

ANALISIS KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI DI WILAYAH KERJA BADAN KELUARGA BERENCANA DAN PEMBERDAYAAN PEREMPUAN KOTA PALEMBANG

Herman Brawijaya, Asmaripa Ainy, Anita Rahmiwati
Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Sriwijaya

ANALYSIS OF THE CHARACTERISTICS OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE WORKING AREA OF THE AGENCY OF FAMILY PLANNING AND WOMEN EMPOWERMENT CITY OF PALEMBANG

ABSTRACT

Background: The Achievement of program from Government Agency Performance Report of National Family Planning Coordinating Board 2014 and from The Strategic Plan of The Agency of Family Planning and Women Empowerment City of Palembang 2013-2018 showed that the Trend achievement of program tends to decline. Its inaccessibility between the target and the realization of the program showed symptoms of low performance. Some experts revealed that high and low performance of employees due to the characteristics of organizational culture. The study aim is analyse of the characteristic of organizational culture

Method: This research used descriptive method with qualitative approach. Research units located in head office of The Agency of Family Planning and Women Empowerment City of Palembang, District Bukit Kecil and District Sematang Borang. The data was obtained from indepth interview with 9 informants consisting from one person Agency Secretary, two persons Head of Division, two persons Head of Technical Implementation Unit and four persons Family Planning Field Worker. Variable in this research was innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation and team orientation. Validity of data was done by triangulation of sources and methods.

Result: At the level town and districts showed that was found the characteristic of innovation and risk-taking through modification program. The characteristic of attention to detail was executed in the operational technical program from planning, budgeting and implementing of activity. The characteristic of outcome orientation also was made in each level of the working system through coordination with various partners. The characteristic of people orientation and the characteristic of team orientation formed because of many supported by the rules of government and head of the institution in establishing a system of collaborative work among employees.

Conclusion: The characteristics of organizational culture at head office of The Agency of Family Planning and Women Empowerment City of Palembang showed that five variables was studied more visible dominant than the characteristics of organizational culture at the District Bukit Kecil and District Sematang Borang.

Keywords: Organizational Culture, Family Planning, Achievement of Program

ABSTRAK

Latar Belakang: Pencapaian program dari Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) 2014 dan dari Rencana Strategis Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan (BKB-PP) 2013-2018 Kota Palembang menunjukkan bahwa *Trend* pencapaian program cenderung menurun. Adanya ketidaktercapaian antara target dan realisasi program menunjukkan gejala pelaksanaan kinerja yang rendah. Beberapa pakar mengungkapkan bahwa tinggi dan rendahnya kinerja pegawai disebabkan oleh karakteristik budaya organisasi. Studi ini bertujuan menganalisis karakteristik budaya organisasi

Metode: Menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Unit penelitian dilakukan di kantor pusat BKB-PP Kota Palembang, Kecamatan Bukit Kecil dan Kecamatan Sematang Borang. Data yang diperoleh berasal dari wawancara mendalam terhadap 9 informan terdiri dari satu orang sekretaris badan, dua orang kepala bidang, dua orang kepala unit pelaksana teknis dan empat orang petugas lapangan KB. Variabel dalam penelitian ini adalah inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang dan orientasi tim. Validitas data dilakukan dengan melakukan triangulasi sumber dan metode.

Hasil Penelitian: Hasil penelitian di tingkat kota dan tingkat kecamatan menunjukkan bahwa telah ditemukan adanya karakteristik inovasi dan pengambilan risiko melalui modifikasi program. Karakteristik perhatian terhadap detail telah dijalankan dalam teknis operasional program dari perencanaan, penganggaran dan pelaksanaan kegiatan. Karakteristik orientasi hasil juga telah dilakukan di tiap jenjang sistem kerja melalui koordinasi dengan berbagai mitra. Karakteristik orientasi orang dan orientasi tim terbentuk karena banyak didukung oleh aturan dari pemerintah dan pimpinan instansi dalam membangun sistem kerja kolaborasi antar pegawai.

Kesimpulan: Karakteristik budaya organisasi di Kantor Pusat BKB-PP Kota Palembang menunjukkan bahwa lima variabel yang diteliti lebih terlihat dominan dibandingkan dengan karakteristik budaya organisasi di Kecamatan Bukit Kecil dan Kecamatan Sematang Borang.

Kata Kunci: budaya organisasi, keluarga berencana, pencapaian program

PENDAHULUAN

Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kota Palembang merupakan sebuah organisasi pemerintahan yang memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuannya. Sumber daya tersebut antara lain terdiri atas sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya manusia, sumber daya ilmu pengetahuan dan sumber daya teknologi.¹ Diantara sumber daya tersebut, sumber daya yang terpenting adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia kini makin berperan besar bagi kesuksesan suatu organisasi.² Program KB sebagai salah satu kebijakan pemerintah dalam bidang kependudukan, memiliki implikasi yang tinggi terhadap pembangunan kesehatan yang bersifat kuantitatif dan kualitatif.³

Data pencapaian program di Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kota Palembang menunjukkan bahwa persentase kebutuhan KB tidak terlayani (*unmet need*) baru mencapai 66,2%, persentase Keluarga Pra-Sejahtera (KPS) dan Keluarga Sejahtera Tingkat I (KS I) yang ikut dalam kelompok Usaha Peningkatan Pendapatan Keluarga Sejahtera (UPPKS) 75,6%, jumlah keluarga yang aktif dalam Bina Keluarga Balita (BKB) baru 65,2% dan Bina Keluarga Remaja (BKR) hanya mencapai 62,5%. Pencapaian program sejak 2011 cenderung menurun.⁴ Ditambah lagi data dari Rencana Strategis BKB-PP Kota Palembang 2008-2013 menunjukkan bahwa program yang dibuat belum mencapai target dan bahkan jauh dari target sasaran yakni program ketersediaan kebijakan bidang perempuan dan

perlindungan anak ditargetkan 80% tapi realisasi sasaran hanya 6,25%, jumlah kelurahan yang memiliki UPPKS aktif hanya 5,14% dari target 80%, sosialisasi kesehatan reproduksi remaja hanya mencapai 0,13% dari target 80%, ketersediaan informasi tumbuh kembang anak hanya 17,65% dari target 60% dan tingkat pertumbuhan kelompok masyarakat peduli KB sebesar 45,53% dari target 90%.⁵

Capaian program tidak sesuai target yang telah ditetapkan menunjukkan gejala pelaksanaan kinerja yang rendah.⁶ Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.⁷ Tinggi dan rendahnya kinerja pegawai disebabkan oleh faktor budaya organisasi yang dipersepsikan dengan variabel yakni inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan stabilitas.⁸

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan metode kualitatif. Informan dipilih melalui teknik *purposive sampling* dengan jumlah informan 9 orang yang terdiri dari Sekretaris Badan, Kepala Bidang, Kepala Unit Pelaksana Badan dan Petugas Lapangan Keluarga Berencana. Unit analisis dalam penelitian ini adalah wilayah kerja Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kota Palembang

dengan dipilih tiga unit kerja yakni Kantor Pusat BKB-PP Kota Palembang dan dua kecamatan dengan pencapaian program tertinggi dan terendah. Kedua kecamatan tersebut adalah Kecamatan Bukit Kecil dan

Kecamatan Sematang Borang. Triangulasi yang digunakan yaitu triangulasi sumber dan metode.⁹ Analisis data dilakukan dengan *data reduction*, *data display* dan *conclusion drawing/ verification*.¹⁰

HASIL PENELITIAN

Inovasi dan Pengambilan Risiko

Tabel 1.
Kutipan Hasil Wawancara Mendalam Inovasi dan Pengambilan Risiko

Kepala Bidang KB-KR	Kepala Bidang KS-PK	Kepala UPTB Kecamatan Bukit Kecil	Kepala UPTB Kecamatan Sematang Borang
“ Mereka menyusun sesuai mereka yang mau. Ada yang beda satu dua program, mungkin penambahan setiap tahun. Ada yang dari yang lama dimodifikasi aja, sasarannya diganti karena program itu kan ada mata rekeningnya gak bisa diganti-ganti. Lihat data dan kebutuhan yang pasti ... ” (SYN)	“ Kami membiasakan dengan diskusi, kadang-kadang ado rapat khusus formal, non-formal jugo ado. Staf-staf disini biso ngenjuk ide ...” (HM)	“ ... Kami membahas rencana kerja itu saat staff meeting bersama seluruh PLKB. Mereka dapat memberi masukan kegiatan apa yang akan dilakukan di kelurahan. Iya mereka kan yang mengajukan kegiatan untuk kelurahannya berarti kegiatan tersebut harus berjalan optimal ... ” (EF)	“ ... dalam staff meeting disitu mereka boleh memberikan pendapat atau memberikan keluhan atau kendala mereka di lapangan atau mungkin ada upaya yang mereka ingin lakukan ... ” (NA)
PLKB Kecamatan Bukit Kecil	PLKB Kecamatan Bukit Kecil	PLKB Kecamatan Sematang Borang	PLKB Kecamatan Sematang Borang
“...lebih bertanggungjawab dalam membuat kegiatan kerja kecamatan, berdasarkan arahan dari kota. PLKB memberikan masukan, apo evaluasi kegiatan kami di kelurahan atau bisa jugo yang benar-benar baru. Punya tanggungjawab lebih...”(L)	“ ... Ka UPTB perlu lebih aktif. Kito kasih usulan kegiatan di kecamatan atau untuk kelurahan masing-masing. Kalu kito ngusulke bearti siap dengan konsekuensi dan risiko...”(R)	“Dio yang ngatur, koordinir, bahas samo-samo dengan seluruh PLKB. Buat pertemuan khusus, PLKB dapat ngusul ke Ka UPTB kegiatan apo yang nak diusulke apo-apo bae, gek disepakati bersamo. Berusaha biar kegiatan yang saya usulken itu berhasil...”(No)	“ ... Ka UPTB itulah yang awalnya, inisiatif awal.Mengusulkan apa-apa yang mau dilakukan di kelurahan masing-masing. Kami belajar bertanggungjawab...”(HL)

Berdasarkan kutipan wawancara di atas dapat diketahui bahwa para pegawai memiliki peran dalam penyusunan program kerja melalui diskusi dan *staff meeting*. Pegawai dapat memberikan pendapat untuk program kerja yang akan dilakukan atau evaluasi terhadap apa yang telah dilakukan. Program kerja yang diusulkan tersebut kemungkinan

besar di modifikasi dari program tahun sebelumnya untuk menyesuaikan dengan rencana anggaran dan kode rekening dengan merujuk pertimbangan data dan kebutuhan. Jika usulan program disetujui maka pegawai yang mengusulkan tersebut bertanggungjawab agar program tersebut berjalan optimal.

Perhatian terhadap Detail

Tabel 2.
Kutipan Hasil Wawancara Mendalam Perhatian terhadap Detail

Kepala Bidang KB-KR	Kepala Bidang KS-PK	Kepala UPTB Kecamatan Bukit Kecil	Kepala UPTB Kecamatan Sematang Borang
<p>"Pertamakan dari perencanaan akan memberitahu setiap bidang bahwa akan ada penyusunan program. Saya mendelegasikan ke kasubbid-kasubbid. Setelah itu saya lihat, saya rekap ulang jadi anggaran bidang. Setelah anggaran bidang selesai dikonsultasikan lagi ke bagian perencanaan. Pada akhir triwulan satu, bulan Maret atau bulan Februari, kita sudah persiapan untuk persiapan surat menyurat dan konsolidasinya dengan pihak terkait." (SYN)</p>	<p>"... kito ajukan ke bidang perencanaan. Agek dio menyampaikan ke Bappeda. Dari Bappeda dibahas akhirnya keluar daftar anggaran yang disetujui. Setelah disahkan anggaran kito mulai menentukan jadwal pelaksanaan, pematernya siapa baru kito panggil peserta, kalu untuk kegiatan. Kito cek, kito telpon, selalu ado cek and ricek. Kito selalu membiasakan itu pada saat pelaksanaan." (HM)</p>	<p>"Setelah anggarannya ada, kita baru buat perencanaan mulai dari tanggal penyuluhan, pateri dan tanggalnya. Setelah itu ya kita berkoordinasi dengan berbagai pihak..." (EF)</p>	<p>"Setiap PLKB semua sudah mempunyai basic ilmu penyuluhan karena kami sesuai dengan tugas kami sebagai penyuluh. Mereka akan memberikan penyuluhan dengan melalui memanfaatkan saat pelayanan posyandu atau pertemuan PKK. Memang kita sebagai tenaga penyuluh..." (NA)</p>
PLKB Kecamatan Bukit Kecil	PLKB Kecamatan Bukit Kecil	PLKB Kecamatan Sematang Borang	PLKB Kecamatan Sematang Borang
<p>"Pertama itu kito pembinaan dulu baru penyuluhan. Kalu pelayanan itu bagian kesehatannya, yang pembinaan samo penyuluhan tadi bagian kito, bagian KB. Kito adakan pertemuan kumpul-kumpul kan sekaligus menyampaikan materi. Di pelayanan ini peranan kami selaku PLKB cuman mencari akseptor KB siapa yang mau ikut, teknisnyo ado di bidan..." (L)</p>	<p>Urutannya yo kito penyuluhan dulu setelah itu kita bina. Kita mengatur waktu sama tempatnya. Kalu pelayanan tadi itu wilayah puskes ada bidannya kan. Nah kalu penyuluhan ini sasarannya masyarakat. Jadwal, tempat kalu pematernya bisa dari PLKB ataupun dari kota." (R)</p>	<p>"Pertama tu pendekatan dulu, kedua itu baru kito setelah data ado baru kito tentuke nak pelayanan apo idak. Pendekatan dulu ke lurahnya, ke kadernyo, ke tokoh masyarakatnyo tipikalnyo cakmano. Tergantung datanyo baru pelayanan, sudah tahu ado data baru pelayanan sebelum pelayanan tentu penyuluhan dulu." (No)</p>	<p>"... awal pertama itu pembinaan dulu baru. Pembinaan terhadap kader dan calon akseptor, biasanya kadang-kadang dikumpulkan di kelurahan masing-masing atau pada saat posyandu. Disitu kita bisa sedikit demi sedikit memberikan sosialisasi atau penyuluhan KB dan biasanya pelayanan diadakan sesuai dengan jadwal..." (HL)</p>

Berdasarkan kutipan wawancara di atas dapat di ketahui bahwa pelaksanaan operasional program diawali dari pembahasan anggaran. Tahapan awal program terkhusus penyusunan anggaran sudah memiliki prosedur baku yang berlaku tiap instansi Pemerintah Kota Palembang. Setelah itu tiap bidang membuat teknis perencanaan tiap bidang mulai dari waktu, pateri, sasaran, kepanitiaan dan saat pelaksanaan selalu dilakukan koordinasi dengan pihak-pihak terkait. Pelaksanaan penyuluhan tingkat kecamatan dimulai dari perencanaan menyusun teknis operasional untuk penyuluhan seperti waktu, pateri, sasaran. Dan juga melakukan koordinasi dengan

berbagai pihak guna membantu penyuluhan KB ini. Petugas Lapangan KB (PLKB) dapat berperan sebagai penyuluh karena setiap PLKB memiliki ilmu dasar penyuluhan sehingga dapat berperan penting saat penyuluhan. Adapun teknis pelaksanaan tingkat kelurahan dimulai dari penyuluhan, pembinaan dan pelayanan diawali koordinasi dengan perangkat daerah untuk melihat data pengguna KB sehingga dapat dibuat tindakan awal. Pembinaan dilakukan dengan mengumpulkan kader dan calon akseptor, lalu penyuluhan kepada masyarakat diberi materi tentang KB baik oleh PLKB ataupun dari kota dan terakhir dilakukan pelayanan oleh bidan sebagai tenaga medis pelaksana.

Orientasi Hasil

Tabel 3.
Kutipan Hasil Wawancara Mendalam Orientasi Hasil

Kepala Bidang KB-KR	Kepala Bidang KS-PK	Kepala UPTB Kecamatan Bukit Kecil	Kepala UPTB Kecamatan Sematang Borang
<p>“ ... jauh-jauh hari kito sudah beradvokasi ke tempat mereka. Kalu kami mitra kerjanya kebanyakan dinas kesehatan kalu instansi secara umum, dinas pendidikan sama PKK. Kalu secara organisasi IDI, PMI. Supaya programnya berjalan lancar dan yang diharapkan tercapai sesuai dengan tujuan TOR anggaran kan. Kita membaca tujuan dari Rencana Kerja Anggaran, ada masukkannya, keluarannya, hasilnya apa ... ” (SYN)</p>	<p>“ Kito selalu koordinasi dengan pihak laen dengan Diknas, Pendidikan Nasional di bidang Pendidikan Non Formal, kito bekerjasamo di bidang BKB. Supayo program kito bejalan ado dapat dukungan dari lintas sektor. Cuman kito mengajak. Kito punyo sasarannyo, yang akan dilombakan, indikator ... ” (HM)</p>	<p>“ ... untuk mengetahui sejauhmana program KB itu tercapai dengan memantau mengawasi. Koordinasi dengan berbagai pihak sebelum monev itu. Kita menetapkan sasaran yang jelas, output dari monev ini apa ... ” (EF)</p>	<p>“ ... melalui tadi staff meeting bisa memonitoring pekerjaan mereka. Di kota rapat feedback dari hasil pelaporan. PLKB dan Ka UPTB yang melakukan monitoring. Turun ke lapangan, mengadakan kunjungan ke kader-kader terus bisa juga kami mengadakan kunjungan ke mitra kerja ... ” (NA)</p>
PLKB Kecamatan Bukit Kecil	PLKB Kecamatan Bukit Kecil	PLKB Kecamatan Sematang Borang	PLKB Kecamatan Sematang Borang
<p>“ Kalu di Talang Semut ini ado UPPKS. Ado pertemuan rutin untuk mereka kan hasil dari UPPKS itu, mereka buat untuk jual kan. Peran kami hanya sebagai fasilitator saja, sumber dana UPPKS itu dari BKBPP ... ” (L)</p>	<p>“ Ado BKB. Untuk menggerakannya itu tidak harus PLKB ataupun kader tapi jugo ibu-ibu PUS. BKB itu bukan balitanya yang jadi sasaran tapi ibu-ibu PUS yang punyo balita ... ” (R)</p>	<p>“ ... IMP itu Instansi Masyarakat Perkotaan. IMP itu banyak kegiatannyo. Bentuknyo kalu disini, dalam arisan PKK bisa, dalam arisan RT bisa, di posyandu bisa. PLKBnya bisa ... ” (No)</p>	<p>“ Kalau IMP biasanya kami sebagai penghubung antara kader dengan pihak yang mengadakan pembinaan, biasanya dari BKBPP Kota Palembang ... ” (HL)</p>

Berdasarkan kutipan wawancara di atas dapat diketahui bahwa tiap bidang membangun mitra dengan bidang dari instansi lainnya baik secara umum ataupun pribadi agar tujuan program dapat tercapai. Selain itu juga mengacu pada Rencana Kerja Anggaran (RKA) maupun Petunjuk Teknis (Juknis) yang dimiliki tiap bidang dimana terdapat masukan, keluaran dan indikator keberhasilan program. Monitoring dan Evaluasi (Monev) terkhusus di tingkat kecamatan dilakukan oleh Petugas Lapangan KB maupun kader. Monitoring dan evaluasi oleh PLKB dapat melalui *staff meeting* sedangkan bagi kader dengan cara mengadakan kunjungan ke kader dan mitra kerja kader seperti pustu, puskesmas,

posyandu. Sebelum monitoring dan evaluasi dilakukan perlu ada koordinasi atau kunjungan dengan berbagai pihak dan juga diperlukan kerjasama yang baik dan sasaran yang jelas saat pelaksanaan. Hasil dari monitoring dan evaluasi kegiatan yang dilakukan tersebut akan disampaikan di tingkat kota sebagai bentuk pelaporan. Tiap PLKB di kelurahan telah memiliki kelompok binaan akseptor KB yang beragam yaitu Institusi Masyarakat Perkotaan (IMP), Usaha Peningkatan Pendapatan Keluarga Sejahtera (UPPKS) dan Bina Keluarga Balita (BKB). Pelaksanaan kelompok akseptor KB tersebut dilakukan dengan adanya penyuluhan, pertemuan rutin dan PLKB membantu memfasilitasi dan menggerakkan PUS. Agar

kelompok akseptor tersebut berkontribusi dalam kegiatan KB maka dilibatkan dengan mitra, misalnya saat posyandu, PLKB dapat menggerakkan Bina Keluarga Balita.

Orientasi Orang

Tabel 4.
Kutipan Hasil Wawancara Mendalam Orientasi Orang

Sekretaris Badan	Kepala Bidang KB-KR	Kepala Bidang KS-PK	Kepala UPTB Kecamatan Bukit Kecil	Kepala UPTB Kecamatan Sematang Borang
“ ... kedisiplinan itu memang ada aturannya. Aturan disiplin dari Pemkot Kota Palembang. Kalau itu dilanggar, kita berikan sanksi administrasi teguran baik lisan maupun tertulis. Paling penghargaan ucapan terima kasih, kalau itu memungkinkan nah itu ada rencana ... ” (NP)	“ ... kita aturannya satu, di badan BKBPP, saya tinggal mengulangi kembali. Disiplin dari segi waktu dan pekerjaan. ” (SYN)	“ Disiplin sesuai aturan pemerintah. Ado disiplin waktu kerja dan penyelesaian pekerjaan. ” (HM)	“ ... kita ini punya tugas kantor. Saya menekankan kemandirian tentang disiplin kepada mereka ... ” (EF)	“ ... sesuai standar disiplin yang telah disepakati oleh pemerintah. Karena mereka punya wilayah masing-masing jadi mereka diberi wewenang untuk tidak mesti harus di kecamatan ... ” (NA)
“ Kita terima masukan dan saran, kita terima, terima dulu nanti kita pikirkan dan kalau ini perlu dibahas akan kita bahas kalau tidak ya saran cukup kita terima dan akan kita terapkan kalau itu baik ... ” (NP)	“ ... sangat menerima saran selagi saran itu bisa diterapkan, bisa untuk kemajuan program dan kemajuan bidang. ” (SYN)	“ ... kito tampung nanti didiskusikan. Yo kito terimo kito tampung, kito cek bertentangan dak. ” (HM)	“ Saya menerima selalu masukan dan saran dari PLKB maupun kader. Saran itu kita lihat lagi bisa tidak dilakukan. ” (EF)	“ Saya terbuka, mereka boleh ngeritik saya dan saya bisa menerima saran-saran untuk program karena prinsip kita berdasarkan kerjasama yang baik. ” (NA)
“ ... menerapkan disiplin yang ada. Kalau kegiatan non-formal itu kegiatan yang telah dijadwalkan oleh Pemerintah Kota Palembang, kita tinggal mengikutsertakan. ” (NP)	“ ... menanamkan untuk saling menghargai dan saling menghormati. Ada kegiatan non formal, refreshing ... ” (SYN)	“ ... kito keterbukaan dan membiasakan tidak membeda-bedakan, semuanya samo memang beda tanggungjawab ... ” (HM)	“ ... harus ada kerjasama yang baik. Iya kadang-kadang kalau ada waktu luang ... ” (EF)	“ ... Staff meeting adalah salah satu cara saya untuk menjaga kekompakan. Berkumpul kalau ada waktu luang. ” (NA)
“ ... kita berikan dulu arahan sesuai dengan kebijakan, baik itu mengenai kedisiplinan waktu dalam bekerja kemudian pemakaian uniform atau pakaian dinas yang harus mereka pakai. Mereka dilibatkan dalam setiap kegiatan. Kasubbid lah yang membina dan mengarahkan ... ” (NP)	“ ... kita ajarin perlahan-lahan. Memperkenalkannya orang Tata Usaha, saya perkenalkan ke staf-staf. ” (SYN)	“ ... kito kenalkan dulu program kerjanya, sistem kerja kita, tanggungjawab kito, kewajiban kito di ruangan ini. Kan kekeluargaan kerjanya, informal ... ” (HM)	“ ... perlu dibina dulu. Membuat iklim kekeluargaan. Mencintai pekerjaan ... ” (EF)	“ ... petugas baru ataupun petugas lama itu sama. Saya perkenalkan dengan pemegang wilayah disitu seperti pak lurah. Saya tinggal memberikan garis besarnya, mereka itu baru, dalam arti kata penempatannya ... ” (NA)

Berdasarkan kutipan wawancara di atas dapat diketahui bahwa aturan kedisiplinan telah ada standar dari Pemerintah Kota Palembang hanya tinggal menerapkan dan mengingatkan kepada seluruh pegawai. Kedisiplinan dari segi waktu dan penyelesaian pekerjaan merupakan hal penting. Kelonggaran waktu diperbolehkan tapi harus ada komunikasi. Ada sanksi dari instansi dan ada penghargaan dari pemerintah pusat. Setiap saran dan masukkan yang ada diterima lalu dibahas dan dapat diterapkan jika itu untuk kemajuan program maupun kemajuan bidang, namun jika tidak maka hanya sebatas diterima. Kekompakan pegawai dapat dibentuk melalui adanya kesadaran untuk saling menghargai dan saling menghormati dari sisi kedisiplinan atau kerjasama. Bisa juga dengan pertemuan saat mengikuti

kegiatan di luar instansi seperti Peringatan Hari Besar Islam yang diselenggarakan oleh Pemerintah Kota Palembang atau membuat kegiatan non-formal yang tidak terencana jika memiliki waktu luang sebagai cara mendekatkan satu sama lain sekaligus menjadi *refreshing*.

Upaya yang dilakukan terhadap pegawai baru dengan memberikan arahan sesuai aturan yang telah disepakati. Subbagian Kepegawaian memegang peran pertama dalam memberitahukan pegawai baru kepada seluruh pegawai. Selanjutnya, kepala bidang yang akan memberikan arahan mengenai hak dan kewajiban. Di tingkat kecamatan, pegawai baru juga diperkenalkan dengan mitra seperti lurah sebagai salah satu penanggung jawab setempat.

Orientasi Tim

Tabel 5.
Kutipan Hasil Wawancara Mendalam Orientasi Tim

Sekretaris Badan	Kepala Bidang KB-KR	Kepala Bidang KS-PK
<p>“ ... eselon itu kan ditunjuk ya dipercayakan oleh pemerintah kota tinggal mereka menduduki. Diadakan sistem kolaborasi koordinasi antar-bidang, saling bantu-membantu dalam kegiatan. Suasana kerja yang kondusif, laksanakan koordinasi, selesaikan tugas sesuai dengan tupoksi masing-masing ... ” (NP)</p>	<p>“ ... harus berkoordinasi antar unit kerja jangan sampe programnya bersamaan. Jarang ada jadwal tumburan. Selagi tidak menentang, tidak bertentangan kita dukung ... ” (SYN)</p>	<p>“ ... Kasubbid yang bersangkutan sebagai koordinator tapi pada saat pelaksanaan tetep sama-sama. Kami mengatur jadwal kegiatan jangan sampe tumburan. Penanggungjawab tetep subbid ini tapi tetep saling membantu. Kito pelajari dulu, kalau memang bisa mendukung program dan tidak bertentangan, pasti didukung. ” (HM)</p>

Berdasarkan kutipan wawancara di atas dapat diketahui bahwa kepala di tiap bidang bukan dipilih melainkan ditunjuk oleh Pemerintah Kota Palembang, maka dilakukan sistem kolaborasi koordinasi antar bidang agar saling bantu-membantu. Instansi hanya memfasilitasi para pegawai dengan menciptakan iklim kerja kondusif, menjalankan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) masing-masing dan melakukan koordinasi satu sama lain. Kepala Bidang merancang program dimana satu orang menjadi

penanggungjawab tapi seluruhnya saling membantu sehingga diatur jadwal pelaksanaan program tidak bersamaan agar tetap saling koordinasi satu sama lain. Tiap pimpinan tentu mempunyai kebijakan untuk instansi dimana kebijakan tersebut akan didukung oleh jajaran dibawahnya selagi tidak melanggar aturan yang ada dan juga dapat mendorong kemajuan program.

PEMBAHASAN

Inovasi dan Pengambilan Risiko

Triangulasi yang dilakukan peneliti dengan menelaah dokumen Rencana Strategis Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kota Palembang 2013-2018 menunjukkan bahwa sebuah program yang sama dilakukan untuk lima tahun kedepan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa penerapan inovasi dan risiko telah dilakukan meskipun dalam ruang lingkup terbatas. Adanya keterlibatan pegawai dalam modifikasi program kerja yang telah dilakukan sebelumnya menggambarkan bahwa adanya sebuah inovasi dan pengambilan risiko tetapi penerapan inovasi dan risiko tersebut sebatas modifikasi program karena program tersebut memiliki aturan administratif yang dirancang tiap lima tahun. Hal tersebut didukung dengan penelitian Mirnasari menyatakan bahwa salah satu hambatan adanya inovasi pada pelayanan publik adalah hambatan administratif yang membuat sistem dalam berinovasi menjadi tidak fleksibel.¹¹

Perhatian terhadap Detail

Triangulasi yang dilakukan peneliti kepada Kepala Unit Pelaksana Teknis Badan menyatakan bahwa pelaksanaan di lapangan tidak terlalu memperhatikan tahapan penyuluhan, pembinaan dan pelayanan secara berurutan karena PLKB bekerja secara dinamis dan fleksibilitas. PLKB disebut juga sebagai orang lapangan yang dituntut untuk saling bersinergi di luar kantor dengan mitra seperti Lurah, Puskesmas, Puskesmas Pembantu (Pustu), ketua RT/ RW dan kader KB di tempat informal semisal temu di luar jam kantor atau di rumah pribadi. Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 87 Tahun 2014 Tentang Perkembangan Kependudukan dan Pembangunan Keluarga, Keluarga Berencana dan Sistem Informasi Keluarga menyebutkan bahwa bentuk kegiatan pembinaan kegiatan KB meliputi Komunikasi Informasi Edukasi (KIE), penyediaan sarana prasarana dan upaya pembinaan lainnya sedangkan pelayanan KB

dilakukan oleh tenaga kesehatan dan atau tenaga lain yang terlatih sesuai dengan kewenangannya di fasilitas pelayanan kesehatan.¹² Jika merujuk pada pedoman tersebut, tahapan kegiatan KB yaitu kegiatan pembinaan yang dilakukan kepada masyarakat dan pelayanan yang dilakukan di tingkat kecamatan dan kelurahan cukup sesuai dengan panduan kerja.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa penerapan perhatian terhadap detail sebagai dimensi budaya organisasi telah dijalankan dalam teknis pelaksanaan. Di tingkat kota, pegawai dituntut untuk memberikan perhatian mendetail dalam teknis operasional program mulai dari penganggaran, perencanaan hingga pelaksanaan sedangkan di kecamatan dan kelurahan, pegawai perlu menjalankan pelaksanaan KB seperti penyuluhan, pembinaan dan pelayanan secara detail.

Orientasi Hasil

Penelitian Kadafi menyatakan bahwa pentingnya peranan orientasi hasil terhadap kinerja diterjemahkan sebagai budaya kuat dibandingkan dengan kerjasama tim.¹³ Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tiap bidang membangun mitra dengan bidang dari instansi pemerintah daerah yakni Dinas Kesehatan (Dinkes), Dinas Pendidikan (Disdik) ataupun dengan organisasi semisal Pembinaan Kesejahteraan Keluarga (PKK), Palang Merah Indonesia (PMI) dan Ikatan Dokter Indonesia (IDI) agar tujuan program dapat tercapai. Selain itu juga mengacu pada rencana kerja anggaran maupun juknis yang dimiliki tiap bidang dimana terdapat masukan, keluaran dan indikator keberhasilan program. Triangulasi yang dilakukan peneliti dengan menelaah Rencana Strategis Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kota Palembang 2013-2018, tercantum bahwa tiap program di masing-masing bidang memiliki *input*, *output*, *outcome* dan indikator sasaran.

Monitoring dan evaluasi dilakukan untuk mengetahui pencapaian program KB agar tepat sasaran dan hasilnya baik. Sasaran dari monitoring dan evaluasi terkhusus di tingkat kecamatan dilakukan oleh PLKB maupun kader. Untuk PLKB dapat melalui *staff meeting* sedangkan bagi kader dengan cara mengadakan kunjungan ke kader dan mitra kerja kader seperti pustu, puskesmas, posyandu. Sebelum monitoring dan evaluasi berlangsung dilakukan koordinasi atau kunjungan dengan berbagai pihak. Adanya kerjasama yang baik dan sasaran yang jelas saat pelaksanaan monitoring dan evaluasi juga perlu diperhatikan. Hasil dari monev kegiatan yang dilakukan tersebut akan disampaikan di tingkat kota sebagai bentuk pelaporan.

Menurut pedoman pelaksanaan peningkatan program KB tahun 2012, pemantauan/monitoring dan evaluasi dimaksudkan untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan kegiatan KB di lingkungan. Pemantauan/ monitoring dapat dilaksanakan pada saat kegiatan maupun sesudah kegiatan selesai dilaksanakan melalui pencatatan dan pelaporan, kunjungan lapangan dan evaluasi. Forum yang digunakan untuk menyampaikan hasil evaluasi adalah *review*, pertemuan rutin, rakor dan seminar.¹⁴

Tiap kelurahan telah memiliki kelompok binaan akseptor KB yang beragam yaitu Institusi Masyarakat Perkotaan (IMP), Usaha Peningkatan Pendapatan Keluarga Sejahtera (UPPKS) dan Bina Keluarga Balita (BKB). Pelaksanaan kelompok akseptor KB tersebut dilakukan dengan adanya penyuluhan dan pertemuan rutin. Peran PLKB membantu memfasilitasi dan menggerakkan PUS serta sebagai penghubung antara sasaran binaan dengan pihak yang mengadakan pembinaan biasanya dari KBPP Kota Palembang. Agar kelompok akseptor tersebut berkontribusi dalam kegiatan KB maka dilibatkan dengan mitra, misalnya saat jadwal posyandu, PLKB dapat menggerakkan Bina Keluarga Balita. Menurut Pedoman Pelaksanaan Peningkatan Program KB Tahun 2012, pertemuan antar

kelompok binaan akseptor KB dapat berupa pertemuan rutin atau rapat koordinasi (rakor) desa dan kecamatan.¹⁴

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa orientasi pada hasil di tiap jenjang sistem kerja instansi telah tersedia. Adanya koordinasi dengan berbagai mitra terkait di wilayah kerja masing-masing turut membantu pencapaian hasil yang diinginkan seperti tingkat kota, kecamatan dan kelurahan.

Orientasi Orang

Aturan kedisiplinan terkhusus dari segi waktu dilihat dari jam datang pukul 07.30 dan jam pulang pukul 16.00 WIB karena telah ada standar dari Pemerintah Kota Palembang mengingat Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan merupakan instansi pemerintah maka tinggal menerapkan dan mengingatkan kepada seluruh pegawai. Kelonggaran waktu diperbolehkan tapi harus ada komunikasi kepada pimpinan seperti keterlambatan masuk atau tiga hari sakit harus kirim surat keterangan sakit.

Di tingkat kecamatan dan kelurahan pegawai diperbolehkan tidak di kantor jika memiliki tujuan jelas dan ada komunikasi kepada Kepala UPTB karena PLKB juga memiliki tanggungjawab di wilayah kerja masing-masing. Ada sanksi berupa administrasi baik lisan maupun tertulis dari instansi dan ada penghargaan dari pemerintah pusat selama masa pengabdian dalam jangka waktu tertentu. Kedisiplinan yang perlu diperhatikan yakni dari segi waktu dan penyelesaian pekerjaan. Hal tersebut didukung oleh penelitian Hutanto, Djumlani dan Apriani menyebutkan bahwa kedisiplinan kerja petugas KB dilihat dari dua sisi yaitu disiplin terhadap waktu dan disiplin yang menyangkut perbuatan dan tingkah laku.¹⁵ Disiplin terhadap waktu lebih menekankan pada jam kerja, jam istirahat dan batas waktu perjanjian maupun pertemuan. Sedangkan disiplin terhadap perbuatan mengharuskan pegawai mengikuti standar kerja instansi.

Setiap saran dan masukan yang ada diterima lalu dibahas dan dapat diterapkan kepada seluruh komponen pegawai yang berada di SKPD jika itu untuk kemajuan program maupun kemajuan bidang. Misalnya di tingkat kelurahan, PLKB mengusulkan adanya tindakan pelayanan KB oleh tenaga medis di puskesmas kepada akseptor maka perlu dilihat jumlah akseptor yang ada kalau sedikit maka tidak perlu. Artinya, jika masukan dan saran tersebut tidak diterapkan maka hanya sebatas diterima. Penelitian terkait yang dilakukan oleh Belo menyatakan bahwa adanya komunikasi dari pimpinan untuk menampung aspirasi para pegawai dalam forum-forum resmi maupun pertemuan internal mampu meningkatkan motivasi kerja dari pegawai.¹⁶

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa orientasi terhadap orang diwujudkan dalam penerapan standar baku dari Pemerintah Kota Palembang terkhusus lagi dari segi kedisiplinan dan sosialisasi pegawai baru. Pimpinan instansi dalam hal ini sekretaris badan, kepala bidang dan kepala unit pelaksana badan berusaha membuat kekompakan pegawainya dengan memanfaatkan momen kegiatan dan juga menerima dan menanggapi jika adanya masukan dan saran.

Orientasi Tim

Kepala di tiap bidang bukan dipilih melainkan ditunjuk oleh Pemerintah Kota Palembang, maka dilakukan sistem kolaborasi koordinasi antar bidang agar saling bantu-membantu. Nurrohim mengatakan bahwa hubungan kerja yang kuat direalisasikan sebagai komitmen yang nyata dapat berkembang karena adanya kepercayaan, saling mengenal satu sama lainnya akan mendorong produktivitas tim.¹⁷

Kepala bidang merancang program dimana satu orang menjadi penanggungjawab tapi seluruhnya saling membantu sehingga diatur jadwal pelaksanaan program tidak bersamaan agar tetap saling koordinasi antar

unit kerja. Instansi hanya memfasilitasi para pegawai dengan menciptakan iklim kerja kondusif, menjalankan tupoksi masing-masing dan harus ada koordinasi satu sama lain. Penelitian yang dilakukan Kiswanto menyatakan bahwa kepemimpinan dan komunikasi memiliki hubungan yang kuat terhadap hasil kerja tim.¹⁸

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pimpinan instansi sebatas memfasilitasi bidang agar menjalankan sistem kerja secara kolaborasi dan koordinasi. Pimpinan juga mengeluarkan kebijakan yang memiliki pengaruh terhadap seluruh komponen pegawai sehingga perlu dicermati terlebih dulu kebijakan yang dibuat agar tetap saling mendukung dan berkoordinasi antar pegawai di unit kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang berjudul “Analisis Karakteristik Budaya Organisasi di Wilayah Kerja Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kota Palembang” dapat disimpulkan bahwa:

1. Karakteristik inovasi dan pengambilan risiko di Kantor Pusat BKB-PP Kota Palembang menunjukkan bahwa para pegawai diberi keleluasaan untuk memberikan usulannya untuk program-program KB kedepan. Sedangkan di Kecamatan Bukit Kecil dan Kecamatan Sematang Borang lebih terbatas disebabkan kesempatan inovasi dalam menyusun rencana kerja di kecamatan hanya sebatas menjabarkan dari program-program KB yang telah disepakati di tingkat kota.
2. Karakteristik perhatian terhadap detail di Kantor Pusat BKB-PP Kota Palembang menunjukkan bahwa pelaksanaan tahapan operasional dilakukan dengan mengikuti prosedur baku yang berlaku tiap instansi Pemerintah Kota Palembang sehingga indikator kedetailan lebih kepada penyusunan teknis operasional. Sedangkan

di Kecamatan Bukit Kecil dan Kecamatan Sematang Borang pelaksanaan kegiatan KB seperti pembinaan, penyuluhan dan pelayanan dilakukan tidak terlalu memperhatikan kedetailan karena PLKB tingkat kecamatan dan kelurahan memiliki sifat kerja dinamis dan fleksibilitas di wilayah kerja masing-masing.

3. Karakteristik orientasi hasil di Kantor Pusat BKB-PP Kota Palembang dilihat dari teknis perencanaan pembuatan program KB sedangkan di tingkat kecamatan dengan menjadi penggerak maupun fasilitator di masyarakat dengan memiliki kelompok binaan akseptor KB. Di Kecamatan Sematang Borang juga dilakukan monitoring dan evaluasi bagi kegiatan KB, PLKB dan kader dan di Kecamatan Bukit Kecil hanya melakukan monitoring dan evaluasi pada kegiatan KB saja. Adanya koordinasi dengan berbagai mitra terkait di wilayah kerja turut membantu pencapaian hasil yang diinginkan di tingkat kota, kecamatan dan kelurahan.
4. Karakteristik orientasi orang di Kantor Pusat BKB-PP Kota Palembang lebih mengandalkan aturan-aturan dan prosedur secara formal jika dibandingkan dengan di Kecamatan Bukit Kecil dan Kecamatan Sematang Borang yang banyak ditentukan oleh Kepala UPTB.
5. Karakteristik orientasi tim di Kantor Pusat BKB-PP Kota Palembang banyak ditentukan oleh pimpinan instansi dengan memfasilitasi bidang dan pegawai agar menjalankan sistem kerja secara kolaborasi dan koordinasi. Sedangkan di Kecamatan Bukit Kecil dan Kecamatan Sematang Borang, peran Kepala UPTB memiliki peran penting dalam rangka mendekatkan antar-PLKB di kecamatan.

Dari hasil penelitian ini maka saran yang dapat peneliti sampaikan bagi:

1. Kantor Pusat BKB-PP Kota Palembang

- a. Sebaiknya teknis penyelenggaraan pelaksanaan program KB tiap tahunnya berbeda-beda dilihat dari perubahan konsep kegiatan.
- b. Sebaiknya perlu ada kotak saran di tempat strategis, lalu dipantau dan dilakukan *follow up*.
- c. Sebaiknya terus melakukan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dari internal seperti penguatan antar-pegawai dan dari eksternal dengan mengokohkan kerjasama dengan instansi lain agar hasil kerja yang diperoleh dapat berdampak lebih luas.

2. Kecamatan Bukit Kecil

- a. Disarankan Kepala UPTB dan PLKB menjalankan tugas dengan mengikuti pedoman kerja seperti petunjuk teknis dan petunjuk pelaksana agar mendorong budaya yang memperhatikan ketelitian.
- b. Disarankan perlu adanya format penilaian untuk kelompok akseptor binaan KB.
- c. Sebaiknya dilakukan upaya monitoring dan evaluasi dengan sasaran PLKB di kelurahan dan juga kader di tingkat RT/RW.
- d. Sebaiknya PLKB diberi kelonggaran dalam disiplin waktu agar lebih dinamis di wilayah kerja kelurahan masing-masing.

3. Kecamatan Sematang Borang

- a. Disarankan Kepala UPTB dan PLKB menjalankan tugas dengan mengikuti pedoman kerja seperti petunjuk teknis dan petunjuk pelaksana agar mendorong budaya yang memperhatikan ketelitian.
- b. Sebaiknya perlu ada format penilaian untuk kelompok akseptor binaan KB.
- c. Perlu ditingkatkan koordinasi antara Kepala UPTB dengan mitra kerja di kelurahan untuk memantau penyelesaian kerja PLKB.

DAFTAR PUSTAKA

1. Wirawan. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Penelitian. Jakarta: Salemba Empat; 2012.
2. Rachmawati IK. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Penerbit Andi; 2008.
3. Suratunet.al. Pelayanan KB dan Pelayanan Kontrasepsi. Jakarta: Trans Info Media; 2008.
4. Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional. Laporan Kinerja Instansi Pemerintah 2014. Jakarta: 2015.
5. Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan. Rencana Strategis Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kota Palembang Tahun 2013-2018. Palembang: 2013.
6. Joniwar, Heriyanto M. Analisis Efektivitas Kinerja Penyuluh Lapangan, Jurnal Administrasi Pembangunan, [online], volume 1 nomor 1. Dari: <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=31352&val=2266>. 2012. Diakses pada 8 April 2015.
7. Mangkunegara AP. Evaluasi Kinerja SDM. Bandung: 2007.
8. Robbins SP, Timothy AJ. Organizational Behavior Fifteenth Edition. New Jersey: Pearson Education; 2013.
9. Bungin B. Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya. Jakarta: Kencana; 2010.
10. Sulistyarningsih. Metodologi Penelitian Kebidanan Kuantitatif - Kualitatif. Yogyakarta: Graha Ilmu; 2011.
11. Mirnasari RM. Inovasi Pelayanan Publik UPTD Terminal Purabaya-Bungurasih, Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik, [online], volume 1 nomor 1. Dari: http://journal.unair.ac.id/filerPDF/10%20Rina_KMP%20V1%20N1%20Jan-April%202013.pdf. 2013. Diakses pada 15 Juli 2015.
12. Presiden Republik Indonesia. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 87 Tahun 2014 Tentang Perkembangan Kependudukan dan Pembangunan Keluarga, Keluarga Berencana dan Sistem Informasi Keluarga. Jakarta: 2014.
13. Kadafi M. Pentingnya Kerjasama Tim dan Orientasi Hasil terhadap Kinerja Karyawan, Jurnal Eksis, [online], volume 6 nomor 2. Dari: <http://karyailmiah.polnes.ac.id/Download-PDF/EKSIS-VOL.06-NO.2-AGUSTUS-2010/NO%20-%2014%20-%20khadapi%20-%20PENTINGNYA%20KERJASAMA%20TIM%20DAN%20ORIENTASI%20HASIL%20TERHADAP%20KINERJA%20KARYAWAN.pdf>. 2010. Diakses pada 2 Agustus 2015.
14. Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional. Pedoman Pelaksanaan Peningkatan Program KB. 2012. Jakarta: 2012.
15. Hutanto, Djumlani A, Apriani F. Analisis Kinerja Petugas Penyuluh Lapangan Keluarga Berencana (PLKB) pada Badan Keluarga Berencana dan Keluarga Sejahtera Kota Samarinda, eJournal Administrative Reform, [online], volume 2 nomor 3. Dari: <http://ar.mian.fisip-unmul.ac.id/site/?p=825>. 2013. Diakses pada 15 Juli 2015
16. Belo MIF. Motivasi, Komunikasi dan Semangat Kerja Pegawai, Jurnal Ilmu Administrasi Negara, [online], volume 13 nomor 1. Dari: http://ejournal.unri.ac.id/index.php/JIAN_A/article/view/2365. 2014. Diakses pada 15 Juli 2015.
17. Nurrohm H. Membangun Keunggulan Tim: Melalui Peranan Super Leadership, Quantum Leadership, Team Leader dan Team Facilitation dalam Organisasi, Jurnal Administrasi Bisnis, [online], volume 6 nomor 2. Dari: http://repository.upnyk.ac.id/6208/2/Hasa_Nurrohin_KP_naskah.pdf. 2010. Diakses pada 15 Juli 2015.
18. Kiswanto M. Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Pos Samarinda, Jurnal Eksis, [online], volume 6 nomor 1. Dari: <http://www.karyailmiah.polnes.ac.id/Download-PDF/EKSIS-VOL.06-NO.1-APRIL-2010>. 2010. Diakses pada 15 Juli 2015.