22,75), median 20,50 dengan standar deviasi 3,452. Nilai terendah kerjasama 16 dan nilai kerjasama tertinggi 30. Dari hasil estimasi interval dapat disimpulkan bahwa 95% diyakini bahwa rata-rata kerjasama adalah diantara 20,98 sampai 22,76. Hasil uji kolmogrov (p Value = 0,000) lebih kecil dari 0,05 dengan demikian variabel kerjasama tidak berdistribusi normal.

5.2.7 Proaktif

Rata-rata proaktif adalah 32,22 (95% CI : 31,06 – 33,37), median 32,00 dengan standar deviasi 4,472. Nilai terendah proaktif 20 dan nilai proaktif tertinggi 46. Dari hasil estimasi interval dapat disimpulkan bahwa 95% diyakini bahwa rata-rata proaktif adalah diantara 31,06 sampai 33,37. Hasil uji kolmogrov (p Value = 0,000)

lebih kecil dari 0,05 dengan demikian variabel proaktif tidak berdistribusi normal.

5.2.8 Disiplin

Rata-rata disiplin adalah 21,72 (95% CI : 19,36 – 24,08), median 21,00 dengan standar deviasi 9,138. Nilai terendah disiplin 0 dan nilai disiplin tertinggi 39. Dari hasil estimasi interval dapat disimpulkan bahwa 95% diyakini bahwa rata-rata disiplin adalah diantara 19,36 sampai 24,08. Hasil uji kolmogrov (p Value = 0,200) lebih besar dari 0,05 dengan demikian variabel disiplin berdistribusi normal.

5.2.9 Imbalan

Rata-rata imbalan adalah 12,33 (95% CI : 12,33 – 13,00), median 13,00 dengan standar deviasi 2,710. Nilai terendah imbalan 6 dan nilai imbalan tertinggi 17. Dari hasil estimasi interval dapat disimpulkan bahwa 95% diyakini bahwa rata-rata imbalan adalah diantara 12,33 sampai 13,00. Hasil uji kolmogrov (p Value = 0,000) lebih kecil dari 0,05 dengan demikian variabel imbalan tidak berdistribusi normal.

5.2.10 Sarana dan Prasarana

Rata-rata sarana & prasarana adalah 9,15 (95% CI : 8,52 – 9,78), median 9,50 dengan standar deviasi 2,441. Nilai terendah sarana & prasarana 0 dan nilai sarana & prasarana tertinggi 15. Dari hasil estimasi interval dapat disimpulkan bahwa 95% diyakini bahwa rata-rata sarana & prasana adalah diantara 8,52 sampai 9,78. Hasil uji kolmogrov (p Value = 0,001) lebih kecil dari 0,05 dengan demikian variabel sarana & prasarana tidak berdistribusi normal.

5.2.11 Supervisi

Rata-rata supervisi adalah 9,39 (95% CI : 8,85 – 9,93), median 10,00 dengan standar deviasi 2,085. Nilai terendah supervisi 0 dan nilai supervisi tertinggi 13. Dari hasil estimasi interval dapat disimpulkan bahwa 95% diyakini bahwa rata-rata supervisi adalah diantara 8,85 sampai 9,93. Hasil uji kolmogrov (p Value = 0,000) lebih kecil dari 0,05 dengan demikian variabel supervisi tidak berdistribusi normal.

5.2.12 Dukungan Atasan

Rata-rata dukungan atasan adalah 9,68 (95% CI : 8,99 – 10,37), median 10,00 dengan standar deviasi 2,665. Nilai terendah dukungan atasan 0 dan nilai dukungan atasan tertinggi 15. Dari hasil estimasi interval dapat disimpulkan bahwa 95% diyakini bahwa rata-rata dukungan atasan adalah diantara 8,99 sampai 10,37. Hasil uji kolmogrov (p Value = 0,000) lebih kecil dari 0,05 dengan demikian variabel dukungan atasan tidak berdistribusi normal.

Tabel 5.7
Distribusi Responden Data Kategorik

| No | Variabel | Jumlah N=60 | presentase |
|----|---------------------|----------------|------------|
| 1 | Jenis Kelamin | | |
| | 1. Laki-laki | 33 | 55,0 |
| | 2. Perempuan | 27 | 45,0 |
| 2 | Pendidikan Terakhir | | |
| | 1. SD | 2 | 3,3 |
| | 2. SLTP | 2 | 3,3 |
| | 3. SLTA | 20 | 33,3 |
| | 4. D3/Akademi | 12 | 20,0 |
| | 5. Sarjana (S1/S2) | 24 | 40,0 |
| 3 | Status Perkawinan | | |
| | 1. Kawin | 51 | 85,0 |
| | 2. Tidak Kawin | 8 | 13,3 |

5.2.13 Jenis Kelamin

Distribusi jenis kelamin pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan hampir seimbang antara laki-laki dengan perempuan, pegawai laki-laki berjumlah 33 orang (55,0 %) dan pegawai perempuan berjumlah 27 orang (45,0 %).

5.2.14 Tingkat Pendidikan

Distribusi tingkat pendidikan pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan bervariasi, paling banyak berpendidikan sarjana dengan jumlah 24 orang (40,0 %), kemudian SLTA 20 orang (33,3 %), diikuti D3 sebanyak 12 orang (20,0 %), dan yang paling sedikit berpendidikan SD dan SLTP, masing-masing berjumlah 2 orang (3,3%).

5.2.15 Status Perkawinan

Distribusi status perkawinan pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan lebih banyak dengan status kawin (menikah), yaitu 51 orang (85,0 %), di banding dengan yang tidak menikah (belum menikah/ janda atau duda) berjumlah 8 orang (13,3 %).

5.4. Hasil Bivariat Data Numerik (*pearson's correlation*)

Untuk mengetahui hubungan variabel dependen dengan independen dari masing-masing variabel, maka digunakan analisis uji korelasi pearson (*pearson's correlation*) dan regresi linier sederhana, untuk variabel independen dengan data numerik.

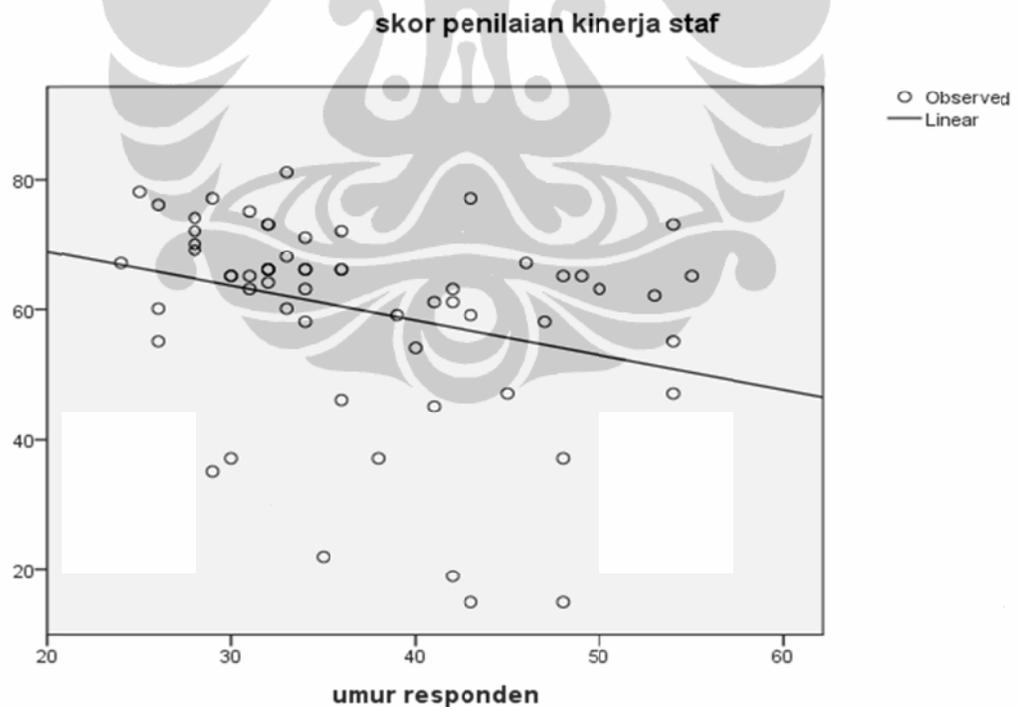
Tabel 5.8
Hasil Analisis Korelasi dan Regresi Linier Sederhana

| Variabel Penelitian | R | R ² | Persamaan Garis | P value |
|--------------------------|--------|----------------|---|---------|
| Umur | -0,293 | 0,086 | Kinerja = 79,497 + (-) 0,532 (umur) | 0,023 |
| Lama Kerja | -0,274 | 0,075 | Kinerja = 65,957 + (-) 0,493 (lama kerja) | 0,034 |
| Komitmen pada Organisasi | 0,022 | 0,0001 | Kinerja = 57,828 + 0,173 (komitmen pada organisasi) | 0,868 |
| Keinginan Berprestasi | 0,119 | 0,014 | Kinerja = 48,794 + 0,635 (keinginan berprestasi) | 0,366 |
| Kerjasama | 0,113 | 0,013 | Kinerja = 48,769 + 0,502 (kerjasama) | 0,392 |
| Proaktif | 0,321 | 0,103 | Kinerja = 24,201 + 1,103 (proaktif) | 0,013 |
| Disiplin | 0,0580 | 0,337 | Kinerja = 38,525 + 0,977 (disiplin) | 0,000 |
| Imbalan | 0,567 | 0,321 | Kinerja = 20,046 + 3,219 (imbalan) | 0,000 |
| Sarana & Prasarana | 0,250 | 0,063 | Kinerja = 45,302 + 1,579 (sarana & Prasarana) | 0,054 |
| Supervisi | 0,340 | 0,115 | Kinerja = 35,962 + 2,528 (supervisi) | 0,009 |
| Dukungan Atasan | 0,264 | 0,070 | Kinerja = 44,976 + 1,526 (dukungan atasan) | 0,041 |

5.6.1 Hubungan Umur dengan Kinerja Pegawai

Dari hasil penelitian data menunjukkan bahwa hubungan antara variabel umur dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan menunjukkan hubungan yang sedang (-0,293) dan berpola negatif, artinya semakin tua umur responden semakin rendah kinerjanya. Nilai koefisien dengan determinasi 0,086 artinya, persamaan garis regresi yang diperoleh dapat menerangkan 8,6% variasi kinerja atau persamaan garis yang diperoleh cukup untuk menjelaskan variasi umur pegawai. Hasil uji statistic didapatkan ada hubungan yang signifikan antara umur dengan kinerja ($p = 0,023$).

Grafik 5.1
Hubungan Umur dengan Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012

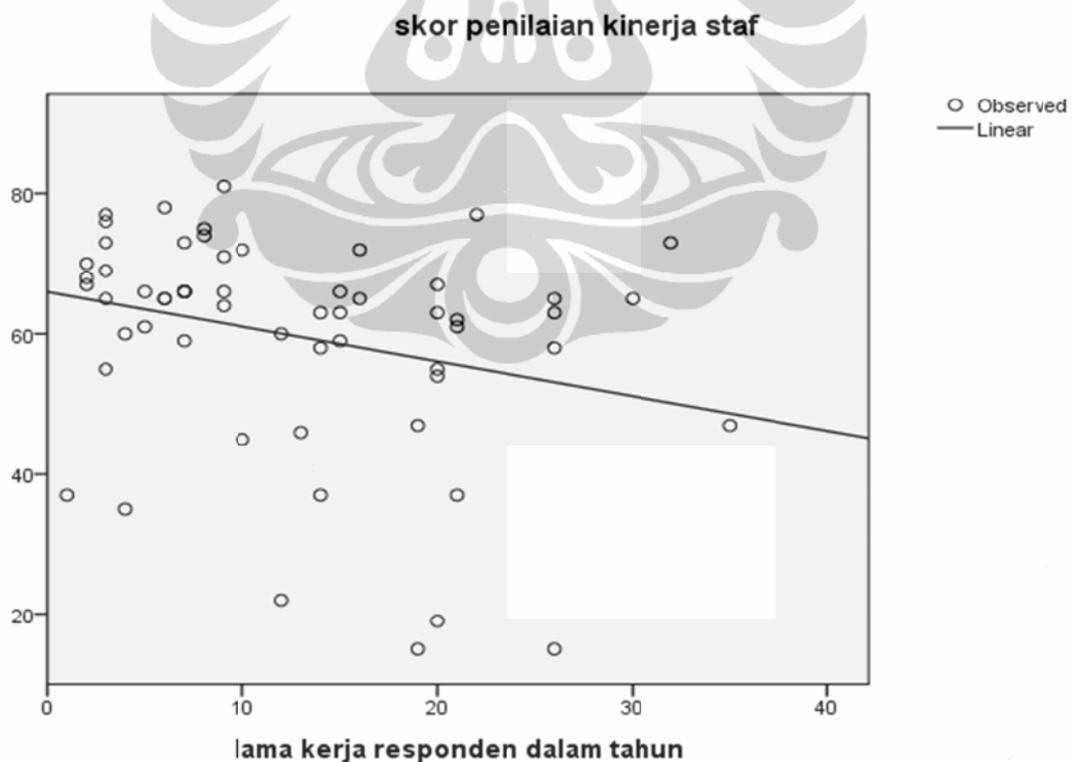


5.6.2 Hubungan Lama Kerja dengan Kinerja Pegawai

Sebagaimana yang diperoleh dari analisis diketahui bahwa hubungan antara variabel lama kerja dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan menunjukkan hubungan yang sedang (-0,274) dan berpola negative, artinya semakin lama bekerja responden semakin rendah kinerjanya. Nilai koefisien dengan determinasi 0,075 artinya, persamaan garis regresi yang diperoleh dapat menerangkan 7,5 % variasi kinerja atau persamaan garis yang diperoleh cukup baik untuk menjelaskan variabel kinerja. Hasil uji statistic didapatkan ada hubungan yang signifikan antara lama kerja dengan kinerja ($p = 0,034$).

Grafik 5.2

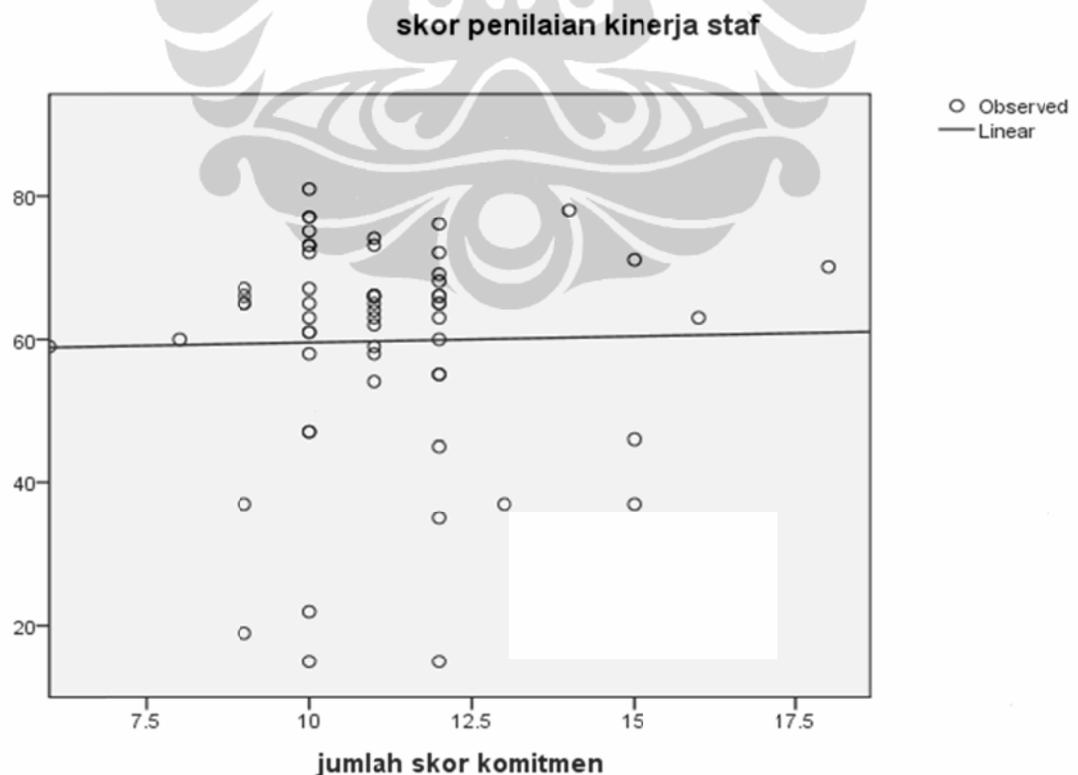
Hubungan Lama Kerja dengan Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012



5.6.3 Hubungan Komitmen pada Organisasi dengan Kinerja Pegawai

Sebagaimana yang terlihat pada hasil penelitian didapatkan hasil hubungan antara variabel komitmen dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan menunjukkan hubungan yang lemah (0,022) dan berpola positif, artinya semakin besar komitmen responden semakin tinggi kinerjanya. Nilai koefisien dengan determinasi 0,0001 artinya, persamaan garis regresi yang diperoleh dapat menerangkan 0,01 % variasi kinerja atau persamaan garis yang diperoleh tidak cukup baik untuk menjelaskan variabel kinerja. Hasil uji statistik didapatkan tidak ada hubungan yang signifikan antara komitmen dengan kinerja ($p = 0,868$).

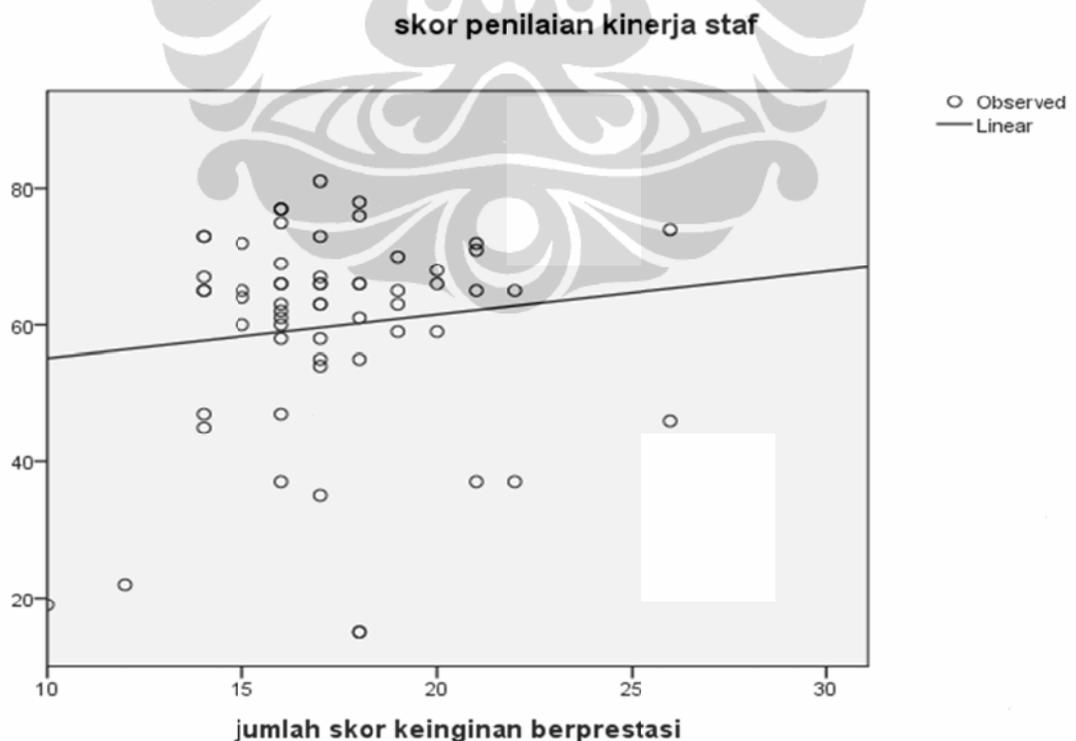
Grafik 5.3
Hubungan Komitmen dengan Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan
Kabupaten Bintan Tahun 2012



5.6.4 Hubungan Keinginan Berprestasi dengan Kinerja Pegawai

Dari hasil penelitian diketahui hubungan antara variabel keinginan berprestasi dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan menunjukkan hubungan yang lemah (0,119) dan berpola positif, artinya semakin besar keinginan berprestasi responden semakin tinggi kinerjanya. Nilai koefisien dengan determinasi 0,014 artinya, persamaan garis regresi yang diperoleh dapat menerangkan 1,4 % variasi kinerja atau persamaan garis yang diperoleh tidak cukup baik untuk menjelaskan variabel kinerja. Hasil uji statistik didapatkan tidak ada hubungan yang signifikan antara keinginan berprestasi dengan kinerja ($p = 0,366$).

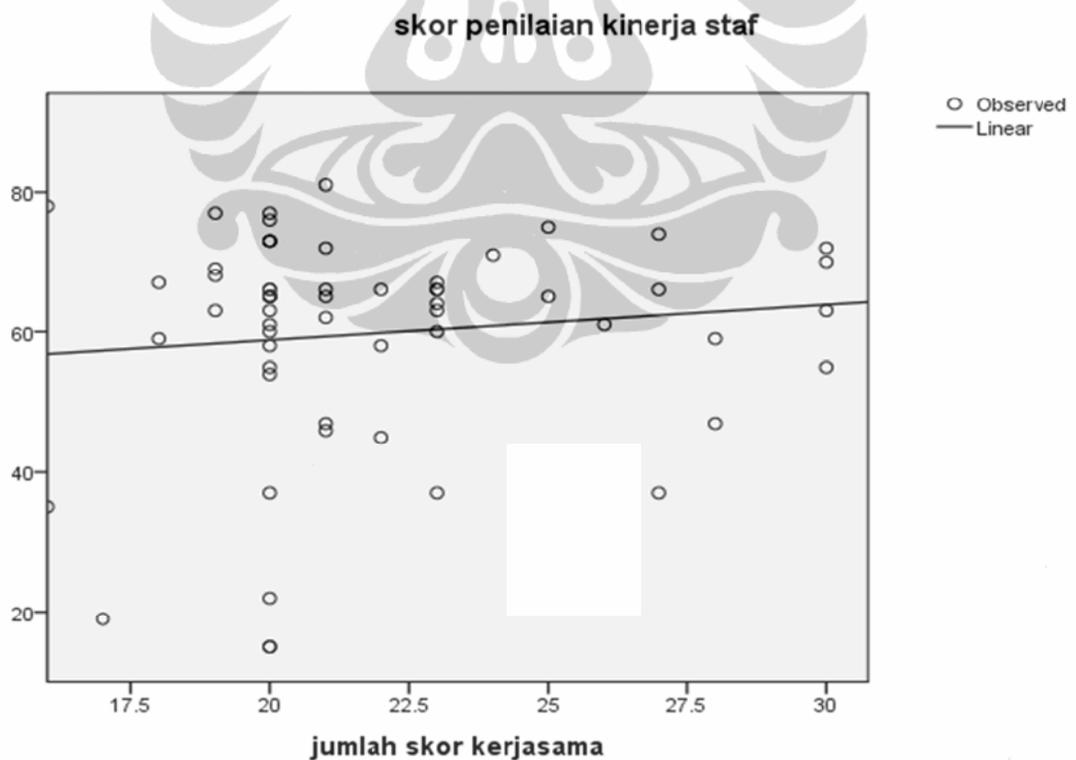
Grafik 5.4
Hubungan Keinginan Berprestasi dengan Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012



5.6.5 Hubungan Kerjasama dengan Kinerja Pegawai

Hubungan antara variabel kerjasama dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan menunjukkan hubungan yang lemah (0,113) dan berpola positif, artinya semakin besar kerjasama responden semakin tinggi kinerjanya. Nilai koefisien dengan determinasi 0,013 artinya, persamaan garis regresi yang diperoleh dapat menerangkan 1,3 % variasi kinerja atau persamaan garis yang diperoleh tidak cukup baik untuk menjelaskan variabel kinerja. Hasil uji statistik didapatkan tidak ada hubungan yang signifikan antara kerjasama dengan kinerja ($p = 0,392$).

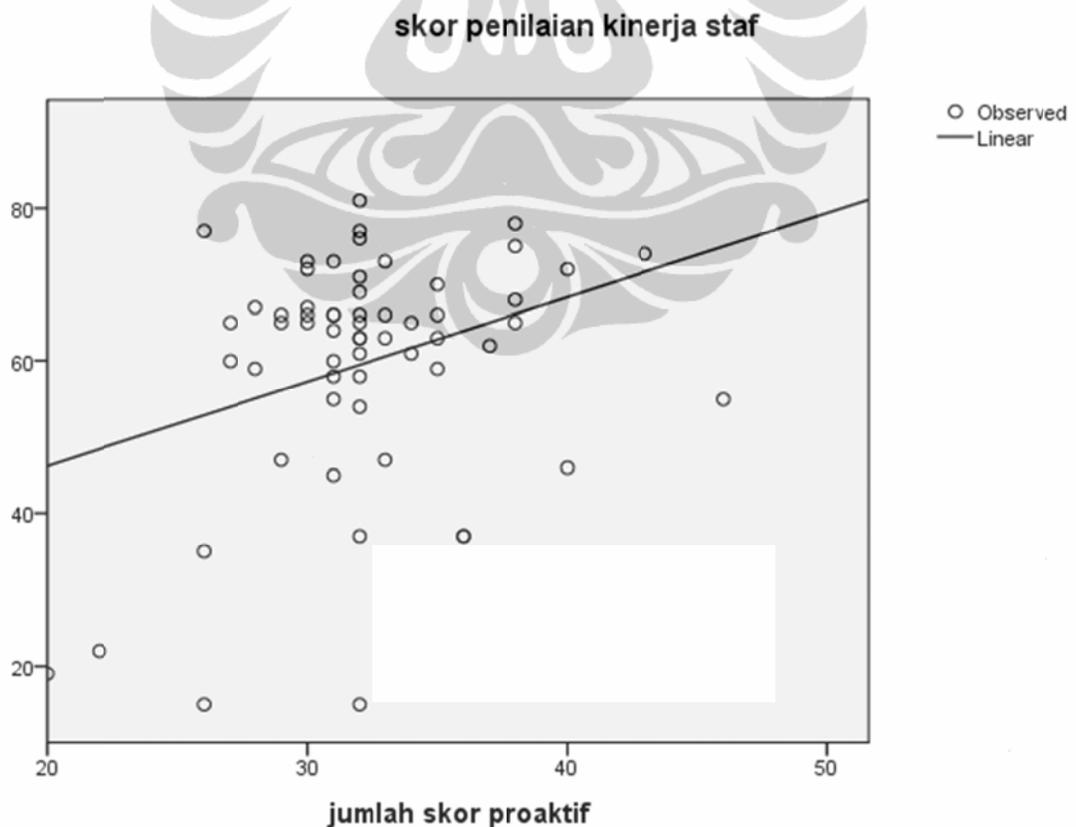
Grafik 5.5
Hubungan Kerjasama dengan Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan
Kabupaten Bintan Tahun 2012



5.6.6 Hubungan Proaktif dengan Kinerja Pegawai

Sejauh yang dapat diungkapkan dalam penelitian ini bahwa hubungan antara variabel proaktif dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan menunjukkan hubungan yang sedang (0,321) dan berpola positif, artinya semakin besar proaktif responden semakin tinggi kinerjanya. Nilai koefisien dengan determinasi 0,103 artinya, persamaan garis regresi yang diperoleh dapat menerangkan 10,3 % variasi kinerja atau persamaan garis yang diperoleh cukup baik untuk menjelaskan variabel kinerja. Hasil uji statistik didapatkan ada hubungan yang signifikan antara proaktif dengan kinerja ($p = 0,013$).

Grafik 5.6
Hubungan Proaktif dengan Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan
Kabupaten Bintan Tahun 2012

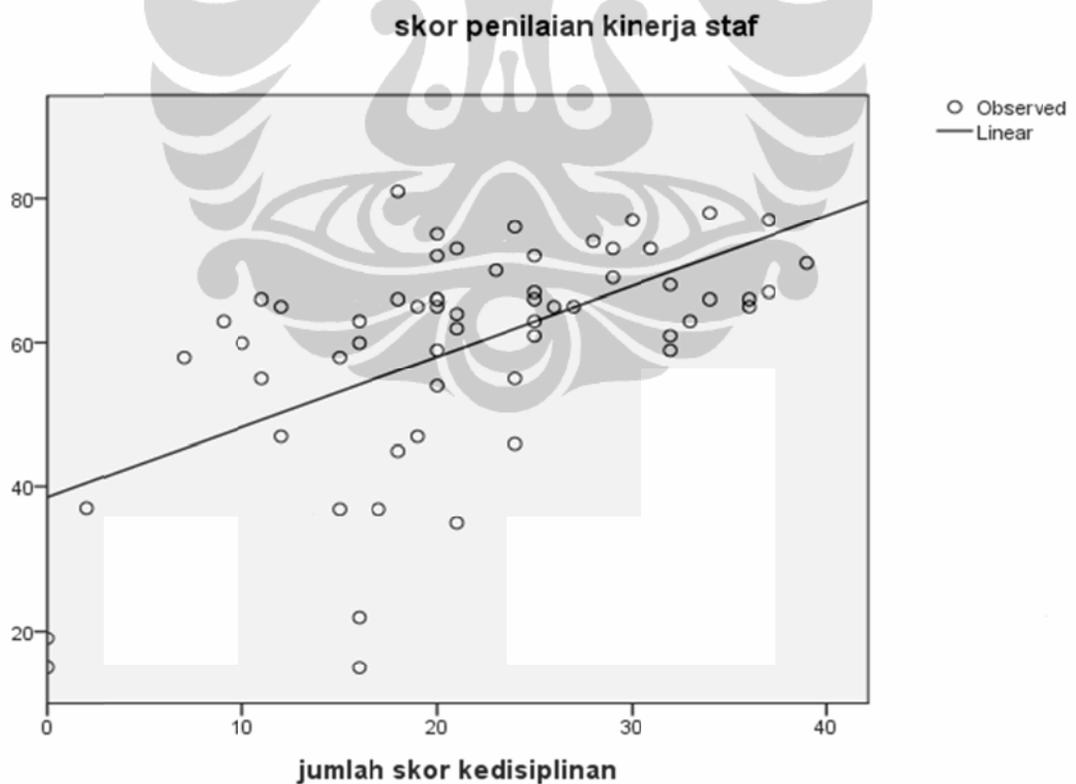


5.6.7 Hubungan Disiplin dengan Kinerja Pegawai

Dari hasil analisis didapatkan hubungan antara variabel disiplin dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan menunjukkan hubungan yang kuat (0,580) dan berpola positif, artinya semakin besar disiplin responden semakin tinggi kinerjanya. Nilai koefisien dengan determinasi 0,337 artinya, persamaan garis regresi yang diperoleh dapat menerangkan 33,7 % variasi kinerja atau persamaan garis yang diperoleh cukup baik untuk menjelaskan variabel kinerja. Hasil uji statistik didapatkan ada hubungan yang signifikan antara disiplin dengan kinerja ($p = 0,000$).

Grafik 5.7

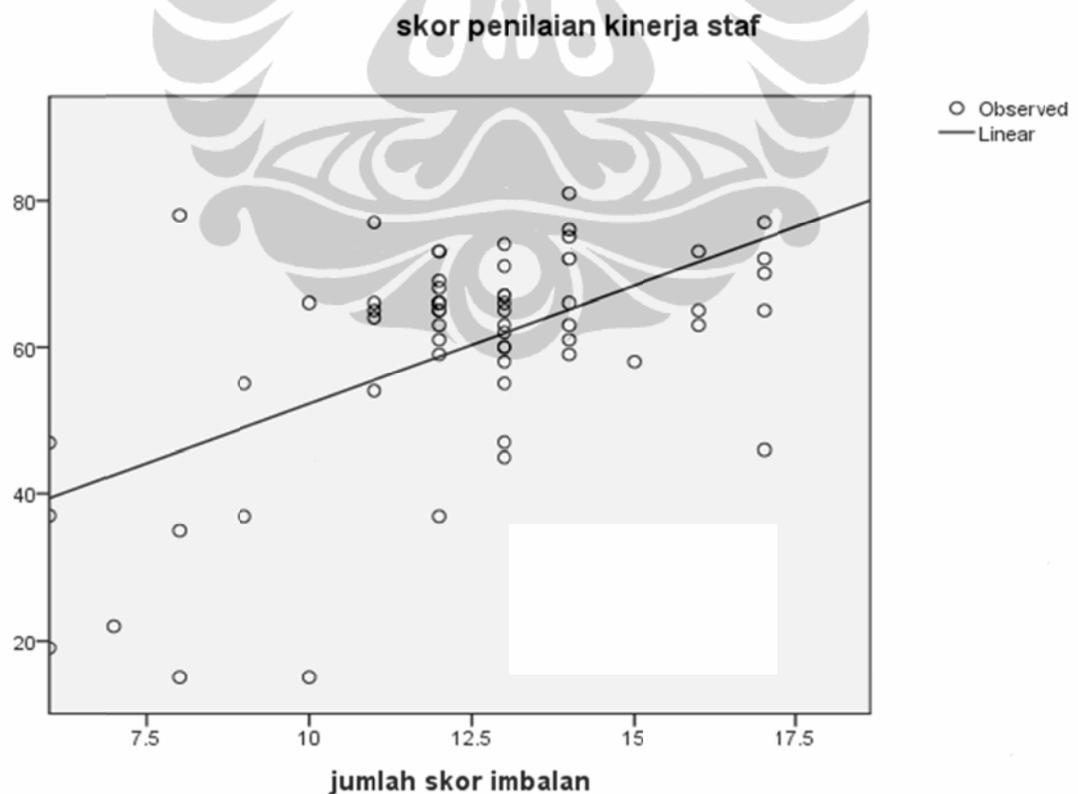
Hubungan Disiplin dengan Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012



5.6.8 Hubungan Imbalan dengan Kinerja Pegawai

Hubungan antara variabel imbalan dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan menunjukkan hubungan yang kuat (0,567) dan berpola positif, artinya semakin besar imbalan responden semakin tinggi kinerjanya. Nilai koefisien dengan determinasi 0,321 artinya, persamaan garis regresi yang diperoleh dapat menerangkan 32,1 % variasi kinerja atau persamaan garis yang diperoleh cukup baik untuk menjelaskan variabel kinerja. Hasil uji statistik didapatkan ada hubungan yang signifikan antara imbalan dengan kinerja ($p = 0,000$).

Grafik 5.8
Hubungan Imbalan dengan Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan
Kabupaten Bintan Tahun 2012

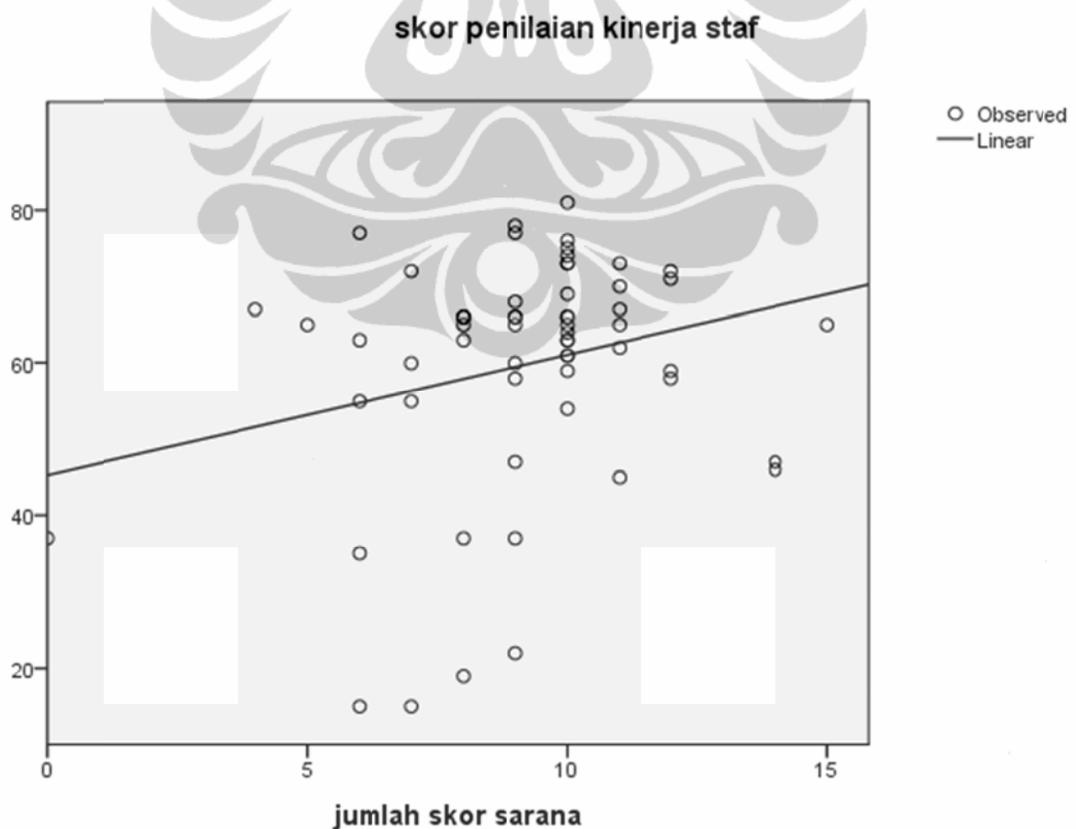


5.6.9 Hubungan Sarana & Prasarana dengan Kinerja Pegawai

Hubungan antara variabel sarana & prasarana dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan menunjukkan hubungan yang lemah (0,250) dan berpola positif, artinya semakin besar sarana & prasarana responden semakin tinggi kinerjanya. Nilai koefisien dengan determinasi 0,063 artinya, persamaan garis regresi yang diperoleh dapat menerangkan 6,3 % variasi kinerja atau persamaan garis yang diperoleh tidak cukup baik untuk menjelaskan variabel kinerja. Hasil uji statistik didapatkan tidak ada hubungan yang signifikan antara sarana & prasarana dengan kinerja ($p = 0,054$).

Grafik 5.9

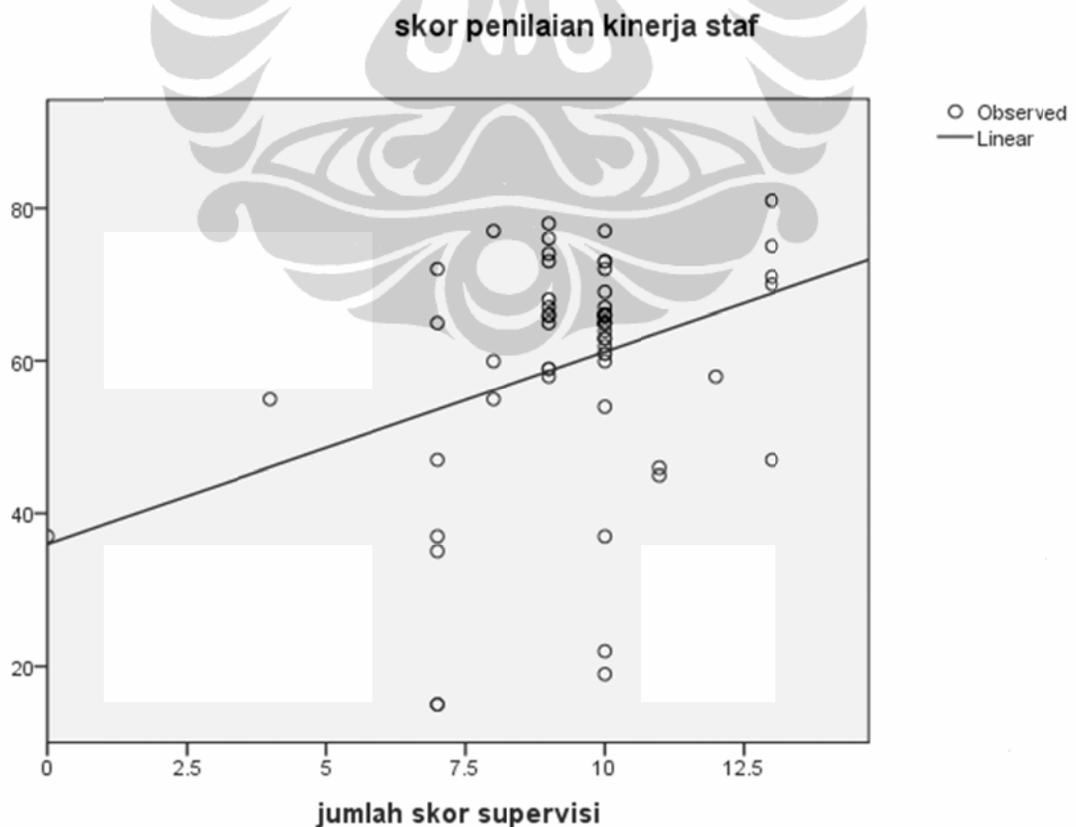
Hubungan Sarana & Prasarana dengan Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012



5.6.10 Hubungan Supervisi dengan Kinerja Pegawai

Dari hasil penelitian data menunjukkan bahwa hubungan antara variabel supervisi dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan menunjukkan hubungan yang sedang (0,340) dan berpola positif, artinya semakin besar supervisi responden semakin tinggi kinerjanya. Nilai koefisien dengan determinasi 0,115 artinya, persamaan garis regresi yang diperoleh dapat menerangkan 11,5 % variasi kinerja atau persamaan garis yang diperoleh cukup baik untuk menjelaskan variabel kinerja. Hasil uji statistik didapatkan ada hubungan yang signifikan antara supervisi dengan kinerja ($p = 0,009$).

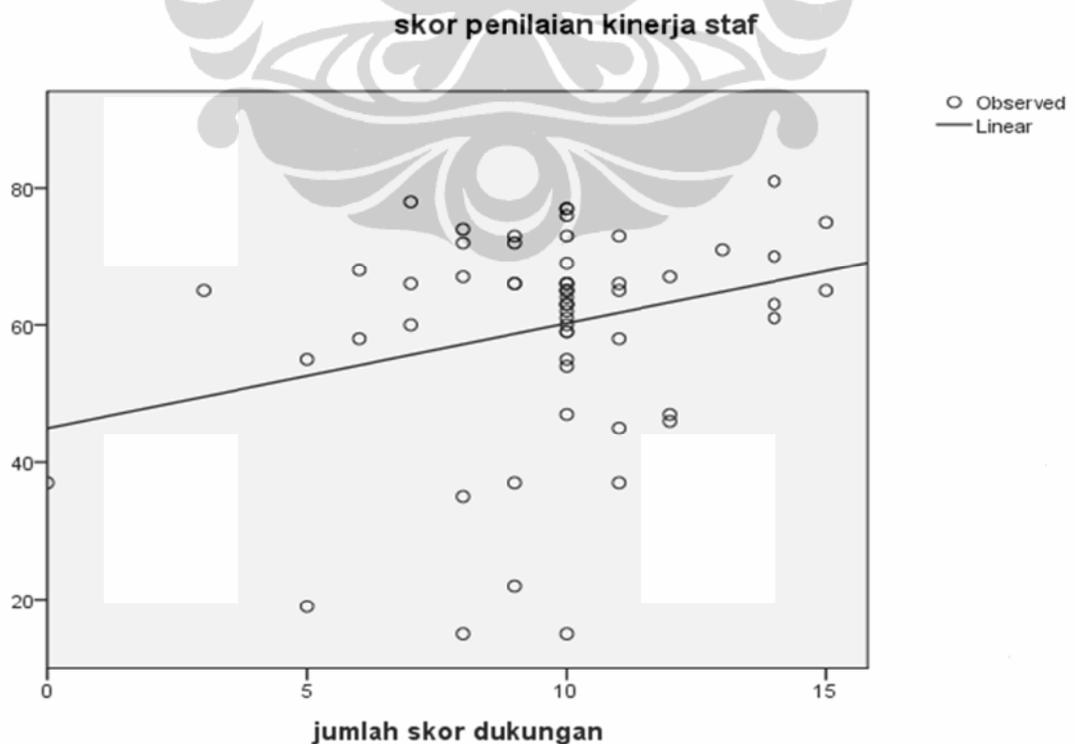
Grafik 5.10
Hubungan Supervisi dengan Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan
Kabupaten Bintan Tahun 2012



5.6.11 Hubungan Dukungan Atasan dengan Kinerja Pegawai

Sebagaimana yang diperoleh dari analisis diketahui bahwa hubungan antara variabel dukungan atasan dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan menunjukkan hubungan yang sedang (0,264) dan berpola positif, artinya semakin besar dukungan atasan responden semakin tinggi kinerjanya. Nilai koefisien dengan determinasi 0,070 artinya, persamaan garis regresi yang kita peroleh dapat menerangkan 7 % variasi kinerja atau persamaan garis yang diperoleh cukup baik untuk menjelaskan variabel kinerja. Hasil uji statistik didapatkan ada hubungan yang signifikan antara dukungan atasan dengan kinerja ($p = 0,041$).

Grafik 5.11
Hubungan Dukungan Atasan dengan Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan
Kabupaten Bintan Tahun 2012



5.5. Hasil Bivariat Data Kategorik (Uji T)

Analisis uji T dilakukan pada variabel dengan data kategorik yang mempunyai dua kategori, yaitu variabel jenis kelamin dan status perkawinan. Hasil analisis uji T dapat dilihat pada tabel 5.9.

Tabel 5.9
Hasil Analisis Uji T

| Variabel | Mean | SD | SE | P value | N |
|-------------------|-------|--------|-------|---------|----|
| Jenis Kelamin | | | | | |
| 1. Laki-laki | 24,82 | 15,253 | 2,655 | 0,005 | 33 |
| 2. Perempuan | 65,78 | 13,541 | 2,601 | | 27 |
| Status Perkawinan | | | | | |
| 1. Kawin | 58,92 | 16,184 | 2,266 | 0,325 | 51 |
| 2. Tidak Kawin | 64,44 | 9,002 | 3,001 | | 9 |

5.4.1 Hubungan Jenis Kelamin dengan Kinerja Pegawai

Diketahui rata-rata kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan yang berjenis kelamin laki-laki adalah 24,82 dengan standar deviasi 15,253. Sedangkan rata-rata kinerja pegawai yang berjenis kelamin perempuan adalah 65,78 dengan standar deviasi 13,541. Hasil uji statistic (uji T) didapatkan nilai $p = 0,005$ berarti pada alpha 5% terlihat ada perbedaan yang signifikan antara rata-rata kinerja pegawai yang berjenis kelamin laki-laki dengan berjenis kelamin perempuan.

5.4.2 Hubungan Status Perkawinan dengan Kinerja Pegawai

Diketahui rata-rata kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan yang berstatus kawin adalah 58,92 dengan standar deviasi 16,184. Sedangkan rata-rata kinerja pegawai yang berstatus tidak kawin (belum kawin, janda/duda) 64,44 dengan standar deviasi 9,002. Hasil uji statistic (uji T) didapatkan nilai $p = 0,325$ berarti pada alpha

5% terlihat tidak ada perbedaan yang signifikan rata-rata kinerja pegawai yang berstatus kawin dengan yang berstatus tidak kawin.

5.6. Hasil Bivariat Data Kategorik (Anova)

Uji anova di lakukan untuk menganalisis hubungan variabel independen dengan variabel dependen, yaitu variabel pendidikan terakhir yang variabelnya terdapat 5 kategori.

Tabel 5.10
Hasil Analisis Uji Anova

| Variabel | Jumlah | Mean | SD | 95% CI | P value |
|---------------------|--------|-------|--------|-----------------|---------|
| Pendidikan Terakhir | | | | | |
| 1. SD | 2 | 54,50 | 12,021 | -53,50 – 162,50 | 0,001 |
| 2. SLTP | 2 | 20,50 | 2,121 | 1,44 – 39,56 | |
| 3. SLTA | 20 | 53,85 | 15,998 | 46,36 – 61,34 | |
| 4. D3/Akademi | 12 | 63,33 | 10,430 | 56,71 – 69,96 | |
| 5. Sarjana (S1/S2) | 24 | 66,58 | 10,758 | 62,04 – 71,13 | |

5.5.1 Hubungan Tingkat Pendidikan dengan Kinerja Pegawai

Diketahui rata-rata pendidikan terakhir pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan yang berpendidikan SD adalah 54,50 dengan standar deviasi 12,021. Rata-rata pegawai yang berpendidikan SLTP adalah 20,50 dengan standar deviasi 2,121. Kemudian rata-rata pegawai yang berpendidikan SLTA adalah 53,85 dengan standar deviasi 15,998. Pada pegawai yang berpendidikan D3/Akademi rata-rata 63,58 dengan standar deviasi 10,430. Dan pada mereka yang berpendidikan Sarjana(S1/S2) mempunyai rata-rata 66,58 dengan standar deviasi 10,758.

Hasil uji statistik (uji anova) didapatkan nilai $p = 0,001$ berarti pada alpha 5% dapat disimpulkan ada perbedaan yang signifikan kinerja pegawai diantara kelima jenjang pendidikan. Analisis lebih lanjut membuktikan bahwa kelompok yang berbeda signifikan adalah

tingkat pendidikan SLTP dengan SLTA, SLTP dengan D3/Akademi, SLTP dengan Sarjana (S1/S2), SLTA dengan Sarjana (S1/S2).

5.7. Analisis Multivariat

5.6.1 Seleksi Bivariat

a. Data Numerik

Tabel 5.11
Seleksi Bivariat Data Numerik

| No | Variabel | P value |
|----|--------------------------|---------|
| 1 | Umur | 0,023 |
| 2 | Lama Kerja | 0,034 |
| 3 | Komitmen pada Organisasi | 0,868 |
| 4 | Keinginan Berprestasi | 0,366 |
| 5 | Kerjasama | 0,392 |
| 6 | Proaktif | 0,013 |
| 7 | Disiplin | 0,000 |
| 8 | Imbalan | 0,000 |
| 9 | Sarana & Prasarana | 0,054 |
| 10 | Supervisi | 0,009 |
| 11 | Dukungan Atasan | 0,041 |

Dari hasil ini peneliti dapat menyimpulkan bahwa variabel umur, lama kerja, proaktif, disiplin, imbalan, sarana & prasarana, supervisi, dan dukungan atasan mempunyai p value $< 0,25$, dengan demikian kedelapan variabel tersebut dapat lanjut masuk ke pemodelan multivariat. Sedangkan untuk variabel komitmen pada organisasi, keinginan berprestasi, kerjasama mempunyai p value $> 0,25$, sehingga tidak bisa masuk ke multivariat.

b. Data Kategorik

Tabel 5.12
Seleksi Bivariat Data Kategorik

| No | Variabel | P value |
|----|---------------------|---------|
| 1 | Jenis Kelamin | 0,005 |
| 2 | Pendidikan Terakhir | 0,001 |
| 3 | Status Perkawinan | 0,325 |

Dari hasil ini dapat kita simpulkan bahwa variabel jenis kelamin dan pendidikan terakhir mempunyai p value $< 0,25$, dengan demikian kedua variabel tersebut dapat lanjut masuk ke pemodelan multivariat. Sedangkan untuk variabel status perkawinan mempunyai p value $> 0,25$, sehingga tidak bisa masuk ke multivariat.

5.6.2 Permodelan Multivariat

Tabel 5.13
Perubahan Coefisien Variabel yang Dapat Dilanjutkan ke Multivariat

| No | Variabel Bebas | P value | Masih Lengka p | Perubahan Coefisien (variabel dikeluarkan) | | | | |
|----|----------------------|---------|----------------|--|--------|------------|--------------------|----------|
| | | | | JK | Umur | Lama Kerja | Sarana & Prasarana | Proaktif |
| 1 | Umur ** | 0,480* | (-) 0,226 | 1,7 % | | 111% | 0,3 % | 43,3 % |
| 2 | Lama kerja** | 0,358* | 0,278 | 1,7 % | 62 % | | 9,3 % | 18,3 % |
| 3 | Proaktif** | 0,224* | 0,369 | 0 % | 16,5 % | 13 % | 28 % | |
| 4 | Disiplin | 0,000 | 0,638 | 0,4 % | 2,0 % | 3,9 % | 1,4 % | 3,6 % |
| 5 | Imbalan | 0,000 | 2,162 | 0,09 % | 0,7 % | 0,64 % | 1,4 % | 8,9 % |
| 6 | Sarana & Prasarana** | 0,271* | 0,892 | 0,02 % | 14,1 % | 5,7 % | | 34,5 % |
| 7 | Supervisi | 0,023 | 1,916 | 0,3 % | 2,5 % | 2,5 % | 20,8 % | 13,6 % |
| 8 | Dukungan Atasan | 0,04 | (-) 1,485 | 0,4 % | 0,53 % | 4,5 % | 21,6 % | 12,9 % |
| 9 | Jenis Kelamin | 0,959* | 0,145 | | | | | |
| 10 | Pendidikan terakhir | 0,000 | 6,811 | 0,3 % | 5,8 % | 30,5 % | 10,5 % | 7,4 % |

* Pengeluaran variabel satu persatu dengan dimulai dari variabel dengan nilai p value paling besar.

** Jika terjadi perubahan OR > 10% maka variabel tersebut dimasukkan kembali sebagai variabel confounder

Dari perhitungan perubahan nilai coefisien B pada masing-masing variabel, ternyata pada variabel jenis kelamin tidak ada yang berubah lebih dari 10 %, dengan demikian variabel jenis kelamin kita keluarkan dari model. Hasil perhitungan setelah variabel umur, lama kerja, sarana & prasarana, proaktif dikeluarkan ternyata coefisien B pada kelima variabel tersebut berubah lebih dari 10 %, sehingga kelima variabel tersebut

tidak jadi dikeluarkan dan tetap dipertahankan dalam model multivariate sebagai variabel kounfounder. Dari hasil analisis ternyata tidak ada lagi yang p valuenya $> 0,05$ dengan demikian proses pencarian variabel yang masuk dalam model telah selesai dan model yang terakhir adalah sebagai berikut :

Tabel 5.14
Model Multivariat Penelitian

| Model | R | R ² | P value Anova |
|-------|-------|----------------|---------------|
| 1 | 0,865 | 0,748 | 0,000 |

Tabel 5.15
Coefisien Variabel Penelitian

| Variabel | Unstandardized | | Standardized | t | P |
|------------------------|----------------|-----------|--------------|--------|-------|
| | coeficien | | coefisien | | |
| | B | Std.Error | Beta | | |
| Umur | -0,230 | 0,302 | -0,126 | -0,762 | 0,450 |
| Lama kerja | 0,283 | 0,281 | 0,157 | 1,008 | 0,318 |
| Proaktif | 0,369 | 0,297 | 0,297 | 1,245 | 0,219 |
| Disiplin | 0,641 | 0,139 | 0,139 | 4,597 | 0,000 |
| Imbalan | 2,160 | 0,524 | 0,524 | 4,121 | 0,000 |
| Sarana & Prasarana | 0,890 | 0,793 | 0,793 | 1,123 | 0,267 |
| Supervisi | 1,922 | 0,803 | 0,803 | 2,394 | 0,021 |
| Dukungan Atasan | -1,491 | 0,688 | 0,688 | -2,167 | 0,035 |
| Pendidikan terakhir | 6,837 | 1,389 | 1,389 | 4,924 | 0,000 |

5.6.3 Uji Asumsi

a. Asumsi Eksistensi

Tabel 5.16
Hasil Uji Asumsi Eksistensi

| | Minimum | Maksimum | Mean | Standar Deviasi | N |
|----------|---------|----------|-------|-----------------|----|
| Residual | -24,260 | 15,028 | 0,000 | 7,797 | 59 |

Hasil dari analisis menunjukkan angka residual dengan mean 0,000 dan standar deviasi 15,028 dengan demikian asumsi eksistensi terpenuhi.

b. Asumsi Autokorelasi (Independensi)

Tabel 5.17
Hasil Uji Asumsi Autokorelasi

| Model | R | R Square | Adjusted R square | S td. Error | Durbin-Watson |
|-------|-------|----------|-------------------|-------------|---------------|
| 1 | 0,865 | 0,748 | 0,701 | 8,483 | 1,761 |

Untuk mendeteksi autokorelasi bisa dilihat pada tabel Durbin-Watson secara umum bisa diambil patokan (Santoso, 2012):

- Angka Durbin-Watson di bawah $- 2$ berarti ada autokorelasi positif.
- Angka Durbin-Watson di antara $- 2$ sampai $+ 2$, berarti tidak ada autokorelasi.

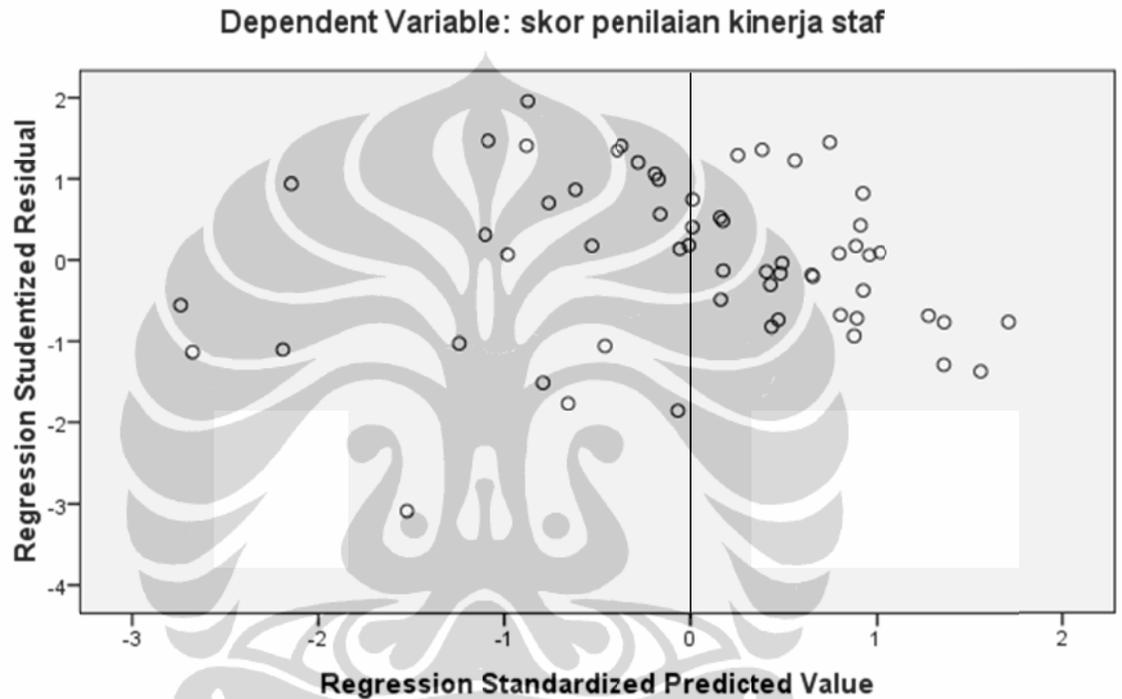
- Angka Durbin-Watson di atas + 2 berarti ada autokorelasi negatif.

Dari hasil analisis penilaian kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan didapatkan koefisien Durbin Watson 1,761 dan nilai Durbin Watson dalam penelitian ini diantara -2 sampai dengan +2, berarti model regresi di atas tidak terdapat masalah autokorelasi. Maka asumsi Autokorelasi (independensi) terpenuhi.

c. Asumsi Linieritas

Untuk mengetahui asumsi linieritas dapat diketahui dari uji ANOVA (overall F test) bila hasilnya signifikan ($p \text{ value} < \alpha$) maka asumsi linieritas terpenuhi. Hasil analisis penilaian kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan menghasilkan $p \text{ value}$ 0,0001, lebih kecil dari α 0,05 (5 %) berarti asumsi Linieritas terpenuhi.

d. Asumsi Homoskedastisitas

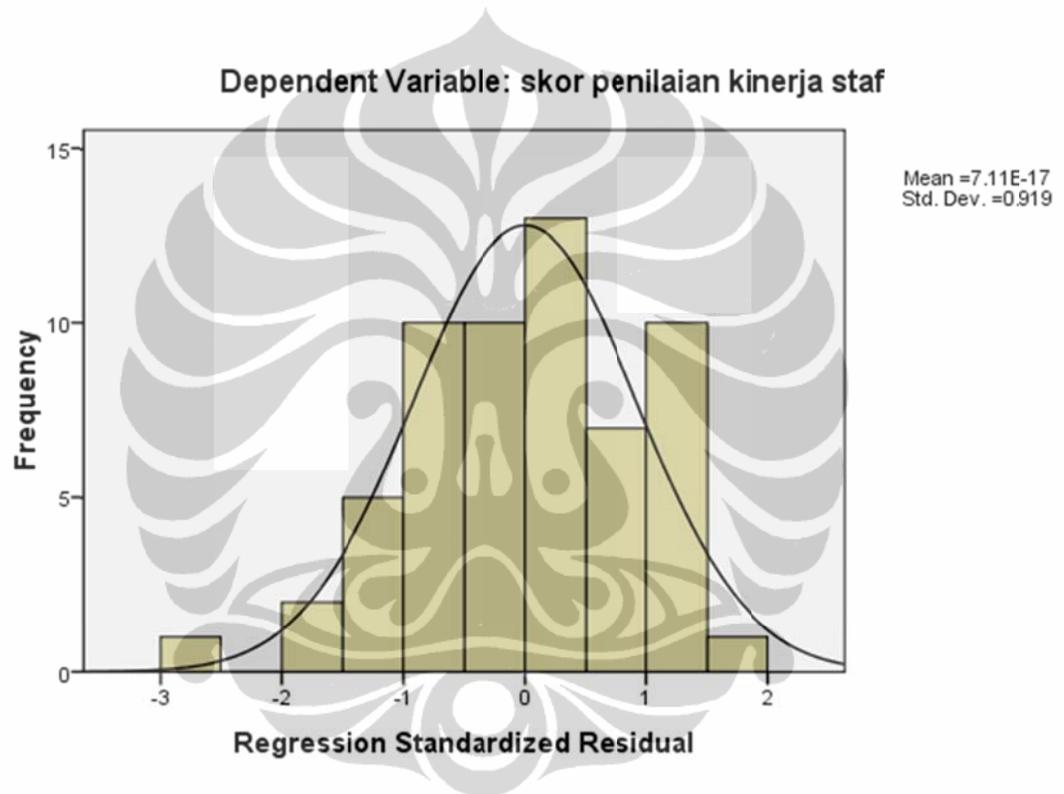


Dasar pengambilan keputusan asumsi homoskedastisitas, jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heteroskedastisitas (Santoso, 2012).

Dari grafik diatas, terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi kinerja berdasarkan masukan variabel independennya (umur, lama

kerja, proaktif, disiplin, imbalan, sarana & prasarana, supervisi, dukungan atasan, jenis kelamin, pendidikan terakhir).

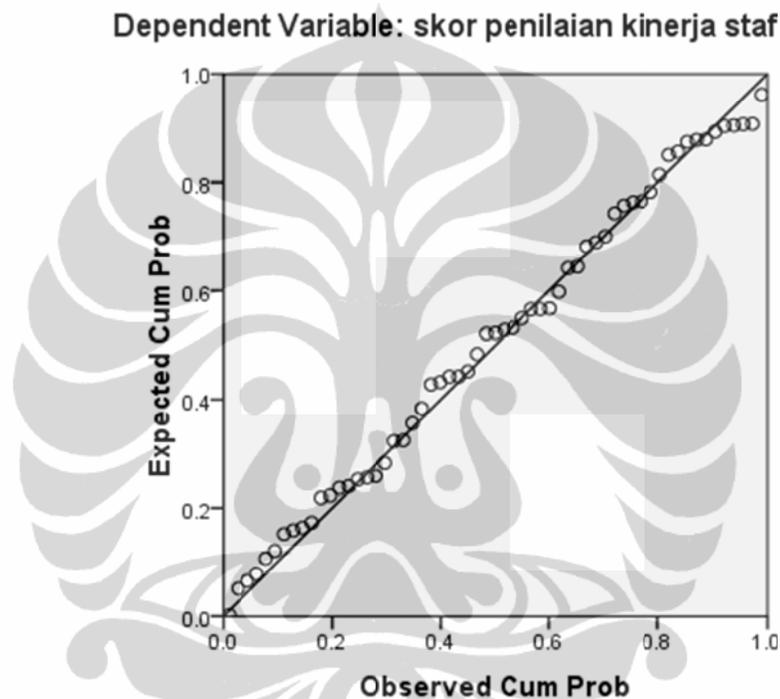
e. Asumsi Normalitas



Data berdistribusi normal jika kurva normal yang ada di grafik mengikuti bentuk bel (lonceng). Dari grafik terlihat sebaran data mempunyai kurva yang dapat dianggap berbentuk lonceng. Karena itu error model regresi dapat dikatakan berdistribusi normal.

Grafik 5.14
Sebaran Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan
Tahun 2012

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Dari grafik diatas, terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Hasil penelitian kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan, dilihat dari grafik histogram dan grafik normal P-P plot terbukti bahwa bentuk distribusinya normal, berarti asumsi normality terpenuhi. Maka model regresi layak dipakai untuk memprediksi kinerja berdasarkan masukan sejumlah variabel independennya (umur, lama kerja, proaktif, disiplin, imbalan, sarana & prasarana, supervisi, dukungan atasan, jenis kelamin, pendidikan terakhir).

f. Diagnostik Multicollinearity

Tabel 5.18
Nilai *Variance Inflation Factor* Kinerja Pegawai Dinas
Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012

| Variabel | VIF |
|---------------------|-------|
| Umur | 5,312 |
| Pendidikan Terakhir | 1,859 |
| Lama Kerja | 4,728 |
| Proaktif | 1,433 |
| Disiplin | 1,296 |
| Imbalan | 1,603 |
| Sarana & Prasarana | 3,061 |
| Supervisi | 2,257 |
| Dukungan Atasan | 2,629 |

Dari hasil uji asumsi didapatkan nilai VIF tidak lebih dari 10, dengan demikian tidak ada multicollinearity antara sesama variabel independen. Dari hasil uji asumsi dan kolinearitas ternyata semua asumsi terpenuhi sehingga model dapat digunakan untuk memprediksi kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan.

5.6.4 Interpretasi Model

Setelah dilakukan analisis, ternyata variabel independen yang masuk model regresi adalah umur, pendidikan terakhir, lama kerja, proaktif, disiplin, imbalan, sarana & prasarana, supervisi, dan dukungan atasan. Koefisien determinansi (R^2) menunjukkan nilai 0,748 artinya bahwa model regresi yang diperoleh dapat menjelaskan 74,8 % variasi variabel kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan. Atau dengan kata lain kesembilan

variabel independen tersebut dapat menjelaskan variasi variabel kinerja pegawai sebesar 74,8 %. Kemudian hasil uji F yang menunjukkan nilai P (sig) = 0,0001, berarti pada alpha 5 % kita dapat menyatakan bahwa model regresi cocok dengan data yang ada. Dari hasil koefisien didapatkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$\text{Kinerja Pegawai} = -26,015 - 0,230 \text{ umur} + 6,837 \text{ pendidikan terakhir} + 0,283 \text{ lama kerja} + 0,369 \text{ proaktif} + 0,641 \text{ disiplin} + 2,160 \text{ imbalan} + 0,890 \text{ sarana \& prasarana} + 1,922 \text{ supervisi} - 1,491 \text{ dukungan atasan}$$

Dari persamaan garis diatas dapat memprediksi kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan. Maka berdasarkan nilai koefisien B dari masing-masing variabel dapat di interpretasikan sebagai berikut :

1. Konstanta B = -26,015 artinya jika umur, pendidikan terakhir, lama kerja, proaktif, disiplin, sarana & prasarana, supervisi dan dukungan atasan nilainya adalah 0, maka kinerjanya sebesar -26,015.
2. Koefisien $B_1 = -0,230$ artinya jika umur ditingkatkan sebesar 1 satuan maka kinerja akan menurun sebesar 0,230.
3. Koefisien $B_2 = 6,837$ artinya jika pendidikan terakhir ditingkatkan sebesar 1 satuan maka kinerja akan meningkat sebesar 6,837.
4. Koefisien $B_3 = 0,283$ artinya jika lama kerja ditingkatkan sebesar 1 satuan maka kinerja akan meningkat sebesar 0,283.
5. Koefisien $B_4 = 0,369$ artinya jika proaktif ditingkatkan sebesar 1 satuan maka kinerja akan meningkat sebesar 0,369.

6. Koefisien $B_5 = 0,641$ artinya jika disiplin ditingkatkan sebesar 1 satuan maka kinerja akan meningkat sebesar 0,641.
7. Koefisien $B_6 = 2,160$ artinya jika imbalan ditingkatkan sebesar 1 satuan maka kinerja akan meningkat sebesar 2,160.
8. Koefisien $B_7 = 0,890$ artinya jika sarana & prasarana ditingkatkan sebesar 1 satuan maka kinerja akan meningkat sebesar 0,890.
9. Koefisien $B_8 = 1,922$ artinya jika supervisi ditingkatkan sebesar 1 satuan maka kinerja akan meningkat sebesar 1,922.
10. Koefisien $B_9 = -1,491$ artinya jika dukungan atasan ditingkatkan sebesar 1 satuan maka kinerja akan menurun sebesar 1,491.

Berdasarkan persamaan regresi diatas, contoh perhitungan kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

Missalnya umur 35 tahun, pendidikan terakhir SLTA, lama kerja 8 tahun, nilai proaktif 20, disiplin 30, imbalan 12, sarana & prasarana 8, supervisi 10, dan dukungan atasan 10 maka persamaannya :

Kinerja Pegawai :

$$\begin{aligned}
 &= -26,015 - 0,230(35) + 6,837(2) + 0,283(8) + 0,369(20) + \\
 &\quad 0,641(30) + 2,160(12) + 0,890(8) + 1,922(10) - 1,491(10) \\
 &= -26,015 - 8,05 + 13,674 + 2,264 + 7,38 + 19,23 + 25,92 + \\
 &\quad 7,12 + 19,22 - 14,91 \\
 &= 45,833
 \end{aligned}$$

Berdasarkan nilai skor kinerja yang diperoleh dari perhitungan diatas (45,833), maka dapat disimpulkan bahwa kinerja staf tersebut sangat rendah, karena berada diantara nilai 0 sampai 55,75.

5.6.5 Faktor Paling Dominan

Tabel 5.19
Variabel Skor Penilaian Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan
Kabupaten Bintan Tahun 2012

| Variabel | Beta | P value |
|---------------------|--------|---------|
| Umur | -0,126 | 0,450 |
| Pendidikan Terakhir | 0,482 | 0,000 |
| Lama Kerja | 0,157 | 0,381 |
| Proaktif | 0,107 | 0,219 |
| Disiplin | 0,376 | 0,0001 |
| Imbalan | 0,374 | 0,0001 |
| Sarana & Prasarana | 0,141 | 0,267 |
| Supervisi | 0,258 | 0,021 |
| Dukungan Atasan | -0,252 | 0,035 |

Dari kesembilan variabel, ada lima variabel yang signifikan (p value $< 0,05$) yaitu: pendidikan terakhir, disiplin, imbalan, supervisi dan dukungan atasan. Dari lima variabel yang berhubungan variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai adalah pendidikan terakhir (Beta = 0,482).

BAB VI

PEMBAHASAN

6.1. Hubungan Umur dengan Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara variabel umur dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan menunjukkan hubungan yang sedang dan berpola negatif, artinya semakin tua umur pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan semakin rendah kinerjanya. Tetapi dari hasil uji multivariat, variabel umur merupakan variabel kounfounder (pengganggu), walaupun variabel umur berkaitan tetapi bukan merupakan variabel yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara langsung.

Hal ini sejalan dengan penelitian menurut Prabowo dan Prawitasari tahun 2007 mengatakan bahwa umur tidak mempunyai hubungan yang bermakna terhadap kinerja PNS kantor Dinas Kesehatan Kota Tanjungbalai. Hubungan yang negatif memperlihatkan bahwa ada kecenderungan umur semakin tua kinerja akan semakin meningkat namun hal ini tidak bermakna.

Namun penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian menurut Nasution Tahun 2009, menunjukkan bahwa kelompok umur pada responden yang berusia ≥ 39 tahun lebih besar persentasenya yaitu 45,2% dengan kinerja baik dibandingkan usia < 39 tahun yaitu 24,2%. Keadaan tersebut menunjukkan kemungkinan semakin bertambahnya usia seseorang semakin berkualitas kinerjanya dengan bertindak lebih hati-hati dan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugasnya.

Karena di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan pegawai yang berusia tua sering mengalami kendala dalam melakukan pekerjaan, hal ini berkaitan dengan kesehatannya, sehingga mengakibatkan keterbatasan aktivitas fisik yang menjadi penghambat dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

6.2. Hubungan Jenis Kelamin dengan Kinerja

Diketahui rata-rata kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan yang berjenis kelamin laki-laki rendah. Sedangkan rata-rata kinerja pegawai yang berjenis kelamin perempuan tinggi. Hal ini berarti ada perbedaan yang signifikan antara rata-rata kinerja pegawai yang berjenis kelamin laki-laki dengan berjenis kelamin perempuan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nasution Tahun 2009, jenis kelamin menunjukkan bahwa responden perempuan lebih besar persentasenya yang berkinerja baik yaitu 38,3% dibandingkan dengan responden laki-laki, yaitu 26,7%. Jenis kelamin responden dalam penelitian ini lebih banyak perempuan dibandingkan laki-laki, hal ini sesuai dengan sejarah awal profesi keperawatan yang dimulai dari Florence Nightingale yang mulanya sebagai pekerjaan yang didasari kasih sayang seorang ibu atau perempuan. Keadaan ini memungkinkan perempuan lebih baik kinerjanya dibandingkan laki-laki.

Pengaruh jenis kelamin dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh jenis pekerjaan yang akan dikerjakan. Pada pekerjaan yang bersifat khusus, misalnya mencangkul dan mengecat tembok maka jenis kelamin sangat berpengaruh terhadap keberhasilan kerja, akan tetapi pada pekerjaan yang pada umumnya lebih baik dikerjakan oleh laki-laki akan tetapi pemberian ketrampilan yang cukup memadai pada wanita pun mendapatkan hasil pekerjaan yang cukup memuaskan. Ada sisi lain yang positif dalam karakter wanita yaitu ketaatan dan kepatuhan dalam bekerja, hal ini akan mempengaruhi kinerja secara personal (Gibson, 1996).

Tetapi dari hasil uji multivariat, variabel jenis kelamin tidak berhubungan dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan. Hal ini disebabkan oleh jumlah pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan yang berjenis kelamin laki-laki dan perempuan hampir seimbang sehingga jenis kelamin tidak berhubungan dengan kinerja.

6.3. Hubungan Pendidikan Terakhir dengan Kinerja

Diketahui rata-rata pendidikan terakhir pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan yang berpendidikan SD, SLTP, dan SLTA rendah. Sedangkan pegawai yang berpendidikan D3/Akademi dan berpendidikan Sarjana(S1/S2) mempunyai kinerja tinggi.

Hasil uji statistik (uji anova) dapat disimpulkan ada perbedaan yang signifikan diantara kelima jenjang pendidikan dengan kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan. Analisis lebih lanjut membuktikan bahwa kelompok yang berbeda signifikan adalah tingkat pendidikan SLTP dengan SLTA, SLTP dengan D3/Akademi, SLTP dengan Sarjana (S1/S2), SLTA dengan Sarjana (S1/S2).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2003) tingkat pendidikan adalah suatu proses jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, yang mana tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan-tujuan umum. Dengan demikian Hariandja (2002) menyatakan bahwa tingkat pendidikan seorang karyawan dapat meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki kinerja perusahaan.

6.4. Hubungan Status Perkawinan dengan Kinerja

Diketahui pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan yang berstatus kawin memiliki rata-rata kinerja yang lebih rendah jika dibandingkan dengan pegawai yang berstatus tidak kawin (belum kawin, janda/duda), namun tidak terlihat ada perbedaan yang signifikan rata-rata kinerja pegawai yang berstatus kawin dengan yang berstatus tidak kawin. Hal ini dikarenakan jumlah pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan yang menikah (kawin) lebih banyak dari pada yang berstatus tidak kawin (belum kawin, janda/duda).

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Hasil penelitian Prabowo,dkk tahun 2007 memberikan hasil bahwa variabel status perkawinan tidak mempunyai hubungan yang bermakna ($k=0,131$

, $\chi^2=0,573$ dan $p=0,183$) terhadap kinerja PNS kantor Dinas Kesehatan Kota Tanjungbalai. Nilai rata-rata kinerja untuk yang sudah kawin 141,84 dan yang belum serta pernah kawin 144,00, ada perbedaan nilai tetapi sebagian besar responden pada kelompok sudah kawin yaitu 31 orang. Status perkawinan tidak mempengaruhi kinerja.

6.5. Hubungan Lama Kerja dengan Kinerja

Sebagaimana yang diperoleh dari analisis diketahui bahwa hubungan antara variabel lama kerja dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan menunjukkan hubungan yang sedang dan berpola negatif, artinya semakin lama pegawai tersebut bekerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan semakin rendah kinerjanya.

Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nasution tahun 2009, lama kerja menunjukkan bahwa responden yang bekerja ≥ 13 tahun kinerjanya lebih baik yaitu 46,2% dibandingkan responden yang bekerja < 13 tahun, yaitu 25%. Hal ini didasari dengan banyaknya pengalaman yang didapat selama bekerja dan tingkat kecekatan yang lebih tinggi karena faktor kebiasaan atau terbiasa melakukan pekerjaan tersebut.

Hal ini disebabkan karena pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan jarang mengalami mutasi kepegawaian, sehingga semakin lama bekerja pegawai tersebut semakin jenuh dengan pekerjaannya, dimana mengurangi motivasi dan kreatifitas dalam bekerja.

6.6. Hubungan Imbalan dengan Kinerja

Selain gaji pokok pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan juga mendapatkan imbalan berupa tunjangan daerah, tunjangan makan minum harian, tunjangan umum, dan tunjangan hari raya.

Hubungan antara variabel imbalan dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan menunjukkan hubungan yang kuat dan berpola positif, artinya semakin besar imbalan yang diterima pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan semakin tinggi kinerjanya.

Hal ini sejalan dengan teori Soekidjo Notoadmodjo ada beberapa keuntungan dengan diberikannya kompensasi pelengkap, yaitu: (1) meningkatkan semangat kerja dan kesetiaan atau loyalitas para karyawan terhadap organisasi atau perusahaan, (2) menurunkan jumlah absensi para karyawan dan adanya perputaran kerja, (3) mengurangi pengaruh organisasi karyawan terhadap kegiatan organisasi, dan (4) meminimalkan biaya-biaya kerja lembur yang berarti mengefektifkan prestasi kerja karyawan (Tohardi, 2002). Ada dua azas penting dalam program pemberian kompensasi (balas jasa) supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan yaitu: (1) azas adil, (2) azas layak dan wajar. Hal ini berarti imbalan dapat secara langsung mempengaruhi kinerja seseorang.

Hal ini dikarenakan pegawai di Dinas kesehatan Kabupaten Bintan datang ke kantor untuk bekerja pada saat hari-hari menjelang pemberian imbalan, dan sebagian besar pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan yang jarang masuk kantor sudah tidak memiliki atau menerima gaji pokok, karena sudah dipotong pinjaman bank.

6.7. Hubungan Sarana & Prasarana dengan Kinerja

Sarana dan prasarana merupakan alat penunjang keberhasilan suatu proses upaya yang dilakukan di dalam pelayanan publik, karena apabila kedua hal ini tidak tersedia maka semua kegiatan yang dilakukan tidak dapat mencapai hasil yang diharapkan.

Moenir (1992) mengemukakan bahwa sarana adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga dalam rangka kepentingan yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja. Pengertian yang dikemukakan oleh Moenir, jelas memberi arah bahwa sarana dan prasarana adalah merupakan seperangkat alat yang digunakan dalam suatu proses kegiatan baik alat tersebut adalah merupakan peralatan pembantu maupun peralatan utama, yang keduanya berfungsi untuk mewujudkan tujuan yang hendak dicapai.

Hasil penelitian kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012 dapat membuktikan teori diatas. Hubungan antara variabel sarana & prasarana dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan menunjukkan hubungan yang lemah dan berpola positif, artinya semakin besar sarana & prasarana yang tersedia untuk menunjang pekerjaan pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan semakin tinggi kinerjanya.

Akan tetapi dalam analisis multivariat variabel sarana & prasarana merupakan variabel pengganggu, bukan merupakan variabel yang secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan

Adapun sarana & prasarana yang ada di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan telah cukup memadai dan merata, dan masing-masing staf telah memiliki peralatan seperti laptop atau komputer di meja kerjanya masing-masing. Namun variabel sarana dan prasarana merupakan pengganggu karena ada sejumlah pegawai yang tidak dapat mengoperasikan komputer untuk menunjang pekerjaannya. Hal ini disebabkan oleh sebagian besar komputer yang tersedia tidak dapat beroperasi atau dalam kondisi rusak, sehingga pegawai tersebut tidak mempunyai kesempatan untuk belajar komputer, sedangkan komputer yang tersedia digunakan secara aktif oleh pegawai yang lain.

6.8. Hubungan Supervisi dengan Kinerja

Hasil penelitian kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012, menunjukkan bahwa Ada hubungan yang signifikan antara supervisi yang dilakukan atasan dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan. Hubungan antara variabel supervisi dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan menunjukkan hubungan yang sedang dan berpola positif, artinya semakin sering atasan melakukan supervisi semakin tinggi kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan.

Hasil penelitian ini dapat membuktikan teori Ilyas 2002, yaitu: Supervisi adalah proses yang mengacu anggota unit kerja untuk

berkontribusi secara positif agar tujuan organisasi tercapai. Kemampuan penyelia (*supervisor*) untuk secara efektif memperkerjakan personel agar mencapai tujuan departemen adalah penting bagi kesuksesan penyelia yang berasal dari lembaga kontrol eksternal akan kurang sensitif dalam menilai kinerja subordinat dan akan mengevaluasi lebih negatif daripada penyelia dengan kontrol internal.

Hal ini dikarenakan pegawai di dinas kesehatan kabupaten bintang mengalami kesulitan untuk memahami masalah yang kompleks dengan cepat, hal ini dikuatkan dengan hasil penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan bahwa pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintang membutuhkan bimbingan dalam hal ini supervisi yang dilakukan atasan untuk membantu memahami masalah kompleks yang dihadapi pegawai. Penilaian atasan juga mengatakan bahwa pegawai atau staf di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintang belum mampu untuk mengambil keputusan sendiri dalam kondisi yang sulit.

6.9. Hubungan Dukungan Atasan dengan Kinerja

Peran manajemen puncak atau pemimpin menurut Subanegara (2005) adalah dapat menanamkan dan menguatkan berbagai aspek budaya kepada bawahan melalui mekanisme: fokus perhatian; para manajer puncak mengkomunikasikan berbagai prioritas, nilai dan *concerns* mereka melalui pilihan-pilihan tentang apa yang mereka puji, kritik, nilai, tanya dan dukung. Reaksi terhadap krisis; bagaimana para manajer puncak menghadapi krisis adalah signifikan dalam penanaman nilai-nilai budaya, karena kondisi emosional yang terlibat meningkatkan potensi pembelajaran berbagai asumsi dan nilai.

Sopiah (2008:58) menyatakan lingkungan juga bisa mempengaruhi kinerja seseorang. Situasi lingkungan yang kondusif, misalnya dukungan dari atasan, teman kerja, sarana dan prasarana yang memadai akan menciptakan kenyamanan tersendiri dan akan memacu kinerja yang baik. Sebaliknya, suasana kerja yang tidak nyaman karena sarana dan prasarana yang tidak memadai, tidak adanya dukungan dari atasan, dan banyak terjadi

konflik akan memberi dampak negatif yang mengakibatkan kemerosotan pada kinerja seseorang (<http://repository.usu.ac.id>).

Menurut Darma (2005), faktor-faktor organisasi yang mempengaruhi kinerja adalah : rekan kerja, atasan, organisasi, penghargaan dan insentif. Oleh karena itu sudah selayaknya sebuah organisasi menciptakan suatu kondisi yang memungkinkan tenaga memberikan kontribusi yang maksimal dengan kualitas profesional, misalnya dengan meninjau kembali struktur organisasi yaitu memberi tempat yang setara dengan profesi organisasinya.

Sebagaimana yang diperoleh dari hasil penelitian kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kanupaten Bintang Tahun 2012 sesuai dengan teori diatas. Ada hubungan yang signifikan antara dukungan atasan dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintang dan menunjukkan hubungan yang sedang dan berpola positif, artinya semakin besar dukungan yang diberikan atasan semakin tinggi kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintang.

Hal ini dikarenakan ada sebagian atasan di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintang yang memberikan dukungan kepada staf dalam rangka meningkatkan semangat atau motivasi untuk meningkatkan kualitas pekerjaan. Namun ada pula sebagian atasan yang tidak memberikan dukungan kepada staf karena menganggap bahwa masing-masing staf sudah memiliki kompetensi untuk menyelesaikan pekerjaannya masing-masing. Hal ini mengakibatkan staf yang tidak mendapat dukungan dari atasan menjadi enggan bekerja dengan baik, karena merasa atasan tidak akan memeriksa pekerjaannya.

6.10. Hubungan Komitmen pada Organisasi dengan Kinerja

Sebagaimana yang terlihat pada hasil penelitian didapatkan hasil Tidak ada hubungan yang signifikan antara komitmen pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintang dengan kinerja. hubungan antara variabel komitmen dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintang tahun 2012, menunjukkan hubungan yang lemah dan berpola positif, artinya

semakin besar komitmen pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan semakin tinggi kinerjanya.

Hal ini tidak sejalan dengan maksud dari teori ini, yaitu: Dorongan dan kemampuan seseorang untuk menyesuaikan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi, untuk bertindak dengan cara yang menunjang tujuan organisasi atau memenuhi kebutuhan organisasi, mencakup: Bersedia membantu teman sekerja dalam menyelesaikan pekerjaan, Menggabungkan aktivitas pribadi untuk memenuhi kebutuhan organisasi, Memahami kebutuhan kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar, memilih untuk memenuhi kebutuhan organisasi daripada mengejar kepentingan sendiri (Spencer & Spencer).

Hal ini dikarenakan bahwa pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan sudah sangat mempunyai komitmen yang tinggi terhadap kemajuan organisasi. Hal ini juga karena sebagai pegawai negeri sipil telah diambil sumpah untuk berkomitmen memajukan Negara.

6.11. Hubungan Keinginan Berprestasi dengan Kinerja

Derajat kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya sehingga ia terdorong berusaha untuk bekerja dengan lebih baik atau di atas standar, meliputi: Bekerja untuk memenuhi standar yang ditetapkan oleh manajemen, menetapkan dan bertindak dalam meraih sasaran diri sendiri dan orang lain, fokus pada perbaikan, pengoptimalan dalam penggunaan sumber daya, melakukan perhitungan terhadap resiko *entrepreneurial* (Spencer & Spencer).

Dari hasil penelitian kinerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan tidak sejalan dengan teori diatas, dimana tidak ada hubungan yang signifikan antara keinginan berprestasi dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan, dan didapatkan hasil hubungan antara variabel keinginan berprestasi dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan menunjukkan hubungan yang lemah.

Hal ini karena tidak adanya sistem *reward* dan *punishment* yang jelas, bila mereka tidak bekerja atau tidak masuk kerja tidak ada hukuman

sehingga mereka tidak ada keinginan untuk bekerja dan berprestasi, namun apabila mereka bekerja secara baik dan rajin masuk kerja, oleh atasannya akan diberikan perjalanan dinas.

6.12. Hubungan Kerjasama dengan Kinerja

Dorongan atau kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain; dorongan atau kemampuan untuk menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas, meliputi: meminta ide dan pendapat dalam mengambil keputusan atau, merencanakan sesuatu, menjaga orang lain tetap memiliki informasi dan hal-hal baru tentang proses dalam kelompok, dan membagi informasi yang relevan, memperlihatkan harapan positif kepada orang lain, menghargai orang lain yang berhasil, mendorong orang lain dan membuat mereka merasa penting (Spencer & Spencer).

Hasil penelitian kinerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan tidak sejalan dengan teori Spencer & Spencer. Hubungan antara variabel kerjasama dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan menunjukkan hubungan yang lemah. Tidak ada hubungan yang signifikan antara kerjasama yang dilakukan antar staf, maupun atasan dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan.

Hal ini dikarenakan bahwa hubungan antara sesama pegawai maupun dengan atasan di Dinas kesehatan Kabupaten Bintan adalah hubungan kekeluargaan, sehingga tidak ada ditemukan masalah berarti dalam berkomunikasi dan bekerjasama dalam menyelesaikan masalah.

6.13. Hubungan Proaktif dengan Kinerja

Dorongan bertindak untuk melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut oleh pekerjaan / lingkungan melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah lebih dahulu, tindakan ini dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan atau menghindari timbulnya masalah atau menciptakan peluang baru, meliputi: tidak menyerah terhadap suatu penolakan, mengenali & memanfaatkan peluang – peluang, memiliki

performansi lebih dari yang diharapkan pekerjaan, mengantisipasi dan menyiapkan peluang & masalah (Spencer & Spencer).

Sejauh yang dapat diungkapkan dalam penelitian kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan dapat menguatkan teori Spencer & Spencer, bahwa ada hubungan yang signifikan antara proaktif dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan dan menunjukkan hubungan yang sedang dan berpola positif, artinya semakin besar proaktif semakin tinggi kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan.

Hal ini dikarenakan sebagian besar pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan hanya mengerjakan tugas yang diberikan oleh atasan. Hanya sebagian kecil dari pegawai yang bersedia bekerja melampaui target yang diharapkan, dan memberikan kontribusi berupa gagasan demi kemajuan organisasi. Pegawai yang proaktif ini biasanya adalah pegawai yang berusia muda, terutama yang baru mengembangkan diri melalui pendidikan, sehingga mampu membawa idealisme teoritis dalam aplikasi dunia kerja.

6.14. Hubungan Disiplin dengan Kinerja

Dari hasil analisis didapatkan ada hubungan yang signifikan antara disiplin dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan dan hubungan antara variabel disiplin dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan menunjukkan hubungan yang kuat dan berpola positif, artinya semakin besar disiplin pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan semakin tinggi kinerjanya.

Hasil penelitian kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan dapat menguatkan teori ini, yaitu: dorongan dalam diri seseorang untuk memastikan / mengurangi ketidakpastian khususnya berkaitan dengan penugasan, kualitas dan ketepatan / ketelitian data dan informasi di tempat kerja, meliputi: mengawasi & memeriksa informasi, perhatian terhadap kejelasan, kepastian, keinginan untuk mengurangi ketidakpastian (Spencer & Spencer).

Hal ini dikarenakan pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan tidak semuanya datang bekerja mulai dari apel pagi sampai jam pulang kantor. Ada sebagian pegawai yang datang hanya untuk apel pagi, lalu meninggalkan kantor karena alasan pribadi diluar dinas baik seizing atasan, maupun tanpa izin dengan atasan. Namun ada sebagian pegawai yang datang dan pulang tepat waktu, dan mengerjakan tugasnya dengan baik.

6.15. Kinerja Pegawai

Hasil penilaian dari 75 responden yang menilai 60 orang staf tentang kinerja pegawai, yang dinilai melalui pengisian kuesioner yang meliputi aspek : Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, *Effectiveness*, *Need for supervision*, dan *Interpersonal impact*. Dari keenam aspek penilaian kinerja oleh atasan yang paling besar perbedaan antara jawaban setuju dan tidak setuju adalah aspek kualitas, *effectiveness*, dan *need for supervision*, dan pada penilaian oleh teman sekerja adalah kualitas dan kuantitas.

Kualitas adalah tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan (Bernadin dan Russel, 1993). Aspek kualitas merupakan aspek yang paling besar presentase jawaban tidak setuju baik penilaian oleh atasan (45%) maupun teman sekerja (90%), hal ini menunjukkan ternyata selama ini penilaian hasil kerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan hanya dilihat dari aspek kuantitas saja tanpa menjaga hasil kerjanya atau tingkatan mutu pekerjaan yang dihasilkan, sehingga pekerjaan yang dihasilkan tidak berkualitas.

Quantity yaitu jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan (Bernadin dan Russel, 1993). Sebagian besar pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan tidak dapat menangani volume pekerjaan yang diberikan kepadanya, terlebih apabila diberikan pekerjaan dalam volume yang banyak karena harus menangani atau menanggung pekerjaan pegawai yang tidak masuk kerja dan pegawai yang tidak bisa mengoperasikan komputer.

Timeliness yaitu tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain (Bernadin dan Russel, 1993). Karena volume pekerjaan yang berlebih pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan tidak dapat menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu. Dan hal lainnya karena pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan sering melakukan urusan pribadi pada saat jam kerja sehingga pekerjaannya sering terbengkalai.

Cost effectiveness yaitu tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit (Bernadin dan Russel, 1993). Aspek *effectiveness* pada penilaian atasan juga menunjukkan hasil presentase yang agak tinggi, yaitu 38,3% untuk jawaban tidak setuju pada item pegawai dengan cepat menguasai pekerjaan, hal ini karena pegawai belum mampu menggunakan informasi yang ada untuk menyelesaikan pekerjaannya, dan pegawai belum mampu dengan cepat mencari solusi yang terbaik untuk menyelesaikan masalah dan mempresiksi keadaan masa pada yang akan datang dengan memanfaatkan sumber daya yang ada.

Need for supervision yaitu tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya (Bernadin dan Russel, 1993). Aspek *need for supervision* pada penilaian oleh atasan hampir semua jawaban atasan mengatakan bahwa responden sebagai bawahannya memerlukan supervisi dalam melaksanakan pekerjaannya. Bahwa dalam mengambil keputusan untuk menyelesaikan masalah staf masih membutuhkan dampingan atau bimbingan dari atasan.

Interpersonal impact yaitu tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja (Bernadin dan Russel, 1993). Pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan dalam berkomunikasi dengan teman sekerja maupun atasan tidak menemukan masalah.

Dari hasil penelitian didapatkan: nilai median kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan tahun 2012 adalah 65. Nilai terendah kinerja pegawai 15 dan nilai kinerja pegawai tertinggi 81. Pegawai dinilai kinerjanya sangat rendah dengan *range* nilai 0 sampai 55,75, kinerja rendah dengan *range* nilai 55,76 sampai 65, kinerja tinggi 65,01 sampai 68,75, kinerja sangat tinggi dengan *range* nilai 68,76 sampai 99. Dari hasil penjelasan kuartil satu sampai empat, kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan berada pada kuartil dua, dengan *range* nilai 55,76 sampai 65. Hal ini berarti kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan berkinerja rendah.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Gibson tahun 1996 terdapat tiga kelompok variabel yang mempengaruhi kinerja dan perilaku yaitu: (1) variabel individu, yang meliputi kemampuan dan ketrampilan, fisik maupun mental, latar belakang, pengalaman dan demografi, umur dan jenis kelamin, asal usul dan sebagainya. Kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu, sedangkan demografi mempunyai hubungan tidak langsung pada perilaku dan kinerja, (2) variabel organisasi, yakni sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan, (3) variabel psikologis, yakni persepsi, sikap, kepribadian, belajar, kepuasan kerja dan motivasi. Persepsi, sikap, kepribadian dan belajar merupakan hal yang kompleks dan sulit diukur serta kesempatan tentang pengertiannya sukar dicapai, karena seseorang individu masuk dan bergabung ke dalam suatu organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang, budaya dan ketrampilan yang berbeda satu sama lainnya.

Selain teori Gibson, performa kerja pegawai juga dapat dinilai menggunakan teori kompetensi. Kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku di tempat kerja. Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta dukungan oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang

dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Menurut Spencer dan Spencer (1993:9), dalam Wibowo Tahun 2011, menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Adapun faktor – faktor tersebut adalah: komitmen pada organisasi, keinginan berprestasi, kerjasama, proaktif, dan disiplin. Hal ini sejalan dengan beberapa penelitian yang pernah dilakukan.

Dari hasil analisis regresi linier ganda didapatkan variabel yang berhubungan yaitu : pendidikan terakhir, disiplin, imbalan, supervisi dan dukungan atasan merupakan faktor yang penting dalam meningkatkan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan, dan pendidikan terakhir merupakan faktor penentu utama yang paling mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan.

BAB VII

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari pembahasan dalam penelitian ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- 7.1.1 Kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan tahun 2012 berkinerja rendah.
- 7.1.2 Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan rata-rata berusia 37 tahun, pegawai yang berjenis kelamin laki-laki lebih banyak dari pada perempuan, pendidikan terakhir yang terbanyak sarjana, banyak pegawai yang sudah menikah, rata-rata telah bekerja selama 12 tahun enam bulan, rata-rata skor komitmen 11, skor keinginan berprestasi 17, kerjasama 22, proaktif 32, disiplin 22, imbalan 12, sarana & prasarana 9, supervisi 9, dan dukungan atasan 9.
- 7.1.3 Faktor individu yang berhubungan dengan kinerja pegawai Kantor Dinas Kesehatan Tahun 2012 adalah pendidikan, lama kerja, proaktif, dan disiplin. Sedangkan yang tidak berhubungan adalah komitmen pada organisasi, keinginan berprestasi, dan kerjasama.
- 7.1.4 Faktor organisasi yang berhubungan dengan kinerja pegawai Kantor Dinas Kesehatan Tahun 2012 adalah imbalan, sarana & prasarana, supervisi, dan dukungan atasan.
- 7.1.5 Dari kesembilan variabel yang berhubungan, yaitu: umur, pendidikan terakhir, lama kerja, imbalan, sarana & prasarana, supervisi, dukungan atasan, proaktif, dan disiplin, ada lima variabel yang signifikan ($p \text{ value} < 0,05$) yaitu: pendidikan terakhir, disiplin, imbalan, supervisi dan dukungan atasan. Dari lima variabel yang berhubungan variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan tahun 2012 adalah pendidikan terakhir ($\text{Beta} = 0,482$).

7.2. Saran

7.2.1 Untuk Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan

- Kuesioner penilaian ini diharapkan bisa diterapkan untuk instrument penilaian kinerja pegawai sebagai tabahan penilaian kinerja yang selama ini telah diterapkan, yaitu DP3.
- Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan diharapkan dapat membuat kebijakan baru untuk setiap Kasubbag agar melakukan supervisi secara rutin pada staf dibagiannya agar pekerjaan stafnya terkontrol sehingga dapat menghasilkan pekerjaan yang berkualitas.
- Penilaian kinerja ini diharapkan dapat menjadi masukan kasubbag kepegawaian sebagai bahan pertimbangan untuk perencanaan peningkatan pendidikan staf sehingga dapat memprioritaskan staf yang perlu mendapat tugas belajar.
- Diharapkan kepada staf untuk dapat meningkatkan pengetahuan tentang pekerjaannya dengan cara melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.
- Diharapkan pimpinan dapat membuat pembagian pekerjaan secara merata, sehingga tidak ada pegawai yang merasa beban kerjanya lebih banyak dari pegawai lainnya.
- Kepada dinas kesehatan agar dapat melakukan analisa jabatan untuk menempatkan pegawai pada tempat yang semestinya sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya.
- Membuat *job description* untuk pegawai yang memasuki usia tua disesuaikan dengan keterbatasan yang dimilikinya.
- Kepada kepala dinas kesehatan untuk melaksanakan mutasi kepegawaian secara berkala, dalam rangka penyegaran kepada pegawai agar tidak merasa jenuh dan memperkaya pengalaman.
- Kepada pengambil keputusan dalam perizinan peminjaman uang di bank dengan sistem pemotongan gaji, dalam hal ini kepala dinas, kasubbag keuangan dan bendahara, untuk dapat membatasi

jumlah maksimal peminjaman uang yang dilakukan oleh pegawai Dinas Kesehatan tidak melebihi 80 % dari gaji pokok.

- Kepada kasubbag perencanaan agar dapat merencanakan pengadaan sarana & prasarana yang memadai bagi seluruh pegawai sehingga semua pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan maksimal.
- Kepala dinas hendaknya menganjurkan kepada seluruh kabid, kasubbag, dan kasi agar dapat memberikan pendampingan secara berjenjang dalam pengambilan keputusan.
- Kepada semua level pimpinan mulai dari kepala dinas, kabid, kasubbag, dan kasi untuk mengikuti pelatihan kepemimpinan dalam rangka meningkatkan kemampuan memimpin (Leadership skill).
- Kepada kepala dinas agar dapat menegakkan aturan terutama sistem *punishment* bagi pegawai yang tidak disiplin, agar menimbulkan efek jera dan lebih taat pada aturan.
- Kepada bagian perencanaan untuk dapat menyusun rencana program *coaching* untuk staf, agar dapat meningkatkan kemampuan teksis dalam melaksanakan pekerjaan.

7.2.2 Untuk Pemerintah Kabupaten Bintan

- Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan kepada Pemerintah Daerah dalam pengembangan dan peningkatan kualitas SDM, serta mempersiapkan perencanaan dana untuk peningkatan pendidikan pegawai.
- Instrument kinerja ini diharapkan dapat diuji kembali untuk diterapkan pada keseluruhan SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) di Pemerintah Daerah Kabupaten Bintan.
- Kepada pemerintah daerah agar dapat merancang dan menetapkan standar mutu pekerjaan, agar seluruh pegawai dapat meningkatkan kualitas pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A.Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, Bandung 2000.
- . *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Penerbit Refika Aditama Bandung 2003.
- . *Evaluasi Kinerja SDM*. Penerbit PT. Refika Aditama, Bandung 2005.
- Anikmah. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Survey pada PT. Jati Agung Arsitama Drogol Sukoharjo)*. Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah, Surakarta 2008.
- Applyeard, Donald Lynch, J.R. Mayer. *The View From The Road*. The IMT Press, Inggris, 1965 (online): <http://digilib.its.ac.id> (27 februari 2012).
- Atmosoeprapto, Kisdarto. *Produktivitas Analisis Budaya Perusahaan*. PT. Elex Media Komputindo, Jakarta 2001.
- Bacal, Robert. *Performance Management*. PT. Gramedia Pustaka, Jakarta 2005
- Bakar, Abu. *Kompetensi Dalam Pengembangan Manajemen Sumberdaya Manusia*. (online) : <http://sumsel.kemenag.go.id> (23 Februari 2012).
- Bernardin, John H, Russel, Joyce E. A. *Human Resources Management an Experiential Approach*. McGraw-Hill, Inc. Singapura 1993.
- Boyatzis, Richard E. Goleman, Daniel. Rhee, Kenneth S. *Clustering Competence in Emotional Inteligence: Insights From The Emotional Competence Inventory (ECI)*. Department of organizational behavior weatherhead school of management case western reserve university Cleveland OH 44106-7235, 1999.
- Departemen Kesehatan Republik Indonesia, *Reformasi Birokrasi Pembangunan Kesehatan 2011 (online)* : www.depkes.go.id (24 februari 2011).
- Depkes RI. *Standar Tenaga Keperawatan di Rumah Sakit*, Direktorat Pelayanan Keperawatan Direktoral Jenderal Pelayanan Medik Depker, Jakarta 2002.
- Dessler Garry. *Human Resource Management*, 8th ed., Prentice Hall, Inc. Upper Saddle River New Jersey 2000.

- Dessler, Gary. *Manajemen Personalia, Teknik dan Konsep Modern*, Alih Bahasa: Agus Dharma, Erlangga. Jakarta 1992.
- Dharma, Surya. *Manajemen Kinerja*. Pustaka Pelajar, Jakarta 2005.
- Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan, *Data Kepegawaian Sub Bagian Kepegawaian Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012*. Tanjungpinang 2012.
- Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan, *Provil Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2009*. Tanjungpinang 2010.
- Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan, *Provil Sumber Daya Manusia Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2009*. Tanjungpinang 2010.
- Drucker. *Innovation and Entrepreneurship : Practices and Principles*. Gelora Aksara Permata. Jakarta 1994.
- Effendi, Akhyarr. *Manajemen Pegawai Negeri Sipil Yang Efektif*. Provinsi Kalimantan Barat (*online*) : <http://www.bandiklat.kalbarprov.go.id> (3 Maret 2012).
- Effendi, Rusman. *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Metro (Studi Kasus pada Kantor Pelayanan Pajak Metro)*. Program Pasca Sarjana Universitas Lampung, Lampung 2006.
- Furtwengler, Dale. *Penuntun Sepuluh Menit Penilaian Kinerja: Meguasai Keahlian Yang Anda Perlukan Dalam Sepuluh Menit*. Jogjakarta 2002
- Ghozali, Imam. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro. Semarang 2005.
- Gibson, James L. Rt al, *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*, Jilid 1, terjemahan Djarkosih. Penerbit Erlangga. Jakarta : 1996.
- Hariandja, M.T.E. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Grasindo, Jakarta 2002.
- Hartini, Tutik. *Kuesioner Penelitian Gambaran Karakteristik Individu, Organisasi, dan Motivasi Pegawai di Instalasi Pegawai di Laboratorium RSAL Dr. Mintohardjo*. Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia, Depok 2009.
- Hasibuan, Melayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta 1990.

- Ilyas, Yaslis. *Kinerja Teori, Penilaian, dan Penelitian*. Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia. Depok 2002.
- Iskandar, *Faktor-Faktor Yang Berhubungan Dengan Kinerja Pegawai Kantor Kesehatan Pelabuhan di Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam Tahun 2002*. Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia, Depok 2003.
- Kanestren, Dyah Ratih. *Analisis Hubungan Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Perawat di Unit Rawat Inap RS Pertamina Jaya*. Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia, Depok 2009.
- Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003, *Tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil (online)* : <http://mashanafi.files.wordpress.com> (26 februari 2012).
- Kreitner, R. and Kinicki, A. *Organizational Behavior*. Fifth Edition. McGraw Hill. New York 2004.
- Le Deist, Françoise Delamare & Winterton Jonathan. *What Is Competence?*. Toulouse Business School, France. *Human Resource Development International*, Vol. 8, No. 1, 27-46, 2005.
- Malau, Srihandriatmo. *Hanya 5 Persen PNS Penuhi Kompetensi*. *Tribunnews.com*, Jakarta. 2012 (online) : <http://id.berita.yahoo.com> (3 Maret 2012).
- Marifah, Dewi. *Kuesioner Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pekerja Sosial di Unit Pelaksana Teknis Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur*. (online): www.damandiri.or.id (27 februari 2012).
- Maswani. *Faktor-Faktor yang Berhubungan dengan Penampilan Kerja Staf di Dinas Kesehatan Provinsi Daerah Istimewa Aceh*. Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia, Depok 2000.
- Mathis, R dan Jackson, W. *Human Resources Development* (Track MBA series/terjemahan). Prestasi Pustaka, Jakarta 2006 (online) <http://id.wikipedia.org> (4 Februari 2012).

- Megawati, *Analisis Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Dr. Pirngadi Medan Tahun 2004*. Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatra Utara, Medan 2005.
- Mink. A ale Timpe. 1993. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia (Kinerja/ Performance)*, Cet. 4. PT Elek Media Komputindo, Jakarta (online) <http://id.wikipedia.org> (3 maret 2012).
- Mitrani, A, Daziel,M. And Fitt,D. *Competency Based Human Resource Management: Value-Driven Strategies for Recruitmen, Development and Reward*; Kogan Page Limited :London 1992 (online) <http://blog.fitb.itb.ac.id> (4 Februari 2012).
- Moenir, H.A.S. *Manajemen Pelayanan Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta 1992.
- Moore, David R, et, al. *competence, competency and competencies: performance assesment in organizations*. Loughborough university, loughborough, UK.
- Nasution, Ade Ira Zahriany. *Pengaruh Karakteristik Individu dan Psikologis Terhadap Kinerja Perawat dalam Kelengkapan Rekam Medis di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Umum DR.Pirngadu Medan*. Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatra Utara, Medan 2009.
- Nasution, M.N. *Manajemen Mutu Terpadu, Ghalia Indonesia*, Jakarta 2001.
- Notoatmodjo S. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama. Aneka Cipta. Jakarta : 1992.
- Nurjanah. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Biro Lingkup Departemen Pertanian)*. Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang 2008.
- Nurmawilis, Nova. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di RSUD Rokan Hulu Provinsi Riau*. Sekolah Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara, Medan 2008.
- Nurmianto, Eko dan Nurhadi Siswanto. *Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer dengan Metode Analitical Hierarchy Process (Studi Kasus di Sub Dinas Pengairan, Dinas Pekerjaan Umum, Kota Probolinggo)*.

- Pengertian Kinerja (*online*) : <http://id.wikipedia.org> (19 Mei 2011).
- Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil* (*online*) : www.bkn.go.id (14 maret 2011).
- Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil* (*online*) : www.bkn.go.id (14 maret 2011).
- Prabowo, Rinto. Johana E. Prawitasari. *Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kota Tanjungbalai Provinsi Sumatra Utara (Ditinjau dari Faktor Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja)*. Magister Kebijakan dan Manajemen Pelayanan Kesehatan Universitas Gajah Mada, Jogjakarta Juli 2007.
- Prawirosentono. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. BPFE. Yogyakarta 1999.
- Pringadi, Edi. *Analisis Pengaruh Manajemen Karir Organisasional, Manajemen Karir Individu dan Kompetensi Terhadap Efektivitas Karir Karyawan (Studi Kasus pada PT.PERTAMINA (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta)*. Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang 2008.
- Priyanto, Duwi. *Belajar Praktis Analisis Parametrik dan Non Parametrik Dengan SPSS*. Gava Media. Yogyakarta 2012.
- Rao, TV. *Penilaian Prestasi Kerja*. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta 1986.
- Reza, Regina Aditya. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang 2010.
- Ridwan, *Analisis Kinerja Staf Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir Provinsi Riau Tahun 2002*. Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia, Depok 2003.
- Rivai, Veithzal, Ahmad Fawzi Mohd. Basri, Ella Jauvani Sagala, Silviana Murni. *Performance Appraisal (Sistem Yang Tepat untuk Menilai Kinerja*

- Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*) Edisi Kedua, Cet.4. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta 2011.
- Rivai, Veithzal. *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta 2005.
- Sabri, Luknis. Sutanto Priyo Hastono. *Statistik Kesehatan*. Cet. 4. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta 2010.
- Santoso, Singgih. *Aplikasi SPSS pada Statistik Parametrik*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta 2012.
- Spencer & Spencer. *Kamus Kompetensi: Tabel Tingkat Kompetensi Untuk Jabatan*, (online) : <http://usepmulyana.files.wordpress.com/2008> (23 Februari 2012).
- Spencer, M.Lyle and Spencer, M. Signe. *Competence at work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Son, Inc, New York, USA 1993 (online) <http://sumsel.kemenag.go.id> (4 Februari 2012).
- Steers, Richard M. *Efektivitas Organisasi*, Terjemahan Magdalene Jamin. Erlangga. Jakarta 2005.
- Sugiyarto. *Analisis Hubungan Pelatihan Kompetensi, dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Balai Pengujian Kendaraan Bermotor Dinas LLAJ Provinsi DKI Jakarta*. Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia, Depok 2001.
- Suparjo. *Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Bidan Pegawai Tidak Tetap (PTT) Di Desa Dalam Pelayanan Antenatal Di Kabupaten Kudus*. Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang 2003.
- Teori Kinerja (online) : <http://respiratory.usu.ac.id> (19 Mei 2011).
- Teori Kompetensi (online) : <http://respiratory.usu.ac.id> (19 Mei 2011).
- Umar, husein. *Evaluasi kinerja perusahaan*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta 2005.
- Umar, Husein. *Metode Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta 2005.
- UU No 32/2004 Tentang *Pemerintah Daerah* (online) : www.depdagri.go.id (24 februari 2011).

- Varadarajan, P. and V. Ramanujam. *Diversification Performance: Are Examination Using a New Two-Dimensional Conceptualization of Diversity in Firms*, *Academy of Management Journal*, Vol.30, pp.801-814. 1987 (online): <http://respository.usu.ac.id> (19 Mei 2011).
- Waterhouse, J. and A. Svendsen,. *Strategic Performance Monitoring and Management: Using Non Financial Measures to Improve Corporate Governance*, *Quebec: The Canadian Institute of Chartered Accountant*. 1998 (online): <http://respository.usu.ac.id> (19 Mei 2011).
- Wells, B. and N. Spinks. *Ethics Must be Communicated from The Top Down*, *Career Development International*, Vol.1, No.7, pp.28-33. 1996 (online): <http://respository.usu.ac.id> (19 Mei 2011).
- Wibowo, M.Phil. *Manajemen Kinerja*, Edisi Ketiga. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta 2011.
- Winanti, Marlina Budhiningtias. *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Survei pada PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat)*, *Majalah Ilmiah Unikom* Vol.7, No. 2. Program Studi Manajemen Informatika Universitas Komputer Indonesia.
- Wolfe, Kevin C. *The quest for competence: A confirmatory factor analytic approach to examining the measurement equivalence of a competency-based performance assessment instrument*. Hofstra University, 2008.
- Wulandari, Ayu. *Teori Kinerja*. (online) : <http://komonev.menpan.go.id> (4 Juni 2011).
- Zulfahmi. *Kuesioner Penelitian*. (online) : <http://zulfahmi.edublogs.org> (13 Maret 2012).
- <http://repository.usu.ac.id>.

KUESIONER PENELITIAN
Analisis Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan
Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2012

Kepada Yth.
Pegawai Kantor Dinkes Kabupaten Bintan
Di
Tempat

Saya bernama : Putri Rahmawati.SKM, mahasiswa Program Studi Manajemen Pelayanan Kesehatan Pascasarjana Universitas Indonesia, dengan ini memohon bantuan bapak/ibu/sdr/i untuk dapat menjadi responden dalam penelitian tesis saya yang berjudul Analisis Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2012.

Pada penelitian ini saya akan menanyakan kepada bapak/ibu beberapa pertanyaan tentang pengalaman bapak/ibu/sdr/i selama bekerja di kantor Dinas Kesehatan Bintan. Informasi yang bapak/ibu/sdr/i berikan akan sangat berharga bagi peningkatan dan pengembangan kantor Dinas Kesehatan Bintan dimasa akan datang. Informasi yang diberikan hanya dibaca oleh peneliti dan dijamin kerahasiaannya.

Demikianlah atas kesediaan bapak/ibu/sdr/i menjawab pertanyaan dibawah ini dengan sejujurnya, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,
Putri Rahmawati

Universitas Indonesia

LAMPIRAN 1

Petunjuk : isilah pertanyaan di bawah ini sesuai keadaan diri, kondisi anda dan pekerjaan yang anda lakukan sekarang ini.

A. KARAKTERISTIK RESPONDEN

1. Nama (**Wajib Diisi**) : _____
2. Tempat Tugas, Seksi/ Subbag: _____
3. Jenis Kelamin

| | |
|--|--------------|
| | 1. Laki-laki |
| | 2. Perempuan |
4. Usia

| | | |
|--|--|-------|
| | | Tahun |
|--|--|-------|
5. Status Perkawinan

| | |
|--|-----------------|
| | 1. Kawin |
| | 2. Tidak Kawin |
| | 3. Janda / Duda |
6. Pendidikan Terakhir

| | |
|--|--------------------|
| | 1. SD |
| | 2. SLTP |
| | 3. SLTA |
| | 4. DIII/Akademi |
| | 5. Sarjana (S1/S2) |
7. Lama Kerja

| | | |
|--|--|-------|
| | | Tahun |
|--|--|-------|
8. Golongan

| |
|--|
| |
|--|

Pada lembar berikut terdapat sejumlah pernyataan yang berhubungan dengan pekerjaan Bapak/Ibu/Saudara. Sebelum menjawab bacalah terlebih dahulu setiap pertanyaan-pertanyaan dengan teliti, kemudian tentukan jawaban setiap pertanyaan tersebut menurut yang Bapak/Ibu/Saudara anggap paling sesuai dengan perasaan/ keyakinan, keadaan, dan pengalaman sehari-hari sebagai Pegawai di Dinas Kesehatan.

Bapak/Ibu/Saudara diberi kesempatan untuk memilih 1 (satu) diantara 4 (empat) alternative jawaban yang disediakan (sangat setuju, setuju, tidak setuju, sangat tidak setuju), dengan memberi tanda (√) pada kolom alternative jawaban.

LAMPIRAN 1

Contoh: Apabila Bapak/Ibu/Saudara merasa tidak pernah melakukan pertanyaan yang diberikan, maka berilah tanda (√) pada kolom Tidak Setuju.

Apabila terjadi kekeliruan dalam memilih jawaban, maka lingkariilah jawaban yang keliru itu dan kemudian gantilah dengan tanda (√) pada jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara anggap benar.

B. IMBALAN

| NO | PERTANYAAN | Sangat Setuju | Setuju | Tidak Setuju | Sangat Tidak Setuju |
|----|---|---------------|--------|--------------|---------------------|
| 1 | Gaji pokok yang saudara terima setiap bulan dapat mencukupi kebutuhan sehari-hari | | | | |
| 2 | Besarnya gaji pokok yang diterima dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja saudara | | | | |
| 3 | Setiap saudara sukses/berhasil menjalankan tugas atasan memberikan bonus | | | | |
| 4 | Pemberian imbalan dan penilaian prestasi kerja didasarkan atas keberhasilan melaksanakan tugas dari pada hubungan kekerabatan saudara | | | | |
| 5 | Bila saudara tidak masuk kerja, saudara tidak berhak menerima tunjangan makan minum | | | | |
| 6 | Insentif yang diberikan dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja saudara | | | | |
| 7 | Insentif yang saudara terima memberikan keinginan untuk saudara meningkatkan prestasi | | | | |

C. SARANA & PRASARANA

| NO | PERTANYAAN | Sangat Setuju | Setuju | Tidak Setuju | Sangat Tidak Setuju |
|----|---|---------------|--------|--------------|---------------------|
| 1 | Ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai mendukung terselesainya pekerjaan saudara dalam waktu yang relatif singkat | | | | |
| 2 | Fasilitas yang ada di instansi saudara terpelihara dengan baik sehingga selalu siap digunakan untuk melakukan pekerjaan saudara | | | | |
| 3 | Instansi saudara memiliki jadwal rutin pemeliharaan berkala sarana kerja saudara | | | | |
| 4 | Menurut saudara fasilitas sarana kerja yang merata pada semua pegawai dapat memaksimalkan efektivitas pelaksanaan tugas | | | | |
| 5 | Ruangan tempat saudara bekerja sudah memadai | | | | |

D. SUPERVISI

| NO | PERTANYAAN | Sangat Setuju | Setuju | Tidak Setuju | Sangat Tidak Setuju |
|----|---|---------------|--------|--------------|---------------------|
| 1 | Atasan melakukan kegiatan supervisi secara rutin | | | | |
| 2 | Atasan saudara langsung melakukan pengawasan pada waktu saudara melakukan pekerjaan | | | | |
| 3 | Saudara mendapat penilaian langsung dari atasan terhadap pekerjaan saudara | | | | |

LAMPIRAN 1

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
| 4 | Pada saat bekerja, atasan saudara bersedia memberikan bimbingan bila saudara tidak bisa melakukannya | | | | |
| 5 | Jika dalam pekerjaan saudara terjadi kesalahan, apakah atasan memberikan saudara bimbingan / petunjuk | | | | |

E. DUKUNGAN ATASAN

| NO | PERTANYAAN | Sangat Setuju | Setuju | Tidak Setuju | Sangat Tidak Setuju |
|----|---|---------------|--------|--------------|---------------------|
| 1 | Saudara diberikan penghargaan, atas pekerjaan yang saudara lakukan dengan baik dan benar sesuai instruksi | | | | |
| 2 | Atasan memberikan kesempatan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan diri saudara | | | | |
| 3 | Atasan memberikan umpan balik pada setiap permasalahan yang saudara ajukan | | | | |
| 4 | Atasan memberikan semangat/ motivasi bagi saudara untuk meningkatkan kualitas pekerjaan | | | | |
| 5 | Atasan membuat saudara merasa bangga menjadi rekan kerjanya | | | | |

F. KOMITMEN PADA ORGANISASI

| NO | PERTANYAAN | Sangat Setuju | Setuju | Tidak Setuju | Sangat Tidak Setuju |
|----|---|---------------|--------|--------------|---------------------|
| 1 | Saudara bersedia mengorbankan waktu dan tenaga demi kemajuan organisasi | | | | |

LAMPIRAN 1

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
| 2 | Secara pribadi, kemajuan organisasi merupakan tanggung jawab saudara | | | | |
| 3 | Saudara berupaya mengembangkan inovasi untuk suatu perbaikan bagi organisasi | | | | |
| 4 | Saudara bersedia membantu organisasi dalam mencapai sasaran atau target kerja yang maksimal | | | | |
| 5 | Saudara bersedia menerima segala macam penugasan agar tetap bekerja dengan organisasi | | | | |
| 6 | Saudara merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini | | | | |

G. KEINGINAN BERPRESTASI

| NO | PERTANYAAN | Sangat Setuju | Setuju | Tidak Setuju | Sangat Tidak Setuju |
|----|--|---------------|--------|--------------|---------------------|
| 1 | Saudara memikirkan rencana dan strategi dalam mencapai karir | | | | |
| 2 | Saudara mengetahui kekuatan dan kelemahan yang saudara miliki untuk tujuan pengembangan karir saudara. | | | | |
| 3 | Selalu menunjukkan kemampuan saudara sebaik mungkin di hadapan pimpinan | | | | |
| 4 | Saudara lebih aktif mencari kesempatan daripada menunggu kesempatan untuk mengembangkan karir saudara | | | | |
| 5 | Selalu ingin mendapat penghargaan atas pekerjaan yang saudara lakukan | | | | |
| 6 | Saudara suka melaksanakan tugas yang menantang | | | | |

Universitas Indonesia

LAMPIRAN 1

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 7 | Apabila kebutuhan sehari-hari saudara sudah terpenuhi, saudara merasa perlu tetapberprestasi dalam pekerjaan dengan harapan akan mendapatkan hasil yang lebih baik | | | | |
| 8 | Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, saudara harus mendapatkan hasil yang terbaik | | | | |
| 9 | Saudara berusaha keras meningkatkan prestasi kerja saudara | | | | |

H. KERJASAMA

| NO | PERTANYAAN | Sangat Setuju | Setuju | Tidak Setuju | Sangat Tidak Setuju |
|----|--|---------------|--------|--------------|---------------------|
| 1 | Saudara memiliki hubungan yang erat dengan semua karyawan | | | | |
| 2 | Saudara mampu berkomunikasi dengan rekan kerja | | | | |
| 3 | Hubungan kerjasama saudara dengan atasan berjalan lancar | | | | |
| 4 | Kerjasama yang baik dalam bentuk saling menolong dalam pekerjaan saudara sangat menyenangkan | | | | |
| 5 | Saudara sadar bahwa keberhasilan tidak dapat diraih dengan sendirinya | | | | |
| 6 | Saudara percaya pekerjaan yang dikerjakan bersama akan lebih mudah untuk menyelesaikannya | | | | |
| 7 | Saudara dapat bekerjasama dengan semua staf | | | | |

Universitas Indonesia

LAMPIRAN 1

| | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| 8 | Saudara bersedia untuk bekerja sama dengan pihak lain dalam rangka menyelesaikan tugas saudara | | | | |
| 9 | Saudara selalu berusaha bekerja dalam tim | | | | |
| 10 | Saudara merasa sebagai bagian dari tim/ kelompok dalam pekerjaan anda | | | | |

I. PROAKTIF

| NO | PERTANYAAN | Sangat Setuju | Setuju | Tidak Setuju | Sangat Tidak Setuju |
|----|---|---------------|--------|--------------|---------------------|
| 1 | Saudara bersedia untuk bekerja ekstra melampaui apa yang diharapkan agar organisasi ini berhasil sukses | | | | |
| 2 | Kebanyakan pekerjaan saudara bisa diselesaikan sepenuhnya tanpa bantuan orang lain | | | | |
| 3 | Saudara berusaha melakukan yang terbaik dalam setiap pekerjaan | | | | |
| 4 | Saudara berupaya terus belajar serta menerima umpan balik (<i>feedback</i>) dari atasan | | | | |
| 5 | Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, saudara harus memberikan hasil terbaik kepada instansi | | | | |
| 6 | Saudara percaya bahwa mempersiapkan semua sebelum mulai mengerjakannya adalah hal penting agar berhasil | | | | |
| 7 | Dalam mengerjakan tugas, saudara mengerjakan pekerjaan dinas lebih dahulu dari pada pekerjaan pribadi | | | | |

Universitas Indonesia

LAMPIRAN 1

| | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| 8 | Saudara selalu memilah-milah suatu pekerjaan mana yang perlu didahulukan supaya dapat terselesaikan seluruhnya | | | | |
| 9 | Saudara mau mengambil resiko dan berpikir keras untuk selalu dapat bekerja dengan baik | | | | |
| 10 | Saudara bekerja sesuai dengan target yang telah saudara tentukan | | | | |
| 11 | Dalam melaksanakan tugas atau suatu pekerjaan saudara selalu berorientasi pada keberhasilan | | | | |
| 12 | Ketika sedang bekerja, tuntutan saudara untuk berhasil mengerjakannya sangat tinggi | | | | |
| 13 | Saudara mengenali permasalahan yang ada di tempat kerja | | | | |
| 14 | Organisasi memberikan kebebasan pada saudara dalam menyampaikan ide untuk kemajuan organisasi | | | | |
| 15 | Organisasi memberikan kebebasan kepada saudara mengenai cara menyelesaikan pekerjaan | | | | |
| 16 | Saudara ikut andil dalam memberikan kontribusi dalam setiap kegiatan di bagian/seksi saudara | | | | |

PERTANYAAN UNTUK ATASAN RESPONDEN

Seksi / Subbag : _____

Nama Pegawai Yang Dinilai : _____

(Nama Pegawai Yang Dinilai **WAJIB** Diisi)

Berilah tanda (√) pada jawaban yang sesuai pilihan anda, semua pertanyaan wajib diisi

KINERJA

| NO | PERTANYAAN | Sangat Setuju | Setuju | Tidak Setuju | Sangat Tidak Setuju |
|----|--|---------------|--------|--------------|---------------------|
| | Kualitas | | | | |
| 1 | <u>Pegawai yang dinilai</u> mampu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang tepat (mutu yang tinggi) | | | | |
| 2 | Kualitas kerja <u>Pegawai yang dinilai</u> ini jauh lebih baik dari karyawan lain | | | | |
| | Kuantitas | | | | |
| 3 | Target kerja yang telah ditetapkan berhasil dicapai oleh <u>Pegawai yang dinilai</u> | | | | |
| 4 | Volume pekerjaan yang dilakukan <u>Pegawai yang dinilai</u> telah sesuai dengan harapan saudara | | | | |
| | Ketepatan waktu | | | | |
| 5 | Tugas-tugas yang diberikan kepada <u>pegawai yang dinilai</u> dapat dilaksanakan dalam waktu yang telah ditentukan | | | | |
| 6 | <u>Pegawai yang dinilai</u> menyelesaikan pekerjaan secara efisien | | | | |

| | <i>Effectiveness</i> | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| 7 | <u>Pegawai yang dinilai</u> mampu menggunakan informasi yang ada dalam menyelesaikan pekerjaannya | | | | |
| 8 | <u>Pegawai yang dinilai</u> selalu bekerja untuk menemukan solusi terbaik | | | | |
| 9 | <u>Pegawai yang dinilai</u> mampu dengan cepat menguasai pekerjaan, dapat memprediksi keadaan di masa yang akan datang. | | | | |
| | <i>Need for supervision</i> | | | | |
| 10 | <u>Pegawai yang dinilai</u> memahami suatu masalah yang kompleks dengan cepat | | | | |
| 11 | <u>Pegawai yang dinilai</u> mampu membuat keputusan dalam kondisi tertekan/sulit. | | | | |
| | <i>Interpersonal impact</i> | | | | |
| 12 | <u>Pegawai yang dinilai</u> mampu bekerjasama dengan rekan kerja | | | | |
| 13 | <u>Pegawai yang dinilai</u> bersedia membantu anggota tim kerja dalam menyelesaikan pekerjaan | | | | |
| 14 | <u>Pegawai yang dinilai</u> memiliki kepercayaan diri dan kemampuan yang tinggi dalam membuat keputusan yang baik | | | | |
| 15 | <u>Pegawai yang dinilai</u> mampu melakukan kerjasama dengan saudara sebagai pimpinannya | | | | |

PERTANYAAN UNTUK TEMAN SEKERJA RESPONDEN

Seksi / Subbag : _____

Nama Teman Yang Dinilai : _____

(Nama Teman Yang Dinilai **WAJIB** Diisi)

Berilah tanda (√) pada jawaban yang sesuai pilihan anda, semua pertanyaan wajib diisi

KINERJA

| NO | PERTANYAAN | Sangat Setuju | Setuju | Tidak Setuju | Sangat Tidak Setuju |
|----|--|---------------|--------|--------------|---------------------|
| | Kualitas | | | | |
| 1 | <u>Yang bersangkutan</u> melakukan pekerjaan sesuai standar kerja | | | | |
| 2 | Pengalaman teknis yang dimiliki pegawai <u>Yang bersangkutan</u> sangat menunjang pelaksanaan tugasnya | | | | |
| 3 | Menjaga hasil kerja pada tingkat kualitas kerja yang tinggi ditunjukkan oleh <u>Yang bersangkutan</u> | | | | |
| 4 | <u>Yang bersangkutan</u> merupakan orang yang tepat dalam posisi bidang pekerjaan tersebut | | | | |
| | Kuantitas | | | | |
| 5 | <u>Yang bersangkutan</u> berupaya melakukan perbaikan hasil kerja secara terus-menerus | | | | |
| 6 | <u>Yang bersangkutan</u> berhasil mencapai target kerja yang telah ditetapkan | | | | |

LAMPIRAN 1

| | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| 7 | <u>Yang bersangkutan</u> dapat menangani volume pekerjaan sesuai yang diharapkan atasan | | | | |
| 8 | <u>Yang bersangkutan</u> mampu menangani volume pekerjaan yang banyak | | | | |
| | Ketepatan waktu | | | | |
| 9 | Dalam mengerjakan tugasnya, <u>Yang bersangkutan</u> berupaya menyelesaikannya dengan tepat waktu | | | | |
| 10 | Waktu kerja yang tersedia dimanfaatkan dengan baik oleh <u>Yang bersangkutan</u> | | | | |
| 11 | <u>Yang bersangkutan</u> mampu secara berkala memikirkan, mendiskusikan, dan melakukan pengukuran terhadap hasil kerja anak buah atau tim kerja dan juga dirinya sendiri. | | | | |
| | <i>Need for supervision</i> | | | | |
| 12 | <u>Yang bersangkutan</u> dapat bekerja dengan efektif walau di bawah tekanan (misalnya batas waktu) | | | | |
| 13 | Sikap cermat dalam melaksanakan tugas-tugas dikantor dimiliki oleh <u>Yang bersangkutan</u> | | | | |
| 14 | <u>Yang bersangkutan</u> mampu menangani krisis yang dialami secara efisien dan efektif | | | | |
| 15 | <u>Yang bersangkutan</u> berani mengambil keputusan sesuai dengan resiko yang telah diperhitungkan | | | | |
| 16 | <u>Yang bersangkutan</u> mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan yang diberikan | | | | |

LAMPIRAN 1

| | <i>Interpersonal impact</i> | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| 17 | <u>Yang bersangkutan</u> mampu mengemukakan ide-ide baru untuk meningkatkan kualitas pekerjaan | | | | |
| 18 | <u>Yang bersangkutan</u> mampu memberikan masukan kepada rekan kerja dalam penyelesaian pekerjaannya | | | | |



**DAFTAR CHECKLIST ABSENSI KEHADIRAN PEGAWAI
DINAS KESEHATAN KABUPATEN BINTAN**

Hari/ Tanggal:

| No | Nama | Status Peg. | 08.00 Wib | 11.30 Wib | 13.00 Wib | 15.30 Wib | Keterangan |
|-----------------------------------|-------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| BAGIAN SEKRETARIAT | | | | | | | |
| 1 | Sudaryati, S.Sos | PNS | | | | | |
| 2 | Ajuar | PNS | | | | | |
| 3 | Syarifah Rodiah | PNS | | | | | |
| 4 | RIO ARGHANATA, SE | PNS | | | | | |
| 5 | Muhammad Khasyir | PNS | | | | | |
| 6 | Abdul Rahman | PNS | | | | | |
| 7 | Abu Bahdiar | PNS | | | | | |
| 8 | Fazila Trisna Dhewi,Amd | PNS | | | | | |
| 9 | Gustiarini | PNS | | | | | |
| 10 | Hari Suroto | PNS | | | | | |
| 11 | Hesty Fatmawati | PNS | | | | | |
| 12 | Adina Destarina, SKM | PNS | | | | | |
| 13 | Rijalul Fikri, S.Kep | PNS | | | | | |
| 14 | Ratna CH Simbolon, SKM | PNS | | | | | |
| 15 | Tatang Suheri | PNS | | | | | |
| 16 | Deskasary,SKM | PNS | | | | | |
| 17 | Samsul Edi | PNS | | | | | |
| 18 | Agus Tamiruddin | PNS | | | | | |
| 19 | Haidir. HS | PNS | | | | | |
| 20 | Heru Junaidy | PNS | | | | | |
| 21 | AZIZ | PTT | | | | | |
| BIDANG PELAYANAN KESEHATAN | | | | | | | |
| 22 | Achmad Samsuri, Amd | PNS | | | | | |
| 23 | Syarifah Fatimah, Amkg | PNS | | | | | |

LAMPIRAN II

| No | Nama | Status Peg. | 08.00 Wib | 11.30 Wib | 13.00 Wib | 15.30 Wib | Keterangan |
|----------------------------------|------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| 24 | Lois Romanza | PNS | | | | | |
| 25 | Adhar Karnain | PNS | | | | | |
| 26 | Evvi Herlianti | PNS | | | | | |
| 27 | Abdul Kamal,SKM | PNS | | | | | |
| 28 | Murnilawati, S.Kep | PNS | | | | | |
| 29 | Baihaki | PNS | | | | | |
| 30 | Tria Handayani | PNS | | | | | |
| 31 | Sherly Marina. B, Amf | PNS | | | | | |
| 32 | Priyanto | PNS | | | | | |
| BIDANG KESEHATAN KELUARGA | | | | | | | |
| 33 | Nini Handayani,AMG | PNS | | | | | |
| 34 | Al-Mukharim | PNS | | | | | |
| 35 | Martatina.Amd.Keb. | PNS | | | | | |
| 36 | Dian Chairanny Amd,Keb | PNS | | | | | |
| 37 | Desi Veronika.S | PNS | | | | | |
| 38 | Suharjono | PNS | | | | | |
| 39 | Lely Wanny Trisya.S | PNS | | | | | |
| 40 | Tri Sulistiyo, SKM | PTT | | | | | |
| BIDANG PROMOSI KESEHATAN | | | | | | | |
| 41 | Yuliana siswanti | PNS | | | | | |
| 42 | Novi Syatiawaldi. SKM | PNS | | | | | |
| 43 | Normah,Amd.Keb | PNS | | | | | |
| 44 | Wardiati | PNS | | | | | |
| 45 | Yulisnawati. SKM | PNS | | | | | |
| 46 | Fino Susanto,SKM | PNS | | | | | |
| 47 | Hj,Syafrida | PNS | | | | | |
| 48 | DEDDY ANWAR LUBIS | PTT | | | | | |
| 49 | AGUS SABANA, S.Hi | PTT | | | | | |

LAMPIRAN II

| No | Nama | Status Peg. | 08.00 Wib | 11.30 Wib | 13.00 Wib | 15.30 Wib | Keterangan |
|--------------------|--------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| BIDANG P2PL | | | | | | | |
| 50 | Lamhot Tampubolon.SKM | PNS | | | | | |
| 51 | Riyusnita, SKM | PNS | | | | | |
| 52 | Putra Buana | PNS | | | | | |
| 53 | Sri Sulastri | PNS | | | | | |
| 54 | Tarmizi | PNS | | | | | |
| 55 | Umar | PNS | | | | | |
| 56 | Erice Eka Putri,Amd.Keb | PNS | | | | | |
| 57 | Sri Sulistinninggari.SKM | PNS | | | | | |
| 58 | Abd.Karim, SKM | PNS | | | | | |
| 59 | Ismayanur | PNS | | | | | |
| 60 | Gatot Yunanto, AMKL | PNS | | | | | |