

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN
MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PADA DINAS KESEHATAN KABUPATEN
GARUT**

Oleh :

**YUSUF FIRMANSYAH
NPM 4122.5.15.21.0150**

TESIS

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian
Guna Memperoleh gelar Magister Manajemen
pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS WINAYA MUKTI
BANDUNG
2018**

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN
MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PADA DINAS KESEHATAN KABUPATEN
GARUT**

Oleh :

**YUSUF FIRMANSYAH
NPM 4122.5.15.21.0150**

TESIS

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian
Guna Memperoleh gelar Magister Manajemen
pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti

Bandung, Maret 2018
Disetujui dan disahkan oleh Komisi Pembimbing

Dr. H. Nandan Limakrisna, Ir., MM
Pembimbing I

H.Deden Komar Priatna, ST., SIP., MM
Pembimbing II

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

Karya tulis (Tesis) ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan atau doktor), baik di Universitas Winaya Mukti maupun di perguruan tinggi lainnya. Karya tulis adalah murni gagasan, rumusan, dan penilaian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan Tim Pembimbing / Tim Promotor.

Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan merupakan jiplakan, ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini.

Bandung, Mei 2018

Yang membuat pernyataan

Yusuf Firmansyah
NPM : 4122.5.15.21.0150

ABSTRAK

YUSUF FIRMANSYAH. 2018, Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, Tesis Program Pascasarjana Universitas Winaya Mukti Program Studi Magister Manajemen. Dibawah Nandan Limakrisna dan Deden Komar Priatna

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis (1) iklim organisasi; (2) motivasi kerja; (3) Kinerja pegawai; (4) pengaruh iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, baik secara simultan maupun secara parsial.

Metode yang digunakan adalah dalam penelitian ini sesuai dengan tujuan yang diharapkan yaitu metode deskriptif dan verifikatif. Unit analisis dalam penelitian ini adalah para pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, dengan sampel sebanyak 51 orang, serta metode analisis yang digunakan adalah distribusi frekuensi dan analisis jalur.

Berdasarkan hasil analisis, maka didapatkan sebagai berikut iklim Organisasi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Garut sudah cukup kondusif; pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut memiliki tingkat motivasi yang cukup tinggi; pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut memiliki kinerja yang cukup tinggi serta iklim organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut. Namun apabila dilihat secara parsial, ternyata iklim organisasi lebih dominan mempengaruhi kinerja pegawai daripada motivasi.

Iklim organisasi dominan mempengaruhi kinerja pegawai daripada motivasi, karena itu Dinas Kesehatan Kabupaten Garut dituntut untuk lebih memprioritaskan perbaikan pada iklim organisasi pegawai dengan melaksanakan reformasi birokrasi yang berkesinambungan

Kata Kunci : Iklim Organisasi, Motivasi, Kinerja

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kami persembahkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul : **“Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Garut”**. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti Bandung.

Penulis menyadari, bahwa dalam penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna, karena itu saran dan kritik yang bersifat membangun akan senantiasa penulis nantikan. Dengan selesainya penulisan tesis ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Dr. H. Nandan Limakrisna, Ir., MM, selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak H. Deden Komar Priatna, ST., S.IP., MM, selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu pikiran dan tenaga guna memberikan bimbingan kepada penulis.

Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak H. Deden Komar Priatna, ST., S.IP., MM, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti Bandung
2. Bapak H. Nandang Djunaedi, Drs., MM, Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti Bandung
3. Bapak Dr. H. Nandan Limakrisna, Ir., MM, Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti Bandung.
4. Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Garut yang selalu memberikan dorongan dan bimbingannya.
5. Bapak/Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti yang telah memberikan bekal ilmu kepada penulis.
6. Seluruh staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti yang telah membantu penulis dalam penyelesaian studi yang penulis jalankan.

7. Rekan-rekan mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti yang telah banyak membantu/memberikan semangat dalam menyelesaikan Tesis ini.

Akhirnya, penulis mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu namun telah membantu dalam penyelesaian thesis ini. Mudah-mudahan karya tulis ini berguna bagi kita semua khususnya bagi Dinas Kesehatan Kabupaten Garut dalam merumuskan kebijakan operasional di bidang otonomi daerah dan menegakan peraturan daerah serta peningkatan sumber daya manusia.

Bandung, Mei 2018
Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	
ABSTRACT	
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah	9
1.2.1 Identifikasi Masalah	9
1.2.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Kegunaan Penelitian	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS	
2.1 Kajian Pustaka.....	12
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	12
2.1.2 Iklim Organisasi	15
2.1.2.1 Pengertian Iklim organisasi.....	16
2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Iklim organisasi	19
2.1.2.3 Pengukuran dan Dimensi Iklim organisasi	21
2.1.2.4 Faktor-faktor Penyebab Iklim organisasi	28
2.1.3 Motivasi	33
2.1.3.1 Pengertian Motivasi	33
2.1.3.2 Perkembangan Teori Motivasi	37
2.1.4 Kinerja.....	45
2.1.4.1 Pengertian Kinerja.....	45
2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	47

2.1.5 Pengaruh Iklim organisasi, Motivasi dan Kinerja.....	56
2.2 Kerangka Pemikiran.....	58
2.3 Hipotesis	63
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Metode Yang Digunakan	64
3.2 Operasionalisasi Variabel	65
3.3 Sumber dan Cara Penentuan Data/Informasi	67
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	71
3.5 Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis.....	72
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum Dinas Kesehatan Kabupaten Garut.....	79
4.2 Karakteristik responden	82
4.3 Iklim Organisasi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Garut	85
4.4 Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Garut.....	102
4.6 Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Garut	123
4.7 Pengaruh iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut	135
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	147
5.2 Saran.....	149
DAFTAR PUSTAKA	152
LAMPIRAN-LAMPIRAN	154

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
1.1	Operasionalisasi variabel.....	65
4.1	Karakteristik responden menurut Jenis Kelamin, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51).....	82
4.2	Karakteristik responden berdasarkan usia, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51).....	83
4.3	Karakteristik responden berdasarkan pendidikan, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51).....	84
4.4	Karakteristik responden berdasarkan Masa Kerja, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51).....	85
4.5	Tanggapan responden mengenai penerapan kebijakan atau peraturan yang berlaku saat ini, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51).....	87
4.6	Tanggapan responden mengenai kejelasan prosedur kerja yang berjalan saat ini, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51)...	88
4.7	Tanggapan responden mengenai mentaati kebijakan organisasi, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51).....	89
4.8	Tanggapan responden mengenai merasa nyaman sebagai pegawai, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51).....	90
4.9	Tanggapan responden mengenai keadaan situasi dalam mengambil suatu keputusan, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51)...	91
4.10	Tanggapan responden mengenai dalam mengambil keputusan/ memecahkan persoalan selalu bertanya pada atasan, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51).....	92
4.11	Tanggapan responden mengenai dalam menempatkan target pekerjaan disesuaikan dengan kompetensi/kemampuan dan menjadi suatu tantangan dan resiko, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51).....	93

DAFTAR TABEL LANJUTAN

Tabel	Judul	Halaman
4.12	Tanggapan responden mengenai melaksanakan pekerjaan selalu memperoleh imbalan dan penghargaan, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51).....	94
4.13	Tanggapan responden mengenai kejelasan informasi pengorganisasian dan perumusan pekerjaan dalam hal visi, misi dan sasaran kerja, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51).....	95
4.14	Tanggapan responden mengenai diantara rekan sejawat/bawahan maupun pimpinan telah memiliki sikap saling mempercayai dalam bekerja sesuai dengan tugas, wewenangan dan tanggung jawab masing-masing, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51).....	97
4.15	Tanggapan responden mengenai sikap terhadap teman yang memiliki banyak pekerjaan yang belum terselesaikan, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51).....	98
4.16	Tanggapan responden mengenai dalam lingkungan bekerja merasa bersahabat dengan atasan, bawahan maupun rekan sejawat, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51).....	99
4.17	Rangkuman Variabel Iklim organisasi pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51).....	101
4.18	Tanggapan responden mengenai upaya mencapai prestasi yang baik, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51)	103
4.19	Tanggapan responden mengenai upaya untuk tidak ketinggalan oleh pegawai yang lain, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51).....	105
4.20	Tanggapan responden mengenai usaha untuk mengembangkan diri, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51).....	106
4.21	Tanggapan responden mengenai mendapat pengakuan dari hasil kerja, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51)	107
4.22	Tanggapan responden mengenai semangat untuk mendapatkan informasi, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51)	108

DAFTAR TABEL LANJUTAN

Tabel	Judul	Halaman
4.23	Tanggapan responden mengenai kemampuan menghadapi kesulitan, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51)	109
4.24	Tanggapan responden mengenai semangat untuk berafiliasi dengan lingkungan, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51)	110
4.25	Tanggapan responden mengenai semangat untuk bekerja sama, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51)	111
4.26	Tanggapan responden mengenai semangat mematuhi segala aturan yang ada, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51)	112
4.27	Tanggapan responden mengenai semangat untuk disiplin pada waktu. Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51)	113
4.28	Tanggapan responden mengenai usaha untuk menjaga persahabatan dengan teman sekerja, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51).....	114
4.29	Tanggapan responden mengenai menghormati pimpinan, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51).....	116
4.30	Tanggapan responden mengenai usaha agar dirinya dihargai. Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51)	117
4.31	Tanggapan responden mengenai upaya untuk tidak diremehkan, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51)	118
4.32	Tanggapan responden mengenai kehadiran sangat diperlukan orang lain, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51).....	119
4.33	Tanggapan responden mengenai usaha untuk selalu menjaga wibawa, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51).....	120
4.34	Rangkuman Variabel motivasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51)	121

DAFTAR TABEL LANJUTAN

Tabel	Judul	Halaman
4.35	Tanggapan responden mengenai ketercapaian target dalam bekerja, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51)	124
4.36	Tanggapan responden mengenai efisiensi waktu untuk mengerjakan suatu pekerjaan, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51)....	125
4.37	Tanggapan responden mengenai ketelitian dlm melaksanakan pekerjaan, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51)	126
4.38	Tanggapan responden mengenai penguasaan pengetahuan mengenai pekerjaan yang dihadapi selama ini, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51)	127
4.39	Tanggapan responden mengenai kreativitas dan ide-ide dalam menyelesaikan tugas, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51).....	128
4.40	Tanggapan responden mengenai bekerjasama dengan sesama rekan untuk menyelesaikan pekerjaan, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51)	129
4.41	Tanggapan responden mengenai bertanggung jawab dan berani menanggung resiko terhadap pekerjaan dan keputusan yang diambil, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51)	130
4.42	Tanggapan responden mengenai mampu mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan yang berlaku, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51)	131
4.43	Tanggapan responden mengenai memiliki loyalitas terhadap organisasi untuk menjaga keutuhan/ integritas organisasi, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51)	133
4.44	Rangkuman Variabel kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51)	134
4.45	Matriks Korelasi Antar Variabel.....	136
4.46	Pengujian Secara Simultan.....	138

DAFTAR TABEL LANJUTAN

Tabel	Judul	Halaman
4.47	Pengujian hipotesis X_1 dan X_2 terhadap Y	139
4.48	Pengujian Korelasi antar variabel X	140
4.49	Pengaruh Variabel X_1 dan X_2 ke Y dan Pengaruh Diluar Variabel X dan Y	141
4.50	Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Dari Iklim organisasi Terhadap kinerja.....	142
4.51	Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung dari Motivasi kerja Terhadap Kinerja.....	143

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
2.1	Faktor-faktor Penyebab Iklim Organisasi.....	29
2.2	Hubungan antara Kepemimpinan, motivasi dan kinerja.....	31
2.3	Hubungan Iklim dan Budaya Organisasi, Motivasi Karyawan dan Kinerja Karyawan.....	32
2.4	Hubungan teori ERG dengan frustasi, kepentingan dan kepuasan dari kebutuhan.....	42
2.5	Kerangka Pemikiran.....	62
3.1	Struktur Keterkaitan Antara Iklim organisasi dan Motivasi dengan Kinerja.....	75
4.1	Diagram Iklim Organisasi (X_1) dan Motivasi kerja (X_2) terhadap Kinerja (Y)	141

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul	Halaman
A	Kuesioner Penelitian.....	155
B	Data Ordinal.....	156
C	Frekuensi Tabel.....	157
D	Data Interval.....	158
E	Hasil Uji Hipotesis.....	159
F	Daftar Riwayat Hidup.....	160

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Reformasi birokrasi pemerintah daerah merupakan kebutuhan dalam upaya mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*). Reformasi birokrasi diarahkan untuk terciptanya organisasi yang efisien, efektif, rasional dan proporsional sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan daerah, adanya koordinasi, integrasi, sinkronisasi, simplifikasi serta komunikasi kelembagaan antara pusat dan daerah, mengidentifikasi permasalahan dan hambatan kinerja dan dalam upaya mewujudkan iklim organisasi yang lebih kondusif sehingga dapat meningkatkan kinerja melalui kualitas atau mutu pelayanan publik.

Pembangunan kesehatan diarahkan untuk meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar peningkatan derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya dapat terwujud. Pembangunan kesehatan diselenggarakan dengan berdasarkan kemanusiaan, pemberdayaan dan kemandirian, adil dan merata serta pengutamaan dan manfaat dengan perhatian khusus pada penduduk rentan, antara lain : ibu, bayi, anak, lanjut usia (lansia) dan keluarga miskin.

Pembangunan kesehatan dilaksanakan melalui peningkatan : 1) upaya kesehatan, 2) pembiayaan kesehatan, 3) Sumber daya manusia kesehatan, 4) kesediaan farmasi, alat kesehatan, dan makanan, 5) manajemen dan informasi kesehatan dan 6) pemberdayaan masyarakat. Upaya-upaya tersebut dilakukan

dengan memperhatikan dinamika kependudukan, epidemiologi penyakit, perubahan ekologi dan lingkungan, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK), serta globalisasi dan demokratisasi dengan semangat kemitraan dan kerjasama lintas sektoral. Penekanan diberikan pada peningkatan perilaku kemandirian masyarakat serta upaya promotif dan preventif. Pembangunan Nasional harus berwawasan kesehatan, yaitu setiap kebijakan publik selalu memperhatikan dampaknya terhadap kesehatan, demikian juga pembangunan di Kabupaten Garut selama ini telah memberikan kontribusi positif bagi kesejahteraan masyarakat. Namun demikian masih banyak kinerja kesehatan yang harus ditingkatkan dan tantangan yang harus dihadapi sehingga membutuhkan perencanaan dan pergerakan sumber daya kesehatan yang lebih optimal.

Dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, kepala daerah dibantu oleh perangkat daerah yang diformulasikan berdasarkan prinsip-prinsip manajemen yang terdiri atas unsur pimpinan, unsur staf, unsur pengawas, unsur perencana, unsur pelaksana, unsur pendukung dan unsur pelayanan. Salah satunya yaitu Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, yang merupakan salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Garut, dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Garut Nomor 7 Tahun 2012, dengan tugas dan fungsi berdasarkan Peraturan Bupati nomor 526 tahun 2012, menjalankan sebagian tugas Pemerintah Daerah Kabupaten Garut di Bidang Pembangunan Kesehatan.

Dinas Kesehatan Kabupaten Garut sebagai satuan kerja perangkat daerah, berkepentingan untuk menyelesaikan permasalahan yang berkaitan dengan

fenomena penting aktual yang belum terselesaikan pada periode lima tahun sebelumnya khususnya aksesibilitas dan mutu pelayanan kesehatan masyarakat.

Dinas Kesehatan Kabupaten Garut merupakan Dinas yang dibentuk tahun 2008, dimana setiap sumber daya manusia yang tergabung sudah barang tentu memiliki iklim organisasi masing-masing, sehingga kondisi tersebut sampai sekarang merupakan kendala bagi kinerja pegawai untuk bekerja secara optimal sejalan dengan visi dan misinya organisasi, karena peran sumber daya manusia atau para pegawai sangat penting dalam rangka mencapai visi dan misinya.

Dengan terbentuknya dinas tersebut, bagi pegawai yang memiliki kemampuan untuk menghadapi tantangan dan menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi yang baru merespon dengan persepsi secara positif. Tetapi berdasarkan wawancara dengan pegawai dan pengamatan peneliti menunjukkan bahwa kerjasama antara pegawai dalam meraih prestasi yang baik, tampaknya belum terjalin secara utuh, hubungan komunikasi sesama karyawan dirasakan kurang harmonis karena masih terlihat adanya pegawai yang belum bisa untuk diajak kerjasama, daya dukung belum begitu kuat, sehingga kinerja yang dihasilkan belum sesuai target yang telah ditentukan. Kinerja layanan mereka yang rendah dan tidak bergairah serta menunggu perintah atasan adalah fenomena yang muncul dalam kehidupan kerja personil, padahal pembagian tugas (*job description*) dari masing-masing pegawai telah ada. Pola kerja yang cenderung instan dalam layanan yang berkaitan dengan tugas-tugas pokok maupun tugas-tugas diluar bukan hal asing terjadi, sehingga sering mengganggu kelancaran

pelaksanaan tugas. Padahal apabila dilihat dari kemampuan, skill dan potensi para pegawai cukup memadai.

Rendahnya kinerja organisasi ini sebagai akibat dari rendahnya kinerja pegawai, hal ini disebabkan kurangnya pemahaman terhadap tupoksi baru, penurunan target kegiatan seperti terlihat dari output yang dihasilkan tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, bahan-bahan kebijakan yang selesai tidak tepat waktu, kurangnya jumlah/kuantitas pekerjaan yang terselesaikan.

Rendahnya kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut lebih banyak terdapat pada pencapaian kerja dibawah target yang telah ditentukan, serta perilaku kerja yang masih kurang. Selain itu berdasarkan pengamatan penulis selama bekerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Garut selama ini, sangat dirasakan perubahan perilaku pegawai khususnya aspek kerjasama yang kurang kondusif dan prakarsa yang kurang mendukung setelah terjadinya perubahan struktur organisasi (Survey, 2017).

Indikasi rendahnya kinerja juga dapat dilihat dari seringnya terjadi keterlambatan dalam penyelesaian suatu pekerjaan, pegawai sering tidak berada ditempat kerjanya atau hasil kerja yang dicapai tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, kurang cepatnya pelayanan yang diberikan pegawai, masuk kesiangan, pegawai rata-rata tidak hadir dalam kegiatan olah raga hari jum'at pagi dan tidak masuk kerja tanpa pemberitahuan serta masih belum optimalnya sumberdaya tenaga kesehatan baik kuantitas maupun kualitas petugas kesehatan

yang memiliki kompetensi profesi yang baik dalam memberikan pelayanan pada masyarakat.

Kualitas layanan Dinas Kesehatan Kabupaten Garut akan terbentuk dengan baik jika pegawai yang ada di dalam organisasi tersebut telah memiliki komitmen yang kuat dalam organisasinya. Karena itu dewasa ini Dinas Kesehatan Kabupaten Garut senantiasa berupaya agar para pegawainya untuk bertindak dan bekerja sesuai dengan iklim organisasi yang kondusif dengan harapan agar organisasi ini dapat mengemban visi dan misinya secara optimal.

Penurunan kinerja pegawai tersebut mempengaruhi kondisi Iklim organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Hal ini terlihat iklim organisasi yang tidak menyenangkan maka ia akan selalu dihantui rasa malas untuk melakukan pekerjaan dan tidak bergairah, sehingga segala kemampuan, skill dan potensi yang dimiliki tidak dimanfaatkan secara optimal yang mengakibatkan hasil kinerjanya pun menjadi rendah. Hal ini sesuai pendapat Mangkunegara (2005:17) bahwa faktor lingkungan organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja.

Pegawai tersebut akan senantiasa memiliki komitmen dan loyalitas yang tinggi, sehingga memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong keberhasilan organisasi. Sebaliknya bagi pegawai yang tidak terpilih ke dalam struktur organisasi, akan mengidentifikasi terhadap nilai-nilai, aturan-aturan dan kebijakan-kebijakan dengan persepsi yang tidak nyaman dan tidak menyenangkan. Mereka merasa tingkat keterlibatan terhadap organisasi yang rendah, kebutuhan serta kepentingan pribadi yang ingin

dicapai dalam organisasi tidak sesuai dengan harapan, sehingga tingkat kepuasanpun menjadi rendah, semangat atau motivasi kerja menurun serta rendahnya efisiensi kerja yang mengakibatkan kinerjanya pun menurun. Iklim organisasi dalam organisasi tersebut dirasakan kurang menunjang, sehingga menyebabkan komitmen dan loyalitas individu pegawai terhadap organisasi menjadi luntur atau bahkan ia cenderung apatis terhadap tujuan dan sasaran organisasi.

Sejalan dengan Stringer dalam Sumantri (2001 :134) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang menyebabkan terjadinya iklim organisasi , yaitu lingkungan eksternal, strategi, praktik kepemimpinan, pengaturan organisasi dan sejarah organisasi. Masing-masing faktor ini sangat menentukan, oleh karena itu orang yang ingin mengubah iklim suatu organisasi harus mengevaluasi masing-masing faktor tersebut.

Iklim organisasi juga berpengaruh terhadap motivasi seseorang, dimana iklim organisasi yang kondusif seperti uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja harmonis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai akan menciptakan suasana yang mendukung bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Begitu juga iklim organisasi yang tidak kondusif, bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan emosi yang baik, lingkungan kerja dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu (*pemotivator*) dan tantangan bagi dirinya dalam mencapai prestasi kerja. Tetapi sebaliknya iklim organisasi yang tidak kondusif, bagi individu yang tidak memiliki kecerdasan

emosi yang baik, lingkungan kerja akan dipersepsi dan dihayati sebagai lingkungan yang tidak nyaman dan bahkan mengancam dirinya, sehingga tingkat loyalitas dan komitmen terhadap organisasi menjadi menurun yang pada akhirnya kinerja yang dihasilkan juga akan menurun.

Sebagai instansi pemerintah dengan terjadinya perubahan paradigma baru yang mengutamakan pelayanan publik (*public service*), dengan berorientasi kepada kebutuhan dan kepuasan masyarakat, dituntut kepada para pegawai untuk memiliki sikap, perilaku, kemampuan dan profesionalisme dalam melaksanakan tugas.

Melihat fenomena seperti itu, maka diperlukan adanya motivasi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Ernie dan Saefullah (2005:235) mengatakan bahwa motivasi menjadi sesuatu yang penting untuk dipahami oleh para manajer karena motivasi merupakan faktor pendorong mengapa individu atau sumber daya manusia dalam organisasi berperilaku dan bersikap dengan pola tertentu, termasuk juga terkait dengan kinerja yang ditunjukkan oleh individu tersebut. Perilaku yang diharapkan untuk ditunjukkan oleh pegawai dalam suatu organisasi tentunya perilaku yang akan menghasilkan kinerja terbaik bagi organisasi.

Motivasi merupakan suatu unsur penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dimana motivasi dapat memberikan suatu dorongan yang mampu menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi serta dapat meningkatkan kebersamaan, masing-masing pegawai harus bekerja menurut aturan atau ukuran yang telah ditetapkan, dengan jalan saling menghormati, saling

mebutuhkan, saling pengertian dan saling menghargai hak dan kewajiban masing-masing. Motivasi dari suatu organisasi mengandung makna bahwa setiap pegawai akan berusaha mengejar keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Rendahnya motivasi dalam melaksanakan pekerjaannya, diduga sebagai akibat dari kurangnya perhatian pimpinan didalam hal kebijakan pembinaan, pembagian kerja yang relatif kurang proporsional, pengakuan dan penghargaan serta promosi jabatan yang didasarkan kepada “*like dislike*” pimpinan, pegawai tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan, tidak adanya penghargaan bagi pegawai yang telah bekerja dengan baik, dan tidak adanya tingkat dukungan yang berarti dari fungsi staf. Tingkat kedisiplinan para pegawai untuk masuk kerja rata-rata pertahun cukup tinggi yaitu 93,24 %, namun tingkat kemangkiran pegawai atau pegawai tidak ada ditempat saat jam kerja cukup tinggi, sehingga efektivitas kerja masih rendah. Hal ini sangat berpengaruh terhadap penyelesaian pekerjaan yang ditargetkan.

Bertitik tolak pada uraian di atas, apabila dilihat dari tingkat kemampuan dan keterampilan pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut dianggap cukup memadai dengan rata-rata pengalaman dan masa kerja yang cukup lama, namun tingkat pencapaian kinerja masih rendah, maka kinerja yang rendah diduga disebabkan oleh iklim organisasi yang tidak kondusif dan motivasi yang rendah. Oleh karena itu sangat perlu diteliti dengan judul **“Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Garut”**.

1.2. Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Dinas Kesehatan mempunyai tugas melaksanakan kewenangan otonomi rangka tugas desentralisasi di bidang kesehatan. Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi SKPD tersebut, Dinas Kesehatan dituntut untuk selalu pro-aktif terhadap berbagai upaya dalam penyelenggaraan pembangunan kesehatan yang didukung oleh sikap profesional dari seluruh jajaran kesehatan dalam melakukan aktifitas sehari-hari.

Sikap profesional ini merupakan keadaan yang tidak bisa ditunda-tunda lagi, mengingat saat ini tuntutan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan yang bermutu semakin meningkat. Hal ini disadari semakin beratnya permasalahan yang mungkin dihadapi dalam melakukan tugas pokok dan fungsi tersebut di atas, maka diperlukan konsolidasi internal dari Organisasi Dinas Kesehatan secara keseluruhan, terutama dalam meningkatkan sumber daya manusia, agar mampu tampil dalam menghadapi berbagai tantangan di masa datang

Namun pada sisi lain yang menjadi kendala rendahnya kinerja pegawai, akibat dari iklim organisasi yang kurang kondusif yaitu dinas baru, dimana belum terjalinnya komunikasi antara pegawai atau kurang harmonisnya hubungan antar sesama pegawai, sehingga tingkat kerjasampun rendah, tingkat kepercayaan pimpinan terhadap bawahan masih kurang, masih rendahnya efektivitas kerja dan daya dukung pegawai, dan rendahnya komitmen dan loyalitas pegawai terhadap tujuan organisasi serta motivasi yang rendah

Bertitik tolak pada pernyataan di atas, ternyata bukan saja iklim organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Garut yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai, tetapi motivasi juga diduga mempengaruhi kinerja pegawai.

1.2.2. Rumusan Masalah

Bertolak dari permasalahan di atas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini dibatasi dalam rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana iklim organisasi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Garut
2. Bagaimana motivasi pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Garut
3. Bagaimana kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Garut
4. Bagaimana pengaruh iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, baik secara parsial maupun simultan.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Iklim organisasi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Garut
2. Motivasi pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Garut
3. Kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Garut
4. Pengaruh iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, baik secara parsial maupun simultan.

1.4. Kegunaan Penelitian

Sesuai dengan tujuan yang ingin diperoleh, maka hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna :

1. *Secara teoritis*, hasil penelitian ini berguna sebagai bahan kajian lebih lanjut dalam pengujian dan pengembangan model atau teori yang berkaitan dengan bagaimana pengaruh iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai.
2. *Secara praktis*, berguna bagi dinas dalam rangka meningkatkan kinerja pegawainya melalui perbaikan iklim organisasi dan motivasi. Selain itu, informasi yang diperoleh dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan pimpinan dalam pengambilan kebijakan organisasi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun bagi pengembangan dirinya. Hal ini sesuai dengan pendapat dari ahli manajemen Petter dan Waterman dalam bukunya "*In search for excellence*" yang melaporkan bahwa hasil-hasil penelitian atas organisasi yang berhasil antara lain; organisasi itu memperhatikan sumber daya manusianya sedemikian rupa untuk dapat menciptakan pelayanan yang sangat baik untuk pelanggan.

Munandar (2002:9) memberikan pengertian tentang istilah sumber daya manusia adalah mencakup semua energi, keterampilan, bakat dan pengetahuan manusia yang dipergunakan untuk tujuan produksi dan jasa yang bermanfaat.

Sedangkan menurut Siagian (2008:10) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi . Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada organisasi. Dengan demikian, fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga manusia saja. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan

terhadap manajemen manusia, yang berdasarkan tiga prinsip dasar, hal ini sebagai mana yang dikatakan oleh Siagian (2008:13), yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut
2. Keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari organisasi tersebut saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi dan perencanaan strategis.
3. Kultur dan nilai organisasi suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Karena itu, kultur ini harus ditegakan, dari upaya yang terus menerus mulai dari puncak, sangat diperlukan agar kultur tersebut dapat diterima dan dipatuhi.

Sedangkan menurut Wahyudi (2002:5) menyatakan bahwa pada dasarnya manusia cenderung mendefinisikan “sumber daya” dengan substansi tertentu, benda yang nyata dapat dilihat dan diraba. Sumber daya pernah didefinisikan sebagai alat untuk mencapai tujuan atau kemampuan memperoleh keuntungan dan kesempatan-kesempatan tertentu. Dengan kata lain “sumber daya” merupakan suatu abstraksi yang mencerminkan kegiatan manusia yang berhubungan dengan suatu fungsi.

Sumber daya manusia. Bila pengertian “sumber daya” dapat disimpulkan timbul dari mitra kerja antara manusia dan benda untuk mencapai tujuan

perumusan kebutuhan manusia, maka “sumber daya manusia” adalah kemampuan manusia yang merupakan hasil akal budinya disertai pengetahuan serta pengalaman yang dikumpulkan dengan penuh kesadaran untuk memenuhi kebutuhan secara individual serta sasaran-sasaran sosial pada umumnya.

Secara singkat “sumber daya manusia” mengandung prestasi yang berkaitan dengan kondisi manusia pada umumnya, baik yang berasal dari dalam organisasi maupun yang berasal dari luar organisasi. Namun dalam pembahasan ini kita memfokuskan kepada sumber daya manusia dalam pengertian sempit yaitu manusia di dalam organisasi.

Menurut Nawawi (2002:40), mengetengahkan tiga pengertian tentang sumber daya manusia, yaitu:

1. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja dan karyawan).
2. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material/ non financial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Dari berbagai definisi diatas, dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya merupakan kondisi manusia pada umumnya, baik yang berasal dari dalam organisasi maupun yang berasal dari luar organisasi akan menciptakan iklim organisasi yang kondusif.

2.1.2. Iklim Organisasi

Dalam suatu organisasi untuk mencapai kinerja (*performance*) yang baik, selain ditentukan oleh faktor kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*) sumber daya manusia, juga faktor lingkungan organisasi (*the organization environment*) dimana tempat mereka bekerja. Hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja suatu organisasi ditentukan oleh suasana lingkungan kerja di dalam organisasi itu sendiri. Banyak studi yang menunjukkan bahwa Iklim organisasi berkorelasi positif dengan prestasi kerja.

Organisasi yang terlalu formal dan bersifat birokratis sering kali menimbulkan suasana yang tidak nyaman dalam bekerja, segala keputusan biasanya berpusat pada unsur pimpinan, dan perilaku kerja harus sesuai dengan aturan yang baku. Selain itu ada juga organisasi yang lebih menekankan kerja sama dan hubungan yang saling menghargai antara berbagai pihak dalam institusi tersebut. Unsur-unsur diatas merupakan komponen penting yang dapat membentuk Iklim organisasi. Dalam hal ini seyogyanya manajemen khususnya pimpinan bertanggung jawab untuk menciptakan Iklim organisasi yang kondusif, lebih jauh pimpinan harus memperhatikan kebutuhan, keinginan dan kesejahteraan pegawainya.

Iklim organisasi merupakan suasana dalam suatu organisasi yang diciptakan oleh pola hubungan antar pribadi (*interpersonal relationship*) yang berlaku. Pola hubungan ini bersumber dari hubungan antar pegawai dengan pegawai lainnya atau mungkin hubungan antara pegawai dengan pimpinan atau sebaliknya. Pola hubungan antara pegawai dengan pemimpin membentuk suatu

jenis kepemimpinan (*leadership style*) yang diterapkan oleh pimpinan dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya. Iklim organisasi yang kondusif sangat dibutuhkan bagi pegawai untuk menumbuhkan dorongan dalam diri pegawai tersebut untuk bekerja lebih bersemangat. Hal ini berarti bahwa Iklim organisasi berpengaruh terhadap tinggi rendahnya motivasi para pegawai.

2.1.2.1. Pengertian Iklim organisasi

Iklim organisasi adalah segala sesuatu yang terdapat dalam lingkungan kerja yang dirasakan secara langsung maupun tidak langsung oleh orang-orang yang berada dalam lingkungan tersebut. Iklim organisasi merupakan karakteristik-karakteristik dan segala sesuatu yang dipersepsi dari lingkungan organisasi yang dihasilkan oleh tindakan-tindakan organisasi. Iklim organisasi adalah suatu kondisi abstrak tetapi dapat dirasakan dalam bekerja. Iklim organisasi berkaitan dengan adanya rasa aman, nyaman dan terlindungi, yang membuat pegawai merasa puas dan terdorong untuk bekerja secara optimal sehingga prestasi kerja dapat tercapai.

Sumantri (2001:134) menjelaskan tentang konsep Iklim organisasi istilah iklim atau climate, berasal dari bahasa Yunani yaitu *incline*. Kata ini tidak hanya memberikan arti yang terbatas pada hal fisik saja, seperti temperatur atau tekanan, tetapi juga memiliki arti psikologis bahwa orang yang berada dalam suatu organisasi menggambarkan lingkungan internal organisasi tersebut. Menurut Gilmer (1971) di dalam Sumantri (2001 :134) Iklim organisasi digambarkan sebagai *organization climate, Psychological climate dan company personality*.

Iklm organisasi merupakan karakteristik-karakteristik tertentu yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya dan mempengaruhi perilaku orang dalam organisasi tersebut. Iklm organisasi tidak hanya mempengaruhi perilaku individu-individu di dalam organisasi, tetapi juga bagaimana organisasi itu berinteraksi dengan yang lain.

Menurut Davis (2002: 215) bahwa Iklm organisasi yang diartikan sebagai lingkungan manusia yang didalamnya para pekerja suatu organisasi melakukan pekerjaan. Selanjutnya Davis juga mengemukakan bahwa iklm organisasi merupakan hal yang tidak dapat dilihat atau disentuh, tetapi ada. Menurut Gannon (1979) dalam Sumantri (2001 :136) mengemukakan bahwa iklm organisasi merupakan lingkungan-lingkungan internal atau budaya dari suatu organisasi seperti yang dirasakan anggota-anggotanya.

Menurut Dessler (2000: 655) "*Job climate is a perception's individual about an organization where he work and being felt*". Iklm organisasi sebagai persepsi yang dimiliki individu tentang suatu organisasi tempat ia bekerja dan apa yang dirasakannya terhadap organisasi tersebut.

Steer dan Porter (1979), dalam Sumantri (2001: 134) Iklm organisasi adalah sifat atau karakteristik-karakteristik, dari suatu lingkungan kerja, yang dirasakan oleh para anggotanya, yang sebagian besar merupakan hasil dari tindakan-tindakan yang diambil secara sadar maupun tidak oleh suatu organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap perilaku berikutnya.

Dengan perkataan lain iklm nampaknya dapat dianggap sebagai kepribadian suatu organisasi sebagaimana kemudian anggota organisasi tersebut

akan merasakannya, sehingga mempengaruhi tindakan atau perilaku dari anggota organisasi tersebut.

Dari beberapa definisi tersebut di atas dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Iklim organisasi merupakan sesuatu yang dipersepsi dan dirasakan oleh pegawai, yang dipengaruhi oleh karakteristi-karakteristik pribadi, seperti : kebutuhan, nilai, sejarah perkembangan yang unik dan sikap-sikap terhadap organisasi.
2. Iklim organisasi merupakan kenyataan perseptif, bukan yang sesungguhnya, sehingga penekanannya lebih kepada bagaimana pandangan dan persepsi pegawai bukan realita yang ada.
3. Iklim organisasi merupakan persepsi terhadap atribut-atribut yang ada di lingkungan kerja dan dapat membedakan antara suatu organisasi yang satu dengan organisasi lainnya, dan berpengaruh terhadap perilaku individu-individu dalam organisasi
4. Faktor-faktor fisik, sistem organisasi formal dan perilaku manajemen secara bersama-sama memberikan kontribusi pada terbentuknya suatu iklim organisasi tertentu.

Dari definisi tersebut di atas dapat dikatakan bahwa Iklim organisasi adalah sejumlah persepsi orang-orang terhadap lingkungan di mana ia bekerja. Lebih jauh persepsi tersebut mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja. Iklim organisasi merupakan lingkungan internal suatu organisasi yang dipersepsi dan dirasakan oleh para anggota atau pekerjanya, yang merupakan karakteristik tertentu yang membedakannya dengan organisasi lain

2.1.2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Iklim organisasi

Menurut Litwin dan Stringer (1968) dalam Sumantri (2001: 138) iklim organisasi dipengaruhi oleh beberapa kekuatan yaitu :

1. Pengalaman masa lalu (termasuk iklim sebelumnya)
2. Pangaruh dari tekanan-tekanan sistem organisasi formal dan oleh karakteristik tugas yang dibebankan kepada karyawan.
3. Kebutuhan-kebutuhan, harapan-harapan, dan nilai-nilai dari anggota organisasi merepresentasikan masukan yang signifikan terhadap penentu iklim organisasi.

Selanjutnya Litwin dan Stringer mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan manajemen merupakan determinan yang paling penting dalam pembentukan iklim. Perhatian pemimpin terhadap ketaatan peraturan, jenis tujuan dan standar yang disusun, dan juga sifat atau cara hubungan dan komunikasi informasi dengan orang lain mempunyai pengaruh yang besar terhadap iklim organisasi.

Sedangkan menurut Steers dan Porter (1980) yang dikutip oleh Sumantri (2001:140), ada empat faktor yang mempengaruhi Iklim organisasi, yaitu :

1. Struktur Organisasi

Organisasi yang lebih terstruktur yaitu semakin tinggi derajat tersentralisasi, orientasi terhadap peraturan dan sebagainya, maka lingkungan dirasakan lebih kaku, tertutup dan mengancam (Marrow, Bowers dan Seashore, 1967; Payne dan Pheysey, 1971). Semakin banyak kebebasan dan keleluasaan individual yang diperoleh serta lebih banyak perhatian ditunjukkan manajemen

kepada para pekerjanya, maka Iklim organisasi akan lebih menyenangkan yaitu adanya keterbukaan, saling percaya dan tanggung jawab.

2. Teknologi

Penelitian Burns dan Stalker (1961), menemukan teknologi yang bersifat rutin, misalnya memasang bagian-bagian mesin, cenderung menciptakan iklim yang kaku, berorientasi pada peraturan di mana kepercayaan dan kreativitas menjadi rendah. Sedangkan teknologi-teknologi yang dinamis dan penuh perubahan, seperti rekayasa, angkasa luar, mengarah pada komunikasi yang terbuka. Kreativitas dan penerimaan tanggung jawab personal terhadap penyelesaian tugas.

3. Lingkungan Eksternal

Kejadian-kejadian atau faktor-faktor eksternal yang memiliki hubungan tertentu dengan pekerja, sedikit banyak dapat pula mempengaruhi iklim. Ketidaktentuan ekonomi dan pasar mempunyai pengaruh yang mengganggu terhadap keterbukaan dan iklim yang dirasakan. Sebagai contoh krisis ekonomi yang berkepanjangan menyebabkan banyak perusahaan yang tidak mampu lagi untuk membiayai ongkos produksi, sehingga melakukan rasionalisasi karyawan dengan pemutusan hubungan kerja. Bagi karyawan yang masih bekerja situasi lingkungan kerja akan tidak nyaman dan perasaan akan menghantui dirinya, jangan-jangan mereka juga terancam untuk diberhentikan.

4. Kebijakan dan Tindakan Manajemen

Berhubungan dengan gaya kepemimpinan dalam menerapkan kebijakan-kebijakan. Sebagai contoh manajer yang memberikan umpan balik kebebasan dan

kejelasan tugas-tugas kepada bawahannya akan menciptakan iklim yang berorientasi pada prestasi, yang mana para anggotanya merasa bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi dan kelompok (Lawler, 1974, Litwin dan Stringer, 1968, Marow, 1976, Schenerder dan Bartlet, 1968).

2.1.2.3. Pengukuran dan Dimensi Iklim organisasi

Menurut Gilmer (1971) , pengukuran iklim kerja pada organisasi, dalam beberapa hal sama dengan pengukuran kepribadian individu. Informasi tingkat pertama dapat diperoleh melalui suatu gambaran informal (*informal description*). Hal ini mencakup catatan seseorang (suatu ketika mungkin saja berprasangka) mengenai aktivitas organisasi yang dilakukan dengan observasi terhadap rapat, dokumen-dokumen, surat-menyurat, nota peringatan dan bahkan interpretasi yang didasarkan pada segala sesuatu yang ada seperti kotak telepon kantor yang selalu terkunci. Deskripsi ini kadang-kadang diakhiri dengan kata-kata penutup seperti ‘demokratis’, ‘otoriter’, ‘konservatif’ atau ‘tidak komunikatif’.

Pengukuran Iklim organisasi dapat diperoleh dengan cara mengumpulkan persepsi dan respon para pegawai terhadap lingkungan kerja melalui dimensi-dimensi Iklim organisasi. Banyak dimensi Iklim organisasi seperti yang dikemukakan oleh Halpin and Croff (Hoy and Miskel; 2001: 190-198), yaitu : *supportive, directive, restrictive, collegial, intimate, dan disengaged*. Dimensi-dimensi tersebut membentuk tipe-tipe Iklim organisasi yaitu : *open, engaged, disengaged end closed*. Adapun tipe-tipe Iklim organisasi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Iklim Terbuka (*Open Climate*)

Iklim terbuka ditandai dengan adanya kerja sama dan respek di antara pegawai dan pimpinan. Kerja sama tersebut menciptakan iklim di mana pimpinan mendengarkan dan terbuka terhadap pegawai. Pimpinan memberikan hadiah yang benar-benar ikhlas, terus menerus dan respek terhadap kemampuan profesionalisme dari pegawai (dukungan yang tinggi) serta memberikan kebebasan kepada pegawai untuk berbuat. Perilaku pegawai mendukung, terbuka dan hubungan dengan teman sejawat tinggi. Pegawai menunjukkan pertemanan yang terbuka (intimasi tinggi), dan komit terhadap pekerjaan. Singkatnya antara pimpinan dan pegawai terbuka.

2. Iklim terkendali (*Engaged Climate*)

Iklim terkendali ditandai dengan usaha yang tidak efektif oleh pimpinan untuk mengontrol dan adanya kinerja profesional dari para pegawai. Pimpinan keras dan autokratik, dengan memberikan petunjuk, intruksi, perintah yang tinggi dan tidak respek pada kemampuan profesional serta kebutuhan para pegawai. Selain itu pimpinan menghalangi para pegawai dengan aktivitas yang berat. Para pegawai tidak mempedulikan perilaku pimpinan dan memperlakukan mereka sendiri seperti para profesional. Mereka bangga akan rekan kerja mereka dan menikmati pekerjaan, mereka benar-benar berteman.

Selain itu pegawai tidak hanya respek atas kemampuan mereka masing-masing, tetapi mereka juga menyukai satu sama lain (benar-benar intim). Pegawai-pegawainya profesional dan produktif walaupun memiliki pimpinan yang lemah, para pegawai bersatu, komitmen, mendukung dan terbuka.

3. Iklim Lepas (*Disengaged Climate*)

Iklim ini ditandai dengan adanya perilaku pimpinan bersifat terbuka, peduli dan mendukung. Pimpinan mendengarkan dan terbuka terhadap pegawai (sangat mendukung). Memberlakukan kebebasan terhadap pegawai untuk berbuat sesuai dengan pengetahuan profesional mereka. Namun pegawai tidak mau menerima pimpinan, pegawai secara aktif bekerja untuk melakukan sabotase terhadap pimpinan, pegawai tidak mempedulikan pimpinan. Pegawai tidak hanya tidak menyukai pimpinan, tetapi mereka tidak respek dan tidak menyukai satu sama lain (hubungan kolega rendah). Pegawai benar-benar terlepas dari tugas-tugas.

4. Iklim Tertutup (*Closed Climate*)

Pada iklim tertutup, pimpinan dan bawahan benar-benar terlihat melakukan usaha, pimpinan menekankan pekerjaan yang kurang penting dan pekerjaannya sendiri, sedangkan pegawai merespon secara minimal dan menunjukkan komitmen yang rendah. Kepemimpinan atasan terlihat sebagai pengawasan, kaku, tidak peduli, tidak simpatik dan memberikan dukungan yang rendah. Bahkan pimpinan menunjukkan kecurigaan, kurangnya perhatian terhadap pegawai, tertutup, kurang fleksibel, apatis dan tidak komitmen.

Litwin dan Stringer (1968) yang diadaptasi dari Hay Mcber, 1995 oleh Kelner (2002:6), mengemukakan ada enam dimensi iklim organisasi yaitu :

1. Struktur.

Struktur (structure) organisasi merefleksikan perasaan organisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan

organisasi. Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik. Struktur rendah jika mereka merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan.

2. Standar-standar.

Standar-standar (standards) dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.

3. Tanggungjawab.

Tanggungjawab (responsibility) merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi "bos diri sendiri" dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan risiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

4. Penghargaan

Penghargaan (recognition) mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran penghargaan dihadapkan dengan kritik dan hukuman atas penyelesaian pekerjaan. Iklim organisasi yang menghargai kinerja berkarakteristik

keseimbangan antara imbalan dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara tidak konsisten.

5. Dukungan

Dukungan (support) merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung diantara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalani tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisih sendiri. Dimensi iklim organisasi ini menjadi sangat penting untuk model bisnis yang ada saat ini, dimana sumber-sumber sangat terbatas.

6. Komitmen.

Komitmen (commitment) merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

Selanjutnya **Litwin dan Stinger dalam Sumantri (2001:137)** menjelaskan pengertian dari masing-masing dimensi Iklim organisasi tersebut:

1. *Conformity*, derajat perasaan pekerja terhadap peraturan yang berlaku dalam lingkungan pekerjaannya
2. *Responsibility*, derajat perasaan pekerja bahwa mereka dapat mengambil keputusan serta memecahkan masalah persoalan tanpa harus bertanya terlebih dahulu kepada atasan

3. *Standards*, derajat perasaan pekerja bahwa perusahaan menetapkan suatu target tertentu yang mengandung resiko dan menantang
4. *Rewards*, derajat perasaan pekerja bahwa mereka memperoleh imbalan dan penghargaan untuk pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik
5. *Clarity*, derajat perasaan para pekerja bahwa segala sesuatu dalam perusahaan di organisasi dengan baik dan tujuan ataupun pekerjaannya dirumuskan dengan jelas
6. *Team Spirit*, derajat perasaan para pekerja bahwa dalam perusahaan terdapat keadaan saling mempercayai, tolong menolong, bersahabat dan hubungan yang baik antar anggota di dalam lingkungan kerja tersebut.

Sedangkan Jones dan James (1979), di dalam Wallace, Hunt dan Richard (1999:552), mengemukakan ada enam dimensi iklim, yaitu :

1. *Leadership facilitation and support*; (Kepemimpinan dan dukungan)
2. *Work group co-operation, friendliness and warmth*; (Kerja kelompok, keakraban dan kehangatan)
3. *Conflict and ambiguity*; (Konflik dan kemenduaan)
4. *Professional and organisational spirit*; (Profesionalisme dan semangat organisasi)
5. *Job challenge, importance and variety and* (tantangan pekerjaan, kepentingan dan keanekaragaman dan)
6. *Mutual trust* (Saling percaya)

Pada penelitian ini tidak mengidentifikasi tipe-tipe iklim tersebut secara keseluruhan, melainkan berfokus pada salah satu tipe iklim terbuka dengan

dimensi yang ditelusuri yaitu : *Leadership facilitation and support* (Kepemimpinan dan dukungan); *Work group co-operation, friendliness and warmth* (Kerja kelompok, keakraban dan kehangatan) dan; *Mutual trust* (Saling percaya). Dimensi iklim terbuka tersebut diwujudkan dalam konteks hubungan komunikasi diantara orang-orang yang sedang bekerja. Dengan demikian pertanyaan yang perlu diajukan adalah (1) bagaimana tingkat kepemimpinan dan dukungan orang-orang yang sedang bekerja satu sama lain; (2) bagaimana tingkat kerjasama, keakraban dan kehangatan orang-orang yang sedang bekerja; dan (3) bagaimana tingkat kepercayaan diantara orang-orang yang sedang bekerja. Ketiga dimensi tersebut merupakan indikator yang akan dikaji dalam penelitian ini.

Pembahasan dalam penelitian ini, karena Iklim organisasi merupakan sejumlah persepsi mengenai lingkungan kehidupan kerja, maka Iklim organisasi yang dimaksud pada penelitian ini adalah suasana lingkungan kerja yang dirasakan dan dipahami oleh pegawai tentang keterbukaan Iklim organisasi, diantaranya sebagai berikut :

1. *Leadership facilitation and support* (Kepemimpinan dan dukungan)

Iklim organisasi ini menggambarkan bahwa suasana orang-orang yang bekerja akan merasa senang dan nyaman dalam melakukan berbagai tugas yang diberikan, karena kepemimpinan dan dukungan dari rekan-rekan kerja. Indikator kepemimpinan dan dukungan adalah sebagai berikut:

- a) Kebijakan-kebijakan yang diterapkan
- b) Pendelegasian wewenang
- c) Prosedur kerja dan;

d) Hubungan kerja

2. *Work group co-operation, friendliness and warmth* (Kerja kelompok, keakraban dan kehangatan)

Iklm organisasi ini menggambarkan bahwa suasana dalam bekerja senantiasa dilandasi oleh kerja tim, keakraban, dan kehangatan sesama rekan kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Indikator pegawai yang bekerja secara kerja kelompok, keakraban dan kehangatan adalah sebagai berikut :

- a) Menghargai pendapat orang laion
- b) Saling tolong menolong
- c) Selalu bersikap bersahabat
- d) Selalu berempati sesama teman

3. *Mutual trust* (Saling percaya)

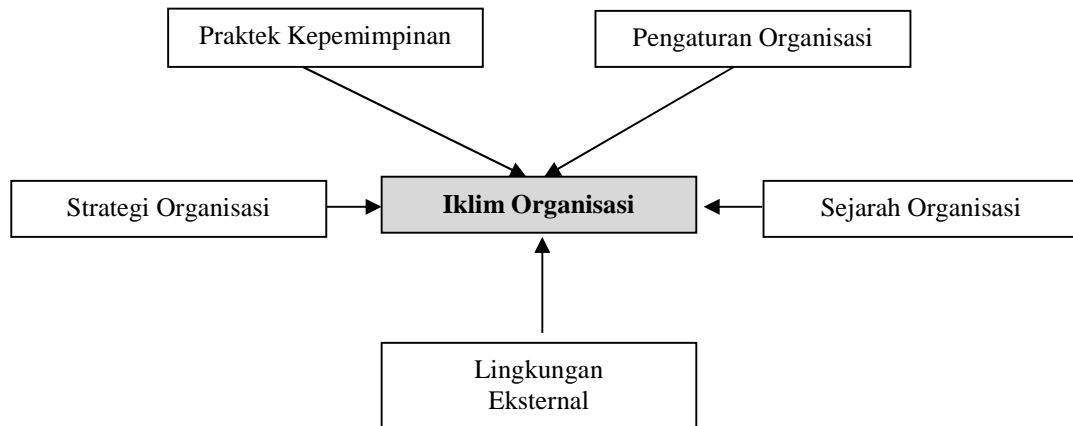
Iklm organisasi ini menggambarkan bahwa orang-orang yang bekerja merasa saling percaya tidak saling curiga diantara rekan-rekan kerja, sehingga suasana kerja mejadi nyaman. Indikator sikap pegawai yang saling percaya adalah sebagai berikut :

- a) Kejujuran
- b) Tanggungjawab

2.1.2.4. Faktor-faktor Penyebab Iklm organisasi

Stringer (2002) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang menyebabkan terjadinya iklim suatu organisasi, yaitu lingkungan eksternal, strategi, praktik kepemimpinan, pengaturan organisasi dan sejarah organisasi. Masing-masing faktor sangat menentukan, oleh karena itu orang yang ingin

mengubah iklim organisasi harus mengevaluasi masing-masing faktor tersebut. Berikut ini faktor-faktor penyebab iklim organisasi seperti gambar 2.1 di bawah ini :



Gambar 2.1 Faktor-faktor Penyebab Iklim Organisasi

1. Lingkungan eksternal

Menurut Stringer walaupun lingkungan eksternal mempengaruhi keenam dimensi iklim organisasi, terdapat pengaruh langsung yang paling banyak terhaap tiga dimensi yaitu : **struktur, tanggung jawab dan komitmen**. Ketiga dimensi lainnya : standar, pengakuan dan dukungan lebih terpengaruh oleh faktor-faktor internal penentu iklim organisasi

2. Strategi organisasi.

Kinerja suatu perusahaan bergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan), energi yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi (motivasi), dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level enegi tersebut. Strategi yang berbeda menimbulkan pola iklim

organisasi yang berbeda. Strategi mempengaruhi iklim organisasi secara tidak langsung.

- a. Praktik kepemimpinan akan bervariasi, bergantung pada strategi yang dilaksanakan.
- b. Pengaturan organisasi akan dikembangkan untuk memperkuat strategi-strategi yang berbeda.
- c. Strategi jangka panjang akan mempunyai dampak terhadap kekuatan sejarah yang menentukan iklim organisasi.

3. Pengaturan Organisasi.

Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi. Menurut Stringer, sebagai contoh banyak sekolah menengah di Amerika Serikat yang menjadi contoh baik bagaimana pengaturan organisasi menentukan iklim organisasi.

4. Kekuatan sejarah.

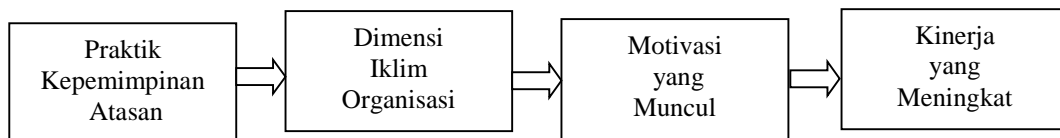
Semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruh kekuatansejarahnya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang membentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya. Menurut Stringer, terdapat lima aspek sejarah dan budaya suatu organisasi :

- a. Nilai-nilai sejarah, yaitu cara karyawan mengakses sifat, aktivitas atau perilaku tertentu sebagai baik atau buruk dan produktif atau pemborosan.
- b. Kepercayaan, yaitu pengertian karyawan mengenai cara organisasi bekerja dan kemungkinan konsekuensi atas tindakan yang mereka lakukan.

- c. Mite, yaitu bahwa cerita atau legenda yang terus berlangsung mengenai organisasi dan para pemimpinnya mampu memperkuat nilai-nilai inti dan kepercayaan.
- d. Tradisi, yaitu kejadian-kejadian penting yang berulang dalam suatu organisasi yang memperkuat dan mengabadikan nilai-nilai budaya.
- e. Norma, Peraturan-peraturan informal yang ada dalam suatu organisasi misal mengenai pakaian, kebiasaan kerja, jam kerja dan perilaku interepsonal.

5. Kepemimpinan.

Perilaku kepemimpinan mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi karyawan. Motivasi karyawan merupakan pendorong utama terjadinya kinerja. Stringer mengemukakan hubungan kepemimpinan dengan iklim organisasi , motivasi dan kinerja sebagai berikut ;



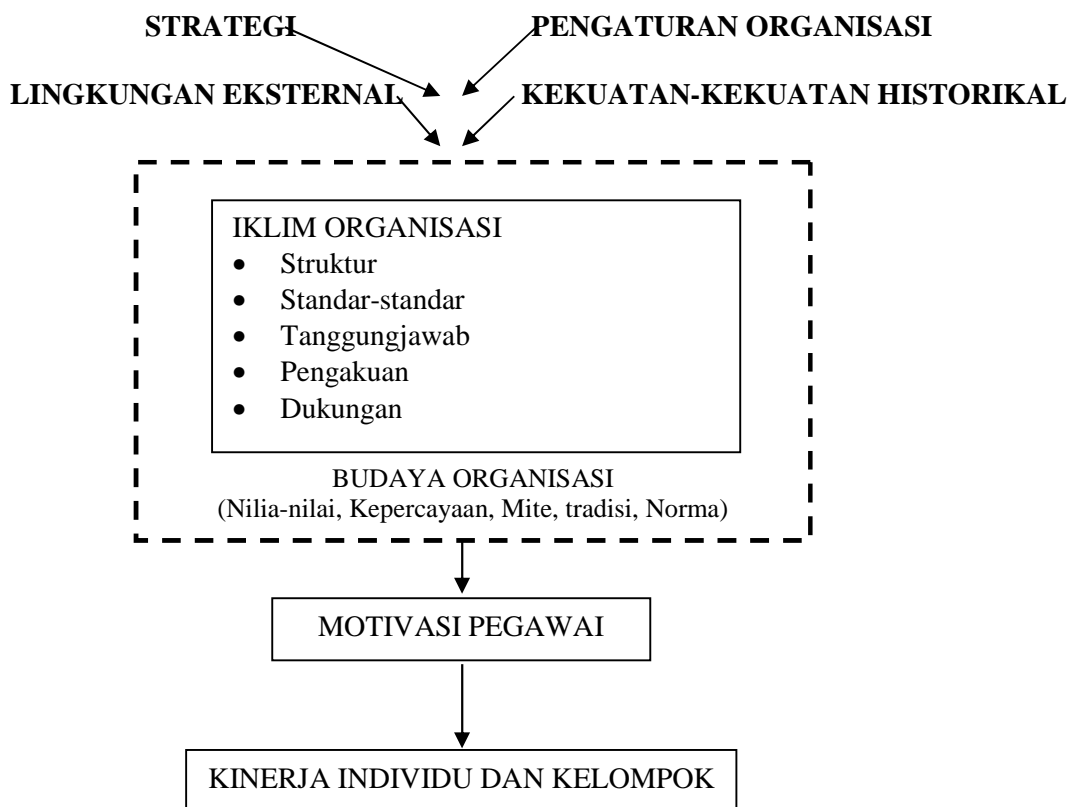
Gambar 2.2. Hubungan antara Kepemimpinan, motivasi dan kinerja

Praktik kepemimpinan atasan setiap hari mempengaruhi iklim organisasi. Menurut Stringer, terdapat tiga alasan mengapa kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap iklim organisasi yaitu :

1. Kepemimpinan merembaes kesemua unit dan aktivitas organisasi. Faktor-faktor penentu iklim organisasi lainnya seperti pengaturan organisasi dan strategi dikomunikasikan kepada anggota organisasi melalui kata-kata dan tindakan manajer atau pemimpin kelompok kerja yang diekspresikan sebagai kepemimpinan.

2. Penelitian meunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh paling besar terhadap iklim organisasi.
3. Kepemimpinan merupaka faktor penentu iklim organisasi yang paling mudah dirubah, jadi perubahan dalam iklim organisasi dan dari sini kinerja dapat dicapai melalui perubahan kepemimpinan.

Menurut Stringer (2002) hubungan Iklim dan Budaya Organisasi, Motivasi dan kinerja karyawan , digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.3. Hubungan Iklim dan Budaya Organisasi, Motivasi Karyawan dan Kinerja Karyawan

2.1.3. Motivasi

2.1.3.1. Pengertian Motivasi

Dewasa ini pemuasan kebutuhan manusia tidak mungkin lagi dilakukan tanpa melalui interaksi dengan lingkungannya, sehingga dengan demikian untuk memenuhi kebutuhan mendorong manusia melakukan berbagai kegiatan. Energi atau tenaga yang mendorong individu melakukan kegiatan di dalam usaha memenuhi kebutuhan hidup lazim disebut dengan istilah motivasi.

Maier (1995 : 21) mengemukakan bahwa terdapat dua macam keadaan motivasi. Motivasi pertama dinamakan situasi obyektif yaitu, barang atau keadaan yang berada diluar seseorang yang biasa dikategorikan dengan istilah insentif atau perangsang atau *goal* atau sasaran atau tujuan yang ingin dicapai, sedangkan yang kedua adalah situasi motivasi subyektif, yang merupakan keadaan yang terdapat dalam diri seseorang atau sering diistilahkan dengan *need* atau kebutuhan, *derive* atau dorongan, atau motif atau keinginan.

Motivasi merupakan suatu hal yang penting yang sering disinggung oleh pimpinan organisasi baik secara terbuka maupun secara terselubung. Hal ini membuktikan pentingnya masalah motivasi tersebut dalam masalah kepemimpinan (Hartono, 2005:4). Motivasi merupakan suatu keinginan untuk berusaha sekuat-kuatnya mencapai tujuan organisasi, dipengaruhi oleh kemampuan untuk memuaskan beberapa kebutuhan individual. Motivasi secara umum berhubungan dengan segala usaha untuk mencapai tujuan, sedangkan tujuan organisasi dapat merefleksikan kepentingan tunggal yang berhubungan dengan perilaku sehubungan pekerjaan (Robbins, 2003:168).

Mangkunegara (2005:93) mengutip pendapat Fillmore H. Stanford tentang definisi motivasi sebagai berikut : *“Motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class”*. Yang artinya motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah tujuan tertentu. Sementara itu Siagian (2008:159) mendefinisikan motivasi sebagai berikut : *“Motivasi adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang”*.

Dalam pandangan yang lebih sistematis Robbins (2003:205), mengemukakan bahwa pengertian motivasi sebagai berikut :

“.....the willingness to exert high levels of effort to work organizational goals. Conditioned by effort ability to satisfy some individual need. While general motivation is concerned with effort toward any goal, we'll barrow the focus to orgizational goal in order to reflect out singular interest in work related behavior”.

Berdasarkan definisi tersebut di atas dapat digaris bawahi bahwa kata kunci dari pengertian motivasi yaitu upaya (*effort*), tujuan organisasi (*organizational goals*) dan kebutuhan (*need*).

Unsur *“upaya (effort)”* merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba sekuat tenaga untuk mendapatkan apa yang diinginkan, tetapi kemungkinan kecil tingkat upaya yang tinggi akan menghantar pada hasil kinerja pekerjaan yang menguntungkan kecuali bila upaya itu disalurkan dalam suatu arah yang bermanfaat bagi organisasi itu. Sedangkan upaya yang diarahkan tersebut haruslah konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi (*organizational goals*), di mana diperlukan motivasi sebagai proses pemenuhan kebutuhan-kebutuhan itu.

Sedangkan kebutuhan (*need*) adalah suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Suatu kebutuhan yang tak terpuaskan akan menciptakan ketegangan yang merangsang dorongan-dorongan di dalam diri individu itu. Dorongan ini menimbulkan suatu perilaku pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang jika tercapai akan memenuhi kebutuhan itu dan mendorong ke pengurangan ketegangan. Jadi dapatlah dikatakan bahwa seorang pegawai yang termotivasi berada dalam suatu keadaan tegang. Untuk mengendurkan ketegangan ini, mereka mengeluarkan upaya. Makin besar ketegangan, maka makin tinggi tingkat upaya itu. Jika upaya ini berhasil mengantar ke pemenuhan kebutuhan tersebut, dan tegangan itu akan dikurangi. Pengurangan ketegangan juga harus diarahkan ke tujuan-tujuan organisasi dan secara inheren definisi tentang motivasi pun mensyaratkan bahwa kebutuhan-kebutuhan individu harus sesuai (*kompatibel*) dan konsisten dengan tujuan organisasi.

Winardi mengemukakan bahwa komponen-komponen dasar motivasi terdiri atas : kebutuhan, keinginan (ekspektasi), perilaku dan tujuan (Winardi, 2002:25). Lebih lanjut Winardi mengemukakan bahwa :

”Ada macam-macam alasan mengapa manusia bekerja. Apabila kita menerima pandangan yang menyatakan bahwa orang-orang bekerja untuk mendapatkan imbalan, maka imbalan tersebut dapat diurai menjadi dua macam : Imbalan ekstrinsik misalnya upah/gaji, promosi, dan pujian.....Imbalan intrinsik misalnya suatu perasaan keberhasilan dalam hal melaksanakan tugas tertentu yang sangat menarik dan menantang”.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, motivasi selalu menjadi perhatian karena behubungan erat dengan keberhasilan kerja sseorang atau organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannnya. Motivasi dirmuskan sebagai perilaku yang ditujukan

kepada sasaran. Hal ini berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar tujuannya. Motivasi merupakan dorongan yang timbul dalam diri seseorang secara sadar untuk melaksanakan suatu tindakan dengan tujuan tertentu. Dorongan tersebut dapat timbul dengan sendirinya secara internal atau melalui rangsangan eksternal. Dorongan dari dalam melibatkan faktor-faktor individual, seperti kepribadian, sikap mental (*attitudes*) dan persepsi atas peran sedangkan dorongan dari luar melibatkan faktor-faktor organisasional, seperti situasi kerja, partisipasi, pendisiplinan kerja (pengawasan), dan promosi.

Dalam upaya mencapai tujuan-tujuan organisasi, motivasi selalu berkaitan erat dengan kepribadian, persepsi, dan sikap mental. Bahkan Gibson (2004:78) menyatakan bahwa "*Motivation as the set of process that arouse, direct, and maintain human behavior toward attaining some goals*".

Motivasi memiliki peranan penting bagi unsur pimpinan dalam kehidupan organisasi karena seorang pemimpin baru dikatakan berhasil dalam menggerakkan orang lain, jika mampu menumbuhkan motivasi dalam diri bawahannya. Sementara itu, motivasi dirasakan sulit dalam pelaksanaannya sebab untuk mengukur dan mengamati motivasi bawahan belum ada ukuran yang baku. Apalagi motivasi yang dimiliki masing-masing orang sangat bervariasi.

Fungsi dan kegiatan motivasi tergolong erat kaitannya dengan sumber daya manusia, sehingga tidak salah jika dikatakan bahwa masalah motivasi adalah masalah sumber daya manusia dalam manajemen karena motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian, motivasi sangat penting dalam kehidupan berorganisasi, termasuk organisasi publik.

2.1.3.2. Perkembangan Teori Motivasi

Menurut Robbins (2003 : 206-234) teori motivasi dapat dikelompokkan kedalam dua golongan besar, yaitu teori-teori pendahulu (*early theories*) dan teori kontemporer (*contemporary theories*). Kelompok *early theories* terdiri dari, teori tingkat kebutuhan dari Maslow, teori motivasi higiene dari Herzberg, serta teori X dan Y dari McGregors, sedangkan yang termasuk kedalam *Contemporary theories*, diantaranya : *Existence Relatedness and Growth (ERG)*, teori dari Clapton Alderfer dan teori *needs* dari McClelland. Secara ringkas, konsep dari masing-masing teori dapat dikemukakan sebagai berikut :

1). Teori Motivasi dari Maslow, teori ini dinamakan “ *a theory of human motivation*” yang mengikuti teori jamak. Dalam hal ini Maslow berpendapat bahwa kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang, artinya bila kebutuhan pertama telah terpenuhi maka kebutuhan kedua menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan kedua terpenuhi maka muncul kebutuhan ketiga dan seterusnya sampai kebutuhan tingkat kelima. Dasar dari teori ini adalah : (a) manusia adalah makhluk yang selalu menginginkan sesuatu lebih banyak, keinginan itu berlangsung secara terus menerus dan akan berhenti bila akhir hayat tiba; (b) Sesuatu yang telah dipuaskan menjadi motivator bagi pelakunya, tetapi hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator; (c) Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hierarki, yang terdiri dari: *physiological needs* (sandang, pangan dan papan), *security or safety needs* (kebutuhan keamanan dari kejadian atau lingkungan yang mengancam), *affiliation or acceptance needs* (kebutuhan atas persahabatan, berkelompok, interaksi dan kasih sayang) *esteem*

or status needs (kebutuhan atas harga diri dan penghargaan dari orang lain) dan *self actualization* (kebutuhan untuk memenuhi diri seseorang melalui memaksimalkan penggunaan kemampuan, keahlian dan potensi).

Pada dasarnya manusia tidak pernah puas pada tingkat kebutuhan manapun, tetapi untuk memunculkan kebutuhan yang lebih tinggi perlu memenuhi tingkat kebutuhan yang lebih rendah terlebih dahulu. Maslow (Filipo, 1984 : 1) berpendapat bahwa rata-rata individu hanya 85 persen terpuaskan dari kebutuhan fisiologis, 70 persen dalam kebutuhan akan rasa aman, 50 persen dalam kebutuhan cinta, 40 persen dalam kebutuhan harga diri dan hanya 10 persen dalam kehidupan aktualisasi diri.

2). Teori Motivasi Dua Faktor dari Frederick Herzberg, teori ini juga dikenal dengan “ *Herzberg’s two factor theory* “, *Frederick Herzberg* (1993, 209-210) mengemukakan bahwa dalam melaksanakan pekerjaan setiap orang dipengaruhi oleh faktor pemeliharaan (*maintenance*) dan faktor motivasi (*motivation factors*). Faktor pemeliharaan berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketenteraman badaniah, hal ini digambarkan oleh F. Herzberg bahwa kebutuhan kesehatan merupakan kebutuhan yang berlangsung secara terus-menerus karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah terpenuhi. Faktor pemeliharaan dapat berupa hak gaji, kondisi kerja fisik, kapasitas kerja, supervisi yang menyenangkan, sarana dan prasarana maupun bermacam-macam bentuk tunjangan lainnya (ekstrinsik). Hilangnya faktor-faktor itu dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan pada gilirannya mengakibatkan *turnover* yang tinggi, sehingga dengan demikian faktor

pemeliharaan perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan agar kepuasan dan kegairahan kerja bawahan dapat ditingkatkan.

Faktor motivasi menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, adalah perasaan sempurna dalam melaksanakan pekerjaan, dan hal ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan (*instrinsik*).

Konsep higiene ini disebut pula teori dua faktor, pertama adalah faktor motivator terhadap keberhasilan pelaksanaan (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), tanggungjawab yang dipercaya (*responsibility*), dan pengembangan potensi individu (*advancement*), sedangkan faktior kedua adalah faktor higiene yang dapat menimbulkan rasa tidak puas pada karyawan (*demotivasi*), terdiri atas administrasi dan kebijakan perusahaan (*company policy and administration*), kualitas supervisi (*quality of supervision*), hubungan antar individu (*interpersonal relation*), kondisi kerja (*working condition*), dan gaji (*wage*).

Dari teori ini timbul paham bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus dilaksanakan sedemikian rupa agar kedua faktor (faktor pemeliharaan dan motivasi) itu dapat terpenuhi, karena makin terpenuhi kebutuhan yang terkait dengan pekerjaan makin terdorong si karyawan untuk berprestasi lebih baik lagi.

3). Teori X dan Y dari Douglas McGregor, dalam teori ini McGregor menciptakan konsep baru tentang motivasi dalam manajemen yang disebut teori X dan teori Y. Teori X adalah pendekatan konsep yang didasarkan suatu anggapan tentang perilaku manusia dalam lingkungan pekerjaan adalah sebagai berikut :

(a) pada hakekatnya manusia tidak suka bekerja dan apabila mungkin ia akan menghindari pekerjaan itu; (b) manusia lebih suka dibimbing, diperintah dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaan; (c) pada umumnya manusia tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu berusaha menghindari tanggungjawab; (d) manusia lebih mementingkan diri sendiri dan tidak mempedulikan tujuan organisasi.

Teori Y sebaliknya, diperoleh dari suatu penemuan penelitian ilmu pengetahuan tentang perilaku manusia yang modern. Teori ini didasarkan atas pendapat bagaimana orang-orang itu seharusnya bekerja dalam lingkungan pekerjaan, tetapi tidak atas dasar bagaimana para manajer berpikir apa yang ia inginkan atau seharusnya ia lakukan. Teori Y disebut juga keterpaduan tujuan individu dan organisasi, yang berdasarkan anggapan-anggapan sebagai berikut ; (a) karyawan dapat melihat kerja sebagai suatu yang bersifat alamiah seperti halnya istirahat atau bermain; (b) manusia akan memperlihatkan pengendalian diri apabila mereka diajak untuk mempunyai komitmen terhadap tujuan organisasi; (c) rata-rata karyawan dapat menerima bahkan mencari tanggung jawab; (d) mempunyai kemampuan untuk mencari keputusan berdasarkan cara-cara yang inovatif, dan hal ini tersebar pada seluruh karyawan dan bukan monopoli dari mereka yang menduduki posisi manajemen.

Berarti disini teori ini hampir sejalan dengan teori Maslow yang dinyatakan dalam bentuk bagaimana mengelola sumber daya manusia dengan keterpaduan dan pengendalian diri yang lebih baik. Menurut McGregor, kepuasan karyawan akan tercapai apabila kepentingan karyawan dipadukan atau

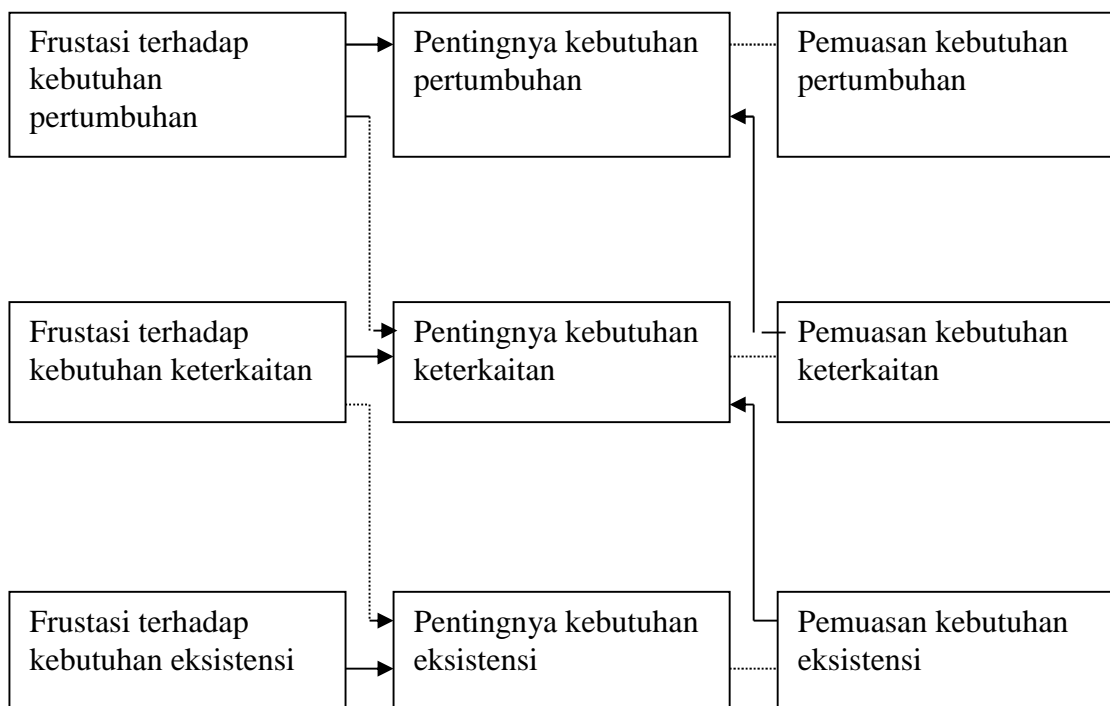
diintegrasikan dengan kepentingan organisasi. Mengelola sumber daya manusia melalui keterpaduan dan pengendalian adalah mendesain atau mengatur pekerjaan sedemikian rupa, sehingga setiap karyawan dapat memperoleh kepuasan disamping dapat memenuhi kepentingan pribadi, sekaligus tujuan organisasi dapat tercapai.

4). Teori ERG dari Clayton Alderfer, dalam teori ini C. Alderfer setuju dengan Maslow bahwa kebutuhan-kebutuhan individual tersusun secara hierarki, namun demikian hierarki kebutuhan yang diusulkan hanya terdiri dari tiga set kebutuhan, yaitu; (a) *existence* (eksistensi), yaitu makanan, kebutuhan akan udara, air, gaji dan kondisi pekerjaan; (b) *relatedness* (keterkaitan), yaitu kebutuhan akan hubungan sosial dan interpersonal yang berarti; (c) *Growth* (pertumbuhan), yaitu kebutuhan seseorang individu untuk menciptakan kontribusi yang kreatif atau produktif.

Tiga kebutuhan yang disampaikan oleh C. Alderfer berhubungan dengan teori yang disampaikan oleh Maslow, seperti kelompok eksistensi serupa dengan kelompok psikologis dan keselamatan, keterkaitan serupa dengan kelompok rasa memiliki, sosial dan kasih sayang, sedangkan kebutuhan pertumbuhan serupa dengan kelompok penghargaan dan aktualisasi diri.

Disamping itu terdapat sejumlah perbedaan dalam kedua teori tersebut. Maslow menyatakan bahwa kebutuhan yang belum terpenuhi lebih banyak berperan dan bahwa tingkat kebutuhan selanjutnya yang lebih tinggi tidak didorong hingga kebutuhan yang dominan tersebut terpuaskan. Maka seseorang akan meningkat kepada hierarki kebutuhan yang lebih tinggi hanya

apabila kebutuhan tingkat rendahnya telah terpuaskan. Sebaliknya teori ERG menyatakan sebagai tambahan kepada proses peningkatan kepuasan yang diajukan oleh Maslow, proses penurunan frustrasi juga terjadi. Yaitu jika seseorang terus-menerus frustrasi dalam mencoba memuaskan kebutuhan pertumbuhan, kebutuhan keterkaitan muncul kembali sebagai kekuatan motivasi yang utama, sehingga menyebabkan individu mengarahkan kembali upaya-upaya untuk memuaskan kebutuhan tingkat yang lebih rendah. gambar berikut ini menunjukkan teori ERG Clapton Aldelfer.



Sumber : Gibson, Ivancevich dan Donnelly (2004 : 194)

Gambar 2.4 : Hubungan teori ERG dengan frustrasi, kepentingan dan kepuasan dari kebutuhan

5). **Teori kebutuhan dari David McClelland**, penelitian yang dilakukan McClelland menunjukkan bahwa ada tiga kebutuhan yang dimiliki oleh karyawan dalam suatu organisasi. Ketiganya itu adalah : (a) kebutuhan untuk mencapai

sesuatu atau berprestasi (*need for Achievement*), (b) kebutuhan untuk bekerjasama dengan orang lain (*need for affiliation or friendship*) dan (c) kebutuhan untuk mempunyai wewenang (*need for power*). Jika dipadukan dengan teori Maslow, tampaknya ketiga kebutuhan itu timbul apabila kebutuhan dasar menurut Maslow terpenuhi.

McClelland, et. al (dalam Siagian, 2008 : 30), mengemukakan klasifikasi teori motif sebagai berikut :

1. *The survival motive model* (teori motif yang mendasarkan diri kepada dorongan untuk mempertahankan kelangsungan hidup). Teori ini mengatakan bahwa motif itu bersumber dari kebutuhan atau dorongan individu sebagai makhluk hidup dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Dalam hal ini yang dimaksud kebutuhan adalah kebutuhan biologis (makan, minum, bernafas) dan kebutuhan biologis seperti ini mendorong individu berbuat aktif untuk memenuhinya.
2. *The stimulus intensity model* (teori motif yang mendasarkan diri kepada tingkat rangsangan yang dihadapi individu). Teori ini menyatakan bahwa motif atau dorongan untuk berbuat timbul karena adanya rangsangan yang kuat, atau dengan kata lain rangsangan tersebut menimbulkan dorongan berbuat jika memiliki intensitas yang cukup kuat.
3. *The stimulus pattern model* (teori yang mendasarkan diri kepada pola rangsangan di dalam suatu situasi). Teori ini mengatakan bahwa motif timbul apabila rangsangan situasi selaras dengan harapan dan tanggapan organisme,

atau rangsangan situasi tersebut menimbulkan pertentangan respons yang mengarah kepada kekecewaan.

4. *The affective arousal model* (teori yang mendasarkan diri kepada pembangkitan afeksi). McClelland (1953 : 28) mengartikan motif sebagai berikut : ” *A motive is the reintegration by a cue of a change in an affective situation* “. Menurut pengertian ini, rangsangan atau situasi yang dihadapi individu dapat diistilahkan dengan “ *cues* “ dan kemudian dipasangkan dengan afeksi individu. Motif ini timbul karena adanya perubahan situasi afeksi tadi, akibat pasangan rangsangan dengan situasi afeksi.

Dari sekian banyak faktor yang mempengaruhi motivasi kerja sebagaimana diungkapkan di atas, penelitian ini menelaah masalah motivasi kerja sebagai dorongan untuk memenuhi kebutuhan. Menurut McClelland (Siagian, 2008:23) kebutuhan karyawan dalam suatu organisasi terdiri atas kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan untuk bekerjasama dengan orang lain (*need for affiliation*) dan kebutuhan untuk mempunyai wewenang (*need for power*).

Atas dasar pengambilan dan teori yang dikemukakan dalam kajian pustaka ini, maka sub variabel dari motivasi ini adalah : kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk bekerjasama dengan orang lain dan kebutuhan untuk mempunyai wewenang.

2.1.4. Kinerja

2.1.4.1. Pengertian Kinerja

Organisasi dalam menjalankan perannya akan bertumpu pada aktivitas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pencapaian tujuan ini dilakukan melalui kerjasama antara anggota organisasi. Tujuan organisasi akan dapat diwujudkan secara optimal apabila didukung oleh ketersediaan sumber daya manusia yang memiliki kualitas yang baik. Apabila kualitas dari para sumber daya manusia baik maka ia akan menghasilkan kinerja yang baik pula dan kondisi seperti itu akan memberikan dampak pada produktivitas yang dihasilkan.

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Mangkunegara (2005:67) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Kusriyanto dalam (Mangkunagara, 2005) mendefinisikan kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu.

Kinerja pegawai merupakan kemampuan yang diberikan dan ditunjukkan pegawai pada saat melakukan tugas-tugasnya, dengan kata lain bahwa kinerja pegawai bisa dikatakan sebagai penampilan kerja yang ditunjukkan pegawai di tempat kerjanya, dan kinerja pegawai juga bisa dikatakan sebagai kemampuan yang diperlihatkan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Mitchell, 1978:343, dalam Sedarmayanti, 2001:51, kinerja pegawai meliputi beberapa aspek, yaitu : (1) *quality of work*, (2) *Proptness*, (3) *Initiative*, (4) *Capability*, (5) *Communication*. Kelima aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang. Disamping itu bahwa untuk mengadakan pengukuran terhadap kinerja, ditetapkan $Performance = ability \times motivation$.

Wahyudi (2002:10) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah kadar hasil yang dapat ditunjukkan seseorang dalam pelaksanaan pekerjaannya sedangkan Siagian (2008:105) menjelaskan bahwa kinerja adalah prestasi yang ditunjukkan oleh pegawai, ia merupakan hasil yang dicapai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan pengalaman dan kesungguhan serta waktu yang tersedia.

Artinya, kinerja pegawai adalah prestasi kerja atau pencapaian kerja pegawai yang diimplementasikan dalam pekerjaan sehari-hari yang berdasarkan standar atau urutan penilaian yang telah ditetapkan standar dan alat ukur tersebut merupakan indikator untuk menentukan apakah seorang pegawai memiliki kinerja tinggi atau rendah. Ditetapkan berdasarkan sifat dan jenis pekerjaan, standar tersebut juga berfungsi sebagai alat ukur dalam memberikan pertanggungjawaban.

Implementasi pelaksanaan tugas seseorang berhubungan erat dan dipengaruhi oleh : a) Kompetensi yang ia miliki, b) Motivasi individual dan kelompok, c) Lingkungan dan organisasi, d) Sifat dan jenis pekerjaan dalam rumusan yang lebih spesifik.

2.1.4.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Seorang pemimpin dalam rangka meningkatkan kinerja bawahannya harus mengetahui faktor-faktor yang perlu dipersiapkan sehingga mendukung terhadap peningkatan kinerja. Kinerja akan dipengaruhi oleh faktor instrinsik dan ekstrinsik yang ada dalam diri pegawai. Hal ini membuktikan bahwa dalam meningkatkan kinerja pegawai diperlukan suatu pengkondisian aspek-aspek yang mempengaruhinya dengan baik.

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang dikutip oleh Mangkunegara (2005:13) yang merumuskan bahwa :

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} \times \text{motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} \times \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} \times \text{Skill}$$

$$\text{Human Performance} = (\text{Knowledge} \times \text{Skill}) \times (\text{Attitude} \times \text{Situation})$$

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110 – 120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted dan genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, Iklim organisasi, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Sedangkan menurut Griffin, yang dikutip Sule dan Saefullah (2005:235) menjelaskan bahwa kinerja ditentukan oleh 3 faktor, yaitu (1) motivasi (*motivation*), yaitu yang terkait dengan keinginan untuk melakukan pekerjaan; (2) kemampuan (*ability*) yaitu kapabilitas dari tenaga kerja atau SDM untuk melakukan pekerjaan; dan (3) lingkungan pekerjaan (*the work environment*) yaitu sumber daya dan situasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, pada penelitian ini karena pegawai dianggap telah memiliki kemampuan (*ability*) dalam melaksanakan tugas, maka diduga bahwa kinerja yang rendah disebabkan oleh faktor lingkungan kerja/Iklim organisasi dan motivasi kerja. Oleh karena itu dalam penelitian ini akan dikaji bagaimana pengaruh iklim dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Menurut Mangkunegara (2005:14), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

- a. Faktor individual yang terdiri dari
 - 1) Kemampuan dan keahlian
 - 2) Latar belakang

3) Demografi

b. Faktor psikologis yang terdiri dari :

- 1) Persepsi
- 2) Attitude
- 3) Personality
- 4) Pembelajaran
- 5) Motivasi

c. Faktor organisasi yang terdiri dari :

- 1) Sumberdaya
- 2) Kepemimpinan
- 3) Penghargaan
- 4) Struktur
- 5) Job design

Kinerja individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standard kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi. Dengan kata lain, kinerja individu adalah hasil :

a. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu.

Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan psikologis meliputi persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi.

b. Upaya kerja (*work effort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu

- c. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan job design.

Menurut Timpe (Mangkunegara, 2005:15), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (*dispositional*) yaitu faktor yang dihungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya kinerja seseorang baik karena memiliki kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang yang memiliki kinerja jelek dikarenakan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. Faktor internal dan faktor eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang.

Siagian (2008:173-178) mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang mempunyai kaitan dengan masalah-masalah berperilaku dan kinerja seseorang dalam organisasi tersebut, yaitu : sifat agresif, daya tahan terhadap tekanan, energi fisik, kreativitas, kepercayaan pada diri sendiri, kemampuan menyesuaikan diri, kepemimpinan, integritas pribadi, keseimbangan emosional, antusiasme, mutu pekerjaan, ketepatan waktu, prakarsa, kemampuan dan komunikasi.

Setiap organisasi akan selalu memperhatikan kinerja bawahannya. Hal ini diperlukan untuk mengukur sejauhmana para pegawai mampu melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Pengukuran kinerja akan memberikan manfaat yang cukup besar terhadap proses pengembangan organisasi.

Secara garis besar kinerja pegawai dapat diukur dengan cara melihat sejauh mana pegawai dapat melakukan tugas dan tanggung jawabnya, artinya bahwa pengukuran tersebut dapat dilakukan dengan membandingkan rangkain tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja pegawai dapat diukur sehingga hasil pengukuran tersebut dapat memberikan informasi yang sangat bermanfaat bagi para pemimpin dalam mengambil keputusan.

Pengukuran kinerja diperlukan oleh manajemen sebagai pemberi petunjuk dalam pengambilan keputusan. Untuk mengukur kinerja pegawai adalah dengan cara menilainya. Penilaian prestasi karyawan menurut Siagian (2008:123) adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku dan prestasi kerja karyawan, serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.

Menurut Yoder yang dikutip oleh Siagian (2008:132) unsur-unsur yang dinilai dari seorang pegawai adalah : “*quantity of work, quality of work, job knowledge, creativeness, cooperation, dependability, initiative dan personal qualities*”.

1. *Quantity of work* (kuantitas hasil kerja), yang diukur adalah kesesuaian jumlah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan jam kerja
2. *Quality of work* (kualitas hasil kerja), yang diukur adalah kesesuaian kualitas hasil kerja yang dicapai dengan standar

3. *Job knowledge* (pengetahuan tentang pekerjaan), yang diukur di sini adalah tingkat penguasaan pengetahuan mengenai pekerjaan, artinya apakah sesuai pengetahuan yang dimiliki dengan pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai
4. *Creativeness* (kreativitas), yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang bermacam-macam persoalannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna, yang diukur dari kreativitas ini adalah sejauh mana tingkat keaslian gagasan pegawai dalam menyelesaikan persoalan pekerjaan.
5. *Cooperation* (kerja sama), yaitu kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya
6. *Dependability* (ketergantungan), yang diukur adalah tingkat kesadaran penyelesaian pekerjaan dan tingkat kehadiran
7. *Initiative* (inisiatif/prakarsa), artinya kemampuan pegawai untuk mengambil keputusan, langkah-langkah dalam menjabarkan tugas pokok
8. *Personal qualities* (kualitas pribadi), yang diukur adalah loyalitasnya terhadap pekerjaan dan keramahtamahan

Secara praktis banyak metode penilaian yang dilakukan, yang sudah barang tentu berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Menurut Efendi (2002:204-205) keseluruhan metode tersebut secara garis besar dikelompokkan ke dalam dua kategori, yaitu :

1. Penilaian yang berorientasi pada masa lalu, diantaranya *rating scale, checklist, critical incident technique*, skala penilaian berjangkarkan perilaku, observasi dan tes kerja dengan metode perbandingan kelompok.
2. Penilaian yang berorientasi pada masa depan, diantaranya penilaian diri sendiri, manajemen *by objective dan assessment centre*.

Suatu penilaian bisa dikatakan objektif bila semua faktor yang ada dimasukkan dalam pertimbangan penilaian, ini jelas tidak mungkin, selain memerlukan penelitian yang panjang juga biaya yang besar. Sebagai jalan keluar dibuatlah peraturan yang pada akhirnya ditetapkan sebagai kriteria penilaian, baik sepihak (oleh atasan) maupun berdasarkan musyawarah.

Selanjutnya Castetter (2001:244-247) mengemukakan beberapa asumsi penilaian kinerja yang memberikan konskuensi terhadap strategi dan teknik penilaian kinerja sebagai berikut :

1. Penilaian kinerja harus merupakan bagian yang integral dari suatu sistem
2. Penilaian kinerja harus didesain secara terpadu antara kepentingan-kepentingan personal maupun organisasional
3. Pengembangan personil merupakan misi yang utama bagi penilaian kinerja. Ini berarti penilaian kinerja misinya bersifat diagnortik untuk keperluan-keperluan peningkatan produktivitas personil yang pada gilirannya akan mempengaruhi produktivitas organisasi.
4. Proses penilaian kinerja inti dari sistem penilaian personil secara keseluruhan
5. Kualitas interaksi antara personil, terutama antara pimpinan dan bawahan mempengaruhi penilaian kinerja
6. Efektivitas penilaian kinerja tergantung pada rencana organisasi dalam seleksi dan pengembangan personil. Artinya bahwa penilaian kinerja merupakan bagian dari semangat pengembangan personil
7. Pemeliharaan dan perbaikan sistem penilaian kinerja ditentukan oleh sistem pengendalian yang ada dalam organisasi yang bersangkutan

Dari berbagai pendekatan di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja berkaitan dengan substansi apa yang dikerjakan oleh pegawai dan karakteristik pribadi yang memperlihatkan kualitas orang produktif. Kedua substansi itu meliputi proses dalam bekerja dan output pekerjaan. Karena itu teknik-teknik yang digunakan dalam penilaian kinerja akan bervariasi dan lebih baik mempergunakan teknik yang beragam agar seluruh aspek-aspek kinerja dapat diungkap.

Dari pendekatan tersebut, maka banyak teknik yang digunakan dalam mengukur kinerja yaitu *rating scales, checklist, forced choice method, critical incident method, behaviorally anchored rating scales, field review method, performance tests and observations, comparative evaluation, ranking method, forced distribution, point allocation method, dan paired comparisons* (Werther and Davis, 2002). Teknik-teknik ini digunakan sesuai dengan kinerja apa yang akan dinilai.

Berdasarkan uraian di atas banyak instrumen-instrumen untuk mengukur penilaian kinerja, tetapi pada penelitian ini penilaian kinerja difokuskan kepada penelusuran instrumen-instrumen (Mangkunegara, 2005:67) sebagai berikut :

1. Quantity of work (Kuantitas kerja)

Instrumen ini digunakan untuk menilai kinerja dengan mengukur kesesuaian jumlah output yang dicapai oleh pegawai dalam waktu tertentu. Adapun indikator kuantitas kerja adalah sebagai berikut :

- a) Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang telah ditentukan
- b) Efisiensi waktu untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan

2. *Quality of work* (Kualitas kerja)

Intrumern ini digunakan untuk menilai kinerja dengan mengukur kesesuaian jumlah output yang dicapai dengan standar yang telah ditentukan. Adapun indikator kualitas kerja adalah sebagai berikut :

- a) Kualitas kerja yang dicapai

3. *Creativeness* (kreativitas)

Intrumern ini digunakan untuk menilai kinerja dengan mengukur kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang bermacam-macam persoalannya sehingga bekerja lebih bardaya guna dan berhasil guna. Adapun indikator kreativitas kerja adalah sebagai berikut :

- a) Pengetahuan yang dimiliki
- b) Gagasan/ide yang dimunculkan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan
- c) Kerjasama dengan orang lain
- d) Berani menanggung resiko

4. *Initiative* (Inisiatif/prakarsa)

Intrumern ini digunakan untuk menilai kinerja dengan mengukur kemampuan pegawai untuk mengambil keputusan dan langkah-langkah dalam menjabarkan tugas pokok yang diberikan. Adapun indikator inisiatif adalah sebagai berikut:

- a) Pengambilan keputusan
- b) Integritas

2.1.5. Pengaruh Iklim organisasi, Motivasi dan Kinerja

Sebagaimana telah dikemukakan di atas, bahwa Iklim organisasi suatu organisasi akan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada organisasi tersebut. Iklim organisasi yang positif akan menciptakan suasana lingkungan yang nyaman, tenang dan menyenangkan. Suasana yang demikian akan dapat membuat setiap pegawai merasa betah di tempat kerjanya dan membangkitkan semangat untuk menampilkan pekerjaan semaksimal mungkin. Hal ini disebabkan pegawai mempunyai motivasi yang tinggi dalam bekerja. Dengan kata lain Iklim organisasi dalam suatu organisasi akan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawainya.

Pegawai yang bekerja dalam suasana tenang, nyaman, penuh kehangatan, saling tolong menolong dan saling menghargai sesama pegawai, serta penuh semangat dengan motivasi yang tinggi, maka pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat. Artinya pekerjaan dapat diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang telah ditentukan. Kinerja pegawai akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan. Iklim organisasi yang demikian sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja para pegawainya.

Menurut Schatz (Sumantri 2001:122) menyatakan bahwa Iklim organisasi organisasi senantiasa mempengaruhi kondisi dasar dan perilaku orang-orang yang berada di dalamnya. Oleh karena itu seorang pemimpin harus mampu menciptakan Iklim organisasi yang kondusif, agar efektifitas kerja dapat dicapai sehingga pada akhirnya kinerja para pegawai juga meningkat. Dari uraian

tersebut jelaslah bahwa antara Iklim organisasi dan motivasi mempunyai hubungan yang sangat erat.

Berdasarkan hasil penelitian McClelland, Edward Murray, Miler dan Gordon W. (Mangkunegara, 2005:76) menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Pegawai yang memiliki semangat dan motivasi kerja yang tinggi, biasanya akan sungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan mengerahkan segala potensi, kemampuan dan skill yang mereka miliki. Pegawai seperti ini akan selalu menunjukkan kinerja terbaik untuk mencapai kepuasan dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Winardi (2002:2) yang menyatakan bahwa orang yang termotivasi akan melaksanakan upaya yang substansial, guna menunjang kesatuan kerjanya. Selanjutnya Siagian (2008:92) menyatakan bahwa motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi. Dengan kata lain, Motivasi sangat bermanfaat untuk meningkatkan kinerja (Arep, 2003:16). Hal ini berarti bahwa antara motivasi dan kinerja pegawai mempunyai hubungan yang sangat erat.

Selanjutnya, McClelland mengemukakan 6 karakteristik dari pegawai yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu :

(1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi

- (2) Berani mengambil resiko
- (3) Memiliki tujuan yang realistis
- (4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya
- (5) Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang kongkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya
- (6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Berdasarkan pendapat tersebut, maka seseorang akan mampu mencapai kinerja maksimal, jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

Dengan demikian jelaslah bahwa kinerja pegawai akan dipengaruhi oleh motivasi, artinya bahwa motivasi yang dimiliki seorang pegawai akan sangat berdampak sekali terhadap kinerja pegawai yang bersangkutan. Dimana dengan motivasi kerja tinggi maka pegawai cenderung melakukan produktivitas yang memiliki kualitas dan kuantitas yang baik serta memiliki kreativitas dan inisiatif yang tinggi.

2.2. Kerangka Pemikiran

Berangkat dari fenomena yang ada, berkaitan pola manajemen yang diterapkan di Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, akan menimbulkan berbagai

konsekuensi terhadap perubahan situasi dan lingkungan kerja yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja para karyawan. Hal ini ditunjukkan dari pencapaian kinerja belum sesuai dengan target yang telah ditentukan.

Untuk mengantisipasi munculnya permasalahan yang lebih kompleks, sehingga kinerja pegawai menjadi semakin rendah, maka dilihat dari segi sumberdaya manusia diperlukan beberapa hal, antara lain memberikan suasana kerja atau Iklim organisasi yang kondusif dan semangat kerja yang baik, sehingga diharapkan kinerja pegawai dapat meningkat.

Seorang pimpinan harus dapat mengelola organisasinya secara profesional, agar setiap pegawai dapat bekerja secara produktif. Pimpinan harus mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan atau Iklim organisasi yang kondusif. Suasana yang demikian memungkinkan para pegawai dapat bekerja dengan nyaman, tenang, tidak terburu-buru, penuh keakraban dan saling menghargai di antara para pegawai. Iklim organisasi seperti di atas sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja para pegawainya. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Schatz dalam Sumantri (2001:122), bahwa “.... Iklim organisasi organisasi senantiasa mempengaruhi kondisi dasar dan perilaku orang-orang yang ada di dalamnya”. Selanjutnya Schatz dalam Sumantri (2001:128) menyatakan “Sebagai seorang manajer, harus senantiasa meluangkan waktu guna mempelajari dan memahami kondisi-kondisi lingkungan agar mampu menciptakan suatu iklim keberhasilan”. Dengan menciptakan iklim keberhasilan atau lingkungan kerja yang kondusif mungkin efektifitas pimpinan akan sangat meningkat.

Oleh karena itu, indikator-indikator iklim kerja yang akan dijadikan ukuran/ dalam penelitian ini adalah menyangkut perilaku individu / pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut terhadap kepuasan pegawai, hal ini di dasarkan pada enam (enam) indikator iklim kerja pendapat Litwin & Meyer (Sumantri, 2002:137) yaitu meliputi: *Conformity* (Struktur), *Responsibility* (Tanggungjawab), *Standards* (Standar), *Rewards* (Penghargaan), *Clarity*, (Kejelasan), dan *Team Spirit* (Dukungan)

Selain itu seorang pimpinan juga dituntut untuk dapat memberikan rangsangan dan mendorong atau memotivasi setiap pegawainya dalam bekerja. Dengan demikian para pegawai dapat melaksanakan tugas dengan baik dan dapat mengembangkan kemampuannya, terampil dan tekun dalam melaksanakan pekerjaan, serta bangga terhadap hasil pekerjaannya. Hal yang demikian sangat mempengaruhi kinerja pegawai.

Winardi (2002:2), mengemukakan bahwa “Seorang yang termotivasi akan melaksanakan upaya yang substansial, guna menunjang kesatuan kerjanya”. Selanjutnya Siagian (2008:92) menyatakan bahwa “Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi”.

Sedangkan indikator motivasi menurut McClelland, et. al (dalam Siagian, 2008 : 30) menunjukkan bahwa ada tiga kebutuhan yang dimiliki oleh karyawan dalam suatu organisasi. Ketiganya itu adalah : (a) kebutuhan untuk mencapai sesuatu atau berprestasi (*need for Achievement*), (b) kebutuhan untuk

bekerjasama dengan orang lain (*need for affiliation or friendship*) dan (c) kebutuhan untuk mempunyai wewenang (*need for power*)

Pernyataan dan kutipan di atas menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor, baik yang berasal dari dalam diri individu (*internal*) ataupun faktor yang berasal dari luar individu (*eksternal*). Faktor-faktor tersebut di antaranya adalah faktor motivasi dan Iklim organisasi pegawai organisasi atau lembaga yang bersangkutan. Hal itu sesuai dengan ungkapan Muchdarsyah (2000:56), yang menyatakan bahwa :

Secara umum produktivitas suatu organisasi antara lain dipengaruhi oleh manusia dan lingkungan organisasi. Faktor manusia meliputi kuantitas, tingkat keahlian, latar belakang budaya & pendidikan, kemampuan, sikap, minat dan motivasi, disiplin, etos kerja, struktur pekerjaan, keahlian dan umur serta jenis kelamin. Sedangkan lingkungan organisasi, meliputi kerja, tujuan perusahaan, sistem insentif, kebijaksanaan personalia, gaya kepemimpinan dan ukuran perusahaan.

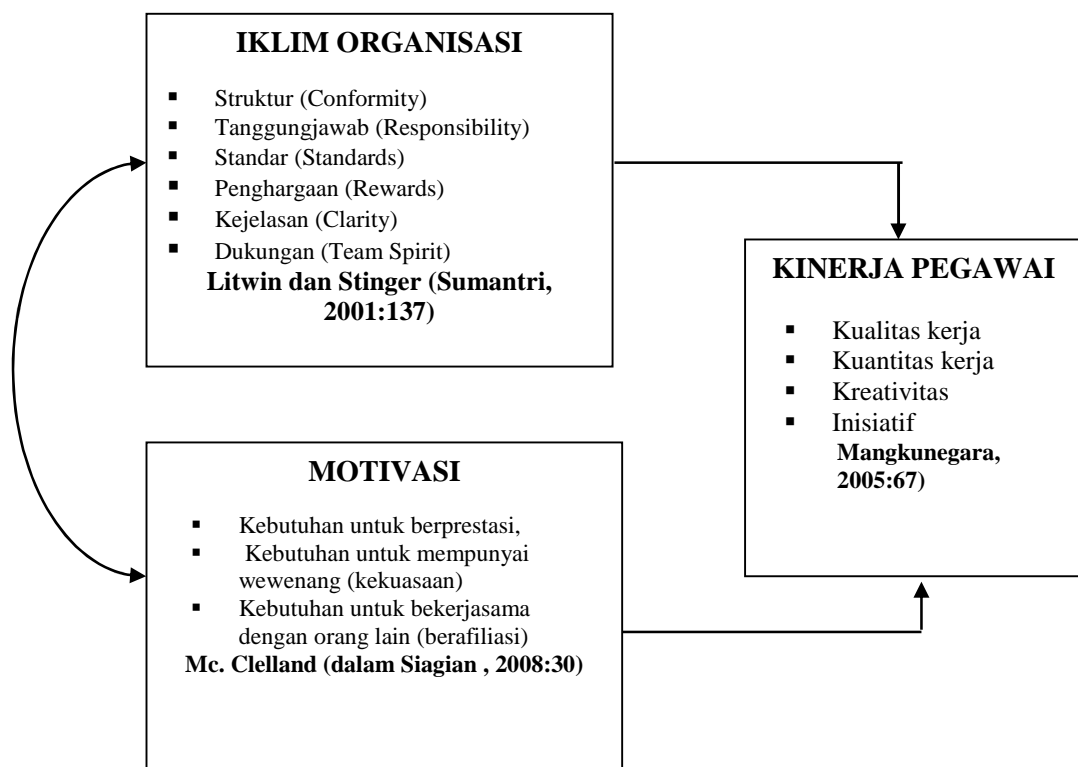
Berdasarkan kutipan di atas dapat kita lihat bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, di antaranya adalah faktor motivasi dan Iklim organisasi pegawai. Oleh karena itu dapat dikatakan, jika Iklim organisasi kondusif akan memungkinkan terjadinya peningkatan motivasi kerja karyawan, dan keduanya akan dapat meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan kerjanya.

Bertitik tolak dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa iklim dan motivasi kerja pegawai akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai tersebut. Oleh sebab itu sebagai pimpinan perlu menyadari akan pentingnya hal tersebut, dan lebih dari itu mereka sudah seharusnya untuk selalu berusaha mengusahakan agar tercipta Iklim organisasi yang kondusif dan berusaha dengan berbagai cara untuk

meningkatkan motivasi kerja pegawainya sehingga kinerja yang mereka inginkan dapat terwujud.

Secara konseptual kinerja pegawai akan meningkat jika tercipta suasana kerja/Iklm organisasi yang kondusif dan jika motivasi kerja pegawai juga tinggi. Dan sebaliknya jika Iklm organisasi tidak kondusif, tetapi apabila pegawai memiliki tingkat kecerdasan emosi yang baik, lingkungan kerja dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya menjadi pemacu dan tantangan untuk mencapai prestasi kerja yang baik.

Berdasarkan pernyataan di atas, jelas adanya pengaruh antara iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai. dapat digambarkan secara lengkap diagram paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.5 : Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan model penelitian di atas, maka dapat disusun suatu jawaban sementara dalam bentuk hipotesis sebagai berikut

”Iklim organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, baik secara simultan maupun parsial”.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode yang Digunakan

Metode yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan tujuan yang diharapkan yaitu metode deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memperoleh deskripsi tentang ciri-ciri variabel persepsi mengenai iklim organisasi dan motivasi. Sifat penelitian verifikatif pada dasarnya ingin menguji kebenaran dari suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, dimana dalam penelitian ini akan menguji pengaruh iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Garut.

Mengingat sifat penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif dengan asumsi bahwa metode ini paling relevan dengan menganalisis peristiwa-peristiwa yang terjadi dengan cara mengukur indikator-indikator variabel penelitian melalui parameter dan teknik pengukuran statistik, maka metode penelitian yang digunakan adalah metode *descriptive sensus* dan metode *explanatory sensus*.

Tipe investigasi bersifat kausalitas, karena akan diuji hubungan sebab akibat antara variabel bebas dan variabel terikat. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu yaitu pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Garut. Penelitian ini termasuk pada kategori *cross-sectional*, yaitu informasi dari responden dikumpulkan langsung di obyek penelitian, dengan tujuan untuk dapat menduga pendapat responden terhadap obyek penelitian.

3.2. Operasionalisasi variabel

Seperti yang terungkap dalam identifikasi masalah, bahwa pokok masalah yang diteliti adalah persepsi mengenai iklim organisasi (X 1) dan Motivasi (X2) sebagai variabel bebas, Kinerja pegawai sebagai variabel terikat (Y). Berdasarkan pendekatan penelitian yang digunakan, variabel penelitian ini dapat diidentifikasi seperti dalam Tabel 3.1 sebagai berikut

Tabel: 3.1. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Konsep	Sub Variabel	Indikator	Ukuran	Skala	
Iklim organisasi (X₁)	-Merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung,dialami oleh anggota organisasi,mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi Litwin dan Stinger (Sumantri, 2001:137)	Struktur (Conformity)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Peraturan ○ Prosedur ○ Kebijakan yang harus ditaati 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tingkat realisasi peraturan ○ Tingkat kejelasan prosedur ○ Tingkat ketaatan kebijakan 	Ordinal	
		Tanggungjawab (Responsibility)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Derajat perasaan pegawai ○ Dapat mengambil keputusan ○ Memecahkan persoalan tanpa harus bertanya dulu ke atasan 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tingkat perasaan pegawai ○ Tingkat kemampuan dalam mengambil keputusan ○ Tingkat kemampuan dalam memecahkan persoalan 	Ordinal	
		Standar (Standards)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Derajat perasaan terhadap target atau standar yang ditetapkan organisasi untuk menyelesaikan tugas 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tingkat perasaan terhadap target organisasi 	Ordinal	
		Penghargaan (Rewards)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Derajat perasaan pekerja memperoleh imbalan dan penghargaan 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tingkat perasaan pekerja terhadap imbalan dan penghargaan 	Ordinal	
		Kejelasan (Clarity)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kejelasan dalam pengorganisasian dan perumusan pekerjaan 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tingkat Kejelasan dalam pengorganisasian dan perumusan pekerjaan 	Ordinal	
		Dukungan (Team Spirit)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sikap saling mempercayai ○ Tolong menolong ○ Bersahabat 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tingkat kepercayaan ○ Tingkat tolong menolong ○ Tingkat persahabatan 	Ordinal	
						Ordinal
						Ordinal
						Ordinal
						Ordinal

Lanjutan Tabel 3.1

Variabel	Konsep	Sub Variabel	Indikator	Ukuran	Skala		
Motivasi (X2)	Motivasi merupakan kebutuhan mendasar yang dapat digolongkan menjadi tiga jenis kebutuhan, yaitu : keberhasilan, afiliasi serta kekuasaan. Mc. Clelland (dalam Siagian, 2008:30)	Kebutuhan untuk berprestasi	▪ Upaya untuk berprestasi baik	▪ Tingkat upaya untuk berprestasi baik	Ordinal		
			▪ Upaya untuk tidak ketinggalan oleh pegawai lain dalam prestasi	▪ Tingkat upaya untuk tidak ketinggalan oleh pegawai lain dalam prestasi	Ordinal		
			▪ Upaya mengembangkan diri	▪ Tingkat upaya mengembangkan diri	Ordinal		
			▪ Upaya untuk mendapatkan pengakuan dari hasil kerja	▪ Tingkat upaya untuk mendapatkan pengakuan dari hasil kerja	Ordinal		
			▪ Semangat untuk mendapatkan informasi terkini	▪ Tingkat semangat untuk mendapatkan informasi terkini	Ordinal		
			▪ Iklim organisasi menghadapi kesulitan	▪ Tingkat iklim organisasi menghadapi kesulitan	Ordinal		
			-Kebutuhan untuk berafiliasi	▪ Semangat untuk berafiliasi dengan lingkungannya	▪ Tingkat semangat untuk berafiliasi dengan lingkungannya	Ordinal	
				▪ Semangat untuk dapat bekerjasama	▪ Tingkat semangat untuk dapat bekerjasama	Ordinal	
				▪ Semangat mematuhi segala aturan yg ada	▪ Tingkat semangat mematuhi segala aturan yg ada	Ordinal	
		▪ Semangat untuk disiplin pada waktu		▪ Tingkat semangat untuk disiplin pada waktu	Ordinal		
		▪ Usaha untuk menjaga persahabatan dengan teman sekerja		▪ Tingkat usaha untuk menjaga persahabatan dengan teman sekerja	Ordinal		
		▪ Selalu menghormati pimpinan		▪ Tingkat selalu menghormati pimpinan	Ordinal		
		-Kebutuhan untuk kekuasaan		▪ Berusaha agar dihargai	▪ Tingkat berusaha agar dihargai	Ordinal	
				▪ Upaya untuk tidak diremehkan	▪ Tingkat upaya untuk tidak diremehkan	Ordinal	
				▪ Kehadiran sangat diperlukan orang lain	▪ Tingkat kehadiran sangat diperlukan orang lain	Ordinal	
					▪ Berusaha untuk selalu menjaga wibawa	▪ Tingkat berusaha untuk selalu menjaga wibawa	Ordinal

Lanjutan Tabel 3.1

Variabel	Konsep	Sub Variabel	Indikator	Ukuran	Skala	
Kinerja Pegawai (Y)	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005:67)	Kuantitas Kerja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang telah ditentukan ▪ Efisiensi waktu untuk mengerjakan sesuatu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tingkat capaian target ▪ Jumlah waktu yang dibutuhkan 	Ordinal	
		Kualitas Kerja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kualitas kerja yang dicapai 	Tingkat ketelitian	Ordinal	
		Kreativitas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengetahuan yang dimiliki mengenai pekerjaan ▪ Gagasan/ide yang dimunculkan ▪ Kerjasama dengan orang lain ▪ Berani menanggung resiko 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tingkat pengetahuan ▪ Cara penyelesaian pekerjaan ▪ Tingkat kerjasama 	Ordinal	
				<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tingkat tanggung jawab 	Ordinal	
				<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tingkat iklim organisasi pengambilan keputusan 	Ordinal	
				<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integritas 	Tingkat integritas	Ordinal
		Inisiatif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengambilan Keputusan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tingkat iklim organisasi pengambilan keputusan 	Ordinal	
				<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integritas 	Tingkat integritas	Ordinal

3.3 Sumber dan Cara Penentuan Data/Informasi

Sumber data adalah sumber data yang dapat memberikan informasi pada pokok permasalahan dan fokus penelitian yang terdiri dari data sekunder dan data primer. Data sekunder (*secondary data*) yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari unit analisis, tetapi dari pihak-pihak tertentu melalui penelaahan dokumen atau laporan yang tersedia pada instansi tersebut dan secara deskriptif menurut pengamatan selama peneliti bekerja di Instansi tempat obyek penelitian. Sedangkan data primer (*primary data*) yaitu data yang diperoleh langsung dari unit analisis penelitian melalui wawancara, angket atau obseravasi.

Data mengenai iklim organisasi, motivasi dan kinerja pegawai dapat diperoleh secara empirik dengan memberikan sejumlah pertanyaan pada obyek penelitian sebagai responden yaitu orang yang merespon atau menjawab

pertanyaan-pertanyaan yang diberikan peneliti, baik pertanyaan lisan atau tulisan yang berkaitan dengan variabel penelitian sebagai responden sehingga data kualitatif dapat diperoleh sebelum diolah menjadi data kuantitatif.

Pada penelitian ini, ukuran populasi pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut adalah (N) 128 orang. Dalam penelitian ini, ukuran sampel ditentukan oleh bentuk uji statistik yang akan digunakan. Uji statistik yang akan digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*), dimana koefisien jalur pada dasarnya adalah koefisien korelasi. Dengan demikian ukuran sampel minimal untuk analisis jalur ini dapat ditentukan melalui rumus sampel minimal untuk koefisien korelasi yang dilakukan secara iteratif (perhitungan berulang-ulang) dengan langkah sebagai berikut :

- 1) Memperkirakan harga koefisien ($\rho=\text{rho}$) terkecil antara variabel penyebab yang ada dalam jalur dengan variabel akibat. Hal ini didasarkan pada institusi, kepakaran peneliti dalam bidang yang akan diteliti, dan keterangan lainnya.
- 2) Menentukan taraf nyata (α) dan kuasa uji ($1-\beta$) yang diinginkan dalam penelitian.
- 3) Lihat tabel distribusi normal
- 4) Tentukan ukuran sampel secara interaktif (Sitepu, 1994:17)
 - a. Iterasi pertama mempergunakan rumus:

$$n = \frac{(Z_{1-\alpha} + Z_{1-\beta})^2}{(U'_p)^2} + 3$$

sedangkan

$$U'_p = \frac{1}{2} \ln \left\{ \frac{1 + \dots}{1 - \dots} \right\}$$

b. Pada iterasi kedua rumus yang digunakan adalah:

$$n = \frac{(Z_{1-\alpha} + Z_{1-\beta})^2}{(U_p)^2} + 3$$

sedangkan

$$U_p = \frac{1}{2} \ln \left\{ \frac{1 + \dots}{1 - \dots} \right\} + \frac{\dots}{2(n-1)}$$

Keterangan:

ρ = koefisien korelasi terkecil yang diharapkan

$Z_{1-\alpha}$ = konstanta yang diperoleh dari tabel distribusi normal

$Z_{1-\beta}$ = konstanta yang diperoleh dari tabel distribusi normal

α = kekeliruan type I

β = kekeliruan type II

- 5). Bila ukuran sampel minimal pada iteratif pertama dan kedua harganya sampai dengan bilangan satuannya sama, maka iterasi berhenti. Bila belum sama, dilakukan iterasi ketiga dengan menggunakan rumus pada butir 4b). Demikian seterusnya sampai suatu saat ukuran sampel yang akan ditentukan sudah sama, baru berhenti.

Dengan melakukan penelitian pendahuluan, untuk memperoleh parameter ρ dimana penelitian dengan topik yang sama belum pernah dilakukan, maka diperoleh ρ (koefisien korelasi terkecil) = 0,44. Sehingga dengan $\rho = 0,44$, maka $\alpha = 0,05$ dan $\beta = 0,05$, maka perhitungan untuk menentukan ukuran sampel (n) sebagai berikut :

1) $\rho = 0,44$ dari tabel distribusi normal diperoleh $Z_{1-\alpha} = 1,645$ dan $Z_{1-\beta} = 1,645$

2) Hitung iterasi pertama sebagai berikut :

$$Up1 = \frac{1}{2} \ln \frac{1 + 0,44}{1 - 0,44} = 0,472230804 \text{ maka}$$

$$n1 = \frac{(1,645 + 1,645)^2 + 3}{(0,4847003)^{2111}} = 50,53814437$$

3) Hitungan pada iterasi kedua sebagai berikut :

$$Up2 = \frac{1}{2} \ln \frac{1 + 0,44}{1 - 0,44} + \frac{0,44}{2(50,53814437 - 1)} = 0,481295839, \text{ maka}$$

$$n2 = \frac{(1,645 + 1,645)^2 + 3}{(0,481295839)^2} = 49,72696587$$

4) Hitungan pada iterasi ketiga sebagai berikut :

$$Up3 = \frac{1}{2} \ln \frac{1 + 0,44}{1 - 0,44} + \frac{0,44}{2(49,72696587 - 1)} = 0,476745757, \text{ maka}$$

$$n2 = (1,645 + 1,645)^2 + 3 = 49,64002218 \approx 50 \text{ (dibulatkan).}$$

Sehingga diperoleh ukuran sampel (n) minimal $49,64 = 50$ Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, yang sudah dianggap mewakili populasi sehingga penelitian dari sampel dapat menggambarkan karakteristik populasi.

3.4. Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam melaksanakan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Studi kepustakaan, yaitu mempelajari buku-buku atau bahan-bahan tertulis yang ada hubungannya dengan penelitian yang dilakukan.
2. Studi lapangan , yaitu pengumpulan data yang langsung terjun kelapangan dengan cara sebagai berikut:
 - ◆ Wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk mengetahui iklim organisasi dan motivasi dengan cara tanya jawab antara pewawancara dengan responden yaitu dari pihak Dinas Kesehatan Kabupaten Garut dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara).
 - ◆ Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan tertulis untuk dijawabnya. Bentuk kuesionernya adalah kuesioner terstruktur, dimana pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa sehingga responden dibatasi dalam memberi jawaban kepada beberapa alternatif saja ataupun kepada satu jawaban saja (*Nazir, 2003 : 250*).
 - a. Observasi adalah cara pengambilan data dengan pengamatan tanpa ada alat standar lain untuk keperluan tersebut, yaitu mengadakan pengamatan langsung tentang iklim organisasi dan motivasi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Garut

3.5. Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis

Berdasarkan metode yang digunakan dalam pengumpulan data, maka variabel yang memiliki ukuran ordinal selanjutnya ditransformasikan ke dalam bentuk interval dengan menggunakan *Method of Siccensive Intervals*. Sebelum penyebaran instrumen, terlebih dahulu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen. Pengujian validitas instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus *Corelation Product Moment* (Sugiyono, 2001:182).

$$r_{YX} = \frac{n \sum_{h=1}^n X Y - \sum_{h=1}^n X \sum_{h=1}^n Y}{\sqrt{\left\{ n \sum_{h=1}^n X^2 - \left(\sum_{h=1}^n X \right)^2 \right\} \left\{ n \sum_{h=1}^n Y^2 - \left(\sum_{h=1}^n Y \right)^2 \right\}}}$$

Instrumen dinyatakan valid bila koefisien korelasi $> 0,3$ (Sugiyono, 2001:329). Sedangkan pengujian reliabilites instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus *Cronbach's Alfa* dengan menggunakan SPSS 20.0 (Sekaran,2000:329).

Sebelum data dianalisis, dilakukan terlebih dahulu pengolahan data. Pengolahan data yang terkumpul dari hasil wawancara dan kuesioner dapat dikelompokkan ke dalam 3 langkah, yaitu : persiapan, tabulasi dan penerapan data pada pendekatan penelitian. Persiapan penelitian meliputi kegiatan mengumpulkan dan memeriksa kelengkapan lembar kuesioner dan memberikan nilai (*scoring*) sesuai dengan sistem penilaian yang telah ditetapkan. Kuesioner tertutup dengan menggunakan skala ordinal 5, nilai yang diperoleh merupakan indikator untuk pasangan variabel independen X dan variabel dependen Y, yaitu sebagai berikut : (X,Y) yang diasumsikan berhubungan linier. Data hasil tabulasi

diterapkan pada pendekatan penelitian yang digunakan sesuai dengan tujuan penelitian.

Untuk memperoleh data dari variabel kualitatif (iklim organisasi dan motivasi), setiap variabel terlebih dahulu dijabarkan ke dalam subvariabel dan setiap subvariabel dioperasionalkan ke dalam indikator. Setiap indikator diukur dengan ukuran peringkat jawaban dengan skala ordinal.

Analisis yang digunakan terdiri dari dua jenis yaitu : (1) analisis deskriptif terutama untuk variabel yang bersifat kualitatif dan (2) analisis kuantitatif, berupa pengujian hipotesis dengan menggunakan uji statistik. Analisis kuantitatif ditekankan untuk mengungkapkan perilaku variabel penelitian, sedangkan analisis deskriptif/ kualitatif digunakan untuk menggali perilaku faktor penyebab. Metode analisis yang digunakan berupa *cross-sectional analysis*. Dengan menggunakan kombinasi metode analisis tersebut dapat diperoleh generalisasi yang bersifat komprehensif.

Adapun untuk keperluan analisis telah ditempuh langkah-langkah sebagai berikut :

Sebagaimana yang dirancang dalam operasionalisasi variabel dari kuesioner, maka nilai variabel-variabel : iklim organisasi , motivasi, dan kinerja merupakan data yang berskala ordinal. Dengan menggunakan tipe pertanyaan tertutup (*closed-end questions*) setiap item ditentukan peringkat dengan lima alternatif jawaban. Pilihan jawaban responden merupakan nilai skor jawaban, sehingga nilai variabel diperoleh dari total skor jawaban dari setiap item.

Teknik analisis jalur memerlukan syarat data yang mempunyai tingkat pengukuran sekurang-kurangnya interval. Karena itu melalui *methods of successive intervals*, dilakukan transformasi data dengan langkah kerja sebagai berikut :

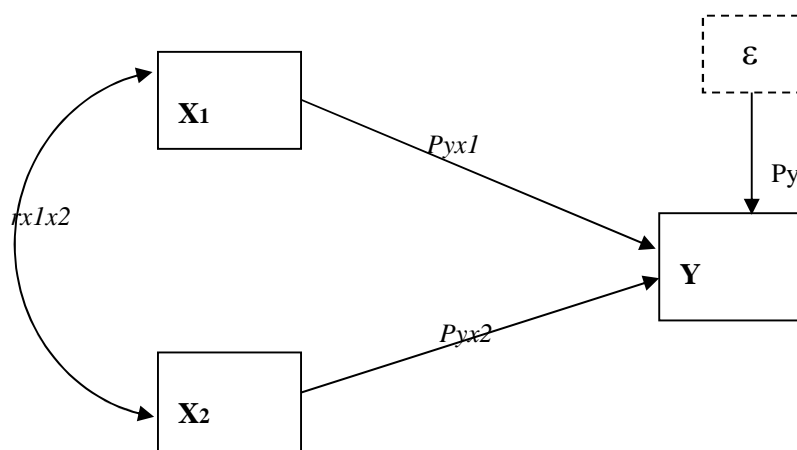
1. Perhatikan setiap item pertanyaan.
2. Untuk setiap item hitung frekuensi jawaban (f), berapa responden yang mendapat skor 1,2,3,4, atau 5.
3. Tentukan proporsi (p) dengan cara membagi frekuensi dengan jumlah responden.
4. Hitung proporsi kumulatif (p).
5. Hitung nilai Z untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh dengan menggunakan Tabel normal.

Tentukan nilai skala (scale value) untuk setiap nilai Z dengan rumus:

$$\text{Scale Value} = \frac{(\text{Density at lower limit}) - (\text{Density at upper limit})}{(\text{Area below upper limit}) - (\text{Area below lower limit})}$$

Menyiapkan pasangan data dari variabel independen dan dependen dari semua sampel penelitian untuk pengujian hipotesis. Sedangkan untuk meneliti pengaruh diantara variabel penelitian terhadap kinerja pegawai, data hasil tabulasi diterapkan pada pendekatan penelitian yaitu dengan Analisis Jalur (*Path Analysis*), Karena pada dasarnya koefisien jalur (path) adalah koefisien regresi yang distandarkan yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku atau *Z-score* (data yang telah diset dengan nilai rata-rata = 0 dan standar deviasi = 1). Koefisien jalur yang distandarkan (*standardized path*

coefficient) ini digunakan untuk menjelaskan besarnya pengaruh (bukan memprediksi) variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel lain yang diberlakukan sebagai variabel terikat (*endogen*). Menurut Tobing (2005) bahwa analisis jalur cocok digunakan untuk menganalisis variabel-variabel yang bersifat kausalitas. Dengan analisis jalur, besarnya pengaruh antar variabel dapat ditentukan dan dinyatakan dalam persentase. Keterkaitan antar variabel seperti pada gambar di bawah ini :



Gambar 3.1. Struktur Diagram Antara Iklim organisasi dan Motivasi dengan Kinerja

Dimana :

X_1 : Iklim organisasi

X_2 : Motivasi

Y : Kinerja

ε : Faktor Lain yang mempengaruhi Y , selain X , X_2 dan X_3 .

$r_{X_1X_2}$ = Korelasi antara variabel X_1 dan X_2

P_{YX_1} = Koefisien Jalur pengaruh variabel X_1 terhadap variabel Y

P_{YX_2} = Koefisien Jalur pengaruh variabel X_2 terhadap variabel Y

P_Y = Koefisien Jalur pengaruh variabel (variabel lain yang tidak diteliti / diamati dalam penelitian ini) terhadap variabel Y

$$\text{Persamaan Struktur Jalur} = P_{YX_1} X_1 + P_{YX_2} X_2 + v_1$$

Berdasarkan tujuan dilakukannya penelitian ini, maka variabel yang dianalisa adalah variabel independen yaitu iklim organisasi dan motivasi (variabel X_1 dan X_2) sedangkan variabel dependen adalah kinerja (variabel Y). Dalam penelitian ini yang akan diuji adalah seberapa besar pengaruh iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja, baik secara simultan maupun secara parsial. Dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji, maka uji statistik yang digunakan melalui perhitungan regresi dan korelasi untuk kedua variabel. Pengujian yang dilakukan adalah untuk mengetahui pengaruh variabel independen X_1 dan X_2 terhadap Y baik secara langsung maupun tidak langsung.

Hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut : pengaruh iklim organisasi, dan motivasi terhadap kinerja. Jika hipotesis penelitian tersebut dinyatakan ke dalam hipotesis statistik adalah:

Statistik uji yang digunakan adalah:

$$F = \frac{(n - k - 1) \sum_{i=1}^k p_{YX} r_{YX_i}}{k \left(1 - \sum_{i=1}^k p_{YX} r_{YX} \right)}$$

Adapun perhitungan Analisis Jalur secara parsial adalah sebagai berikut :

1. Menghitung koefisien korelasi ganda $R_{X_1 X_2 Y}$ dengan menggunakan rumus

$$R_{x_1x_2y} = \sqrt{\frac{R_{yx_1}^2 + R_{yx_2}^2 - 2R_{yx_1} R_{yx_2} R_{x_1x_2}}{1 - R_{x_1x_2}^2}}$$

2. Menentukan koefisien kausalitas $r_{x_1x_2}$, P_{yx_1} , P_{yx_2} , P_{yx_3}
3. Menghitung pengaruh lingkungan (lainnya) $P_Y = \sqrt{1 - R_{x_1x_2x_3y}^2}$
4. Selanjutnya dapat dilakukan pengujian untuk subhipotesis (Parsial) yaitu terdiri atas :
 - Iklim organisasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut.
 - Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut.

Adapun perhitungan Analisis Jalur secara parsial adalah sebagai berikut :

5. Menghitung koefisien korelasi ganda $R_{x_1x_2y}$ dengan menggunakan rumus

$$R_{x_1x_2y} = \sqrt{\frac{R_{yx_1}^2 + R_{yx_2}^2 - 2R_{yx_1} R_{yx_2} R_{x_1x_2}}{1 - R_{x_1x_2}^2}}$$

6. Menentukan koefisien kausalitas $r_{x_1x_2}$, P_{yx_1} , P_{yx_2}
7. Menghitung pengaruh lingkungan (lainnya) $P_Y = \sqrt{1 - R_{x_1x_2y}^2}$
8. Keputusan penerimaan atau penolakan H_0
 - a. Rumusan hipotesis operasional secara parsial (P_{YX_1})

$H_0 : P_{YX_1} = 0 \rightarrow$ Tidak terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja

$H_1 : P_{YX_1} \neq 0 \rightarrow$ Terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja

b. Rumusan hipotesis operasional secara parsial ($P_{Y X_2}$)

Ho : $P_{Y X_2} = 0$ → Tidak terdapat pengaruh Motivasi terhadap kinerja

Hi : $P_{Y X_2} \neq 0$ → Terdapat pengaruh Motivasi terhadap kinerja

c. Kriteria keputusan

Tolak Ho jika $t_{hitung} > t_{tabel (0,05) (n-k-1)}$

Terima Ho jika $t_{hitung} < t_{tabel (0,05) (n-k-1)}$

$$\text{di mana } t = \frac{P_{Y X_i}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{Y(X_1 X_2)}) \cdot C_{ii}}{(n - k - 1)}}$$

Tolak Ho, jika $t_{oi} > t_{(\alpha;n-k-1)}$

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Dinas Kesehatan Kabupaten Garut

Dinas Kesehatan sebagai salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Garut berkepentingan untuk menyelesaikan permasalahan yang berkaitan dengan fenomena penting actual yang belum dapat diselesaikan pada periode 5 tahun sebelumnya khususnya aksesibilitas dan mutu pelayanan kesehatan masyarakat.

Dinas Kesehatan Kabupaten Garut dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Garut dan telah dijabarkan dalam rincian tugas masing-masing sesuai dengan Peraturan Bupati Garut Nomor 27 Tahun 2016 tentang Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Kesehatan Kabupaten Garut.

Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi SKPD tersebut, Dinas Kesehatan dituntut untuk selalu pro-aktif terhadap berbagai upaya dalam penyelenggaraan pembangunan kesehatan yang didukung oleh sikap profesional dari seluruh jajaran kesehatan dalam melakukan aktifitas sehari-hari

Berdasarkan Visi Kabupaten Garut : “Terwujudnya Kabupaten Garut yang bermartabat, nyaman dan sejahtera”. Untuk pencapaian Visi tersebut, maka dijabarkan melalui 4 (empat) Misi, yaitu :

1. Meningkatkan tata kelola pelayanan pendidikan dan kesehatan yang berkualitas, terjangkau, prima untuk mewujudkan kehidupan masyarakat bermartabat dan agamis.
2. Mewujudkan kemandirian ekonomi masyarakat berbasis potensi lokal.
3. Mewujudkan kualitas infrastruktur yang memadai serta lingkungan yang sehat, aman dan nyaman.
4. Mewujudkan pelayanan publik yang profesional dan amanah serta membangun kehidupan sosial politik yang demokratis dan berbudaya luhur.

Demi terwujudnya Visi dan Misi Kabupaten Garut, maka SKPD Dinas Kesehatan telah menetapkan visi dan misinya sebagai berikut :

VISI : "Terwujudnya pembangunan Kesehatan Menuju Masyarakat yang bermartabat, nyaman dan sejahtera".

MISI :

1. Meningkatkan kesehatan individu, keluarga, dan masyarakat beserta lingkungannya
2. Memberdayakan masyarakat untuk berperilaku hidup bersih dan sehat
3. Menyelenggarakan pelayanan kesehatan yang berjenjang, prima dan profesional
4. Menyelenggarakan manajemen kesehatan dengan sumber daya yang berkualitas

Agar visi tersebut dapat terealisasi, diperlukan berbagai upaya yang spesifik baik berupa rumusan kebijakan, strategi maupun operasionalisasi dari kegiatan yang akan

dilaksanakan. Di tingkat kecamatan penyelenggaraan pembangunan dan pelayanan kesehatan dilaksanakan oleh Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pelayanan Kesehatan yang berjumlah 68 (enam puluh tujuh) UPTD, yaitu : 67 Puskesmas, 1 Laboratorium Kesehatan Daerah, 1 FAMM, dan 1 Akademi Keperawatan.

Kabupaten Garut memiliki 3 (tiga) unit sarana rujukan dengan kepemilikan 2 (dua) milik Pemerintah Kabupaten Garut dan 1 (satu) milik TNI Angkatan Darat, sedangkan jumlah Puskesmas dengan tempat perawatan sebanyak 15 unit dan Puskesmas tanpa tempat perawatan 51 unit. Rumah sakit tersebut baru 1 unit sebagai unit Pelayanan Obstetri dan Neonatus Emergensi Komprehensif (PONEK) dan 24 Puskesmas dengan kemampuan Pelayanan Obstetri Neonatus Emergensi Dasar (PONEK). Hal ini masih menunjukkan kekurangan sarana pelayanan kesehatan yang memadai dibandingkan dengan rasio jumlah penduduk Kabupaten Garut sebanyak 2.417.404 jiwa. Namun demikian masih dapat terlayannya kebutuhan masyarakat dengan berbagai unit pelayanan praktek swasta yang tersebar di beberapa wilayah di Kabupaten Garut.

Dinas Kesehatan Kabupaten Garut harus mempunyai pengetahuan, kemampuan, kemauan, motivasi, etos kerja yang tinggi, dan menguasai teknologi untuk menjadi pendorong, penggerak, fasilitator dan advokator untuk terjadinya akselerasi pembangunan kesehatan di Jawa Barat khususnya di Kabupaten Garut yang dilaksanakan oleh pemerintah bersama masyarakat termasuk swasta, sehingga

Masyarakat Kabupaten Garut yang Mandiri untuk Hidup Sehat dapat segera tercapai, dan masyarakat Garut menjadi Sehat.

4.2. Karakteristik responden

Bachrudin dan Tobing, (2003 ; 53), menyatakan bahwa penelitian yang dilakukan dengan metode sensus sebaiknya menguraikan karakteristik pegawai terlebih dahulu sebelum melakukan analisis verifikatif untuk mengetahui perilaku dari data itu sendiri, seperti karakteristik responden mengenai jenis kelamin, usia, masa kerja, pendidikan dan lain-lain.

Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai yang dijadikan sebagai responden, maka dapat diketahui karakteristik setiap pegawai dengan harapan agar informasi ini dapat dijadikan masukan bagi Dinas Kesehatan Kabupaten Garut dalam menyusun strategi dalam pembinaan yang sesuai dengan karakteristik masing-masing pegawai dimasa yang akan datang. Karakteristik yang dapat disajikan dalam penelitian ini meliputi; jenis kelamin, usia, pendidikan formal terakhir, masa kerja dan golongan. Untuk lebih jelasnya mengenai aspek-aspek tersebut, dapat dilihat dalam tabel berikut ini;

Tabel 4.1 Karakteristik responden menurut Jenis Kelamin, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Jenis kelamin	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Pria	38	74,51
Wanita	13	25,49
Total Skor	51	100

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan data dalam tabel di atas karakteristik responden menurut jenis kelamin dan mayoritas dari responden (pegawai) Dinas Kesehatan Kabupaten Garut adalah pria, karena jenis kelamin sangat menentukan dalam menentukan kinerja. Selanjutnya Ruky (2001 ; 39) menyatakan bahwa jenis kelamin yaitu pria atau wanita tidak dibedakan dalam pengukuran kinerja pegawai, sehingga pegawai pria maupun wanita memiliki penilaian kinerja yang tidak dibedakan.

Tabel 4.2 Karakteristik responden berdasarkan usia, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Usia	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
25 – 30 tahun	21	41,18
31 - 35 tahun	8	15,69
36 - 40 tahun	6	11,76
41 - 45 tahun	13	25,49
> 45 tahun	3	5,88
Total Skor	51	100

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Kemudian pada tabel 4.2 diatas, memperlihatkan karaktersitik responden berdasarkan usia, dapat diketahui bahwa usia para pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , relatif termasuk usia produktif yakni berkisar antara 41 – 45 tahun. Idealnya dalam usia tersebut merupakan masa-masanya bagi para pegawai yang bersangkutan menyenangkan bidang-bidang pekerjaan yang cukup menantang dalam mengaplikasikan idealismenya. Kusriyanto (1998:98) yang menyatakan bahwa produktivitas pegawai dapat dicapai pada usia kerja pegawai, jika pengelolaan SDM pada suatu lembaga/organisasi relative sudah baik.

Tabel 4.3 Karakteristik responden berdasarkan pendidikan, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Pendidikan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
SD/ SLTP	0	0.0
SLTA	13	25,49
D3/D4	0	0.0
S1	35	68,63
S2	3	5,88
Total Skor	51	100

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Tabel 4.3 tersebut di atas, mengelompokkan responden berdasarkan pendidikan formal terakhir, dan ternyata sebagian besar lulusan S1, sehingga dapat dikatakan pendidikan cukup menunjang pada intelektual pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, dengan demikian mereka akan dapat menilai baik tidaknya suatu pembinaan dan dapat memahami dengan mudah aturan yang diberlakukan oleh organisasi serta lebih profesional. Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian (2004:51) yang menyatakan bahwa pendidikan akan menunjang prestasi kerja pegawai, namun tidak menutup kemungkinan pegawai dengan pendidikan kurang tinggi dapat mencapai prestasi puncak apabila memiliki etos kerja yang tinggi dan tujuan yang jelas. Bagi dengan pegawai pendidikan tersebut serta telah mengikuti latihan pegawai selain menunjang kinerja yang merupakan prestasi kerja pegawai juga akan menunjang promosi jabatan.

Tabel 4.4 Karakteristik responden berdasarkan Masa Kerja, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Masa Kerja	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
5 – 10 Tahun	38	74,52
11 – 15 Tahun	4	7,84
16-20 Tahun	2	3,92
21-25 Tahun	3	5,88
>25 Tahun	4	7,84
Total Skor	51	100

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Tabel 4.4 responden dikelompokkan kedalam karakteristik berdasarkan masa kerja, Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa masa kerja para pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , antara 5 – 10 tahun keatas. Dilihat dari masa kerja yang dimilikinya, mereka memiliki pengalaman yang cukup lama dibidang tugasnya masing-masing. Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian (2004 ; 34) yang menyatakan bahwa masa kerja menunjang dalam meningkatkan prestasi kerja. Peningkatan prestasi kerja pegawai merupakan salah satu kriteria bahan penilaian pimpinan baik dalam promosi pegawai maupun penghargaan yang akan diberikan kepada pegawai.

4.3. Iklim Organisasi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Garut

Iklim organisasi merupakan suasana yang dirasakan oleh berbagai pihak yang terlibat dalam pekerjaan. Konsep iklim organisasi ini berdasarkan pada konsep iklim yang lebih luas yaitu iklim organisasi, tetapi deskripsi mengenai hal yang berkaitan dengan iklim baik iklim organisasi maupun iklim organisasi mempunyai kesamaan,

hanya cakupan telaah yang membedakannya, yang satu menelaah organisasi, yang lain menelaah kerja.

Menurut Gilmer (Sumantri, 2001:134) “iklim organisasi merupakan karakteristik-karakteristik tertentu yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya dan mempengaruhi perilaku orang dalam organisasi tersebut”. Selanjutnya Gilmer (Sumantri, 2001:134) menguraikan bahwa iklim organisasi tidak hanya mempengaruhi perilaku individu-individu dalam organisasi, tetapi juga bagaimana organisasi itu berinteraksi dengan yang lain.

Dalam mengkaji iklim organisasi, banyak pemahaman yang berbeda dan ini mendorong untuk diteliti. Penelitian tentang pemahaman iklim organisasi berdasar, dimensi-dimensi iklim organisasi yang dikemukakan oleh Litwin dan Stringer dalam (Sumantri, 2001 : 137) yang terdiri dari: (a) *conformity*, (b) *responsibility*, (c) *standards*, (d) *rewards*, (e) *clarity*, dan (f) *team spirit*.

Perlu dikemukakan pula bahwa bahwa skor tertinggi dan terendah dari variabel iklim organisasi yaitu skor tertinggi $5 \times 51 = 251$, sedangkan skor terendah $1 \times 51 = 51$, skor tersebut dipergunakan untuk mencari bobot setiap indikator dari variabel iklim organisasi dengan rentang skor 40,8. Untuk lebih jelasnya mengenai aspek-aspek tersebut, dapat dilihat dalam tabel berikut ini;

Tabel 4.5 Tanggapan responden mengenai penerapan kebijakan atau peraturan yang berlaku saat ini, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Efektif	0	0,0	0
Efektif	16	31,4	64
Cukup Efektif	31	60,8	93
Tidak Efektif	4	7,8	8
Sangat tidak Efektif	0	0,0	0
Total Skor	51	100	165

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :

Sangat tidak Efektif	Tidak Efektif	Cukup Efektif	Efektif	Sangat Efektif
51	91,8	132,6	173,4	214,2
165				

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai penerapan kebijakan atau peraturan yang berlaku saat ini dengan skor 162. Hal ini menunjukkan bahwa tupoksi yang diberlakukan dilingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Garut sudah sesuai dengan fungsi dan tugas masing-masing unit kerja, ini terlihat bahwa 31 orang atau sebesar 60,8% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban cukup efektif, sehingga antara unit kerja tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan, selain itu juga di tiap bagian sampai ke Seksi telah diberlakukan tupoksi yang mengacu pada keputusan Gubernur yang ditindaklanjuti dengan keputusan Dinas, hal ini dilakukan agar setiap bagian mempunyai tugas dan fungsi yang jelas dalam melaksanakan

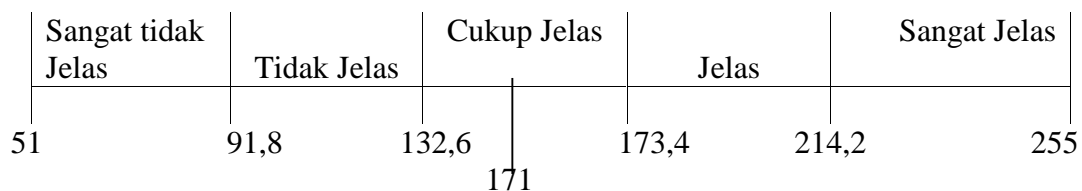
pekerjaannya, namun aplikasi dari tupoksi belum dipahami oleh beberapa bagian sehingga banyak kegiatan yang belum terealisasi.

Tabel 4.6 Tanggapan responden mengenai kejelasan prosedur kerja yang berjalan saat ini, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Jelas	0	0,0	0
Jelas	22	43,1	88
Cukup Jelas	25	49,0	75
Tidak Jelas	4	7,8	8
Sangat tidak Jelas	0	0,0	0
Total Skor	51	100	171

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :



Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai kejelasan prosedur kerja yang berjalan saat ini dengan skor 171. Hal ini menunjukkan bahwa prosedur kerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Garut transparan dan dapat dimengerti, ini terlihat bahwa 25 orang atau sebesar 49% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban cukup jelas, sehingga pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya tidak menemukan kesulitan yang sangat berarti bahkan dengan adanya kejelasan prosedur pekerjaan pegawai bisa mengerjakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ada sesuai pendapat Gilmer (1971) di dalam Sumantri (2001 :134)

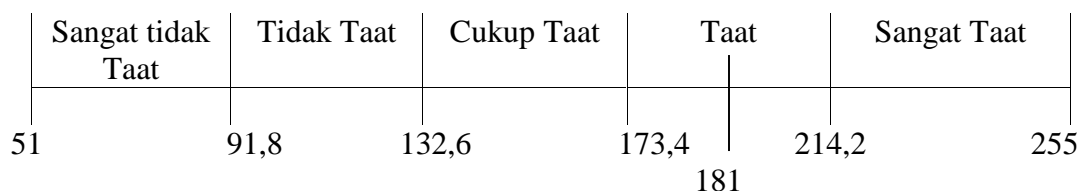
Iklm organisasi digambarkan sebagai *organization culture*, *Psichological climate* dan *company personality*. Iklm organisasi merupakan karakteristik-karakteristik tertentu yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya dan mempengaruhi perilaku orang dalam organisasi tersebut. Iklm organisasi tidak hanya mempengaruhi perilaku individu-individu di dalam organisasi, tetapi juga bagaimana organisasi itu berinteraksi dengan yang lain.

Tabel 4.7 Tanggapan responden mengenai mentaati kebijakan orgnisasi, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat taat	1	2,0	5
Taat	27	52,9	108
Cukup Taat	22	43,1	66
Tidak Taat	1	2,0	2
Sangat tidak Taat	0	0.0	0
Total Skor	51	100	181

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :



Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai mentaati kebijakan orgnisasi dengan skor 181. Hal ini menunjukkan adanya kebijakan-kebijan yang bisa diterima pegawai yang diterapkan Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , ini terlihat bahwa 27 orang atau sebesar 52,9% dari seluruh jumlah responden

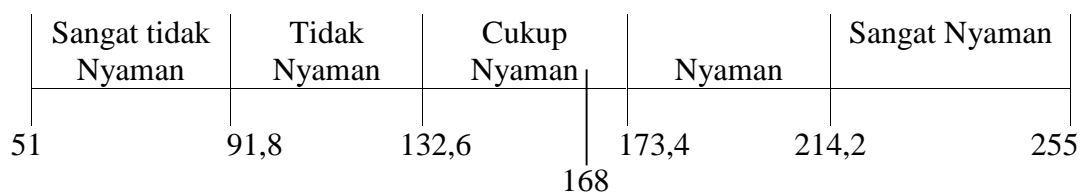
memberikan jawaban taat, sehingga kebijakan-kebijakan yang ada dinilai cukup efektif dan tidak membebani pegawai dalam bertindak sesuai pendapat Steer dan Porter (1979), dalam Sumantri (2001: 134) Iklim organisasi adalah sifat atau karakteristik-karakteristik, dari suatu lingkungan kerja, yang dirasakan oleh para anggotanya, yang sebagian besar merupakan hasil dari tindakan-tindakan yang diambil secara sadar maupun tidak oleh suatu organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap perilaku berikutnya.

Tabel 4.8 Tanggapan responden mengenai merasa nyaman sebagai pegawai, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Nyaman	2	3,9	10
Nyaman	19	37,3	76
Cukup Nyama	22	43,1	66
Tidak Nyaman	8	15,7	16
Sangat Tidak Nyaman	0	0.0	0
Total Skor	51	100	168

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :



Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai merasa nyaman sebagai pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut dengan skor 168. Hal ini menunjukkan bahwa situasi kerja yang nyaman dan tenang terutama situasi

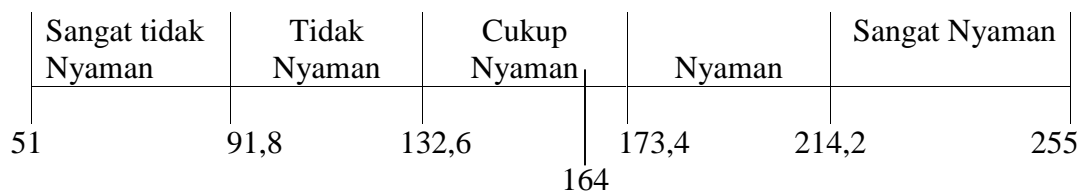
dilingkungan pekerjaan akan menunjang terhadap semangat pegawai itu sendiri, ini terlihat bahwa 22 orang atau sebesar 43,1% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban cukup nyaman, sehingga dengan situasi yang nyaman semangat kerja akan timbul dengan sendirinya, situasi tersebut perlu dipertahankan agar para pegawai dapat bekerja lebih semangat dan profesional sesuai kemampuannya.

Tabel 4.9 Tanggapan responden mengenai keadaan situasi dalam mengambil suatu keputusan, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Nyaman	0	0,0	0
Nyaman	14	27,5	56
Cukup Nyaman	34	66,7	102
Tidak Nyaman	3	5,9	6
Sangat Tidak Nyaman	0	0,0	0
Total Skor	51	100	164

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :



Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai keadaan situasi dalam mengambil suatu keputusan dengan skor 164. Hal ini menunjukkan bahwa adanya situasi yang baik dalam mengambil keputusan, ini terlihat bahwa 34

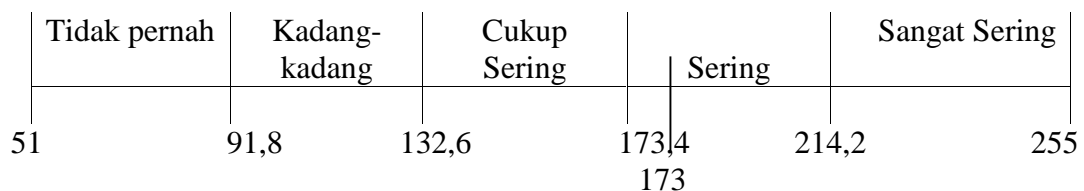
orang atau sebesar 66,7% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban cukup nyaman, sehingga keputusan itu merupakan keputusan bersama yang bisa diterima dengan baik, dengan situasi kerja yang baik dalam mengambil keputusan terutama situasi dilingkungan pekerjaan akan menunjang terhadap semangat pegawai itu sendiri sehingga dengan situasi yang nyaman semangat kerja akan timbul dengan sendirinya

Tabel 4.10 Tanggapan responden mengenai dalam mengambil keputusan/ memecahkan persoalan selalu bertanya pada atasan, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Sering	1	2,0	5
Sering	26	51,0	104
Cukup Sering	16	31,4	48
Kadang- Kadang	8	15,7	16
Tidak Pernah	0	0,0	0
Total Skor	51	100	173

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :



Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai dalam mengambil keputusan/ memecahkan persoalan selalu bertanya pada atasan dengan skor 173. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara bawahan dengan pimpinan

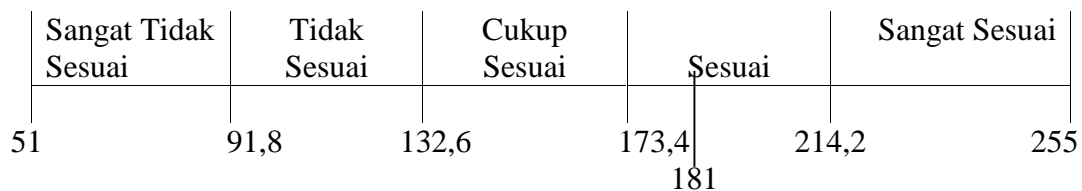
cukup baik, ini terlihat bahwa 26 orang atau sebesar 51% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban sering dan ada sebagian responden menyatakan kadang-kadang, komunikasi antara pimpinan dengan bawahan perlu lebih ditingkatkan lagi agar iklim kerja yang kondusif akan meningkatkan kinerja, sesuai pendapat Gilmer (1971) di dalam Sumantri (2001 :134) Iklim organisasi digambarkan sebagai *organization culture, Psychological climate dan company personality*. Iklim organisasi merupakan karakteristik-karakteristik tertentu yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya dan mempengaruhi perilaku orang dalam organisasi tersebut. Iklim organisasi tidak hanya mempengaruhi perilaku individu-individu di dalam organisasi, tetapi juga bagaimana organisasi itu berinteraksi dengan yang lain.

Tabel 4.11 Tanggapan responden mengenai dalam menempatkan target pekerjaan disesuaikan dengan kompetensi/kemampuan dan menjadi suatu tantangan dan resiko, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Sesuai	2	3,9	10
Sesuai	26	51,0	104
Cukup Sesuai	21	41,2	63
Tidak Sesuai	2	3,9	4
Sangat Tidak Sesuai	0	0.0	0
Total Skor	51	100	181

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :



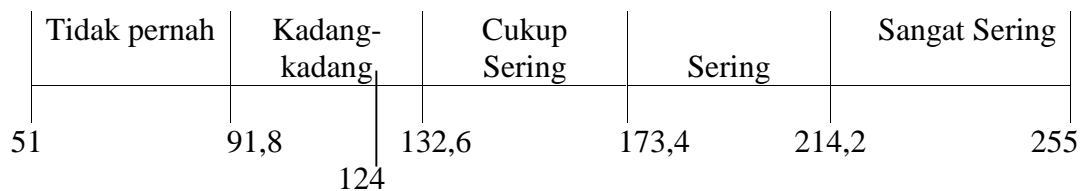
Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai dalam menempatkan target pekerjaan disesuaikan dengan kompetensi/kemampuan dan menjadi suatu tantangan dan resiko dengan skor 181. Hal ini menunjukkan bahwa dalam menempatkan target disesuaikan dengan kompetensi/kemampuan, ini terlihat bahwa 26 orang atau sebesar 51% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban sesuai, sehingga menjadi suatu tantangan dan resiko bagi organisasi dengan tercapainya target kegiatan, maka kompetensi sangat penting dalam menempatkan pegawai dalam suatu pekerjaan agar target dapat tercapai sesuai kompetensinya.

Tabel 4.12 Tanggapan responden mengenai melaksanakan pekerjaan selalu memperoleh imbalan dan penghargaan, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Sering	1	2,0	5
Sering	6	11,8	24
Cukup Sering	9	17,6	27
Kadang- Kadang	33	64,7	66
Tidak Pernah	2	3,9	2
Total Skor	51	100	124

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :



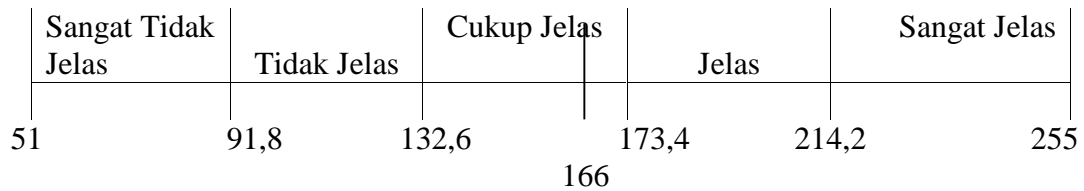
Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai melaksanakan pekerjaan selalu memperoleh imbalan dan penghargaan dengan skor 124. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja bukan merupakan tolok ukur untuk mendapatkan imbalan dan penghargaan, ini terlihat bahwa 33 orang atau sebesar 64,7% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban kadang-kadang, sehingga organisasi harus menerapkan sistem reward and punishment yaitu memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi dan memberikan sanksi bagi pegawai yang melakukan pelanggaran, sehingga para pegawai akan bekerja sesuai tupoksi yang telah ditetapkan.

Tabel 4.13 Tanggapan responden mengenai kejelasan informasi pengorganisasian dan perumusan pekerjaan dalam hal visi, misi dan sasaran kerja, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Jelas	1	2,0	5
Jelas	12	23,5	48
Cukup Jelas	37	72,5	111
Tidak Jelas	1	2,0	2
Sangat Tidak Jelas	0	0,0	0
Total Skor	51	100	166

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :



Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai kejelasan informasi pengorganisasian dan perumusan pekerjaan dalam hal visi, misi dan sasaran kerja dengan skor 166. Hal ini menunjukkan bahwa kejelasan informasi pengorganisasian dan perumusan pekerjaan telah sesuai dengan visi, misi dan sasaran kerja, ini terlihat bahwa 37 orang atau sebesar 72,5% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban cukup jelas, namun hal ini belum optimal dilaksanakan oleh bagian maupun seksi, karena berdasarkan hasil evaluasi kegiatan yang dilakukan hanya terserap 65% dari teraget yang ditetapkan sebesar 85%, sehingga pimpinan harus mensosialisasikan tentang misi, visi dan sasaran kerja yang ditetapkan sesuai pendapat Marrow, Bowers dan Seashore, 1967; Payne dan Pheysey, 1971 dalam Suryana Sumantri (2001:34) menyatakan bahwa semakin banyak kebebasan dan keleluasaan individual yang diperoleh serta lebih banyak perhatian ditunjukkan manajemen kepada para pekerjanya, maka iklim organisasi akan lebih menyenangkan yaitu adanya keterbukaan, saling percaya dan tanggung jawab.

Tabel 4.14 Tanggapan responden mengenai diantara rekan sejawat/bawahan maupun pimpinan telah memiliki sikap saling mempercayai dalam bekerja sesuai dengan tugas, wewenangan dan tanggung jawab masing-masing, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Mempercayai	4	7,8	20
Mempercayai	17	33,3	68
Cukup Mempercayai	25	49,0	75
Tidak Mempercayai	5	9,8	10
Sangat tidak Mempercayai	0	0.0	0
Total Skor	51	100	173

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :

Sangat Tidak Mempercayai	Tidak Mempercayai	Cukup Mempercayai	Mempercayai	Sangat Mempercayai
51	91,8	132,6	173,4	255
173				

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai diantara rekan sejawat/bawahan maupun pimpinan telah memiliki sikap saling mempercayai dalam bekerja sesuai dengan tugas, wewenangan dan tanggung jawab masing-masing dengan skor 173. Hal ini menunjukkan adanya profesionalisme pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan atasan, ini terlihat bahwa 25 orang atau sebesar 49% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban cukup mempercayai, sehingga tanggungjawab yang diberikan bisa dipertahankan dan bisa dipersembahkan dalam hasil kerja yang baik dan maksimal sesuai pendapat Marrow,

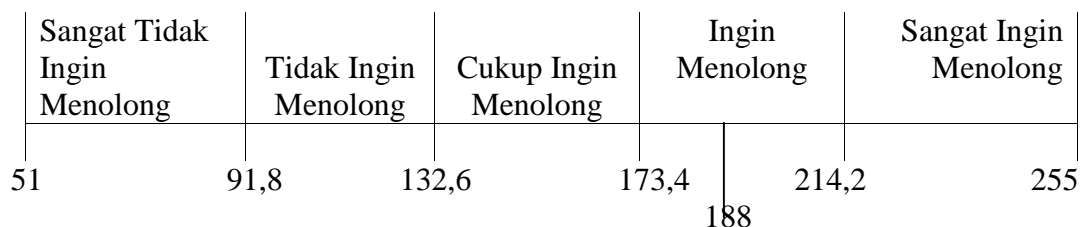
Bowers dan Seashore, 1967; Payne dan Pheysey, 1971 dalam Suryana Sumantri (2001:34) menyatakan bahwa semakin banyak kebebasan dan keleluasaan individual yang diperoleh serta lebih banyak perhatian ditunjukkan manajemen kepada para pekerjanya, maka iklim organisasi akan lebih menyenangkan yaitu adanya keterbukaan, saling percaya dan tanggung jawab.

Tabel 4.15 Tanggapan responden mengenai sikap terhadap teman yang memiliki banyak pekerjaan yang belum terselesaikan, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Ingin Menolong	2	3,9	10
Ingin Menolong	33	64,7	132
Kadang Ingin Menolong	14	27,5	42
Tidak Ingin Menolong	2	3,9	4
Sangat Tidak Ingin Menolong	0	0.0	0
Total Skor	51	100	188

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :



Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai sikap terhadap teman yang memiliki banyak pekerjaan yang belum terselesaikan dengan skor 188. Hal ini menunjukkan adanya solidaritas yang baik sesama rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan menjadi tanggung jawab bersama, ini terlihat bahwa 33

orang atau sebesar 64,7% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban ingin menolong, sehingga pekerjaan seberat apapun yang dihadapi bisa diselesaikan tepat waktu dan bisa dipertanggungjawabkan hasilnya sesuai dengan yang diharapkan. sesuai pendapat Gilmer (1971) di dalam Sumantri (2001 :134) Iklim organisasi digambarkan sebagai *organization culture, Psychological climate dan company personality*. Iklim organisasi merupakan karakteristik-karakteristik tertentu yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya dan mempengaruhi perilaku orang dalam organisasi tersebut.

Tabel 4.16 Tanggapan responden mengenai dalam lingkungan bekerja merasa bersahabat dengan atasan, bawahan maupun rekan sejawat, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Mempercayai	8	15,7	40
Mempercayai	26	51,0	104
Cukup Mempercayai	14	27,5	42
Tidak Mempercayai	3	5,9	6
Sangat tidak Mempercayai	0	0,0	0
Total Skor	51	100	192

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :

Sangat Tidak Mempercayai	Tidak Mempercayai	Cukup Mempercayai	Mempercayai	Sangat Mempercayai
51	91,8	132,6	173,4	214,2
192				

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai dalam lingkungan bekerja merasa bersahabat dengan atasan, bawahan maupun rekan sejawat dengan skor 192. Hal ini menunjukkan adanya antara sesama pegawai maupun dengan atasan saling memperhatikan terutama dalam masalah kekurangan yang dimiliki masing-masing pegawai, ini terlihat bahwa 26 orang atau sebesar 51% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban mempercayai, sehingga perhatian yang tercurah dengan baik yang tercipta antara sesama rekan kerja maupun dengan atasan memberikan ketenangan dan kenyamanan dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik serta peranan rekan kerja dalam bekerja sangat membantu untuk saling mengisi kekurangan masing-masing dan saling membantu pekerjaan yang sekiranya membutuhkan pertolongan orang lain disini rekan kerja jadi tempat pertama yang memberikan pertolongan akan kesulitan pekerjaan sesuai Steer dan Porter (1979), dalam Sumantri (2001: 134) Iklim organisasi adalah sifat atau karakteristik-karakteristik, dari suatu lingkungan kerja, yang dirasakan oleh para anggotanya, yang sebagian besar merupakan hasil dari tindakan-tindakan yang diambil secara sadar maupun tidak oleh suatu organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap perilaku berikutnya.

Secara umum variabel Iklim organisasi pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut dapat dilihat pada tabel 4.17 di bawah.

Tabel 4.17 Rangkuman Variabel Iklim organisasi pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51).

No.	Indikator	Skor	Ket.
1.	Penerapan kebijakan atau peraturan yang berlaku saat ini	165	Cukup Efektif
2.	Kejelasan prosedur kerja yang berjalan saat ini,	171	Cukup Jelas
3.	Mentaati kebijakan organisasi	181	Taat
4.	Merasa nyaman sebagai pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut	168	Cukup Nyaman
5.	Keadaan situasi dalam mengambil suatu keputusan	164	Cukup Nyaman
6.	Dalam mengambil keputusan/ memecahkan persoalan selalu bertanya pada atasan	173	Cukup Sering
7.	Dalam menempatkan target pekerjaan disesuaikan dengan kompetensi/kemampuan dan menjadi suatu tantangan dan resiko	181	Sesuai
8.	Melaksanakan pekerjaan selalu memperoleh imbalan dan penghargaan	124	Kadang-kadang
9.	Kejelasan informasi pengorganisasian dan perumusan pekerjaan dalam hal visi, misi dan sasaran kerja	166	Cukup Jelas
10.	Diantara rekan sejawat/bawahan maupun pimpinan telah memiliki sikap saling mempercayai dalam bekerja sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing	173	Cukup Mempercayai
11.	Sikap terhadap teman yang memiliki banyak pekerjaan yang belum terselesaikan	188	Ingin menolong
12.	Dalam lingkungan bekerja merasa bersahabat dengan atasan, bawahan maupun rekan sejawat	192	Mempercayai
	Jumlah	2046	
	Rata-rata Skor	170,5	

Sumber : Rekap dari Hasil Pengolahan SPSS 12.0

Berdasarkan tabel 4.17 di atas, skor total nilai kumulatif variabel iklim organisasi mencapai 2046. Dengan jumlah skor tertinggi adalah $5 \times 12 \times 51 = 3060$, dan jumlah skor terendah adalah $1 \times 12 \times 51 = 612$. Klasifikasi skor jawaban responden variabel iklim organisasi dapat digambarkan dalam tahapan bobot skor dengan rentang skor 489,6 sebagai berikut :

Tidak kondusif	Kurang kondusif	Cukup kondusif	Kondusif	Sangat kondusif
612	1101,6	1591,2	2080,8	2570,4
		2046		3060

Berdasarkan Tabel 4.17 dan bobot skor variabel iklim organisasi di atas, ternyata iklim organisasi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Garut cukup kondusif, namun ada hal yang harus diperhatikan oleh manajemen mengenai kurang sosialisasi tentang penerapan kebijakan atau peraturan yang berlaku saat ini, kurang merasa nyaman sebagai pegawai dinas kesehatan kabupaten garut, keadaan situasi yang kurang kondusif dalam mengambil suatu keputusan, dalam melaksanakan pekerjaan jarang memperoleh imbalan dan penghargaan serta kurangnya kejelasan informasi pengorganisasian dan perumusan pekerjaan dalam hal visi, misi dan sasaran kerja.

4.4. Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Garut

Motivasi merupakan suatu keinginan untuk berusaha sekuat-kuatnya mencapai tujuan organisasi, dipengaruhi oleh kemampuan untuk memuaskan beberapa kebutuhan individual. Motivasi secara umum berhubungan dengan segala usaha untuk mencapai tujuan. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi adalah seseorang yang secara terus menerus mencoba melakukan hal terbaik serta bersedia meluangkan waktu dan usaha ekstra untuk melakukan pekerjaannya. Pegawai yang memiliki motivasi yang rendah adalah seseorang yang seringkali tidak mau mencoba

melakukan yang terbaik, serta jarang meluangkan waktu dan usaha ekstra untuk melakukan pekerjaannya.

Hartono, (1995:4) menyatakan motivasi merupakan suatu keinginan untuk berusaha sekuat-kuatnya mencapai tujuan organisasi, dipengaruhi oleh kemampuan untuk memuaskan beberapa kebutuhan individual. Motivasi secara umum berhubungan dengan segala usaha untuk mencapai tujuan. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi adalah seseorang yang secara terus menerus mencoba melakukan hal terbaik serta bersedia meluangkan waktu dan usaha ekstra untuk melakukan pekerjaannya. Perlu dikemukakan pula bahwa bahwa skor tertinggi dan terendah dari variabel motivasi kerja yaitu skor tertinggi $5 \times 51 = 251$, sedangkan skor terendah $1 \times 51 = 51$, skor tersebut dipergunakan untuk mencari bobot setiap indikator dari variabel motivasi kerja dengan rentang skor 40,8. Untuk lebih jelasnya mengenai aspek-aspek tersebut, dapat dilihat dalam tabel berikut ini;

Tabel 4.18 Tanggapan responden mengenai upaya mencapai prestasi yang baik, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat memiliki upaya	7	13,7	35
Memiliki upaya	11	21,6	44
Cukup memiliki upaya	8	15,7	24
Tidak memiliki upaya	12	23,5	24
Sangat tidak memiliki upaya	13	25,5	13
Total skor	51	100	140

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :

Sangat Tidak memiliki upaya	Tidak memiliki upaya	Cukup memiliki upaya	memiliki upaya	Sangat memiliki upaya
51	91,8	132,6	173,4	214,2
		140		255

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai dalam upaya mencapai prestasi yang baik dengan skor 140. Hal ini menunjukan bahwa upaya responden untuk mencapai hasil kerja yang baik, tidak cukup memiliki upaya, ini terlihat bahwa 13 orang atau sebesar 25,2% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban sangat tidak memiliki upaya, sehingga dalam mencapai prestasi yang baik tidak bisa direalisasikan dengan kerja yang baik, sesuai dengan pernyataan Maslow dalam Widjaya (1999:28) yang menyatakan bahwa individu akan termotivasi melakukan aktivitas apabila individu yang bersangkutan melihat bahwa aktivitas tersebut memenuhi kebutuhannya pada saat itu. Sementara itu Siagian (2008:156) menyatakan bahwa keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk dapat melanjutkan hidupnya (*the desire to live*). Namun disisi lain masih terdapat beberapa pegawai yang merasakan kebutuhan ekonomis mereka tidak terpenuhi, oleh karena itu organisasi perlu mengkaji ulang agar kebutuhan ekonomis pegawai dapat terpenuhi sehingga dapat memotivasi pegawai dalam bekerja dan dapat mencapai kinerja yang baik.

Tabel 4.19 Tanggapan responden mengenai upaya untuk tidak ketinggalan oleh pegawai yang lain, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat memiliki upaya	7	13,7	35
Memiliki upaya	12	23,5	48
Cukup Memiliki upaya	12	23,5	36
Tidak memiliki upaya	20	39,2	40
Sangat tidak memiliki upaya	0	0.0	0
Total skor	51	100	159

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :

Sangat Tidak memiliki upaya	Tidak memiliki upaya	Cukup memiliki upaya	memiliki upaya	Sangat memiliki upaya
51	91,8	132,6	173,4	214,2
		159	197	255

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai upaya untuk tidak ketinggalan oleh pegawai yang lain dengan skor 159. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi pegawai bersaing secara kurang sehat antara pegawai yang satu dengan yang lainnya, ini terlihat bahwa 20 orang atau sebesar 39,2% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban tidak memiliki upaya, sehingga motivasi yang dimiliki pegawai menjadi modal untuk bekerja lebih baik dan tidak ketinggalan oleh pegawai lainnya. seagaimana dijelaskan oleh Herzberg (Wexley dan Yukl, 1992:136) yang menyatakan bahwa menjadi faktor motivator apabila dapat memacu seseorang untuk bekerja lebih baik dan bergairah. Yang termasuk kategori ini antara lain : pengakuan dari orang lain, peluang untuk berprestasi, tantangan dan tanggung

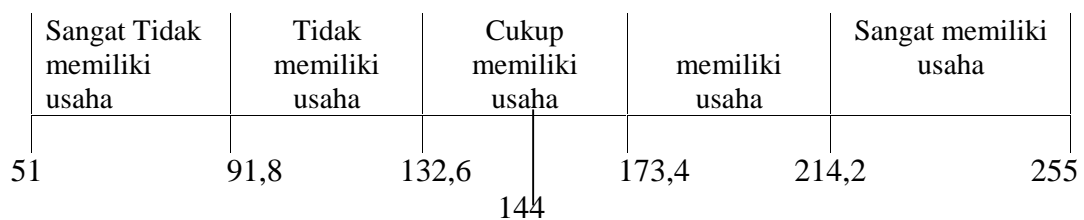
jawab. Terpenuhinya faktor ini, menyebabkan orang merasa puas, tetapi bila tidak terpenuhi, tidak akan mengakibatkan ketidakpuasan yang berlebihan. Lebih lanjut Siagian (2008:176) menyatakan bahwa keinginan untuk suatu posisi dengan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan salah satu sebab mengapa manusia bekerja (*the desire for position*)

Tabel 4.20 Tanggapan responden mengenai usaha untuk mengembangkan diri, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat memiliki usaha	5	9,8	25
Memiliki usaha	15	29,4	60
Cukup memiliki usaha	10	19,6	30
Tidak memiliki usaha	8	15,7	16
Sangat tidak memiliki usaha	13	25,5	13
Total skor	51	100	144

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :



Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai usaha untuk mengembangkan diri dengan skor 144. Hal ini menunjukkan bahwa usaha untuk mengembangkan diri dalam bekerja sudah berusaha dengan baik, ini terlihat bahwa 15 orang atau sebesar 29,4% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban memiliki usaha, sehingga pengembangan diri yang dilakukan dapat menunjang dalam

kemajuan bejerja sesuai dengan keinginan pegawai. Maslow dalam Widjaya (1999:28) menyatakan para pegawai akan termotivasi bila kebutuhan ego, status dan penghargaan dapat terpenuhi dan merupakan kebutuhan tingkat berikutnya yang meliputi kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.

Tabel 4.21 Tanggapan responden mengenai upaya mendapat pengakuan dari hasil kerja, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat memiliki upaya	4	7,8	20
Memiliki upaya	12	23,5	48
Cukup memiliki upaya	27	52,9	81
Tidak memiliki upaya	8	15,7	16
Sangat tidak memiliki upaya	0	0.0	0
Total skor	51	100	165

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :

Sangat Tidak memiliki upaya	Tidak memiliki upaya	Cukup memiliki upaya	memiliki upaya	Sangat memiliki upaya
51	91,8	132,6	173,4	214,2
165				

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai upaya mendapat pengakuan dari hasil kerja dengan skor 165. Hal ini menunjukan bahwa hasil kerja yang telah diberikan mendapat pengakuan dan penghargaan yang baik kepada pegawai, ini terlihat bahwa 27 orang atau sebesar 52,9% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban cukup memiliki upaya, sehingga pegawai merasa ada pengakuan dari hasil kerja yang telah dilaksanakan dengan baik. Sebagaimana

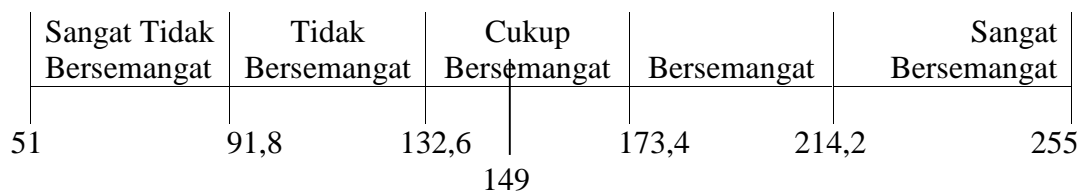
dikemukakan oleh Herzberg (Wexley dan Yukl, 1992:136), mengenai faktor motivator yang dapat memacu seseorang untuk bekerja lebih baik dan bergairah, yang termasuk kategori ini antara lain : pengakuan dari orang lain, peluang untuk berprestasi, tantangan dan tanggung jawab.

Tabel 4.22 Tanggapan responden mengenai semangat untuk mendapatkan informasi, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat bersemangat	9	17,6	45
Bersemangat	11	21,6	44
Cukup bersemangat	11	21,6	33
Tidak bersemangat	7	13,7	14
Sangat tidak bersemangat	13	25,5	13
Total skor	51	100	149

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :



Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai semangat untuk mendapatkan informasi dengan skor 149. Hal ini menunjukkan bahwa adanya semangat usaha untuk mengetahui dunia luar yang berada diluar lingkungan sendiri sebagai bahan perbandingan untuk kemajuan organisasi, ini terlihat bahwa 11 orang atau sebesar 21,6% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban bersemangat dan cukup bersemangat, sehingga ada acuan untuk mengikuti alur terkini yang

tertanam dalam jiwa masyarakat sekeliling. Sebagaimana dikemukakan oleh Herzberg (Wexley dan Yukl, 1992:136), mengenai faktor motivator yang dapat memacu seseorang untuk bekerja lebih baik dan bergairah, yang termasuk kategori ini antara lain : pengakuan dari orang lain, peluang untuk berprestasi, tantangan dan tanggung jawab.

Tabel 4.23 Tanggapan responden mengenai kemampuan menghadapi kesulitan, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat memiliki kemampuan	5	9,8	25
Memiliki kemampuan	7	13,7	28
Cukup memiliki kemampuan	38	74,5	114
Tidak memiliki kemampuan	1	2,0	2
Sangat tidak memiliki kemampuan	0	0,0	0
Total skor	51	100	169

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :

Sangat Tidak memiliki kemampuan	Tidak memiliki kemampuan	Cukup memiliki kemampuan	memiliki kemampuan	Sangat memiliki kemampuan
51	91,8	132,6	173,4	214,2
169				

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai kemampuan menghadapi kesulitan dengan skor 169. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan yang dimiliki pegawai dalam menghadapi kesulitan sudah cukup memiliki kemampuan, ini terlihat bahwa 38 orang atau sebesar 75,4% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban cukup memiliki kemampuan, sehingga permasalahan dalam

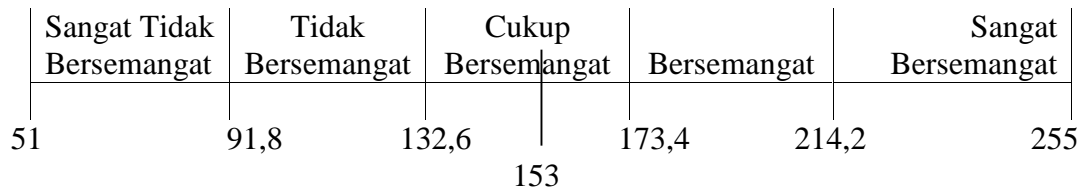
bentuk apapun bisa diselesaikan dengan baik dan dengan penuh tanggungjawab sebagai pegawai. Seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2007:176) bahwa karyawan cenderung akan merasa puas jika ada kecocokan antara kepribadiannya dengan pekerjaannya. Pertimbangannya adalah bahwa karyawan merasa telah menemukan kesamaan antara bakat dan kemampuan yang dimilikinya dengan tuntutan pekerjaannya, sehingga mereka akan merasa puas dengan pekerjaan tersebut. Namun terdapat beberapa pegawai yang menyatakan latar belakang pendidikan saat ini dengan bidang kerja yang dilakukan kurang sesuai, hal ini terlihat dari kemampuan pegawai yang kurang terampil dan kurang tepat dalam melakukan pekerjaan. Untuk itu pegawai perlu diberdayakan kembali melalui pendidikan dan pelatihan sejalan dengan perubahan pada semua bidang terutama pada arus perubahan sistem dan teknologi dalam bekerja sesuai dengan tuntutan kerja dalam institusi.

Tabel 4.24 Tanggapan responden mengenai semangat untuk berafiliasi dengan lingkungan, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat bersemangat	3	5,9	15
Bersemangat	16	31,4	64
Cukup bersemangat	10	19,6	30
Tidak bersemangat	22	43,1	44
Sangat tidak bersemangat	0	0,0	0
Total skor	51	100	153

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :



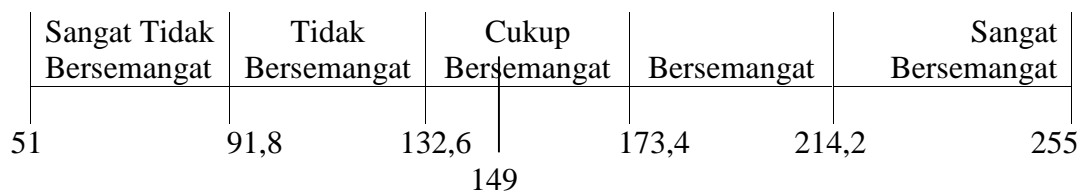
Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai semangat untuk berafiliasi dengan lingkungan dengan skor 153. Hal ini menunjukkan adanya kurang semangat untuk beradaptasi dengan lingkungan sekitar dan menyesuaikan dengan keadaan sekitar sebagai pegawai, ini terlihat bahwa 22 orang atau sebesar 43,1% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban tidak bersemangat, sehingga lingkungan bisa menerima dengan baik dan tidak kecewa dengan keadaan yang dipersembahkan pegawai terhadap lingkungan sekitar.

Tabel 4.25 Tanggapan responden mengenai semangat untuk bekerja sama, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat bersemangat	6	11,8	30
Bersemangat	17	33,3	68
Cukup bersemangat	8	15,7	24
Tidak bersemangat	7	13,7	14
Sangat tidak bersemangat	13	25,5	13
Total skor	51	100	149

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :



Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai semangat untuk bekerja sama dengan skor 149. Hal ini menunjukkan bahwa adanya rasa gotong royong yang tinggi yang diciptakan sesama pegawai, ini terlihat bahwa 17 orang atau sebesar 33,3% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban bersemangat serta 13 orang atau sebesar 25,5% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban sangat tidak bersemangat, sehingga pekerjaan bisa diselesaikan dengan baik dan secara bersama-sama tanpa saling memberikan beban ke masing-masing pekerjaan. sesuai dijelaskan oleh Herzberg (Wexley dan Yukl, 1992:136), menjadi faktor motivator apabila dapat memacu seseorang untuk bekerja lebih baik dan bergairah. Yang termasuk kategori ini antara lain : pengakuan dari orang lain, peluang untuk berprestasi, tantangan dan tanggung jawab. Terpenuhinya faktor ini, menyebabkan orang merasa puas, tetapi bila tidak terpenuhi, tidak akan mengakibatkan ketidakpuasan yang berlebihan. Lebih lanjut Siagian (2008:176) menyatakan bahwa keinginan untuk suatu posisi dengan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan salah satu sebab mengapa manusia bekerja (*the desire for position*).

Tabel 4.26 Tanggapan responden mengenai semangat mematuhi segala aturan yang ada, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat bersemangat	4	7,8	20
Bersemangat	18	35,3	72
Cukup bersemangat	8	15,7	24
Tidak bersemangat	21	41,2	42
Sangat tidak Bersemangat	0	0.0	0
Total skor	51	100	158

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :

Sangat Tidak Bersemangat	Tidak Bersemangat	Cukup Bersemangat	Bersemangat	Sangat Bersemangat
51	91,8	132,6	173,4	214,2
158				

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai semangat mematuhi segala aturan yang ada dengan skor 158. Hal ini menunjukkan bahwa adanya disiplin yang rendah mengenai aturan-aturan yang ada, ini terlihat bahwa 21 orang atau sebesar 41,2% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban tidak bersemangat, sehingga pegawai ada yang pernah melanggar aturan yang ditetapkan organisasi, karena dengan melanggar atuaran berarti mereka tidak loyal terhadap organisasi. Oleh karena itu bahwa kualitas dan kuantitas pegawai harus sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Tabel 4.27 Tanggapan responden mengenai semangat untuk disiplin pada waktu, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat bersemangat	4	7,8	20
Bersemangat	17	33,3	68
Cukup bersemangat	17	33,3	51
Tidak bersemangat	13	25,5	26
Sangat Tidak bersemangat	0	0.0	0
Total skor	51	100	165

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :

Sangat Tidak Bersemangat	Tidak Bersemangat	Cukup Bersemangat	Bersemangat	Sangat Bersemangat
51	91,8	132,6	173,4	214,2
165				

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai semangat untuk disiplin pada waktu dengan skor 165. Hal ini menunjukkan adanya kesadaran dalam disiplin yang tinggi dalam melaksanakan tugas, ini terlihat bahwa 17 orang atau sebesar 33,3% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban bersemangat dan cukup bersemangat, sehingga dengan semangat disiplin semua pekerjaan bisa terealisasi dengan baik karena adanya disiplin yang ditanamkan pegawai sendiri demi kemajuan organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Siagian (2008:30) menyatakan bahwa kualitas dan kuantitas karyawan harus sesuai dengan kebutuhan organisasi, supaya efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan.

Tabel 4.28 Tanggapan responden mengenai usaha untuk menjaga persahabatan dengan teman sekerja, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut ,2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat memiliki usaha	8	15,7	40
Memiliki usaha	18	35,3	72
Cukup memiliki usaha	5	9,8	15
Tidak memiliki usaha	7	13,7	14
Sangat tidak memiliki usaha	13	25,5	13
Total skor	51	100	154

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :

Sangat Tidak memiliki usaha	Tidak memiliki usaha	Cukup memiliki usaha	memiliki usaha	Sangat memiliki usaha
51	91,8	132,6	173,4	214,2
154				

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai usaha untuk menjaga persahabatan dengan teman sekerja dengan skor 154. Hal ini menunjukkan bahwa adanya rasa persahabatan yang tinggi dengan teman sekerja, ini terlihat bahwa 18 orang atau sebesar 35,3% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban memiliki usaha serta 13 orang atau sebesar 25,5% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban sangat tidak memiliki usaha, sehingga antara pegawai masih ada yang merasa bersaing tapi saling menghormati dengan sesama rekan kerja pegawai dan tidak menjadikan rekan kerja tapi menjadi sahabat dalam bekerja. Sebagaimana dikemukakan oleh Siagian (2008:176) bahwa keinginan akan pengakuan, penghormatan dan status sosial merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk bekerja Namun masih disayangkan masih terdapat beberapa pegawai yang menyatakan kurang terpenuhinya harapan mereka untuk memperoleh penghargaan atas prestasi yang baik. Ini berarti masih adanya pimpinan/atasan yang belum bisa menghargai prestasi bawahannya, hal ini harus segera dirubah sebab dengan memberikan penghargaan kepada bawahan yang berprestasi dengan baik akan menciptakan persaingan yang sehat antara pegawai

untuk menjadi yang terbaik dan pada akhirnya mereka akan mencapai kinerja yang tinggi seperti yang diharapkan instansi

Tabel 4.29 Tanggapan responden mengenai menghormati pimpinan, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat menghormati	7	13,7	35
Menghormati	18	35,3	72
Cukup menghormati	6	11,8	18
Tidak menghormati	20	39,2	40
Sangat tidak menghormati	0	0,0	0
Total skor	51	100	165

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :

Sangat Tidak Menghormati	Tidak Menghormati	Cukup Menghormati	Menghormati	Sangat Menghormati
51	91,8	132,6	173,4	214,2
165				

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai menghormati pimpinan dengan skor 165. Hal ini menunjukkan kurang adanya penghargaan yang cukup dari pegawai terhadap pimpinan, ini terlihat bahwa 20 orang atau sebesar 39,2% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban tidak menghormati, sehingga pegawai kurang menghormati pimpinan sebagai side efect dari pimpinan yang bertanggungjawab terhadap bawahan. sebagaimana yang dikatakan oleh Siagian (2008:166) bahwa dalam motivasi positif pemimpin dapat memotivasi (merangsang bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang

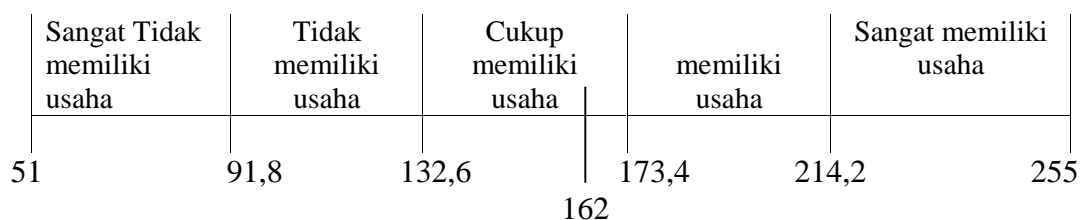
berprestasi di atas prestasi standar). Dengan motivasi positif ini semangat bekerja bawahan akan meningkat karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja. Pada umumnya pimpinan yang dapat memotivasi bawahannya adalah pemimpin yang dapat dijadikan figur yang baik, karena pemimpin yang baik dapat menjadi tauladan bagi bawahannya serta dijadikan figure. Oleh karena itu diharapkan pimpinan memberikan motivasi untuk meningkatkan kemampuan pegawai itu sendiri.

Tabel 4.30 Tanggapan responden mengenai usaha agar dirinya dihargai. Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat memiliki usaha	5	9,8	25
Memiliki usaha	12	23,5	48
Cukup memiliki usaha	21	41,2	63
Tidak memiliki usaha	13	25,5	26
Sangat tidak memiliki usaha	0	0.0	0
Total skor	51	100	162

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :



Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai usaha agar dirinya dihargai dengan skor 162. Hal ini menunjukkan bahwa adanya usaha untuk menjaga nama baik agar dirinya dihargai, ini terlihat bahwa 21 orang atau sebesar 41,2% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban cukup memiliki usaha,

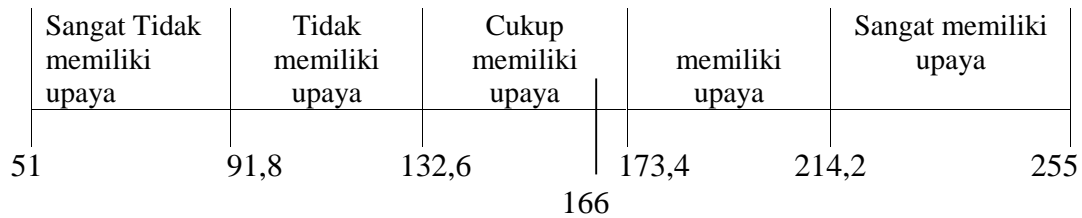
sehingga pegawai dilingkungan organisasi menjadi segan dan menghargai sesuai dengan yang diharapkan. Namun ada beberapa pegawai yang merasakan sulitnya mendapatkan pengakuan tersebut, hal ini akan menyebabkan tidak termotivasi untuk mengejar prestasi yang lebih baik lagi. Oleh karena itu pihak organisasi harus lebih bisa memberikan penghargaan baik materi ataupun non materi seperti pujian dan ucapan selamat atas prestasi dan kerja keras mereka sehingga pegawai merasa diakui sebagai manusia dan bukan sebagai alat untuk melaksanakan pekerjaan. Dengan demikian akan bertambah pegawai yang merasa dihargai sebagai manusia, maka akan memotivasi lebih banyak pegawai untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dan mencapai kinerja yang tinggi, sebagaimana yang dikemukakan oleh Siagian (2008:176) bahwa keinginan akan pengakuan, penghormatan dan status sosial merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk bekerja.

Tabel 4.31 Tanggapan responden mengenai upaya untuk tidak diremehkan, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat memiliki upaya	6	11,8	30
Memiliki upaya	14	27,5	56
Cukup memiliki upaya	18	35,3	54
Tidak memiliki upaya	13	25,5	26
Sangat tidak memiliki upaya	0	0.0	0
Total skor	51	100	166

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :



Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai upaya untuk tidak diremehkan dengan skor 166. Hal ini menunjukkan adanya usaha untuk mempertahankan harga diri untuk tidak diremehkan orang lain, ini terlihat bahwa 18 orang atau sebesar 35,3% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban cukup memiliki upaya, sehingga dengan respek orang lainpun bisa menghargai sebagai wujud dari usaha untuk tidak diremehkan orang lain. Sebagaimana dikemukakan oleh Siagian (2008:176) bahwa keinginan akan pengakuan, penghormatan dan status sosial merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk bekerja. Namun masih disayangkan masih terdapat beberapa pegawai yang menyatakan kurang terpenuhinya harapan mereka untuk memperoleh penghargaan atas prestasi yang baik.

Tabel 4.32 Tanggapan responden mengenai kehadiran sangat diperlukan orang lain, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat diperlukan	4	7,8	20
Diperlukan	12	23,5	48
Cukup diperlukan	33	64,7	99
Tidak diperlukan	2	3,9	4
Sangat tidak diperlukan	0	0.0	0
Total skor	51	100	171

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :

Sangat Tidak Diperlukan	Tidak Diperlukan	Cukup Diperlukan	Diperlukan	Sangat Diperlukan
51	91,8	132,6	173,4	214,2
		171		255

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai kehadiran sangat diperlukan orang lain dengan skor 171. Hal ini menunjukkan adanya saling membutuhkan antara pegawai yang satu dengan yang lain atau pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja harmonis akan menciptakan suasana yang mendukung bagi individu dalam mencapai prestasi kerja, ini terlihat bahwa 33 orang atau sebesar 64,7% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban cukup diperlukan, sehingga jika salah satu pegawai tidak hadir dapat dirasakan sekali kekurangan untuk bekerjasama dalam bekerja. Dunnette (2001), menyatakan *Rekan sekerja*, yaitu seseorang yang berada pada level yang sama dalam organisasi, atau kolega dalam profesi.

Tabel 4.33 Tanggapan responden mengenai usaha untuk selalu menjaga wibawa, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat memiliki usaha	2	3,9	10
Memiliki usaha	17	33,3	68
Cukup memiliki usaha	30	58,8	90
Tidak memiliki usaha	2	3,9	4
Sangat tidak memiliki usaha	0	0.0	0
Total skor	51	100	172

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :

Sangat Tidak memiliki usaha	Tidak memiliki usaha	Cukup memiliki usaha	memiliki usaha	Sangat memiliki usaha
51	91,8	132,6	173,4	214,2
172				

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai usaha untuk selalu menjaga wibawa dengan skor 172. Hal ini menunjukan bahwa adanya usaha untuk menjaga harga diri didepan orang lain agar wibawa tidak diremehkan, ini terlihat bahwa 30 orang atau sebesar 58,8% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban cukup memiliki usaha, sehingga dengan usaha menjaga wibawa dengan baik orang lain menghargai apa yang kita ciptakan.

Secara umum motivasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut dapat dilihat pada tabel 4.34 di bawah

Tabel 4.34 Rangkuman Variabel motivasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51).

No.	Indikator	Skor	Ket.
1.	Upaya mencapai prestasi yang baik	140	Cukup memiliki upaya
2.	Upaya untuk tidak ketinggalan oleh pegawai yang lain	159	Cukup memiliki upaya
3.	Usaha untuk mengembangkan diri	144	Cukup memiliki usaha
4.	Upaya mendapat pengakuan dari hasil kerja	165	Cukup memiliki upaya
5.	Semangat untuk mendapatkan informasi	149	Bersemangat
6.	Kemampuan menghadapi kesulitan	169	Cukup memiliki kemampuan
7.	Semangat untuk berafiliasi dengan lingkungan	153	Cukup bersemangat
8.	Semangat untuk bekerja sama	149	Bersemangat
9.	Semangat mematuhi segala aturan yang ada	158	Cukup bersemangat

10.	Semangat untuk disiplin pada waktu	165	Cukup bersemangat
11.	Usaha untuk menjaga persahabatan dengan teman sekerja	154	memiliki usaha
12.	Menghormati pimpinan	165	Cukup Menghormati
13	Usaha agar dirinya dihargai	162	Cukup memiliki usaha
14	Upaya untuk tidak diremehkan	166	Cukup memiliki upaya
15	Kehadiran sangat diperlukan orang lain	171	Cukup diperlukan
16	Usaha untuk selalu menjaga wibawa	172	Cukup memiliki usaha
	Jumlah	2541	
	Rata-rata Skor	158,81	

Sumber : Rekap dari Hasil Pengolahan SPSS 12.0

Berdasarkan tabel 4.34 di atas, skor total nilai kumulatif variabel motivasi kerja mencapai 2541. Dengan jumlah skor tertinggi adalah $5 \times 16 \times 51 = 4080$, dan jumlah skor terendah adalah $1 \times 16 \times 51 = 816$. Klasifikasi skor jawaban responden variabel motivasi kerja dapat digambarkan dalam tahapan bobot skor dengan rentang skor 652,8 sebagai berikut :

Sangat rendah	Rendah	Cukup tinggi	Tinggi	Sangat tinggi
816	1468,8	2121,6	2774,4	3427,2
		2541		4080

Berdasarkan Tabel 4.34 dan bobot skor variabel motivasi kerja di atas, ternyata pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut memiliki tingkat motivasi yang cukup tinggi, namun ada hal yang harus diperhatikan yaitu kurang berupaya dalam mencapai prestasi yang baik, kurang berupaya untuk tidak ketinggalan oleh pegawai yang lain, kurang berusaha untuk mengembangkan diri, kurang semangat untuk mendapatkan informasi, kurang semangat untuk berafiliasi dengan lingkungan,

kurang semangat untuk bekerja sama, kurang semangat mematuhi segala aturan yang ada, serta kurang berusaha untuk menjaga persahabatan dengan teman sekerja

4.5. Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Garut

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Disamping itu kinerja diartikan sebagai hasil kerja seorang pegawai, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhann, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit.dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang responden dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan Bernardin dan Russel (2003:397), mengatakan pengertian bahwa: “kinerja responden tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dari *out put*”, juga bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah: “Tingkat kinerja individu, yaitu hasil yang diinginkan dari perilaku individu.

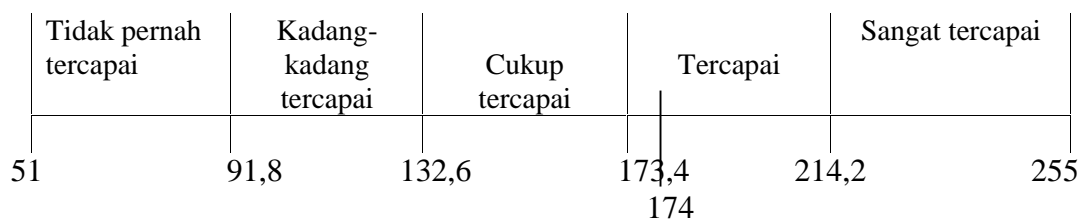
Perlu dikemukakan pula bahwa bahwa skor tertinggi dan terendah dari variabel kinerja yaitu skor tertinggi $5 \times 51 = 251$, sedangkan skor terendah $1 \times 51 = 51$, skor tersebut dipergunakan untuk mencari bobot setiap indikator dari variabel kinerja dengan rentang skor 40,8. Untuk lebih jelasnya mengenai aspek-aspek tersebut, dapat dilihat dalam tabel berikut ini;

Tabel 4.35 Tanggapan responden mengenai ketercapaian target dalam bekerja, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Tercapai	3	5,9	15
Tercapai	16	31,4	64
Cukup Tercapai	31	60,8	93
Kadang-Kadang Tercapai	1	2,0	2
Tidak Pernah Tercapai	0	0,0	0
Total skor	51	100	174

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :



Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai ketercapaian target dalam bekerja dengan skor 174. Hal ini menunjukkan bahwa adanya prestasi kerja yang baik yang dilakukan dalam pekerjaan, ini terlihat bahwa 31 orang atau sebesar 60,8% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban cukup tercapai, sehingga target yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan dan bisa terselesaikan dengan baik, sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Mainer dalam As'ad (2005:65), mengemukakan bahwa: "Aspek yang biasanya digunakan dalam penilaian kinerja adalah kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegangnya, absensi dan keselamatannya dalam menjalankan tugas pekerjaanya",

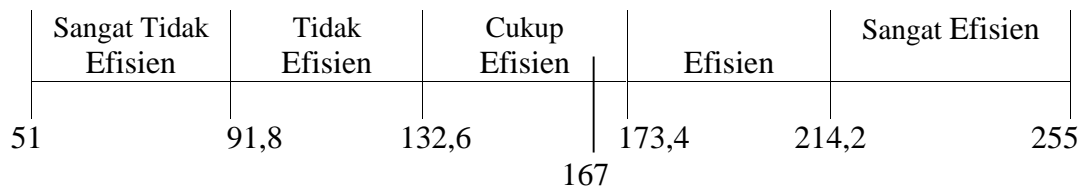
karena salah satu faktor pengukuran kinerja adalah tercapainya kuantitas pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan.

Tabel 4.36 Tanggapan responden mengenai efisiensi waktu untuk mengerjakan suatu pekerjaan, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Efisien	2	3,9	10
Efisien	10	19,6	40
Cukup Efisien	39	76,5	117
Tidak Efisien	0	0.0	0
Sangat Tidak Efisien	0	0.0	0
Total skor	51	100	167

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :



Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai efisiensi waktu untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan skor 167. Hal ini menunjukkan adanya keberhasilan dalam memanfaatkan waktu untuk bekerja, ini terlihat bahwa 39 orang atau sebesar 76,5% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban cukup efisien, sehingga pekerjaan bisa terselesaikan dengan baik dan berkualitas sekalipun dengan penggunaan waktu seefisien mungkin, sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mitchel (Sedarmayanti, 2007:53), menyatakan bahwa aspek-aspek

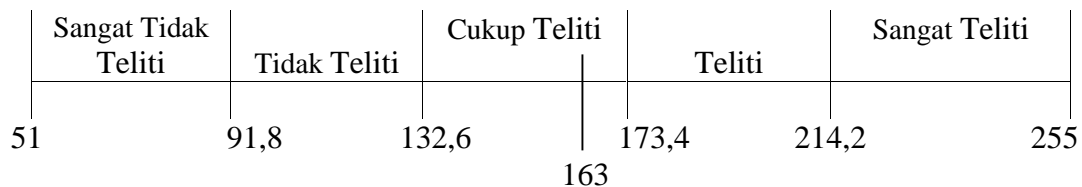
kinerja salah satunya adalah inisiatif, yaitu efisiensi waktu kerja yang dipergunakan oleh para pegawai.

Tabel 4.37 Tanggapan responden mengenai ketelitian dlm melaksanakan pekerjaan, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Teliti	0	0,0	0
Teliti	11	21,6	44
Cukup Teliti	39	76,5	117
Tidak Teliti	1	2,0	2
Sangat Tidak Teliti	0	0,0	0
Total skor	51	100	163

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :



Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai ketelitian dlm melaksanakan pekerjaan dengan skor 163. hal ini menunjukkan bahwa ketelitian pekerjaan telah sesuai dengan mutu kerja yang dicapai telah sesuai dengan yang diharapkan organisasi, ini terlihat bahwa 39 orang atau sebesar 76,5% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban cukup teliti, sehingga dengan mutu kerja yang tinggi hasil kerja bisa dicapai dengan baik, karena dengan terbentuknya organisasi baru diharapkan kinerja para pegawai akan meningkat dengan kualitas hasil kerja yang sesuai harapan organisasi, sebagaimana dijelaskan di atas oleh

Mainer dalam As'ad (2001:65). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden Dinas Kesehatan Kabupaten Garut mendapat penilaian yang cukup tinggi untuk kriteria kualitas hasil kerja pegawai.

Tabel 4.38 Tanggapan responden mengenai penguasaan pengetahuan mengenai pekerjaan yang dihadapi selama ini, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Menguasai	2	3,9	10
Menguasai	17	33,3	68
Cukup Menguasai	17	33,3	51
Tidak Menguasai	15	29,4	30
Sangat Tidak Menguasai	0	0.0	0
Total skor	51	100	159

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :

Sangat Tidak Menguasai	Tidak Menguasai	Cukup Menguasai	Menguasai	Sangat Menguasai
51	91,8	132,6	173,4	214,2
159				

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai penguasaan pengetahuan mengenai pekerjaan yang dihadapi selama ini dengan skor 159. Hal ini menunjukkan bahwa responden sudah dapat mencapai kinerja yang cukup tinggi untuk kriteria pengetahuan dan keterampilan kerja karena para pegawai tersebut telah berpengalaman, ini terlihat bahwa 17 orang atau sebesar 33,3% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban menguasai dan cukup menguasai, hal ini harus tetap dipertahankan dan akan lebih baik lagi jika lebih ditingkatkan untuk mencapai kinerja

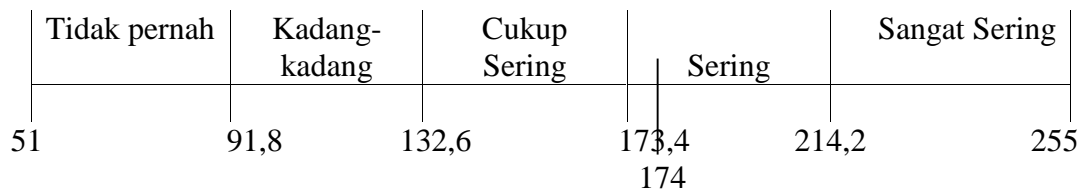
yang lebih baik lagi, sebagaimana yang diungkapkan oleh Gomes (2003:135), mengungkapkan bahwa aspek-aspek kinerja yang dinilai dari seorang pegawai salah satunya adalah *job knowledge* dan *personal quality*.

Tabel 4.39 Tanggapan responden mengenai kreativitas dan ide-ide dalam menyelesaikan tugas, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Sering	2	3,9	10
Sering	24	47,1	96
Cukup Sering	18	35,3	54
Kadang-Kadang	7	13,7	14
Tidak Pernah	0	0,0	0
Total skor	51	100	174

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :



Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai kreativitas dan ide-ide dalam menyelesaikan tugas dengan skor 174. hal ini menunjukkan kreatifitas responden cukup baik dalam memberikan ide-ide baru dalam menyelesaikan tugas, ini terlihat bahwa 24 orang atau sebesar 47,1% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban sering, namun ada sebagian responden yang menyatakan kadang-kadang sebanyak 7 orang atau 13,7%, sehingga responden kadang-kadang dan kurang teruji dalam memunculkan kemampuan responden itu

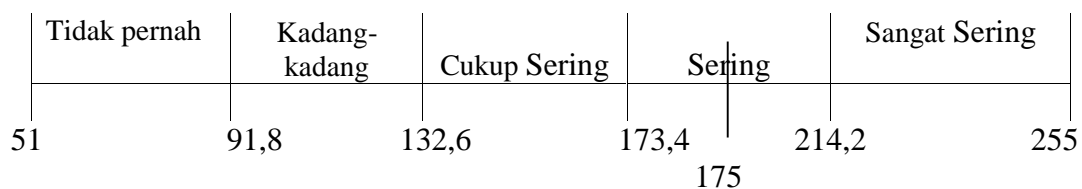
sendiri. Lebih lanjut Gomes (2003:135), mengungkapkan bahwa aspek-aspek kinerja yang dinilai dari seorang pegawai. Aspek penilaian kinerja tidak hanya berkisar kepada persoalan *traits* (karakter individu) seseorang responden seperti sifat, perangai, intelegensia, dan sebagainya. Akan tetapi lebih menitik beratkan pada hal-hal yang bersifat *performance result* (hasil kerja), seperti kualitas dan kuantitas kerja, ketepatan waktu dan sebagainya.

Tabel 4.40 Tanggapan responden mengenai bekerjasama dengan sesama rekan untuk menyelesaikan pekerjaan, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Sering	5	9,8	25
Sering	21	41,2	84
Cukup Sering	16	31,4	48
Kadang-Kadang	9	17,6	18
Tidak Pernah	0	0,0	0
Total skor	51	100	175

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :



Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai bekerjasama dengan sesama rekan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan skor 175. Hal ini menunjukkan bahwa adanya sebagian responden kurangnya kerja sama yang baik

sesama responden dalam melaksanakan pekerjaan dan tidak dikerjakan secara bersama-sama, ini terlihat bahwa 21 orang atau sebesar 41,2% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban sering, sehingga pekerjaan kurang terselasaikan dengan baik sesuai dengan tugasnya masing-masing. Lebih lanjut Gomes (2003:135), mengungkapkan bahwa aspek-aspek kinerja yang dinilai dari seorang pegawai. Aspek penilaian kinerja tidak hanya berkisar kepada persoalan *traits* (karakter individu) seseorang responden seperti sifat, perangai, intelegensia, dan sebagainya. Akan tetapi lebih menitik beratkan pada hal-hal yang bersifat *performance result* (hasil kerja), seperti kualitas dan kuatitas kerja, ketepatan waktu dan sebagainya.

Tabel 4.41 Tanggapan responden mengenai bertanggung jawab dan berani menanggung resiko terhadap pekerjaan dan keputusan yang diambil, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Bertanggungjawab	3	5,9	15
Bertanggungjawab	15	29,4	60
Cukup Bertanggungjawab	21	41,2	63
Tidak Bertanggungjawab	12	23,5	24
Sangat Tidak Bertanggungjawab	0	0,0	0
Total skor	51	100	162

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :

Sangat Tidak Bertanggung jawab	Tidak Bertanggung jawab	Cukup Bertanggungjawab	Bertanggungjawab	Sangat Bertanggungjawab
51	91,8	132,6	173,4	214,2
162				

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai bertanggung jawab dan berani menanggung resiko terhadap pekerjaan dan keputusan yang diambil dengan skor 162. Hal ini menunjukkan bahwa kriteria semangat untuk menyelesaikan tugas-tugas baru dengan tanggung jawab yang lebih besar lagi, ini terlihat bahwa 21 orang atau sebesar 41,2% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban cukup bertanggungjawab, hal ini harus tetap dipertahankan dan akan lebih baik lagi jika lebih ditingkatkan untuk mencapai kinerja yang lebih baik lagi. Lebih lanjut Gomes (2003:135), mengungkapkan bahwa aspek-aspek kinerja yang dinilai dari seorang responden. Aspek penilaian kinerja tidak hanya berkisar kepada persoalan *traits* (karakter individu) seseorang responden seperti sifat, perangai, intelegensia, dan sebagainya. Akan tetapi lebih menitik beratkan pada hal-hal yang bersifat *performance result* (hasil kerja), seperti kualitas dan kuatitas kerja, ketepatan waktu dan sebagainya.

Tabel 4.42 Tanggapan responden mengenai mampu mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan yang berlaku, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Mampu	2	3,9	10
Mampu	17	33,3	68
Cukup Mampu	19	37,3	57
Tidak Mampu	13	25,5	26
Sangat Tidak Mampu	0	0.0	0
Total skor	51	100	161

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :

Sangat Tidak Mampu	Tidak Mampu	Cukup Mampu	Mampu	Sangat Mampu
51	91,8	132,6	173,4	214,2
		161		255

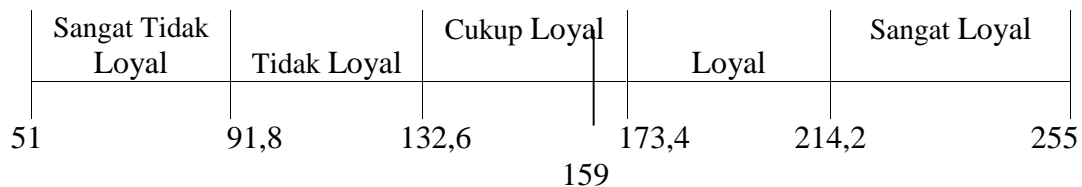
Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai mengenai mampu mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan yang berlaku dengan skor 161. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan mengatasi masalah sendiri diorganisasi bisa diatasi dengan baik, ini terlihat bahwa 19 orang atau sebesar 37,3% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban cukup mampu, sehingga permasalahan yang ada bisa diselesaikan sendiri tanpa harus melibatkan teman sekerja, sesuai pendapat Gomes (2003:135), mengungkapkan bahwa aspek-aspek kinerja yang dinilai dari seorang responden. Aspek penilaian kinerja tidak hanya berkisar kepada persoalan *traits* (karakter individu) seseorang responden seperti sifat, perangai, intelegensia, dan sebagainya. Akan tetapi lebih menitik beratkan pada hal-hal yang bersifat *performance result* (hasil kerja), seperti kualitas dan kuatitas kerja, ketepatan waktu dan sebagainya.

Tabel 4.43 Tanggapan responden mengenai memiliki loyalitas terhadap organisasi untuk menjaga keutuhan/ integritas organisasi, Dinas Kesehatan Kabupaten Garut , 2018 (n=51)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Loyal	3	5,9	15
Loyal	18	35,3	72
Cukup Loyal	12	23,5	36
Tidak Loyal	18	35,3	36
Sangat Tidak Loyal	0	0.0	0
Total skor	51	100	159

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, maka skor bobot setiap indikator adalah sebagai berikut :



Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai memiliki loyalitas terhadap organisasi untuk menjaga keutuhan/ integritas organisasi dengan skor 159. Hal ini menunjukkan bahwa responden sudah dapat mencapai kinerja yang cukup tinggi untuk kriteria jiwa integritas personal yang baik atau berperan dalam suatu kelompok, ini terlihat bahwa 18 orang atau sebesar 35,3% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban loyal serta 18 orang atau sebesar 35,3% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban tidak loyal, hal ini harus tetap dipertahankan dan akan lebih baik lagi jika lebih ditingkatkan untuk mencapai kinerja yang lebih baik lagi.

Secara umum kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut dapat dilihat pada tabel 4.44 di bawah.

Tabel 4.44 Rangkuman Variabel kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, 2018 (n=51).

No.	Indikator	Skor	Ket.
1.	Ketercapaian target dalam bekerja	174	Tercapai
2.	Efisiensi waktu untuk mengerjakan suatu pekerjaan	167	Cukup efisien
3.	Ketelitian dlm melaksanakan pekerjaan	163	Cukup teliti
4.	Penguasaan pengetahuan mengenai pekerjaan yang dihadapi selama ini	159	Cukup menguasai
5.	Kreativitas dan ide-ide dalam menyelesaikan tugas	174	Sering
6.	Bekerjasama dengan sesama rekan untuk menyelesaikan pekerjaan	175	Sering
7.	Bertanggung jawab dan berani menanggung resiko terhadap pekerjaan dan keputusan yang diambil	162	Cukup bertanggung jawab
8.	Mampu mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan yang berlaku	161	Cukup mampu
9.	Memiliki loyalitas terhadap organisasi untuk menjaga keutuhan/ integritas organisasi	159	Cukup loyal
	Jumlah	1494	
	Rata-rata Skor	166	

Sumber : Rekap dari Hasil Pengolahan SPSS 12.0

Berdasarkan tabel 4.44 di atas, skor total nilai kumulatif variabel kinerja pegawai mencapai 1494. Dengan jumlah skor tertinggi adalah $5 \times 9 \times 51 = 2295$, dan jumlah skor terendah adalah $1 \times 9 \times 51 = 459$. Klasifikasi skor jawaban responden variabel kinerja pegawai dapat digambarkan dalam tahapan bobot skor dengan rentang skor 367,2 sebagai berikut :

Sangat rendah	Rendah	Cukup tinggi	Tinggi	Sangat tinggi
459	826,2	1193,4	1560,6	1927,8
		1494		2295

Berdasarkan Tabel 4.44 dan bobot skor total variabel kinerja di atas, ternyata pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut memiliki kinerja yang cukup tinggi, namun ada hal-hal yang harus diperhatikan yaitu kurang ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan, kurang penguasaan pengetahuan mengenai pekerjaan yang dihadapi selama ini, kurang bertanggung jawab dan berani menanggung resiko terhadap pekerjaan dan keputusan yang diambil, kurang mampu mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan yang berlaku serta kurang memiliki loyalitas terhadap organisasi untuk menjaga keutuhan/ integritas organisasi.

4.6. Pengaruh iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut

Untuk mengungkap pengaruh sebuah variabel atau seperangkat variabel terhadap variabel lain, dapat digunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Pada analisis jalur ini besarnya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya, baik langsung maupun tidak langsung dapat diketahui. Sebelum mengambil keputusan mengenai besarnya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya tersebut, terlebih dahulu dilakukan pengujian hipotesis, baik pengujian secara keseluruhan ataupun secara individual.

Untuk mengetahui apakah variabel bebas yaitu Pengaruh iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Garut,

dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dan software yang digunakan adalah SPSS release 12. Adapun langkah yang dilakukan adalah menghitung korelasi antar variabel, sehingga diperoleh seperti tabel 4.45 di bawah ini.

Tabel 4.45 Matriks Korelasi Antar Variabel

		Correlations	
		IKLIM	MOTIVASI
IKLIM	Pearson Correlation	1	,389**
	Sig. (2-tailed)		,005
	N	51	51
MOTIVASI	Pearson Correlation	,389**	1
	Sig. (2-tailed)	,005	
	N	51	51

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

Sumber : hasil output SPSS

Berdasarkan tabel di atas merupakan matrik korelasi antar variabel yang menunjukkan besarnya hubungan antara sesama variabel baik dependen maupun independen. Proporsi untuk diagram jalur adalah dua buah variabel bebas (X_1 dan X_2) yang mempunyai hubungan antar variabel, dan masing-masing variabel bebas (X), serta hubungan kolerasional dari variabel diluar (X_1 dan X_2) residu terhadap variabel tak bebas (Y). Adapun langkah-langkah untuk menghitung *path analysis* (analisis jalur) adalah sebagai berikut :

$$P_{Yxi} = \sum_{j=1}^k CR_{ij} r_{yX_j} \quad I = 1,2$$

Dan pengaruh secara keseluruhan X_1 sampai X_2

$$R^2_{YX_1X_2\dots X_7} = \sum_{i=1}^k p_{YX_i} r_{YX_i}$$

$$= 0,548$$

Sedangkan koefisien jalur variabel lainnya diluar variabel X_1 sampai X_2 ditentukan melalui :

$$p_{Y1\epsilon1} = \sqrt{1 - R^2_{YX_1X_2}}$$

$$= 0,672$$

Artinya bahwa pengaruh variabel X_1 dan X_2 secara bersama-sama terhadap variabel Y sebesar 0,548 atau 54,8% variabel X_1 dan X_2 secara bersama-sama mempengaruhi Y , dan sisanya 0,452 atau 45,2% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian.

Didasarkan pada kerangka teori bahwa ada pengaruh positif antara iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja, selanjutnya akan menguji hipotesis secara keseluruhan tersebut dengan bentuk sebagai berikut :

1) Pengujian Hipotesis Secara Simultan

Untuk mengetahui apakah variabel bebas, yaitu iklim organisasi (X_1) dan motivasi (X_2) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja (Y) pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut, dimana statistik hipotesis dapat dinyatakan dalam bentuk sebagai berikut :

$$H_0 : \rho_{YX_1} = \rho_{YX_2} = 0$$

Iklm organisasi (X_1) dan motivasi (X_2) secara simultan tidak berpengaruh nyata terhadap kinerja (Y).

H1 : Sekurang-kurangnya ada sebuah $\rho_{xyi} \neq 0$

Iklm organisasi (X_1) dan motivasi (X_2) secara simultan berpengaruh nyata terhadap kinerja (Y).

H1 : Sekurang-kurangnya ada sebuah $\rho_{xyi} \neq 0$

Pengujian hipotesis tersebut dilakukan melalui statistik uji F, dengan ketentuan terima H_0 jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan tolak H_0 jika $F_{hitung} > F_{tabel}$. Dari perhitungan menggunakan software *SPSS* diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.46 Pengujian Secara Simultan

Hipotesis Alternatif	F_{hitung}	F_{tabel} (5%)	Kesimpulan
(X_1, X_2) secara simultan berpengaruh terhadap Y	29,090	3,23	Signifikan

Sumber : hasil perhitungan melalui SPSS

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, ternyata F_{hitung} sebesar 29,090 lebih besar dari t_{tabel} 3,23 ($F_o > F_\alpha : (k,n-k-1)$ ($29,090 > 3,23$), sehingga hipotesis diterima atau H_0 ditolak. Berarti *pengujian individu dengan hipotesis dapat terus dilakukan* yaitu:

2) Pengujian Hipotesis Secara Individu

Pengujian secara individu dilakukan ketika pengujian secara simultan menolak hipotesis nol berarti sekurang-kurangnya ada satu koefisien jalur yang tidak sama dengan nol. Pengujian ini digunakan untuk mengetahui atau menguji pengaruh

dari masing-masing variabel bebas apakah secara individu signifikan atau tidak. Karena pengujian secara keseluruhan menghasilkan uji yang signifikan, maka analisis selanjutnya dilakukan dengan pengujian secara individu (pengujian secara parsial).

$$H_0 = \rho_{YX_i} = 0$$

$$H_1 = \rho_{YX_i} \neq 0$$

Statistik uji untuk setiap hipotesis

$$t_{0i} = \frac{P_{YX_i}}{\sqrt{\left(1 - R_{Y \ X_1 X_2 X_3}^2\right) Cr_{ii}}} \quad , i = 1, 2, 3 \text{ (output SPSS lihat lampiran)}$$

Tolak H_0 , Jika $t_{0i} > t_{1-\alpha} (n-k-1)$

Dengan menggunakan tabel distribusi t diperoleh: (hasil SPSS sesuai lampiran).

$$t_{0,95(51-2-1)} = t_{\text{tabel}} = 1,96$$

Tabel 4.47 Pengujian hipotesis X1 dan X2 terhadap Y

Koefisien Jalur		t _{hitung}	t _{tabel}	Kesimpulan
PYX ₁	0,563	5,346	1,96	Ho tolak Terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja
PYX ₂	0,309	2,936	1,96	Ho tolak Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja

Sumber : hasil perhitungan

Berdasar hasil perhitungan nilai koefisien jalur variabel (X₁) dan (X₂) terhadap (Y), yang didapatkan dengan menggunakan program SPSS release 12 for windows,

Dengan demikian sesuai dengan kaidah keputusan, bahwa harga-harga t_{hitung} jatuh didaerah H_0 ditolak artinya koefisien jalur signifikan, sehingga diagram jalur tidak mengalami perubahan. Secara konsep dapat dijelaskan bahwa seluruh aspek iklim organisasi dan aspek motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

Selanjutnya akan diuji keberartian (signifikansi) koefisien korelasi antar variabel X_1 dan X_2 dengan hipotesis sebagai berikut:

Dengan tabel uji sebagai berikut

$$t = \frac{r}{\frac{1}{\sqrt{n-3}}} \text{ dan } t_2 = \frac{1}{\sqrt{n-3}}$$

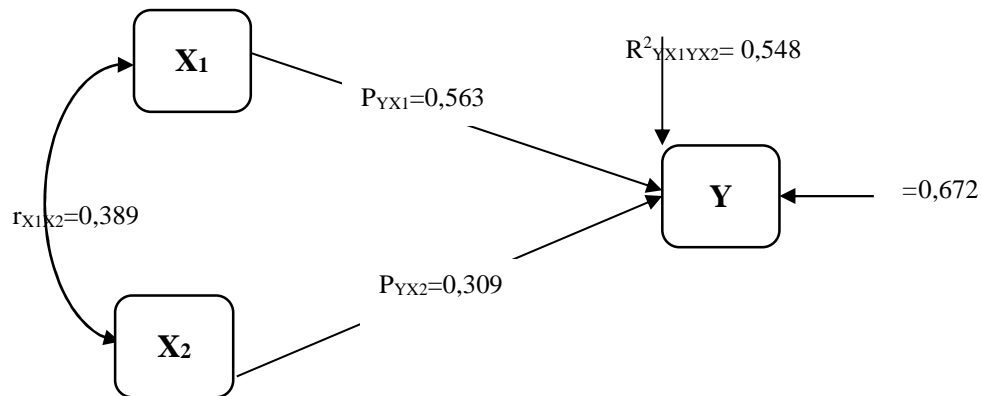
Tolak H_0 Jika $t_{hitung} > t_{(1-\alpha/2;n-k-1)}$ dengan menggunakan tabel t distribusi diperoleh (sesuai lampiran SPSS Release 12)

Tabel 4.48 Pengujian Korelasi antar variabel X

Koefisien Korelasi	T_{hitung}	T_{tabel} $\alpha = 0,05$	Kesimpulan
0,389	2,695	1.96	H_0 tolak Terdapat hubungan yang signifikan antara X_1 dan X_2

Sumber : hasil output SPSS

Dari pengujian korelasi antar variabel X, ternyata $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak, artinya terdapat hubungan langsung diantara variabel iklim organisasi dan motivasi kerja secara lengkap diagram hubungan kausal variabel X_1 dan X_2 terhadap Y adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1 Diagram Iklim Organisasi (X₁) dan Motivasi kerja (X₂) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Dari gambar struktural hubungan antar variabel dengan nilai-nilai parameter struktur di atas, maka pengaruh dari variabel penyebab ke variabel, maka pengaruh iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut adalah :

Tabel 4.49 Pengaruh Variabel X₁ dan X₂ ke Y dan Pengaruh Diluar Variabel X dan Y

Interpretasi Analisis Jalur		
Keterangan	Pengaruh	%
Pengaruh X ₁ , X ₂ ke Y	0,548	54,8
Pengaruh Diluar X ₁ , X ₂ dan Y	0,452	45,2
Jumlah		100

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS

Dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa iklim organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja yakni sebesar 54,8%, sedangkan sisanya sebesar 45,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis yaitu budaya kerja, lingkungan kerja, kompensasi, disiplin kerja, kompetensi, sikap kerja yang memerlukan penelitian lebih lanjut. Namun apabila

dilihat secara parsial iklim organisasi lebih dominan mempengaruhi kinerja daripada motivasi kerja. Hal ini dapat dipahami karena setiap indikator dari iklim organisasi dan motivasi kerja dijadikan suatu aspek pengukuran kinerja.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka dapat terungkap bahwa iklim organisasi terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung pada Dinas Kesehatan Kabupaten Garut dapat dilihat pada tabel 4.50 dibawah ini

Tabel 4.50 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Dari Iklim organisasi Terhadap kinerja

Interpretasi Analisis Jalur			
Ket		Pengaruh	%
X₁	Pengaruh langsung ke Y	0,3170	31,70
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₂ ke Y	0,0676	6,76
Jumlah		0,3846	38,46

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS

Dari tabel di atas dapat terlihat bahwa kontribusi iklim organisasi terhadap kinerja secara langsung sebesar 31,70% dengan koefisien t_{hitung} sebesar 5,346, sedangkan untuk nilai t_{tabel} pada taraf signifikansi $(0,05) = 1,96$, karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, serta tidak langsung melalui variabel motivasi kerja sebesar 6,76%. Sedangkan kontribusi iklim organisasi terhadap kinerja secara keseluruhan mencapai 38,46%, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja, bukti empiris ini memberikan indikasi bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, perlu adanya perbaikan faktor iklim organisasi, karena faktor iklim organisasi terkait erat dengan peningkatan kinerja. Koefisien jalur menunjukkan nilai positif dan signifikan, artinya dimana Iklim organisasi yang kondusif akan mendukung dan mendorong akan meningkatnya motivasi dalam melaksanakan tugas

organisasi yang tercermin dan di aktualisasikan dengan peningkatan kinerja yang ditampilkan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari., maka pegawai akan merasa terpuaskan, hal ini sesuai pendapat Sedarmayanti, (2001:75), bahwa iklim kerja yang baik akan mendorong pegawai agar senang bekerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik menuju ke arah peningkatan kinerja. Pada umumnya, seorang pegawai akan mengalami kinerja dan kerja apabila mempunyai kebebasan dalam menentukan pekerjaan yang ingin dilakukannya dengan cara yang dinginkannya. Demikian pula peran serta dan keterlibatan diri tanpa paksaan, akan meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja. Kesesuaian antara kebutuhan individual dan kebutuhan organisasi, merupakan faktor yang penting untuk menunjang kinerja pegawai.

Demikian juga, hasil perhitungan di atas, maka dapat terungkap bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung dapat terlihat pada tabel 4.51 di bawah ini :

Tabel 4.51 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung dari Motivasi kerja Terhadap Kinerja

Interpretasi Analisis Jalur			
Ket		Pengaruh	%
X₂	Pengaruh langsung ke Y	0,0955	9,55
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₁ ke Y	0,0676	6,76
Jumlah		0,1631	16,31

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS

Dari tabel di atas dapat terlihat bahwa kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja secara langsung sebesar 9,55%, dengan koefisien t_{hitung} sebesar 2,936, sedangkan untuk nilai t_{tabel} pada taraf signifikansi $(0,05) = 1,96$, karena nilai $t_{hitung} >$

t_{tabel} , serta tidak langsung melalui variabel iklim organisasi sebesar 6,76%. Sedangkan kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja secara keseluruhan mencapai 16,31%, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, bukti empiris dimana motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai, sedangkan kinerja yang rendah atau ketidakpuasan akan menyebabkan perilaku yang mengganggu organisasi atau produktivitas kerja rendah, hal ini perlu adanya kesepakatan dalam hal motivasi kerja yang kuat antara pegawai dengan organisasi, karena motivasi kerja terkait erat dengan peningkatan kinerja pegawai. Koefisien jalur menunjukkan nilai positif dan signifikan, artinya apabila motivasi kerja pegawai tinggi, diperkirakan akan meningkat pula kinerjanya, sehingga pegawai terpuaskan, seperti yang dikemukakan Siagian (2000:25) mengatakan, bahwa pemahaman yang lebih tepat tentang motivasi kerja harus dikaitkan dengan prestasi kerja atau unjuk kerja, sehingga motivasi kerja dan unjuk kerja saling berinteraksi.

Demikian juga Mangkunegara (2004:94) mengutip pendapat Ernest J. McCormick yang mengemukakan bahwa: “*Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant in work settings*”. (Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja). Sedangkan dalam pandangan yang lebih sistematis Robbins (2007:205), mengemukakan bahwa pengertian motivasi sebagai berikut :

“.....the willingness to exert high levels of effort to work organizational goals. Conditioned by effort ability to satisfy some individual need. While general motivation is concerned with effort toward any goal, we'll barrow the focus to orgizational goal in order to reflect out singular interest in work related behavior”.

Berdasarkan definisi tersebut diatas dapat digaris bawahi bahwa kata kunci dari pengertian motivasi yaitu upaya (*effort*), tujuan organisasi (*organizational goals*) dan kebutuhan (*need*). Unsur “upaya (*effort*)” merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba sekuat tenaga untuk mendapatkan apa yang diinginkan, tetapi kemungkinan kecil tingkat upaya yang tinggi akan menghantar pada hasil kinerja pekerjaan yang menguntungkan kecuali bila upaya itu disalurkan dalam suatu arah yang bermanfaat bagi organisasi itu. Sedangkan upaya yang diarahkan tersebut haruslah konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi (*organizational goals*), dimana diperlukan motivasi sebagai proses pemenuhan kebutuhan-kebutuhan itu. Berdasarkan pendapat di atas jelas, bahwa unsur motivasi memiliki kontribusi yang cukup tinggi untuk pencapaian kinerja pegawai yang baik.

Motivasi merupakan dorongan yang timbul dalam diri seseorang secara sadar untuk melaksanakan suatu tindakan dengan tujuan tertentu. Dorongan tersebut dapat timbul dengan sendirinya secara internal atau melalui rangsangan eksternal. Dorongan dari dalam melibatkan faktor-faktor individual, seperti kepribadian, sikap mental (*attitudes*) dan persepsi atas peran sedangkan dorongan dari luar melibatkan faktor-faktor organisasional, seperti situasi kerja, partisipasi, pendisiplinan kerja (pengawasan), dan promosi.

Kinerja pegawai itu sendiri dapat dipengaruhi oleh factor iklim organisasi dan motivasi kerja, oleh karena itu besar kecilnya kinerja pegawai yang ada pada individu maupun kelompok tergantung pada efisien dan efektifnya iklim organisasi dan motivasi tersebut, sehingga semakin baik iklim organisasi dan motivasi, maka kinerja pegawai akan meningkat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dengan bertitik tolak dari pembahasan masalah, landasasan teoriti, analisis data empirik, hasil uji hipotesis, maka pada bab terakhir dalam penelitian ini akan dikemukakan beberapa kesimpulan adalah sebagai berikut :

1. Iklim Organisasi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Garut sudah cukup kondusif seperti dalam lingkungan bekerja merasa bersahabat dengan atasan, bawahan maupun rekan sejawat, selalu ingin menolong terhadap teman yang memiliki banyak pekerjaan yang belum terselesaikan, selalu mentaati kebijakan organisasi , namun ada hal yang harus diperhatikan oleh manajemen mengenai kurang sosialisasi tentang penerapan kebijakan atau peraturan yang berlaku saat ini, kurang merasa nyaman sebagai pegawai dinas kesehatan kabupaten garut, keadaan situasi yang kurang kondusif dalam mengambil suatu keputusan, dalam melaksanakan pekerjaan jarang memperoleh imbalan dan penghargaan serta kurangnya kejelasan informasi pengorganisasian dan perumusan pekerjaan dalam hal visi, misi dan sasaran kerja.
2. Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut memiliki tingkat motivasi yang cukup tinggi, dalam arti kondisi kerja yang ada pada saat ini cukup memenuhi kebutuhan mereka dalam hal Kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri, namun ada hal yang harus diperhatikan yaitu kurang berupaya dalam mencapai prestasi yang baik, kurang berupaya untuk tidak ketinggalan oleh

pegawai yang lain, kurang berusaha untuk mengembangkan diri, kurang semangat untuk mendapatkan informasi, kurang semangat untuk berafiliasi dengan lingkungan, kurang semangat untuk bekerja sama, kurang semangat mematuhi segala aturan yang ada, serta kurang berusaha untuk menjaga persahabatan dengan teman sekerja.

3. Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut memiliki kinerja yang cukup tinggi seperti selalu bekerjasama dengan sesama rekan untuk menyelesaikan pekerjaan, memiliki kreativitas dan ide-ide dalam menyelesaikan tugas dan target selalu tercapai dalam bekerja, namun ada hal-hal yang harus diperhatikan yaitu kurang ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan, kurang penguasaan pengetahuan mengenai pekerjaan yang dihadapi selama ini, kurang bertanggung jawab dan berani menanggung resiko terhadap pekerjaan dan keputusan yang diambil, kurang mampu mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan yang berlaku serta kurang memiliki loyalitas terhadap organisasi untuk menjaga keutuhan/ integritas organisasi.
4. Iklim Organisasi dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut. Namun secara parsial iklim organisasi lebih dominan mempengaruhi kinerja pegawai daripada motivasi. Secara parsial, pengaruh iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja adalah sebagai berikut:
 - a. Iklim organisai berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga apabila iklim organisasi kondusif, maka kinerja pegawai akan meningkat pula.

- b. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga semakin tinggi motivasi pegawai, maka kinerja akan semakin tinggi pula .

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pengamatan yang telah dilakukan, maka penulis ingin mengajukan beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan bagi Dinas Kesehatan Kabupaten Garut untuk meningkatkan kinerja pegawai. Saran-saran tersebut antara lain:

1. Iklim organisasi merupakan suatu yang sangat berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai juga berpengaruh terhadap motivasi seseorang, oleh karena itu unsur-unsur iklim organisasi yang harus diperhatikan adalah Dinas harus sosialisasi tentang penerapan kebijakan atau peraturan yang berlaku saat ini, perlu diperhatikan kenyamanan pegawai dalam bekerja di dinas kesehatan kabupaten Garut, Dinas selalu menjaga keadaan situasi yang kondusif dalam mengambil suatu keputusan, dalam melaksanakan pekerjaan perlu memperoleh imbalan dan penghargaan serta Dinas selalu memberikan penjelasan tentang informasi pengorganisasian dan perumusan pekerjaan dalam hal visi, misi dan sasaran kerja.
2. Motivasi merupakan suatu yang sangat berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai, sebaiknya lebih ditingkatkan lagi dalam hal perlu berupaya dalam mencapai prestasi yang baik, perlu berupaya untuk tidak ketinggalan oleh pegawai yang lain, selalu berusaha untuk mengembangkan diri, perlu semangat untuk mendapatkan informasi, perlu semangat untuk berafiliasi

dengan lingkungan, perlu semangat untuk bekerja sama, perlu semangat mematuhi segala aturan yang ada, serta selalu berusaha untuk menjaga persahabatan dengan teman sekerja.

3. Kinerja pegawai semestinya ditingkatkan melalui iklim organisasi dan motivasi, yaitu diperlukan ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan, diperlukan penguasaan pengetahuan mengenai pekerjaan yang dihadapi selama ini, harus bertanggung jawab dan berani menanggung resiko terhadap pekerjaan dan keputusan yang diambil, peningkatan kemampuan dalam mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan yang berlaku serta memiliki loyalitas terhadap organisasi untuk menjaga keutuhan/ integritas organisasi
4. Iklim organisasi dominan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai daripada motivasi, karena itu Dinas Kesehatan Kabupaten Garut dituntut untuk lebih memprioritaskan perbaikan pada iklim organisasi pegawai dengan melaksanakan reformasi birokrasi yang berkesinambungan.
5. Saran Pengembangan Ilmu
 - a. Dikarenakan waktu dan dana penelitian terbatas, disarankan dalam melaksanakan penelitian lebih lanjut, disarankan selain menggunakan datar pertanyaan, dilanjutkan dengan wawancara yang lebih mendalam kesemua responden
 - b. Disarankan untuk meneliti lebih jauh, dengan memperbanyak variabel penyebab yang mempengaruhi kinerja pegawai.

- c. Penelitian ini baru didasarkan pada data yang dirasakan pegawai saja, oleh sebab itu perlu dilengkapi dengan harapan, sehingga data dan informasi akan lebih lengkap yakni apa yang dirasakan dengan apa yang diharapkan dapat diidentifikasi sebagai dasar perbaikan dan masukan organisasi

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Mangkunegara Prabu, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Achmad Bachrudin dan Harapan L. Tobing, 2003, *Analisis Data Untuk Penelitian Survei dengan Menggunakan LISREL*, FMIPA UNPAD, Bandung.
- A.S. Munandar, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabet, Bandung.
- Bambang Wahyudi, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Erlangga
- Castetter, William B. 2001. *The Personnel Function in Education Administration*. New York : Mc. Millan Publishing Co.
- Davis Keith, New Strom, Jhon W. 2002. *Human Behavior at Work Organization Behavior*. 7th Edition Singapore: Mc Graw Hill International Editions.
- Dessler Garry, 2009, *Human Resources Management*, Twelfthth Edition, Prentice Hall, United State.
- Gibson, James, L; John. M. Ivancevich dan J.H. Donnelly, 2004. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses*. Terj. Djoerban Wahid. Jakarta : Erlangga
- H. Hadari Nawawi, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta, Gajah Mada University Press.
- Hartono, 2005, *Manajemen Personalia*, Yogyakarta : BPEE.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Grasindo
- Moch Nazir. 2003. *Metode Penelitian*. Cetakan 5. Ghalia Indonesia: Jakarta.
- Muchdarsyah, Sinungan. 2000. *Produktivitas, Apa dan Bagaimana*. Jakarta : Ankara Persada
- Riduwan, dan Engkos Ahmad Kuncoro, 2008. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Penerbit Alfabeta, Bandung.

- Robbins, Stephen P, 2007, *Organizational Behaviour*, Fifteenth Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Sekaran, Uma, 2003 *Research Method for Business*, International Edition, Prentice Hall, USA.
- Sedarmayanti, 2007, *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*, Bandung, Ilham Jaya.
- Sondang P. Siagian. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta.
- Sugiyono. 2003. *Statistika untuk Penelitian*. Alfabeta : Bandung.
- Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Prenada Media
- Suryana Sumantri, 2001, *Prilaku Organisasi*, Bandung Universitas Padjadjaran.
- Steer, Richard. 1992. Terjemahan Magdalena. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Winardi. 2002. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: PT, Raja Grafindo Persada.

LAMPIRAN

LAMPIRAN A

(Kuesioner)

LAMPIRAN B

(Data Ordinal)

LAMPIRAN C

(Frekuensi Tabel)

LAMPIRAN D

(Data Interval)

LAMPIRAN E

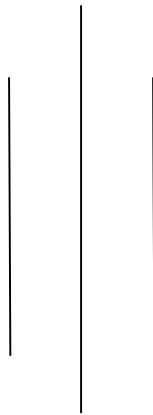
(Uji Hipotesis)

LAMPIRAN F

(Riwayat Hidup)

KUESIONER

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS
KESEHATAN KABUPATEN GARUT**



Oleh

**YUSUF FIRMANSYAH
NPM 4122.5.15.21.0150**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS WINAYA MUKTI
BANDUNG
2018**

Perihal : **Permohonan Pengisian Kuesioner**
Lampiran : 1 (satu) Berkas

Kepada
Yth. Bapak/Ibu/Sdr/i
Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut
di
Bandung

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan tugas akhir berupa tesis pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti, Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia, bersama ini saya mohon bantuan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk dapat memberikan jawaban atas kuesioner yang saya serahkan ini berkaitan dengan penelitian saya yang berjudul : “Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Garut”.

Hasil pengisian jawaban ini merupakan informasi yang hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini semata, tidak untuk dipublikasikan dan bersifat rahasia. Dengan demikian tidak akan mempengaruhi keberadaan Bapak/Ibu/Sdr/i sebagai pegawai Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Garut.

Partisipasi dan bantuan Bapak/Ibu/Sdr/i sangat berarti bagi saya dalam rangka penyusunan tugas akhir ini. Atas perhatian dan kerjasamanya, saya ucapkan terima kasih.

Bandung, Maret 2018

Peneliti

KUESIONER PENELITIAN

Petunjuk Pengisian :

1. Isilah data responden terlebih dahulu dengan lengkap.
2. Bacalah setiap pertanyaan dengan memilih jawaban yang sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Sdr/i, kemudian berilah tanda *check list* (✓) pada salah satu pilihan jawaban yang sudah tersedia.

Data Responden :

Usia :Tahun
Jenis Kelamin : L/P*
Pendidikan Formal : SD/SMP/SMA/DIPLOMA/S-1/S-2*
Lama Bekerja :TahunBulan
Pangkat/Gol :

* *Coret yang tidak perlu*

I. VARIABEL IKLIM ORGANISASI

No	Pertanyaan	Tanggapan				
	Bagaimana Menurut Penilaian Anda Mengenai Iklim organisasi Pada Ini Dalam Hal :					
1	Penerapan kebijakan atau peraturan yang berlaku saat ini dalam mekanisme kerja	Sangat Efektif	Efektif	Cukup Efektif	Tidak Efektif	Sangat Tidak Efektif
2	Kejelasan prosedur kerja yang berjalan saat ini	Sangat Jelas	Jelas	Cukup Jelas	Tidak Jelas	Sangat Tidak Jelas
3	Selalu mentaati kebijakan Organisasi yang ada	Sangat Taat	Taat	Cukup Taat	Tidak Taat	Sangat Tidak Taat
4	Merasa nyaman sebagai pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Garut	Sangat Nyaman	Nyaman	Cukup Nyaman	Tidak Nyaman	Sangat Tidak Nyaman
5	Keadaan situasi dalam mengambil suatu keputusan	Sangat Nyaman	Nyaman	Cukup Nyaman	Tidak Nyaman	Sangat Tidak Nyaman
6	Dalam mengambil keputusan/ memecahkan persoalan selalu bertanya kepada Atasan	Sangat Sering	Sering	Cukup Sering	Kadang-kadang	Tidak Pernah
7	Dalam menetapkan suatu target pekerjaan disesuaikan dengan kemampuan/kompetensi pegawai dan menjadi suatu tantangan dan resiko dalam pekerjaan	Sangat Sesuai	Sesuai	Cukup Sesuai	Tidak Sesuai	Sangat Tidak Sesuai
8	Dalam melaksanakan pekerjaan selalu memperoleh imbalan dan penghargaan	Sangat Sering	Sering	Cukup Sering	Kadang-kadang	Tidak Pernah
9	Kejelasan Informasi pengorganisasian dan perumusan pekerjaan dalam hal visi, misi dan sasaran kerja	Sangat Jelas	Jelas	Cukup Jelas	Tidak Jelas	Sangat Tidak Jelas
10	Diantara rekan sejawat/bawahan maupun pimpinan telah memiliki sikap saling mempercayai dalam bekerja sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing	Sangat Mempercayai	Mempercayai	Cukup Mempercayai	Tidak Mempercayai	Sangat Tidak Mempercayai
11	Sikap anda apabila teman anda memiliki banyak pekerjaan yang belum terselesaikan	Sangat Ingin Menolong	Ingin Menolong	Kadang Ingin Menolong	Tidak Ingin Menolong	Sangat Tidak Ingin Menolong
12	Dalam lingkungan bekerja anda merasa bersahabat dengan atasan, bawahan maupun rekan sejawat	Sangat Mempercayai	Mempercayai	Cukup Mempercayai	Tidak Mempercayai	Sangat Tidak Mempercayai

II. MOTIVASI KERJA

No	Pertanyaan	Tanggapan				
	Bagaimana Menurut Penilaian Anda Mengenai Motivasi Kerja Anda Saat Ini Dalam Hal :					
1	Upaya untuk berprestasi baik	Sangat Memiliki Upaya	Memiliki Upaya	Cukup Memiliki Upaya	Tidak Memiliki Upaya	Sangat Tidak Memiliki Upaya
2	Upaya untuk tidak ketinggalan oleh pegawai lain dalam prestasi	Sangat Memiliki Upaya	Memiliki Upaya	Cukup Memiliki Upaya	Tidak Memiliki Upaya	Sangat Tidak Memiliki Upaya
3	Usaha untuk mengembangkan diri	Sangat Memiliki Usaha	Memiliki Usaha	Cukup Memiliki Usaha	Tidak Memiliki Usaha	Sangat Tidak Memiliki Usaha
4	Upaya untuk mendapatkan pengakuan dari hasil kerjanya	Sangat Memiliki Upaya	Memiliki Upaya	Cukup Memiliki Upaya	Tidak Memiliki Upaya	Sangat Tidak Memiliki Upaya
5	Semangat untuk mendapatkan informasi terkini	Sangat Bersemangat	Bersemangat	Cukup Bersemangat	Tidak Bersemangat	Sangat Tidak Bersemangat
6	Kemampuan menghadapi kesulitan	Sangat Memiliki Kemampuan	Memiliki Kemampuan	Cukup Memiliki Kemampuan	Tidak Memiliki Kemampuan	Sangat Tidak Memiliki Kemampuan
7	Semangat untuk berafiliasi dengan lingkungannya	Sangat Bersemangat	Bersemangat	Cukup Bersemangat	Tidak Bersemangat	Sangat Tidak Bersemangat
8	Semangat untuk dapat bekerjasama	Sangat Bersemangat	Bersemangat	Cukup Bersemangat	Tidak Bersemangat	Sangat Tidak Bersemangat
9	Semangat mematuhi segala aturan yg ada	Sangat Bersemangat	Bersemangat	Cukup Bersemangat	Tidak Bersemangat	Sangat Tidak Bersemangat
10	Semangat untuk disiplin pada waktu	Sangat Bersemangat	Bersemangat	Cukup Bersemangat	Tidak Bersemangat	Sangat Tidak Bersemangat
11	Usaha untuk menjaga persahabatan dengan teman sekerja	Sangat Memiliki Usaha	Memiliki Usaha	Cukup Memiliki Usaha	Tidak Memiliki Usaha	Sangat Tidak Memiliki Usaha
12	Selalu menghormati pimpinan	Sangat Menghormati	Menghormati	Cukup Menghormati	Tidak Menghormati	Sangat Tidak Menghormati
13	Berusaha agar dirinya dihargai	Sangat Memiliki Usaha	Memiliki Usaha	Cukup Memiliki Usaha	Tidak Memiliki Usaha	Sangat Tidak Memiliki Usaha
14	Upaya untuk tidak diremehkan	Sangat Memiliki Upaya	Memiliki Upaya	Cukup Memiliki Upaya	Tidak Memiliki Upaya	Sangat Tidak Memiliki Upaya
15	Kehadiran anda sangat diperlukan orang lain	Sangat Diperlukan	Diperlukan	Cukup Diperlukan	Tidak Diperlukan	Sangat Tidak Diperlukan
16	Berusaha untuk selalu menjaga wibawa	Sangat Memiliki Usaha	Memiliki Usaha	Cukup Memiliki Usaha	Tidak Memiliki Usaha	Sangat Tidak Memiliki Usaha

III. KINERJA PEGAWAI

No	Pertanyaan	Tanggapan				
	Bagaimana menurut penilaian anda mengenai prestasi kerja anda selama ini					
1	Ketercapaian target dalam bekerja	Sangat Tercapai	Tercapai	Cukup Tercapai	Tidak Tercapai	Sangat Tidak Tercapai
2	Efisiensi waktu untuk mengerjakan suatu pekerjaan	Sangat Efisien	Efisien	Cukup Efisien	Tidak Efisien	Sangat Tidak Efisien
3	Ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan	Sangat Teliti	Teliti	Cukup Teliti	Tidak Teliti	Sangat Tidak Teliti
4	Penguasaan pengetahuan mengenai pekerjaan yang dihadapi selama ini	Sangat Menguasai	Menguasai	Cukup Menguasai	Tidak Menguasai	Sangat Tidak Menguasai
5	Dalam menyelesaikan pekerjaan anda selalu mengeluarkan ide-ide atau gagasan untuk mengatasi masalah yang rumit	Sangat Sering	Sering	Cukup Sering	Kadang-kadang	Tidak Pernah
6	selalu berusaha bekerjasama dengan sesama rekan untuk menyelesaikan pekerjaan	Sangat Sering	Sering	Cukup Sering	Kadang-kadang	Tidak Pernah
7	selalu bertanggung jawab dan berani menanggung resiko terhadap pekerjaan dan keputusan yang diambil	Sangat bertanggung jawab	Bertanggung jawab	Cukup bertanggung jawab	Tidak bertanggung jawab	Sangat Tidak bertanggung jawab
8	mampu mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan yang berlaku	Sangat Mampu	Mampu	Cukup Mampu	Tidak Mampu	Sangat Tidak Mampu
9	memiliki loyalitas terhadap organisasi untuk menjaga keutuhan/ integritas organisasi	Sangat Loyal	Loyal	Cukup Loyal	Tidak Loyal	Sangat Tidak Loyal

Catatan :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

-----Terima kasih atas partisipasi anda-----

Frequency Table Variabel Iklim Organisasi

x1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Efektif	16	31,4	31,4	31,4
	Cukup efektif	31	60,8	60,8	92,2
	Tidak efektif	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

x1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jelas	22	43,1	43,1	43,1
	Cukup jelas	25	49,0	49,0	92,2
	Tidak jelas	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

x1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat taat	1	2,0	2,0	2,0
	Taat	27	52,9	52,9	54,9
	Cukup taat	22	43,1	43,1	98,0
	Tidak taat	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

x1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat nyaman	2	3,9	3,9	3,9
	Nyaman	19	37,3	37,3	41,2
	Cukup nyaman	22	43,1	43,1	84,3
	Tidak nyaman	8	15,7	15,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

x1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nyaman	14	27,5	27,5	27,5
	Cukup nyaman	34	66,7	66,7	94,1
	Tidak nyaman	3	5,9	5,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

x1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat sering	1	2,0	2,0	2,0
	Sering	26	51,0	51,0	52,9
	Cukup sering	16	31,4	31,4	84,3
	Kadang-kadang	8	15,7	15,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

x1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat sesuai	2	3,9	3,9	3,9
	Sesuai	26	51,0	51,0	54,9
	Cukup sesuai	21	41,2	41,2	96,1
	Tidak sesuai	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

x1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat sering	1	2,0	2,0	2,0
	Sering	6	11,8	11,8	13,7
	Cukup sering	9	17,6	17,6	31,4
	Kadang-kadang	33	64,7	64,7	96,1
	Tidak pernah	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

X1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat jelas	1	2,0	2,0	2,0
	Jelas	12	23,5	23,5	25,5
	Cukup jelas	37	72,5	72,5	98,0
	Tidak jelas	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

X1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat mempercayai	4	7,8	7,8	7,8
	Mempercayai	17	33,3	33,3	41,2
	Cukup mempercayai	25	49,0	49,0	90,2
	Tidak mempercayai	5	9,8	9,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

X1.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat ingin menolong	2	3,9	3,9	3,9
	Ingin menolong	33	64,7	64,7	68,6
	Kadang ingin menolong	14	27,5	27,5	96,1
	Tidak ingin menolong	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

X1.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat mempercayai	8	15,7	15,7	15,7
	Mempercayai	26	51,0	51,0	66,7
	Cukup mempercayai	14	27,5	27,5	94,1
	Tidak mempercayai	3	5,9	5,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Frequency Table Variabel Motivasi

x2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat memiliki upaya	7	13,7	13,7	13,7
	Memiliki upaya	11	21,6	21,6	35,3
	Cukup memiliki upaya	8	15,7	15,7	51,0
	Tidak memiliki upaya	12	23,5	23,5	74,5
	Sangat tidak memiliki upaya	13	25,5	25,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

x2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat memiliki upaya	7	13,7	13,7	13,7
	Memiliki upaya	12	23,5	23,5	37,3
	Cukup memiliki upaya	12	23,5	23,5	60,8
	Tidak memiliki upaya	20	39,2	39,2	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

x2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat memiliki usaha	5	9,8	9,8	9,8
	Memiliki usaha	15	29,4	29,4	39,2
	Cukup memiliki usaha	10	19,6	19,6	58,8
	Tidak memiliki usaha	8	15,7	15,7	74,5
	Sangat tidak memiliki usaha	13	25,5	25,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

x2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat memiliki upaya	4	7,8	7,8	7,8
	Memiliki upaya	12	23,5	23,5	31,4
	Cukup memiliki upaya	27	52,9	52,9	84,3
	Tidak memiliki upaya	8	15,7	15,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

x2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat bersemangat	9	17,6	17,6	17,6
	Bersemangat	11	21,6	21,6	39,2
	Cukup bersemangat	11	21,6	21,6	60,8
	Tidak bersemangat	7	13,7	13,7	74,5
	Sangat tidak bersemangat	13	25,5	25,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

x2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat memiliki kemampuan	5	9,8	9,8	9,8
	Memiliki kemampuan	7	13,7	13,7	23,5
	Cukup memiliki kemampuan	38	74,5	74,5	98,0
	Tidak memiliki kemampuan	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

x2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat bersemangat	3	5,9	5,9	5,9
	Bersemangat	16	31,4	31,4	37,3
	Cukup bersemangat	10	19,6	19,6	56,9
	Tidak bersemangat	22	43,1	43,1	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

x2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat bersemangat	6	11,8	11,8	11,8
	Bersemangat	17	33,3	33,3	45,1
	Cukup bersemangat	8	15,7	15,7	60,8
	Tidak bersemangat	7	13,7	13,7	74,5
	Sangat tidak bersemangat	13	25,5	25,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

x2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat bersemangat	4	7,8	7,8	7,8
	Bersemangat	18	35,3	35,3	43,1
	Cukup bersemangat	8	15,7	15,7	58,8
	Tidak bersemangat	21	41,2	41,2	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

x2.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat bersemangat	4	7,8	7,8	7,8
	Bersemangat	17	33,3	33,3	41,2
	Cukup bersemangat	17	33,3	33,3	74,5
	Tidak bersemangat	13	25,5	25,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

x2.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat memiliki usaha	8	15,7	15,7	15,7
	Memiliki usaha	18	35,3	35,3	51,0
	Cukup memiliki usaha	5	9,8	9,8	60,8
	Tidak memiliki usaha	7	13,7	13,7	74,5
	Sangat tidak memiliki usaha	13	25,5	25,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

x2.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat menghormati	7	13,7	13,7	13,7
	Menghormati	18	35,3	35,3	49,0
	Cukup menghormati	6	11,8	11,8	60,8
	Tidak menghormati	20	39,2	39,2	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

x2.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat memiliki usaha	5	9,8	9,8	9,8
	Memiliki usaha	12	23,5	23,5	33,3
	Cukup memiliki usaha	21	41,2	41,2	74,5
	Tidak memiliki usaha	13	25,5	25,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

x2.14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat memiliki upaya	6	11,8	11,8	11,8
	Memiliki upaya	14	27,5	27,5	39,2
	Cukup memiliki upaya	18	35,3	35,3	74,5
	Tidak memiliki upaya	13	25,5	25,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

x2.15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat diperlukan	4	7,8	7,8	7,8
	Diperlukan	12	23,5	23,5	31,4
	Cukup diperlukan	33	64,7	64,7	96,1
	Tidak diperlukan	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

x2.16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat memiliki usaha	2	3,9	3,9	3,9
	Memiliki usaha	17	33,3	33,3	37,3
	Cukup memiliki usaha	30	58,8	58,8	96,1
	Tidak memiliki usaha	2	3,9	3,9	100,0
Total		51	100,0	100,0	

Frequency Table Variabel Kinerja

y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tercapai	3	5,9	5,9	5,9
	Tercapai	16	31,4	31,4	37,3
	Cukup tercapai	31	60,8	60,8	98,0
	Kadang-kadang tercapai	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat efisien	2	3,9	3,9	3,9
	Efisien	10	19,6	19,6	23,5
	Cukup efisien	39	76,5	76,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Teliti	11	21,6	21,6	21,6
	Cukup teliti	39	76,5	76,5	98,0
	Tidak teliti	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat menguasai	2	3,9	3,9	3,9
	Menguasai	17	33,3	33,3	37,3
	Cukup menguasai	17	33,3	33,3	70,6
	Tidak menguasai	15	29,4	29,4	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat sering	2	3,9	3,9	3,9
	Sering	24	47,1	47,1	51,0
	Cukup sering	18	35,3	35,3	86,3
	Kadang-kadang	7	13,7	13,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat sering	5	9,8	9,8	9,8
	Sering	21	41,2	41,2	51,0
	Cukup sering	16	31,4	31,4	82,4
	Kadang-kadang	9	17,6	17,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat bertanggungjawab	3	5,9	5,9	5,9
	Bertanggungjawab	15	29,4	29,4	35,3
	Cukup bertanggungjawab	21	41,2	41,2	76,5
	Tidak bertanggungjawab	12	23,5	23,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat mampu	2	3,9	3,9	3,9
	Mampu	17	33,3	33,3	37,3
	Cukup mampu	19	37,3	37,3	74,5
	Tidak mampu	13	25,5	25,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

y9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat loyal	3	5,9	5,9	5,9
	Loyal	18	35,3	35,3	41,2
	Cukup loyal	12	23,5	23,5	64,7
	Tidak loyal	18	35,3	35,3	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Uji Hipotesis

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MOTIVASI, IKLIM ^b		Enter

a. Dependent Variable: KINERJA

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,740 ^a	,548	,529	4,17610

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI, IKLIM

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1014,643	2	507,321	29,090	,000 ^b
	Residual	837,110	48	17,440		
	Total	1851,753	50			

a. Dependent Variable: KINERJA

b. Predictors: (Constant), MOTIVASI, IKLIM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-4,721	3,736		-1,264	,212
	IKLIM	,594	,111	,563	5,346	,000
	MOTIVASI	,144	,049	,309	2,936	,005

a. Dependent Variable: KINERJA

Correlations

		IKLIM	MOTIVASI
IKLIM	Pearson Correlation	1	,389**
	Sig. (2-tailed)		,005
	N	51	51
MOTIVASI	Pearson Correlation	,389**	1
	Sig. (2-tailed)	,005	
	N	51	51

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