

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Kebijakan penataan kelembagaan pemerintah saat ini banyak diarahkan pada upaya *rightsizing*, yaitu upaya penyederhanaan birokrasi pemerintah yang diarahkan untuk mengembangkan organisasi yang lebih proporsional dan transparan, sehingga diharapkan organisasi tidak terlalu besar tetapi sesuai dengan semangat pembaharuan fungsi-fungsi pemerintahan yang bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme.

Perubahan pada era reformasi menuju Indonesia Baru yang diharapkan lebih baik dari masa lalu menuntut untuk terbuka terhadap segala aspek perubahan, dengan menerapkan asas bahwa yang baik terus dilanjutkan, sedangkan yang kurang baik perlu direformasi (*continuity and reform*) menuju kesempurnaan. Perkembangan lingkungan strategis di era globalisasi menuntut dilaksanakannya restrukturisasi atau reorganisasi kelembagaan, termasuk birokrasinya dengan memperhatikan adanya paradigma baru, yaitu pemerintah yang mempunyai keberpihakan kepada kepentingan masyarakat yang bebas dari monopoli kekuasaan.

Sumber daya yang dapat menjadi modal penting dalam suatu organisasi selain manusia dan informasi adalah organisasi itu sendiri. Organisasi sebagai suatu entitas, dengan kemampuan adaptasi dan komunikasi yang tinggi dalam mengintegrasikan visi, misi, nilai-nilai dan strategi membentuk satu kekuatan

dalam satu kultur kinerja (*performance culture*), sehingga energi seluruh komponen dapat terfokus pada pencapaian tujuan strategis yang telah digariskan. Hal ini merupakan modal penting dalam proses manajemen sumber daya. Fleksibilitas tiap-tiap komponen organisasi untuk mengarahkan fokus strateginya ke sasaran utama organisasi perlu terus dikembangkan sebagai modal atau kemampuan internal organisasi yang sangat penting (*organization capital*).

Organisasi dituntut untuk senantiasa melakukan langkah penyesuaian dan perubahan serta meningkatkan kemampuan agar dapat menjalankan fungsinya secara optimal, hal ini diperlukan guna mengantisipasi terhadap kondisi masa yang akan datang. Jika penyesuaian atau perubahan tidak dilakukan maka kelangsungan organisasi akan terancam dan bahkan menjadi punah.

Perubahan organisasi dapat dilakukan dalam berbagai bentuk antara lain melalui reorganisasi atau penataan organisasi baik yang berskala besar maupun kecil. Dalam skala besar penataan organisasi dapat berupa perombakan struktur sebuah unit organisasi, pengembangan maupun pengurangan pejabat atau pegawai melalui rasionalisasi kebutuhan pada berbagai sektor.

Penataan organisasi adalah salah satu wujud perubahan organisasi dengan cara menata kembali organisasinya, baik orang-orang yang terlihat di dalamnya maupun struktur organisasinya, baik secara vertikal maupun horizontal agar lebih efektif dalam membantu tercapainya tujuan. Penataan organisasi vertikal diartikan memperpanjang atau memperpendek tingkatan suatu organisasi, sedangkan penataan organisasi horizontal diartikan sebagai perubahan struktur organisasi dengan cara menambah atau mengurangi jumlah bagian atau departemennya.

French and Bell (1981: 472) mengemukakan mengenai pengertian penataan organisasi sebagai berikut:

*A planned systemic process in which applied behavioral science principle and practice are introduced into an on going organization to ward the goals of affecting organizational improvement, greater organizational competence and greater organizational performance.*

Pendapat tersebut menjelaskan bahwa penataan organisasi merupakan proses perencanaan sistematis yang menerapkan prinsip dan praktek dari keilmuan perilaku yang dikenalkan dalam kegiatan organisasi secara terus menerus untuk mencapai tujuan penyempurnaan organisasi, kompetensi organisasi yang lebih baik dan kinerja organisasi yang lebih baik.

Kinerja pegawai dimaksud merupakan penyelesaian pekerjaan yang berkualitas, tepat waktu yang disertai dengan kualitas dan kuantitas yang dihasilkan sesuai dengan target yang telah ditentukan. Pelaksanaan suatu pekerjaan dinilai memenuhi standar yang tepat, bila mengacu pada hasil pekerjaan sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan, sehingga mencapai hasil dan sasaran yang telah ditetapkan. Menurut Jamari dalam Rivai (2009: 633), kinerja pegawai: **“sebagai perwujudan wewenang, tugas dan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya untuk mencapai tujuan yang telah digariskan oleh organisasi”**. Pemahaman kinerja pegawai dimaksud, termasuk kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Banjar.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Banjar Nomor 6 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Kota Banjar Nomor 11 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah Kota Banjar, Dinas Kesehatan Kota Banjar sebagai unsur pelaksana otonomi daerah mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan

pemerintah daerah di bidang kesehatan. Berdasarkan Peraturan Walikota Banjar Nomor 28 Tahun 2012 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Unsur Organisasi Dinas Kesehatan Kota Banjar, Dinas Kesehatan Kota Banjar dipimpin oleh seorang Kepala Dinas. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Kepala Dinas Kesehatan Kota Banjar membawahi 4 unit organisasi sebagai berikut: Sekretariat, Bidang Bina Kesehatan Masyarakat, Bidang Bina Pelayanan Kesehatan serta Bidang Bina Pengendalian Penyakit dan Lingkungan.

Merujuk tugas pokok dan fungsi di atas, terlihat bahwa tugas yang diemban oleh Dinas Kesehatan Kota Banjar dengan segala permasalahan yang dihadapinya mengalami kesulitan dalam pelaksanaannya. Proses pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan tugas pokok dan fungsi akan semakin lancar, apabila kinerja pegawai berjalan dengan tepat sesuai dengan prosedur yang ada. Kinerja pegawai yang kurang menunjang atau kurang tepat akan menghambat pencapaian pelaksanaan fasilitasi pelayanan kesehatan. Dalam kenyataannya kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Banjar tidak berjalan sesuai dengan aturan yang menyebabkan tidak lancarnya pelaksanaan kerja secara memadai.

Penelitian awal yang dilakukan peneliti, terkait dengan tugas-tugas pada Dinas Kesehatan Kota Banjar ditemukan masalah yang berhubungan dengan Kinerja Pegawai rendah. Hal ini tampak dari adanya beberapa indikator masalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja pegawai rendah. Contohnya pada Bidang Bina Pelayanan Kesehatan, dalam pelaksanaan penyusunan program kerja pelayanan kesehatan sering terjadi ketidaksesuaian dengan Juklak dan Juknis, sehingga



diperlukan perbaikan hingga berkali-kali dalam penyelesaiannya. Penyusunan program kerja pelayanan kesehatan yang seharusnya dapat diselesaikan tanpa adanya perbaikan, pada kenyataannya selalu melalui tahap perbaikan yang berulang hingga 4-6 kali. Hal ini disebabkan karena ketepatan, ketelitian dan mutu kerja pegawai masih rendah.

2. Keandalan kerja pegawai masih rendah, indikasinya terlihat pada Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, dalam pelaksanaan pengelolaan data kepegawaian masih tidak sesuai dengan aturan yang ada, yang disebabkan karena pegawai tidak terampil dalam mengelola data program kepegawaian. Data kepegawaian yang seharusnya disimpan dalam 1 berkas, pada kenyataannya disimpan dalam 5 berkas, hal ini mengakibatkan sering terjadi kesulitan dalam menemukan data pegawai karena tidak tersusunnya data dengan baik.

Berdasarkan indikator-indikator masalah di atas, berikut ini dikemukakan tabel yang menerangkan kelengkapan data awal untuk menjelaskan indikator masalah secara ringkas:



UNIVERSITAS PASUNDAN

**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**

Penataan Organisasi secara penuh. Selanjutnya berdasarkan pernyataan masalah tersebut dirumuskan identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Apakah Penataan Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Banjar.
2. Apakah Penataan Organisasi yang ditentukan Kategori-kategori Penataan Organisasi yang meliputi: Kategori Penataan Struktur, Kategori Penataan Teknologi, Kategori Penataan Setting Fisik serta Kategori Penataan Orang berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Banjar.

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

1. Menganalisis besarnya pengaruh Penataan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Banjar.
2. Mengembangkan konsep teori Kategori-kategori Penataan Organisasi dan Dimensi-dimensi Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Banjar.
3. Menerapkan secara teoritis Penataan Organisasi dalam memecahkan masalah Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Banjar.

#### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

1. Kegunaan teoritis, hasil penelitian ini dapat mengembangkan khasanah keilmuan, khususnya Ilmu Kebijakan Publik yang berkaitan dengan Penataan Organisasi dan Kinerja Pegawai.

2. Kegunaan praktis, hasil penelitian ini dapat berguna sebagai bahan masukan kepada Dinas Kesehatan Kota Banjar.



UNIVERSITAS PASUNDAN



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BEPIKIR DAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Kajian Pustaka**

Proses pelaksanaan pengkajian pustaka dimaksudkan untuk memaparkan kajian secara luas mengenai teori dan hasil penelitian sebelumnya yang digunakan untuk mendukung penelitian yang dilakukan. Pada Bab ini dilakukan pembahasan terhadap variabel-variabel yang penelitian ini secara komprehensif. Beberapa hasil penelitian yang mengkaji kategori dan faktor dari fungsi administrasi secara luas pun dikemukakan pada bagian ini.

##### **2.1.1. Hasil Penelitian Mulyana Ernawan (2005)**

Ernawan (2005) melakukan penelitian tentang pengaruh Penataan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Bandung. Penelitian ini didasarkan pada masalah pokok, yaitu Kinerja Pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Bandung rendah yang diduga disebabkan oleh belum optimalnya pelaksanaan variabel penataan organisasi.

Metode yang digunakan adalah metode survey deskriptif eksplanatif yang menjelaskan fenomena dengan meneliti pengaruh Penataan Struktur Organisasi sebagai variabel bebas yang disimbolkan dengan (X) terhadap variabel Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat yang disimbolkan dengan (Y). Penelitian ini menggunakan teknik analisis kuantitatif melalui analisis jalur (path analysis) yang

dimaksudkan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel Penataan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai baik secara simultan maupun parsial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tiga dimensi Penataan Organisasi tersebut teruji dalam mempengaruhi Kinerja Pegawai. Secara parsial Penataan Organisasi terdiri dari empat dimensi Penataan Organisasi yang meliputi: Sumber Daya Manusia (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai sebesar 7,13%. Sumber Daya Keuangan (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai sebesar 12,32%. Sarana dan Prasarana (X3) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai sebesar 7,62%. Variabel Penataan Organisasi secara simultan berpengaruh positif dalam mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Bandung yaitu sebesar 51,3%.

Kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa variabel Penataan Organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Bandung. Selain itu, variabel Kinerja Pegawai tersebut bukan saja dipengaruhi oleh dimensi-dimensi Penataan Organisasi, tapi ada pengaruh lain di luar dimensi-dimensi Penataan Organisasi. Berdasarkan dugaan dan temuan Peneliti di lapangan, faktor lain tersebut diantaranya yaitu pelanggan atau pihak yang menerima pelayanan yang dalam hal ini adalah para anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Bandung, faktor pimpinan atau faktor lainnya di luar dugaan Peneliti yang masih terkait dengan prinsip-prinsip administrasi.

**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**

(X3) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,29%, dan Komponen Kompensasi tidak langsung (X4) berpengaruh secara tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 19,26%. Dari ke empat Kompensasi yang memberikan pengaruh dominan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai, yaitu Komponen Kompensasi tidak langsung (X4) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 19,26%.

Kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Jawa Barat. Bahwa secara menyeluruh Kompensasi telah dilaksanakan dan dijalankan sesuai dengan faktor-faktor Kinerja Pegawai.

### **2.1.3. Relevansi dengan Hasil Penelitian Terdahulu**

Paparan hasil penelitian di atas dari Mulyana (2005) dan Umsiah (2011), dimaksudkan sebagai bahan rujukan pengembangan teori pada penelitian ini, serta untuk melihat relevansi keterkaitan antara hasil penelitian di atas dengan penelitian yang dilakukan peneliti. Adapun relevansi hasil penelitian ini dengan penelitian di atas dikemukakan pada tabel sebagai berikut:

UNIVERSITAS PASUNDAN

**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**

Setelah memahami berbagai perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian peneliti, maka tampak tingkat keaslian penelitian ini, sehingga penelitian terdahulu menjadi daya dukung dan memberikan inspirasi bagi peneliti untuk menghasilkan penelitian yang berkualitas dan orisinal.

#### **2.1.4. Lingkup Administrasi Publik**

Sebelum menguraikan teori-teori yang berkaitan dengan Penataan Organisasi dan Kinerja Pegawai terlebih dahulu dikemukakan lingkup administrasi publik dan implementasi kebijakan publik sebagai konsep yang mengemukakan pendapat para ahli. Di samping itu untuk memperkuat kajian teoritik yang berkaitan dengan pemahaman administrasi publik dan implementasi kebijakan publik sebagai ciri bahwa tulisan ini membahas tentang kajian administrasi publik.

Perubahan perkembangan administrasi publik dari waktu ke waktu berjalan seiring dengan tuntutan perbaikan dan kemajuan kebutuhan masyarakat yang dibarengi dengan perubahan paradigma berpikir dari publik. Kasim (1994: 8) menyatakan mengenai perkembangan administrasi publik sebagai berikut:

**Perkembangan administrasi publik di suatu negara banyak dipengaruhi oleh dinamika masyarakatnya, di mana keinginan masyarakat tersalur melalui sistem politik, sehingga administrasi publik dapat merasakan tantangan untuk memenuhi kebutuhan pelayanan masyarakat yang selalu berubah.**

Administrasi publik (*public administration*) yang lebih dikenal di Indonesia dengan istilah administrasi negara, selanjutnya dalam tulisan ini akan disebut administrasi publik, merupakan salah satu aspek dari kegiatan



**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**

administrasi publik itu berasal dari ilmu politik yang ditujukan agar proses kegiatan kenegaraan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Kontek politik, administrasi publik sangat berperan dalam perumusan kebijakan negara. Hal ini dikemukakan oleh Henry Terjemahan Lontoh (1993: 33) yang menyebutkan bahwa: *“For the later of the twentieth century, the public bureaucracy has been the locus of public policy formulation and the major determinant of where this county is going”*. Pendapat tersebut menyatakan bahwa pada abad ke 20, birokrasi publik telah menjadi bagian dari kebijakan publik dan faktor penentu bagi proses peradaban yang sedang maju.

Administrasi publik telah dipandang sebagai bagian yang sama pentingnya dengan fungsi pelaksanaan kebijakan negara (*public policy implementation*). Birokrasi pemerintah telah menjadi wadah perumusan kebijakan negara dan penentu utama ke mana negara itu akan dituju. Pendapat tersebut di dukung oleh Gordon dalam Henry terjemahan Lontoh (1988: 21-22) yang menyatakan:

**Birokrasi pemerintah semakin dituntut untuk menerapkan unsur-unsur efisiensi agar penggunaan sumber daya berlangsung secara optimal di sektor publik. Selain itu, dituntut adanya keahlian administratif sehingga dapat diwujudkan pemerintahan yang efisien atau dengan perkataan lain, pejabat dalam administrasi pemerintah dapat ditingkatkan menjadi lebih profesional.**

Berdasarkan pendapat di atas, sebaiknya birokrasi pemerintah melakukan tindakan efisien dalam penggunaan perangkat lunak maupun perangkat keras dan juga menempatkan orang sesuai dengan keahlian yang dimiliki. Menurut Gordon dalam Henry terjemahan Lontoh (1988: 6) menyatakan bahwa ciri dari:

**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**

dijalankan oleh lembaga-lembaga negara sebagai kebijakan negara yang harus diimplementasikan dalam kehidupan masyarakat secara menyeluruh.

Gordon dalam Kasim (1994: 12) menyatakan pemahaman mengenai peran administrasi publik sebagai berikut:

**Administrasi publik mempunyai peranan yang lebih besar dan lebih banyak terlibat dalam perumusan kebijakan, implementasi dan evaluasi kebijakan. Hal tersebut telah mempengaruhi perkembangan ilmu administrasi publik yang ruang lingkupnya mulai mencakup analisis dan perumusan kebijakan (*policy analysis and formulation*), pelaksanaan dan pengendalian pelaksanaan (*policy implementation*) serta Pengawasan Melekat dan penilaian hasil kebijakan tersebut (*policy evaluation*).**

Administrasi publik pada dasarnya tercermin dari tindakan individu sesuai dengan peranan dan jabatan yang diimplementasikan melalui peraturan perundangan yang dikeluarkan oleh lembaga negara baik legislatif, eksekutif dan peradilan negara yang berlaku pada suatu negara yang mengeluarkan peraturan dan perundangan tersebut. Hakekatnya administrasi publik terlibat dalam seluruh proses kebijakan publik untuk dijadikan landasan dalam melakukan dan memberikan pelayanan pada masyarakat sebagai implementasi kebijakan publik.

Menurut Atmosudirdjo (1982: 9) memberikan definisi administrasi publik sebagai “**organisasi dan administrasi dari unit-unit organisasi yang mengejar tercapainya tujuan-tujuan kenegaraan**”. Pendapat tersebut menyatakan bahwa organisasi dan administrasi dua sisi yang tidak dapat dipisahkan dalam pencapaian tujuan. Sedangkan Kristiadi (1994: 3) menyebutkan:

**Tujuan kenegaraan sebagaimana dimaksud adalah upaya mewujudkan kesejahteraan rakyat melalui penyediaan berbagai barang-barang publik (*public goods*) dan memberikan pelayanan publik (*public service*).**

**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**

4. Kebebasan (*liberty*).
5. Kesejahteraan (*welfare*).

Penyelenggaraan berbagai kegiatan di atas, pada dasarnya merupakan kegiatan administrasi publik yang dilaksanakan oleh birokrasi pemerintah. Adanya kesejajaran fungsi antara politik dan administrasi dalam praktek kenegaraan, menjadikan politik mempunyai hubungan yang erat sekali dengan administrasi telah membantah pendapat yang mendikotomikan antara politik dan administrasi sebagaimana dinyatakan Goodnow dalam Islamy (1994: 3) bahwa:

**Pemerintah mempunyai dua fungsi yang berbeda (*two distinct functions of government*), yaitu fungsi politik dan fungsi administrasi. Fungsi politik ada kaitannya dengan pembuatan kebijakan atau perumusan pernyataan keinginan negara (*has to do with policies or expressions of the state will*), sedangkan fungsi administrasi adalah yang berkenaan dengan pelaksanaan kebijakan-kebijakan tersebut (*has to do with the execution of the policies*).**

Pendapat yang lain tidak sedikit yang menyatakan bahwa pada kenyataannya pakar administrasi menyetujui adanya dikotomi antara politik dan administrasi sebagaimana dikemukakan Goodnow. Karena pada dasarnya peranan birokrasi pemerintahan bukan saja melaksanakan kebijakan negara. tetapi juga berperan pula dalam merumuskan kebijakan. Peranan kembar yang dimainkan oleh birokrasi pemerintah tersebut. memberikan gambaran tentang pentingnya administrasi publik dalam proses politik.

Konteks di atas, secara praktis menyatakan bahwa tugas birokrasi pemerintah Indonesia merupakan sebagian saja dari fungsi administrasi publik, karena lebih banyak sebagai pelaksana (*the execution or implementation*) atas kebijakan yang telah ditetapkan oleh badan-badan politik melalui mekanisme dan



proses politik dalam sistem Demokrasi Pancasila yang telah dianut selama kurun waktu setengah abad. Dalam konteks perumusan kebijakan, maka peran administrasi publik sebagaimana dikemukakan Presthus dalam Kristiadi (1994: 24) bahwa: ***“Public administration involves the implementation of public policy which has been determined by representative political bodies”***. Pendapat tersebut menyatakan bahwa administrasi publik menyangkut implementasi kebijakan publik yang telah ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik.

Pernyataan Presthus di atas, mengindikasikan bahwa administrasi bukan sekedar melaksanakan kebijakan negara (*public policy*) melainkan juga terlibat dalam proses perumusan kebijakan negara dan penentuan tujuan serta cara-cara pencapaian tujuan negara tersebut. Dalam konteks ini, maka administrasi publik tidak hanya berkaitan dengan badan-badan eksekutif melainkan pula seluruh lembaga-lembaga negara dan gabungan antar lembaga tersebut satu sama lainnya. Dengan demikian, perumusan kebijakan negara (*public policy*) yang semula merupakan fungsi politik telah menjadi fungsi administrasi publik.

Uraian di atas, menunjukkan bahwa administrasi publik yang dalam tingkat operasional dilakukan oleh birokrasi pemerintah memiliki peranan yang lebih besar karena banyak terlibat tidak hanya dalam tingkat implementasi kebijakan (*policy implementation*), tetapi terlibat pula dalam tingkat perumusan kebijakan (*policy formulation*) dan evaluasi kebijakan (*public policy evaluation*).

Peranan administrasi publik dalam proses politik, menurut Islamy (1994: 9) **“telah semakin dominan, yaitu terlibat dalam proses perumusan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan negara”**. Dengan kata lain,

administrasi publik tidak hanya memainkan peranan instrumental (*instrumental role*) saja melainkan juga aktif dalam peranan politik. Dengan demikian, perumusan kebijakan negara merupakan hal yang sangat penting dalam administrasi publik. Menurut White dalam Silalahi (1989: 17) menyebutkan bahwa: ***“Public administration consists of all those operations having for their purpose the fulfill or enforcement of public policy”***. Pendapat tersebut menyatakan bahwa administrasi publik terdiri dari semua kegiatan untuk mencapai tujuan atau melaksanakan kebijakan.

Administrasi publik mencakup kegiatan untuk mencapai tujuan, diantaranya melaksanakan kebijakan publik dengan penuh kesungguhan. Pandangan yang sama dikemukakan oleh Piftner dan Presthus dalam Silalahi (1989: 18) yang menyebutkan bahwa: ***“Public administration may be defined as the coordination of individuals and group efforts to carry out public policy”***. Pendapat tersebut menyatakan bahwa administrasi publik kiranya dapat dirumuskan sebagai sarana koordinasi dari individu-individu dan kelompok dalam melaksanakan kebijakan negara.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dilihat bahwa tampak hubungan antara kebijakan administrasi publik dan kebijakan negara yang pada unsurnya dapat dilihat dari fungsinya. Menurut Silalahi (1989: 21) tingkat perumusan haluan negara meliputi:

- 1) Tingkat kelembagaannya, sedangkan perumusan adalah mencanangkan dan menetapkan lembaga yang berperan sebagai perumusan kebijakan yang meliputi hal-hal sebagai berikut:**

**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**

tetapi satu sama lain sangat erat berkaitan dengan masalah-masalah kenegaraan. Selanjutnya Udodji dalam Putra (2001: 79) menyatakan bahwa: *“The execution of policies is not more important than policy-making. Policy will remain dreams or blue prints file jackets unless they are implemented”*. Pendapat tersebut menyatakan bahwa pelaksanaan kebijakan adalah suatu yang penting, bahkan mungkin jauh lebih penting dari pembuatan kebijakan.

Kebijakan-kebijakan hanya akan berupa impian atau rencana yang bagus, yang tersimpan dengan rapi dalam arsip kalau tidak diimplementasikan. Selanjutnya Anderson dalam Putra (2001: 165) menjelaskan bahwa Implementasi kebijakan publik merupakan kegiatan pengoprasian program yang mempunyai tiga pilar kegiatan, antara lain:

- 1) **Organisasi, yaitu penataan sumber daya, unit-unit serta metode untuk menunjang agar program tersebut dapat berjalan.**
- 2) **Interpretasi, yakni penafsiran program agar menjadi rencana yang tepat sehingga dapat diterima dan dilaksanakan.**
- 3) **Penerapan, yaitu pelayanan sesuai dengan tujuan.**

Implementasi kebijakan publik pada dasarnya melibatkan berbagai pihak meskipun dengan persepsi dan kepentingan yang berbeda, bahkan sering terjadi pertentangan kepentingan antar lembaga atau pihak yang terlibat. Van Meter dan Van Horn dalam Winarno, (2002: 102) membatasi implementasi kebijakan, yaitu sebagai berikut:

**Sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu (atau kelompok-kelompok) pemerintah maupun swasta yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan-keputusan kebijakan sebelumnya. Tindakan-tindakan ini mencangkup usaha-usaha untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi tindakan-tindakan operasional**

**dalam kurun waktu tertentu maupun dalam rangka melanjutkan usaha-usaha untuk mencapai perubahan-perubahan besar dan kecil yang ditetapkan oleh keputusan-keputusan kebijakan.**

Perlu ditekankan di sini bahwa tahap implementasi kebijakan tidak akan dimulai sebelum tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran ditetapkan atau diidentifikasi oleh keputusan-keputusan kebijakan. Pemahaman lebih lanjut tentang pelaksanaan kebijakan dirumuskan oleh Webster sebagaimana dikutip Wahab dalam Putra (2001: 81) yang menyatakan bahwa:

**Implementasi kebijakan merupakan suatu proses pelaksanaan keputusan kebijakan (biasanya dalam bentuk Undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan peradilan, perintah eksekutif, atau dekrit presiden).**

Implementasi kebijakan sebagai suatu tindakan melaksanakan keputusan negara, baik dalam bentuk undang-undang, peraturan, keputusan pengadilan, perintah presiden maupun dekrit presiden. Dengan demikian, tahap implementasi terjadi setelah undang-undang ditetapkan dan dana disediakan untuk membiayai implementasi kebijakan tersebut.

#### **2.1.5. Lingkup Penataan Organisasi**

Proses kerjasama yang menjadi pusat perhatian dan pembahasan dalam ilmu administrasi adalah kerjasama yang berhubungan dengan pekerjaan organisasi atau berlangsung secara organisasional yang mendasarkan pada perilaku manusia di dalam kelompok-kelompok kerja di lingkungan organisasi. Disiplin ilmu administrasi memusatkan pada telaahan organisasi sebagai fenomena kerjasama di dalam lingkungannya disebut dengan perilaku organisasi.

**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**



**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**

Pendapat di atas menjelaskan bahwa faktor-faktor di atas sebagai landasan penting bagi setiap organisasi untuk melakukan penataan atau rekayasa ulang untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Pemahaman mengenai penataan organisasi selanjutnya dikemukakan oleh French dan Bell (1981: 612) sebagai berikut:

*A planned systemic process in which applied behavioral science principle and practices are introduced into an on going organization to ward the goal of effecting organizational improvement, greater organizational competence and greater organizational effectiveness.*

Pendapat di atas menjelaskan bahwa penataan organisasi merupakan suatu tindakan yang direncanakan sebagai proses yang sistematis dengan menerapkan prinsip-prinsip dan praktek keilmuan yang dilakukan pada suatu organisasi untuk memberikan perbaikan dan kompetensi serta efektivitas organisasi. Pandangan lain dikemukakan oleh Bennis (1981: 612) yang mengemukakan penataan organisasi sebagai berikut:

*A response to change, a complex educational strategy intendent to change the beliefs, attitudes, values and structure of organizations so that they can better adapt to new technologies, markets and challenges, dizzying rate of change it self.*

Pendapat di atas mengemukakan bahwa penataan organisasi merupakan suatu respon terhadap perubahan, suatu strategi pemberian pengalaman untuk merubah kepercayaan, sikap, nilai dan struktur organisasi, sehingga dapat menyesuaikan dengan teknologi, pasar dan tantangan baru serta perputaran perubahan menyeluruh. Pendapat lain dikemukakan oleh Gibson et al. terjemahan Wahid (1996: 21) yang mengemukakan bahwa penataan organisasi adalah **“upaya terencana dari manajemen untuk meningkatkan seluruh kinerja individu,**

**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**

sentralisasi menjadi desentralisasi atau sebaliknya, merubah luas atau sempitnya rentangan kontrol, merinci kegiatan atau tugas, menambah pejabat atau mengurangi pejabat.

2. Merubah tata kerja yang dapat meliputi: tata cara, tata aliran, tata tertib dan syarat-syarat melakukan pekerjaan.
3. Merubah orang, dalam pengertian merubah sikap, tingkah laku dan perilaku, meningkatkan pengetahuan, melakukan perubahan para pejabat.
4. Merubah peralatan kerja, sesuai dengan kebutuhan.

Pendapat di atas, menjelaskan bahwa perubahan dimaksud perubahan struktur, tata kerja dan sikap orang yang ada di dalam organisasi. Penataan organisasi guna beradaptasi terhadap perkembangan fungsi pelayanan pemerintahan yang semakin kompleks dan begitu cepat. Hal ini sesuai dengan Tjosvold dalam Wasistiono (2001: 50) bahwa: **“bagi organisasi melayani konsumen merupakan saat yang menentukan (*moment of thrust*), peluang bagi organisasi untuk menunjukkan kredibilitas dan kapabilitasnya”**. Untuk mewujudkan pendapat tersebut salah satu caranya dengan melakukan penataan organisasi secara menyeluruh dalam berbagai tingkatan organisasi.

#### **2.1.6. Lingkup Kinerja Pegawai**

Setiap organisasi dalam menjalankan fungsinya memerlukan manusia sebagai sumber daya pendukung utama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan turut memajukan organisasi sebagai suatu wadah dalam peningkatan kinerja. Hal yang paling strategis untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah pegawai, yaitu individu-individu yang bekerja pada organisasi tersebut.

Hakekatnya seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya diharapkan untuk menunjukkan suatu kinerja yang terbaik bagi kemajuan organisasi. Selain itu, kinerja yang ditunjukkan oleh seorang pegawai tentu saja dipengaruhi oleh berbagai faktor penting yang diharapkan dapat meningkatkan hasil kerja yang menjadi tujuan dari organisasi atau instansi tempat pegawai tersebut bekerja. Kinerja ini perlu senantiasa diukur oleh pimpinan agar dapat diketahui sampai sejauh mana perkembangan kinerja dari seorang pegawai pada khususnya dan organisasi pada umumnya. Kinerja dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam pekerjaannya. Kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi atau meningkatkan kinerja organisasi tempat pegawai tersebut bekerja, sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai.

Bernardin dan Russel (1993: 378) mendefinisikan *performance* sebagai berikut: “*Performance is defined as the record of outcome produced on a specified job function or activity during a specified time period*”. Pendapat tersebut mengandung pengertian bahwa kinerja merupakan catatan mengenai hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Selanjutnya Mangkunegara (2004: 76) mengemukakan bahwa: “**Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang diperlihatkan oleh setiap pegawai atas suatu pekerjaan yang menjadi tugas-tugas sebagai pegawai pada suatu organisasi atau tempat bekerja**”. Cara mengukurnya dengan melihat hasil akhir dari pekerjaan tersebut dalam bentuk perlakuan, kecakapan, sarana dan keterampilan spesifik yang terkait dengan

tujuan organisasi yang mendorong timbulnya disiplin dan kualitas pelayanan dari para pegawainya.

Pengertian mengenai kinerja di atas, dapat diasumsikan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Hal ini berarti, suatu kinerja adalah gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, maka semakin besarlah kinerja pegawai yang bersangkutan. Untuk melihat bagaimana kinerja ini bisa dihitung, maka perlu dilakukan penilaian atau evaluasi terhadap kinerja tersebut atau penilaian prestasi kerja atau *performance appraisal*.

Menurut Moehariono (2009: 60), menyatakan bahwa kinerja didefinisikan sebagai berikut:

**Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.**

Pendapat di atas, dapat ditafsirkan bahwa kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok pegawai telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Smith dalam Sedarmayanti (2001: 50) menyatakan bahwa *Performance* atau kinerja adalah **“Output drive from processes, human or other wise” (kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses)**. Pemahaman tersebut dimaksudkan bahwa



**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**

5. **Memotivasi pegawai.**
6. **Menciptakan akuntabilitas publik.**

Rumusan tujuan pengukuran kinerja tersebut merupakan tolak ukur pengukuran kinerja pada sektor publik untuk menentukan tingkat ketercapaian organisasi dalam mencapai tujuannya. Faktor-faktor yang dijadikan ukuran kinerja menurut pendapat Mitchell dalam Sedarmayanti (2001: 51) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) yang dirumuskan sebagai berikut: ***Human performance = Ability + Motivation***. Selanjutnya Mitchell dalam Sedarmayanti (2001: 51) mengemukakan mengenai pengukuran kinerja berdasarkan pada aspek-aspek kinerja sebagai berikut:

1. **Kualitas kerja.**
2. **Ketepatan waktu.**
3. **Inisiatif.**
4. **Kemampuan.**
5. **Komunikasi.**

Kelima aspek di atas, merupakan standar umum mengukur kinerja pegawai pada berbagai institusi, baik pemerintah maupun swasta. Menurut Moehariono (2009: 61) melalui model mitra-*lawyer*, mengukur kinerja pegawai (individu) dipengaruhi oleh 4 faktor sebagai berikut:

1. **Harapan mengenai imbalan.**
2. **Dorongan.**
3. **Kemampuan.**
4. **Kebutuhan dan sifat.**
5. **Persepsi terhadap tugas.**
6. **Imbalan internal dan eksternal.**
7. **Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.**

Ketujuh faktor tersebut merupakan standar pengukuran kinerja seseorang atau sekelompok orang di dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun

**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**

**5. Tahap pembaharuan dan pengontrakan ulang. Tahap untuk revisi tahap pertama, yaitu menetapkan kembali akuntabilitas kinerja yang harus dipenuhi organisasi.**

Kelima tahap kinerja sektor publik tersebut dalam pelaksanaannya harus berjalan melalui proses sistematis. Untuk itu, perlu dibuat desain sistem manajemen kinerja yang tepat untuk mencapai kinerja optimal. Selanjutnya Mahmudi (2007: 20) mengemukakan faktor-faktor penting yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

- 1. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemauan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.**
- 2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.**
- 3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.**
- 4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.**
- 5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.**

Berdasarkan sistem penilaian kinerja tradisional, kinerja hanya dikaitkan dengan faktor personal, tetapi kenyataannya kinerja sering diakibatkan oleh faktor-faktor lain di luar faktor personal seperti sistem, situasi, kepemimpinan atau kerja tim.

Penilaian kinerja itu perlu dilakukan di dalam setiap organisasi. Begitu pula dalam organisasi pemerintahan, penilaian kinerja sangat penting perannya, karena dari hasil penilaian kinerja tersebut akan dapat dijadikan landasan ataupun dasar untuk peningkatan pelayanan pemerintah terhadap masyarakat secara terus

menerus. Di lain pihak, ukuran kinerja juga membantu masyarakat untuk mengevaluasi apakah tingkat pelayanan pemerintah setara dengan uang yang mereka keluarkan untuk pelayanan-pelayanan tersebut.

## 2.2. Kerangka Berpikir

Uraian mengenai kerangka berpikir pada penelitian ini difokuskan untuk mendesain tujuan dan arah penelitian serta untuk memilih referensi-referensi yang relevan dengan masalah yang akan diteliti. Pada konteks ini, peneliti akan mengemukakan beberapa teori utama sebagai basis berpikir guna menjelaskan bagaimana struktur hubungan antara kategori-kategori dan dimensi-dimensi yang terlibat dalam pembentukan hubungan Penataan Organisasi dan Kinerja Pegawai.

Salah satu wujud perubahan organisasi harus dilakukan dengan cara menata kembali organisasi dan merubah struktur organisasi. Hasibuan (2003: 171) memberikan pengertian penataan organisasi sebagai berikut:

**Penataan organisasi adalah perubahan struktur organisasi baik secara vertikal maupun horizontal, agar lebih efektif membantu tercapainya tujuan. Penataan organisasi vertikal diartikan memperpanjang atau memperpendek tingkatan suatu organisasi, sedangkan penataan organisasi horizontal diartikan sebagai perubahan struktur organisasi dengan cara menambah atau mengurangi jumlah bagian atau departemennya.**

Pendapat di atas menjelaskan, bahwa penataan organisasi adalah perubahan struktur, baik secara vertikal maupun horizontal dengan tujuan mencapai hasil kerja yang efektif dan akurat. Penataan organisasi menurut Robbin terjemahan Udaya (1996: 326) dikelompokkan dalam empat kategori, yaitu:

**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**



Berdasarkan pendapat di atas, dapat diketahui bahwa dimensi di atas terkait dengan aspek keluaran atau hasil pekerjaan yaitu kualitas dan kuantitas, sedangkan hal lainnya terkait dengan aspek perilaku individu yaitu penggunaan waktu dan kerjasama. Keempat dimensi kinerja tersebut dapat dikatakan bertujuan untuk mengukur kinerja pada level individu. Setelah dijelaskan kerangka berpikir variabel Penataan Organisasi dan Kinerja Pegawai menurut ahli, selanjutnya dikemukakan keterkaitan antara kedua variabel tersebut. Menurut Hammer dan Champpy terjemahan Wahid (1996: 32) mengemukakan bahwa: **“penataan organisasi dalam bentuk pemikiran ulang secara fundamental dan perancangan ulang secara radikal atas proses-proses kerja dimaksudkan untuk mendapatkan perbaikan terhadap kinerja”**. Untuk melihat hubungan keterkaitan variabel Penataan Organisasi dan Kinerja Pegawai dapat dilihat pada gambar berikut ini:



UNIVERSITAS PASUNDAN

**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**

2. Besarnya Penataan Organisasi yang ditentukan oleh: Kategori Penataan Struktur, Kategori Penataan Teknologi, Kategori Penataan Setting Fisik serta Kategori Penataan Orang berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Banjar.



UNIVERSITAS PASUNDAN

## **BAB III**

### **OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Obyek Penelitian**

Obyek penelitian merupakan wilayah atau daerah penelitian di mana peneliti melakukan penelitian. Objek penelitian dilakukan pada Dinas Kesehatan Kota Banjar. Untuk lengkapnya uraian mengenai objek pada penelitian ini dibahas dalam paragraf di bawah ini.

##### **3.1.1. Gambaran Umum tentang Dinas Kesehatan Kota Banjar**

Sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Banjar Nomor 11 Tahun 2008 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kota Banjar Nomor 6 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Kota Banjar Nomor 11 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah Kota Banjar dimana Dinas Kesehatan sebagai unsur pelaksana otonomi daerah yang mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah di bidang kesehatan. Dalam melaksanakan tugas pokoknya Dinas Kesehatan Kota Banjar mempunyai fungsi:

1. Perumusan kebijakan urusan pemerintahan daerah bidang kesehatan.
2. Penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah dan pelayanan umum bidang kesehatan.
3. Pembinaan urusan pemerintahan daerah bidang kesehatan.
4. Penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat bidang kesehatan untuk pengobatan dasar yang dilaksanakan oleh Unit Pelaksana Teknis.

5. Pelaksana tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Dinas Kesehatan Kota Banjar dipimpin oleh seorang Kepala Dinas. Berdasarkan Walikota Banjar Nomor 28 tahun 2012 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Kesehatan Kota Banjar, tugas pokok Kepala Dinas Kesehatan Kota Banjar yaitu, memimpin, mengkoordinasikan dan melaksanakan kewenangan daerah bidang kesehatan serta melaksanakan tugas lainnya sesuai dengan kebijakan Walikota. Dalam melaksanakan tugas pokoknya Kepala Dinas Kesehatan Kota Banjar mempunyai fungsi:

1. Penyusunan kebijakan dinas.
2. Penyusunan kebijakan tentang pelayanan kesehatan.
3. Penyusunan kebijakan tentang pengendalian masalah kesehatan.
4. Penyusunan kebijakan tentang promosi kesehatan dan kesehatan keluarga.
5. Pelaksanaan koordinasi dalam rangka melaksanakan kewenangan daerah di bidang kesehatan.
6. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Kepala Dinas Kesehatan Kota Banjar dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya dibantu oleh unit organisasi sebagai berikut:

**a. Sekretariat Dinas**

Sekretaris Dinas mempunyai tugas pokok melaksanakan perencanaan kegiatan, pelaksanaan kegiatan, koordinasi dan pengendalian kesekretariatan meliputi penyusunan program, penyelenggaraan ketatausahaan dan perlengkapan.

Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Sekretaris mempunyai fungsi: (1) Penyusunan petunjuk teknis tentang perencanaan yang meliputi penyusunan program dan anggaran serta sistem informasi kesehatan. (2) Penyusunan petunjuk teknis tentang penyelenggaraan urusan umum yang meliputi urusan rumah tangga, kepegawaian, hukum dan organisasi, hubungan masyarakat dan perlengkapan. (3) Penyusunan petunjuk teknis tentang urusan keuangan yang meliputi urusan perbendaharaan, akuntansi, ganti rugi dan tindak lanjut LPH. (4) Penyusunan laporan kegiatan dibidang tugasnya.

#### **b. Bidang Bina Kesehatan Masyarakat**

Bidang Bina Kesehatan Masyarakat mempunyai tugas pokok menyelenggarakan kegiatan promosi kesehatan, kesehatan keluarga serta kesehatan gizi dan lansia. Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Bidang Bina Kesehatan Masyarakat mempunyai fungsi: (1) Penyusunan kebijakan teknis bidang. (2) Penyelenggaraan program dan kegiatan bidang. (3) Pembinaan, pengkoordinasian, pengendalian, pengawasan program dan kegiatan kepala seksi dan pejabat non struktural dalam lingkup bidang. (4) Penyelenggaraan evaluasi program dan kegiatan kepala seksi dan pejabat non struktural dalam lingkup bidang.

#### **c. Bidang Bina Pelayanan Kesehatan**

Bidang Bina Pelayanan Kesehatan mempunyai tugas pokok menyelenggarakan upaya kesehatan dasar dan rujukan, upaya kesehatan khusus dan legislasi serta farmasi dan Laboratorium Kesehatan Daerah (LABKESDA). Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Bidang Bina



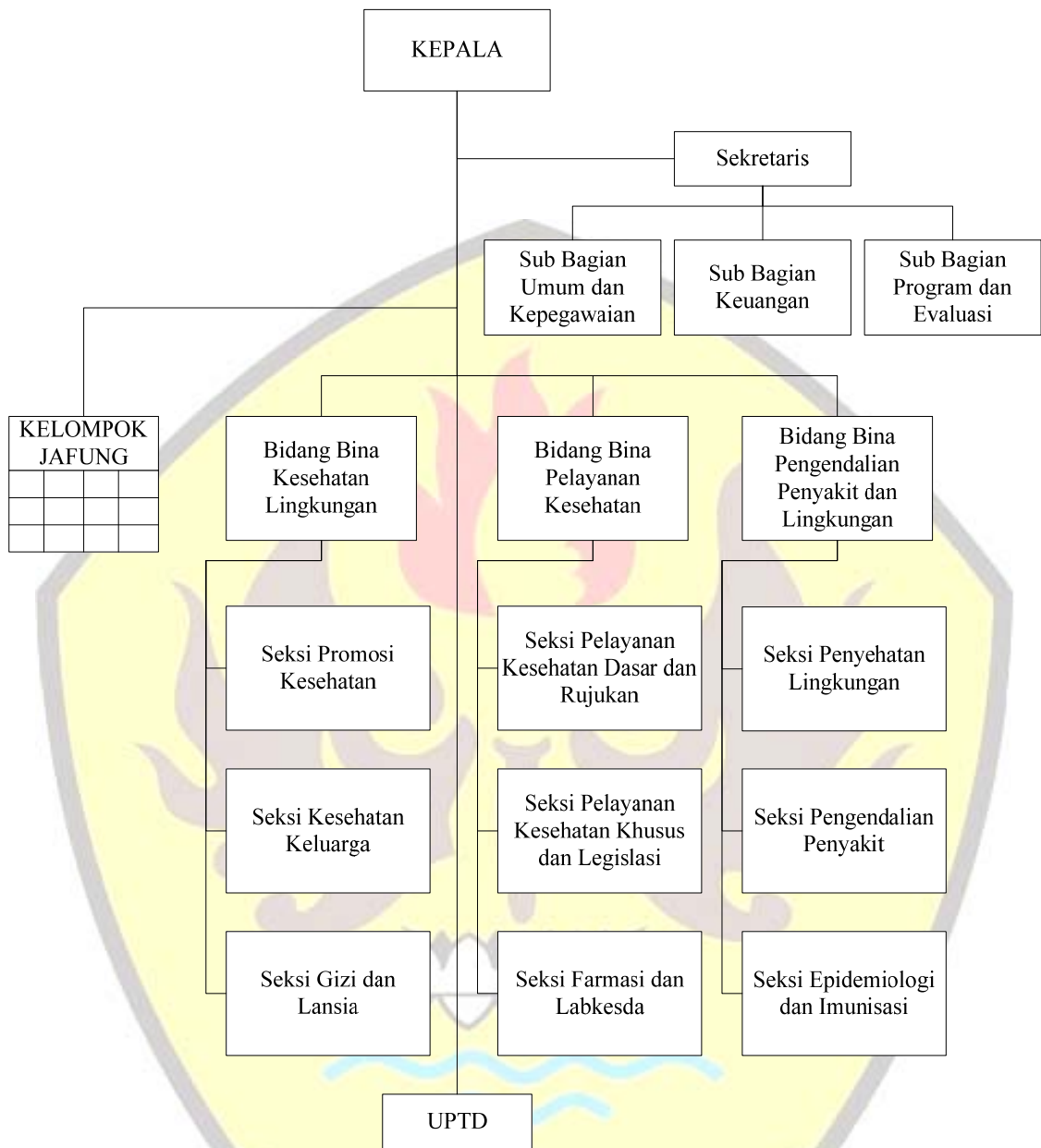
Pelayanan Kesehatan mempunyai fungsi: (1) Penyusunan kebijakan teknis bidang. (2) Penyelenggaraan program dan kegiatan bidang. (3) Pembinaan, pengkoordinasian, pengendalian, pengawasan program dan kegiatan kepala seksi dan pejabat non struktural dalam lingkup bidang. (4) Penyelenggaraan evaluasi program dan kegiatan kepala seksi dan pejabat non struktural dalam lingkup bidang.

#### **d. Bidang Bina Pengendalian Penyakit dan Lingkungan**

Bidang Bina Pengendalian Penyakit dan Lingkungan mempunyai tugas pokok menyelenggarakan upaya penyehatan lingkungan pengendalian penyakit, epidemiologi dan imunisasi. Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Bidang Bina Pengendalian Penyakit dan Lingkungan mempunyai fungsi: (1) Penyusunan kebijakan teknis bidang. (2) Penyelenggaraan program dan kegiatan bidang. (3) Pembinaan, pengkoordinasian, pengendalian, pengawasan program dan kegiatan kepala seksi dan pejabat non struktural dalam lingkup bidang. (4) Penyelenggaraan evaluasi program dan kegiatan kepala seksi dan pejabat non struktural dalam lingkup bidang.

#### **3.1.2. Struktur Organisasi Dinas Kesehatan Kota Banjar**

Dinas Kesehatan Kota Banjar secara keseluruhan memiliki Struktur organisasi yang menggambarkan seluruh bagian dari unit-unit kerja antara satu dengan yang lainnya saling terkait. Struktur Organisasi Dinas Kesehatan Kota Banjar secara utuh dikemukakan sebagai berikut:



Sumber: Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Barat (2016).

Gambar 2

**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**

Tabel di atas, menjelaskan mengenai alokasi jumlah pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kota Banjar. Adapun karakteristik pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Banjar secara lebih rinci dapat dilihat pada bagian lampiran.

#### **3.1.4. Gambaran Umum Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Banjar**

Gambaran Umum mengenai pencapaian kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Banjar yang dijabarkan ke dalam pencapaian pelaksanaan indikator kinerja pada tahun 2015 diuraikan sebagai berikut.

1. Cakupan strata desa/kel siaga aktif (purnama+mandiri). Persentase Cakupan strata desa/kel siaga aktif (purnama+mandiri) pada tahun 2015 menunjukkan angka 100%. Secara absolut jumlah desa/kel dengan strata desa/kel siaga aktif semakin bertambah.
2. Cakupan Desa/kelurahan yang mengalami KLB/bencana dilakukan PE/Respon Cepat kurang dari 24 jam. Persentase Cakupan Desa/kelurahan yang mengalami KLB/bencana dilakukan PE/Respon Cepat kurang dari 24 jam pada tahun 2015 menunjukkan angka 100%.
3. Cakupan pelayanan kesehatan rujukan pasien masyarakat miskin. Persentase Cakupan pelayanan kesehatan rujukan pasien masyarakat miskin pada tahun 2015 menunjukkan angka 100%.
4. Cakupan pelayanan kesehatan dasar di puskesmas dan jaringannya. Persentase Cakupan pelayanan kesehatan dasar di puskesmas dan jaringannya pada tahun 2015 menunjukkan angka 39,7%.

5. Prosentase ketersediaan SDM di fasilitas pelayanan kesehatan (puskesmas dan puskesmas pembantu) sesuai standar pada tahun 2015 menunjukkan angka 60,8%. Masih kurang dari target yang ingin dicapai yaitu 90% sehingga capaian kerjanya hanya mencapai 67,5%.
6. Cakupan ketersediaan obat esensial dan generik. Persentase Cakupan ketersediaan obat esensial dan generik pada tahun 2015 menunjukkan angka 95,9%. Tidak mencapai target dari target yang ditentukan sebesar 100% sehingga capaian kerjanya hanya mencapai 95,9%.
7. Cakupan Desa/kel UCI. Persentase Cakupan Desa/kel UCI pada tahun 2015 menunjukkan angka 100%. Tercapai melebihi target yang telah ditentukan yaitu 96% sehingga capaian kerjanya mencapai 104%.
8. Cakupan penemuan dan penanganan penderita penyakit TBC BTA (+). Persentase Cakupan Cakupan penemuan dan penanganan penderita penyakit TBC BTA (+) pada tahun 2015 menunjukkan angka 92,9%. Tercapai melampaui target yang ditentukan sebesar 65% sehingga capaian kerjanya tercapai sebesar 142,9%.
9. Cakupan penemuan dan penanganan penderita penyakit DBD. Persentase Cakupan penemuan dan penanganan penderita penyakit DBD pada tahun 2015 menunjukkan angka 100%. Tercapai sesuai target yang ditentukan yaitu 100% sehingga capaian kerjanya mencapai 100%.
10. Cakupan Kunjungan Ibu Hamil K4. Persentase Cakupan Kunjungan Ibu Hamil K4 pada tahun 2015 menunjukkan angka 3598 orang (84%). Tercapai

melampaui target yang ditentukan yaitu 80% sehingga capaian kerjanya mencapai 105%.

11. Cakupan Kunjungan Bayi (B12). Persentase Cakupan Kunjungan Bayi (B12) pada tahun 2015 menunjukkan angka 2832 orang atau 71,0%. Tercapai melampaui target yang ditentukan yaitu 65% sehingga capaian kerjanya mencapai 109,2%.
12. Cakupan penjarangan anak sekolah SD dan setingkat. Persentase Cakupan penjarangan anak sekolah SD dan setingkat pada tahun 2015 menunjukkan angka 112 SD/MI. Tercapai sesuai target yang ditentukan yaitu 112 SD/MI sehingga capaian kerjanya mencapai 100%.
13. Meningkatnya Cakupan Pelayanan Nifas. Persentase Meningkatnya Cakupan Pelayanan Nifas pada tahun 2015 menunjukkan angka 81%. Tidak mencapai target yang telah ditentukan sebesar 82% sehingga capaian kinerja hanya mencapai 98,7%.
14. Cakupan Komplikasi Kebidanan yang ditangani. Persentase Cakupan Komplikasi Kebidanan yang ditangani pada tahun 2016 menunjukkan angka 104%. Tercapai melampaui target yang ditentukan yaitu 75% sehingga capaian kerjanya mencapai 138%.
15. Cakupan Neonatal dengan komplikasi yang ditangani. Persentase Cakupan Neonatal dengan komplikasi yang ditangani pada tahun 2015 menunjukkan angka 216 orang. Tidak mencapai target yang telah ditentukan sebesar 281 orang sehingga capaian kinerja hanya mencapai 78,8%.



16. AKI per 100.000 kelahiran. Persentase AKI per 100.000 kelahiran pada tahun 2015 menunjukkan angka 4 kasus. Melebihi target yang ditentukan sebanyak 3 kasus sehingga capaian kinerjanya mencapai 133%.
17. AKB per 100.000 kelahiran. Persentase AKB per 100.000 kelahiran pada tahun 2015 menunjukkan angka 33 kasus. Tidak mencapai target ditentukan sebesar 52 kasus sehingga capaian kinerjanya mencapai 63,4%.
18. Cakupan Balita Gizi Buruk mendapat perawatan. Persentase Cakupan Balita Gizi Buruk mendapat perawatan pada tahun 2014 menunjukkan angka 100%. Telah mencapai target seperti yang ditentukan sebesar 100% sehingga capaian kinerjanya mencapai 100%.
19. Cakupan pemberian makanan pendamping ASI pada anak usia 6-24 bulan keluarga miskin. Persentase Cakupan pemberian makanan pendamping ASI pada anak usia 6-24 bulan keluarga miskin pada tahun 2015 menunjukkan angka 17%. Belum tercapai target dari yang ditentukan sebesar 20% sehingga capaian kinerjanya mencapai 85%.

## **3.2. Metode dan Desain Penelitian**

### **3.2.1. Metode Penelitian**

Metode penelitian pada penelitian ini yaitu *explanatory survey*. Pemilihan metode *explanatory survey* didasarkan karena pertimbangan bahwa metode ini tidak hanya menggambarkan fakta empiris di lapangan tetapi juga akan menjelaskan mengenai analisis pengaruh variabel. Hal tersebut didasarkan pada

pendapat Singarimbun (1982: 4) yang menyatakan bahwa “penelitian *explanatory* (penjelasan) atau *confirmatory* riset menyoroiti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis atau *testing research* yang telah dirumuskan sebelumnya”.

Pendapat di atas, menjelaskan bahwa metode *explanatory survey* merupakan metode yang menyoroiti hubungan atau pengaruh variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis yang telah dikemukakan pada uraian sebelumnya. Dengan demikian selain menggambarkan potret terhadap obyek yang dikaji, juga menjelaskan hubungan-hubungan dari beberapa variabel, menguji hipotesis-hipotesis, membuat prediksi maupun implikasi. Dengan demikian, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *explanatory survey*, yaitu penelitian yang menyoroiti hubungan atau pengaruh antara variabel penelitian dengan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

### **3.2.2. Desain Penelitian**

Penelitian merupakan suatu proses mencari sesuatu secara sistematis dalam waktu yang lama dengan menggunakan metode tertentu. Penerapan metode tersebut dalam praktek penelitian diperlukan desain penelitian yang sesuai dengan kondisi dan situasi penelitian. Menurut Nazir (2011: 84) “Desain penelitian adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian”. Dengan demikian jelas terlihat bahwa proses penelitian terdiri dari perencanaan penelitian dan pelaksanaan penelitian atau proses operasional penelitian.

Perencanaan penelitian, desainnya dimulai dengan mengadakan penyelidikan dan evaluasi terhadap penelitian yang sudah dikerjakan dan diketahui dalam memecahkan masalah. Sedangkan pelaksanaan penelitian meliputi proses membuat percobaan atau pengamatan serta memilih pengukuran-pengukuran variabel, memilih prosedur dan teknik sampling, alat-alat untuk mengumpulkan data kemudian membuat *coding*, *editing* dan memproses data yang dikumpulkan.

### **3.3. Variabel dan Operasional Variabel Penelitian**

#### **3.3.1. Variabel Penelitian**

Penelitian ini meliputi dua variabel, yaitu Penataan Organisasi sebagai Variabel Bebas (X) yang meliputi 4 kategori, yaitu: Penataan Struktur, Penataan Teknologi, Penataan Setting Fisik dan Penataan Orang. Adapun Kinerja Pegawai sebagai Variabel Terikat (Y) yang meliputi 4 dimensi, yaitu: Kualitas, Kuantitas, Penggunaan Waktu dan Kerjasama.

#### **3.3.2. Operasional Variabel Penelitian**

Operasional variabel penelitian dirumuskan untuk mendukung pemahaman operasional dari variabel-variabel yang digunakan, variabel-variabel tersebut dirumuskan sebagai berikut:

1. Variabel Penataan Organisasi (X), yaitu upaya terencana untuk meningkatkan kinerja individu melalui perubahan struktur organisasi, perilaku dan proses kerja pada Dinas Kesehatan Kota Banjar.

**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**

**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**

Tabel 6

Populasi Sasaran (Responden) N = 44

No	Unit Kerja	Jumlah (Orang)
1.	Sekretariat	10
2.	Bidang Bina Kesehatan Masyarakat	10
3.	Bidang Bina Pelayanan Kesehatan	13
4.	Bidang Bina Pengendalian Penyakit dan Lingkungan	11
	Jumlah	44

Sumber: Hasil Penelitian (2015).

### 3.5. Teknik Pengumpulan Data

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

1. Studi kepustakaan, yaitu studi dengan mempelajari buku-buku atau bahan-bahan tertulis lainnya yang ada hubungannya dengan penelitian yang dilakukan.
2. Studi lapangan, yaitu studi pengumpulan data yang langsung terjun ke lapangan dengan cara sebagai berikut:
  - a. Observasi, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan langsung ke lapangan serta mencatat fenomena penting yang ada relevansinya dengan masalah yang sedang diteliti.
  - b. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan mengadakan tanya-jawab dengan Kepala Dinas Kesehatan Kota Banjar.
  - c. Angket, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyebarkan daftar pernyataan secara tertulis kepada responden yang

menjadi sampel, dalam hal ini pegawai Dinas Kesehatan Kota Banjar. Angket yang digunakan dalam penelitian ini bersifat tertutup, artinya setiap alternatif jawaban sudah ditentukan terlebih dahulu dan responden tinggal memilih mana yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Penjaringan jawaban responden menggunakan kuesioner dengan teknik *Rating Scale*, yaitu melalui pengukuran pada tingkat skala ordinal atau berjenjang dengan kategori pada tabel sebagai berikut:

Tabel 7  
Bobot Nilai Pernyataan

No	Pernyataan	Bobot Nilai	
		Positif	Negatif
1.	Sangat Setuju (SS).	5	1
2.	Setuju (S).	4	2
3.	Netral (N)	3	3
4.	Tidak Setuju (TS).	2	4
5.	Sangat Tidak Setuju (STS).	1	5

Sumber: Likert dalam Al-Rasid (1994).

### 3.6. Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum angket digunakan untuk pengumpulan data, maka terlebih dahulu diuji validitas melalui *Construc Validity* dan reabilitas melalui *Internal Consistency-test*.

Suatu alat ukur yang tinggi validitasnya akan memiliki error pengukuran yang kecil, artinya skor setiap subyek yang diperoleh oleh alat ukur tersebut tidak jauh berbeda dari skor yang sesungguhnya. Dengan demikian secara keseluruhan



alat tes yang bersangkutan akan menghasilkan varian error yang kecil pula. Ukuran dari validitas ditentukan oleh tingkat hubungan atau tingkat keeratan (korelasi) antara item-item yang ada dengan jumlah skornya. Secara operasional uji validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor untuk setiap item dengan skor total. Adapun alat pengujian yang dipakai adalah rumus korelasi *Product Moment Pearson* (Soepono dalam Iskandar, 2004: 65) sebagai berikut:

1. Penentuan nilai korelasi (r)

Untuk menentukan nilai korelasi, digunakan rumus sebagai berikut:

$$r_{yx} = \frac{N \sum_{h=1}^n X_{ih} Y_{jh} - \sum_{h=1}^n X_{ih} \sum_{h=1}^n Y_{jh}}{\sqrt{\left[ N \sum_{h=1}^n (X_{ih})^2 - \left( \sum_{h=1}^n X_{ih} \right)^2 \right] \left[ n \sum_{h=1}^n (Y_{jh})^2 - \left( \sum_{h=1}^n Y_{jh} \right)^2 \right]}} \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan:

$r_{yx}$  : Koefisien validitas yang dicari.

X : Skor yang diperoleh subyek dalam setiap item.

Y : Skor yang diperoleh subyek dari seluruh item.

N : Jumlah Subyek.

2. Kaidah Keputusan

Nilai  $r_{hitung}$  kemudian dibandingkan dengan nilai  $r_{tabel}$  dengan tingkat  $\alpha$  tertentu dan derajat bebas sebesar  $n-2$ . Kaidah keputusan sebagai berikut:

a. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka alat ukur yang digunakan valid.

b. Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka alat ukur yang digunakan tidak valid.

Untuk menguji validitas setiap item, skor-skor yang ada pada item yang dimaksud dikorelasikan dengan skor total. Skor item dipandang sebagai nilai X

dan skor total dipandang sebagai Y. Dengan diperolehnya indeks validitas setiap item dapat diketahui dengan pasti item-item manakah yang tidak memenuhi syarat ditinjau dari validitasnya. Berdasarkan informasi tersebut peneliti dapat mengganti ataupun merevisi item-item dimaksud.

Pengujian reliabilitas bertujuan mengetahui keandalan alat ukur yang digunakan. Keandalan ini menunjukkan ketepatan dan homogenitas angket yang digunakan sebagai alat ukur. Metoda yang digunakan untuk menguji reliabilitas (keandalan) alat ukur pada penelitian ini digunakan *interval consistency* dengan teknik belah dua (*split half*) dengan model matematisnya sebagai berikut:  $r_i = \frac{2r_b}{1+r_b}$ , di mana:  $r_i$  = reliabilitas dan  $r_b$  = korelasi antara belahan ganjil dan belahan genap. Selanjutnya untuk menghitung koefisien reliabilitas, Cronbach dalam Soehartono (2000: 86) menyarankan penggunaan koefisien *alpha*. Koefisien *alpha* ini dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right) \dots \dots \dots (2)$$

Dimana:  $\alpha$  = Reliabilitas Instrument

$k$  = Banyak butir pernyataan

$\sigma_t^2$  = Varians total

$\sum \sigma_b^2$  = Jumlah varians butir

Selanjutnya untuk mengetahui tingkat reliabilitas suatu instrument ditentukan berdasarkan pedoman interpretasi nilai berdasarkan koefisien reliabilitas sebagai berikut:

+0,90 - +1,00 : luar biasa bagus/luar biasa reliabel

+0,85 - +0,88 : sangat bagus/sangat reliabel

+0,80 - +0,84 : bagus/reliabel

+0,70 - +0,79 : cukup reliabel

Kurang dari 0,70 : kurang reliabel

### 3.7. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui uji statistik, setelah data dikumpulkan melalui angket penelitian. Pengujian data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*), yaitu untuk mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Analisis data yang dipergunakan berdasarkan pedoman tabulasi data dengan standar sebagai berikut:

1. Nilai Indeks Minimum, yaitu skor minimum dikali jumlah pernyataan dikali jumlah responden.
2. Nilai Indeks Maksimum, yaitu skor maksimum dikali jumlah pernyataan dikali jumlah responden.
3. Jenjang *Range*, yaitu jenjang *Range* yang diinginkan untuk katagori yang diberikan terdiri dari tingkat: sangat rendah, sedang, tinggi dan sangat tinggi.

*Range*, ialah selisih antara nilai indeks maksimum dikurangi nilai indeks minimum.

Selanjutnya sesuai hipotesis yang diajukan, maka diagram jalurnya dapat dikemukakan sebagai berikut:

**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**

**Keterangan:**

$X_1$  = Penataan Struktur.

$X_2$  = Penataan Teknologi.

$X_3$  = Penataan Setting Fisik.

$X_4$  = Penataan Orang.

$Y$  = Kinerja Pegawai.

$r_{X_1X_2}$  = Koefisien Korelasi  $X_1X_2$ .

$r_{X_1X_3}$  = Koefisien Korelasi  $X_1X_3$ .

$r_{X_1X_4}$  = Koefisien Korelasi  $X_1X_4$ .

$r_{X_2X_3}$  = Koefisien Korelasi  $X_2X_3$ .

$r_{X_2X_4}$  = Koefisien Korelasi  $X_2X_4$ .

$r_{X_3X_4}$  = Koefisien Korelasi  $X_3X_4$ .

$P_{YX_1}$  = Penataan Struktur berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Banjar.

$P_{YX_2}$  = Penataan Teknologi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Banjar.

$P_{YX_3}$  = Penataan Setting Fisik berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Banjar.

$P_{YX_4}$  = Penataan Orang berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Banjar.

$P_{Y\epsilon}$  = Koefisien Jalur residu ke  $Y$

$\epsilon$  = Variabel residu yang terdiri dari 4 (empat) komponen terdiri dari:

1. Semua Variabel yang berpengaruh pada  $Y$  (di luar  $X$ ) yang sudah diidentifikasi.
2. Semua Variabel yang berpengaruh pada  $Y$  (di luar  $X$ ) yang belum diidentifikasi.
3. Kekeliruan Pengukuran.
4. Komponen yang sifatnya tidak bisa diramalkan.

Berdasarkan gambar korelasi antara variabel  $X$  ke  $Y$  dapat dilihat besarnya koefisien jalur antara variabel bebas dengan variabel terikat  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  dan  $X_4$  ke  $Y$ . Menurut data yang sudah tersusun, tahap selanjutnya menentukan total skor untuk masing-masing variabel, karena skor merupakan data yang terbentuk ordinal. Untuk keperluan perhitungan selanjutnya data tersebut perlu ditransformasikan ke dalam bentuk data interval dengan menggunakan *Method of*

*Successive Interval*. Setelah itu nilai-nilai skor untuk variabel diakumulasikan dan tahap akhir dilakukan perhitungan dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*).

Pengaruh variabel penyebab  $P_{yx_1X_1}$ ,  $P_{yx_2X_2}$ ,  $P_{yx_3X_3}$  dan  $P_{yx_4X_4}$  terhadap Y diperlihatkan oleh besar parameter strukturnya ( $P_{yx_iX_i}$ ). Besarnya pengaruh variabel  $P_{yx_1X_1}$ ,  $P_{yx_2X_2}$ ,  $P_{yx_3X_3}$  dan  $P_{yx_4X_4}$  terhadap Y ditentukan dengan modifikasi dari persamaan fungsi (1). Untuk menentukan nilai koefisien  $P_{yx_i}$ , menurut Al Rasjid (1994: 23) dapat dipergunaakan persamaan fungsi sebagai berikut:

$$P_{yx_1} = \sum_{i=1} CR_{ii} r_{yx_i} \dots\dots (3)$$

Keterangan:

$CR_{ii}$  : Unsur pada baris ke-i dan kolom ke-i dari matriks invers korelasi  $r_{yx_i}$ .

Pengaruh variabel lainnya dapat ditentukan melalui rumus (Al-Rasjid, 1994: 23) sebagai berikut:

$$P_{xy_1} = \sqrt{I - R^2_{yx_1}} \dots\dots(4)$$

dalam hal ini:

$$R^2_{yx_1} = \sum P_{yx_i} r_{yx_i} \dots\dots (5)$$

Berdasarkan pengaruh langsung setiap variabel bebas diperlihatkan oleh besarnya koefisien jalur.



### 3.8. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan melalui dua tahap, yaitu secara simultan dan parsial. Pengujian secara simultan dilakukan berdasarkan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Tentukan hipotesis statistik yang akan diuji:

$$H_0 : \rho_{yx1} \dots \rho_{yxk} = 0$$

$$H_1 : \text{sekurang-kurangnya ada sebuah } \rho_{yx1} \neq 0, 1 = 1, 2, \dots, k$$

2. Tentukan statistik uji yang akan digunakan:

$$F = \frac{(n - k - 1) \sum_{i=1}^k \rho_{yxi} r_{yxi}}{k(1 - \sum_{i=1}^k \rho_{yxi} r_{yxi})} \dots \dots (6)$$

atau

$$F = \frac{(n - k - 1)R^2}{k(1 - R^2)} \dots \dots (7)$$

3. Adapun kriteria ujinya adalah sebagai berikut:

Statistik uji di atas mengikuti distribusi F-*Snedecor* dengan derajat bebas  $v_1=k$  dan  $v_2=n-k-1$ . Kriteria uji, ditolak jika  $F > F_{\alpha}(k, n-k-1)$  diperoleh dari tabel distribusi F dengan  $\alpha = 5\%$ , derajat bebasnya,  $db_1 = k$ , dan  $db_2 = n-k-1$ .

Sedangkan pengujian secara parsial dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

1. Tentukan hipotesis statistik yang akan diuji:

$$H_0 \rho_{yxi} = 0 \text{ melawan } H_1 \rho_{yxi} \neq 0 \text{ dimana } i = 1, 2, \dots, n.$$

2. Tentukan statistik uji yang akan digunakan:

$$t_i = \frac{\rho_{yxi}}{\sqrt{\frac{(1-R^2)CR_{ii}}{n-k-1}}} ; i = 1, 2, \dots, k \quad \dots \dots (8)$$

3. Adapun kriteria ujinya adalah:

Jika nilai  $t_i > t_{\alpha/2(n-k-1)}$  dimana  $t_{\alpha/2(n-k-1)}$  adalah nilai t kritis tabel, maka uji hipotesis  $H_0$  tersebut ditolak atau uji tersebut adalah signifikan atau koefisien jalur tersebut signifikan.

4. Membuat kesimpulan.

### 3.9. Lokasi dan Jadwal Penelitian

Penelitian dilakukan pada Dinas Kesehatan Kota Banjar Jalan Kapten Jamhur No. 41. Pelaksanaan penelitian direncanakan selama 6 (enam) bulan dengan rincian jadwal sebagai berikut:

UNIVERSITAS PASUNDAN



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

Hasil penelitian ini merupakan data penelitian yang diolah secara faktual dari responden melalui angket penelitian sebagai sumber data yang langsung didapatkan dari anggota populasi pada Dinas Kesehatan Kota Banjar. Data yang didapat tersebut kemudian diolah dan dianalisis sebagai bahan acuan dalam melakukan pembahasan.

##### **4.1.1. Identitas Responden**

Sebagaimana telah dicantumkan dalam Subbab 3.4. Populasi Penelitian, populasi penelitian pada penelitian ini yaitu para Pegawai Dinas Kesehatan Kota Banjar. Adapun jumlah responden pada penelitian ini sebanyak 44 orang.

Jumlah responden tersebut dianalisis melalui perhitungan persentase dan koefisien korelasi untuk melihat hubungan antar kategori dari variabel-variabel yang telah dijadikan teori utama dalam kerangka pemikiran dan juga untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan di muka. Selanjutnya setelah dibahas hubungan antar langkah pada setiap variabel yang dimulai dari  $X_1$  sampai dengan  $X_4$ , dilanjutkan dengan pembahasan pengaruh Variabel  $X_1$  sampai dengan  $X_4$  ( $X$ ) terhadap ( $Y$ ).

#### 4.1.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas sangat penting dalam pengujian instrumen sebagai alat dalam penelitian ini, uji validitas menilai sejauhmana instrumen yang digunakan telah sah untuk mengukur variabel, dan uji reliabilitas digunakan untuk menilai tingkat kehandalan instrumen penelitian.

##### 4.1.2.1. Uji Validitas

Angket penelitian disusun dalam dua kelompok sesuai dengan banyaknya variabel penelitian. Jumlah item keseluruhan adalah 24 item pernyataan. Angket yang digunakan dalam mengukur variabel, terdiri dari variabel Penataan Organisasi (X) dan variabel Kinerja Pegawai (Y). Variabel Penataan Organisasi (X) dibagi menjadi empat kategori, yaitu kategori Penataan Struktur ( $X_1$ ), kategori Penataan Teknologi ( $X_2$ ), kategori Penataan Setting Fisik ( $X_3$ ) dan kategori Penataan Orang ( $X_4$ ). Variabel Kinerja Pegawai (Y) yang terbagi ke dalam empat faktor, yaitu faktor Kualitas ( $Y_1$ ), faktor Kuantitas ( $Y_2$ ), faktor Penggunaan Waktu ( $Y_3$ ) dan faktor Kerjasama ( $Y_4$ ). Semua pernyataan angket diukur dalam skala ordinal dan disusun dalam bentuk skala Likert.

Pengujian instrumen penelitian sangat penting dilakukan sebelum penelitian dilaksanakan, karena pengujian bertujuan untuk mengetahui apakah instrumen telah memenuhi persyaratan, baik ditinjau dari segi kesahihan/validitasnya maupun dari segi keterandalannya. Menurut Sugiono (1999: 109) “sebuah instrumen penelitian dapat dikatakan valid jika instrumen penelitian tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur”.

Sebuah instrumen dapat dikatakan sah apabila dapat mengukur apa yang diukur. Instrumen dikatakan valid apabila instrumen penelitian mampu mengukur variabel Penataan Organisasi dan Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Banjar.

Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauhmana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud (Arikunto, 1998: 160). Adapun alat pengujian yang dipakai pada penelitian adalah rumus korelasi *Product Moment Pearson* seperti yang telah dikemukakan pada Bab III *persamaan (1)*.

Untuk menguji validitas setiap item, skor-skor yang ada pada item yang dimaksud dikorelasikan dengan skor total. Skor item dipandang sebagai nilai X dan skor total dipandang sebagai Y. Dengan diperolehnya indeks validitas setiap item dapat diketahui dengan pasti item-item manakah yang tidak memenuhi syarat ditinjau dari validitasnya. Berdasarkan informasi tersebut peneliti dapat mengganti ataupun merevisi item-item dimaksud. Pengujian terhadap item dapat dilakukan dengan mengkorelasikan item dengan skor total pada faktor. Hasil uji validitas terhadap variabel Penataan Organisasi (X) adalah sebagai berikut:

UNIVERSITAS PASUNDAN



**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**

Suatu item dikatakan valid apabila nilai  $r$  atau nilai korelasi antara skors item dengan totalnya menunjukkan koefisien yang signifikan, dikatakan signifikan apabila nilai  $r_{tabel}$  dari item lebih kecil dari nilai  $r_{hitung}$ , dengan menggunakan tabel  $r$  untuk korelasi *product moment* dan mengambil  $\alpha = 0,05$  dan  $n = 44$ . Berdasarkan perhitungan tersebut diperoleh nilai  $r_{tabel}$  0,1946, apabila terdapat pernyataan item yang tidak valid maka data yang didapatkan tidak bisa digunakan untuk analisis selanjutnya.

#### 4.1.2.2. Uji Reliabilitas Kuesioner

Hasil penelitian tergantung pada Kualitas Kerja data yang dianalisis dan instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian instrumen pada penelitian ini adalah kuesioner, sehingga data yang diperoleh dari responden akan di uji sejauhmana kualitas datanya dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

Uji reliabilitas bertujuan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Jadi dengan kata lain bahwa reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan, bila alat pengukur tersebut digunakan dua kali atau lebih untuk mengukur gejala yang sama, dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten. Setiap instrumen seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten, sehingga hasil pengukuran dapat dipercaya hanya apabila dalam beberapa kali pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek yang diukur dalam diri subyek memang belum berubah.

Untuk menghitung koefisien reliabilitas, Cronbach dalam Soehartono (2000: 86) menyarankan penggunaan koefisien *alpha*. Koefisien *alpha* ini dihitung dengan menggunakan rumus yang dikemukakan pada Bab III persamaan (2).

Berdasarkan hasil perhitungan data dengan menggunakan rumus persamaan (2), maka diperoleh keputusan koefisien reliabilitas dari masing-masing variabel sebagai berikut:

Tabel 10  
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

No. Resp	Total Skor Pernyataan Nomor Ganjil	Total Skor Pernyataan Nomor Genap
1	37	38
2	52	48
3	45	44
4	46	42
5	46	42
6	52	48
7	41	40
8	47	44
9	43	43
10	45	39
11	44	44
12	48	48
13	53	52
14	37	38
15	52	48
16	45	44
17	46	42
18	46	42
19	52	48
20	41	40
21	47	44
22	43	43
23	45	39
24	44	44
25	48	48

**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian mempunyai nilai reliabilitas yang reliabel. Keputusan reliabel ini menunjukkan bahwa seluruh instrumen yang digunakan untuk mengukur seluruh item dari variabel Penataan Organisasi dan Kinerja Pegawai sebagaimana telah dioperasionalkan pada operasionalisasi variabel dapat diterima keterandalannya atau kekonsistennannya.

#### 4.1.3. Penetapan Koefisien Korelasi

Setelah diketahui dan didapatkan data hasil penelitian dari para responden dengan cara menghitungnya. Kemudian dijelaskan berdasarkan kategori-kategori yang dibahas dalam unsur-unsur penelitian dan dilakukan pembahasan berdasarkan Gambar pada Bab III yang telah dibahas di muka dengan menetapkan koefisien:

$X_1$  = Kategori Penataan Struktur.

$X_2$  = Kategori Penataan Teknologi.

$X_3$  = Kategori Penataan Setting Fisik.

$X_4$  = Kategori Penataan Orang.

$r_X$  = Koefisien Korelasi.

$P_{yx}$  = Pengaruh X terhadap Y

$P_{y\epsilon}$  = Koefisien Jalur residu ke Y

Kemudian dengan menggunakan *persamaan (1)*, diperoleh matrik korelasi, antara  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  dan  $X_4$ . Langkah selanjutnya, berdasarkan rumusan *persamaan (1)* yang telah dikemukakan pada Bab III, dihasilkan matriks korelasi yang dikemukakan dalam bentuk tabel Matrik Korelasi  $X_1$ , hingga  $X_4$  sebagai berikut:

**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**



**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**

Indikator Memiliki kewenangan memperlihatkan pernyataan setuju berada pada posisi tinggi, jawaban responden dengan pernyataan setuju menunjukkan besaran angka 72,73%. Sedangkan sisanya menunjukkan angka yang lebih kecil, hal ini menunjukkan bahwa Indikator Memiliki kewenangan telah dilaksanakan sesuai dengan Kategori Penataan Struktur.

Indikator Adanya mekanisme koordinasi memperlihatkan pernyataan tidak setuju berada pada posisi tinggi, jawaban responden dengan pernyataan tidak setuju menunjukkan besaran angka 43,18%. Sedangkan sisanya memilih jawaban yang lebih bervariasi, hal ini menunjukkan bahwa Indikator Adanya mekanisme koordinasi telah dilaksanakan sesuai dengan Kategori Penataan Struktur.

Indikator Merancang ulang pekerjaan memperlihatkan pernyataan setuju berada pada posisi tinggi, jawaban responden dengan pernyataan setuju menunjukkan besaran angka 77,27%. Sedangkan sisanya lebih bervariasi jawabannya, hal ini menunjukkan bahwa Indikator Merancang ulang pekerjaan telah dilaksanakan sesuai dengan Kategori Penataan Struktur.

Tabel 14

## Skor Kategori Penataan Struktur

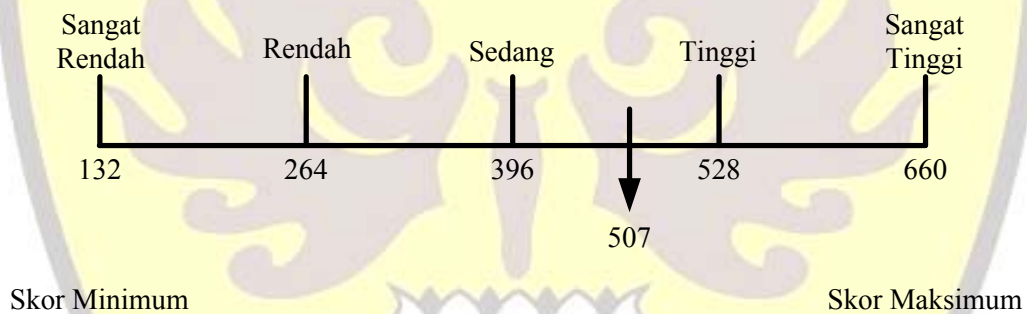
No. Pernyataan	Fi					Xi					Fi xXi					Fi.Xi
	SS	S	N	TS	STS											
1	11	32	1	0	0	5	4	3	2	1	55	128	3	0	0	186
2	2	16	3	19	4	1	2	3	4	5	2	32	9	76	20	139
3	8	34	2	0	0	5	4	3	2	1	40	136	6	0	0	182
Jumlah															<b>507</b>	
Kategori															<b>Sedang Menuju Tinggi</b>	

Sumber: Hasil Penelitian (2016).

Perhitungan secara keseluruhan dari Kategori Penataan Struktur, dengan jumlah responden 44 orang, maka jumlah nilai ideal untuk seluruh item pernyataan yang berjumlah 3 dengan kriteria sebagai berikut:

Sangat Tinggi (ST)	44 Responden x 3 item x 5	660
Tinggi (T)	44 Responden x 3 item x 4	528
Sedang	44 Responden x 3 item x 3	396
Rendah (R)	44 Responden x 3 item x 2	264
Sangat Rendah (SR)	44 Responden x 3 item x 1	132

Garis Kontinum (kuartil) Kategori Penataan Struktur ( $X_1$ ) dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 6

#### Tahapan Kuartil Kategori Penataan Struktur

Penilaian terhadap Kategori Penataan Struktur menghasilkan skor sebesar 507 dan terletak pada interval Sedang menuju Tinggi. Jadi Kategori Penataan Struktur pada Dinas Kesehatan Kota Banjar menurut responden berada pada posisi sedang menuju tinggi.

### b. Penataan Organisasi Mengacu pada Kategori Penataan Teknologi (X<sub>2</sub>)

Kategori Penataan Teknologi menjelaskan bahwa Penataan Organisasi pada Dinas Kesehatan Kota Banjar harus dilakukan melalui indikator: Modifikasi kerja, Metode kerja dan Peralatan yang ada. Untuk melihat hasil penelitian dari kategori ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 15  
Frekuensi Kategori Penataan Teknologi

No	Pernyataan Responden	Modifikasi kerja		Metode kerja		Peralatan yang ada	
		Frek. Jwbn	%	Frek. Jwbn	%	Frek. Jwbn	%
1.	Sangat Setuju	4	9,09	0	0,00	3	6,82
2.	Setuju	28	63,64	8	18,18	29	65,91
3.	Netral	3	6,82	7	15,91	3	6,82
4.	Tidak Setuju	5	11,36	23	52,27	5	11,36
5.	Sangat Tidak Setuju	4	9,09	6	13,64	4	9,09
Jumlah		44	100	44	100	44	100

Sumber: Hasil Penelitian (2016).

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa Penataan Organisasi harus mengacu pada Kategori Penataan Teknologi (X<sub>2</sub>) dengan indikator meliputi: Modifikasi kerja, Metode kerja dan Peralatan yang ada. Masing-masing indikator dijelaskan berdasarkan hasil penelitian sebagai berikut.

Indikator Modifikasi kerja memperlihatkan pernyataan setuju berada pada posisi tinggi, jawaban responden dengan pernyataan setuju menunjukkan besaran angka 63,64%. Sedangkan sisanya menunjukkan besaran angka yang lebih rendah, hal ini menunjukkan bahwa Indikator Modifikasi kerja telah dilaksanakan sesuai dengan Kategori Penataan Teknologi.





**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**



dan lebih rendah, hal ini menunjukkan bahwa Indikator Pengaturan tata letak telah dilaksanakan sesuai dengan Kategori Penataan Setting Fisik.

Indikator Menyusun mekanisme kerja memperlihatkan pernyataan setuju berada pada posisi tinggi, jawaban responden dengan pernyataan setuju menunjukkan besaran angka 61,36%. Sedangkan sisanya menunjukkan besaran angka bervariasi dan lebih rendah, hal ini menunjukkan bahwa Indikator Menyusun mekanisme kerja telah dilaksanakan sesuai dengan Kategori Penataan Setting Fisik.

Tabel 18

## Skor Kategori Penataan Setting Fisik

No. Pernyataan	Fi					Xi					Fi x Xi					Fi.Xi
	SS	S	N	TS	STS											
7	8	33	3	0	0	5	4	3	2	1	40	132	9	0	0	181
8	6	29	6	3	0	5	4	3	2	1	30	116	18	6	0	170
9	0	27	8	4	5	5	4	3	2	1	0	108	24	8	5	145
<b>Jumlah</b>															<b>496</b>	
<b>Kategori</b>															<b>Antara Sedang menuju Tinggi</b>	

Sumber: Hasil Penelitian (2016).

Penilaian untuk Kategori Penataan Setting Fisik, dengan jumlah responden 44 orang, maka jumlah nilai ideal untuk seluruh item pernyataan yang berjumlah 3 dengan kriteria sebagai berikut:

Sangat Tinggi (ST) 44 Responden x 3 item x 5 660

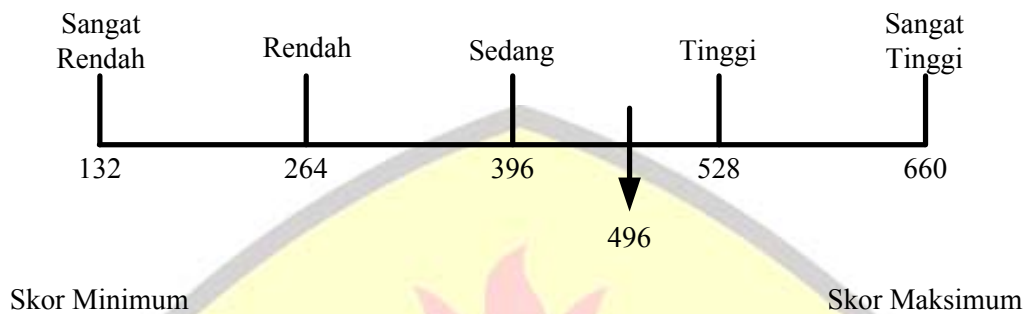
Tinggi (T) 44 Responden x 3 item x 4 528

Sedang 44 Responden x 3 item x 3 396

Rendah (R) 44 Responden x 3 item x 2 264

Sangat Rendah (SR) 44 Responden x 3 item x 1 132

Garis Kontinum (kuartil) Kategori Penataan Setting Fisik ( $X_3$ ) dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 8

#### Tahapan Kuartil Kategori Penataan Setting Fisik

Penilaian terhadap Kategori Penataan Setting Fisik menghasilkan skor sebesar 496 dan terletak pada interval sedang menuju tinggi. Jadi Kategori Penataan Setting Fisik di Dinas Kesehatan Kota Banjar menurut responden sedang menuju tinggi.

#### d. Penataan Organisasi Mengacu pada Kategori Penataan Orang ( $X_4$ )

Kategori Penataan Orang menjelaskan bahwa Penataan Organisasi pada Dinas Kesehatan Kota Banjar harus dilakukan melalui indikator: Perubahan sikap, Perubahan pandangan dan Memiliki keterampilan kerja. Untuk melihat hasil penelitian dari kategori ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 19

## Frekuensi Kategori Penataan Orang

No	Pernyataan Responden	Perubahan sikap		Perubahan pandangan		Memiliki keterampilan kerja	
		Frek. Jwbn	%	Frek. Jwbn	%	Frek. Jwbn	%
1.	Sangat Setuju	6	13,64	0	0,00	4	9,09
2.	Setuju	22	50,00	22	50,00	28	63,64
3.	Netral	14	31,82	9	20,45	7	15,91
4.	Tidak Setuju	2	4,55	9	20,45	1	2,27
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0,00	4	9,09	4	9,09
Jumlah		44	100	44	100	44	100

Sumber: Hasil Penelitian (2016).

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa Penataan Organisasi harus mengacu pada Kategori Penataan Orang ( $X_4$ ) dengan indikator meliputi: Perubahan sikap, Perubahan pandangan, dan Memiliki keterampilan kerja. Masing-masing indikator dijelaskan berdasarkan hasil penelitian sebagai berikut.

Indikator Perubahan sikap memperlihatkan pernyataan setuju berada pada posisi tinggi, jawaban responden dengan pernyataan setuju menunjukkan besaran angka 50,00%. Sedangkan sisanya memilih yang lain dengan angka yang lebih rendah, hal ini menunjukkan bahwa Indikator Perubahan sikap telah dilaksanakan sesuai dengan Kategori Penataan Orang.

Indikator Perubahan pandangan memperlihatkan pernyataan setuju berada pada posisi tinggi, jawaban responden dengan pernyataan setuju menunjukkan besaran angka 50,00%. Sedangkan sisanya lebih bervariasi dan menunjukkan besaran yang lebih rendah, hal ini menunjukkan bahwa Indikator Perubahan pandangan telah sepenuhnya dilaksanakan sesuai dengan Kategori Penataan Orang.

Indikator Memiliki keterampilan kerja memperlihatkan pernyataan setuju berada pada posisi tinggi, jawaban responden dengan pernyataan setuju menunjukkan besaran angka 63,64%. Sedangkan sisanya lebih bervariasi dengan nilai yang lebih rendah, hal ini menunjukkan bahwa Indikator Memiliki keterampilan kerja telah dilaksanakan sepenuhnya sesuai dengan Kategori Penataan Orang.

Tabel 20  
Skor Kategori Penataan Orang

No. Pernyataan	Fi					Xi					Fi xXi					Fi.Xi
	SS	S	N	TS	STS	5	4	3	2	1	30	88	42	4	0	
10	6	22	14	2	0	5	4	3	2	1	30	88	42	4	0	164
11	0	22	9	9	4	5	4	3	2	1	0	88	27	18	4	137
12	4	28	7	1	4	5	4	3	2	1	20	112	21	2	4	159
<b>Jumlah</b>															<b>460</b>	
<b>Kategori</b>															<b>Sedang menuju Tinggi</b>	

Sumber: Hasil Penelitian (2016).

Penilaian untuk Kategori Penataan Orang, dengan jumlah responden 44 orang, maka jumlah nilai ideal untuk seluruh item pernyataan yang berjumlah 3 dengan kriteria sebagai berikut:

Sangat Tinggi (ST) 44 Responden x 3 item x 5 660

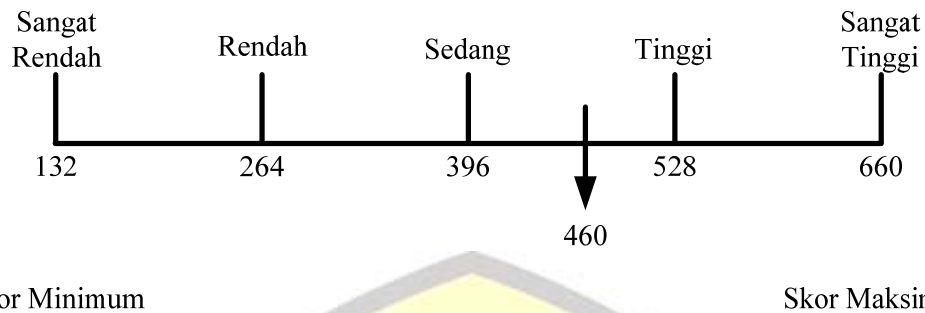
Tinggi (T) 44 Responden x 3 item x 4 528

Sedang 44 Responden x 3 item x 3 396

Rendah (R) 44 Responden x 3 item x 2 264

Sangat Rendah (SR) 44 Responden x 3 item x 1 132

Garis Kontinum (kuartil) Penilaian Kategori Penataan Orang ( $X_4$ ) dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 9  
Tahapan Kuartil Kategori Penataan Orang

Penilaian terhadap Kategori Penataan Orang menghasilkan skor sebesar 460 dan terletak pada interval sedang menuju tinggi. Jadi Kategori Penataan Orang di Dinas Kesehatan Kota Banjar menurut responden sedang menuju tinggi.

#### 4.1.5. Deskripsi Faktor-faktor Kinerja Pegawai (Y)

Gambaran mengenai Kinerja Pegawai tercermin dari hasil jawaban responden yang diukur melalui empat faktor. Masing-masing faktor memiliki indikator-indikator yang akan dinilai oleh responden dalam bentuk jawaban dari pernyataan yang berkaitan dengan ke empat faktor penilaian Kinerja Pegawai tersebut.

Pernyataan yang harus dijawab responden mengenai Kinerja Pegawai terdiri 12 item, yaitu setiap faktor penilaian terdiri dari 3 item pernyataan. Hasil pengolahan data Kinerja Pegawai tersebut disajikan dalam tabel frekuensi masing-masing item pernyataan berikut dengan penjelasannya.

##### a. Kinerja Pegawai Mengacu pada Faktor Kualitas (Y<sub>1</sub>)

Faktor Kualitas menjelaskan bahwa Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Banjar harus dilakukan melalui indikator: Tingkat kesalahan, Tingkat

**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**



rendah, hal ini menunjukkan bahwa Indikator Tingkat kerusakan telah dilaksanakan sesuai dengan Faktor Kualitas.

Indikator Tingkat kecermatan memperlihatkan pernyataan setuju berada pada posisi tinggi, jawaban responden dengan pernyataan setuju menunjukkan besaran angka 63,64%. Sedangkan sisanya bervariasi dan menunjukkan besaran angka rendah, hal ini menunjukkan bahwa Indikator Tingkat kecermatan telah dilaksanakan sepenuhnya sesuai dengan Faktor Kualitas.

Tabel 22  
Skor Faktor Kualitas

No. Pernyataan	Fi					Xi					Fi x Xi					Fi.Xi
	SS	S	N	TS	STS											
13	11	28	5	0	0	5	4	3	2	1	55	112	15	0	0	182
14	1	11	4	22	6	1	2	3	4	5	1	22	12	88	30	153
15	11	28	3	2	0	5	4	3	2	1	55	112	9	4	0	180
<b>Jumlah</b>															<b>515</b>	
<b>Kategori</b>															<b>Sedang menuju Tinggi</b>	

Sumber: Hasil Penelitian (2016).

Penilaian untuk Faktor Kualitas, dengan jumlah responden 44 orang, maka jumlah nilai ideal untuk seluruh item pernyataan yang berjumlah 3 dengan kriteria sebagai berikut:

Sangat Tinggi (ST)    44 Responden x 3 item x 5    660

Tinggi (T)                44 Responden x 3 item x 4    528

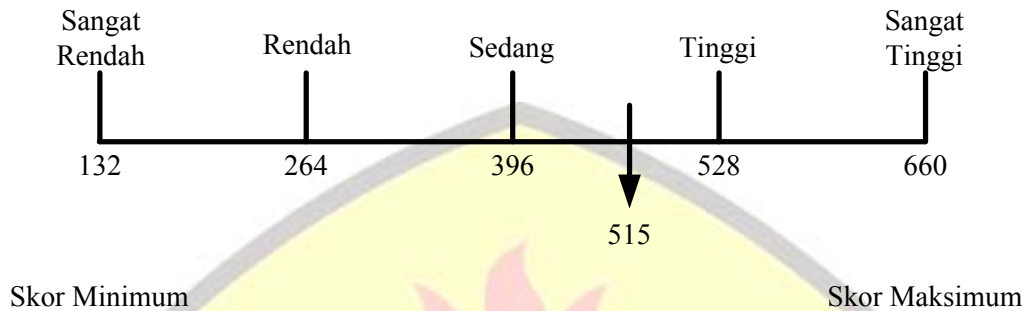
Sedang                    44 Responden x 3 item x 3    396

Rendah (R)              44 Responden x 3 item x 2    264

Sangat Rendah (SR)    44 Responden x 3 item x 1    132



Garis Kontinum (kuartil) Penilaian Faktor Kualitas ( $Y_1$ ) dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 10

#### Tahapan Kuartil Faktor Kualitas

Penilaian terhadap Faktor Kualitas menghasilkan skor sebesar 515 dan terletak pada interval sedang menuju tinggi. Jadi Faktor Kualitas di Dinas Kesehatan Kota Banjar menurut responden sedang menuju tinggi.

#### b. Kinerja Pegawai Mengacu pada Faktor Kuantitas ( $Y_2$ )

Faktor Kuantitas menjelaskan bahwa Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Banjar harus dilakukan melalui indikator: Hasil kerja, Jumlah pekerjaan dan Pencapaian target. Untuk melihat hasil penelitian dari faktor ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 23

## Frekuensi Faktor Kuantitas

No	Pernyataan Responden	Hasil kerja		Jumlah pekerjaan		Pencapaian target	
		Frek. Jwbn	%	Frek. Jwbn	%	Frek. Jwbn	%
1.	Sangat Setuju	8	18,18	3	6,82	10	22,73
2.	Setuju	31	70,45	11	25,00	30	68,18
3.	Netral	3	6,82	10	22,73	4	9,09
4.	Tidak Setuju	2	4,55	13	29,55	0	0,00
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0,00	7	15,91	0	0,00
Jumlah		44	100	44	100	44	100

Sumber: Hasil Penelitian (2016).

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa Kinerja Pegawai harus mengacu pada Faktor Kuantitas ( $Y_2$ ) dengan indikator meliputi: Hasil kerja, Jumlah pekerjaan dan Pencapaian target. Masing-masing indikator dijelaskan berdasarkan hasil penelitian sebagai berikut.

Indikator Hasil kerja memperlihatkan pernyataan setuju berada pada posisi tinggi, jawaban responden dengan pernyataan setuju menunjukkan besaran angka 70,45%. Sedangkan sisanya bervariasi dan menunjukkan besaran angka rendah, hal ini menunjukkan bahwa Indikator Hasil kerja sudah dilaksanakan sesuai dengan Faktor Kuantitas.

Indikator Jumlah pekerjaan memperlihatkan pernyataan tidak setuju berada pada posisi tinggi, jawaban responden dengan pernyataan tidak setuju menunjukkan besaran angka 29,55%. Sedangkan sisanya bervariasi dengan besaran angka yang lebih rendah, hal ini menunjukkan bahwa Indikator Jumlah pekerjaan telah dilaksanakan sesuai dengan Faktor Kuantitas.

Indikator Pencapaian target memperlihatkan pernyataan setuju dan sangat setuju berada pada posisi tinggi, jawaban responden dengan pernyataan setuju menunjukkan besaran angka 68,18% dan pernyataan sangat setuju menunjukkan besaran angka 22,73%. Sedangkan sisanya memilih yang lain dengan nilai yang lebih rendah, hal ini menunjukkan bahwa Indikator Pencapaian target telah dilaksanakan sesuai dengan Faktor Kuantitas.

Tabel 24  
Skor Faktor Kuantitas

No. Pernyataan	Fi					Xi					Fi xXi					Fi.Xi
	SS	S	N	TS	STS	5	4	3	2	1	40	124	9	4	0	
16	8	31	3	2	0	5	4	3	2	1	40	124	9	4	0	177
17	3	11	10	13	7	1	2	3	4	5	3	22	30	52	35	142
18	10	30	4	0	0	5	4	3	2	1	50	120	12	0	0	182
Jumlah															<b>501</b>	
Kategori															<b>Sedang menuju Tinggi</b>	

Sumber: Hasil Penelitian (2016).

Penilaian untuk Faktor Kuantitas, dengan jumlah responden 44 orang, maka jumlah nilai ideal untuk seluruh item pernyataan yang berjumlah 3 dengan kriteria sebagai berikut:

Sangat Tinggi (ST) 44 Responden x 3 item x 5 = 660

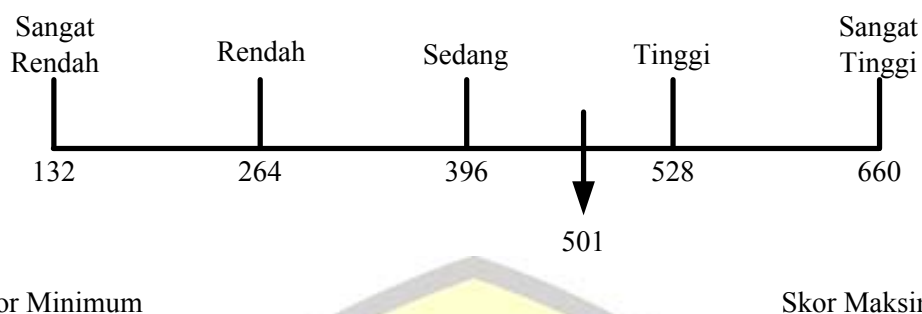
Tinggi (T) 44 Responden x 3 item x 4 = 528

Sedang 44 Responden x 3 item x 3 = 396

Rendah (R) 44 Responden x 3 item x 2 = 264

Sangat Rendah (SR) 44 Responden x 3 item x 1 = 132

Garis Kontinum (kuartil) Penilaian Faktor Kuantitas ( $Y_2$ ) dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 11

## Tahapan Kuartil Faktor Kuantitas

Penilaian terhadap Faktor Kuantitas menghasilkan skor sebesar 501 dan terletak pada interval sedang menuju tinggi. Jadi Faktor Kuantitas di Dinas Kesehatan Kota Banjar menurut responden sedang menuju tinggi.

**c. Kinerja Pegawai Mengacu pada Faktor Penggunaan Waktu ( $Y_3$ )**

Faktor Penggunaan Waktu menjelaskan bahwa Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Banjar harus dilakukan melalui indikator: Jumlah kehadiran, Keterlambatan penyelesaian dan Keefektifan kerja. Untuk melihat hasil penelitian dari aspek ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 25

## Frekuensi Faktor Penggunaan Waktu

No	Pernyataan Responden	Jumlah kehadiran		Keterlambatan penyelesaian		Keefektifan kerja	
		Frek. Jwbn	%	Frek. Jwbn	%	Frek. Jwbn	%
1.	Sangat Setuju	12	27,27	0	0,00	9	20,45
2.	Setuju	28	63,64	13	29,55	35	79,55
3.	Netral	4	9,09	3	6,82	0	0,00
4.	Tidak Setuju	0	0,00	20	45,45	0	0,00
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0,00	8	18,18	0	0,00
Jumlah		44	100	44	100	44	100

Sumber: Hasil Penelitian (2016).

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa Kinerja Pegawai harus mengacu pada Faktor Penggunaan Waktu ( $Y_3$ ) dengan indikator meliputi: Jumlah kehadiran, Keterlambatan penyelesaian dan Keefektifan kerja. Masing-masing indikator dijelaskan berdasarkan hasil penelitian sebagai berikut.

Indikator Jumlah kehadiran memperlihatkan pernyataan setuju berada pada posisi tinggi, jawaban responden dengan pernyataan setuju menunjukkan besaran angka 63,64%. Sedangkan sisanya bervariasi dan menunjukkan besaran angka rendah, hal ini menunjukkan bahwa Indikator Jumlah kehadiran telah dilaksanakan sesuai dengan Faktor Penggunaan Waktu.

Indikator Keterlambatan penyelesaian memperlihatkan pernyataan setuju berada pada posisi tinggi, jawaban responden dengan pernyataan setuju menunjukkan besaran angka 45,45%. Sedangkan sisanya bervariasi dan menunjukkan besaran angka rendah, hal ini menunjukkan bahwa Indikator Keterlambatan penyelesaian telah dilaksanakan sesuai dengan Faktor Penggunaan Waktu.

Indikator Keefektifan kerja memperlihatkan pernyataan setuju berada pada posisi tinggi, jawaban responden dengan pernyataan setuju menunjukkan besaran angka 79,55%. Sedangkan sisanya lebih bervariasi dengan besaran angka rendah, hal ini menunjukkan bahwa Indikator Keefektifan kerja telah dilaksanakan sesuai dengan Faktor Penggunaan Waktu.

**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**



Penilaian terhadap Faktor Penggunaan Waktu menghasilkan skor sebesar 524 dan terletak pada interval sedang menuju tinggi. Jadi Faktor Penggunaan Waktu di Dinas Kesehatan Kota Banjar menurut responden sedang menuju tinggi.

#### d. Kinerja Pegawai Mengacu pada Faktor Kerjasama (Y<sub>4</sub>)

Faktor Kerjasama menjelaskan bahwa Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Banjar harus dilakukan melalui indikator: Bekerja bersama, Saling memahami dan Adanya toleransi. Untuk melihat hasil penelitian dari aspek ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 27  
Frekuensi Faktor Kerjasama

No	Pernyataan Responden	Bekerja bersama		Saling memahami		Adanya toleransi	
		Frek. Jwbn	%	Frek. Jwbn	%	Frek. Jwbn	%
1.	Sangat Setuju	10	22,73	10	22,73	8	18,18
2.	Setuju	32	72,73	31	70,45	31	70,45
3.	Netral	2	4,55	2	4,55	2	4,55
4.	Tidak Setuju	0	0,00	1	2,27	3	6,82
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Jumlah		44	100	44	100	44	100

Sumber: Hasil Penelitian (2016).

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa Kinerja Pegawai harus mengacu pada Faktor Kerjasama (Y<sub>4</sub>) dengan indikator meliputi: Bekerja bersama, Saling memahami dan Adanya toleransi. Masing-masing indikator dijelaskan berdasarkan hasil penelitian sebagai berikut.

Indikator Bekerja bersama memperlihatkan pernyataan setuju berada pada posisi tinggi, jawaban responden dengan pernyataan setuju menunjukkan besaran



angka 72,73%. Sedangkan sisanya bervariasi dan menunjukkan besaran angka rendah, hal ini menunjukkan bahwa Indikator Bekerja bersama telah dilaksanakan sesuai dengan Faktor Kerjasama.

Indikator Saling memahami memperlihatkan pernyataan setuju berada pada posisi tinggi, jawaban responden dengan pernyataan setuju menunjukkan besaran angka 70,45%. Sedangkan sisanya bervariasi dan menunjukkan besaran angka rendah, hal ini menunjukkan bahwa Indikator Saling memahami telah dilaksanakan sesuai dengan Faktor Kerjasama.

Indikator Adanya toleransi memperlihatkan pernyataan setuju berada pada posisi tinggi, jawaban responden dengan pernyataan setuju menunjukkan besaran angka 70,45%. Sedangkan sisanya lebih bervariasi dengan besaran angka rendah, hal ini menunjukkan bahwa Indikator Adanya toleransi telah dilaksanakan sesuai dengan Faktor Kerjasama.

Tabel 28  
Skor Faktor Kerjasama

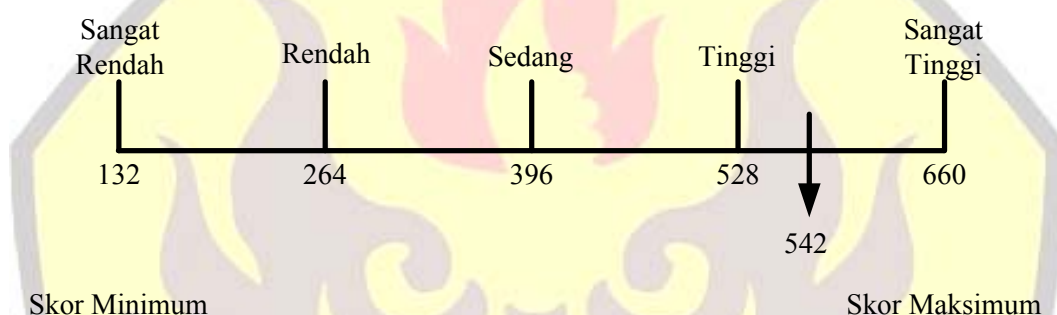
No. Pernyataan	Fi					Xi					Fi xXi					Fi.Xi
	SS	S	N	TS	STS	5	4	3	2	1	50	128	6	0	0	
22	10	32	2	0	0	5	4	3	2	1	50	128	6	0	0	184
23	10	31	2	1	0	5	4	3	2	1	50	124	6	2	0	182
24	8	31	2	3	0	5	4	3	2	1	40	124	6	6	0	176
<b>Jumlah</b>															<b>542</b>	
<b>Kategori</b>															<b>Tinggi menuju Sangat Tinggi</b>	

Sumber: Hasil Penelitian (2016).

Penilaian untuk Faktor Kerjasama, dengan jumlah responden 44 orang, maka jumlah nilai ideal untuk seluruh item pernyataan yang berjumlah 3 dengan kriteria sebagai berikut:

Sangat Tinggi (ST)	44 Responden x 3 item x 5	660
Tinggi (T)	44 Responden x 3 item x 4	528
Sedang	44 Responden x 3 item x 3	396
Rendah (R)	44 Responden x 3 item x 2	264
Sangat Rendah (SR)	44 Responden x 3 item x 1	132

Garis Kontinum (kuartil) Penilaian Faktor Kerjasama ( $Y_4$ ) dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 13

#### Tahapan Kuartil Faktor Kerjasama

Penilaian terhadap Faktor Kerjasama menghasilkan skor sebesar 542 dan terletak pada interval tinggi menuju sangat tinggi. Jadi Faktor Kerjasama di Dinas Kesehatan Kota Banjar menurut responden tinggi menuju sangat tinggi.

#### 4.1.6. Penetapan Koefisien Jalur Variabel X terhadap Y dan Koefisien Jalur Variabel $X_1$ sampai $X_4$ terhadap Y

##### 1. Penetapan Koefisien Jalur Variabel X terhadap Y

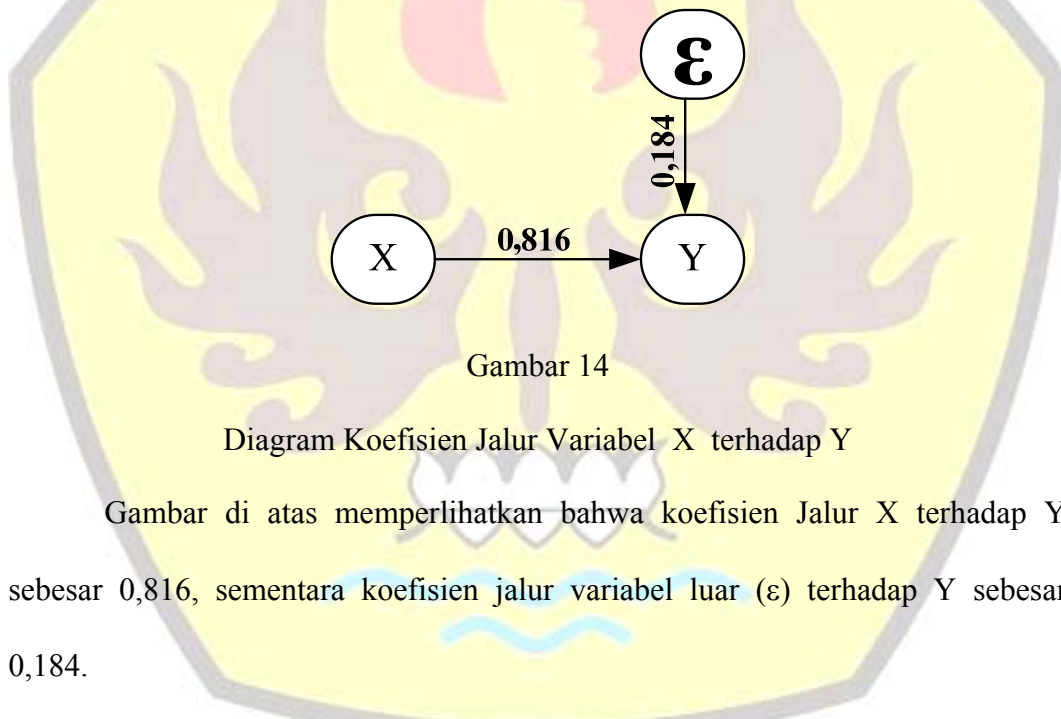
Berdasarkan hasil penghitungan statistik, maka dapat ditetapkan hasil hitungan struktur koefisien X terhadap Y. Untuk mengetahui hasil struktur koefisien X terhadap Y digunakan rumus persamaan di bawah ini:

$R^2_{YX, X_k} = \sum_{i=1}^k p_{YX_i} r_{YX_i}$ , maka dapat diperoleh hasil sebesar 0,816. Kemudian untuk

mengetahui struktur koefisien pengaruh lain di luar pengaruh X terhadap Y ditentukan melalui rumus dan hasil hitungan sebagai berikut:

$$P_{Y\varepsilon} = 1 - R^2 = 1 - 0,816 = 0,184$$

Sebelum menjelaskan koefisien jalur  $X_1$  sampai dengan  $X_4$  terhadap Y dikemukakan terlebih dahulu koefisien X terhadap Y variabel X terhadap Y yang diperlihatkan pada gambar sebagai berikut:



Gambar 14

Diagram Koefisien Jalur Variabel X terhadap Y

Gambar di atas memperlihatkan bahwa koefisien Jalur X terhadap Y sebesar 0,816, sementara koefisien jalur variabel luar ( $\varepsilon$ ) terhadap Y sebesar 0,184.

## 2. Pengaruh Koefisien Jalur Variabel $X_1$ sampai $X_4$ terhadap Y

Setelah diketahui struktur koefisien jalur X terhadap Y, selanjutnya ditetapkan koefisien jalur  $X_1$  sampai dengan  $X_4$  yang diperlihatkan melalui rumus nilai dan koefisien jalur yang ditentukan melalui persamaan berikut ini:

$$P_{YX_i} = \sum_{j=1}^k CR_{ij} r_{yxj} \quad i = 1, 2, \dots, k,$$

sehingga diperoleh nilai koefisien jalur untuk masing-masing variabel sebagaimana diperlihatkan dalam tabel sebagai berikut:

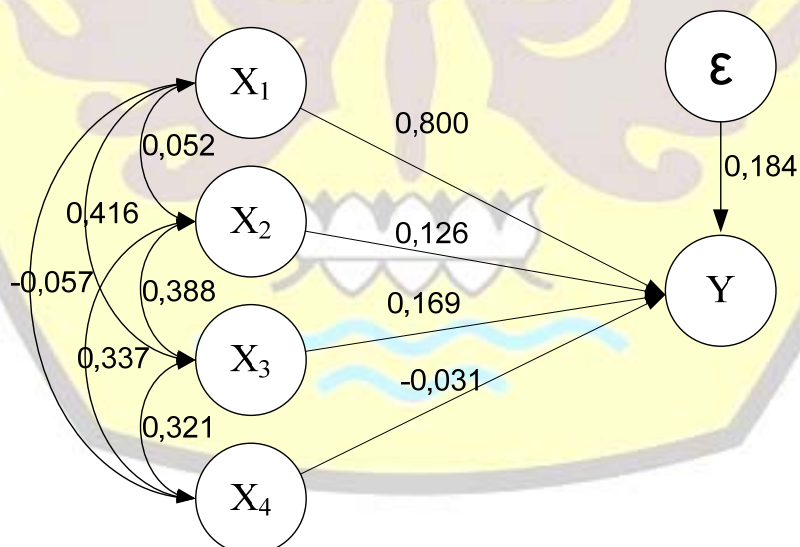
Tabel 29

Koefisien Jalur  $PYX_1$  sampai dengan  $PYX_4$ 

Koefisien Jalur	Nilai
$PYX_1$	0,800
$PYX_2$	0,126
$PYX_3$	0,169
$PYX_4$	-0,031

Sumber: Hasil Penelitian (2016).

Adapun nilai koefisien jalur melalui  $X_1$  sampai dengan  $X_4$  diperlihatkan pada tabel di atas, selanjutnya untuk melihat struktur koefisien jalur  $PYX_1$  sampai dengan  $PYX_4$  diperlihatkan pada gambar di berikut ini:



Gambar 15

Diagram Koefisien Jalur Variabel  $X_1$  sampai dengan  $X_4$  terhadap  $Y$

Gambar di atas memperlihatkan hasil perhitungan Struktur Koefisien Jalur Variabel  $X_1$  sampai dengan  $X_4$  terhadap  $Y$ . Untuk melihat hasil keseluruhan

**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**

Gambar di atas memperlihatkan bahwa Pengaruh Langsung Variabel X terhadap Y sebesar 82,17%, sementara Pengaruh Langsung Variabel Lain ( $\epsilon$ ) terhadap Y sebesar 17,83%.

## 2. Uji Statistik Pengaruh Langsung Variabel X Terhadap Y

Statistik uji yang digunakan adalah Statistik *F-Snedechor* dengan tahapan pengujian secara bersama yang langkahnya dilakukan sebagai berikut:

### 1) Pernyataan hipotesis statistik yang akan diuji

$$H_0 : \rho_{yx_1} = \rho_{yx_2} \dots \rho_{yx_i} = 0$$

$$H_A : \rho_{yx_i} \neq 0$$

### 2) Statistik Uji *F* digunakan untuk mengukur pengaruh secara keseluruhan dan hasilnya adalah:

$$F = \frac{44 - 4 - 1}{4x(1 - 0,816)} 0,816 = 90,76$$

### 3) Kriteria pengujian

Tolak  $H_0$  jika  $F$  hitung  $>$   $F$  tabel. Nilai  $F$  tabel diperoleh dari tabel distribusi  $F$ , dengan  $dk = 3$  dan  $39$ . taraf kekeliruan = 5% maka nilai  $F$  tabel = 2,78

### 4) Keputusan

Nilai  $F$  hitung lebih besar dari nilai  $F$  tabel, maka **hipotesis nol ditolak (signifikan)**, yang berarti bahwa sedikitnya ada satu koefisien jalur yang berpengaruh secara signifikan.



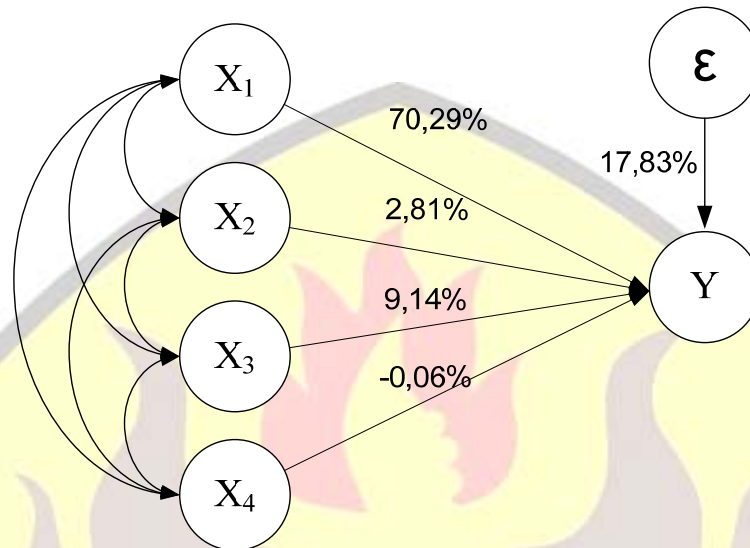
### 3. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel $X_1$ sampai $X_4$ terhadap $Y$

Berdasarkan perhitungan pengaruh langsung di atas maka selanjutnya dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung variabel  $X_1$  sampai  $X_4$  terhadap  $Y$  yang diperlihatkan sebagai berikut:

Pengaruh langsung	$X_1 \rightarrow Y$	= 0,6400
Pengaruh tidak langsung	$X_1 \rightarrow Y$ melalui $X_2$	= 0,0052
Pengaruh tidak langsung	$X_1 \rightarrow Y$ melalui $X_3$	= 0,0562
Pengaruh tidak langsung	$X_1 \rightarrow Y$ melalui $X_4$	= <u>0,0014+</u>
<b>Pengaruh</b>	<b><math>X_1 \rightarrow Y</math></b>	<b>= 0,7029</b>
		<b>= 70,29%</b>
Pengaruh langsung	$X_2 \rightarrow Y$	= 0,0159
Pengaruh tidak langsung	$X_2 \rightarrow Y$ melalui $X_1$	= 0,0052
Pengaruh tidak langsung	$X_2 \rightarrow Y$ melalui $X_3$	= 0,0083
Pengaruh tidak langsung	$X_2 \rightarrow Y$ melalui $X_4$	= <u>-0,0013 +</u>
<b>Pengaruh</b>	<b><math>X_2 \rightarrow Y</math></b>	<b>= 0,0281</b>
		<b>= 2,81%</b>
Pengaruh langsung	$X_3 \rightarrow Y$	= 0,0286
Pengaruh tidak langsung	$X_3 \rightarrow Y$ melalui $X_1$	= 0,0562
Pengaruh tidak langsung	$X_3 \rightarrow Y$ melalui $X_2$	= 0,0083
Pengaruh tidak langsung	$X_3 \rightarrow Y$ melalui $X_4$	= <u>-0,0017 +</u>
<b>Pengaruh</b>	<b><math>X_3 \rightarrow Y</math></b>	<b>= 0,0914</b>
		<b>= 9,14%</b>
Pengaruh langsung	$X_4 \rightarrow Y$	= 0,0010
Pengaruh tidak langsung	$X_4 \rightarrow Y$ melalui $X_1$	= 0,0014
Pengaruh tidak langsung	$X_4 \rightarrow Y$ melalui $X_2$	= -0,0013
Pengaruh tidak langsung	$X_4 \rightarrow Y$ melalui $X_3$	= <u>-0,0017+</u>
<b>Pengaruh</b>	<b><math>X_4 \rightarrow Y</math></b>	<b>= -0,0006</b>
		<b>= -0,06%</b>



Sedangkan jika dibuat dalam bentuk gambar akan dihasilkan sebagai berikut ini:



Gambar 17

Pengaruh Tidak Langsung Variabel  $X_1$  sampai dengan  $X_4$  terhadap  $Y$

Gambar di atas menunjukkan bahwa pengaruh langsung dan tidak langsung variabel  $X_1$  terhadap  $Y$  sebesar 70,29%, pengaruh langsung dan tidak langsung variabel  $X_2$  terhadap  $Y$  sebesar 2,81%, pengaruh langsung dan tidak langsung variabel  $X_3$  terhadap  $Y$  sebesar 9,14%, pengaruh langsung dan tidak langsung variabel  $X_4$  terhadap  $Y$  sebesar -0,06% dan sementara pengaruh variabel lain ( $\epsilon$ ) terhadap  $Y$  sebesar 17,83%.

#### 4. Uji Statistik Pengaruh Tidak Langsung Variabel $X_1$ sampai $X_4$ terhadap Variabel $Y$

Pengujian secara individual dilakukan dengan menggunakan statistik *t-student*. Tahapan pengujian secara individu ini dilakukan sebagai berikut:

**1) Pengaruh Penataan Organisasi Mengacu pada Kategori Penataan Struktur ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y).**

$$H_0 : P_{yx1} = 0$$

$$H_A : P_{yx1} \neq 0$$

$$t \text{ hitung} = 7,361$$

$$t \text{ tabel} = 1,671$$

*Kriteria Pengujian*

$H_0$  ditolak jika  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ .

*Kesimpulan*

**$H_0$  ditolak**, maka  $X_1$  berpengaruh secara signifikan terhadap Y.

**2) Pengaruh Penataan Organisasi Mengacu pada Kategori Penataan Teknologi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y).**

$$H_0 : P_{yx2} = 0$$

$$H_A : P_{yx2} \neq 0$$

$$t \text{ hitung} = 2,191$$

$$t \text{ tabel} = 1,671$$

*Kriteria Pengujian*

$H_0$  ditolak jika  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ .

*Kesimpulan*

**$H_0$  ditolak**, maka  $X_2$  berpengaruh secara signifikan terhadap Y.

**3) Pengaruh Penataan Organisasi Mengacu pada Kategori Penataan Setting Fisik ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y).**

$$H_0 : P_{yx3} = 0$$

$$H_A : P_{yx3} \neq 0$$

$$t \text{ hitung} = 2,581$$

$$t \text{ tabel} = 1,671$$

*Kriteria Pengujian*

$H_0$  ditolak jika  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ .

*Kesimpulan*

$H_0$  ditolak, maka  $X_3$  berpengaruh secara signifikan terhadap  $Y$ .

**4) Pengaruh Penataan Organisasi Mengacu pada Kategori Penataan Orang ( $X_4$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ).**

$$H_0 : \rho_{yx4} = 0$$

$$H_A : \rho_{yx4} \neq 0$$

$$t \text{ hitung} = -0,559$$

$$t \text{ tabel} = 1,671$$

*Kriteria Pengujian*

$H_0$  ditolak jika  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ .

*Kesimpulan*

$H_0$  diterima, maka  $X_4$  tidak berpengaruh secara signifikan terhadap  $Y$ .

Kesimpulan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel  $X_1$  sampai dengan  $X_4$  sebagai Kategori-kategori Penataan Organisasi terhadap variabel  $Y$  Kinerja Pegawai dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

UNIVERSITAS PASUNDAN

**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**

## **4.2. Pembahasan**

Pembahasan Pengaruh Penataan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dimaksud untuk mengungkapkan dan menjelaskan hasil penelitian serta menganalisis hasil penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif, juga membahas hasil pengujian hipotesis dengan mengungkapkan temuan-temuan yang akan dibahas, baik pembahasan secara simultan maupun pembahasan secara parsial pada masing-masing paragraf berikut ini.

### **4.2.1. Pembahasan Pengaruh Simultan Penataan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kota Banjar**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa besarnya pengaruh Penataan Organisasi menunjukkan besaran nilai signifikan terhadap Kinerja Pegawai secara optimal, yaitu 82,17%. Artinya pengaruh Penataan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan pengaruh positif. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Penataan Organisasi telah dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Dalam hal ini pimpinan telah memberlakukan aturan Penataan Organisasi secara konsisten dan terprogram sedemikian rupa, sehingga Kinerja Pegawai dapat diketahui dari evaluasi yang dilakukan secara rutin. Melihat kenyataan di lapangan pelaksanaan Penataan Organisasi ini telah dilakukan sesuai dengan aturan yang ada, guna meningkatkan Kinerja Pegawai secara menyeluruh. Atas dasar itu, dapat dinyatakan bahwa variabel Penataan Organisasi cukup signifikan bagi peningkatan Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Banjar.

Makna dari besaran nilai di atas, dapat diasumsikan bahwa semakin efektif pelaksanaan Penataan Organisasi, semakin besar Kinerja Pegawai untuk memberi kontribusi terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Keberhasilan Penataan Organisasi ini telah sesuai dengan visi dan misi yang ingin dicapai oleh Dinas Kesehatan Kota Banjar. Visi Dinas Kesehatan Kota Banjar, yaitu Terwujudnya Masyarakat Kota Banjar yang Sehat Secara Mandiri tahun 2018. Atas dasar Visi tersebut, maka Misi yang diembannya yaitu: (1) Meningkatkan kemandirian masyarakat melalui pemberdayaan dan kemitraan untuk Hidup Sehat dalam Lingkungan Sehat, (2) Meningkatkan Pelayanan Kesehatan Masyarakat yang Berkualitas, Merata dan berkeadilan, (3) Meningkatkan Kualitas Sumber Daya dan Profesionalisme Tenaga Kesehatan, (4) Meningkatkan Manajemen Kesehatan yang dukung sistem informasi berbasis Teknologi Informasi.

Berdasarkan hasil penelitian secara simultan visi dan misi tersebut telah dicapai pada Dinas Kesehatan Kota Banjar, hal ini telah sesuai dengan tujuan strategis dari misi yang telah ditentukan oleh Dinas Kesehatan Kota Banjar, antara lain: (1) Meningkatkan Partisipasi dan kemandirian masyarakat dalam pembangunan kesehatan. (2) Meningkatkan status kesehatan masyarakat melalui peningkatan upaya kesehatan. (3) Meningkatkan ketersediaan pelayanan kesehatan yang paripurna, berkualitas dan berkeadilan. (4) Meningkatkan kecukupan Tenaga Kesehatan yang Profesional. (5) Meningkatkan ketersediaan obat dan perbekalan kesehatan. (6) Meningkatkan kuantitas dan kualitas sarana dan prasarana pelayanan kesehatan. (7) Meningkatkan kualitas manajemen program pembangunan kesehatan.



**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**

#### **4.2.3. Pembahasan Pengaruh Parsial Penataan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kota Banjar**

Variabel Penataan Organisasi ini terdiri dari kategori-kategori: Penataan Struktur, Penataan Teknologi, Penataan Setting Fisik dan Kategori Penataan Orang. Pengaruh parsial kategori-kategori tersebut selanjutnya akan dibahas pada paragraf di bawah ini.

##### **1. Pembahasan Pengaruh Penataan Organisasi melalui Kategori Penataan Struktur terhadap Kinerja Pegawai**

Pengaruh Penataan Organisasi melalui Kategori Penataan Struktur terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan pengaruh yang positif berdasarkan hitungan statistik dengan besaran angka 70,29%. Hal ini menunjukkan bahwa Kategori Penataan Struktur telah dijalankan secara optimal oleh Pimpinan Dinas Kesehatan Kota Banjar. Tingginya pengaruh Kategori Penataan Struktur terhadap Kinerja Pegawai, karena Penataan Struktur telah dijalankan dan terlihat dalam peraturan Dinas Kesehatan.

Berdasarkan analisis hasil penelitian dilihat dari kategori Penataan Struktur yang diukur dari indikator-indikator: Memiliki kewenangan, setiap sub bagian diberikan batasan kewenangan yang sesuai sehingga proses penyelesaian tugas menjadi lancar. Adanya mekanisme koordinasi, setiap sub bagian telah memahami mekanisme koordinasi dengan sub bagian lain. Merancang ulang pekerjaan, setiap sub bagian telah memiliki kewajiban untuk merancang ulang pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitian di atas, tampak bahwa Kategori Penataan Struktur berdasarkan indikator-indikatornya telah memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Banjar.

**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**

metode kerja yang baku dalam melaksanakan program kerja. Peralatan yang ada, Sub Bagian Kepegawaian dan Umum telah memiliki peralatan yang canggih dalam mendukung pelaksanaan tugas. Melihat hasil penelitian di atas, tampak bahwa Kategori Penataan Teknologi berdasarkan indikator-indikatornya telah memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Banjar.

Hasil wawancara dengan Sekretaris Dinas Kesehatan Kota Banjar menunjukkan bahwa: Pertama, indikator Modifikasi kerja, Sub Bagian Kepegawaian dan Umum telah memiliki modifikasi kerja untuk mendukung pekerjaan. Kedua, indikator Metode kerja, Sub Bagian Kepegawaian dan Umum telah memiliki metode kerja yang efektif dalam melaksanakan tugasnya. Ketiga, indikator Peralatan yang ada, Sub Bagian Kepegawaian dan Umum telah memiliki peralatan yang canggih dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Dengan demikian hasil wawancara ini telah sesuai dengan pendapat responden, di mana Kepala Dinas Kesehatan Kota Banjar telah melakukan Penataan Organisasi sesuai dengan kategori penataan teknologi pada Dinas Kesehatan Kota Banjar.

### **3. Pembahasan Pengaruh Penataan Organisasi melalui Kategori Penataan Setting fisik terhadap Kinerja Pegawai**

Pengaruh Penataan Organisasi melalui Kategori Penataan Setting fisik terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan pengaruh yang positif berdasarkan hitungan statistik dengan besaran angka 9,14%. Hal ini menunjukkan bahwa Kategori Penataan Setting fisik telah memberi makna positif pada Dinas Kesehatan Kota Banjar. Tingginya pengaruh Kategori Penataan Setting fisik terhadap Kinerja Pegawai, karena Kepala Dinas telah memiliki wawasan dan para

pegawainya mampu melakukan setting fisik berkaitan dengan tugas tata ruang di lingkungan Dinas Kesehatan Kota Banjar.

Berdasarkan analisis hasil penelitian dilihat dari Kategori Penataan Setting fisik yang diukur dari indikator-indikator: Perubahan ruang kerja, tata ruang Sub Bagian Kepegawaian dan Umum telah sesuai dengan kelayakan tata ruang. Pengaturan tata letak, barang-barang yang menjadi aset Sub Bagian Kepegawaian dan Umum telah sesuai dengan pengaturan tata letak. Menyusun mekanisme kerja, Sub Bagian Kepegawaian dan Umum telah mampu menyusun mekanisme kerja yang efektif. Melihat hasil penelitian di atas, tampak bahwa Kategori Penataan Setting fisik berdasarkan indikator-indikatornya mampu memberi pengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Banjar.

Hasil wawancara dengan Sekretaris Dinas Kesehatan Kota Banjar menunjukkan bahwa: Pertama, indikator Perubahan ruang kerja, seluruh ruang kerja telah dirubah sesuai dengan kelayakan tata ruang. Kedua, indikator Pengaturan tata letak, setiap ruangan kerja telah dilakukan pengaturan sesuai tata letak yang baik. Ketiga, indikator Menyusun mekanisme kerja, Sub Bagian Kepegawaian dan Umum telah mampu menyusun mekanisme kerja yang efektif. Dengan demikian hasil wawancara ini telah sesuai dengan pendapat responden yang menyatakan bahwa Kepala Dinas telah melakukan Penataan Organisasi sesuai dengan Kategori Penataan Setting fisik pada Dinas Kesehatan Kota Banjar.

#### **4. Pembahasan Pengaruh Penataan Organisasi melalui Kategori Penataan Orang terhadap Kinerja Pegawai**

Pengaruh Penataan Organisasi melalui Kategori Penataan Orang terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan pengaruh yang negatif berdasarkan hitungan

**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**



Organisasi meskipun hasilnya belum sesuai dengan Kategori Penataan Orang pada Dinas Kesehatan Kota Banjar.



**UNIVERSITAS PASUNDAN**

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Setelah diselesaikan analisis hasil penelitian dan pembahasan tentang pengaruh Penataan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Banjar, selanjutnya dapat disimpulkan hasil-hasil analisis dan pembahasan penelitian tersebut sebagai berikut:

1. Secara simultan variabel Penataan Organisasi telah berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Banjar, dalam hal ini variabel Penataan Organisasi tersebut merupakan variabel yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi pada Dinas Kesehatan Kota Banjar. Namun masih ada variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang perlu dilakukan penelitian lebih lanjut.
2. Secara parsial Kategori-kategori Penataan Organisasi yang terdiri dari kategori Penataan Struktur, Penataan Teknologi, Penataan Setting fisik dan Penataan Orang berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Banjar. Namun hasil penelitian menunjukkan adanya variasi nilai yang tidak sama diantara kategori-kategori tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada satu kategori Penataan Organisasi yang menunjukkan pengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai yaitu kategori Penataan Orang. Kategori ini belum memberikan makna positif bagi peningkatan Kinerja Pegawai,

karena Kepala Dinas belum sepenuhnya melakukan penempatan pegawai berdasarkan keahlian setiap pegawai. Sedangkan tiga kategori lainnya yaitu: kategori Penataan Struktur, Penataan Teknologi dan Penataan Setting fisik telah menunjukkan pengaruh yang signifikan, karena Kepala Dinas telah melakukan penataan struktur kerja, tata ruang kerja dan teknologi dengan ketentuan yang sesuai kebutuhan pada Dinas Kesehatan Kota Banjar.

## 5.2. Saran-saran

Setelah disimpulkan hasil penelitian ini, selanjutnya disampaikan saran-saran peneliti sebagai kontribusi hasil penelitian untuk meningkatkan Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Banjar. Saran-saran tersebut dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Saran bagi Pengembangan Ilmu:
  - a. Sebaiknya dilakukan penelitian lebih lanjut bagi pengembangan ilmu administrasi publik yang berkaitan dengan Penataan Organisasi dan Kinerja Pegawai, terutama yang terkait dengan variabel-variabel di luar variabel Penataan Organisasi.
  - b. Penelitian lanjutan diharapkan dapat mendukung hasil-hasil penelitian ini untuk memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu administrasi publik di masa mendatang.

2. Saran bagi Kegunaan Praktis:

- a. Mengoptimalkan kinerja pegawai melalui Penataan Organisasi khususnya ditinjau dari kategori-kategori yang belum memberikan pengaruh yang positif, yaitu kategori Penataan Orang.
- b. Perlu dilakukan usaha-usaha pemecahan masalah untuk meningkatkan kategori Penataan Orang, mengingat kategori ini belum dapat dijalankan dengan sepenuhnya oleh pimpinan, karena masih adanya pegawai yang ditempatkan belum sesuai dengan keahliannya, sehingga kategori ini perlu mendapat perhatian Kepala Dinas Kesehatan Kota Banjar.

3. Saran bagi Kebijakan:

Guna pencapaian hasil kerja yang maksimal, sebaiknya Dinas Kesehatan Kota Banjar memiliki pedoman kerja tersendiri yang berkaitan dengan teknis dan metode Penataan Struktur pada Dinas Kesehatan Kota Banjar.

**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**

**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**



**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**

### Dokumentasi

Mulyana, Ernawan. 2005. **Pengaruh Penataan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Bandung.** Tesis. Program Magister Ilmu Administrasi Program Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung.

Umsiah, Uum. 2011. **Analisis Dampak Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Jawa Barat.** Tesis. Program Magister Ilmu Administrasi Program Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung.

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2015 Dinas Kesehatan Kota Banjar.

Peraturan Daerah Kota Banjar Nomor 6 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Kota Banjar Nomor 11 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah Kota Banjar.

Peraturan Walikota Banjar Nomor 28 Tahun 2012 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Unsur Organisasi Dinas Kesehatan Kota Banjar.



UNIVERSITAS PASUNDAN

*Lampiran 1 Pengantar Angket*

Kepada:  
Yth. Bapak/Ibu Pegawai Dinas  
Kesehatan Kota Banjar

Dengan hormat,

Dalam rangka Penelitian dengan judul: **“Analisis Pengaruh Penataan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Banjar”** sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung, maka dengan ini saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk berkenan membantu mengisi angket sebagai instrumen dalam penelitian.

Jawaban yang diberikan oleh Bapak/Ibu sangat kami harapkan sesuai dengan kondisi sebenarnya. Selain itu, kerahasiaan identitas dan jawaban Bapak/Ibu sepenuhnya dijamin dan pengisian angket ini hanya akan digunakan sebatas kepentingan akademis pada Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung.

Demikian permohonan kami ini agar Bapak/ibu menjadi maklum, atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.

Bandung, Mei 2015

UNIVERSITAS PASUNDAN  
Yedi Risdiana

**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**

**Halaman ini  
dapat dilihat  
pada  
perpustakaan  
pascasarjana  
universitas  
pasundan**

*Lampiran 3 Pedoman Wawancara***PEDOMAN WAWANCARA**

1. Apakah Bapak dalam melakukan penataan organisasi dilakukan pula penataan struktur agar pegawai memiliki kewenangan, adanya mekanisme koordinasi dan merancang ulang pekerjaan?
2. Apakah Bapak dalam melakukan penataan organisasi melakukan pula penataan teknologi dengan cara memodifikasi kerja, metode kerja dan dengan peralatan yang ada?
3. Apakah Bapak dalam melakukan penataan organisasi melakukan pula penataan setting fisik dengan menata perubahan ruang kerja, pengaturan tata letak dan menyusun mekanisme kerja?
4. Apakah Bapak dalam melakukan penataan organisasi melakukan pula penataan orang atau pegawai agar ada perubahan sikap, perubahan pandangan dan memiliki keterampilan kerja?
5. Apakah Bapak dalam menilai kinerja pegawai didasarkan kualitas kerja dengan cara mengukur tingkat kesalahan, tingkat kerusakan dan tingkat kecermatan?
6. Bagaimana Bapak menilai kinerja pegawai didasarkan pada kuantitas kerja dengan melihat hasil kerja, jumlah pekerjaan dan pencapaian target?
7. Sejauhmana Bapak menilai kinerja pegawai dilakukan dengan penggunaan waktu dengan mengukur jumlah kehadiran, keterlambatan penyelesaian dan keefektipan kerja?
8. Apakah Bapak menilai kinerja pegawai didasarkan pada kerjasama melalui indikator bekerja bersama, saling memahami dan adanya toleransi?

UNIVERSITAS PASUNDAN



**ANALISIS PENGARUH PENATAAN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA  
DINAS KESEHATAN KOTA BANJAR**

**TESIS**

**Diajukan untuk Memenuhi Syarat Kelulusan Guna Memperoleh  
Gelar Magister Administrasi Publik (M.A.P.)  
pada Konsentrasi Kebijakan Publik Program Magister Ilmu Administrasi  
Pascasarjana Universitas Pasundan**

**Oleh:**

**YEDI RISDIANA  
NPM: 148010048**



**UNIVERSITAS PASUNDAN**

**KONSENTRASI KEBIJAKAN PUBLIK  
PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI  
PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN  
BANDUNG 2016**

**ANALISIS PENGARUH PENATAAN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA  
DINAS KESEHATAN KOTA BANJAR**

**TESIS**

**Diajukan untuk Memenuhi Syarat Kelulusan Guna Memperoleh  
Gelar Magister Administrasi Publik (M.A.P.)  
pada Konsentrasi Kebijakan Publik Program Magister Ilmu Administrasi  
Pascasarjana Universitas Pasundan**

**Oleh:**

**YEDI RISDIANA  
NPM: 148010048**

Bandung, November 2016

**Komisi Pembimbing,**

**Prof. Dr. H. Benyamin Harits, M.S.**

**K e t u a**

**Dr. H. Uyat Suvatna, M.Si.**

**A n g g o t a**

**UNIVERSITAS PASUNDAN**

## ABSTRAK

Penelitian ini didasarkan pada masalah pokok, yaitu Kinerja Pegawai rendah. Hal ini diduga disebabkan oleh belum dijalankannya Kategori-kategori Penataan Organisasi secara menyeluruh pada Dinas Kesehatan Kota Banjar.

Pendekatan dalam penelitian ini tentang Penataan Organisasi dan Kinerja Pegawai dilihat dari konteks kebijakan publik dan administrasi publik sebagai teori induknya untuk mengembangkan khasanah Ilmu Administrasi Publik.

Metode penelitian yang digunakan, metode *explanatory survey*. Metode ini digunakan untuk menjelaskan fenomena sosial yang dalam hal ini digunakan untuk meneliti pengaruh Penataan Organisasi (X) sebagai variabel bebas terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebagai variabel terikat. Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif melalui penggunaan Metode Analisis Jalur (*Path Analysis*) yang dimaksudkan untuk mengetahui besaran pengaruh variabel Penataan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Banjar.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan, pengaruh Penataan Organisasi (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 82,17%. Adapun pengaruh variabel lain ( $\epsilon$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 17,83%. Sedangkan secara parsial, pengaruh Penataan Organisasi (X) yang terdiri dari empat kategori Penataan Organisasi yang meliputi: Kategori Penataan Struktur ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 70,29%, Kategori Penataan Teknologi ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 2,81%, Kategori Penataan Setting fisik ( $X_3$ ) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 9,14% dan Kategori Penataan Orang ( $X_4$ ) berpengaruh negatif terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar -0,06%. Dari ke empat Kategori Penataan Organisasi yang memberikan pengaruh dominan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Banjar, yaitu Kategori Penataan Struktur ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 70,29%.

Kesimpulan penelitian ini bahwa Penataan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Banjar. Bahwa secara menyeluruh Penataan Organisasi telah dilaksanakan dan dijalankan sesuai dengan faktor-faktor Kinerja Pegawai.

UNIVERSITAS PASUNDAN

## ABSTRACT

*This research based on main problem, that is the low of Employee Performace. This conditions is predicted because of has not yet implemented of Organizational Structuring Categories at Department of Health of Banjar City.*

*Approach in this research about Organizational Structuring and Employee Performace from Public Policy and Public Administration as master theory to develop science area of public administration.*

*Research method is explanatory survey descriptive. This method used to explain social phenomenon which in this case used to check influence of Organizational Structuring (X) as independent variable to Employee Performace (Y) as dependent variable. This research use quantitative analysis and Path Analysis as a Method to know value of influence of Organizational Structuring to Employee Performace at Department of Health of Banjar City either through simultan and also by parsial.*

*The result of this research indicate that by simultan, influence of Organizational Structuring (X) to Employee Performace (Y) equal to 82,17%. As for influence of other variable to Employee Performace (Y) equal to 17,83%. While by partial, influence of Organizational Structuring (X) which consist of four Organizational Structuring categories covering: category of Structuring Structure (X<sub>1</sub>) have a positive effect to Employee Performace (Y) equal to 70,29%, category of Structuring Technology (X<sub>2</sub>) have a positive effect to Employee Performace (Y) equal to 2,81%, category of Structuring the Physical Setting (X<sub>3</sub>) have a positive effect to Employee Performace (Y) equal to 9,14% and category of a structuring People (X<sub>4</sub>) have a negative effect to Employee Performace (Y) equal to -0,06%. From four Organizational Structuring categories that giving dominant influence by parsial to Employee Performace at Department of Health of Banjar City is category of Structuring Structure (X<sub>1</sub>) have a significance effect to Employee Performace (Y) equal to 70,29%.*

*Conclusion of this research that Organizational Structuring influential in positive and signficance to Employee Performace at Department of Health of Banjar City. That accross the board Organizational Structuring has been executed and implemented according to Employee Performace factors.*

UNIVERSITAS PASUNDAN



## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmanirrahim,*

Puji dan syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat yang telah diberikan sehingga Tesis yang berjudul: **ANALISIS PENGARUH PENATAAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KESEHATAN KOTA BANJAR** dapat diselesaikan. Penyusunan tesis ini dilakukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Magister Administrasi Publik (M.A.P.) pada Konsentrasi Kebijakan Publik Program Magister Ilmu Administrasi Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung.

Peneliti menyadari akan kemampuan dan keterbatasan pengalaman maupun ilmu pengetahuan yang dimiliki dalam penyusunan tesis ini, sehingga apabila didalamnya dijumpai kekurangan yang berkaitan dengan kedalaman materi yang dibahas serta penyusunan tata bahasa yang digunakan. Peneliti sangat terbuka untuk mendapat kritik dan saran dari semua pihak serta masukan bagi perbaikan dan kelengkapan isi tesis ini. Pada kesempatan ini, peneliti ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya atas bimbingan dan arahan yang tiada terhitung nilainya kepada yang terhormat Bapak Prof. Dr. H. Benyamin Harits, M.S. selaku Ketua Komisi Pembimbing dan Bapak Dr. H. Uyat Suyatna, M.Si., selaku Anggota Komisi Pembimbing.

Selanjutnya pada kesempatan ini pula, peneliti menyampaikan ucapan terimakasih yang setulus-tulusnya kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. H. Eddy Yusuf Sp. M.Si. M.Kom., selaku Rektor Universitas Pasundan Bandung.
2. Bapak Prof. Dr. H. M. Didi Turmudzi, M.Si., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung.
3. Bapak Dr. H. Thomas Bustomi, M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung.
4. Bapak Dr. Yaya Mulyana Abdul Azis, M.Si., selaku Sekretaris Program Studi Magister Ilmu Administrasi Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung.
5. Bapak Prof. Dr. H. Bambang Heru P., M.S., Dr. Yaya Mulyana Abdul Azis, M.Si., dan Ibu Dr. Lia Mulyawaty, M.Si., selaku penguji seminar dan sidang tesis.
6. Bapak Dr. H. Oman Rokhman, S.Sos., M.Kes., selaku Kepala Dinas Kesehatan Kota Banjar.
7. Bapak/Ibu Dosen dan Para Guru Besar atas segala bimbingan dan pengajarannya selama proses belajar mengajar dan memberi motivasi tinggi kepada peneliti dalam menyelesaikan tesis ini. Tidak lupa Staf Administrasi Program Pascasarjana atas segala kebijaksanaan, kemudahan dan bantuan lainnya selama peneliti mengikuti pendidikan.

Secara khusus, terimakasih disampaikan kepada Isteri tercinta Hetty Nurhayati yang telah memberikan dorongan moril dan material kepada peneliti serta doa yang tiada henti, sehingga tesis ini bisa diselesaikan. Terimakasih juga disampaikan kepada anakku tercinta Hedy Indra, yang telah memberikan semangat dan motivasi kepada peneliti untuk segera menyelesaikan tesis ini.

Akhirnya peneliti mengucapkan terimakasih kepada semua pihak atas segala bantuannya, sehingga tesis ini bisa diselesaikan. Semoga amal baiknya mendapat imbalan dari Allah SWT. Aamiin.

*Wassalamua'alaikum Wr. Wb.*

Bandung, November 2016

Peneliti,



UNIVERSITAS PASUNDAN



## DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK .....	i
<i>ABSTRACT</i> .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	vi
DAFTAR TABEL .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	6
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	7
1.3.1. Tujuan Penelitian .....	7
1.3.2. Kegunaan Penelitian .....	7
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS .....	9
2.1. Kajian Pustaka .....	9
2.1.1. Hasil Penelitian Mulyana Ernawan (2005) .....	9
2.1.2. Hasil Penelitian Uum Umsiah (2011) .....	11
2.1.3. Relevansi dengan Hasil Penelitian Terdahulu .....	12
2.1.4. Lingkup Administrasi Publik .....	14
2.1.5. Lingkup Penataan Organisasi .....	25
2.1.6. Lingkup Kinerja Pegawai .....	30
2.2. Kerangka Berpikir .....	37
2.3. Hipotesis .....	40

BAB III OBYEK DAN METODE PENELITIAN .....	42
3.1. Obyek Penelitian .....	42
3.1.1. Gambaran Umum tentang Dinas Kesehatan Kota Banjar .....	42
3.1.2. Struktur Organisasi Dinas Kesehatan Kota Banjar ...	45
3.1.3. Kondisi Umum Keadaan Dinas Kesehatan Kota Banjar .....	47
3.1.4. Gambaran Umum Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Banjar .....	48
3.2. Metode dan Desain Penelitian .....	51
3.2.1. Metode Penelitian .....	51
3.2.2. Desain Penelitian .....	52
3.3. Variabel Penelitian .....	53
3.3.1. Variabel Penelitian .....	53
3.3.2. Operasional Variabel Penelitian .....	53
3.4. Populasi Penelitian .....	55
3.5. Teknik Pengumpulan Data .....	56
3.6. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	57
3.7. Teknik Analisis Data .....	60
3.8. Uji Hipotesis .....	66
3.9. Lokasi dan Jadwal Penelitian .....	65
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	67
4.1. Hasil Penelitian .....	67
4.1.1. Identitas Responden .....	67
4.1.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas .....	68
4.1.3. Penetapan Koefisien Korelasi .....	74

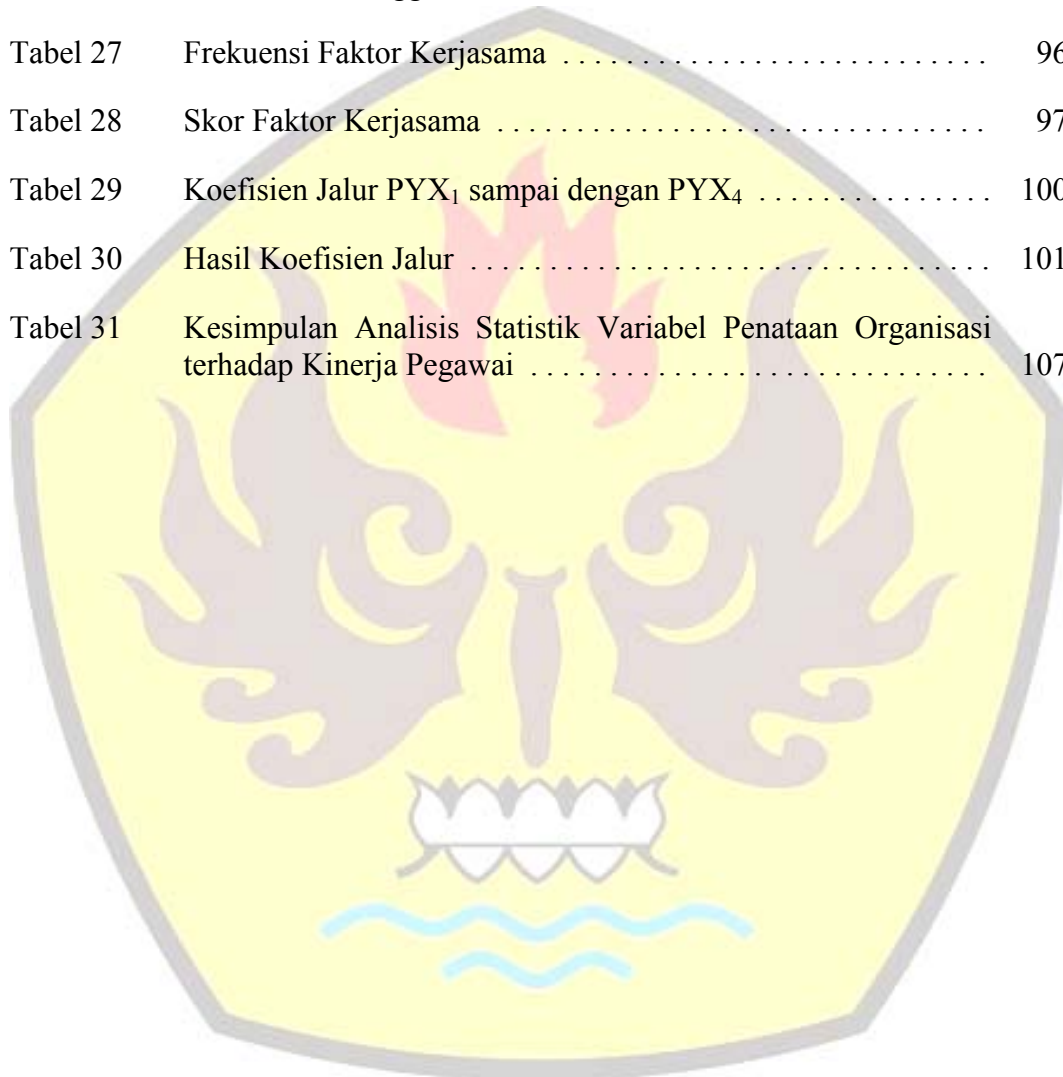
4.1.4.	Deskripsi Kategori-kategori Penataan Organisasi (X) ..	75
4.1.5.	Deskripsi Faktor-faktor Kinerja Pegawai (Y) .....	87
4.1.6.	Penetapan Koefisien Jalur Variabel X terhadap Y dan Koefisien Jalur Variabel $X_1$ sampai $X_4$ terhadap Y ...	98
4.1.7.	Penetapan Pengaruh Langsung Variabel X terhadap Y dan Pengaruh Tidak Langsung Variabel $X_1$ sampai $X_4$ terhadap Y.....	101
4.2.	Pembahasan .....	108
4.2.1.	Pembahasan Pengaruh Simultan Penataan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kota Banjar .....	108
4.2.2.	Pengaruh Variabel Lain di luar Variabel yang Dikaji ..	110
4.2.3.	Pembahasan Pengaruh Parsial Penataan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kota Banjar .....	111
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....		117
5.1.	Kesimpulan .....	117
5.2.	Saran-saran .....	118
DAFTAR PUSTAKA .....		120
LAMPIRAN.....		124

UNIVERSITAS PASUNDAN

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1	Laporan Kinerja Pegawai Tahun 2015 ..... 6
Tabel 2	Relevansi Hasil Penelitian Terdahulu dengan Tesis Peneliti .. 13
Tabel 3	Keadaan Pegawai Berdasarkan Jabatan dan Golongan ..... 47
Tabel 4	Operasional Variabel Penataan Organisasi ..... 54
Tabel 5	Operasional Variabel Kinerja Pegawai ..... 55
Tabel 6	Populasi Sasaran (Responden) N = 44 ..... 56
Tabel 7	Bobot Nilai Pernyataan ..... 57
Tabel 8	Hasil Uji Validitas Variabel Penataan Organisasi (X) ..... 70
Tabel 9	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y) ..... 70
Tabel 10	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian ..... 72
Tabel 11	Matrik Korelasi $X_1$ hingga $X_4$ ..... 75
Tabel 12	Invers Matrik Korelasi $X_1$ hingga $X_4$ ..... 75
Tabel 13	Frekuensi Kategori Penataan Struktur ..... 76
Tabel 14	Skor Kategori Penataan Struktur ..... 77
Tabel 15	Frekuensi Kategori Penataan Teknologi ..... 79
Tabel 16	Skor Kategori Penataan Teknologi ..... 80
Tabel 17	Frekuensi Kategori Penataan Setting fisik ..... 82
Tabel 18	Skor Kategori Penataan Setting fisik ..... 83
Tabel 19	Frekuensi Kategori Penataan Orang ..... 85
Tabel 20	Skor Kategori Penataan Orang ..... 86
Tabel 21	Frekuensi Faktor Kualitas ..... 88
Tabel 22	Skor Faktor Kualitas ..... 89

Tabel 23	Frekuensi Faktor Kuantitas .....	91
Tabel 24	Skor Faktor Kuantitas .....	92
Tabel 25	Frekuensi Faktor Penggunaan Waktu .....	93
Tabel 26	Skor Faktor Penggunaan Waktu .....	95
Tabel 27	Frekuensi Faktor Kerjasama .....	96
Tabel 28	Skor Faktor Kerjasama .....	97
Tabel 29	Koefisien Jalur $PYX_1$ sampai dengan $PYX_4$ .....	100
Tabel 30	Hasil Koefisien Jalur .....	101
Tabel 31	Kesimpulan Analisis Statistik Variabel Penataan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai .....	107



UNIVERSITAS PASUNDAN



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1	Paradigma Berpikir tentang Penataan Organisasi dan Kinerja Pegawai ..... 40
Gambar 2	Struktur Organisasi Dinas Kesehatan Kota Banjar ..... 46
Gambar 3	Diagram Jalur Pengaruh Simultan X terhadap Y ..... 61
Gambar 4	Diagram Jalur Pengaruh Parsial $X_1$ sampai dengan $X_4$ terhadap Y ..... 62
Gambar 5	Jadual Penelitian ..... 66
Gambar 6	Tahapan Kuartil Kategori Penataan Struktur ..... 78
Gambar 7	Tahapan Kuartil Kategori Penataan Teknologi ..... 81
Gambar 8	Tahapan Kategori Penataan Setting fisik ..... 84
Gambar 9	Tahapan Kuartil Kategori Penataan Orang ..... 87
Gambar 10	Tahapan Kuartil Faktor Kualitas ..... 90
Gambar 11	Tahapan Kuartil Faktor Kuantitas ..... 93
Gambar 12	Tahapan Kuartil Faktor Penggunaan Waktu ..... 95
Gambar 13	Tahapan Kuartil Faktor Kerjasama ..... 98
Gambar 14	Diagram Koefisien Jalur Variabel X terhadap Y ..... 99
Gambar 15	Diagram Koefisien Jalur Variabel $X_1$ sampai dengan $X_4$ terhadap Y ..... 100
Gambar 16	Pengaruh Langsung Variabel X terhadap Y ..... 101
Gambar 17	Pengaruh Tidak Langsung Variabel $X_1$ sampai dengan $X_4$ terhadap Y ..... 104