

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Komunikasi merupakan salah satu bidang yang sangat penting di dalam suatu proses kegiatan antar manusia. Komunikasi adalah serangkaian kegiatan manusia untuk menyampaikan pesan, warta, berita atau informasi dari seseorang kepada orang lain untuk bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan.

Suatu organisasi yang di dalamnya terdapat bagian-bagian yang saling berhubungan satu sama lain memerlukan komunikasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Suatu organisasi tidak dapat berjalan dengan baik tanpa adanya komunikasi. Komunikasi dalam organisasi adalah suatu proses penyampaian informasi, ide-ide, di antara para anggota organisasi secara timbal balik dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Komunikasi merupakan alat yang sangat penting untuk menciptakan suatu kerjasama antar anggota organisasi karena merupakan salah satu bentuk interaksi yang mempunyai peranan penting dalam mempengaruhi hubungan-hubungan yang ada pada suatu organisasi. Dengan komunikasi yang baik diharapkan adanya jalinan pengertian yang baik antara pihak yang satu dengan pihak yang lainnya dan memungkinkan setiap anggota organisasi untuk saling membantu, saling mengadakan interaksi, dan saling mempengaruhi sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti, dipikirkan, untuk kemudian untuk dapat dilaksanakan.

Ketidakmengertian/ ketidakpahaman (*missunderstanding*) merupakan sumber konflik, karena ketidakmengertian merupakan rangsangan yang membangkitkan prasangka (*prejudice*). Berbagai aksi demo (unjuk rasa) yang dilakukan karyawan atau pegawai bukan hanya persolan ketidakpuasan terhadap pendapatan dan *reward* (ganjaran), tetapi lebih banyak bersumber dari ketidakmengertian mereka terhadap eksistensi organisasinya. Demikianlah tugas organisasi maupun terhadap mereka yang ada diluar organisasi saling mengenal satu sama lain.

Badan Diklat Provinsi Jawa Barat merupakan Lembaga Teknis Daerah yang mempunyai tugas pokok merumuskan kebijakan teknis dan pengendalian di bidang Pendidikan dan Pelatihan Aparatur di Daerah meliputi bidang Perencanaan, Penyelenggaraan Diklat serta Pengembangan Sistem Diklat, melaksanakan kewenangan tertentu sesuai kebutuhan daerah, dan kewenangan lain yang dilimpahkan kepada Gubernur untuk selanjutnya ditangani secara teknis oleh Bandiklatda.

Badan Diklat Provinsi Jawa Barat ini terdiri dari beberapa bagian yang saling berhubungan satu sama lain. Setiap bagiannya memiliki tugas dan fungsi masing-masing yang tentunya antara bagian yang satu dengan bagian yang lainnya diperlukan komunikasi untuk kelancaran pelaksanaan tugas-tugas dan pencapaian tujuan organisasi sehingga kinerja di Badan Diklat Provinsi Jawa Barat akan meningkat. Adapun bidang-bidang tersebut diantaranya :

- Bidang sekretariat membawahkan :

1. Sub Bag. Kepegawaian dan umum

2. Sub Bag. Keuangan
 3. Sub Bag Perencanaan dan Program
- Bidang Pengkajian Sistem Diklat membawahkan :
 1. Bidang pengembangan Sistem Diklat
 2. Sub Bid Pengkajian
 3. Sub Bid. Analisis kebutuhan diklat
 - Bidang diklat kepemimpinan dan Fungsional membawahkan
 1. Sub bidang diklat struktural
 2. Sub bidang diklat fungsional
 - Bidang diklat Teknis
 1. Sub bidang Teknis Umum
 2. Sub bidang substantif

Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat merupakan Lembaga Teknis Daerah yang mempunyai tugas pokok merumuskan kebijakan teknis dan pengendalian di bidang Pendidikan dan Pelatihan Aparatur di Daerah meliputi bidang Perencanaan, Penyelenggaraan Diklat serta Pengembangan Sistem Diklat, melaksanakan kewenangan tertentu sesuai kebutuhan daerah, dan kewenangan lain yang dilimpahkan kepada Gubernur untuk selanjutnya ditangani secara teknis oleh Bandiklatda. Sedangkan fungsi Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Jawa Barat adalah:

- 1) Merumuskan kebijakan teknis dan pengendalian bidang pendidikan dan pelatihan yang meliputi Perencanaan Penyelenggaraan Diklat serta Pengembangan Sistem Diklat.

- 2) Pelaksanaan pelayanan penunjang Pemerintah Daerah bidang Pendidikan dan Pelatihan dan fasilitasi penyelenggaraan kegiatan Pendidikan dan Pelatihan di Kabupaten/Kota.
- 3) Penyelenggaraan Kesekretariatan Badan.

Berdasarkan ruang lingkup dan jangkauannya, komunikasi dibedakan menjadi komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Dalam penelitian ini, penulis lebih memfokuskan pada komunikasi internal. Jadi, komunikasi internal yang berlangsung baik melalui proses formal secara vertikal, horizontal dan diagonal akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, semakin tinggi kinerja pegawai, maka keberadaan organisasi pun akan semakin baik.

Di dalam komunikasi internal, baik secara vertical, horizontal, maupun diagonal sering terjadi kesulitan yang menyebabkan terjadinya ketidklancaran komunikasi atau dengan kata lain terjadi *miss communication*. Kesulitan ini terjadi dikarenakan adanya kesalahpahaman, adanya sifat psikologis seperti egois, kurangnya keterbukaan antar pegawai, adanya perasaan tertekan dan sebagainya, sehingga menyebabkan komunikasi tidak efektif dan pada akhirnya tujuan organisasi pun sulit untuk dicapai .

Menurut Oemi Abdurachman, MA dalam bukunya “Public Relations”, menjelaskan kesulitan komunikasi sebagai berikut:

“Komunikasi yang dilaksanakan oleh pimpinan terhadap bawahan (*downward communication*) tidak banyak meng-alami kesulitan; tetapi sebaliknya komunikasi yang berjalan ke atas (*upward communication*) besar kemungkinan akan mengalami hambatan, demikian pula dalam komunikasi antar kolega (*horizontal communication*) dapat timbul kesulitan yang dikarenakan misalnya setiap anggota merasa tugasnya lebih penting atau merasa profesinya lebih tinggi.” (Abdurachman, 1971 : 34)

Dengan adanya kesulitan-kesulitan atau masalah-masalah dalam komunikasi internal tersebut, yang disebabkan oleh adanya kesalahpahaman, kurangnya keterbukaan, adanya tekanan-tekanan yang dirasakan oleh para anggota organisasi menyebabkan komunikasi dua arah (*two way communication*) menjadi terhambat dan dirasakan tidak harmonis . Ketidakharmonisan komunikasi ini, dapat menimbulkan terjadinya hubungan kerja yang kurang baik, dan apabila hal ini dibiarkan akan menimbulkan implikasi yang kurang baik terhadap gairah kerja, disiplin kerja, motivasi kerja, konsentrasi kerja, dan pada akhirnya akan membawa dampak negatif terhadap kinerja kerjanya.

Dalam mencapai tujuan sebuah organisasi yang sudah direncanakan sangat ditentukan oleh kinerja pegawainya seperti yang diungkapkan oleh Veithzal Rivai (2005:309) bahwa “Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya”. Dalam melihat kinerja organisasi, dapat dilihat dari bagaimana kinerja para pegawainya, baik dalam sebuah perusahaan maupun dalam instansi pemerintah.

Kinerja sendiri menurut A.A Mangkunegara (2007:67) adalah “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kinerja merupakan gambaran hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sehingga dapat menghasilkan sesuatu yang menunjukkan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki

Dalam melihat kinerja yang baik, yang dapat dijadikan tolak ukurnya adalah dengan melihat output yang dihasilkan dari rencana yang telah ditetapkan. Jika output yang dihasilkan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan maka kinerja seseorang ataupun suatu organisasi bisa dikatakan baik karena sejalan dengan harapan yang diinginkan.

Peningkatan kinerja pegawai secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan dan memberikan feedback yang tepat terhadap perubahan perilaku, yang direfleksikan dalam kenaikan produktifitas. Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi. Secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis.

Dari penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi yang baik, sebagai budaya kehidupan organisasi, membantu meningkatkan keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, dan dengan melaksanakan hal ini dapat menguatkan identifikasi diri terhadap organisasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja di Badan Diklat Provinsi Jawa Barat.

Berdasarkan data dan uraian yang telah dikemukakan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai : **“Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat”**.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dimaksudkan untuk merumuskan masalah penelitian kedalam bagian-bagian yang lebih jelas, agar tidak menimbulkan perbedaan penafsiran terhadap masalah yang diteliti.

Adapun pokok permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini adalah mengenai pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pegawai Diklat Provinsi Jawa Barat.

Dari masalah pokok tersebut, selanjutnya dijabarkan ke dalam rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana komunikasi internal yang berlangsung di Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat?
2. Bagaimana kinerja Pegawai Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat?
3. Bagaimana pengaruh proses Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan pegangan atau pedoman bagi peneliti dalam melaksanakan penelitiannya. Sehubungan dengan hal ini, Arikunto (1998:52) menyatakan bahwa “Tujuan penelitian yaitu rumusan kalimat yang menunjukkan adanya suatu hal yang diperoleh setelah penelitian yang dilakukan selesai”.

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Tujuan Umum

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pegawai Diklat Provinsi Jawa Barat.

2. Tujuan Khusus

Adapun tujuan khusus dari penelitian ini diantaranya adalah :

- a. Untuk mendapatkan gambaran yang jelas mengenai komunikasi internal yang terjadi di Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat.
- b. Untuk mendapatkan gambaran yang jelas mengenai kinerja pegawai di Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat
- c. Untuk mendapatkan gambaran yang jelas mengenai pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pegawai di Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat.

D. Manfaat Penelitian

Beberapa manfaat yang dapat penulis kemukakan dalam penelitian ini diantaranya :

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran umum sejauh mana komunikasi dalam suatu organisasi.
2. Dari hasil penelitian ini, penulis dapat mengetahui sejauh mana kinerja pegawai di Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat.
3. Dapat meningkatkan wawasan serta pengetahuan penulis, mengenai pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja Pegawai
4. Dapat memberikan sumbangan saran keilmuan kepada praktisi organisasi di lingkungan pusat pendidikan dan pelatihan provinsi jawa barat, mengenai

proses komunikasi internal dan kinerja pegawai dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

5. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi khasanah ilmu Administrasi Pendidikan.

E. Anggapan Dasar

Anggapan dasar adalah titik tolak pemikiran yang kebenarannya diterima oleh penulis, sebagaimana dikemukakan oleh Winarno Surakhmad (1998 : 107), bahwa: “anggapan dasar atau postulat adalah sebuah titik tolak pemikiran yang kebenarannya diterima oleh penyidik”

Adapun yang menjadi anggapan dasar atau titik tolak pemikiran penulis dalam penelitian ini adalah :

1. Dalam suatu organisasi berlangsung proses komunikasi baik internal maupun eksternal sebagai sarana untuk mengadakan hubungan ke dalam dan keluar organisasi.
2. Komunikasi yang efektif merupakan prasyarat bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi
3. Kesalahpahaman dan kesimpangsiuran penafsiran tugas merupakan kondisi dari proses komunikasi yang tidak efektif.
4. Komunikasi memegang peranan dalam mengintegrasikan dan mengkoordinasikan semua bagian semua bagian dan aktivitas di dalam organisasi.
5. Komunikasi internal yang berlangsung akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

6. kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya
7. Kinerja pegawai yang berkualitas salah satunya dapat dicapai dengan adanya kerjasama yang harmonis antara aspek yang ada di dalam organisasi tersebut.

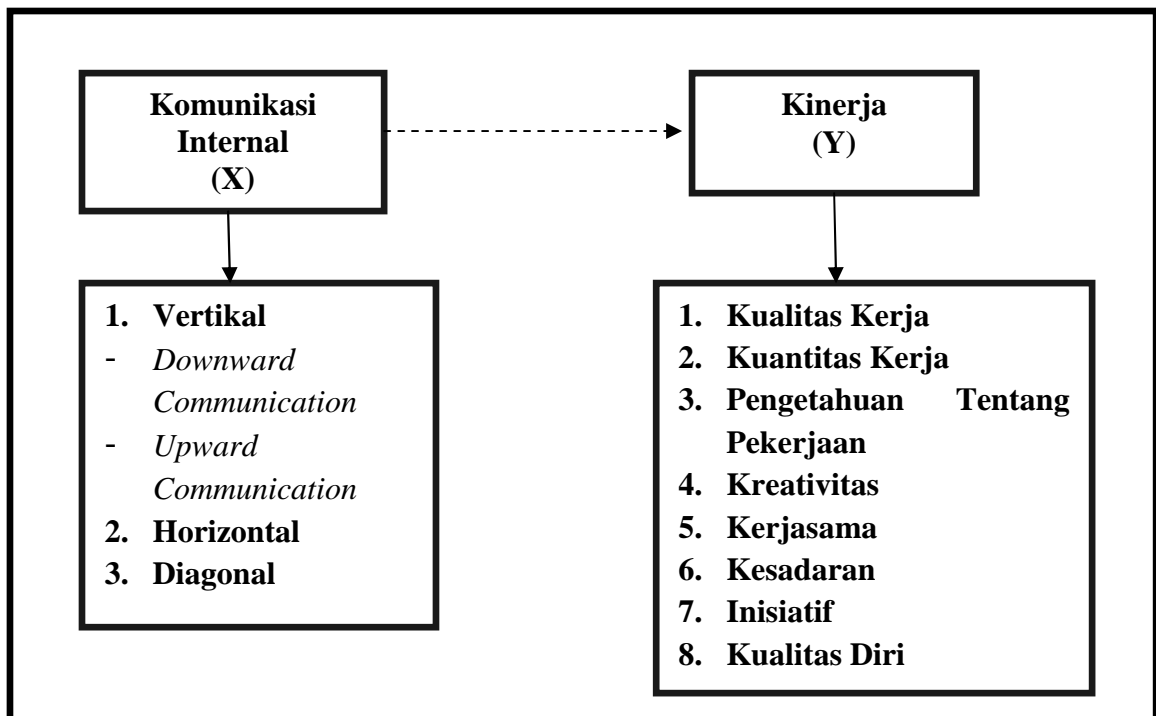
F. Kerangka Berfikir

Untuk memudahkan penulis dalam menyusun karya tulis ilmiah ini, maka disusun suatu kerangka berfikir yang dijadikan tuntunan oleh penulis dalam melaksanakan proses penelitiannya. Dengan kata lain, kerangka berfikir merupakan alur berfikir yang dijadikan pola atau landasan berfikir peneliti terhadap objek yang dituju. Kerangka berfikir ini penting sekali untuk mengarahkan konsep berfikir peneliti dalam melakukan penelitian sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian.

Paradigma penelitian atau kerangka berfikir menurut Sugiyono (2005:43) diartikan :

“Sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknis analisis statistik yang akan digunakan.”

Berdasarkan hal tersebut, maka kerangka berfikir penulis adalah :



Keterangan :

→ : Garis Turunan Teori

- - - → : Garis Pengaruh X terhadap Y

GAMBAR 1.1
Kerangka Berfikir Penelitian

Bagan diatas dijadikan kerangka berfikir dalam penelitian yang akan dilakukan. Komunikasi internal adalah suatu tahapan-tahapan dimana suatu gagasan, ide, informasi dikirim oleh sumber sampai gagasan, ide, atau informasi diterima dan diinterpretasikan oleh komunikan yang berlangsung antar individu yang terjadi di dalam lingkungan intern organisasi.

Dalam komunikasi internal dibagi menjadi komunikasi Vertikal baik dari atasan kepada bawahannya (*downward communication*) maupun antara bawahan kepada atasannya (*upward communication*), komunikasi Horizontal (mendatar)

antar pegawai dalam level hirarki yang sama, maupun secara komunikasi Diagonal (menyilang) yaitu komunikasi dengan pegawai dari bagian lain.

Komunikasi yang terjalin ini merupakan dasar yang menjembatani kerjasama untuk mencapai kinerja pegawai. Dalam komunikasi yang berlangsung secara vertikal, terjadi pengiriman pesan dalam bentuk instruksi pekerjaan, prosedur, dan kebijakan, informasi tentang hasil pekerjaan bawahan serta pertanggungjawaban tugas dari bawahannya, sedangkan bawahan memberikan saran/usul, ide kreatif, harapan, aspirasi yang diinginkan bawahan, kritik terhadap organisasi maupun informasi-informasi formal hasil survey dan laporan-laporan yang diwajibkan kepada bawahan.

Dengan adanya komunikasi seperti ini, secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja para pegawainya berkaitan dengan hasil pekerjaan yang dicapai oleh para pegawai. Transparansi atau keterbukaan pegawai kepada atasan sangat diperlukan untuk menunjang kerjasama diantar keduanya. Dengan demikian, atasan dapat melihat dengan jelas keinginan, harapan dan aspirasi dari para bawahannya serta dapat menilai kinerja secara langsung. Selain itu, laporan-laporan yang disampaikan oleh pegawainya dapat dijadikan sebagai aspek penilaian oleh atasannya tersebut.

Selain itu, komunikasi horizontal yang terjadi dapat menjadi jembatan dalam rangka kerjasama, koordinasi pelaksanaan tugas, saling berbagi informasi dan pemecahan masalah-masalah yang terjadi. Dalam kerangka organisasi, komunikasi horizontal akan menjadi faktor yang dapat meningkatkan kinerja para

pegawai, karena dengan adanya koordinasi yang baik antar pegawai, maka kinerja pegawai pun akan meningkat.

G. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian yang perlu dibuktikan kebenarannya. Menurut pendapat Nasution (2003 :39) bahwa "Hipotesis adalah pernyataan tentatif yang merupakan dugaan atau terkaan apa saja yang kita amati dalam usaha untuk memahaminya."

Menurut Moh. Nazir (2003:151) "Hipotesis adalah pernyataan yang diterima secara sementara sebagai suatu kebenaran sebagaimana adanya, pada saat fenomena awal dikenal dan merupakan dasar kerja serta panduan dalam verifikasi"

Sedangkan Sugiyono (2004 : 70) mengemukakan bahwa :

"Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian biasanya telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan belum berdasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik."

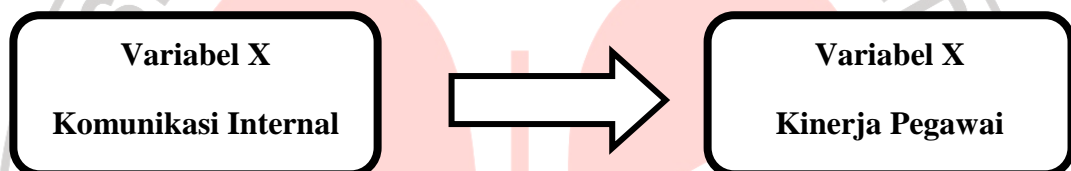
Hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah : *"Terdapat Pengaruh Yang Signifikan Proses Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Diklat Provinsi Jawa Barat"*.

Berdasarkan hipotesis tersebut, dapat diketahui bahwa proses komunikasi internal (variabel X) merupakan variabel independen (bebas) artinya tidak tergantung atau terpengaruhi oleh variabel lain, sedangkan kinerja pegawai (variabel Y) merupakan variabel dependen yang dipengaruhi dan ditentukan oleh

variabel independen. Oleh karena itulah tinggi rendahnya kinerja pegawai yang dihasilkan oleh pegawai di Badan Diklat Provinsi Jawa Barat sangat ditentukan oleh komunikasi internal yang berlangsung di lembaga tersebut. Artinya jika komunikasi internal berjalan dengan lancar dan efektif, maka kinerja pegawai yang dihasilkan pun akan baik pula.

Secara skematis hubungan variabel tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

Pengaruh Variabel X terhadap Variabel Y



GAMBAR 1.2

Skema Hipotesis Penelitian

Keterangan :

Variabel X = Komunikasi Internal

Variabel Y = Kinerja Pegawai

 = Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Pegawai.

- **Indikator Variabel X (Komunikasi Internal)**

a. Komunikasi Formal

1. Komunikasi Vertical

a) *Downward Communication*

- Komunikasi dari kepala Badan ke bawahan/pegawai

- Pimpinan/Kepala Badan memberikan pengarahan kepada pegawai/bawahanya mengenai pekerjaan yang akan dilakukan
- Pertanggungjawaban pekerjaan tugas atasan tentang amanat yang diberikan bawahan
- Informasi hasil pekerjaan pegawai
- Pimpinan memberikan teguran kepada bawahannya jika melakukan kesalahan
- Pimpinan memberikan pujian kepada pegawai atas hasil kerja yang efektif
- Pimpinan/Kepala Badan akan memberikan informasi kebijakan, tujuan/keuntungan yang akan diperoleh organisasi
- Pimpinan/kepala badan memberikan motivasi kerja kepada pegawai.

b) *Upward Communican*

- Komunikasi dari hirearki yang lebih rendah ke hiearki yang lebih tinggi
- Pegawai melaporkan Informasi hasil pekerjaannya kepada Kepala Badan
- Penyampaian usulan, harapan dan aspirasi
- Kritik atau hasil penilaian bawahan terhadap hasil usaha organisasi
- Peran bawahan dalam pemberian laporan-laporan tugas, informasi hasil survey pada atasan
- Memberikan umpan balik mengenai isu-isu / masalah organisasi.

2. Komunikasi Horizontal

- a) Komunikasi yang terjadi di antara para anggota dalam kelompok kerja yang sama.
- b) Komunikasi dalam memberikan dukungan
- c) Komunikasi dalam pemecahan masalah

d) Adanya kerjasama diantara para anggota dalam kelompok kerja yang sama

3. Komunikasi Diagonal

- a) Komunikasi antara rekan beda unit
- b) Semua pegawai bisa saling bertukar pikiran tanpa harus memandang jabatan.
- c) Komunikasi dalam memberikan dukungan beda unit
- d) Komunikasi berlangsung di luar jam kerja dengan rekan beda unit
- e) Komunikasi dalam pemecahan masalah beda unit

- **Indikator Variabel Y :**

- a) *Quantity of work* (Kuantitas Kerja)
 - a) Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam beberapa waktu.
 - b) Kecepatan pegawai dalam mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan.
- b) *Quality of work* (Kualitas Kerja)
 - a) Tingkat kualitas pekerjaan yang diselesaikan apakah sesuai dengan target.
 - b) Melakukan perbaikan terus-menerus dalam pekerjaan
- c) *Creativeness* (Kreativitas)
 - a) Tingkat keaslian gagasan, gagasan berasal dari pikiran seorang itu sendiri, gagasan berasal dari hasil diskusi umum, gagasan berasal dari oranglain.
 - b) Ketepatan pengambilan keputusan dalam menyelesaikan pekerjaan.
 - c) Cara penyampaian pendapat dengan dengan cara-cara tersendiri sehingga pendapat mudah dipahami saat disampaikan.
- d) *Knowledge of job* (Pengetahuan Tentang Pekerjaan)
 - a) Pengetahuan terhadap bidang pekerjaan sesuai dengan jurusan.

- b) Mampu mengamalkan pengetahuan dengan benar sesuai dengan bidang yang digelutinya.
- c) Pengalaman yang cukup akan menambah wawasan terhadap pekerjaan.
- d) *Cooperation* (Kerjasama)
 - a) Tingkat kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain
 - b) Tingkat kepercayaan dalam bekerja terhadap orang lain
 - c) Tingkat penyesuaian diri dengan lingkungan pekerjaan
- e) *Dependability* (Kesadaran)
 - a) Tingkat kesadaran penyelesaian pekerjaan
 - b) Tingkat kepatuhan pada peraturan perusahaan
 - c) Tingkat kepatuhan pada atasan
- f) *Initiative* (Inisiatif)
 - a) Tingkat Semangat melaksanakan tugas-tugas baru
 - b) Tingkat Semangat dalam memperbesar tanggung jawab
 - c) Tingkat penyesuaian diri terhadap pekerjaan
 - d) Ikut berpartisipasi dalam upaya pemecahan masalah yang dihadapi lembaga.
- g) *Personal Qualities* (Kualitas Diri)
 - a) Tingkat Kepribadian, bagaimana cara pegawai berperilaku di lingkungan pekerjaan.
 - b) Tingkat disiplin kerja, apakah pegawai mematuhi peraturan di lingkungan kerja.

Robbins dalam Mangkunegara (2000)