**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DANSTRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIATERHADAP KINERJA PEGAWAIPADA RUMAH SAKIT ANGKATAN UDARA (RSAU) DR. M. SALAMUN BANDUNG**

***(THE INFLUENCE OF CULTURE ORGANIZATION AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGY ON PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN RSAU DR. SALAMUN BANDUNG)***

**Oleh :**

**Ngatio Johnny Herlambang**

**NPM : 109213006**

**ABSTRAK**

Masalah pokok dalam penelitian ini adalah tentang kinerja pegawai pada Rumah Sakit Angkatan Udara (RSAU) dr. M. Salamun Bandung. Hal ini diduga oleh pengaruh strategi manajemen sumber daya manusia dan budaya organisasi yang belum terlaksana secara maksimal, dan belum mewujudkan kinerja pegawai secara optimal.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif verifikatif analisis yaitu untuk mendapatkan gambaran dari masing-masing variabel serta menguji pengaruh dari variabel-variabel tersebut.Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipo-tesis tersebut dengan menggunakan *Path Analysis* atau analisis jalur. Hasil penelitian mengungkap bahwa *strategi manajemen sumber daya manusia* dan *budaya organisasi* belum berjalan optimal sehingga berpengaruh terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Angkatan Udara (RSAU) dr. M. Salamun Bandung. Secara parsial, *budaya organisasi* memberikan pengaruh cukup besar terhadap kinerja pegawai yaitu sebesar 42,09%, faktor terbesarnya dari faktor *budaya organisasi pasif defensif* (82,76%), sedangkan kontribusi terkecilnya dari faktor *budaya organisasi konstruktif* (80,62%). Secara parsial, *strategi manajemen sumber daya manusia* berpengaruh (36,70%) terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Angkatan Udara (RSAU) dr. M. Salamun Bandung, di mana faktor terbesarnya dari kontribusi *proses memperoleh tenaga kerja dari sumber eksternal RSPAU dr. Salamun* (24,11%), sedangkan kontri-busi terkecil berasal dari *proses perencanaan perekrutan untuk memperoleh deskripsi dan spesifikasi pekerjaan* (4,75%).

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah bahwa *budaya organisasi* dan *strategi manajemen sumber daya manusia* lebih ditingkatkan lagi pelaksanaannya, selain itu perlu mendapatkan perhatian juga agar kinerja pegawai Rumah Sakit Angkatan Udara (RSAU) dr. M. Salamun Bandung dapat terlaksana sesuai harapan dan tujuan organisasi.

Kata kunci : budaya organisasi,strategi manajemen sumber daya manusia, kinerja pegawai

**ABSTRACT**

Basic problem in this research are the performance of employees at Rumah Sakit Angkatan Udara ( RSAU ) dr. M.Salamun Bandung. This might have been caused by the influence of human resources management strategies and culture organization not been undertaken in full, and have not realize the employees performance optimally.

This research use descriptive verificative analysis methods to get each variable and test the effects of each variable. Data analysis method used to examine the hypothesis using the *path analysis* to suggest that *human resource management strategies* and *cultural* *organization* not optimally influence the performance of Rumah Sakit Angkatan Udara (RSAU) dr. M.Salamun employee. In partial , *culture organization* have some impact against performance of the employees as much as 42,09 % , the biggest factor is *cultural organization passive defensive* factors ( 82,76 % ) , while the smallest contribution is *cultural organization constructive* factors ( 80,62 % ). In partial , *human resource management strategies* influence ( 36,70 % ) on employees performance in Rumah Sakit Angkatan Udara ( RSAU ) dr. M.Salamun Bandung , where its largest factors from the contribution is *process of obtaining labor from an external source* RSAU dr. M. Salamun ( 24,11 % ) , while smallest contribution derived from the *planning process the recruitment to obtain description and job spec* ( 4.75 % ).

The Conclusion in this research is that culture organizations and human resources management strategies are improved on its implementation , that need some concern in order to make employees performance Rumah Sakit Angkatan Udara ( RSAU ) dr. M.Salamun bandung can be done as expected and organizational goals .

Key word : culture organization, human resource management strategies, employees performance

1. **Pendahuluan**

Pesatnya perkembangan ilmu kedokteran dan teknologi serta membaiknya keadaan sosial ekonomi dan pendidikan, mengakibatkan perubahan sistem penilaian masyarakat yang menuntut pelayanan kesehatan yang bermutu. Salah satu parameter untuk menentukan mutu pelayanan kesehatan di rumah sakit adalah data atau informasi dari rekam medik yang baik dan lengkap. Data-data yang tersaji dalam rekam medik merupakan data-data yang sangat dibutuhkan oleh pihak rumah sakit. Rumah sakit dalam setiap langkahnya baik pemecahan masalah (*problem solving*), evaluasi maupun menentukan arah kebijakan, mengacu pada suatu sistem informasi kesehatan. Sistem Informasi Kesehatan merupakan urut-urutan proses mulai dari identifikasi masalah, pengumpulan data, mengolah data hingga pada akhirnya dapat membuat perencanaan dan evaluasi. Pada tahapan pengumpulan data, peran rekam medik sangat penting sebagai salah satu penyedia data.

Gibson (2003:95) berpendapat bahwa “tingkat kinerja pegawai cenderung dipengaruhi oleh budaya organisasi yang berlaku”. Sedangkan menurut Ilyas (1999: 115), “interaksi yang kompleks dari kinerja sejumlah individu dalam organisasi mempengaruhi kinerja organisasi tersebut”. Menurut Widodo (2005:56) “kinerja individu dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat”. Pencapaian tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut. Penelitian Kotter dan Heskett dalam Soetjipto dan Firmanzah (2006:27) menyatakan bahwa “budaya amat berpengaruh pada kinerja jangka panjang perusahaan”.

Budaya organisasi memiliki aspek-aspek seperti *values*, *rituals*, *heroes*, dan *symbols* yang diyakini mempengaruhi kinerja perusahaan. Menurut Bratakusumah (2002:77), “nilai-nilai (values) adalah ukuran yang mengandung kebenaran dan kebaikan tentang keyakinan dan perilaku organisasi yang paling dianut dan digunakan sebagai budaya kerja dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan misi dan visi organisasi”.

Penetapan RSAU Dr. Salamun sebagai lokasi penelitian adalah dengan pertimbangan-pertimbangan :

1) Adanya pengetahuan dasar tentang fenomena yang layak diteliti yaitu buduaya organisasi dan strategi sumber daya manusia di mana dalam usahanya membangun Rumah Sakit, yaitu rangkaian di bidang kesehatan, kegiatan penelitian, dan pengembangan. Selain itu juga Rumah Sakit menyelenggarakan *civil mission* dengan melayani masyarakat sekitarnya, memiliki berbagai permasalahan yang meliputi organisasi, baik internal maupun eksternal, kurangnya kejelasan organisasi dalam menentukan objektivitas dan harapan terhadap sumber daya manusia baik dalam bentuk kuantitas maupun kualitas.

2) Pelaksanaan pelayanan kesehatan bagi anggota militer dan pegawai negeri sipil Angkatan Udara serta melayani anggota TNI beserta keluarga dan masyarakat sekitar belum optimal, hal ini disebabkan oleh budaya kerja yang kurang baik, di antaranya :

a. sentralisasi bersifat perintah pimpinan,

b. adanya kesenjangan antara korp dokter dengan tenaga kesehatan yang lain,

c. tidak terdapat pemisahan tempat tidur pasien dinas dan pasien umum.

2. **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka peneliti mengemukakan pernyataan *(problem Statement),* yaitu rendahnya Kinerja Pegawai yang diduga disebabkan oleh belum dijalankannya dimensi-dimensi budaya organisasi secara penuh. Selanjutnya berdasarkan pernyataan masalah tersebut dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Berapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada RSAU Dr. Salamun.

2. Berapa besar pengaruh strategi manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai RSAU Dr. Salamun.

3. Berapa besar pengaruh budaya organisasi dan strategi manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai RSAU Dr. Salamun.

3. **Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

***Tujuan Penelitian***

1. Menganalisis besarnya pengaruh budaya organisasi dan strategi manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai RSAU Dr. Salamun.

2. Mengembangkan konsep tentang budaya organisasi, strategi manajemen sumber daya manusia, dan kinerja pada RSAU Dr. Salamun.

3. Menerapkan secara teoritis budaya organisasi dan strategi manajemen sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kinerja pada RSAU Dr. Salamun.

***Kegunaan Penelitian***

1. **Secara teoritis**, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumber informasi guna melakukan penelitian lebih lanjut dari perspektif yang berbeda sekaligus menambah wawasan yang dapat memberikan kontribusi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Kebijakan Publik yang berkaitan dengan budaya organisasi dan strategi manajemen sumber daya manusia.

2. **Secara praktis**, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemi-kiran dan sebagai bahan pertimbangan dalam memberikan pemecahan masalah yang dihadapi RSAU Dr. Salamun Bandung.

1. **Budaya Organisasi**

Pemahaman hubungan manusia, budaya, dan kepribadian pada hakekatnya menje-laskan bahwa manusia tanpa membedakan tempat tinggal (dipedesaan atau perkotaan). warna kulit, status sosial, atau atribut-atribut lainnya, pada dasarnya memiliki sifat-sifat yang universal (sifat azasi manusia) seperti rasa takut, marah, sedih dan senang. semua sifat-sifat tersebut secara natural telah dimiliki oleh setiap orang sejak lahir, dengan demikian setiap orang memiliki cara-caranya tersendiri untuk mengungkapkan sifat-sifat yang universal tersebut.

Menurut Harrison (1972:l19-128) karakter dan ideologi sebuah organisasi dapat dilihat dari organisasi tersebut yang dibedakan menjadi empat macam orientasi, sebagai berikut :

(1)Orientasi kepada kekuasaan (*power orientation*)

(2)Orientasi kepada peran masing-masing pejabat (*role orientation*)

(3)Orientasi kepada tugas (*task orientation*)

(4)Orientasi kepada orang (*people orientation*)

Keempat orientasi ini ditentukan dengan terlebih dahulu memperhatikan perbedaan kepentingan pihak-pihak yang berkait dengan organisasi khususnya antara kepentingan individu (anggotaorganisasi) dan kepentingan organisasi itu sendiri.

Proses perubahan pada budaya organisasi akan sulit terjadi atau tidak dapat terjadi karena sulit tahu tentang apa yang dibicarakan dan tentang apa fokus yang dibicarakan. Cameron dalam Nevizond Chazb (2007:31) telah mengidentifikasi empat dimensi budaya organisasi pada keefektifan organisasi untuk menyelidiki sejauh mana budaya kuat adalah lebih efektif dari pada budaya lemah

**5.Strategi manajemen sumber daya manusia**

Randall dan Susan (1999) menyatakan bahwa dengan semakin pentingnya peranan sumber daya rnanusia terhadap keberhasilan bisnis, maka para manajer sumber daya manusia dan departemen yang menangani sumber daya manusia menjadi semakin terlibat dalam kegiatan-kegiatan perusahaan. Mereka menjadi perlu mengetahui kebutuhan bisnis mau dibawa kemana, dan bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan tersebut.

Dalam jangkauan waktu, sumber daya manusia berfungsi pada tiga tingkatan yaitu strategis manajerial, taktis dan operasional. Menjadi mitra strategis berarti memahami arah bisnis perusahaan,

***Pendekatan Penilaian Kinerja***

Pendekatan perilaku mempelajari perilaku yang relevan atau yang berhubungan langsung dengan pelaksaan tugas pekerjaan seseorang. Pendekatan ini menekankan *quality of taskoriented behavior.*Pendekatan hasil atau yang lebih dikenal dengan *resultoriented criteria* mempelajari apakah hasil yang diperoleh telah sesuai dengan tuntutan dari pihak yang membutuhkan dan telah diberikan dengan kualitas terbaik atau didistribusikan secara adil kepada mereka yang membutuhkan. Kombinasi kedua pendekatan diatas dapat dilihat paca prinsip *good governance* yang pada saat ini sedang dipromosikan untuk diterapkan pada semua tatararan kepemerintahan termasuk pemerintahan daerah. Nilai-nilai *good governance* tersebut menggabungkan pendekatan cara dan hasil yang sebaiknya digunakan untuk menilai kinerja pemerintahan. Untuk itu, diperlukan suatu upaya untuk mengakomodasikan nilai-nilai tersebut kedalam standar penilaian kinerja pemerintahan baik menyangkut aparaturnya, lembaganya, maupun program serta kebijakan-kebijakannya.

Pendekatan perilaku, penerapan cara untuk menghasilkan suatu yang menjadi pusat perhatian penilaian. Parameter utama yang sering kali digunakan dalam menilai cara tersebut adalah biaya (uang, waktu, tenaga, dan energi) yang dikeluarkan didalam proses dibandingkan dengan hasil yang dicapai atau dikenal dengan kriteria efisiensi (*efficiency, perspective,* yaitu perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh dengan biaya yang dikeluarkan. Sementara itu, ada yang lebih memfokuskan lagi pada biaya menyediakan input sebelum diproses atau yang disebut dengan kriteria ekonomi yaitu apakah input telah disediakan dengan biaya yang wajar.

1. **Kerangka Pemikiran**

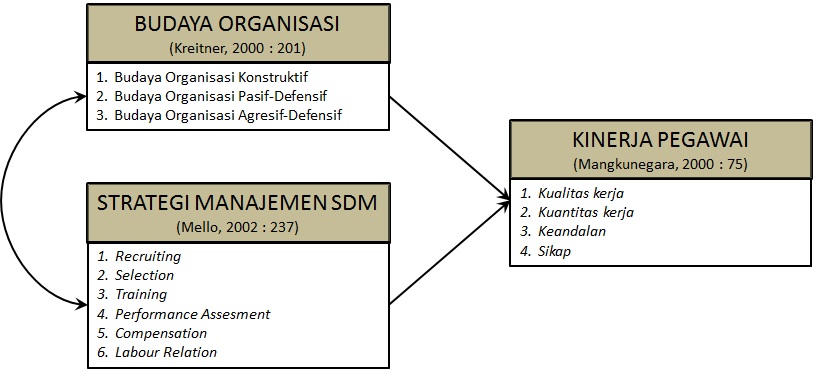
PROSES

-Budaya organisasi

Strategi Manajemen SDM

-Strategi Manajemen SDM

Kerangka pemikiran, Sumber : Budaya Organisasi Bambang Heru 2016

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka peneliti dapat memberikan gambaran tentang paradigma penelitian sebagai berikut:

Sumber : Hasil Penelitian 2013

Gambar 2 :

Paradigma Pemikiran

Gambar 2.19

Paradigma Pemikiran Sumber : Hasil Penelitian 2013

1. **Hipotesis**

Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka pemikiran, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Ang-katan Udara (RSAU) Dr. Salamun, Bandung.

2. Strategi Manajemen Sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Angkatan Udara (RSAU) Dr. Salamun, Bandung.

3. Budaya Organisasi dan strategi manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Angkatan Udara (RSAU) Dr. Salamun, Bandung.

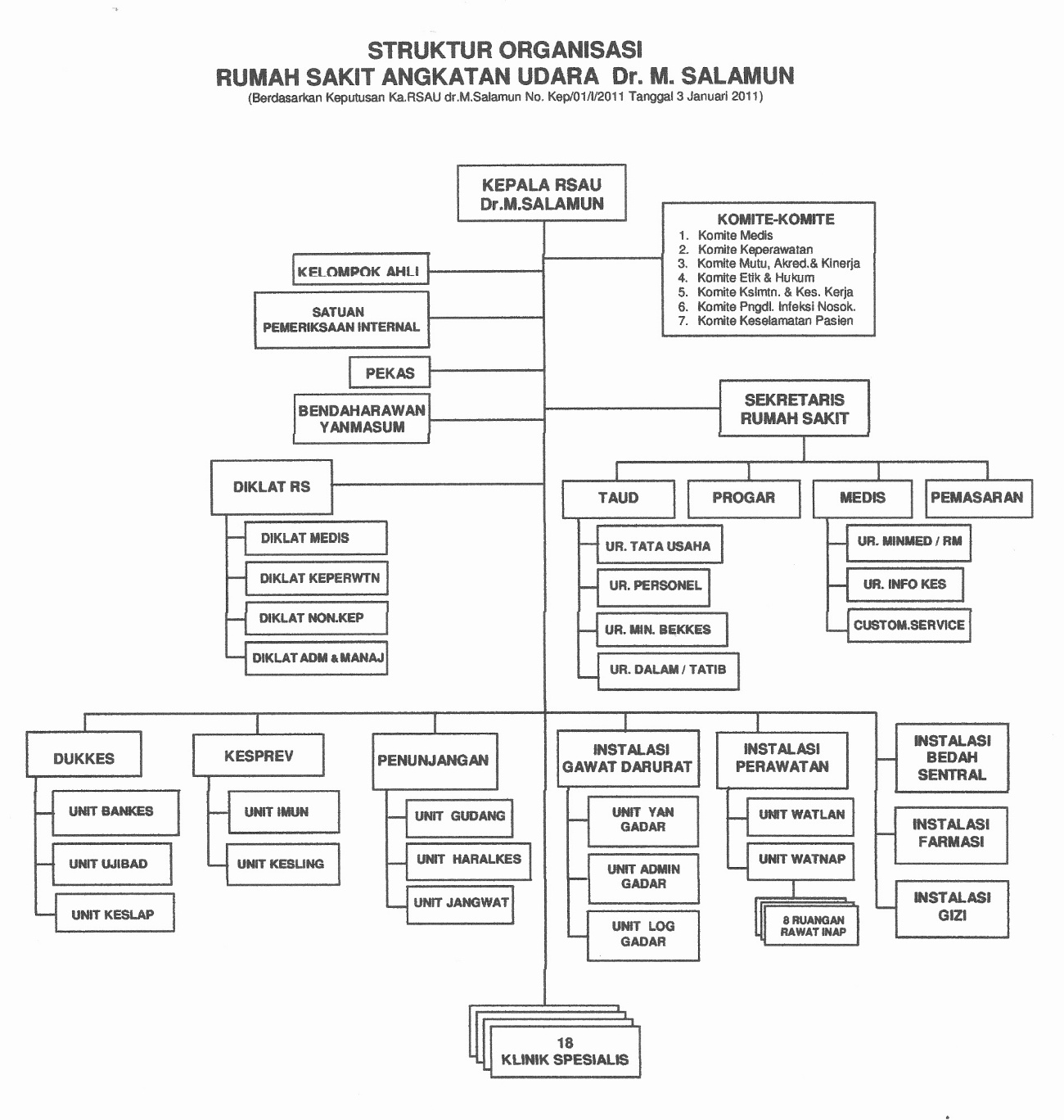
**BAB III**

**OBYEK PENELITIAN DAN METODE PENELITIAN**

**3.1 Obyek Penelitian**

Obyek penelitian adalah fenomena sosial pada lingkup sektor publik yang berke-naan dengan budaya organisasi, strategi manajemen sumber daya manusia, serta penga-ruh dan dampaknya pada kinerja pegawai.

Populasi pada penelitian ini adalah sebagian pegawai pada berbagai tingkatan di Rumah Sakit AU Dr. Salamun, Bandung mengingat banyaknya jumlah pegawai, maka penelitian ini menggunakan sampling kepada subbagian pegawai Rumah Sakit Umum Dr. Salamun, yang berlokasi di Jalan Ciumbuleuit,Bandung .



3.2 **Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif analitis serta verifikatif. Pada dasamya sifat penelitian verifikatif ini untuk menguji hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan. Adapun metode deskriptif analisis yaitu suatu metode yang mengungkapkan dan menggambarkan berbagai fakta empiris yang terjadi di lapangan, yaitu Rumah Sakit Angkatan Udara (RSAU) dr. Salamun Bandung menyangkut kinerja pegawai serta dimensi-dimensi lain yang mempengaruhinya dan dalam penelitian ini pula peneliti dapat menganalisis pengaruh budaya organisasi dan strategi manajemen sumber daya manusia yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai pegawai pada Rumah Sakit Angkatan Udara (RSAU) dr. Salamun Bandung

3.2.1 *Operasionalisasi Variabel*

Dalam operasionalisasi variabel peneliti akan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan strategi manajemen sumber daya manusia yang diterapkan pada Rumah Sakit Angkatan Udara (RSAU) dr. Salamun Bandung terhadap kinerja pegawai. Selain itu tujuan operasionalisasi variabel untuk mengetahui pengaruh pengukuran variabel-variabel penelitian. Untuk lebih jelas-nya peneliti akan menjabarkan dalam tabel operasionalisasi variabel penelitian sebagai berikut:

**. Operasional Variabel Penelitian**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Variabel** | **Dimensi-dimensi** | **Indikator-indikator** | **No. Item** |
| ***Budaya Organisasi***  Referensi :  Kreitner (2000)  Robbins (2003) | Wujud anggapan yang dimiliki dan diterima secara implisit oleh kelompok kerja dan menentukan kelompok kerja itu merasakan, memikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan | Pencapaian tujuan operasi dengan menerapkan budaya organisasi konstruktif, budaya organisasi pasif defensif, dan budaya orga-nisasi agresisif defensif pada RSAU Dr. Salamun | 1-9 |
|  | Budaya Organisasi Konstruktif | * Penerapan budaya yang mendorong pegawai untuk mencapai tujuan * Penerapan budaya organisasi mendorong pegawai konstruktif, kerjasama, memperhatikan penghargaan, persatuan * Penerapan budaya organi-sasi mendorong pegawai menyusun strategi operasi normatif, berkualitas dan produktif * Penerapan budaya mendorong pegawai kreatif, inovatif, produktif, dan pengembangan diri. * Penerapan budaya mendorong pegawai menghargai inovasi, teknologi, dan berpikir independen * Penerapan budaya mendorong pegawai menghargai individu dan partisipatif * Penerapan budaya mendorong pegawai supportif, konstruktif, jujur, kerja sama, terbuka |  |
|  | Budaya Organisasi Pasif-Defensif | Penerapan budaya organisasi menciptakan kelompok kerja dalam persetujuan, menghindari konflik, normatif dan hubungan antar pegawai harmonis |  |
|  |  | * Penerapan budaya menciptakan kelompok kerja dalam persetujuan atasan, senang dan kerjasama meningkatkan produktifitas * Penerapan budaya organisasi menciptakan pegawai konservatif, tradisional, dan birokratis * Penerapan budaya organisasi menciptakan pegawai adaptif pada lingkungan, normatif dan memberi kesan baik * Penerapan budaya organisasi menciptakan pegawai dikendali-kan hierarkis, nonpartisipatif * Penerapan budaya organisasi menciptakan kelompok kerja sentralistik, taat instruksi, pengendalian hierarkis dan kerja mandiri |  |
|  | Budaya Organisasi Agresif-Defensif | Penerapan budaya organisasi mendorong pegawai melaksanakan tugas dengan cepat, aman, normatif, oposisi, kekuasaan dan kompetitif |  |
|  |  | * Penerapan budaya mendorong pegawai kritis, normatif, kerja cepat, menyoroti kekurangan untuk perbaikan dan mencerminkan oposisi |  |
|  |  | * Penerapan budaya organisasi menciptakan kelompok kerja konservatif tradisional dan birokratis * Penerapan budaya organisasi menciptakan kelompok kerja adaptasi lingkungan, normatif memberi kesan baik |  |
| ***Variabel Pelaksanaan Strategi Mana-jemen Sumber Daya Manusia***  Referensi :  Mello (2002)  Mathis et al. (2002)  Noe et. Al (2000) | Pelaksanaan rencana utama yang terpadu, terkoordinasi, mengaitkan peran manajerial dan peran operasional manajemen sumber daya manusia | Unsur-unsur pelaksanaan strategi manajemen sumber daya manusia : perekrutan, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, dan hubungan ketenagakerjaan | 10-18 |
|  | Perekrutan | Kemampuan memperoleh calon pegawai yang mempunyai kualifikasi sesuai kebutuhan organisasi yang diawali dengan praperekrutan internal dan eksternal |  |
|  | Pra Perekrutan | * Kemampuan untuk memperoleh, mengolah data untuk deskripsi dan spesifikasi kerja * Kemampuan menyusun deskripsi, spesifikasi pekerjaan |  |
|  | Perekrutan Internal | * Ketepatan pengelola menyampaikan informasi lowongan kerja dalam lembaga * Ketepatan melakukan promosi dan transfer tenaga potensial di dalam lembaga * Kemampuan pengelola menempatkan pegawai potensial |  |
|  | Perekrutan Eksternal | Kemampuan pengelola merekrut melalui busa kerja, serikat pekerja, media masa, asosiasi profesi, internet |  |
|  | Dimensi Seleksi | Kemampuan pengelola melakukan seleksi terhadap sejumlah pelamar melalui praseleksi, seleksi tertulis |  |
|  | Praseleksi | * Ketepatan pengelola memberikan informasi lowongan kerja * Kemampuan menyaring minat pelamar * Kemampuan membuat persyaratan kerja * Ketepatan pengelola mengetes fisik dan bebas narkoba |  |
|  | Seleksi Tes Tertulis | * Kemampuan pengelola melakukan tes tertulis * Kemampuan melakukan penelitian latar belakang * Ketepatan mengetes kompetensi pegawai * Kemampuan tes bakat, minat, dan tanggung jawab pegawai |  |
|  | Pelatihan | Unsur-unsur pemenuhan kualifikasi pegawai untuk mengisi jabatan melalui prapelatihan dan pelatihan |  |
|  | Prapelatihan | * Kemampuan pengelola mengungkapkan adanya kebutuhan pelatihan * Ketepatan menganalisis organisasi dan tugas * Ketepatan kompetensi peserta dengan kabatan * Kemampuan analisis peserta dan tujuan latihan |  |
|  | Pelaksanaan Program Pelatihan | * Pelaksanaan program pelatihan * Kemampuan pelatih memberikan materi sesuai kurikulum * Kemampuan pelatih menggunakan metode pelatihan yang tepat * Kemampuan penggunaan sarana, alat, dan bahan * Kemampuan melakukan evaluasi pelatihan |  |
|  | Penilaian Kinerja | * Kemampuan bawahan menilai kinerja atasan * Kemampuan menilai kinerja oleh rekan kerja * Kemampuan menilai kinerja atasan dengan multi sumber * Kemampuan menilai kinerja oleh konsultan * Kemampuan pengelola menilai kinerja dengan metode perbandingan |  |
|  | Kompensasi | * Kemampuan menggunakan sistem kompensasi atas dasar kelompok kerja * Kemampuan menggunakan sistem kesesuaian etika upah minimum * Kemampuan menggunakan sistem kebijakan gaji upah nonfinansial * Kemampuan pengelola mempertimbangkan aspek perilaku |  |
|  | Hubungan Ketenaga kerjaan | * Kemampuan menerapkan UU No. 13 Tahun 2003 * Kemampuan menerapkan UU No. 2 Tahun 2004 * Kemampuan negosiasi, memecahkan masalah dan keluhan pegawai |  |
| Variabel Terikat ***Kinerja Pegawai*** | Kuantitas kerja | * Tidak menunda pekerjaan * Beban pekerjaan yang sama setiap hari | 19-30 |
|  | Kualitas kerja | * Melakukan pekerjaan dengan cepat dan tepat * Kesesuaian tugas yang dibebankan dengan bagian kerja * Tercapainya target pekerjaan yang ditetapkan |  |
|  | Pengetahuan tentang kerja | * Pengetahuan yang cukup tentang pekerjaan * Pembekalan pelatihan dan pendidikan |  |
|  | Kemandirian kerja | * Bekerja dengan mandiri * Hasil pekerjaan memuaskan dan berguna |  |
|  | Kehadiran dan ketepatan waktu | * Hadir setiap hari kerja * Tepat waktu kerja |  |
|  | Pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi | * Mengetahui dan memahami kebijakan organisasi * Mengetahui dan paham tujuan organisasi |  |
|  | Inisiatif dan penyampaian ide-ide yang sehat | * Penyampaian inisiatifinisiatif dalam bekerja dan ditanggapi * Ide-ide ditanggapi oleh pimpinan |  |
|  | Kemampuan supervisi dan teknik | * Pengawasan dilakukan secara teratur * Kemampuan teknik dan fasilitas memenuhi syarat |  |

**3.3 Teknik Penarikan Sampel**

Responden yang akan diambil adalah dengan menggunakan teknik sampling di mana sebagian populasi dijadikan responden penelitian meliputi sebagian pegawai yang ada pada Rumah Sakit Angkatan Udara (RSAU) dr. Salamun Bandung. Penentuan ukuran sampel dengan rincian ke-75 responden tersebut adalah sebagai berikut:

* Staf = 10 orang
* Kelompok Ahli = 3 orang
* Bagian Farmasi = 5 orang
* Komdik = 2 orang
* Perawatan = 5 orang
* Diklat = 5 orang
* Penunjangan = 5 orang
* Poliklinik/Rawat Jalan = 20 orang
* Rekam Medik = 5 orang
* Perawatan Inap = 5 orang
* Kesehatan Preventif = 2 orang
* Pelayanan Masyarakat = 3 orang
* Personil = 5 orang

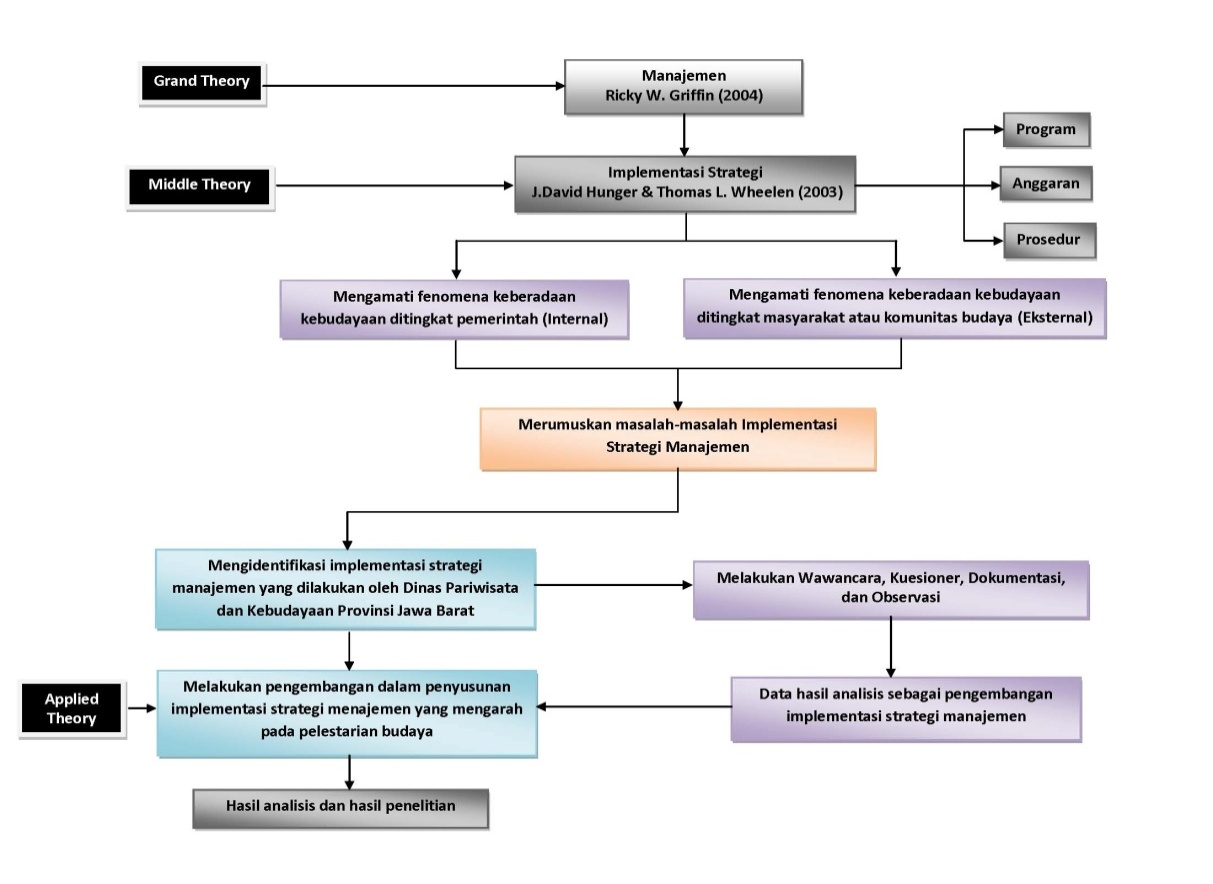
Jumlah responden = 75 orang

3.4 **Desain Penelitian**

Desain penelitian merupakan suatu alat yang menuntun peneliti dalam melakukan penelitian. Dalam penelitian ini penulis memiliki pedoman atau arahan dalam melakukan pengumpulan data, menganalisis, dan menginterprestasikan atau menerjemahkan data yang dikumpulkan dan selanjutnya membuat kesimpulan.

Berdasarkan *paradigma* penelitian tersebut maka penelitian diawali dengan mengamati fenomena langkah-langkah pemegang kebijakan baik di Rumah Sakit Angkatan Udara dr. Salamun Bandung tentang manajemen sebagai *grand theory,* implementasi strategi sebagai *middle theory* yang meliputi program, anggaran, dan pro-sedur, dan *applied theory* kebudayaan, selanjutnya mengamati fenomena partisipasi masyarakat terhadap keberadaan kebudayaan yang ada di masyarakat dan merumuskan masalah-masalah.

Langkah selanjutnya setelah merumuskan masalah maka penulis mengidentifikasi implementasi strategi manajemen dengan melakukan wawancara, dokumentasi, dan observasi. Data yang diperoleh dianalisis yang hasilnya sebagai pengembangan imple-mentasi strategi manajemen, lebih lanjut melakukan pengembangan dalam menyusun implementasi strategi manajemen yang mengarah kepada pelestarian budaya, akhir dari penelitian ini merupakan kesimpulan hasil analisis.



. Desain Penelitian

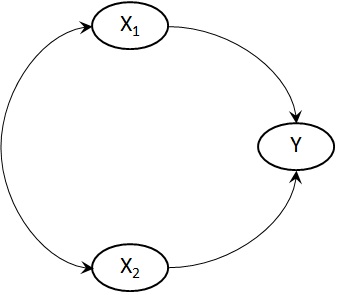
**3.5 Teknik Analisis Data**

Untuk menganalisis data diperlukan pengolahan data yang cermat yang berasal dari teknik pengumpulan data berupa wawancara dan angket yang secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi tahap persiapan, tabulasi dan penerapan data pada pendekatan penelitian yang dilakukan.

Tahap persiapan dalam penelitian iru meliputi kegiatan pengumpulan data, peme-riksaan kelengkapan hasil angket dan melakukan scoring atau pembobotan dengan penggunaan skala likert yaitu dengan skala ordinal dari 1 sampai 5 di mana hasil tersebut merupakan indikator untuk pasangan variabel independen

(variabel X) terhadap variabel dependen (variabel Y). Pengelompokkan ini mengakibatkan hubungan antar variabel menjadi bersifat linier dimana hasil tabulasi ini diterapkan sesuai dengan tujuan penelitian.

Selanjutnya untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi data diolah dengan menganalisa sikap responden terhadap butir angket untuk melihat hasil penilaian (positif atau negatif) responden terhadap pelaksanaan variabel yang diteliti dengan menggunakan skala likert.



PX11

PYX1X2

PX2

Paradigma Penelitian

Keterangan :

X1 = **Budaya Organisasi**

X2 = **Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Y = **Kinerja Pegawai**

X1 = **Budaya Organisasi**

X1.1 = Budaya organisasi konstruktif

X1.2 = Budaya organisasi pasif-defensif

X1.3 = Budaya organisasi agresif-defensif

X2 = **Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia**

X2.1 = Pelaksanaan rencana utama yang terpadu, terkoordinasi, mengaitkan peran manajerial dan peran operasional manajemen sumber daya manusia

X2.2 = Proses memperoleh sejumlah pelamar pekerjaan yang memiliki kualifikasi untuk melakukan pekerjaan sesuai kebutuhan lembaga

X2.3 = Proses perencanaan perekrutan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan

X2.4 = Proses memperoleh tenaga kerja potensial melalui penempatan di dalam lembaga

X2.5 = Proses memperoleh tenaga kerja dari sumber eksternal RSPAU Dr. Salamun

X2.6 = Proses pemilihan pegawai yang memiliki kualifikasi sesuai kebutuhan untuk mengisi pekerjaan

X2.7 = Praseleksi untuk memperoleh tenaga kerja yang memiliki kualifikasi sesuai pekerjaan

X2.8 = Pemenuhan persyaratan dasar untuk memastikan kemampuan pelamar

X2.9 = Proses pemenuhan kualifikasi pegawai untuk mengisi jabatan untuk peningkatan kinerja dan produktivitas

X2.10 = Proses mengetahui data faktual calon peserta sesuai dengan jabatan

X2.11 = Proses pelaksanaan program pelatihan sesuai hasil penilaian kebutuhan

X2.12 = Proses membandingkan kinerja dengan suatu standar dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pegawai serta menentukan imbalan

X2.13 = Segala sesuatu yang diterima oleh para pegawai, baik berupa finansial maupun nonfinansial sebagai imbalan atau balas jasa atas hasil kerja

X2.14 = Pembinaan hubungan ketenagakerjaan yang harmonis dan kerjasama untuk meningkatkan produktivitas

Y = **Kinerja Pegawai**

Y1 = Kuantitas kerja

Y2 = Kualitas kerja

Y3 = Pengetahuan tentang kerja

Y4 = Kemandirian kerja

Y5 = Kehadiran dan ketepatan waktu

Y6 = Pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi

Y7 = Inisiatif dan penyampaian ide-ide yang sehat

Y8 = Kemampuan supervisi dan teknik

**Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilaksanakan pada Rumah Sakit Angkatan Udara (RSAU) dr. Salamun Bandung di Jalan Ciumbuleuit Bandung, dari tanggal 20 Mei 2013 sampai dengan 23 Desember 2013.

**BAB IV**

**PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

**Analisis Deskripsi**

Pengamatan atau data yang akan dianalisis dikumpulkan secara primer menggunakan kuesioner. Dengan banyaknya responden yang terpilih sebagai unit penelitian sebanyak 75 pegawai pada Rumah Sakit TNI AU Dr. Salamun, Bandung. Kuesioner terdiri dari 57 pertanyaan mengenai penilaian responden terhadap Budaya Organisasi, Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia, dan Peningkatan Kinerja Pegawai. Setelah data diperoleh kemudian ditabulasikan, dideskripsikan dan selan-jutnya dianalisis untuk mengetahui pengaruh dari Budaya Organisasi dan

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Berikut ini adalah uraian mengenai deskripsi data hasil pengamatan responden.

**Profil Responden**

Untuk identitas responden, karakteristik yang diperoleh terdiri atas jumlah pegawai berdasarkan unit kerja, golongan, jenis kelamin dan tingkat pendidikan pegawai Rumah Sakit TNI AU Dr. Salamun, Bandung. Berikut ini merupakan gambaran data yang dikumpulkan yang hasilnya disajikan dalam bentuk diagram di bawah.

Berdasarkan unit kerjanya, mayoritas pegawai Rumah Sakit TNI AU Dr. Salamun, Bandung di Bagian Poliklinik/Rawat Jalan sebanyak 20 orang, diikuti oleh Staff 5 orang, Bagian Farmasi 5 orang, Perawatan 5 orang, Diklat 5 orang, Penunjangan 5 orang, Rekam Medik 5 orang, Perawatan Inap 5 orang, Personil 5 orang, selanjutnya Kelompok Ahli 3 orang, Pelayanan Masyarakat 3 orang, sedangkan yang paling sedikit dari Bagian Komdik 2 orang Kesehatan Preventif 2 orang.

Tampak bahwa mayoritas pegawai memiliki golongan kerja pada Golongan III (39) sebanyak 52,00%, diikuti oleh mereka yang memiliki Golongan II (29) sebanyak

38,67%. Sementara itu pegawai yang Golongannya I (5) sebanyak 6,67%, sisanya sebanyak 2,67% untuk pegawai Golongan IV (2).

Profil responden menurut jenis kelaminnya, ternyata sebagian besar responden adalah laki-laki sebanyak 85%, karena dalam perekrutan pegawai Rumah Sakit TNI AU Dr. Salamun, Bandung lebih mengutamakan laki-laki dibandingkan wanita.

Komposisi responden menurut tingkat pendidikannya, ternyata sebagian besar pegawai Rumah Sakit TNI AU Dr. Salamun, Bandung adalah lulusan SLTA/sederajat sebanyak 57,40%. Sementara itu yang tingkat pendidikannya Sarjana Strata 1 (S1) sebanyak 20,71%, sedangkan yang paling sedikit adalah Master (S2) yaitu hanya sebanyak 0,59%.

Variabel Budaya Organisasi diukur oleh tiga dimensi yaitu *budaya organisasi konstruktif*, *budaya organisasi pasif-defensif*, dan *dan budaya organisasi agresif-defensif*, ketiga dimensi tersebut disusun dalam 9 indikator dan dinyatakan dalam bentuk pernyataan dalam kuesioner, hasilnya ditabulasikan sebagai berikut :

1**) *Dimensi Budaya Organisasi Konstruktif***

**Tanggapan responden tentang penerapan budaya kemampuan bekerjasama, bersikap konstruktif, bekerja dalam persatuan, mengembangkan inovatif, kreatif, normatif dan dapat menyusun rencana operasi pelatihan untuk meningkatkan produktivitas.**

Panjang interval =  = = 180

Total skor minimum dimensi *Budaya Organisasi Konstruktif* adalah 225 dan maksimum 1125, sedangkan total skor hasil penelitian/aktual variabel ini sebesar 907, sehingga dapat diambil kesimpulan tingkatan dimensi *Budaya Organisasi Konstruktif* menurut responden termasuk ke dalam penilaian dengan klasifikasi **Baik**.

***2) Budaya Organisasi Pasif-Defensif***

**Tanggapan responden tentang lembaga/organisasi menerapkan budaya pasif-defensif yang mendorong keyakinan normatif tenaga kerja merasa setuju, menghindari konflik, mengutamakan persetujuan atasan, berinteraksi dengan rekan sekerja untuk meningkatkan produktivitas.**

Total skor minimum dimensi *Budaya Organisasi Pasif-Defensif* adalah 225 dan maksimum 1125, sedangkan total skor hasil penelitian/aktual variabel ini sebesar 931, sehingga dapat diambil kesimpulan tingkatan dimensi *Budaya Organisasi Pasif Defensif* menurut responden termasuk ke dalam penilaian dengan klasifikasi **Baik**.

3) *Budaya Organisasi Agresif-Defensif*

**Tanggapan responden rentang lembaga/organisasi menerapkan budaya agresif-defensif yang mendorong tenaga kerja untuk mengerjakan tugas cepat dan aman, mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif dan berkeyakinan normatif.**

Panjang interval =  = = 18

Total skor minimum dimensi *Budaya Organisasi Agresif-Defensif* adalah 225 dan maksimum 1125, sedangkan total skor hasil penelitian/aktual variabel ini sebesar 913, sehingga dapat diambil kesimpulan tingkatan dimensi *Budaya Organisasi Agresif-Defensif* menurut responden termasuk ke dalam penilaian dengan klasifikasi **Baik**.

Secara simultan Variabel Budaya Organisasi diukur oleh 3 dimensi yaitu *Budaya Organisasi Konstruktif*, *Budaya Organisasi Pasif-Defensif*, dan *Budaya Organisasi Agresif-Defensif*, ketiga dimensi tersebut disusun dalam 9 indikator dan dinyatakan dalam bentuk pernyataan dalam kuesioner, hasilnya ditabulasikan sebagai berikut :

**Rekapitulasi Jawaban Responden**

**Terhadap Budaya Organisasi**

| **No** | **Indikator** | | **Alternatif Jawaban** | | | | | **Jumlah** | **Kate-gori** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **SS** | **S** | **KS** | **TS** | **STS** |
| (1) | (2) | (3) | (4) | | | | | (5) | (6) |
| 1. | Penerapan budaya kemampuan bekerjasama, bersikap konstruktif, bekerja dalam persatuan, mengembangkan inovatif, kreatif, normatif dan dapat menyusun rencana operasi pelatihan untuk meningkatkan produktivitas | F | 0 | 0 | 16 | 39 | 20 |  | Cukup Baik |
| % | 0 | 0 | 21 | 52 | 27 | ***11,56*** |
| 2. | Penerapan budaya menghargai kreativitas, kualitas, penyelesaian tugas, pengembangan diri, berpikir bebas dan inovatif dalam pencapaian produktivitas lembaga | F | 1 | 0 | 10 | 49 | 15 |  | Cukup Baik |
| % | 1 | 0 | 10 | 49 | 15 | ***12,01*** |
| 3. | Lembaga/organisasi menekankan penghargaan yang manpenerapan budaya manusiawi, bersikap sportif, konstruktif, terbuka, jujur, membantu orang lain, partisipatif, dan kerja sama dalam pencapaian produktivitas | F | 1 | 1 | 10 | 47 | 16 |  | Cukup Baik |
| % | 1 | 1 | 13 | 63 | 21 | ***12,71*** |
| 4. | Lembaga/organisasi menerapkan budaya pasif-defensif yang mendorong keyakinan normatif tenaga kerja merasa setuju, menghindari konflik, mengutamakan persetujuan atasan, berinteraksi dengan rekan sekerja untuk meningkatkan produktivitas | F | 0 | 2 | 15 | 39 | 19 |  | Cukup Baik |
| % | 0 | 3 | 20 | 52 | 25 | ***12,03*** |
| 5. | Lembaga dikendalikan secara konservatif, tradisional dan birokratif, dalam hal ini pegawai harus mampu beradaptasi, mematuhi peraturan, memberi kesan baik, mengikuti kebijakan atasan, dan mengikuti kebiasaan dan etika kerja | F | 0 | 1 | 2 | 47 | 25 |  | Cukup Baik |
| % | 0 | 1 | 3 | 63 | 33 | ***12,59*** |
| 6. | Lembaga/organisasi dikendalikan secara hierarkies dan nonpartisipatif, pegawai harus bekerja mengikuti sistem sentralisasi, menjalankan keputusan atasan, melakukan pengendalian hirarkies yang efektif, melaksanakan instruksi atasan dan nonpartisipatif dalam pengambilan keputusan | F | 0 | 0 | 10 | 45 | 20 |  | Cukup Baik |
| % | 0 | 0 | 13 | 60 | 27 | ***12,73*** |
| 7. | lembaga/organisasi menerapkan budaya agresif-defensif yang mendorong tenaga kerja untuk mengerjakan tugas cepat dan aman, mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif dan berkeyakinan normatif | F | 0 | 0 | 19 | 38 | 18 |  | Cukup Baik |
| % | 0 | 0 | 25 | 51 | 24 | ***12,87*** |
| 8. | Lembaga/organisasi berpandangan nonpartisipatif yang ditentukan berdasarkan kekuasaan yang melekat pada kedudukan, pimpinan mengendalikan bawahan, menekankan bahwa respon terhadap permintaan atasan dan menghargai bawahan yang melaksanakan instruksi dengan baik | F | 0 | 0 | 16 | 42 | 17 |  | Baik |
| % | 0 | 0 | 21 | 56 | 23 | ***13,50*** |
| 9 | Lembaga/organisasi menerapkan buduaya agresif-defensif yang menghargai kemenangan dan produktivitas, pegawai bekerja keras, mengubah pekerjaan menjadi demonstratif serta menghargai prestasi | F | 0 | 0 | 4 | 54 | 17 |  | Baik |
| % | 0 | 0 | 5 | 72 | 23 |  |
| **TOTAL** | | | | | | | | ***2751*** | Baik |

Sumber : Data Kuesioner, 2013

Dari sembilan pernyataan yang menyusun Variabel Budaya Organisasi diukur oleh tiga dimensi yaitu *Budaya Organisasi Konstruktif*, *Budaya Organisasi Pasif-Defensif*, dan *Budaya Organisasi Agresif-Defensif*, ketiga dimensi tersebut disusun dalam 9 indikator dan dinyatakan dalam bentuk pernyataan dalam kuesioner, hasilnya dapat terli-hat bahwa item pernyataan yang memberikan kontribusi terbesar adalah item mengenai *Budaya Organisasi Pasif-Defensif* dengan persentase sebesar 82,76%.

Adapun dari sembilan pernyataan yang menyusun Variabel Budaya Organisasi yang memberikan kontribusi terkecil adalah item pernyataan mengenai l*embaga/ organisasi berpandangan nonpartisipatif yang ditentukan berdasarkan kekuasaan yang melekat pada kedudukan, pimpinan mengendalikan bawahan, menekankan bahwa respon terhadap permintaan atasan dan menghargai bawahan yang melaksanakan instruksi dengan baik* dengan persentase sebesar 79,73%.

Pengklasifikasian total skor aktual jawaban responden untuk masing-masing item atau pernyataan ke dalam 5 (lima) kategori

Klasifikasi Total Skor Item

|  |  |
| --- | --- |
| Kriteria | Rentang Total Skor |
| **Sangat Tidak Baik** | **675 – 1215** |
| **Tidak Baik** | **1216 – 1755** |
| **Kurang Baik** | **1756 – 2295** |
| **Baik** | **2296 – 2835** |
| **Sangat Baik** | **2836 – 3375** |

Untuk mengetahui tingkatan perolehan skor variabel *Budaya Organisasi* menurut penilian responden dapat dilihat dari diagram kontinum berikut ini.

Jumlah skor terrendah = 1 x 9 item x 75 responden = 675

Jumlah skor tertinggi = 5 x 9 item x 75 responden = 3375

maka panjang interval untuk membentuk kriteria Budaya Organisasi dalam 5 kategori dapat dihitung sebagai berikut :

Panjang interval =  = = 540

Total skor minimum variabel Budaya Organisasi adalah 675 dan maksimum 3375, sedangkan total skor hasil penelitian/aktual variabel ini sebesar 2751 (81,51% dari total skor maksimum), sehingga dapat diambil kesimpulan peningkatan Budaya Organisasi menurut responden termasuk ke dalam penilaian dengan klasifikasi **Baik**.

**Ringkasan Data Budaya Organisasi**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimensi** | **Min** | **Max** | **Rata-**  **rata** | **Standar**  **deviasi** |
| Budaya Organisasi Konstruktif (X11) | 907 | 1125 | 1016 | 109 |
| Budaya Organisasi Pasif-Defensi (X12) | 931 | 1125 | 1028 | 97 |
| Budaya Organisasi Agresif-Defensif (X13) | 913 | 1125 | 1019 | 106 |

Sumber : Data Diolah, 2013

Dari tabel di atas diketahui bahwa untuk dimensi pada variabel Budaya Organisasi yang memiliki rata-rata terkecil adalah *Budaya Organisasi Konstruktif* sebesar 1016 dengan simpangan deviasinya sebesar 109, rata-rata terbesar dimiliki dimensi *Budaya Organisasi Pasif-Defensif* yaitu sebesar 1028 dengan simpangan disekitar rata-rata sebesar 97.

**Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)**

Dimensi yang mengukur variabel *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)* yaitu *Recruiting*, *Selection*, *Training*, *Performance Assesment, Compensation*, dan *Labour Relation,* keenam dimensi tersebut diukur dengan 9 (sembilan) pernyataan dan hasilnya ditabulasikan sebagai berikut :

1) *Dimensi* *Perekrutan Tenaga Kerja*

**Tanggapan responden tentang pelaksanaan perekrutan tenaga kerja diawali dengan pra perekrutan yaitu menganalisis pekerjaan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan (tugas dan tanggung jawab) dan spesifikasi pekerjaan (pengetahuan, keterampilan dan kemampuan) untuk melakukan pakerjaan**

Panjang interval =  = 120

Total skor minimum dimensi *Dimensi Perekrutan Tenaga Kerja* adalah 150 dan maksimum 750, sedangkan total skor hasil penelitian/aktual variabel ini sebesar 591, sehingga dapat diambil kesimpulan tingkatan dimensi *Dimensi Perekrutan Tenaga Kerja* menurut responden termasuk ke dalam penilaian dengan klasifikasi **Baik**.

2) *Dimensi* *Seleksi Calon Tenaga Kerja*

**Tanggapan responden tentang pelaksanaan pra seleksi calon pegawai**

Panjang interval =  =  = 120

Total skor minimum dimensi *Seleksi Calon Tenaga Kerja* adalah 150 dan maksimum 750, sedangkan total skor hasil penelitian/aktual variabel ini sebesar 578, sehingga dapat diambil kesimpulan tingkatan dimensi *Seleksi Calon Tenaga Kerja* menurut responden termasuk ke dalam penilaian dengan klasifikasi **Baik**.

3) *Dimensi Pelatihan Tenaga Kerja Pegawai*

**Tanggapan responden tentang pelaksanaan pra pelatihan dilakukan analisis kebutuhan pelatihan**

Panjang interval =  = = 120

Total skor minimum dimensi *Pelatihan Tenaga Kerja Pegawai* adalah 150 dan maksimum 750, sedangkan total skor hasil penelitian/aktual variabel ini sebesar 598, sehingga dapat diambil kesimpulan tingkatan dimensi *Pelatihan Tenaga Kerja Pegawai* menurut responden termasuk ke dalam penilaian dengan klasifikasi **Baik**

4) *Dimensi Penilaian Kinerja Pegawai*

**Tanggapan responden tentang pelaksanaan penilaian kinerja pegawai**

Panjang interval =  = = 60

Total skor minimum dimensi *pelaksanaan penilaian kinerja pegawai* adalah 75 dan maksimum 375, sedangkan total skor hasil penelitian/aktual variabel ini sebesar 301, sehingga dapat diambil kesimpulan tingkatan dimensi *pelaksanaan penilaian kinerja pegawai* menurut responden termasuk ke dalam penilaian dengan klasifikasi **Baik**.

5) *Dimensi Kompensasi*

**Tanggapan responden tentang pelaksanaan sistem kompensasi yang layak dan adil kepada pegawai**

Panjang interval =  = = 60

Total skor minimum dimensi *pelaksanaan sistem kompensasi yang layak dan adil kepada pegawai* adalah 75 dan maksimum 375, sedangkan total skor hasil penelitian/ aktual variabel ini sebesar 298, sehingga dapat diambil kesimpulan ting-katan dimensi *pelaksanaan sistem kompensasi yang layak dan adil kepada pegawai* menurut responden termasuk ke dalam penilaian dengan klasifikasi **Baik**.

6) *Dimensi Hubungan Ketenagakerjaan*

**Tanggapan responden tentang upaya pembinaan kondisi hubungan ketenagakerjaan yang dilakukan lembaga/organisasi**

Panjang interval =  = = 60

Total skor minimum dimensi *upaya pembinaan kondisi hubungan ketenagakerjaan yang dilakukan lembaga/organisasi* adalah 75 dan maksimum 375, sedangkan total skor hasil penelitian/aktual variabel ini sebesar 295, sehingga dapat diambil kesimpulan tingkatan dimensi *upaya pembinaan kondisi hubungan ketenagakerjaan yang dilakukan lembaga/organisasi* menurut responden termasuk ke dalam penilaian dengan klasifikasi **Baik**.

Secara simultan dimensi yang mengukur variabel Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu *Recruiting, Selection, Training, Performance Assesment, Compensation, dan Labour Relation,* dimensi tersebut diuraikan ke dalam 9 indikator dan dituangkan ke dalam 9 item pernyataan, sehingga hasil rekapitulasi jawaban responden dapat ditabulasikan sebagai berikut :

**Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap**

**Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia**

| **No** | **Indikator** | | **Alternatif Jawaban** | | | | | **Jumlah** | **Kate-gori** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **STS** | **TS** | **ASTS** | **S** | **SS** |
| (1) | (2) | (3) | (4) | | | | | (5) | (6) |
| 1. | Pelaksanaan perekrutan tenaga kerja diawali dengan pra perekrutan yaitu menganalisis pekerjaan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan (tugas dan tanggung jawab) dan spesifikasi pekerjaan (pengetahuan, keterarnpilan dan kemampuan) untuk melakukan pakerjaan | F | 0 | 1 | 15 | 46 | 13 | 296 | Baik |
| % | 0 | 1 | 20 | 61 | 17 | ***78,93*** |
| 2. | Pelaksanaan perekrutan ekstemal atau perekrutan tenaga kerja dari luar lembaga pelatihan | F | 0 | 0 | 18 | 44 | 13 | 295 | Baik |
| % | 0 | 0 | 24 | 59 | 17 | ***78,67*** |
| 3. | Pelaksanaan pra seleksi calon pegawai | F | 1 | 0 | 12 | 55 | 7 | 292 | Baik |
| % | 1 | 0 | 16 | 73 | 9 | ***77,87*** |
| 4. | Pelaksanaan seleksi tes tertulis bagi para calon pegawai | F | 1 | 1 | 15 | 52 | 6 | 286 | Baik |
| % | 1 | 1 | 20 | 69 | 8 | ***76,27*** |
| 5. | Pelaksanaan pra pelatihan, anda melakukan analisis kebutuhan pelatihan | F | 0 | 2 | 14 | 50 | 9 | 291 | Baik |
| % | 0 | 3 | 19 | 67 | 12 | ***77,60*** |
| 6. | Pelaksanakan program pelatihan tenaga kerja setelah diperoleh hasil analisis kebutuhan pelatihan | F | 0 | 1 | 3 | 59 | 12 | 307 | Baik |
| % | 0 | 1 | 4 | 79 | 16 | ***81,87*** |
| 7. | Pelaksanaan penilaian kinerja pegawai | F | 0 | 0 | 14 | 46 | 15 | 301 | Baik |
| % | 0 | 0 | 19 | 61 | 20 | ***80,27*** |
| 8. | Pelaksanaan sistem kompensasi yang layak dan adil kepada pegawai | F | 0 | 0 | 18 | 41 | 16 | 298 | Baik |
| % | 0 | 0 | 24 | 55 | 21 | ***79,47*** |
| 9. | Upaya pembinaan kondisi hubungan ketenagakerjaan yang dilakukan lembaga/ organisasi | F | 0 | 0 | 18 | 44 | 13 | 295 | Baik |
| % | 0 | 0 | 24 | 59 | 17 | ***78,67*** |
| **TOTAL** | | | | | | | | ***2661*** | Baik |

Sumber : Data Kuesioner, 2013

Variabel Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia diukur oleh enam dimensi yaitu *Recruiting, Selection, Training, Performance Assesment, Compensation, dan Labour Relation,*, keenam dimensi tersebut diukur dengan 9 (sembilan) pernyataan dan dinyatakan dalam bentuk pernyataan dalam kuesioner, hasilnya dapat terlihat bahwa item pernyataan yang memberikan kontribusi terbesar adalah item mengenai *Performance Assesment* dengan persentase sebesar 80,27%.

Adapun dari sembilan pernyataan yang menyusun variabel Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia yang memberikan kontribusi terkecil adalah item pernyataan mengenai *Selection* dengan persentase sebesar 77,07%. Untuk mengetahui tingkatan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut penilaian responden dapat dilihat dari diagram kontinum berikut ini.

Dengan demikian tingkatan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut penilian responden dapat dilihat dari diagram kontinum berikut ini.

Jumlah skor terrendah = 1 x 9 item x 75 responden = 675

Jumlah skor tertinggi = 5 x 9 item x 75 responden = 3375

Total skor minimum variabel Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah 675 dan maksimum 3375, sedangkan total skor hasil penelitian/aktual variabel ini sebesar 2661 (78,84% dari total skor maksimum), sehingga dapat diambil kesimpulan pening-katan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut responden termasuk ke dalam penilaian dengan klasifikasi **Baik**.

Dengan hasil pernyataan responden dalam bentuk diagram, kontinum di atas, maka variabel Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia tepat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai pada Rumah Sakit TNI AU Dr. Salamun Bandung.

**Ringkasan Data Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimensi** | **Min** | **Max** | **Rata-rata** | **Standar**  **deviasi** |
| Recruiting (X21) | 591 | 750 | 670,5 | 79.5 |
| Selection (X22) | 578 | 750 | 664 | 86,0 |
| Training (X23) | 598 | 750 | 674 | 76,0 |
| Performance Assesment (X24) | 301 | 375 | 338 | 37,0 |
| Compensation (X25) | 298 | 375 | 336,5 | 38,5 |
| Labour Relation (X26) | 335 | 375 | 335 | 40 |

Sumber : Data Diolah, 2013

Berdasarkan tabel di atas ternyata dimensi pada variabel Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia yang memiliki rata-rata terkecil adalah *Labour Relation* 335 dengan simpangan deviasinya sebesar 40, sedangkan rata-rata terbesar dimiliki dimensi *Training* yaitu sebesar 674 dengan simpangan rata-rata sebesar 76,0.

4.1.4 ***Kinerja Pegawai***

Dimensi yang mengukur variabel Kinerja Pegawai yaitu *Kualitas Kerja*, *Kuantitas Kerja*, *Keandalan*, dan *Sikap* semuanya disusun menjadi 12 pernyataan dan hasilnya ditabulasikan sebagai berikut :

1 *KualitasKerja*)

**Tanggapan responden pegawai tidak menunda pekerjaan yang diperintahkan setiap hari**

Panjang interval =  = = 180

Total skor minimum dimensi *Kualitas Kerja* adalah 225 dan maksimum 1125, sedangkan total skor hasil penelitian/aktual variabel ini sebesar 900, sehingga dapat diambil kesimpulan tingkatan dimensi *Kualitas Kerja* menurut responden termasuk ke dalam penilaian dengan klasifikasi **Tinggi**.

2) *Kuantitas Kerja*

**Tanggapan responden tentang tugas-tugas yang dibebankan sesuai dengan bagian yang tepat menanganinya**

Panjang interval =  = = 180

Total skor minimum dimensi *Kuantitas Kerja* adalah 225 dan maksimum 1125, sedangkan total skor hasil penelitian/aktual variabel ini sebesar 879, sehingga dapat diambil kesimpulan tingkatan dimensi Kuantitas Kerja menurut responden termasuk ke dalam penilaian dengan klasifikasi **Baik**.

3) *Keandalan*

**Tanggapan responden tentang para pegawai melaksanakan kerjasama dalam satu lini untuk menangani pekerjaan tertentu**

Panjang interval =  = = 180

Total skor minimum dimensi Keandalan adalah 225 dan maksimum 1125, sedangkan total skor hasil penelitian/aktual variabel ini sebesar 899, sehingga dapat diambil kesimpulan tingkatan dimensi Keandalan menurut responden termasuk ke dalam penilaian dengan klasifikasi **Baik**.

**Sikap Pegawai**

**Tanggapan responden tentang kemandirian dalam bekerja sangat penting dilakukan dalam menangani setiap pekerjaan**

Total skor minimum dimensi *Sikap Pegawai* adalah 225 dan maksimum 1125, sedangkan total skor hasil penelitian/aktual variabel ini sebesar 913, sehingga dapat diambil kesimpulan tingkatan dimensi *Sikap Pegawai* menurut responden termasuk ke dalam penilaian dengan klasifikasi **Baik**.

Secara simultan dimensi yang mengukur variabel Kinerja Pegawai yaitu *Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, Keandalan,* dan *Sikap Pegawai* semuanya disusun menjadi 12 pernyataan dan hasilnya ditabulasikan sebagai berikut

**Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap**

**Kinerja Pegawai**

| **No** | **Indikator** | | **Alternatif Jawaban** | | | | | **Jumlah** | **Kate-gori** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **STS** | **TS** | **ASTS** | **S** | **SS** |
| (1) | (2) | (3) | (4) | | | | | (5) | (6) |
| 1. | Pegawai tidak menunda pekerjaan yang diperintahkan setiap hari | F | 9 | 59 | 7 | 0 | 0 | 302 | Baik |
| % | 12 | 79 | 9 | 0 | 0 | ***80,53*** |
| 2. | Pekerjaan yang dikerjakan selalu sama setiap hari | F | 13 | 50 | 11 | 1 | 0 | 300 | Baik |
| % | 17 | 67 | 15 | 1 | 0 | ***80,00*** |
| 3. | Pekerjaan yang dibebankan selalu dikerjakan cepat dan tepat waktu | F | 13 | 47 | 15 | 0 | 0 | 298 | Baik |
| % | 17 | 63 | 20 | 0 | 0 | ***79,47*** |
| 4. | Tugas-tugas yang dibebankan sesuai dengan bagian yang tepat menanganinya | F | 10 | 52 | 12 | 0 | 1 | 295 | Baik |
| % | 13 | 69 | 16 | 0 | 1 | ***78,67*** |
| 5. | Target pekerjaan yang dibebankan oleh pimpinan maupun lembaga/organisasi selalu tercapai dengan baik | F | 8 | 52 | 13 | 1 | 1 | 290 | Baik |
| % | 11 | 69 | 17 | 1 | 1 | ***77,33*** |
| 6. | Pegawai berkoordinasi dengan instansi atau bagian terkait dengan bidang kerja | F | 11 | 49 | 13 | 2 | 0 | 294 | Baik |
| % | 15 | 65 | 17 | 3 | 0 | ***78,40*** |
| 7. | Para pegawai melaksanakan kerjasama dalam satu lini untuk menangani pekerjaan tertentu | F | 9 | 60 | 5 | 1 | 0 | 302 | Baik |
| % | 12 | 80 | 7 | 1 | 0 | ***80,53*** |
| 8. | Para pegawai mempunyai pengetahuan yang cukup dalam menangani setiap pekerjaan | F | 16 | 42 | 17 | 0 | 0 | 299 | Baik |
| % | 21 | 56 | 23 | 0 | 0 | ***79,73*** |
| 9. | Pegawai diberikan pelatihan atau pendidikan tertentu untuk menangani pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan | F | 15 | 43 | 17 | 0 | 0 | 298 | Baik |
| % | 20 | 57 | 23 | 0 | 0 | ***79,47*** |
| 10. | Kemandirian dalam bekerja sangat penting dilakukan dalam menangani setiap pekerjaan | F | 18 | 38 | 19 | 0 | 0 | 299 | Baik |
| % | 24 | 51 | 25 | 0 | 0 | ***79,73*** |
| 11. | Hasil pekerjaan memuaskan dan memberi kegunaan bagi diri sendiri, orang lain, maupun lembaga/organisasi. | F | 17 | 42 | 16 | 0 | 0 | 301 | Baik |
| % | 23 | 56 | 21 | 0 | 0 | ***80,27*** |
| 12. | Pegawai selalu hadir setiap hari kerja | F | 17 | 54 | 4 | 0 | 0 | 313 | Baik |
| % | 23 | 72 | 5 | 0 | 0 | ***83,47*** |
| **TOTAL** | | | | | | | | **3591** | **Baik** |

Sumber : Data Kuesioner, 2013

Variabel *Kinerja Pegawai* diukur oleh empat dimensi yaitu *Kualitas Kerja*, *Kuantitas Kerja*, *Keandalan*, dan *Sikap Pegawai* semua dimensi tersebut diukur dengan 12 (dua belas) item pernyataan dan dinyatakan dalam bentuk pernyataan dalam kuesioner, hasilnya dapat terlihat bahwa item pernyataan yang memberikan kontribusi terbesar adalah item mengenai *Sikap Pegawai* dengan persentase sebesar 81,16%.

Adapun dari kedua belas pernyataan yang menyusun variabel *Kinerja Pegawai* yang memberikan kontribusi terkecil adalah item pernyataan mengenai *Kuantitas Kerja* dengan persentase sebesar 78,13%. Untuk mengetahui tingkatan *Kinerja Pegawai* menurut penilian responden dapat dilihat dari diagram kontinum berikut ini.

Jumlah skor terrendah = 1 x 12 item x 75 responden = 900

Jumlah skor tertinggi = 5 x 12 item x 75 responden = 4500

Panjang interval = =  = 720

Total skor minimum variabel *Kinerja Pegawai* adalah 900 dan maksimum 4500, sedangkan total skor hasil penelitian/aktual variabel ini sebesar 3591 (79,80% dati total skor maksimum), sehingga dapat diambil kesimpulan peningkatan *Kinerja Pegawai* menurut responden termasuk ke dalam penilaian dengan klasifikasi **Baik**.

Dengan demikian variabel *Kinerja Pegawai* menurut hasil penelitian ini dapat dikatakan sesuai dengan paradigma penelitian yang menyatakan bahwa Kinerja Pegawai pada Rumah Sakit Angkatan Udara Dr. Salamun Bandung dipengaruhi oleh Budaya Kerja dan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia.

**Ringkasan Data Kepuasan Pegawai**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimensi** | **Min** | **Max** | **Rata-**  **rata** | **Standar**  **Deviasi** |
| Kualitas kerja (Y1) | 900 | 1125 | 7,193 | 1,709 |
| Kuantitas kerja (Y2) | 879 | 1125 | 6,924 | 1,646 |
| Keandalan (Y3) | 899 | 1125 | 6,644 | 1,660 |
| Sikap pegawai (Y4) | 913 | 1125 | 7,299 | 1,614 |

Sumber : Data Diolah, 2013

Tabel di atas menjelaskan bahwa rata-rata terkecil dari dimensi Kinerja Pegawai adalah *keandalan* sebesar 6,644 dengan simpangan deviasinya sebesar 1,660, sedangkan rata-rata terbesar dimiliki dimensi Sikap Pegawai yaitu sebesar 7,299 dengan simpangan di sekitar rata-rata sebesar 1,614.

**Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Rumah Sakit Angkatan Udara Dr. Salamun Bandung**

Dari 42,09% pengaruh yang diberikan faktor Budaya Organisasi, kontribusi terbesarnya berasal dari variabel X2, yaitu faktor Budaya Orgaisasi Pasif-

Defensif (82,76%), sedangkan kontribusi terkecilnya berasal dari variabel X1. yaitu faktor Budaya Organisasi Konstruktif (80,62%). Rincian dari ketiga dimensi pembentuk gaya Budaya Organisasi ini adalah sebagai berikut.

*Pengaruh Variabel Dimensi Budaya Organisasi Konstruktif terhadap Kinerja Pegawai Pegawai pada Rumah Sakit Angkatan Udara Dr. Salamun Bandung*

Dirnensi ini mempunyai pengaruh parsial sebesar 80,62% persen terhadap Kinerja Pegawai pegawai. Variabel ini merupakan dimensi yang memegang urutan nomor tiga atau terkecil dari tiga variabet dimensi yang membentuk Budaya Organisasi. Variabel inipun memegang urutan nomor empat dari enam variabel dimensi penelitian dalam mempengaruhi Kinerja Pegawai karyarwan.

Relatif kecilnya pengaruh ini dalam mendukung Budaya Organisasi menunjuk-kan kurang berperannya dimensi ini. Fenomena yang terjadi di tempat penelitian, perubahan-perubahan yang terjadi ternyata lebih banyak disebabkan adanya instruksi dari unsur pimpinan pusat (direksi), dan bukan.dari inisiatif pimpinan langsung pegawai, pegawai tidak pernah merasa terlibat langsung dalam penentuan visi, misi, strategi dan tugas organisasi. Persepsi pegawai mengenai perubahan adalah hanya pada pemeliha-raan iklim kerja serta situasi kerja saja untuk mencapai target produksi yang kaitannya langsung dengan jasa produksi, tunjangan serta bonus. Derajat komitmen kerja hanya pada suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya saja. Perubahan oleh karenanya menjadi wajar apabila para pegawai umumnya tidak mengakui adanya perubahan-perubahan ke arah perbaikan yang berarti dari atasan langsungnya.

*Pengaruh Variabel Dimensi Budaya Organisasi Pasif-Defensif terhadap Kinerja Pegawai pada Rumah Sakit Angkatan Udara Dr. Salamun Bandung*

Dimensi ini mempunyai pengaruh parsial sebesar 82,76% terhadap kinerja Pegawai. Variabel ini merupakan dimensi yang memegang urutan nomor satu atau paling besar dari tiga variabel dimensi yang membentuk Budaya Organisasi. Variabel ini pun memegang urutan nomor enam dari enam variabel dimensi penelitian dalam mem-pengaruhi kinerja Pegawai.

Relatif sangat besarnya pengaruh ini dalam mendukung Budaya Kerja menunjuk-kan sangat perlunya dimensi ini untuk diperhatikan, fenomena yang terjadi ditempat penelitian menunjukan hubungan baik antar pemimpin dengan pegawai ditunjukan dengan adanya berbagai kekuasaan antara pimpinan dan bawahan, pimpinan melakukan tugas dan mendelegasikan sebagian tugas dan wewenangnya kepada bawahanya sehingga iklim kerya yang inisiatif, kreatif dalam melaksanakan tugas nampak tercipta. Oieh karenanya sangat direkomendasikan dan mnjadi prioritas utama bagi para unsur pimpinan di Rumah Sakit Angkatan Udara Dr. Salamun Bandung.

*Pengaruh Variabel Dimensi Budaya Organisasi Agresif-Defensif terhadap Kinerja Pegawai pada Rumah Sakit Angkatan Udara Dr. Salamun Bandung*

Dimensi ini mempunyai pengaruh parsial sebesar 81,16% terhadap kinerja Pegawai. Variabel ini merupakan dimensi yang memegang urutan nomor dua dari tiga variabel dimensi, yang membentuk Budaya Orgaisasi. Vanabel inipun memegang urutan nomor satu pula dari enam variabel dimensi penelitian dalam mempengaruhi kinerja Pegawai.

Relatif cukup besamya pengaruh variabel ini dalam mendukung Budaya Organi-sasi menunjukkan perlu diperhatikannnya dimensi ini, rnemperhatikan bahwa unsur budaya kerja dalam setiap kegiatan kerja kelompok lebih penting daripada sekedar struktur hirarki yang membentang pada setiap jajaran organisasi, melalui perhatian ini dapat diambil manfaat dari kelompok kerja kemudian dapat diketahui kebutuhan-kebutuhan, keinginan-keinginan, dan perasaan-perasaan para pekerja.

Komunikasi yang lancar antara para pegawai dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi pegawaiya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.Dengan demikian direkomendasikan para pimpinan di Rumah Sakit Angkatan Udara Dr. Salamun Bandung untuk lebih meningkatkan budaya organisasi agresif-defensif.

**Pengaruh Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai pada Rumah Sakit Angkatan Udara Dr. Salamun Bandung**

Dan 36,70 persen pengaruh yang diberikan faktor Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia, konrtibusi terbesarnya berasal dari variabel X2.5, yaitu *Proses Memperoleh Tenaga Kerja dari Smber Eksternal RSPAU dr. Salamun* (24,11 persen), sedangkan kontribusi terkecilnya berasal dari variabel X2-9. yaitu faktor *Proses Perencanaan Perekrutan untuk Memperoleh Deskripsi dan Spesifikasi Pekerjaan* (4,73 persen). Rincian dari keenam dimensi pembentuk Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia ini adalah sebagai berikut:

*Pengaruh Variabel Dimensi Recruiting terhadap Kinerja Pegawai pada Rumah Sakit Angkatan Udara Dr. Salamun Bandung*

Dimensi ini mempunyai pengaruh parsial seksar 7,93 persen terhadap kinerja karyau,an. Variabel ini merupakan dimensi vang memegang urutan nomor tiga dari tiga variabel dimensi yang membentuk Budaya Organisasi. Variabel inipun memegang urutan nomor lima dari enam variabel dimensi penelitian dalam mempe-ngaruhi kinerja Pegawai.

Relatif kecilnya pengaruh ini dalam mendukung Budaya Kerja menunjukkan kurang berperannya dimensi ini di mata pegawai. Fenomena yang terjadi di tempat penelitian, tugas sehari-hari yang dijalankan umumnya merupakan rutinitas biasa, dan cenderung tidak ada perubahan yang berarti karena telah diatur oleh aturan tugas pokok yang dikelola oleh pimpinan Rumah Sakit Angkatan Udara Dr. Salamun Bandung. Oleh karenanya menjadi wajar apabila para pegawai umumnya tidak mengakui adanya tugas-tugas yang berarti dari atasan langsungnya.

*Pengaruh Variabel Dimensi Selection terhadap Kinerja Pegawai pada Rumah Sakit Angkatan Udara Dr. Salamun Bandung*

Dimensi ini mempunyai pengaruh parsial sebesar 13,89 persen terhadap kinerja Pegawai. Variabel ini merupakan dimensi yang memegang urutan nomor dua dari tiga variabel dimensi, yang membentuk strategi manajemen. Variabel inipun memegang umtan nomor tiga dari enam variabel dimensi penelitian dalam mempengaruhi kinerja Pegawai.

Relatif cukup besarnya pengaruh ini dalam mendukung strategi manajemen menunjukkan cukup perlunya dimensi ini untuk diperhatikan. Fenomena yang terjadi pada tempat penelitian variabel ini amat berkaitan dengan disiplin dan penilaian kinerja pegawai. Pimpinan menilai langsung kinerja pegawainya sebagai atasan langsung serta merekomendasikan kepada asisten manajer kepegawaian, sedang-kan tindak lanjut dilakukan melalui asisten manajer diajukan kepada manajer kepega-waian pusat. Penilaian terhadap disiplin karyarvan dan pencapaian target pekerjaan yang merupakan penilaian atasan langsung tersebut berpengaruh terhadap promosi dan demosi jabatan serta kenaikan pangkat pegawai pegawai sangat meresponnya. Oleh karenanya direkomendasikan bagi para unsur pimpinan di Rumah Sakit Angkatan Udara Dr. Salamun Bandung untuk bersikap selalu mengingatkan pegawainya dalam mematuhi tata tertib dan peraturan standar yang berlaku.

*Pengaruh Variabel Dimensi Training terhadap Kinerja Pegawai pada Rumah Sakit Angkatan Udara Dr. Salamun Bandung*

Dimensi ini mempunyai pengaruh parsial sebesar 14,88 persen terhadap kinerja Pegawai. Variabel ini merupakan dimensi yang memegang urutan nomor satu dari tiga variabel dimensi, yang membentuk Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia. Variabel inipun memegang urutan nomor dua dari enam variabel dimensi penelitian dalam mempengaruhi kinerja Pegawai.

Relatif besarnya pengaruh variabel ini dalam mendukung Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia menunjukkan sangat perlunya dimensi ini untuk diperhatikan. Fenomena yang terjadi ditempat penelitian harapan-harapan pimpinan berkenaan dengan produktivitas kerja, pencapaian target pekerjaan serta maju mundurnya perusahaan disampaikan kepada pegawai yangbmenjadi beban bersama yang harus ditanggulangi antara pimpinan dan pegawai sehingga, begitu pula sebaliknya harapan-harapan pegawai disampaikan kepada pimpinan untuk menjadi bahan pemikiran bersama pula. Keadean saling ketergantungan inilah yang menjadi penyebab besarnya pengaruh terhadap kinerja. Oleh karenanya sangat direkomendasikan bagi para unsur pimpinan di Rumah Sakit Angkatan Udara Dr. Salamun Bandung untuk selalu meng-ingatkan berbagai harapannya kepada para pegawainya.

*Pengaruh Variabel Dimensi Performance Assesment terhadap Kinerja Pegawai pada Rumah Sakit Angkatan Udara Dr. Salamun Bandung*

Dimensi ini mempunyai pengaruh parsial sebesar 13,89 persen terhadap kinerja Pegawai. Variabel ini merupakan dimensi yang memegang urutan nomor dua dari tiga variabel dimensi, yang membentuk Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia. Variabel inipun memegang urutan nomor tiga dari enam variabel dimensi penelitian dalam mempengaruhi kinerja Pegawai.

Relatif cukup besarnya pengaruh ini dalam mendukung Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia menunjukkan cukup perlunya dimensi ini untuk diperhatikan. Fenomena yang terjadi pada tempat penelitian variabel ini amat berkaitan dengan disiplin dan penilaian kinerja karyarvan. Pimpinan menilai langsung kinerja pegawai sebagai atasan langsung serta merekomendasikan kepada asisten manajer kepegawaian, sedang-kan tindak lanjut dilakukan melalui asisten manajer diajukan kepada manajer kepegawaian pusat. Penilaian terhadap disiplin karyarwan dan pencapaian target pekerjaan yang merupakan penilaian atasan langsung tersebut berpengaruh terhadap promosi dan demosi jabatan serta kenaikan pangkat pegawai pegawai sangat meresponnya.Olehkarenanya direkomendasikan bagi para unsur pimpinan di Rumah Sakit Angkatan Udara Dr. Salamun Bandung untuk bersikap selalu mengingatkan karyarwannya dalam mematuhi tata tertib dan peraturan standar yang berlaku.

*Pengaruh Variabel Dimensi Compensation terhadap Kinerja Pegawai pada Rumah Sakit Angkatan Udara Dr. Salamun Bandung*

Dimensi ini mempunyai pengaruh parsial sebesar 79,47 persen terhadap kinerja Pegawai. Variabel ini merupakan dimensi yang memegang urutan nomor tiga dari enam variabel dimensi, yang membentuk Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia. Variabel inipun memegang umtan nomor tiga dari enam variabel dimensi penelitian dalam mempengaruhi kinerja Pegawai.

Relatif cukup besarnya pengaruh ini dalam mendukung Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia menunjukkan cukup perlunya dimensi ini untuk diperhatikan. Fenomena yang terjadi pada tempat penelitian variabel ini amat berkaitan dengan disiplin dan penilaian kinerja karyawan. Oleh karenanya direkomendasikan bagi para unsur pimpinan di Rumah Sakit Angkatan Udara Dr. Salamun Bandung untuk bersikap selalu mengingatkan karyawannya dalam mematuhi tata tertib dan peraturan standar yang berlaku.

*Pengaruh Variabel Dimensi Labour Relation terhadap Kinerja Pegawai pada Rumah Sakit Angkatan Udara Dr. Salamun Bandung*

Dimensi ini mempunyai pengaruh parsial sebesar 13,89 persen terhadap kinerja Pegawai. Variabel ini merupakan dimensi yang memegang urutan nomor dua dari tiga variabel dimensi, yang membentuk Budaya Organisasi. Variabel inipun memegang urutan nomor tiga dari enam variabel dimensi penelitian dalam mempengaruhi kinerja Pegawai.

Relatif cukup besarnya pengaruh ini dalam mendukun Budaya Organisasi menun-jukkan cukup perlunya dimensi ini untuk diperhatikan. Fenomena yang terjadi pada tempat penelitian variabel ini amat berkaitan dengan disiplin dan penilaian kinerja pegawai. Penilaian terhadap disiplin karyarwan dan pencapaian target pekerjaan yang merupakan penilaian atasan langsung tersebut berpengaruh terhadap promosi dan demosi jabatan serta kenaikan pangkat pegawai, dalam hal ini pegawai sangat meresponnya. Oleh karenanya direkomendasikan bagi para unsur pimpinan di Rumah Sakit Angkatan Udara Dr. Salamun Bandung untuk bersikap selalu mengingatkan karyarvannya dalam mematuhi tata tertib dan peraturan standar yang berlaku.

**Pengaruh Budaya Organisasi dan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai pada Rumah Sakit Angkatan Udara Dr. Salamun Bandung**

Hasil analisis jalur di atas menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian (X1 sampai dengan 13) memberikan koefisien jalur (*path coefficient*) yang bernilai positil, yang mengindikasikan bahwa keenam variabel penelitian tersebut telah memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja (Y). Artinya dengan semakin baiknya penilaian tentang kondisi masing-masing variabel pembentuk Budaya Kerja dan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia telah mempengaruhi semakin baik pula kondisi kinerja Pegawainya, demikian pula sebaliknya. Dengan kata lain flaktor-faktor Buudaya Organisasi dan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia di Rumah Sakit Angkatan Udara Dr. Salamun Bandung, menurut hasil penelitian telah berpengaruh terhadap penca-paian kinerja Pegawaiya.

Hasil penelitian tersebut juga memperlihatkan bahwa semakin besar nilai koefisien jalur tersebut relatif menunjukkan semakin besar pula pengaruh variabelnya (Xi) terhadap kepuasan keqa (Y). Variabel yang paling besar/baik dalam mempengaruhi kinerja adalah Xr, yaitu faktor pemimpin yang bersikap bersahabat kepada bawahannya. Sedangkan variabel yang paling kecil dalam mempengaruhi kinerja adalah Xz- yaitu faktor pemimpin yang bersedia mengadakan perubahan.

Hasil olah statistika di atas juga menunjukkan bahwa kinerja karyarvan 78,79 persennya dipengaruhi oleh keenam variabel penelitian (X1 sampai dengan X6). dengan demikian faltor-faktor pembentuk Buudaya Organisasi dan Strategi Manajemen Sumber Daya ini cukup dominan dalam mempengaruhi kinerja Pegawai. Faktor lainnya (di luar Budaya Organisasi dan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia) hanya memberikan pengaruh sekitar 21,21 persen saja. Dengan demikian dalam upaya meningkatkan kinerja Pegawai di Rumah Sakit Angkatan Udara Dr. Salamun Bandung, maka faktor Budaya Organisasi dan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia ini rnenjadi penting untuk diperhatikan.

Diketahui bahwa pengaruh keenam variabel penelitian (X1 sampai dengan X6) yang juga mewakili faktor Budaya Organisasi dan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia) terhadap kinerja (Y) adalah sebesar 78,79 persen. Dari besaran pengaruh ini, 42,09 persennya berasal dari pengaruh faktor Budaya Organisasi, dan 36,70 persennya berasal dari faktor Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia. Dengan demikian apabila dibandingkan, maka Budaya Organisasi memberikan pengaruh yang relatif lebih besar daripada faktor Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Guna lebih memperjelas analisis terhadap faktor-faktor yang mempegaruhi kinerja Pegawai seperti yang telah diuraikan di atas, dalam tabel berikut dikemukakan hasil olah statistik yang memperlihatkan rekapitulasi nilai koefisien determinasi yang menunjukkan pengaruh dari variabel-variabel penelitian :

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berangkat dari hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana dijelaskan secara komprehensif pada Bab IV, maka peneliti kemudian dapat menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja pegawai di lingkungan Rumah Sakit Angkatan Udara Dr. Salamun Bandung. Hal ini mengandung makna bahwa Budaya Organisasi yang selama ini dilaksanakan, secara empirik sudah berjalan dengan baik, sehingga mempengaruhi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Rumah Sakit Angkatan Udara Dr. Salamun Bandung.
2. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan Rumah Sakit Angkatan Udara Dr. Salamun Bandung. Hal ini mengandung makna bahwa Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia yang selama ini dilaksanakan, secara empirik mempengaruhi terhadap kinerja pegawai.
3. Secara simultan, Budaya Organisasi dan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia memberikan pengaruh yang besar dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Rumah Sakit Angkatan Udara Dr. Salamun Bandung. Hal ini mengandung makna bahwa Budaya Organisasi dan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia yang selama ini dilaksanakan di lingkungan Rumah Sakit Angkatan Udara Dr. Salamun Bandung, secara empirik belum sepenuhnya dilaksanakan secara optimal sehingga mempengaruhi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini juga menemukan bahwa kinerja pegawai di lingkungan Rumah Sakit Angkatan Udara Dr. Salamun Bandung, tidak hanya ditentukan oleh Budaya Organisasi dan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia, tetapi juga ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

5.2 Saran

Berdasarkan pada hasil kesimpulan penelitian, maka peneliti dapat mengemukakan saran-saran sebagai berikut :

5.2.1 *Secara Akademik*

1. Untuk pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya terkait dengan Budaya Organisasi dan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia, disarankan agar kepada peneliti lain untuk menguji kembali hasil penelitian ini serta untuk dapat mengembangkan konsep-konsep yang berhubungan dengan peningkatan kinerja pegawai.
2. Temuan baru dalam penelitian ini adalah bahwa prinsip tujuan dari variabel Budaya Organisasi dan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan prinsip yang perlu diperhatikan untuk mengukur kinerja pegawai.

5.2.2 *Secara Praktis*

Berdasarkan kesimpulan penelitian tersebut, maka secara praktis peneliti dapat memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Sehubungan dengan hasil penelitian mengenai Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia sangat dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di lingkungan Rumah Sakit Angkatan Udara Dr. Salamun Bandung maka disarankan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia yang baik dan efektif dapat lebih ditingkatkan peran dan fungsinya guna pengembangan organisasi dan pencapaian tujuan organisasi agar lebih maksimal sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi serta peningkatan kinerja pegawai.
2. Budaya Organisasi dan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dapat lebih di tingkatkan peranannya, sehingga pencapaian tujuan organisasi tercapai dengan tidak memberikan efek buruk bagi kinerja pegawai, apabila ini berjalan dengan ritme yang senada, maka akan tercipta humanisme di lingkungan kerja dalam organisasi.

5.2.3 *Saran Kebijakan*

Guna peningkatan kinerja pegawai Rumah Sakit Angkatan Udara Dr. Salamun Bandung disarankan dibuat Peraturan Direksi berkenaan dengan adanya budaya organisasi yang baik di lingkungan Rumah Sakit Angkatan Udara Dr. Salamun Bandung dalam upaya memberikan suasana yang kondusif kepada pegawai. Mengingat Budaya Organisasi dan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia sangat dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, maka disarankan untuk lebih memprioritaskan perhatian terhadap faktor-faktor utama dalam pekerjaan dengan langkah-langkah kongkrit yang dapat diambil adalah membangun visi dan misi bersama melalui komunikasi dan sosialisasi terhadap para pegawai secara intensif dan komprehensif.

**DAFTAR PUSTAKA**

Becker, Brian E., Mark A. Huselid, Dave Ulrich. 2001. HR ***Scorecard Linking People, Strategi and Performance***. Harvard Business School Press Boston, Massachusetts,

Bernardin, John H. and Russel. 1996. ***Human Resource Management, at Experiential Approach***. New York : Mc Graw Hill.

Blanchard, K and P. Hersey. 1993. ***Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources***. 6th edition, Prentice Hall Inc., Engelwood Clifts : New Jersey.

Bordeau and Milkovich. 1997. ***Human Resource Management***. Illinois, Boston : Richard D. Irwin, inc

Carell, Michael R., Norbert F. Elbert and Robert D. Hatfield. 1995. ***Human Resource Management, Global Strategies for Managing a Diverse Work Force***. Fifth Edition. Prentice Hall : Englewood.

Cassio, Wayne F. 1995. ***Managing Human Resources: Productivity, Quality of Life,and Profit***. Third Edition. New York : Mc Graw-Hill,Inc.

Chase, Richard B., Nicholas J., Aquilaro and Robert F. Jacobs. 1998. ***Production andOperation Management: Manufacturing and Services***. Boston : Irwin Mc.Graw-Hill.

Cushway, Barry. 2002. ***Human Resources Management, AMED (The Association JbrManagement Education and Development)***. Cetakan ketiga. Penerbit PT Elex Media Komputindo Gramedia : Jakarta.

Dessler, Gary. 2000. ***Human Resources Management***. First Edition. Prentice Hall International Inc. California.

Donnell, Gibson Ivancevich. 1996. ***Perilaku Organisasi***. Edisi Kedelapan. Bina Rupa Aksara: Jakarta.

Gibson, James L., John M., Ivancevich, James H.o Donnely Jr. 1997. ***Organisasi***. Edisi Kedelapan. Binarupa Aksara : Jakarta

Gomes, Faustino Cardoso. 2007. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Cetakan Kelima. Andi Offset: Yogyakarta.

Gomes, David Balkin and Robert Cardy. 1995. ***Managing Human Resource***. Allyn and Bacon

Goodwin, Vicki L. and J.C. Wofford. 2001. A Laboratory Goodwin, Vicki L. And J.C. Wofford. 2001. A Laboratory Experiment Testing the Antecedent of Leader Cognitions. ***Journal of Organizational Behavior***. 22,759-774 (.2001) University of Nort Texas : Denton, Texas, U.S A.

Handoko, Hani T. dan lrianto Yusuf. 2002. ***Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia***. Amara Book : Yogyakarta

Handoko, Hani T. dan lrianto Yusuf.. 1996. Manajemen ***Sumber Daya Manusia***. BFEE : Yogyakarta

Hasibuan, S.P. Melayu. 2000. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***, Edisi Revisi. PT Bumi Aksara: Jakarta.

Indrawijaya. 2000. ***Perilaku Organisasi***. Sinar Baru Algensinsindo : Bandung

lvancevich, John M., Andrew, Mare J. Wallace. 1997, ***Oganization Behavior and Performance***. Santa Monica, California : Goodyear Publishing Co.

Jauch, Lawrence R. and William F., Glueck. 1996. ***Manajemen Strategis dan Kebijakan P erusahaan***. Erlangga : Jakarta.

Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 1996. ***Translating Strategi Into Actions: The Balanced Scorecard***. Harvard Business School Press.

Kisdarto, A. 2001 ***. Produkivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan***. Gramedia : Jakarta

Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. 2002. ***Organizational Behaviour***. New Yok :Mc. Graw-Hill Companies.

Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. 2003. ***Organizational Behavior***, Diterjemahkan oleh Erly Suandy,Penerbit Salemba Empat : Jakarta.

Leap, Terr), L. and Michael D. Crino. 1995. ***Personal Human Resources Management***. USA : Prentice Hall lntemational lnc. : 50-71

Mangkunegara, A.A, Anwar Prabu. 2000. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. PT. Remaja Rosdakarya : Bandung.

Mathis, Robert L., John H, Jackson. 2002. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***.Penerbit Salemba Empat : Jakarta.

Mello, Jeffery. 2002. ***Strategic Human Reseources Management***, Pinted in theUnited States of America. South-Western College Publishing : Ohio.

Milkovich, George T. and John W. Boudreau. 1997. ***Human Resources Management***.Boston, Richard Irwin Inc.

Paul H., Kenneth H., Dewey E., Johnson. 1996. ***Management of Organizational*** Behavior, Concepts, Controversy Application USA : Prentice Hall.

Robbins, Stephen P. 1996. ***Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications***, Eighth Edition. New York.

Robbins, Stephen P. 2003. ***Organizational Behavior: Contemporary Issues in Leadership***. New Jersey : Prentice Hall

Russell, Roberta S. and Bernard W. Taylor. 2000, ***Operations Management: Multimedia Version***. New Jersey: Prentice Hall Intemational, lnc.

Sastradipura, Komaruddin. 2002. ***Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Fungsi Operatif***. Kappa-Sigma: Bandung

Schroeder, Roger G. 2000. ***Operations Management, Contemporary Concepts andCases***. International Edition. McGraw-Hill Higher Education Universityof Minnesota: Boston.

Sedarmayanto. 2001 . **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja**, Cetakan Kedua. CV Mandar Maju : Bandung.

Sekaran, Uma. 2000. ***Research Methods for Business***, Third Edition, Printed in theUnited States of America.

Mangkuprawira, Sjafri. 2002. ***Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik***. GhaliaIndonesia.

Timpe A. Dale. 1997. ***The Art and Science of Business Management Productivity***. Elek Media Komputindo : Jakarta.

Tjiptono, Fandi. 1996. ***Manajemen Jasa***. Penerbit Andi Offset : Yogyakarta

Toha, Miftah. 1999. ***Perilaku Organisasi, Konsep Dasar, dan Aplikasinya***. PT Rajawali Grafindo Persada: Jakarta

Ulrich, Dave. 1997. ***Human Resource Champions***. Harvard Businees School Press: Boston, Massachusetts.

Yukl, Gary. 1994. ***Leadership in Organization***. Prcntice Hall : New Jersey

Werther, William, B, and Kcith Davis. 1996.***Human Resources and Personnel Management.*** New York : Mc Graw Hill.

Wheelen, Thomas L., and Hunger, J. David. 1992. ***Strategic Management and Business Policy***. Addison Wesley Publ. Co. Inc. :New York

Wijaya, Tunggal. 2002. ***Memahami Konsep Human Resources Scorecard***. Harvarindo: Jakarta