

## PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN TINGKAT II TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KEPALA DINAS KESEHATAN DI KOTA MALANG JAWA TIMUR

Afifuddin<sup>1</sup>

Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Islam Malang

E-mail : [afifuddin121@gmail.com](mailto:afifuddin121@gmail.com)

Suyeno<sup>2</sup>

Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Islam Malang

E-mail : [suyeno@rocketmail.com](mailto:suyeno@rocketmail.com)

**Abstrak :** Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia penting peranannya untuk menopang kerja aparatur pemerintah dan administrasinya yang tinggi dan kompetensi yang mencakup kompetensi manajerial dan teknis serta kompetensi kepemimpinan khusus bagi pemegang jabatan struktural, sebagai salah satu prasyarat bagi terciptanya manajemen pemerintahan dan pembangunan. Kurang profesionalnya sumber daya manusia di lingkungan pemerintah Kota Malang terutama di Dinas Kesehatan menjadi kendala dalam rangka pencapaian produktivitas kerja pegawai secara maksimal. Kualitas sumber daya manusia ini merupakan faktor yang sangat menentukan tingkat keberhasilan pemerintah Daerah. Dengan menggunakan metode eksplanasi (*explanatory research*), sesuai dengan tujuan penelitian ini yang akan menjelaskan hubungan antara dua variabel, yaitu pendidikan dan pelatihan dengan produktivitas kerja Kepala Dinas. Adapun hasilnya menyebutkan bahwa mutu pegawai naik maka produktivitas kinerja Kepala Dinas Kesehatan menurun, karena proses pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tidak dibutuhkan lagi jika pegawai sudah bermutu. Sehingga fungsi kepemimpinan Kepala Dinas Kesehatan tidak lagi berjalan secara maksimal karena pegawai sudah memahami tugas dan fungsi masing-masing. Oleh karena itu produktivitas kepala dinas hanya sebagai pengendali. Sedangkan proses pendidikan dan pelatihan kepemimpinan pada aspek dimensi pengembangan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan akan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur, dalam artian apabila dimensi pengembangan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan ditingkatkan maka produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur juga meningkat.

**Key words :** pendidikan dan pelatihan, produktivitas kinerja, pengembangan sikap, tingkah laku, keterampilan, pengetahuan.

### 1. PENDAHULUAN

Memasuki millenium ketiga, sorotan publik terhadap produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan semakin besar, terutama mengenai kurang optimalnya atau masih minimnya tingkat produktivitas kerja yang dimiliki. Oleh karena itu, akhir-akhir ini fokus terhadap pengembangan sumber daya manusia (HRD) menjadi isu yang ramai dibicarakan. Hal tersebut didasari oleh pemikiran bahwa dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional, maka produktivitas kerja akan semakin meningkat, dalam artian pegawai pemerintah akan mampu menjalankan tugas-tugasnya dan dapat memberikan sumbangan yang maksimal dalam memberikan pelayanan terbaik terhadap masyarakat.

Pengembangan sumber daya manusia telah berkembang menjadi suatu konsep dalam upaya membangun atau membentuk kinerja pegawai agar kebutuhan organisasi dapat tercapai. Elemen yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia adalah : 1) Penilaian terhadap kebutuhan kompetensi pegawai yang sedang berjalan 2) Kegiatan untuk mengisi kebutuhan tersebut dengan pendidikan dan pelatihan pegawai, pengembangan organisasi, kualitas kehidupan kerja atau upaya lain yang mendukung kebutuhan organisasi 3) Evaluasi untuk menentukan apakah maksud yang diinginkan telah tercapai. Semua organisasi dalam mencapai tujuan, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi bersangkutan. Oleh sebab itu, sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi.

Menyadari hal tersebut, maka pemerintah telah mengeluarkan kebijakan - kebijakan mengenai peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan, diantaranya yang

ditegaskan dalam Peraturan - pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000, tentang tujuan Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil adalah :

- a) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
- b) Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
- c) Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat;
- d) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia penting peranannya untuk menopang kerja aparatur pemerintah dan administrasinya yang tinggi dan kompetensi yang mencakup kompetensi manajerial dan teknis serta kompetensi kepemimpinan khusus bagi pemegang jabatan struktural, sebagai salah satu prasyarat bagi terciptanya manajemen pemerintahan dan pembangunan. Kebijakan pemerintah tersebut, menunjukkan adanya suatu indikasi bahwa pemerintah telah berupaya untuk terus meningkatkan produktivitas kerja melalui pendekatan pendidikan dan pelatihan. Karena pada hakekatnya pendidikan dan pelatihan adalah suatu kegiatan yang diadakan oleh suatu instansi untuk memperbaiki mutu, pengembangan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan pegawai sesuai dengan persyaratan yang terdapat dalam organisasi. Produktivitas kerja ini, sangat tergantung pada bagaimana mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada.

Lingkungan pemerintahan Dinas Kesehatan Kota Malang adalah merupakan salah satu bentuk organisasi non profit, yaitu suatu organisasi yang produktivitas kerja pegawainya tidak diukur dari nilai finansial atau materi, tetapi sampai sejauh mana tugas-tugas yang ada dapat terselesaikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam menghasilkan barang atau jasa yang memuaskan masyarakat (*publik*), dalam mendukung pencapaian tujuan pemerintah pada umumnya.

Suatu pekerjaan dikatakan produktif jika dapat dikerjakan dengan cara yang tepat oleh sumber daya manusia yang sedikit. Pekerjaan dikatakan tidak produktif apabila dikerjakan dengan cara yang keliru oleh lebih banyak sumber daya manusia. Demikian juga pekerjaan dikatakan produktif jika diselesaikan lebih cepat atau tepat waktu. Sebaliknya pekerjaan yang sama dikatakan tidak produktif, jika dikerjakan tidak tepat waktu. Oleh karena itu penambahan tenaga kerja sumber daya manusia dilihat dari segi produktivitasnya, hanya berguna jika mampu mempercepat penyelesaian pekerjaan, dengan hasil yang maksimal. (Hadari Nawawi, Hadari Martini, 1994)

Dinas Kesehatan Kota Malang sebagai salah satu wilayah instansi pemerintah belum secara keseluruhan berjalan dengan maksimal, sehingga berdampak pada program pembangunan yang ada di wilayah Kota Malang. Kurang produktifnya Dinas Kesehatan Kota Malang lebih dititikberatkan pada sumberdaya aparatur pemerintah atau pejabat yang kurang maksimal dalam menjalankan tugas – tugas pemerintahan. Kondisi Dinas Kesehatan yang belum berjalan maksimal tersebut mengindikasikan perlu adanya pelaksanaan Diklat yang sesuai dengan peraturan yang ada.

Berdasarkan fenomena yang diperoleh dari survai pendahuluan di Dinas Kesehatan Kota Malang Jawa Timur terdapat berbagai permasalahan yang cukup menonjol yang berhubungan dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia, dalam hal ini yang dimaksud adalah pegawai negeri sipil setempat, seperti: di Dinas Kesehatan, pelayanan kesehatan kurang maksimal, masih terdapat Program Jaminan Kesehatan Masyarakat (JAMKESMAS) bagi keluarga miskin belum tepat sasaran. Begitu juga ada perlakuan yang tidak sama antara pasien yang menggunakan JAMKESMAS dengan pasien yang biaya sendiri termasuk terdapat kelemahan dalam menentukan sasaran masyarakat miskin. Terdapat juga beberapa intervensi kelompok tertentu dalam penentuan warga masyarakat yang berhak mendapatkan JAMKESMAS.

Pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kota Malang yang menjabat eselon II belum sepenuhnya berjalan maksimal seperti dalam transparansi penyelenggaraan tender subjektivitasnya masih tinggi, kemampuan menjalin kerjasama dengan rekanan lebih menitik beratkan pada faktor ekonomi dan politik, kurangnya daya inisiatif pegawai dalam menterjemahkan pembangunan daerah lebih bersifat pasif dan

menyesuaikan dana yang sudah ada. Kurang produktifnya Kepala Dinas Kesehatan Kota Malang dimungkinkan disebabkan oleh beberapa faktor salah satunya mengenai pelaksanaan diklat yang dilaksanakan oleh setiap pejabat yang akan menduduki jabatan terdapat kurikulum diklat yang belum sesuai dengan kebutuhan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Demikian juga dengan adanya materi, metode diklat yang kurang berbobot dan tidak berkaitan langsung dengan peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai. Kualitas pengajar diklat juga perlu untuk dipertanyakan, terutama pengajar yang dalam memberikan materi di kelas semata-mata berorientasi pada pemenuhan kuota jam. Dampak dari kondisi riil dilapangan menjadikan produktifitas kerja pegawai di daerah kurang maksimal sehingga proses pelayanan terhadap masyarakat banyak menghadapi masalah.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil ditetapkan tentang jenis-jenis diklat, diantara jenis-jenis tersebut adalah Diklat Prajabatan dan Diklat dalam jabatan.

Diklat prajabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS. Diklat Prajabatan terdiri dari : 1) Diklat Prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I; 2) Diklat Prajabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II; 3) Diklat Prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III. Diklat Prajabatan CPNS wajib diikutsertakan dalam Diklat Prajabatan selambat - lambatnya 2 (dua) tahun setelah pengangkatannya sebagai CPNS. CPNS wajib mengikuti dan lulus Diklat Prajabatan untuk diangkat sebagai PNS.

Diklat dalam jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Diklat dalam jabatan terdiri dari : 1) Diklat Kepemimpinan; 2) Diklat Fungsional; dan 3) Diklat Teknis. Diklat Kepemimpinan yang selanjutnya disebut Diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural.

Diklat pim terdiri dari : a) Diklatpim Tingkat IV adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon IV; b) Diklatpim Tingkat III adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon III; c) Diklatpim Tingkat II adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon II; d) Diklatpim Tingkat I adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon I.

Secara umum jenis-jenis diklat tersebut sudah dilaksanakan oleh Badan Diklat Provinsi Jawa Timur di Kota Malang Jawa Timur hanya diklat pimpinan tingkat I yang belum terealisasi, tetapi produktivitas kerja pegawai yang ada masih perlu untuk ditingkatkan lagi. Hal ini menimbulkan kesan bahwa pelaksanaan Diklat yang pernah dilaksanakan belum berjalan maksimal sehingga memberikan penurunan / lemahnya produktivitas kerja aparatur pemerintah setempat dalam artian bahwa aparatur pemerintah yang produktif adalah aparat pemerintah yang mampu memanfaatkan waktu, dana, peralatan dan perlengkapan serta ketrampilan semaksimal mungkin sehingga diperoleh hasil yang sebesar-besarnya dari usaha yang dilakukan, baik dalam rangka penyelenggaraan pemerintah maupun dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan pembangunan nasional.

Keadaan semacam ini lama kelamaan akan menurunkan kredibilitas pegawai dan organisasi. Oleh sebab itu Kota Malang perlu terus menerus berupaya untuk meningkatkan sumber daya manusia dengan mengadakan Diklat.

Kondisi tingkat kurang profesionalnya sumber daya manusia di lingkungan pemerintah Kota Malang terutama di Dinas Kesehatan menjadi kendala dalam rangka pencapaian produktivitas kerja pegawai secara maksimal. Kualitas sumber daya manusia ini merupakan faktor yang sangat menentukan tingkat keberhasilan pemerintah Daerah. Memang keberhasilan pemerintahan daerah tidak hanya ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia saja, masih terdapat faktor lain yang menentukan. Namun demikian kalau diperhatikan secara cermat dan mendalam nampaknya bahwa kualitas sumber daya manusia ini merupakan faktor yang esensi atau dominan dalam pencapaian produktivitas kerja secara maksimal.

Pengembangan sumber daya manusia melalui pelaksanaan Diklat ini berpeluang dalam meningkatkan produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang, mengingat manusia adalah perencana sekaligus pelaksana dari serangkaian Peraturan - peraturan Daerah. Itulah sebabnya sumber daya manusia merupakan faktor penting yang menentukan tingkat produktivitas kerja pegawai. Betapapun

lengkap dan baiknya sarana dan prasarana (sumber daya yang ada selain manusia) yang dimiliki organisasi, tidak akan banyak memiliki arti bagi tercapainya tujuan (produktivitas) organisasi, tanpa diiringi oleh pengembangan sumber daya manusia.

Berdasarkan uraian di atas penelitian ini menfokuskan pada pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap produktivitas kerja, sehingga judul penelitian ini adalah: “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II Terhadap Produktivitas Kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur”. Dengan demikian masalah pokok (*problem questions*) dalam penelitian ini, dapat dijabarkan sebagaimana berikut:

1. Apakah pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat II berpengaruh terhadap produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur?
2. Seberapa besar pengaruh pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat II terhadap produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur?

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain eksplanasi (*explanatory research*), sesuai dengan tujuan penelitian ini yang akan menjelaskan hubungan antara dua variabel, yaitu pendidikan dan pelatihan dengan produktivitas kerja Kepala Dinas. Obyek telaahan desain ini adalah untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis, atau dengan kata lain bertujuan untuk menguji adanya pengaruh variabel yang dihipotesiskan dan sejauhmana dan seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Dinas Kesehatan Kota Malang Jawa Timur yang berjumlah 52 orang pegawai terdiri dari 1 pegawai menduduki sebagai eselon II, 4 pegawai menduduki eselon III dan 47 pegawai menduduki eselon.

**Tabel. 3.1.**  
**Jumlah Populasi Penelitian**

| NO     | ESELON | JUMLAH     |
|--------|--------|------------|
| 1      | II     | 1 Pegawai  |
| 2      | III    | 4 Pegawai  |
| 3      | IV     | 47 Pegawai |
| JUMLAH |        | 52 Pegawai |

Sumber : Pemerintahan Kota, Dinas Kesehatan Kota Malang Tahun 2012

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel penelitian adalah Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II sebagai variabel bebas (X) dan Produktivitas Kerja sebagai variabel terikat (Y). Secara metodologis diklat dan produktivitas kerja pegawai merupakan variabel penelitian yaitu, suatu simbol/ lambang yang memiliki nilai.

**Tabel 3.2,**  
**Operasionalisasi Variabel**

| No | Variabel                              | Dimensi                                       | Indikator                                                                                                                                                                                                                                         |
|----|---------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan | Mutu Pegawai<br><br>-Jurnal Ketahanan Pangan- | 1. Mempunyai ketahanan mental dalam melaksanakan tugas<br>2. Semangat dalam melaksanakan tugas<br>3. Kemampuan menangani emosi<br>4. Pengalaman kepemimpinan<br>5. Mempunyai kepribadian yang baik<br>6. Kemampuan memahami lingkungan organisasi |

|   |                            |                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                            | <p>Pengembangan Sikap</p> <p>Tingkah laku</p> <p>Ketrampilan</p> <p>Pengetahuan</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Antusias dalam melaksanakan tugas</li> <li>2. Tekun dalam melaksanakan tugas</li> <li>3. Kooperatif dengan pegawai di tempat kerja</li> <li>1. Berperilaku sesuai dengan etika dan sopan santun</li> <li>2. Berperilaku positif dalam organisasi</li> <li>3. Dapat mengendalikan diri sesuai dengan situasi dan kondisi</li> <li>1. Mampu menyelesaikan tugas yang sulit bersama-sama dengan musyawarah</li> <li>2. Mampu membina kebersamaan dan kekompakan organisasi</li> <li>3. Mempunyai cara-cara / inovasi dalam melaksanakan tugas.</li> <li>1. Dapat menyampaikan gagasan baru yang bermanfaat</li> <li>2. Mampu menghidupkan suasana yang vacuum</li> <li>3. Menguasai teori – teori baru yang relevan.</li> </ol> |
| 2 | <b>Produktivitas Kerja</b> | <p>Efektivitas</p> <p>Efisiensi</p>                                                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mampu Menyelesaikan Tugas Yang Telah Dibebankan.</li> <li>2. Menyelesaikan Tugas Tepat pada Waktu.</li> <li>3. Memberikan Kemudahan dalam memberikan Pelayanan pada Masyarakat</li> <li>4. Menyelesaikan Tugas sesuai dengan mutu yang sudah ditetapkan.</li> <li>1. Menyelesaikan Pekerjaan Melebihi Beban Tugas Yang Tentukan.</li> <li>2. Memanfaatkan Fasilitas Yang Ada Berupa Sarana Dan Prasarana Untuk Melaksanakan Pekerjaan.</li> <li>3. Memanfaatkan Sumber Dana Sesuai Dengan Peraturan Yang Sudah Berlaku.</li> <li>4. Menyelesaikan Tugas Sebelum Waktu Yang Telah Ditetapkan</li> </ol>                                                                                                                       |

|  |  |  |                                                                         |
|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | 5. Perbandingan Antara Jumlah Pegawai Dengan Tugas Pekerjaan Di Kantor. |
|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------|

Data mengenai variabel-variabel penelitian yang terkumpul melalui angket adalah data yang berskala ordinal, sedangkan syarat data untuk dapat digunakan statistik regresi berganda adalah sekurang-kurangnya data yang berskala interval sehingga untuk keperluan analisis, data tersebut perlu ditransformasikan ke dalam bentuk data interval dengan menggunakan *metode successive interval*. Untuk mempermudah pengolahan dan analisis, maka dalam penelitian ini menggunakan program SPSS. Sedangkan untuk menskor dari hasil jawaban responden digunakan teknik skala Likert yang berguna untuk mengukur atas jawaban dari pertanyaan yang diajukan kepada responden dengan cara memberikan nilai skor pada setiap item jawaban. Pemberian skor untuk setiap jawaban dari pertanyaan yang diajukan kepada responden penelitian ini akan mengacu pada pernyataan

Jawaban dari setiap item instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif yang dapat berupa kata-kata. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor, misalnya:

1. Sangat setuju/ selalu/ sangat positif, di beri skor: 5
2. Setuju/ sering/ positif. diberi skor: 4
3. Ragu-ragu/ kadang-kadang/ netral, di beri skor: 3
4. Tidak setuju/ hampir tidak pernah/ negatif, diberi skor: 2
5. Sangat tidak setuju/ tidak pernah/ sangat negatif, diberi skor: 1

Untuk mendapatkan data pada penelitian ini dipergunakan cara-cara sebagai berikut :

1. Studi Kepustakaan, studi ini dilakukan untuk memperoleh data sekunder yang akan digunakan untuk memperoleh keterangan-keterangan yang berguna dalam perumusan teori dan landasan penelitian.
2. Studi Lapangan, dimaksudkan untuk mendapatkan data primer dengan cara :
  - a. Wawancara, yakni tanya jawab yang dilakukan secara langsung terhadap pegawai di Dinas Kesehatan Kota Malang.
  - b. Observasi, yakni melihat langsung kondisi lapangan yang akan dijadikan lokasi penelitian.
  - c. Kuisisioner, dimana peneliti membuat daftar pertanyaan secara tertulis yang diajukan kepada responden untuk mendapatkan informasi mengenai pengaruh pendidikan dan pelatihan Kepemimpinan Tingkat II terhadap produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur.

Angket sebagai instrument yang akan dibagikan kepada responden, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrument penelitian. Uji validitas ini dilakukan untuk memastikan masing-masing item dalam instrument mampu mengukur variabel yang diterapkan. Uji korelasi yang digunakan adalah korelasi *Product Moment Pearson* dengan syarat minimum suatu item dianggap valid adalah jika memperoleh nilai  $r \geq 0,30$ .

Untuk mengungkapkan hubungan antar variabel penelitian digunakan pendekatan statistik secara deskriptif dan statistik inferensia. Statistik deskriptif digunakan untuk mendapatkan skor ukuran proporsi atau prosentase. Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa instrumen yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah seperangkat daftar pernyataan yang bersifat tertutup dengan lima alternatif jawaban. Untuk mengetahui kategori skor yang diperoleh, maka perlu ditentukan intervalnya.

Penentuan skor terbesar (maksimal), skor terkecil (minimal), median, kuartil I dan kuartil III dilakukan melalui cara sebagai berikut :

1. Skor maksimal = Skor tertinggi (5) x jumlah item x jumlah responden.
2. Skor minimal = Skor terendah (1) x jumlah item x jumlah responden.
3. Median = Skor Minimal + Skor Maksimal : 2.
4. Kuartil I = Skor Minimal + Median : 2.
5. Kuartil III = Median + Skor Maksimal : 2.

Jika dikonversi dalam bentuk gambar maka nilai interval dari skor minimal sampai skor maksimal akan tampak pada gambar sebagai berikut:

**Gambar 3.1,**

Letak nilai interval mulai dari yang terkecil sampai dengan yang terbesar.

| Skor Minimal | Kuartil I | Median | Kuartil III | Skor Maksimal |
|--------------|-----------|--------|-------------|---------------|
|--------------|-----------|--------|-------------|---------------|

Setelah mengetahui nilai skor maksimal, minimal, Median, kuartil I dan kuartil III, untuk selanjutnya menentukan definisi batasan setiap nilai yang didapat. Menurut Al-rasyid (1997:128), batasan skor itu jika :

1. > Kuartil III, disebut sikap sangat positif.
2. > Median, disebut sikap positif.
3. < Median s.d. Kuartil I, disebut sikap negatif.
4. < Kuartil I, disebut sikap sangat negatif.

Sedangkan statistik inferensia digunakan untuk mengukur dan menguji faktor-faktor dari Diklat Kepemimpinan Tingkat II yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur. Apabila dilihat dari kuisioner yang akan diberikan kepada responden, maka data yang diperoleh adalah bersifat ordinal. Untuk keperluan analisis, data tersebut perlu ditransformasikan ke dalam bentuk data interval dengan menggunakan *metode successive interval*. Untuk mempermudah pengolahan dan analisis, maka dalam penelitian ini menggunakan program SPSS. Cara ini ditempuh mengingat pengolahan dengan paket-paket program tersebut lebih cepat dan mempunyai tingkat ketelitian yang tinggi dibandingkan dengan perhitungan secara manual.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi data dengan skala pengukuran ordinal, sedangkan syarat dalam uji Regresi Linier adalah data sekurang-kurangnya bersekala interval. Untuk menaikkan skala pengukuran data digunakan metode interval berurutan (*methode of successive interval*) yang langkah kerjanya adalah sebagai berikut :

1. Perhatikan frekwensi responden dalam memberikan jawaban yang tersedia (f).
2. Tentukan proporsi dengan membagi setiap bilangan pada f dengan banyaknya n (p).
3. Tentukan proporsi kumulatif dengan menjumlahkan proporsi secara berurutan untuk respon jawaban.
4. Proporsi kumulatif dianggap mengikuti distribusi normal.
5. Hitung nilai skala (*scale value*) melalui rumus :

$$\text{Scala Value} = \frac{\text{Density of Lower Limit} - \text{Density At Uper lim it Area}}{\text{Under Upper Limit} - \text{Area Under Lower Limit}}$$

6. Skala yang nilainya terkecil ditransformasikan ke Y, dengan cara SV (*scale value*) terkecil tersebut dijadikan satu (1).

Setelah itu dihitung nilai-nilai total skor untuk setiap variabel, dan tahap berikutnya dilakukan perhitungan melalui teknik analisa Regresi.

Berdasarkan hipotesis koseptual serta paradigma yang diajukan, maka analisis yang dipergunakan adalah analisis regresi untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel Diklat Kepemimpinan Tingkat II (X) terhadap variabel Produktivitas Kerja (Y) .

Untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja yang terdiri dari dimensi Mutu Pegawai, Pengembangan Sikap, Tingkahlaku, Ketrampilan dan Pengetahuan digunakan analisis regresi linier berganda. Sesuai dengan pendapat Moh. Nasir (1999), jika parameter dari suatu hubungan

fungsional antara satu variabel dependen dengan lebih dari satu variabel independen ingin di estimasikan, maka analisa yang digunakan adalah regresi linier berganda (*multiple regression*).

Karena hubungannya bersifat linier maka model persamaannya adalah sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \varepsilon$$

Dimana :

Y = Produktivitas Kerja

$\beta_0$  = Intersep ( konstanta )

$\beta_i$  = Koefisien regresi atas masing-masing variabel

$X_1$  = Mutu Pegawai

$X_2$  = Pengembangan Sikap

$X_3$  = Tingkahlaku

$X_4$  = Ketrampilan

$X_5$  = Pengetahuan

Untuk menguji tingkat signifikansi setiap variabel penelitian, maka digunakan uji t dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Rumus : } t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

dimana: r adalah koefesien korelasi product moment.

Untuk menguji hipotesis ke 1 atau pengaruh variabel bebas (  $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5$  ) secara bersama-sama terhadap variabel tidak bebas (Y), maka digunakan uji Fisher. Untuk menghitung nilai Fisher ( $F_{hitung}$ ) sebagai berikut :

$$F_{hitung} = \frac{JKR / (k - 1)}{JKS / (n - k)}$$

Dimana :

JKR = Jumlah kuadrat regresi

JKS = Jumlah kuadrat sisa

k = Jumlah parameter

n = Ukuran sampel

Hipotesis :

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = 0$$

$$H_1 : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4 \neq \beta_5 \neq 0$$

Kaidah keputusan :

- Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  di tolak artinya ada pengaruh variabel bebas secara bersama sama terhadap variabel tidak bebas. Maksudnya ada pengaruh Diklat Pimpinan Tingkat II terhadap produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur.
- Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  di terima artinya tidak terdapat pengaruh variabel bebas secara bersama sama terhadap variabel tidak bebas. Maksudnya tidak ada pengaruh Diklat Pimpinan Tingkat II terhadap produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur.

Untuk mengetahui nilai variasi dari variabel Y yang diterangkan oleh variabel bebas maka dihitung koefisien determinasinya ( $R^2$ ) dengan rumus

$$R^2 = \frac{JKR}{JKT}$$

Dimana :

JKR = Jumlah kuadrat regresi

JKT = Jumlah kuadrat total



Untuk Pengujian sub hipotesis 1, 2, dan 3 atau pengujian masing-masing faktor secara individual (parsial) terhadap variabel tidak bebas dilakukan dengan uji t-Student ( $t_{hitung}$ ) pada taraf  $\alpha = 0,05$ .

$$t_{hitung} = \frac{\beta_i}{S\beta_i}$$

Dimana :

$\beta_i$  = Koefisien regresi variabel  $\beta_i$

$S\beta_i$  = Simpangan baku dari variabel  $\beta_i$

Hipotesis :

$$H_0 : \beta_i = 0$$

Analisa keputusan :

➤ Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak artinya variabel  $X_i$  berpengaruh terhadap variabel  $Y$ .

Maksudnya:

1. Mutu Pegawai berpengaruh terhadap produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur.
2. Pengembangan Sikap berpengaruh terhadap produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur.
3. Tingkahlaku berpengaruh terhadap produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur.
4. Ketrampilan berpengaruh terhadap produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur.
5. Pengetahuan berpengaruh terhadap produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur.

Data yang telah dikumpulkan dari kuesioner akan dianalisis dengan mempergunakan analisis regresi. Dalam penelitian ini hipotesis akan diuji dengan menggunakan persamaan regresi linear berganda. Tetapi sebelumnya akan dilakukan uji asumsi-asumsi yang mendasari penggunaan regresi linear berganda.

Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam operasi regresi linear meliputi:

1. Nilai tengah (*mean value*) dari komponen pengganggu  $U_i$ , yang ditimbulkan oleh variabel eksplanatori harus sama dengan nol.
2. Varians dari komponen pengganggu  $U_i$  harus konstan atau memenuhi syarat homoskedastisiti.
3. Tidak terjadi autokorelasi antar komponen pengganggu  $U_i$
4. Variabel eksplanatori harus nonstokastik (tetap dalam perulangan cuplikan) atau kalupun stokastik, harus menyebar bebas dari komponen pengganggu
5. Tidak terjadi multikolineariti antar variabel eksplanatori
6. Komponen pengganggu  $U_i$  harus tersebar mengikuti sebaran normal dengan nilai tengah = 0 dengan varians sebesar  $\sigma^2$

Dengan dipenuhinya asumsi-asumsi dasar yang penting, maka estimator OLS (*Ordinary Least Square*) dari koefisien regresi ( $\beta_j$ ) dapat memenuhi harapan, yaitu sebagai estimator yang BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*).

Dari asumsi-asumsi dasar yang telah diutarakan di atas, menurut Gujarati (1995: 314) yang terpenting adalah asumsi *Heteroskedastisitas*, *multikolinearitas*, dan *normalitas*. Atas dasar itu, maka dalam penelitian ini asumsi terpenting saja yang akan diuji.

#### a. Asumsi Heteroskedastisitas

Untuk memenuhi asumsi gangguan (*disturbance*)  $U_i$  yang muncul dalam fungsi regresi linear populasi adalah homoskendastis, maka perlu diuji apakah ada gejala heterokedastisiti atau tidak. Ada beberapa cara untuk mendeteksi heterokedastisiti. Dalam penelitian ini pengujian homokedastisiti dilakukan dengan menggunakan rank korelasi dari Spearman. Heterokedastisiti dalam metode ini diketahui bila terjadi korelasi antar  $e_i$  dengan  $X$ , berdasarkan pada pengujian korelasi Spearman. Uji

ini dilakukan dengan menggunakan software SPSS, sehingga output komputer langsung dapat mengidentifikasi terjadinya homokedastisiti atau tidak. Rumus rank korelasinya adalah sebagai berikut :

$$r_s = 1 - 6 \left[ \frac{\sum d^2}{n(n^2 - 1)} \right]$$

dimana :

$r_s$  = Nilai Korelasi Rank Spearman

$d$  = perbedaan ranking antara variabel bebas dengan | $e_i$ |

$n$  = menunjukkan jumlah kasus yang diteliti

Signifikansi  $r_s$  dapat diketahui dengan membandingkan tingkat signifikansi penelitian ( $\alpha = 0,05$ ) dengan nilai signifikansi hasil dari output komputer ( $p$ ). Adapun kaidah keputusannya adalah bila :

- $p > \alpha$  (0,05), maka terjadi homoskedastis
- $p \leq \alpha$  (0,05), maka terjadi heterokedastis

#### b. Asumsi Multikolinieritas

Uji multikolineariti dimaksudkan untuk mengetahui korelasi antara variabel bebas yang satu dengan variabel bebas yang lainnya. Apabila terjadi korelasi yang sangat kuat antara variabel-variabel bebas, maka dikatakan telah terjadi kolinearitas berganda (*multicollinearity*). Bila hal itu terjadi, maka pengaruh masing-masing variabel bebas ( $X_i$ ) terhadap variabel terikat ( $Y$ ) sulit untuk dibedakan, karena pengaruh variabel bebas yang satu telah tertutup oleh pengaruh variabel bebas yang lainnya.

Uji multikolineariti dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan antara tingkat signifikansi penelitian ( $\alpha = 0,05$ ) dengan nilai signifikansi hasil dari output komputer ( $p$ ). Nilai  $p$  ditentukan berdasarkan matrik korelasi antar variabel yang dihasilkan oleh SPSS. Adapun kaidah keputusannya adalah sebagai berikut :

- $p \leq \alpha$  (0,05), maka terjadi multikolinear
- $p > \alpha$  (0,05), maka tidak terjadi multikolinear

#### b. Asumsi Normalitas.

Asumsi normalitas sebaran normal (*normal distribution*), adalah anggapan bahwa  $U_i$  didistribusikan secara normal (tidak berbeda secara signifikan dengan sebaran normal baku dari Gauss). Dalam penelitian yang mempergunakan sampel kecil ( $n < 30$ ) kecenderungan sebaran  $U_i$  k banyaknya tidak normal.

Model statistik yang digunakan untuk uji normalitas sebaran dalam penelitian ini adalah Kai Kuadrat. Pengujian dilakukan dengan menggunakan program SPSS. Kaidah yang digunakan adalah, jika  $p > 0,05$  maka sebarannya dinyatakan normal, dan sebaliknya jika  $p \leq 0,05$  sebarannya dinyatakan tidak normal, dimana  $p$  merupakan peluang ralat.

Sedangkan untuk menghitung penafsiran derajat hubungan antara variabel yang dikaji digunakan kriteria Guilford (Al rasyid, 1997:164) sebagai berikut :

|                  |                                 |
|------------------|---------------------------------|
| Kurang dari 0,20 | = <i>Slight correlation.</i>    |
| 0,20 s.d. 0,40   | = <i>Low correlation.</i>       |
| 0,41 s.d. 0,70   | = <i>Moderat correlation.</i>   |
| 0,71 s.d. 0,90   | = <i>High correlation.</i>      |
| 0,90 s.d. 1,00   | = <i>Very high correlation.</i> |

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1. Deskripsi Wilayah

Lingkungan merupakan salah satu variabel yang kerap mendapatkan perhatian khusus dalam menilai kondisi kesehatan masyarakat. Bersama dengan faktor perilaku, pelayanan kesehatan dan genetik, lingkungan menentukan baik buruknya status derajat kesehatan masyarakat.

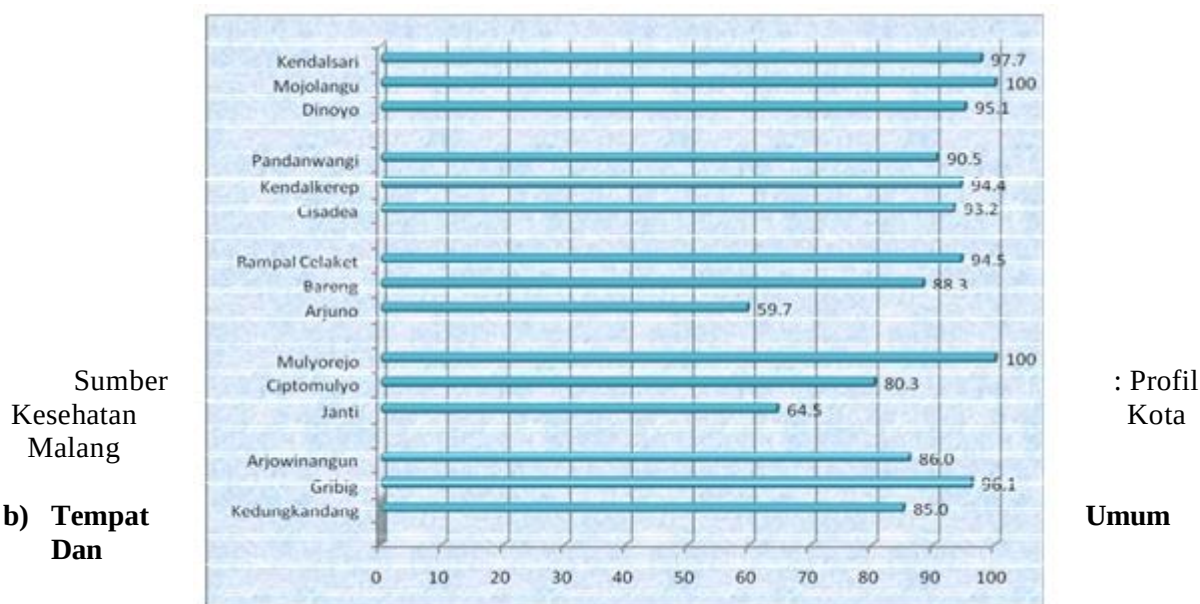
Untuk menggambarkan keadaan lingkungan, akan disajikan indikator seperti : rumah sehat, persentase tempat umum dan pengelolaan makanan sehat (TUPM), persentase rumah tangga dengan sumber air minum, dan persentase rumah tangga menurut kepemilikan fasilitas kesehatan lingkungan.

##### a) Rumah Sehat

Rumah sehat sangat berpengaruh terhadap kesehatan setiap individu yang tinggal di dalamnya. Terdapat beberapa indikator lingkungan yang harus dipenuhi oleh sebuah rumah tangga agar dapat disebut sebagai rumah sehat, yaitu ketersediaan air bersih, adanya jamban, kesesuaian luas lantai dengan jumlah penghuni, dan lantai rumah bukan dari tanah. Selain itu juga terdapat indikator lain yang terkait dengan faktor perilaku dan keterjangkauan terhadap jaminan pemeliharaan kesehatan.

Persentase rumah sehat di Kota Malang pada tahun 2017 mencapai 92,86% dari 73.474 rumah yang diperiksa. Jumlah tersebut terhitung meningkat jika dibandingkan dengan tahun 2016, dimana pada tahun 2016 jumlah rumah sehat mencapai 78,72% dari 64.404 rumah yang diperiksa. Hal ini menunjukkan kesadaran yang tinggi warga Kota Malang untuk memiliki rumah sehat, karena pengaruhnya yang besar terhadap kesehatan mereka. Lebih rinci data tentang rumah sehat dapat dilihat dalam tabel 4.1.

**Gambar 4.1.**  
Perbandingan Persentase Rumah Sehat Antar Puskesmas  
di Kota Malang Tahun 2017



##### Pengelolaan Makanan (TUPM)

Selain daripada rumah, tempat umum dan tempat pengelolaan makanan atau yang biasa dikenal dengan TUPM (tempat umum dan pengelolaan makanan) juga memiliki peran penting dalam menjaga kesehatan lingkungan yang dampaknya terhadap orang disekitarnya sangat besar. Oleh karena itu, pemeriksaan secara periodik sangat penting untuk menjaga kesehatan lingkungan agar tetap ramah kepada penduduk Kota Malang.

Ada beberapa TUPM yang diperiksa di Kota Malang selama tahun 2017. Tempat-tempat tersebut antara lain : hotel, restoran atau rumah makan, pasar, dan TUPM lainnya. Selama tahun 2017, terdapat 59 hotel yang terdata di Dinas Kesehatan Kota Malang dan telah dilakukan pemeriksaan terhadap 39 hotel. Dari jumlah tersebut seluruhnya masuk dalam kategori sehat. Sedangkan restoran atau rumah makan yang terdata di Dinas Kesehatan Kota Malang berjumlah 96 buah. Dari 80 restoran dan rumah makan yang diperiksa selama tahun 2017, 76 masuk kategori sehat, atau mencapai 95%. Sedangkan jumlah pasar di Kota Malang selama tahun 2011 berjumlah 27 pasar, dan yang sehat berjumlah 8 pasar dari 18 pasar yang diperiksa atau 44,44%.

### c) Akses Terhadap Air Bersih

Air bersih sangat penting bagi kehidupan manusia dan kebutuhannya terhadap air bersih tidak dapat terelakkan. Oleh karena itu, pemenuhan air bersih untuk penduduk suatu wilayah menjadi tantangan tersendiri bagi pemerintah, apalagi keberadaan air bersih pada saat ini menjadi barang yang langka untuk didapatkan.

Penduduk yang diperiksa aksesnya terhadap air bersih adalah berjumlah 73.474 keluarga. Dari jumlah tersebut sebesar 84,9% menggunakan air ledeng, dan sisanya menggunakan SPT 1,57%, SGL sebesar 13,48%, mata air sebesar 0,01%, dan PAH sebesar 0,08%.

## 3.2. Hasil Penelitian

Untuk mengungkapkan hubungan antar variabel penelitian digunakan pendekatan statistik secara deskriptif dan statistik inferensia. Statistik deskriptif digunakan untuk mendapatkan skor ukuran proporsi atau prosentase. Sedangkan statistik inferensia digunakan untuk mengukur atau mengetahui korelasi dan menguji dimensi – dimensi dari Diklat Kepemimpinan Tingkat II yang berpengaruh Terhadap Produktivitas Kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur, baik secara parsial maupun secara simultan.

### 3.2.1. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisa regresi linier berganda (*multiple regression*) digunakan jika parameter dari suatu hubungan fungsional antara satu variabel dependen dengan lebih dari satu variabel independen ingin di estimasikan. Berdasarkan hipotesis koseptual serta paradigma yang diajukan, maka analisis yang dipergunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel diklat kepemimpinan tingkat II (X) terhadap variabel produktivitas kerja (Y) adalah analisis regresi linear berganda. Pada bab ini peneliti akan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja yang terdiri dari dimensi mutu pegawai, pengembangan sikap, tingkahlaku, ketrampilan dan pengetahuan.

### 3.2.2. Analisis Hubungan Dimensi Mutu Pegawai ( $X_1$ ), Pengembangan Sikap ( $X_2$ ), Tingkah Laku ( $X_3$ ), Keterampilan ( $X_4$ ), dan Pengetahuan ( $X_5$ ) dengan Produktivitas Kerja (Y)

Korelasi digunakan untuk mengetahui kuat tidaknya hubungan antara variabel X dan variabel Y. Kuat atau tidaknya hubungan antara kedua variabel dapat dilihat dari beberapa kategori sebagai berikut :

**Tabel 4.2.**

**Derajat Hubungan Antar Variabel**

| Interval Koefisien | Tingkat Hubungan             |
|--------------------|------------------------------|
| Kurang dari 0,20   | <i>Slight correlation</i>    |
| 0,20 s.d. 0,40     | <i>Low correlation</i>       |
| 0,41 s.d. 0,70     | <i>Moderat correlation</i>   |
| 0,71 s.d. 0,90     | <i>High correlation</i>      |
| 0,90 s.d. 1,00     | <i>Very high correlation</i> |

Sumber : Guilford ( Al rasyid, 1997:164)

Untuk menguji tingkat signifikansi setiap variabel penelitian, maka digunakan uji t dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Rumus : } t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

dimana:  $r$  adalah koefisien korelasi *product moment*.

Besarnya sumbangan atau peranan variabel  $X$  terhadap variabel  $Y$  dapat diketahui dengan menggunakan analisis *koefisien determinasi* (KD). Adapun ikhtisar output penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.2. Adapun variabel yang diukur dari pendidikan dan pelatihan ( $X$ ) adalah mutu pegawai, pengembangan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan. Hasil pengukuran besarnya hubungan terdapat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.3.**  
**Korelasi antara Dimensi Pendidikan dan Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja**

| Variabel diklat    | Korelasi | Keterangan      |
|--------------------|----------|-----------------|
| mutu pegawai       | 0.552    | <i>Moderate</i> |
| Pengembangan Sikap | 0.579    | <i>Moderate</i> |
| Tingkah Laku       | 0.578    | <i>Moderate</i> |
| Keterampilan       | 0.692    | <i>Moderate</i> |
| Pengetahuan        | 0.755    | <i>High</i>     |

Sumber : Hasil Olahan Data Tahun 2017

Dari hasil perhitungan, didapat koefisien korelasi Pendidikan dan pelatihan dengan produktivitas kerja sebagai berikut :

- Koefisien korelasi antara mutu pegawai dengan produktivitas kerja,  $r = 0.552$ , ini berarti terdapat yang moderat antara mutu pegawai dengan produktivitas kerja arahnya positif ini berarti apabila mutu pegawai meningkat maka produktivitas kerja semakin meningkat.
- Koefisien korelasi antara pengembangan sikap dengan produktivitas kerja,  $r = 0.579$ , ini berarti terdapat hubungan yang moderat antara pengembangan sikap dengan produktivitas kerja arahnya positif ini berarti apabila pengembangan sikap meningkat maka produktivitas kerja semakin meningkat.
- Koefisien korelasi antara tingkah laku dengan produktivitas kerja,  $r = 0.578$ , ini berarti terdapat hubungan yang moderat antara tingkah laku dengan produktivitas kerja dan arahnya positif ini berarti apabila tingkah laku meningkat maka produktivitas kerja cukup meningkat.
- Koefisien korelasi antara keterampilan dengan produktivitas kerja,  $r = 0.692$ , ini berarti terdapat hubungan yang moderat antara keterampilan dengan produktivitas kerja dan arahnya positif ini berarti apabila keterampilan meningkat maka produktivitas kerja semakin meningkat.
- Koefisien korelasi antara pengetahuan dengan produktivitas kerja,  $r = 0.755$ , ini berarti terdapat hubungan yang tinggi antara pengetahuan dengan produktivitas kerja arahnya positif ini berarti apabila pengetahuan meningkat maka Produktivitas kerja semakin meningkat.

### 3.2.3. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis ke 1 atau pengaruh variabel bebas ( $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5$ ) secara bersama-sama terhadap variabel tidak bebas ( $Y$ ), maka digunakan uji Fisher. Untuk menghitung nilai Fisher ( $F_{hitung}$ ) sebagai berikut :

$$F_{hitung} = \frac{JKR / (k - 1)}{JKS / (n - k)}$$

Dimana :

JKR = Jumlah kuadrat regresi

JKS = Jumlah kuadrat sisa

$k$  = Jumlah parameter

$n$  = Ukuran sampel

Hipotesis :

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = 0$  (artinya dimensi mutu pegawai, pengembangan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel produktivitas kerja)

$H_1 : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4 \neq \beta_5 \neq 0$  (artinya dimensi mutu pegawai, pengembangan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel produktivitas kerja)

Kaidah keputusan :

- Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau nilai  $sign < \alpha$ , maka  $H_0$  di tolak artinya ada pengaruh variabel bebas secara bersama sama terhadap variabel tidak bebas. Maksudnya ada pengaruh diklat kepemimpinan tingkat II terhadap produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur
- Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau nilai  $sign < \alpha$ , maka  $H_0$  di terima artinya tidak terdapat pengaruh variabel bebas secara bersama sama terhadap variabel tidak bebas. Maksudnya tidak ada pengaruh diklat kepemimpinan tingkat II terhadap produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur

Untuk mengetahui nilai variasi dari variabel Y yang diterangkan oleh variabel bebas maka dihitung koefisien determinasinya ( $R^2$ ) dengan rumus  $R^2 = \frac{JKR}{JKT}$

Dimana :

JKR = Jumlah kuadrat regresi

JKT = Jumlah kuadrat total

Berikut adalah table hasil uji F output SPSS.

**TABEL 4.4.**  
**Uji F**

| ANOVA <sup>b</sup>                                                                                            |            |                |    |             |        |                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model                                                                                                         |            | Sum of Squares | Df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                                                                                                             | Regression | 1046,032       | 5  | 209,206     | 36,117 | .000 <sup>a</sup> |
|                                                                                                               | Residual   | 364,925        | 63 | 5,792       |        |                   |
|                                                                                                               | Total      | 1410,957       | 68 |             |        |                   |
| a. Predictors: (Constant), X <sub>5</sub> , X <sub>4</sub> , X <sub>3</sub> , X <sub>2</sub> , X <sub>1</sub> |            |                |    |             |        |                   |
| b. Dependent Variable: Y                                                                                      |            |                |    |             |        |                   |

Sumber : Hasil Olahan Data Tahun 2017

Berdasarkan tabel diatas diperoleh nilai signifikansi penelitian untuk uji F-test dengan menggunakan  $\alpha = 0,05$  adalah sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi penelitian  $< \alpha$ , maka  $H_1$  diterima. Hal ini berarti dimensi mutu pegawai, pengembangan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel produktivitas kerja.

### 3.2.4. Analisis Pengaruh Dimensi Mutu Pegawai ( $X_1$ ), Pengembangan Sikap ( $X_2$ ), Tingkah Laku ( $X_3$ ), Keterampilan ( $X_4$ ), dan Pengetahuan ( $X_5$ ) terhadap Produktivitas Kerja (Y)

**Tabel 4.5.**  
**Regresi**

| Model Summary <sup>b</sup> |   |             |                      |                                  |                    |             |     |     |                  | Durbin<br>-Watson |
|----------------------------|---|-------------|----------------------|----------------------------------|--------------------|-------------|-----|-----|------------------|-------------------|
| Model                      | R | R<br>Square | Adjusted<br>R Square | Std. Error<br>of<br>the Estimate | Change Statistics  |             |     |     |                  |                   |
|                            |   |             |                      |                                  | R Square<br>Change | F<br>Change | df1 | df2 | Sig.<br>F Change |                   |

|                                                                                                               |                   |      |      |       |      |        |   |    |      |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------|------|-------|------|--------|---|----|------|-------|
| 1                                                                                                             | .861 <sup>a</sup> | .741 | .721 | 2,407 | .741 | 36.117 | 5 | 63 | .000 | 1.623 |
| a. Predictors: (Constant), X <sub>5</sub> , X <sub>4</sub> , X <sub>3</sub> , X <sub>2</sub> , X <sub>1</sub> |                   |      |      |       |      |        |   |    |      |       |
| b. Dependent Variable: Y                                                                                      |                   |      |      |       |      |        |   |    |      |       |

Sumber : Hasil Olahan Data Tahun 2017

- 1 Berdasarkan tabel 4.4. diatas diketahui bahwa koefisien korelasi (R) antara variable *dependent* dengan variable *independent*, dengan korelasi *product moment by Pearson* sebesar 0, 861. Menurut Guilford (Al rasyid, 1997:164) Nilai korelasi ini tergolong sangat tinggi. Nilai korelasi ini memiliki nilai positif sehingga dapat dikatakan pola hubungan antara variable *dependent* dan variable *independent* adalah searah (positif).
- 2 Koefisien determinasinya (R Square) menunjukkan nilai sebesar 0, 741 atau sebesar 74,1% dari hasil ( $r^2 \times 100\%$ ), artinya variabel *dependent* dipengaruhi oleh variable *independent* sebesar 74,1% dan sisanya 25,9% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Berdasarkan besaran koefisien pada tabel lampiran hasil analisis, maka model regresi yang terbentuk dinyatakan sebagai berikut :

**Tabel 4.6.**  
**Koefisien Regresi Mutu Pegawai, Pengembangan Sikap,**  
**Tingkah Laku, Keterampilan dan Pengetahuan**

| Model          | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|                | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| (Constant)     | -2.717                      | 1,561      |                           | -1.741 | .087 |
| X <sub>1</sub> | -0.183                      | 0,103      | .302                      | -1.781 | .080 |
| X <sub>2</sub> | 0.352                       | 0,157      | .150                      | 2.239  | .029 |
| X <sub>3</sub> | 0.332                       | 0,168      | .164                      | 1.973  | .053 |
| X <sub>4</sub> | 0.723                       | 0.165      | .183                      | 4.371  | .000 |
| X <sub>5</sub> | 1.008                       | 0,190      | .328                      | 5.297  | .000 |

Sumber : Hasil Olahan Data Tahun 2017

Dari tabel tersebut juga diperoleh persamaan regresi adalah:

$$Y = -2.717 - 0.183 X_1 + 0.352 X_2 + 0.332 X_3 + 0.723 X_4 + 1.008 X_5$$

- Konstanta sebesar -2,717 artinya jika untuk Mutu Pegawai (X<sub>1</sub>), Pengembangan Sikap (X<sub>2</sub>), Tingkah Laku (X<sub>3</sub>), Keterampilan (X<sub>4</sub>), dan Pengetahuan (X<sub>5</sub>) bernilai nol, nilai Produktivitas Kerja (Y) akan turun sebesar -2,717 satuan.
- Variabel Mutu Pegawai (X<sub>1</sub>) memiliki nilai negatif sebesar -0,183. Hal ini menyatakan setiap satuan Mutu Pegawai tidak akan berpengaruh terhadap meningkatnya nilai Produktivitas Kerja sebesar 0,183 apabila variabel lainnya tetap. Hal ini memberikan pengertian bahwa semakin rendah mutu pegawai maka akan semakin rendah Produktivitas Kerja .
- Variabel Pengembangan sikap (X<sub>2</sub>) memiliki nilai positif sebesar 0,352. Hal ini menyatakan bahwa setiap satuan variabel Pengembangan sikap akan berpengaruh terhadap peningkatan nilai Produktivitas Kerja sebesar 0,352 apabila variabel lainnya tetap. Hal ini memberikan pengertian bahwa semakin tinggi Pengembangan sikap maka akan berdampak pada semakin tingginya Produktivitas Kerja.

- Variabel Tingkah laku ( $X_3$ ) memiliki nilai positif sebesar 0,332. Hal ini menyatakan bahwa setiap satuan variabel Tingkah laku akan berpengaruh terhadap peningkatan nilai Produktivitas Kerja sebesar 0,332 apabila variabel lainnya tetap. Hal ini memberikan pengertian bahwa semakin tinggi Tingkah laku maka akan berdampak pada semakin tingginya Produktivitas Kerja.
- Variabel Keterampilan ( $X_4$ ) memiliki nilai positif sebesar 0,723. Hal ini menyatakan bahwa setiap satuan variabel Keterampilan akan berpengaruh terhadap peningkatan nilai Produktivitas Kerja sebesar 0,723 apabila variabel lainnya tetap. Hal ini memberikan pengertian bahwa semakin tinggi Keterampilan maka akan berdampak pada semakin tingginya Produktivitas Kerja.
- Variabel Pengetahuan ( $X_5$ ) memiliki nilai positif sebesar 1,008. Hal ini menyatakan bahwa setiap satuan variabel Pengetahuan akan berpengaruh terhadap peningkatan nilai Produktivitas Kerja sebesar 1,008 apabila variabel lainnya tetap. Hal ini memberikan pengertian bahwa semakin tinggi Pengetahuan maka akan berdampak pada semakin tingginya Produktivitas Kerja.

#### **4.3. PEMBAHASAN**

##### **4.3.1. Pengaruh Diklat Kepemimpinan Tingkat II terhadap Produktivitas Kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur**

Penelitian tentang pengaruh diklat kepemimpinan tingkat II terhadap produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur merupakan bentuk penelitian kuantitatif karena paradigma yang digunakan dalam menganalisis data pada bab III menggunakan analisis statistik, yaitu dengan menggunakan analisis regresi berganda. Penggunaan alat analisis regresi berganda ini berfungsi untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel X (pendidikan dan pelatihan) terhadap variabel Y (produktivitas kerja), baik dilihat dari pengaruh simultan maupun dari pengaruh parsial dari masing-masing indikator terhadap variabel Y.

Dua variabel penelitian yakni variabel pendidikan dan pelatihan dan produktivitas kerja pegawai dalam analisis regresi berganda, sebelum di analisis terlebih dahulu dicari hubungan diantara dua variabel tersebut baik dari segi teoritis maupun dalam segi ketika hasil angket penelitian di hitung dengan menggunakan rumus korelasi. Setelah diketahui nilai korelasinya lalu cari besar pengaruhnya dengan dengan koefisien korelasi.

Secara teoritis antara variabel pendidikan dan pelatihan dengan produktivitas kerja pegawai mempunyai hubungan sebagaimana yang ada dalam kerangka pemikiran atau dalam kajian pustaka. Secara analitis variabel produktivitas sangat besar di pengaruhi oleh variabel pendidikan dan pelatihan

Penelitian tentang pengaruh diklat kepemimpinan tingkat II terhadap produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur ini merupakan penelitian kuantitatif yang terdiri dari dua variabel, satu variabel bebas pendidikan dan pelatihan (X) dan satu variabel terikat produktivitas kerja (Y). Dalam meramalkan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat menggunakan alat analisis regresi berganda, sehingga dalam analisisnya terdapat metode pengaruh secara simultan dan pengaruh secara parsial dari masing-masing dimensi yaitu mutu pegawai ( $X_1$ ), pengembangan sikap ( $X_2$ ), tingkah laku ( $X_3$ ), Keterampilan ( $X_4$ ) dan pengetahuan ( $X_5$ ).

Dalam menganalisis pengaruh parsial, akan di hitung besarnya pengaruh dari masing – masing dimensi terhadap variabel terikat yaitu produktivitas kerja. Pengaruh parsial dari masing-masing dimensi ini berguna untuk mengetahui pengaruh paling dominan atau pengaruh yang kurang dominan dari masing-masing dimensi terhadap peningkatan produktivitas kerja. Adapun pengaruh dari masing-masing dimensi pendidikan dan pelatihan terhadap produktivitas kerja adalah sebagaimana berikut;

##### **4.3.1.1. Mutu Pegawai ( $X_1$ )**

Sesuai dengan hasil analisis perhitungan dari regresi berganda, menunjukkan bahwa variabel mutu pegawai ( $X_1$ ) memiliki nilai negatif sebesar -0,183. Hal ini menunjukkan bahwa proses pendidikan dan pelatihan kepemimpinan pada aspek dimensi mutu pegawai akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur sebesar -0,183 %, dalam artian apabila dimensi mutu pegawai ditingkatkan sebesar -0,183 % maka produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur menurun sebesar -0,183 %.



Peningkatan mutu pegawai di Dinas Kesehatan Kota Malang ini sesuai dengan sasaran rencana kinerja Dinas Kesehatan Kota Malang yang merupakan program unggulan. Peningkatan mutu pegawai di Dinas Kesehatan Kota Malang bisa dilakukan dengan memotivasi pegawai supaya bisa mempunyai jiwa keterampilan dalam melaksanakan tugas yang ada di Dinas Kesehatan Kota Malang. Untuk bisa menumbuhkan jiwa keterampilan pegawai maka perlu untuk memberikan kesempatan pada pegawai dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan.

#### **4.3.1.2. Pengembangan Sikap ( $X_2$ )**

Sesuai dengan hasil analisis perhitungan dari regresi berganda, menunjukkan bahwa variabel pengembangan sikap ( $X_2$ ) memiliki nilai positif sebesar 0,352. Hal ini menunjukkan bahwa proses pendidikan dan pelatihan kepemimpinan pada aspek dimensi pengembangan sikap akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur sebesar 0,352 %, dalam artian apabila dimensi pengembangan sikap ditingkatkan sebesar 0,352% maka produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur juga meningkat sebesar 0,352%.

Pengembangan sikap Kepala Dinas di Dinas Kesehatan Kota Malang menjadi salah satu pemicu terhadap peningkatan produktivitas kerja melalui pendekatan pendidikan dan pelatihan. Dinas kesehatan merupakan dinas yang mengedepankan pelayanan langsung kepada masyarakat dalam hal kesehatan, sehingga dinas kesehatan sangat diperlukan bagaimana menjaga sikap pegawai dalam memberikan pelayanan kesehatan. Psikologi masyarakat dalam rangka mendapatkan pelayanan kesehatan menginginkan pelayanan yang cepat, tanggap dan sempurna padahal tenaga medis, alat – alat kesehatan, ruangan medis menjadi bahan pertimbangan bagi pegawai kesehatan. Untuk melayani kesehatan masyarakat sangat dibutuhkan sikap-sikap positif.

Pengembangan sikap pegawai bisa dilihat dari indikator antusias pegawai dalam melaksanakan tugas di Dinas Kesehatan Kota Malang menunjukkan hubungan yang tinggi terhadap peningkatan produktivitas kerja. Sikap antusias pegawai di kesehatan sangat dibutuhkan karena berhubungan dengan proses pelayanan kepada masyarakat yang kondisinya membutuhkan kecekatan, kecepatan.

Indikator lain yang ikut serta dalam menilai keberhasilan pengembangan sikap pegawai adalah bagaimana seorang pegawai di Dinas Kesehatan Kota Malang tekun dalam menjalankan tugas.

Begitu juga dengan indikator kooperatif dengan pegawai di tempat kerja menunjukkan bahwa kepala Dinas Kesehatan Kota Malang mampu mengembangkan sikap kooperatif dengan pegawai di tempat kerja dengan nilai 23,53 menunjukkan setuju atas kepemimpinan yang selama ini sudah dijalankan. Sumber daya manusia di Dinas Kesehatan merupakan faktor penting dalam peningkatan produktivitas kerja dalam artian sumber daya manusia adalah sumber inspirasi pembangunan, motor penggerak dan pelaku pembangunan kesehatan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan menjadikan proses pembangunan berjalan dengan baik dan mencapai hasil yang baik pula. Sebaliknya, sumber daya manusia yang tidak berkualitas akan menyebabkan proses pembangunan kesehatan tidak berjalan sebagaimana mestinya dan tidak akan mencapai hasil yang sebaik-baiknya.

#### **4.3.1.3. Tingkah Laku ( $X_3$ )**

Sesuai dengan hasil analisis perhitungan dari regresi berganda, menunjukkan bahwa tingkah laku ( $X_3$ ) memiliki nilai positif sebesar 0,332. Hal ini menunjukkan bahwa proses pendidikan dan pelatihan kepemimpinan pada aspek tingkah laku akan berpengaruh terhadap meningkatnya nilai produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur sebesar 0,332 %, dalam artian apabila tingkah laku ditingkatkan sebesar 0,332% maka produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur juga meningkat sebesar 0,332%.

#### **4.3.1.4. Keterampilan ( $X_4$ )**

Sesuai dengan hasil analisis perhitungan dari regresi berganda, menunjukkan bahwa variabel keterampilan ( $X_4$ ) memiliki nilai positif sebesar 0,723. Hal ini menunjukkan bahwa proses pendidikan dan pelatihan kepemimpinan pada aspek dimensi keterampilan akan berpengaruh terhadap meningkatnya nilai produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur sebesar 0,723%, dalam

artian apabila dimensi keterampilan ditingkatkan sebesar 0,723% maka produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur juga meningkat sebesar 0,723%.

Untuk mendukung tingkat keterampilan pegawai maka pendidikan dan pelatihan mempunyai andil yang banyak dalam mewujudkan kondisi tersebut, sehingga pendidikan dan pelatihan perlu didukung oleh widyaiswara yang mumpuni.

Penunjukan widyaiswara dalam satu program pendidikan dan pelatihan didasarkan atas keahlian, pengalaman, mental dan tanggung jawab atas keberhasilan mata sajiannya dengan memperhatikan jenis dan jenjang pendidikan dan pelatihan yang bersangkutan. Setiap instansi wajib meningkatkan mutu widyaiswara melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan baik di dalam maupun di luar negeri dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan yang ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara.

Setiap instansi wajib mendayagunakan seoptimal mungkin widyaiswara dari lingkungan instansi yang bersangkutan. Pendayagunaan widyaiswara tidak hanya terbatas dari instansi penyelenggara pendidikan dan pelatihan, tetapi dapat memanfaatkan widyaiswara dari instansi lain dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan yang ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara.

Widyaiswara yang menunjukkan prestasi tinggi dan keteladanan dapat diberikan penghargaan berupa piagam dan atau dalam bentuk lain oleh Lembaga Administrasi Negara. Kriteria utama penugasan pejabat fungsional widyaiswara adalah; menguasai materi yang diajarkan, terampil mengajar secara sistematis, efektif dan efisien, mampu menggunakan metode dan media yang relevan dengan tujuan instruksional umum, dan tujuan instruksional khusus mata pelajarannya.

Sedangkan kriteria penunjannya adalah mempunyai pendidikan formal yang setara atau lebih tinggi dari persyaratan pendidikan minimal peserta, mempunyai pangkat atau golongan yang setara atau lebih tinggi dari persyaratan pangkat atau golongan minimal peserta, telah mengikuti TOT widyaiswara dalam mata pelajaran yang diajarkan atau telah biasa mengajarkan dengan baik dan telah mengikuti diklat SPAMA atau lebih tinggi dari diklat SPAMA atau ADUM atau telah menduduki jabatan yang setara atau lebih tinggi dari eselon III dan eselon IV.

Kebersamaan dalam organisasi memiliki empat unsur yang harus diciptakan dan dijaga oleh setiap individu yang tergabung didalamnya, pertama sehati atau satu visi dalam sebuah organisasi akan terdapat banyak orang yang memiliki pendapat berbeda. Satu kepala satu ide, seribu kepala seribu ide. Namun jika ingin membuat kelompok kita kuat dan solid, maka selayaknya kepentingan bersama lebih diutamakan dari kepentingan pribadi. Tinggalkan perbedaan dan galang persamaan, akan mengantarkan organisasi kita dapat berjalan dengan lancar.

Kedua tidak egois karena apapun yang tidak memiliki nilai tambah buat dirinya, kebanyakan tidak akan ada partisipasi yang dikeluarkan, bahkan dianggap tidak penting. Jika sifat ini ada dalam sebuah organisasi, kemungkinan organisasi tersebut hanya punya program tapi tidak ada kegiatan. Tidak ada yang memelopori, karena semua menganggap apa yang mereka lakukan tidak ada imbal baliknya. Jika ingin memiliki organisasi yang solid, maka belajar menurunkan ego demi kepentingan bersama

Ketiga kerendahan hati karena organisasi memiliki anggota yang hegemoni (campuran). Terkadang ada sebagian anggota yang terlibat tidak memiliki keahlian dan pengalaman khusus, modal mereka hanya sekedar kerelaan demi memberikan sumbangsih. Maka selayaknya anggota yang memiliki usia lebih tua, pengalaman lebih matang, keahlian lebih tinggi, kondisi finansial lebih beruntung, untuk menekan rasa sombong dalam diri dan rela bekerja sama dengan anggota lainnya. Kerendahan hati akan menghindarkan kita dari rasa benci, iri hati dan timbulnya kelompok yang terkotak-kotak.

Keempat adalah kerelaan berkorban karena setiap individu dalam sebuah organisasi, akan memiliki sumbangsih yang bisa berbeda-beda. Ada yang menyumbangkan dana, pikiran, fasilitas, tenaga atau waktu yang punya finansial lebih menyumbangkan dana untuk transportasi dan konsumsi, sementara yang memiliki waktu menyumbangkan tenaga dan waktunya untuk melaksanakan tugas. Perbedaan sumbangsih jangan sampai membuat gesekan negatif yang bisa berdampak pada perpecahan. Jika ingin bekerja bersama-sama, maka siapkan kerelaan untuk mau berkorban dan jangan pernah itung-itungan. Jika setiap individu dalam sebuah organisasi memahami dan terus belajar untuk memenuhi empat unsur tersebut, maka lambat laun organisasi yang dikembangkan akan menjadi semakin kuat dan solid di

kemudian hari. Kesadaran diri untuk menjadi insan yang lebih baik dan terus bertumbuh, akan sangat membantu proses perubahan diri.

#### **4.3.1.5. Pengetahuan (X<sub>5</sub>)**

Pengetahuan merupakan bentuk dari penguasaan ilmu terhadap suatu bidang yang berkaitan dengan tugas-tugas pegawai. Pengetahuan yang baik akan menyebabkan peningkatan kemampuan kerja pegawai. Menurut Miftah Toha (1985 : 316), kemampuan yang merupakan salah satu unsur kematangan berkaitan dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan latihan atau pengalaman. Pada umumnya pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang merupakan perwujudan dari pengetahuan dan ketrampilan yang dimilikinya.

Kemampuan seseorang untuk dapat berprestasi baik dipengaruhi oleh bagaimana karyawan menguasai pengetahuan dan ketrampilan yang dimilikinya. Pengetahuan yang dimiliki oleh seorang karyawan dapat diperoleh melalui jenjang pendidikan formal maupun jenjang pendidikan non formal pelatihan yang diikuti. Dengan demikian maka latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh seorang karyawan menggambarkan penguasaan secara spesifik sekaligus merupakan salah satu bentuk kualifikasi pemenuhan persyaratan seseorang untuk menempati jenjang jabatan di organisasinya.

Walaupun dalam perkembangan pendidikan dewasa ini terjadi sedikit pergeseran paradigma tentang dunia pendidikan di Indonesia, pendidikan yang berupa format organisasi non profit bergeser menjadi organisasi pendidikan yang mengedepankan keuntungan finansial.

Dalam partisipasi pendidikan telah terjadi perubahan paradigma dari yang semestinya pola investasi sumberdaya manusia untuk kepentingan pembangunan nasional bergeser menjadi pola investasi sumberdaya manusia individual. Dunia pendidikan sendiri telah bergeser dari fungsi sosial untuk memajukan seluruh penduduk atau rakyat Indonesia menjadi fungsi ekonomi yang secara praktis hanya bisa diikuti oleh mereka yang mampu membayar atau yang memenuhi biaya yang diminta lembaga pendidikan. (Djadja Saefullah, 2009:76)

Umumnya pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang merupakan perwujudan dari pengetahuan dan ketrampilan yang dimilikinya yang diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengalaman. Pengetahuan tentang tugas dan hal-hal lain yang berhubungan dengan bidang tugasnya dapat diperoleh dari latar belakang pendidikan formal dan non formal yang pernah ditempuhnya,

Sesuai dengan hasil analisis perhitungan dari regresi berganda, menunjukkan bahwa pengetahuan (X<sub>5</sub>) memiliki nilai positif sebesar 1,008. Hal ini menunjukkan bahwa proses pendidikan dan pelatihan kepemimpinan pada aspek dimensi pengetahuan akan berpengaruh terhadap meningkatnya nilai produktivitas kerja kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang sebesar 1,008%, dalam artian apabila dimensi pengetahuan ditingkatkan sebesar 1,008% maka produktivitas kerja kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang juga meningkat sebesar 1,008%.

Dalam analisis regresi berganda untuk mengukur besarnya pengaruh pendidikan dan pelatihan secara parsial, aspek pengetahuan merupakan aspek yang paling besar pengaruhnya terhadap peningkatan produktivitas kerja kepala dinas kesehatan di Kota Malang di bandingkan dengan aspek-aspek lainnya yaitu; mutu pegawai, pengembangan sikap, tingkah laku dan keterampilan. Hal ini menunjukkan bahwa aspek pengetahuan merupakan aspek yang perlu di perhatikan dan perlu ditingkatkan lagi dengan cara pendidikan dan pelatihan lebih mengedepankan aspek pengetahuan.

Kemampuan pegawai dilihat dari pengetahuan pegawai menjadi sangat dominan dan menjadi skala prioritas di Dinas Kesehatan Kota Malang dalam rangka memberikan pelayanan yang maksimal. Menumbuhkan jiwa keterampilan pegawai dalam pendidikan dan pelatihan perlu adanya dukungan dari berbagai hal, salah satunya adalah dengan menitikberatkan pada pendekatan kurikulum, kurikulum yang di ajarkan pada pendidikan dan pelatihan harus mencerminkan atau mengarah pada output yang produktif. Pendekatan kurikulum pendidikan dan pelatihan harus memenuhi beberapa unsur yaitu;

a) Pendekatan Pengembangan Kognitif

Pendekatan ini bertujuan mengembangkan kemampuan mental, yakni kemampuan berfikir dengan kepercayaan bahwa kemampuan ini dapat diterapkan atau dipakai untuk bidang-bidang lainnya.

b) Pendekatan Teknologi

Pendekatan ini berusaha memberikan dasar ilmiah kepada proses mengajar. Teknologi Pendidikan mempunyai dua aspek, yaitu; perangkat keras (Proyektif, TV, Radio); dan perangkat lunak (teknik penyusunan kurikulum).

Teknologi pendidikan berkaitan sangat erat dengan komponen-komponen kurikulum. Teknologi pendidikan sangat penting dalam penyusunan tujuan pembelajaran. Melalui teknologi pendidikan kita dapat menyusun suatu program pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan. Salah satu teknologi pendidikan yang kita kenal adalah "desain pembelajaran" (*Instructional Design*).

c) Pendekatan Aktivitas Diri

Pendekatan ini sering juga disebut pendekatan humanistik. Pendekatan humanistik lebih mengutamakan individu sebagai unsur sentral. Apa yang dikehendaki oleh pendekatan ini adalah kreativitas, spontanitas, kemandirian, kebebasan, aktivitas, pertumbuhan diri dalam keutuhan sebagai keseluruhan, minat dan motivasi intrinsik.

d) Pendekatan Rekonstruksi Sosial

Pendekatan ini menitikberatkan kepada fungsi sekolah sebagai agen perubahan (*change agent*). diharapkan melalui sekolah dapat mengubah perilaku individu, pengetahuan, sikap, nilai-nilai dan keterampilan. Individu lebih mengutamakan kepentingan bersama, sehingga tercipta masyarakat yang dicita-citakan. Sekolah sebagai tempat pendidikan diharapkan dapat mengatur dan mengendalikan perkembangan sosial dengan menggunakan *technical engineering* (rekarasa teknik).

e) Pendekatan Rasional Akademik

Pendekatan ini mengutamakan sekolah sebagai tempat anak memperoleh ilmu pengetahuan.

Salah satu indikator dalam meningkatkan mutu pegawai adalah kemampuan pegawai dalam berkomunikasi antara sesama. Komunikasi dalam suatu organisasi merupakan unsur yang sangat menentukan suksesnya sebuah organisasi. Di bawah ini dijelaskan beberapa hal penting tentang komunikasi dalam organisasi yang perlu mendapat perhatian pemimpin untuk lebih mengefektifkan kepemimpinannya. (A. A. Gede Muninjaya, 2004: 88)

- a) Kurangi kesimpangsiuran arus informasi dalam organisasi. Kesatuan komando dan kesatuan arah serta peningkatan koordinasi antar pimpinan unit adalah upaya penting yang dapat dikembangkan oleh pemimpin untuk mengurangi hambatan komunikasi di dalam organisasi. Selain itu, mengomunikasikan tujuan organisasi kepada staf juga merupakan pesan khusus yang harus dikomunikasikan oleh pimpinan kepada stafnya.
- b) Sesuaikan isi pesan dengan pengalaman si penerima informasi. Pesan yang jelas harus dikemas oleh sumber informasi. Mekanisme komunikasi yang mudah diterima oleh staf harus disesuaikan dengan tingkat pendidikan dan pengalaman staf.
- c) Kembangkan sistem umpan balik. Laporan yang dibuat oleh staf harus diberikan umpan balik oleh si penerima laporan atau didiskusikan materi laporan tersebut dengan mereka sehingga timbul kesamaan persepsi antara staf dengan pimpinan tentang suatu permasalahan dan cara pemecahannya.
- d) Penggunaan media seperti poster, radio, TV dan sebagainya akan lebih menunjang komunikasi dengan kelompok pendengar yang lebih luas. Media harus digunakan secara efektif.
- e) Komunikasi langsung (tatap muka) antara pemimpin dan staf perlu dikembangkan untuk menjalin hubungan antar manusia dan mengurangi hambatan akibat perbedaan posisi.

Untuk mengembangkan komunikasi yang efektif di dalam organisasi, terutama hubungan antar pribadi, kelima usaha di atas perlu dikembangkan terus karena komunikasi dalam organisasi adalah proses yang dinamis. Pimpinan harus mewaspadaikan dan menghindari situasi kebuntuan komunikasi di antara staf dan antara staf dengan pimpinan. Seorang pimpinan harus bertanggung jawab untuk mengembangkan komunikasi dinamis dan efektif di dalam organisasinya. Komunikasi yang berkembang dalam organisasi harus mengandung unsur 4C yaitu singkat dan padat (*concise*), lengkap tentang jenis informasi yang akan disampaikan (*complete*), jelas tentang hal-hal yang perlu dikerjakan oleh staf (*clear*), dan juga mengandung tujuan yang jelas (*concrete*).

Penerapan unsur komunikasi di dalam manajemen Puskesmas dapat dikaji melalui pertemuan rutin seperti rapat-rapat yang diadakan minimal sebulan sekali oleh pimpinan Puskesmas bersama staf,

pada saat dilakukan supervisi ke lapangan untuk memantau pelaksanaan program, pertemuan lintas sektoral untuk mengembangkan rencana program dan berbagai bentuk pertemuan formal lainnya untuk menggerakkan peran serta masyarakat. Pertemuan yang sifatnya informal dan bertujuan untuk meningkatkan rasa kebersamaan dalam suatu organisasi juga perlu dikembangkan di dalam organisasi.

Pertemuan semacam ini jika dilakukan dengan menggunakan prinsip 4C di atas akan mampu meningkatkan arus komunikasi antara pimpinan dengan staf Puskesmas atau dengan sektor-sektor terkait lainnya di tingkat kecamatan. Dengan prinsip tersebut, semua bentuk komunikasi yang dikembangkan oleh pimpinan Puskesmas harus bersifat dua arah, dan mempunyai tujuan yang jelas untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan kepada masyarakat. Semua persyaratan dan prinsip komunikasi yang efektif harus diterapkan pada setiap penyampaian pesan dan kebijakan pimpinan kepada staf, termasuk pada saat menyampaikan pesan-pesan pelayanan kesehatan kepada kelompok-kelompok masyarakat yang dilayani.

Berikutnya adalah indikator kemampuan menangani emosi, pegawai di Dinas Kesehatan Kota Malang diharapkan bisa atau mampu menjaga emosi dalam memberikan pelayanan kesehatan terhadap masyarakat. Secara umum pasien menginginkan untuk mendapatkan pelayanan kesehatan yang cepat dari pegawai kesehatan, tetapi di sisi lain fasilitas, kuota dan daya tampung dari Dinas Kesehatan juga terbatas, sehingga tidak jarang terjadi perdebatan yang cukup panjang antara pegawai kesehatan dengan pihak pasien. Dari kondisi seperti ini pegawai di harapkan bisa mengendalikan emosi dan memberikan informasi dengan kepala dingin.

Salah satu aspek dalam peningkatan mutu pegawai adalah pengalaman kepemimpinan, pemimpin merupakan figur sentral dalam sebuah organisasi, sesuai dengan posisi yang ditempatinya maka dia memegang peranan penting dalam mengatur kelangsungan hidup organisasi, seperti membina hubungan antar pribadi, menciptakan suasana harmonis, mengatasi ketegangan dan konflik.

Kartini Kartono (2010: 38) menjelaskan tentang pemimpin. Pemimpin adalah seorang yang memiliki kelebihan sehingga dia mempunyai kekuasaan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan, juga mendapatkan pengakuan serta dukungan dari bawahannya, memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi, sehingga dapat menggerakkan bawahan untuk melakukan usaha bersama ke arah pencapaian tujuan tertentu

Penjelasan di atas menyatakan ada dua pihak, yaitu pemimpin dan yang dipimpin atau bawahan. Yang dipimpin adalah orang yang mengikuti dan menjadi bawahan dari yang memimpin, sedang yang memimpin disebut pemimpin. Walaupun aktivitas yang dipimpin dan yang memimpin merupakan dua macam kegiatan yang berbeda, namun kedua hal tersebut perlu dipelajari bersama agar pemimpin dapat menjadi pemimpin dan penuntun yang baik, dan para pengikutnya bisa menjadi pihak terpimpin yang baik pula.

Sesuai dengan Peraturan Wali Kota Malang Nomor: 51 Tahun 2008. Tentang uraian tugas pokok, fungsi dan tata kerja Dinas Kesehatan, Dinas Kesehatan merupakan pelaksana otonomi daerah di bidang kesehatan dan di pimpin oleh Kepala Dinas yang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah. Kepala Dinas mempunyai tugas menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi seperti mengkoordinasikan dan melakukan pengawasan melekat terhadap unit kerja di bawahnya serta melakukan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai tugas dan fungsinya.

Salah satu indikator peningkatan produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur adalah bagaimana cara Kepala Dinas mengatur, mempengaruhi, mengarahkan dan mengawasi pegawai yang menjadi bawahannya. Gaya kepemimpinan menjadi penting dalam merealisasikan tipikal seorang pemimpin.

#### **4. KESIMPULAN**

1. Sesuai dengan hasil analisis perhitungan dari regresi berganda, menunjukkan bahwa variabel mutu pegawai ( $X_1$ ) memiliki nilai negatif sebesar -0,183. Hal ini menunjukkan bahwa proses pendidikan dan pelatihan kepemimpinan pada aspek dimensi mutu pegawai akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur sebesar -0,183 %, dalam

artian apabila dimensi mutu pegawai ditingkatkan sebesar -0,183 % maka produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur menurun sebesar -0,183 %. Hal ini berarti bahwa jika mutu pegawai naik maka produktivitas kinerja Kepala Dinas Kesehatan menurun, karena proses pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tidak dibutuhkan lagi jika pegawai sudah bermutu. Sehingga fungsi pemimpin Kepala Dinas Kesehatan tidak lagi berjalan secara maksimal karena pegawai sudah memahami tugas dan fungsi masing-masing. Oleh karena itu produktivitas kepala dinas hanya sebagai pengendali.

2. Sesuai dengan hasil analisis perhitungan dari regresi berganda, menunjukkan bahwa variabel pengembangan sikap ( $X_2$ ) memiliki nilai positif sebesar 0,352. Hal ini menunjukkan bahwa proses pendidikan dan pelatihan kepemimpinan pada aspek dimensi pengembangan sikap akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur sebesar 0,352 %, dalam artian apabila dimensi pengembangan sikap ditingkatkan sebesar 0,352% maka produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur juga meningkat sebesar 0,352%.
3. Sesuai dengan hasil analisis perhitungan dari regresi berganda, menunjukkan bahwa tingkah laku ( $X_3$ ) memiliki nilai positif sebesar 0,332. Hal ini menunjukkan bahwa proses pendidikan dan pelatihan kepemimpinan pada aspek tingkah laku akan berpengaruh terhadap meningkatnya nilai produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur sebesar 0,332 %, dalam artian apabila tingkah laku ditingkatkan sebesar 0,332% maka produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur juga meningkat sebesar 0,332%.
4. Sesuai dengan hasil analisis perhitungan dari regresi berganda, menunjukkan bahwa variabel keterampilan ( $X_4$ ) memiliki nilai positif sebesar 0,723. Hal ini menunjukkan bahwa proses pendidikan dan pelatihan kepemimpinan pada aspek dimensi keterampilan akan berpengaruh terhadap meningkatnya nilai produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur sebesar 0,723%, dalam artian apabila dimensi keterampilan ditingkatkan sebesar 0,723% maka produktivitas kerja Kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang Jawa Timur juga meningkat sebesar 0,723%.
5. Sesuai dengan hasil analisis perhitungan dari regresi berganda, menunjukkan bahwa pengetahuan ( $X_5$ ) memiliki nilai positif sebesar 1,008. Hal ini menunjukkan bahwa proses pendidikan dan pelatihan kepemimpinan pada aspek dimensi pengetahuan akan berpengaruh terhadap meningkatnya nilai produktivitas kerja kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang sebesar 1,008%, dalam artian apabila dimensi pengetahuan ditingkatkan sebesar 1,008% maka produktivitas kerja kepala Dinas Kesehatan di Kota Malang juga meningkat sebesar 1,008%.

## 5. REFERENSI

### Buku

- A. A. Gede Muninjaya, 2004. *Manajemen Kesehatan*, Edisi Kedua. Jakarta: Penerbit, Buku Kedokteran EGC.
- Arikunto, Suharsimi, 1998. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktek)*. Jakarta: Penerbit, PT Rineka Cipta.
- Atmodiwiro, Soebagio, 2005. *Manajemen Pelatihan*. Jakarta: Penerbit, PT. Ardadizya Jaya.
- Davis, Keith 1972. *Human Behavior at Work*. 4 th ed., New York: McGraw-Hill Book Company.
- Frederickson. Abad, George, Sucherly. 1987. *Peningkatan Produktivitas Organisasi Pemerintah dan Pegawai Negeri*. Jakarta: Penerbit, Prisma 12, LP3ES.
- Gary Yukl 2009, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: edisi ke lima. Alih bahasa, Budi Supriyanto. Penerbit, PT Indeks.
- Gujarati, Damodar, 1995. *Ekonometrika Dasar*, Jakarta: Alih bahasa, Drs. Ak. Sumarno Zain, MBA. Penerbit, Erlangga.
- Gibson, James, L., John M. Ivancevich., dan James H. Donelli. 1997. *Organisasi Jilid 1 dan 2 (terjemahan Nunuk Adiarni)*, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Handyaningrat, Suwarno, 1996. *Pengantar Studi Ilmu administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Penerbit, PT Toko Gunung Agung.

- Hannula, M. (1999), "Expedient total productivity measurement", Industrial Management and Business Administration Series No. 1, Acta Polytechnica Scandinavica, Espoo.
- Handoko, T. Hani. 1984. Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi. Yogyakarta: Penerbit, BPFE. Anggota IKAPI.
- Oemar Hamalik, 2009. Kurikulum dan Pembelajaran. Jakarta: Penerbit, Bumi Aksara.
- Indriantoro, Nur. dan Bambang Supomo, 1999. Metodologi Penelitian Bisnis, Untuk Akutansi dan Manajemen. Yogyakarta: Penerbit, BPFE.
- Jones, CH O. 1986. An Introduction to The Study Of Public Policy, California USA: Book / Cole Publishing Company.
- Kartono, Kartini 2010. Pemimpin dan Kepemimpinan. Jakarta: Penerbit, Rajawali Press.
- Lembaga Administrasi Negara, Keputusan Ketua Lembaga Administrasi Negara Nomor : 304 A/IX/6/4/1995, Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.
- Mali, Paul, 1978. Improving Total Productivity, MBO Strategies for Business Government, and Not Profile Organizations. New York, Chuchester, Brisbane, Toronto: John Wiley & Sons.
- Nawawi, Hadari dan Hadari Martini, 1994. Ilmu Administrasi. Jakarta: Penerbit, Ghalia Indonesia.
- Rasyid, Harun, 1997. Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala. Program Studi Ilmu – ilmu Sosial, Bandung: Program Pasca Sarjana UNPAD.
- Randaal S. Schuler dan Susan E. Jackson, 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia. Menghadapi Abad ke – 21. Jakarta: Penerbit, Erlangga. Jl. H. Baping Raya No. 100. Ciracas, ANGGOTA IKAPI.
- Rusli Budiman, 2013. Kebijakan Publik Membangun Pelayanan Publik yang Responsif. Bandung: Penerbit, Hakim Publishing.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi, 2009. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta. Penerbit: PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins P, Stephen – Timothy A. Judge, 2009. Perilaku Organisasi. Jakarta. Penerbit : Salemba Empat.
- Saksono, Slamet. 1999. Administrasi Kepegawaian, Jakarta: Gloria.
- Sastrohadiwiro, B. Siswanto, 2005. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administratif dan Operasional, Jakarta: Penerbit, Bumi Aksara.
- Sedarmayanti, 2009. Sumber daya manusia dan produktivitas kerja. Bandung: Penerbit, Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P., 1997. Organisasi, Kepemimpinan & Perilaku Administrasi. Jakarta: Penerbit, PT. Toko Gunung Agung.
- , 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Penerbit, Bumi Aksara.
- , 1994. Teori dan Praktek Kepemimpinan. Jakarta : Penerbit, Rineka Cipta.
- Steer, Richard. M., 1995. Pengukuran Efektivitas Organisasi. Terjemahan Magdalena, Jakarta: Erlangga.
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendi, 1999. Metode Penelitian Survei. Cetakan ke 2, Jakarta: LP3ES.
- Simanjuntak J. Payaman. 1998 Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia. Jakarta: Penerbit, Fakultas Ekonomi UI.
- Sugiyono, 2009. Metode Penelitian Administrasi, Bandung: Penerbit, CV. Alfabeta.
- dan Wibowo Eri. 2002. Statistik Untuk Penelitian Dan Aplikasinya dengan SPSS 10.0 For Windows. Bandung: Penerbit, Alfabeta.
- Suradinata Ermaya, 1996. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Penerbit, CV. Ramadan.
- Suhartono, Irawan, 2000. Metode Penelitian Sosial Suatu tehnik penelitian bidang kesejahteraan sosial dan ilmu sosial lainnya. Bandung: Penerbit, PT Remaja Rosdakarya.
- Syuhadhak, Mukhamad. 1995. Administrasi Kepegawaian Negara: Teori dan Praktek Penyelenggaraan di Indonesia. Jakarta: Penerbit, PT Toko Gunung Agung.
- Sumanth, David J. 1984. Productivity Engineering And Management (Productivity Measurement, Evaluation, Planning, and Improvement in Manufacturing and Service Organizations) New York: McGraw-Hill.
- Soekarso, dkk. 2010. Teori Kepemimpinan. Penerbit: Mitra Wacana Media. Jakarta
- Tangen, S. (2005), "Identifying future challenges for Productivity research: evidence from Finland", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol.54 No.1.

- Thoha, Miftah, 1995, Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku, Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- Tyson, Shaun and Tony Jackson, 2000. Perilaku Organisasi. Yogyakarta. Penerbit: ANDI and Pearson Education Asia Pte. Ltd
- Yuniarsih Tjutju dan Suwanto, 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian. Bandung: Penerbit, Alfabeta.