



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA
KEPEMIMPINAN DAN KERJA TIM TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DI PUSKESMAS AIMERE
KABUPATEN NGADA**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

SIPRIANUS DEPA

NIM : 500653201

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2017**

ABSTRAK**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN KERJA TIM
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PUSKESMAS AIMERE
KABUPATEN NGADA**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh tiga variabel terhadap kinerja karyawan (Y) pada PUSKESMAS Aimere, Kecamatan Aimere, Kabupaten Ngada, Provinsi Nusa Tenggara Timur. Tiga variabel dimaksud adalah 1) budaya organisasi (X1), 2) gaya kepemimpinan (X2), dan 3) kerja tim (X3). Untuk pengumpulan data, peneliti melakukan penelitian yang melibatkan seluruh karyawan pada PUSKESMAS Aimere sebanyak 73 (tujuh puluh tiga) orang sebagai. Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah kuesioner, dan studi dokumen administrasi. Data yang terkumpul untuk dianalisis dan dihitung untuk mengetahui tingkat pengaruh masing-masing variabel bebas yakni, budaya organisasi (X1), gaya kepemimpinan (X2), dan kerja tim (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat - $X1 \leftrightarrow Y$; $X2 \leftrightarrow Y$; $X3 \leftrightarrow Y$ dengan menggunakan aplikasi SPSS V. 17 untuk windows dan hasilnya adalah $X1 = 7,83$, $X2 = 7,91$, dan $X3 = 8,20$. Dari hasil analisis yang ditampilkan di atas dapat disimpulkan bahwa penerapan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kerja tim, masing-masing mempunyai kontribusi secara positif terhadap peningkatan kinerja karyawan secara signifikan pada PUSKESMAS Aimere.

Kata-kata kunci: *budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kerja tim, kinerja karyawan.*

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF ORGANIZATION CULTURE, LEADERSHIPS STYLE, AND TEAMWORK TOWARDS EMPLOYEES' PERFORMANCE OF AIMERE PUBLIC HEALTH CENTER NGADA REGENCY

This research is conducted with three main points in mind, that is. to know how far office employees' performance (Y) of PUSKESMAS AIMERE (AIMERE PUBLIC HEALTH CENTER), Aimere Subdistrict, Ngada Regency, East Nusa Tenggara Province, are influenced by the following three variables 1) Organization Culture (X1), 2) Leadership Style (X2), and 3) Team-work (X3). To obtain data relevant to the research object, the researcher tried to collect the data in which involved all the research subjects as respondents, that is, the official employees of the Public Health Center of Aimere, comprising of 73 employees in all. Instruments used in collecting data are Questionnaires, and Administrative Document Study. The collected data are analyzed and counted to ascertain degrees of influence of each independent variable, that is, Organization Culture (X1), Leadership Style (X2), and Team-work (X3) toward the Employees Performance (Y) as the dependent variable -- $X1 \leftrightarrow Y$; $X2 \leftrightarrow Y$; $X3 \leftrightarrow Y$ -- by using Product Moment Pearson formula, and it is processed by means of SPSS V. 17 for windows. The results show that $X1=7,83$, $X2 =7,91$, and $X3 =8,20$. From the analysis results attained above, it can be concluded that each of the independent variable, that is in applying Organization Culture, Leadership Style, Team-work, has a positive contribution toward the performance increase of the official employees in Aimere Public Health Center (PUSKESMAS).

Key Terms: organization culture, leadership style, team-work, employee performance.



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

**TAPM yang berjudul” PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN,
KERJA TIM TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI UPTD PUSKESMAS AIMERE”**

Adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan
Adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia
Menerima sanksi akademik

Aimere, 9 Mei 2017

Yang menyatakan



SIPRIANUS DEPA

NIM : 500653201

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

LEMBAR LAYAK UJI

Yang bertandatangan di bawah ini, saya selaku pembimbing TAPM dari Mahasiswa:

Nama/NIM : SIPRIANUS DEPA/500653201

Judul TAPM : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA
KEPEMIMPINAN, KERJA TIM TERHADAP KINERJA KERJA
KARYAWAN DI UPTD PUSKESMAS AIMERE

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa TAPM dari Mahasiswa yang bersangkutan sudah selesai% sehingga dinyatakan layak uji dalam Ujian Sidang Tugas Akhir Program Magister (TPAM).

Demikian keterangan ini dibuat untuk menjadikan periksa.

Kupang, 15 Mei 2017

Pembimbing II

Pembimbing I

Dr. TITA ROSITA, M.Pd

Dr. JOHANIS WILLEM KIUK, M.M.

NIDN: 0824016301

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : SIPRIANUS DEPA
 Nim : 500563201
 Program studi : Magister Manajemen
 Judul TAPM : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA
 KEPEMIMPINAN, KERJA TIM TERHADAP KINERJA
 KERJA KARYAWAN DI UPTD PUSKESMAS AIMERE

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister
 (TAPM) Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Rabu, 24 Mei 2017

Waktu :

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Tandatangan

Dr. SRI LISTYARINI, M.Ed

Penguji Ahli

Prof. Dr. ANDRIANTO WIJAYA

Pembimbing I

Dr. JOHANIS WILLEM KIUK, M.M.

NIDN: 0824016301

Pembimbing II

Dr. TITA ROSITA, M.Pd

PERSETUJUAN TAPM PASCA UJIAN SIDANG

Judul TAPM : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA
KEPEMIMPINAN, KERJA TIM TERHADAP KINERJA KERJA
KARYAWAN DI UPTD PUSKESMAS AIMERE

Penyusun TAPM : SIPRIANUS DEPA

NIM : 500653201

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : Rabu, 15 Mei 2017

Menyetujui

Pembimbing II,

Pembimbing I,


Dr. TITA ROSITA, M.Pd


Dr. JOHANIS WILLEM KIUK, M.M.

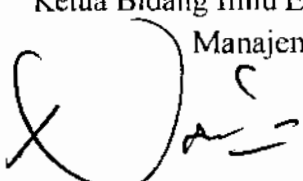
NIDN: 0824016301

Penguji Ahli,


Prof. Dr. ANDRIANTO WIJAYA

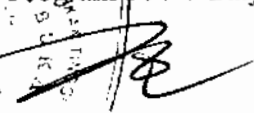
Mengetahui

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan
Manajemen


MUHAMAD NASOHA, SE.M.Si
NIP 197811112005011001

Direktur

Program Pasca Sarjana


Dr. LIESTYODONO BAWONO, M.Si
NIP 195812151986011009

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan atas segala karunia dan rahmat_Nya, sehingga TAPM dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kerja Tim terhadap Kinerja Karyawan” dapat diselesaikan.

TAPM ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister manajemen pada program studi Manajemen Sumber Daya Manusia. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan menghurkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka Bapak Dr. Lestyodono,M.Si
2. Ketua Program Studi Magister Manajemen Bapak Muhamad Nasoha,SE.M.Si
3. Tim Penguji Bapak Prof. Dr. Ardianto Wijaya yang telah banyak meberikan masukan dan saran.
4. Pembimbing I Bapak Dr. Johanis William Kiuk yang telah memberikan arahan dan bimbingan.
5. Pembimbing II Ibu Dr. Tita Rosita, M.Pd yang telah memberikan arahan dan bimbingan serta motivasi.
6. Untuk Istri saya Emilia Dewi atas segala motivasi, perhatian dan doanya serta kesabaran menunggu di rumah selama beberapa waktu dan anak tercinta Fernando Kristian yang membuatku semangat, untuk alm. Anak Leonardo Kurniawan doa kami selalu menyertaimu.
7. Bapak Lukas Rua dan Bapak Imam Subakir yang selalu mendoakan untuk keberhasilan saya, untuk alm. Petronela Teang dan mama Jeane Berent yang selalu kami doakan.
8. Bapak Benediktus Wontong sekeluarga yang telah memebrikan saran dan motivasi’
9. Teman-teman Puskesmas aimere yang telah memberikan dukungan data.
10. Pemda Kabupaten Ngada yang telah memberikan ijin belajar serta dukungan dana.
11. Kepada semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Dengan keterbatasan pengalaman, ilmu maupun pustaka yang ditinjau penulis menyadari bahwa TAPM ini masih banyak kekurangan dan pengembangan lanjut agar benar-benar bermanfaat oleh sebab itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran agar TAPM ini lebih sempurna.

Kupang, 24 Mei 2017

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

1. Nama : SIPRIANUS DEPA
2. NIM : 500653201
3. Program Studi : Magister Manajemen
4. Tempat/Tanggal Lahir : Nagekeo, 19 Agustus 1968
5. Riwayat Pendidikan:
 - a. Lulus SD di Towak Layng tahun 1982
 - b. Lulus SMP di Tozupazo, Danga tahun 1985
 - c. Lulus SMA/SPK di Ende Tahun 1988
 - d. Lulus D4 Keperawatan Medikal Bedah di Kupang Tahun 2008
6. Riwayat Pekerjaan
 - a. Tahun 1989 sampai dengan tahun 2000 sebagai perawat di Rumah Sakit Umum Kalabahi Alor.
 - b. Tahun 2000 sampai dengan sekarang sebagai perawat di Puskesmas Aimere Kabupaten Ngada.

Aimere, 24 Mei 2017

SIPRIANUS DEPA

DAFTAR ISI

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN KERJA TIM TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PUSKESMAS AIMERE KABUPATEN NGADA	
ABSTRAK	1
ABSTRACT	2
PERNYATAAN	3
LEMBAR LAYAK UJI	4
HALAMAN PENGESAHAN	5
LEMBAR PERSETUJUAN	6
KATA PENGANTAR	7
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	8
DAFTAR ISI	9
BAB I	12
PENDAHULUAN	12
A. Latar Belakang	12
B. Masalah Pokok	20
C. Tujuan Penelitian	20
D. Manfaat Penelitian	20
BAB II	21
TINJAUAN PUSTAKA	21
A. Kajian teori	21
1. Manajemen Kinerja	23
2. Penilaian Kinerja karyawan	27
3. Konsep Budaya Organisasi	30
4. Konsep Kepemimpinan	37
5. Gaya Kepemimpinan	40
6. Fungsi kepemimpinan	45
7. Pengertian Kerja Tim	46
8. Karakteristik Tim yang Sukses	53
9. Efektivitas Tim Kerja	55
B. Penelitian Terdahulu	59
C. Kerangka Pemikiran	62
D. Hipotesis Penelitian	62

BAB III	64
METODE PENELITIAN	64
A. DESAIN PENELITIAN.....	64
B. POPULASI DAN SAMPEL.....	64
C. INSTRUMEN PENELITIAN.....	64
D. PROSEDUR PENGUMPULAN DATA.....	65
E. UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS.....	67
F. METODE ANALISIS DATA.....	68
BAB IV	75
HASIL DAN PEMBAHASAN	75
A. Deskripsi Obyek Penelitian.....	75
B. HASIL.....	76
C. PEMBAHASAN.....	99
BAB V	103
KESIMPULAN	103
A. KESIMPULAN.....	103
B. SARAN.....	104
DAFTAR PUSTAKA	106
LAMPIRAN	111
Lampiran 1.....	114
Lampiran 2.....	126
X1 126	
Lampiran 3.....	129
X2 129	
Lampiran 4.....	132
X3 132	
Lampiran 5.....	134
Y 134	
Lampiran 6.....	136
Lampiran 7.....	137
Rekapitulasi jawaban responden tentang Budaya Organisasi.....	137
Lampiran 8.....	138
Rekapitulasi Jawaban Responden tentang Gaya kepemimpinan.....	138
Lampiran 9.....	139

Rekapitulasi Jawaban Responden tentang Gaya kepemimpinan	139
Lampiran 10.....	140
Rekapitulasi jawaban responden tentang Kerja Tim.....	140
Lampiran 11.....	141
Rekapitulasi jawaban responden tentang Kinerja Karyawan.....	141
Lampiran 12.....	142
Uji Autokorelasi.....	142
Lampiran 13.....	143
Lampiran 14.....	144
Lampiran 15.....	145
Lampiran 16.....	146



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Menurut Permenkes no 75 tahun 2014 tentang Pusat kesehatan Masyarakat (Puskesmas) tingkat pertama memiliki peranan penting dalam kesehatan nasional, khususnya sub sistem upaya kesehatan. Bahwa penyelenggaraan pusat kesehatan masyarakat perlu ditata ulang untuk meningkatkan aksesibilitas, keterjangkauan dan kualitas pelayanan dalam rangka meningkatkan derajat kesehatan masyarakat serta menyukseskan program jaminan sosial.

Menurut Permenkes no 75 tahun 2014, Puskesmas adalah unit pelaksana teknis dinas Kesehatan Kabupaten/Kota yang bertanggung jawab menyelenggarakan pembangunan kesehatan di suatu wilayah kerja, dan berfungsi sebagai:

- a) Pusat Penggerak Pembangunan berwasawasan kesehatan
- b) Pusat pemberdayaan masyarakat
- c) Pusat pelayanan kesehatan strata pertama.

Puskesmas Aimere merupakan suatu organisasi publik yang bergerak dalam bidang pelayanan kesehatan untuk ikut menyehatkan masyarakat. Kehadiran Puskesmas ini untuk mengemban visi, misi dan tujuan tertentu. Pelayanan kesehatan masyarakat meliputi segi promosi, pencegahan, pengobatan dan rehabilitasi.

Sebagai suatu unit organisasi, kinerja Pegawai Puskesmas sangat bergantung pada sinergi kerja karyawan dan kerja tim-tim kerja. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain (1) budaya organisasi; (2) gaya kepemimpinan; (3) kerja tim (termasuk dukungan teman sejawat)

Budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang menjadi pedoman berpikir dan bekerja sehubungan dengan upaya untuk mencapai tujuan, serta sebagai cara

untuk solusi masalah adaptif, eksternal dan masalah intergrasi. Pengembangan budaya organisasi merupakan strategi membuat karyawan mencintai organisasi sebagai tempat kerja yang menyenangkan, sehingga mereka dapat memberikan pengabdian terbaik dalam menjalankan tugas pokok, fungsi, wewenang dan tanggung jawabnya.

Nilai budaya organisasi sering dirumuskan dalam tiga sampai lima kata yang dijadikan moto, semboyan atau filosofi organisasi yang menjadi rujukan berpikir dan bekerja semua anggota untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi. Nilai inti dapat dibedakan atas dua kategori; (1) nilai adaptif; dan (2) nilai intergratif. Nilai adaptif menuntun anggota organisasi agar selalu beradaptasi dengan tuntutan perubahan melalui pengembangan inovasi dan selalu belajar adaptif. Nilai integrative menuntun anggota organisasi agar selalu membina kepatuhan terhadap norma organisasi dan melakukan kebajikan manusiawi sehingga terciptanya hubungan kondusif dan terbinanya solidaritas social.

Menurut Stephen Robbin (2003) cirri budaya organisasi dapat diamati dari;

1. Inovasi dan pengambilan resiko; yaitu suatu tingkatan dimana pkerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko. Bila dilihat secara umum karyawan pada Puskesmas Aimere belum berani untuk melakukan inovasi dalam melakukan pekerjaan, karyawan masih monoton didalam melakukan pekerjaan rutinitas setiap hari.
2. Agresivitas; yaitu dimana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif dari pada *easygoing*. Di Puskesmas Aimere masih kurang terlihat semangat bekerja, ini terlihat masih tingginya tingkat absensi, serta terlihat masih ada karyawan yang meninggalkan tugas pada jam kerja, masih ada waktu di kantor untuk bersantai-santai dan bercanda dengan sesama rekan kerja. Persaingan

antara karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas juga kurang terlihat ini karena semangat kerja yang rendah.

3. Orientasi hasil; yaitu dimana manajemen memfokus pada hasil atau manfaat daripada sekedar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut. Karyawan masih berpikir untuk melaksanakan pekerjaan secara rutin. Dengan kata lain karyawan masih mengutamakan proses dalam suatu pekerjaan belum mempedulikan hasil pekerjaan tersebut bermanfaat atau tidak.
4. Orientasi orang; yaitu dimana keputusan manajemen (pimpinan) mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi. Keputusan pimpinan dalam pemberian tugas dan pelimpahan wewenang belum mempertimbangkan perasaan karyawan. Terlihat pimpinan masih memberikan tugas kepada karyawan tertentu, sedangkan yang lain belum diberdayakan padahal memiliki potensi yang dapat dikembangkan untuk kepentingan organisasi. Kadang-kadang penempatan karyawan tidak sesuai dengan profesi yang dimiliki.
5. Orientasi tim kerja; yaitu dimana aktivitas kerja diorganisasi berdasarkan tim daripada individual. Kerja tim pada Puskesmas Aimere masih kurang. Hal ini terlihat dari tim-tim kerja secara permanen berwujud bidang-bidang kerja yang lebih banyak didominasi oleh profesi tertentu. Begitu pula tim kerja secara temporer berwujud panitia kerja masih kurangnya partisipasi karyawan untuk menyukseskan event yang diselenggarakan.
6. Perhatian pada detail; yaitu dimana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan analisis, dan perhatian pada hal detail. Seperti pada karakteristik orientasi hasil yakni karyawan hanya melaksanakan tugas dalam proses tanpa mengutamakan

hasil, begitu pula perhatian pada detail atau hal rinci masih kurang dipedulikan oleh karyawan. Karyawan hanya melaksanakan tugas pokok dan fungsi secara rutinitas saja atau dengan istilah “yang penting kerja”.

Dalam proses pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien diperlukan seorang pemimpin yang mengemban tugas kepemimpinan. Pada setiap organisasi selalu terdapat dua kategori manusia; 1) mengemban tugas kepemimpinan yang bersifat manajemen dan strategis berjangka panjang, 2) anggota organisasi (pengikut) yang bersedia diajak bekerja sama mengemban tugas-tugas operatif (teknis pelaksanaan). Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi seseorang. Pemimpin yang terlihat dari cara berpikir dan cara bekerja dalam menggunakan wewenang menggerakkan anggota organisasi untuk mewujudkan visi, misi dan tugas tertentu.

Tren pola kerja modern dewasa ini adalah kerja tim. Kerja tim dimaksudkan untuk memadukan pengetahuan, keterampilan, sikap dan pengalaman bersama dan mengantisipasi perubahan. Dalam organisasi ada dua tipe tim (Robbins, 2003); 1) tim permanen yang menyatu dengan unit-unit dalam struktur organisasi; dan 2) tim temporer untuk menangani pekerjaan temporer. Menurut pengamatan penulis di Puskesmas Aimere pekerjaan yang dilakukan masih sangat individual atau dilakukan secara sendiri-sendiri berdasarkan disposisi yang diturunkan pimpinan sehingga pada siapa pekerjaan itu diberikan otomatis dialah yang akan mengerjakan pekerjaan tersebut tanpa dibantu oleh orang lain.

Dalam perkembangannya puskesmas Aimere memiliki tenaga PNS sebanyak 48 orang, PTT 5 orang, Bokda 15 orang, sukarela 5 orang dengan profesi sebagai berikut : Dokter umum 1 orang, Dokter gigi 1 orang, Sarjana Kesehatan masyarakat 4 orang, Apoteker 1 orang, Tenaga Farmasi 3 orang, SPPH 1 orang, Analis Laboratorium 2 orang,

Nurse 5 orang, Diploma Iv Kep. 1 orang, Diploma IV gigi 1 orang, Diploma IV bidan 1 orang, D3 Bidan 16 orang, D3 Perawat 19 orang, SMA 8 orang.

Sumber daya manusia yang kompeten adalah individu yang memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku sesuai dengan syarat pekerjaan sehingga dapat berpartisipasi secara aktif ditempat kerja. Secara teoritik ada lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh individu dalam organisasi (Raharso, 2004) yaitu :

1. Keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar d tempat kerja (*task skills*).
2. Keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dalam pekerjaan (*task management skills*).
3. Keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah (*contigency management skills*).
4. Keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja (*job role envinronment skills*).
5. Keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru (*transfer skills*).

Individu yang kompeten secara sosial berbea dan dibedakan oleh komunitas itu sendiri. Individu yang kompeten dapat menjadi panutan bagi individu yang lain. Secara sosial menurut (Civelli, 1997) kompetensi terkait dengan beberapa unsur seperti *trustworthy* (terpercaya), *motivation to act* (motivasi untuk bertindak), dan *self-confidence* (kepercayaan diri), yang pada akhirnya mengarah pada suatu nilai (*social value*). Individu yang berkompoten dengan sendirinya akan menghasilkan kinerja yang baik.

Sumber daya manusia di Puskesmas Aimere didalam menjalankan kegiatan kesehariaanya masih terdapat kendala di dalam memberikan pelayanan, seperti masih kurangnya pengetahuan, keterampilan dan kemampuan komunikasi sehingga di dalam

memberikan pelayanan masih terasa lambat dan kurang maksimal. Ada beberapa gejala yang terkait dengan kinerja pegawai di Puskesmas Aimere yakni:

1. Didalam melaksanakan pekerjaannya karyawan di Puskesmas Aimere masih belum sepenuhnya mampu unntuk menerapkan budaya organisasi dimana nilai bersama dan penerapan ciri-ciri budaya itu sendiri kurang berjalan dengan baik.

2. Masih kurangnya komunikasi dan keterlibatan karyawan didalam pengambilan susatu keputusan sehingga ketepatan sasaran, pola komunikasi dan kontrol belum berjalan dengan baik.

3. Dalam melaksanakan kegiatannya, sebagian pegawai di Puskesmas Aimere masih bekerja secara individu belum menerapkan pola kerja tim sehingga pkerjaan yang dikerjakan belum terselesaikan dengan cepat, sehingga berdampak pada kinerja karyawan.

4. Masih ada pegawai yang belum mematuhi aturan-aturan dalam organisasi sehingga terjadi keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga herdampak pada pelayanan yang diterima oleh masyarakat.

Data cakupan Presentasi Balita ditimbang Berat Badannya (D/S) Tahun 2013 s/d 2015

Diperoleh bahwa presentasi balita ditimbang berat badannya { D/S } sebesar 83% dan belum melewati SPM yang ditetapkan yaitu sebesar 85 % .

DESA	TAHUN								
	2013			2014			2015		
	D	N	CAKUP AN N/ D1	D	N	CAKUP AN N/ D1	D	N	CAKUP AN N/ D1
FOA	57	57	100	57	57	100	57	53	93
KILA	33	31	94	33	31	94	33	29	93
LEGELAP U	11	10	92	11	10	92	10	95	97
KEL. AIME RE	43	38	88	43	38	88	43	36	88
WAESAE	51	45	88	51	45	88	51	45	88
BINAWA LI	57	49	86	57	49	86	57	49	86
HEAWEA	33	28	85	33	28	85	33	25	85
AIMERE TIMU R	11	91	80	11	91	80	11	91	80
LEKOGO KO	67	50	75	67	50	75	67	50	75
KELIGEJO	98	72	73	98	72	73	98	72	73
PUSKES MAS	66	56	85	66	56	85	66	54	83

Program TB 2014 target 19 orang yang diperiksa 13 orang BTA positif 7 orang ronsen 6 orang TB anak 1 orang sementara 2015 target 19 orang yang diperiksa 8 orang BTA positif 5 orang ronsen positif 2 orang sementara 2016 target 19 orang yang diperiksa 10 orang BTA positif 9 orang ronsen positif 2 orang. Untuk program gizi khusus gizi buruk 2014 satu (1) kasus, 2015 satu (1) kasus, 2016 lima (5) kasus. Tidak dikirimnya laporan kesehatan lingkungan ke Kabupaten selama satu tahun yang semestinya dikirim setiap bulan. Tingkat absensi yang terlalu tinggi khususnya dua (2) pegawai yang sudah melewati 45 hari kerja dan berdasarkan PP 53 Pasal 10 kepada yang bersangkutan harus dijatukan hukuman disiplin berat berupa pembebasan dari jabatan sebagai PNS yang menduduki jabatan struktural atau fungsional tertentu, dan berdasarkan PP 53 Pasal 16 ayat 1 kedua orang tersebut diberikan hukuman disiplin berat.

Berdasarkan beberapa permasalahan tersebut di atas menyebabkan perencanaan dan program-program yang telah direncanakan sebelumnya untuk semua unit yang ada pada Puskesmas Aimere menjadi terhambat. Karenanya, dalam situasi kerja yang semakin kompetitif, tenaga pelayanan kesehatan di Puskesmas Aimere dituntut untuk memberdayakan dan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki, termasuk pengetahuan, kemampuan dan keterampilan-keterampilan pegawai yang diperoleh guna mendukung penyelesaian pekerjaan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: "PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN KERJA TIM TERHADAP KINERJA KARYAWAN Studi Kasus di Puskesmas Aimere".

B. Masalah Pokok

Yang menjadi masalah pokok dalam penelitian ini adalah: seberapa besar pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kerja tim terhadap kinerja karyawan. Masalah pokok ini dapat dijabarkan dalam sejumlah pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah tim kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kerja tim berpengaruh kepada kinerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
2. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
3. Pengaruh kerja tim terhadap kinerja karyawan.
4. Pengaruh budaya organisasi gaya kepemimpinan dan kerja tim terhadap kinerja karyawan.

D. Manfaat Penelitian

Setelah selesai penelitian ini diharapkan dapat mendatangkan manfaat sebagai berikut:

1. Dari sisi praktis, sebagai masukan bagi pimpinan Puskesmas Aimere untuk memantapkan budaya organisasi, kepemimpinan dan kerja tim terhadap peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.
2. Dari sisi teoritis, sebagai informasi untuk peneliti berikut yang ingin meneliti tentang substansi yang sama secara mendalam dengan cakupan yang lebih luas.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian teori

Kata kinerja berasal dari *Performance* dalam arti hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja karyawan/pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Tercapainya tujuan organisasi tidak bias dilepaskan dari sumberdaya yang dimiliki oleh organisasi yang dilakukan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Menurut Brumback (1988) kinerja sebagai akumulasi perilaku dan hasil. Lebas dan Euske (2004) menawarkan definisi kinerja sebagai berikut: *Performance is the sum of all processes that will lead manager to taking appropriate actions in the present that will create a performing organization in the future (i.e., one that is effective efficient)* artinya kinerja adalah sekumpulan proses yang mendorong seorang manajer untuk mengambil tindakan yang tepat pada hari ini sehingga mampu menghasilkan performansi organisasi dimasa yang akan datang (yakni efektivitas dan efisiensi organisasi).

Menurut Wirawan (2009) konsep kinerja merupakan singkatan dari kinctika energy kerja yang padanannya dalam bahasa inggris adalah *Performance*. Istilah *Performance* dalam bahasa Indonesia dikenal dengan sebutan Performansi. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Suatu pekerjaan mempunyai sejumlah fungsi atau indikator yang dapat digunakan untuk mengukur hasil pekerjaan tersebut.

Mangkunegara (2010) berpendapat kinerja (prestasi kerja) Karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang Karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Robbins dalam bukunya "*organizational behavior*" (2001) mengatakan secara sederhana kinerja karyawan adalah fungsi dari interaksi antara kemauan (*ability*) dan motivasi (*motivation*), tetapi masih ada bagian yang masih hilang dari fungsi tersebut selain kecerdasan dan keahlian dari seorang individu yang keduanya merupakan bagian dari kemampuan dan motivasi setiap karyawan, yaitu kesempatan.

Ada berbagai pendapat tentang kinerja seperti dikemukakan oleh Rue dan Byars (1981) dalam Pasolong (2007) mengatakan bahwa kinerja adalah sebagai tingkat pencapaian hasil. Menurut IAN-RI (1999) merumuskan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran tujuan, visi dan misi organisasi. Prawirosentono (1992) mengatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Nasucha (2004) mengemukakan bahwa kinerja organisasi adalah sebagai efektifitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhannya ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenan melalui usaha-usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif.

Berdasarkan pengertian kinerja tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, sesuai dengan moral dan etika.

1. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja (*performance management*) adalah suatu pendekatan strategik dan terintegrasi untuk menghasilkan keberhasilan yang berkelanjutan bagi pegawai di dalam organisasi, dengan mengembangkan kapabilitas tim dan individu pemberi kontribusi. Manajemen Kinerja adalah strategik, dalam arti mengenai isu yang lebih luas yang dihadapi organisasi agar dapat berfungsi secara efektif dalam lingkungan, dan dengan arah secara umum bertujuan untuk mencapai tujuan jangka panjang (Sedarmayanti, 2007).

Mengelola kinerja sebaiknya dilakukan secara kolaboratif dan kooperatif antara pimpinan, staf dan organisasi. Manajemen kinerja merupakan cara mencegah kinerja buruk dan cara bekerjasama meningkatkan kinerja. Yang lebih penting lagi, manajemen kinerja berarti komunikasi dua arah yang berlangsung terus menerus antara pengelola kinerja (Pimpinan) dan staf.

Armstrong (1998) berpendapat, manajemen kinerja dapat dioperasionalkan dengan berbagai kunci sebagai berikut :

- a. Sebuah kerangka kerja atas tujuan-tujuan yang terencana, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi tertentu yang disetujui bersama : dasar manajemen kinerja adalah persetujuan antara pimpinan dan individual tentang sebuah harapan dalam kaitannya dengan pencapaian target tertentu.

- b. Sebuah proses: Manajemen Kinerja bukan hanya merupakan system dan prosedur belaka, namun juga sebuah kegiatan atau proses dimana setiap orang tersebut untuk mencapai hasil-hasil kerja maksimal dari hari ke hari dan sedemikian rupa peningkatan kinerja masing-masing dikelola secara obyektif.
- c. Saling pengertian: untuk meningkatkan kinerja, setiap individu memerlukan saling pengertian tentang level tinggi dari kinerja dan kompetensi yang dibutuhkan dan apa saja yang harus dikerjakan.
- d. Sebuah pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan manusia. Management Kinerja mempunyai tiga fokus. Pertama, bagaimana pimpinan dan pimpinan kelompok dapat bekerja secara efektif dengan siapa saja yang ada disekitarnya. Kedua, bagaimana setiap individu dapat bekerja dengan para pimpinan dan tim kerjanya. Dan ketiga, bagaimana setiap individu dapat dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan keahlian secara tingkat kompetensi dan kinerjanya.
- e. Pencapaian: Manajemen kinerja adalah pencapaian keberhasilan kerja individual dikaitkan dengan kemampuan pekerja memanfaatkan kemampuannya, kesadaran akan potensi yang dimilikinya dan memaksimalkan kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi.

Manajemen Kinerja menurut Wibowo (2007) berhubungan dengan masalah pengolahan semua sumber daya dalam organisasi yang menjadi masukan, proses pelaksanaan kinerja, keluaran atau hasil kinerja, dan manfaat atau dampak dari suatu kinerja. Management kinerja memerlukan masukan dalam bentuk tersedianya kapabilitas sumber daya manusia, baik sebagai individu maupun sebagai tim. Kapabilitas sumberdaya manusia mewujudkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi. Management kinerja mencakup suatu

proses pelaksanaan kinerja, tentang bagaimana kinerja dijalankan. Manajemen kinerja diawali dengan suatu perencanaan tentang bagaimana merencanakan tujuan yang diharapkan dimasa depan dan menyusun semua sumber daya dan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam perencanaan dirumuskan tentang tujuan dan harapan dimasa depan. Tujuan dan saran dirumuskan dalam, rencana bisnis. Manajemen kinerja sangat berkepentingan dengan keluaran (*output*) yang merupakan hasil kerja organisasi. Hasil kerja yang dapat dicapai organisasi perlu dibandingkan dengan tujuan yang diharapkan organisasi untuk dicapai. Keluaran organisasi dapat lebih besar atau lebih rendah dari tujuan yang ditetapkan. Oleh karena itu, keluaran (*output*) merupakan hasil langsung dari kinerja organisasi, baik dalam bentuk barang maupun jasa. Adapun rencana kinerja menurut Yuwono dkk; (2005) bahwa dalam manajemen sector public termasuk Pemerintah yang meliputi sasaran, program, dan kegiatan. Indikator kinerja kegiatan yang terdiri dari masukan (*input*), keluaran atau hasil langsung dari proses (*output*), hasil (*outcome*), dan manfaat (*benefit*).

Berdasarkan definisi tersebut, kata kunci manajemen berbasis kinerja, adalah proses yang sistematis, untuk memperbaiki kinerja, melalui proses berkelanjutan dan jangka panjang, mengukur kinerja, mengumpulkan, menganalisis, menelaah, dan melaporkan data kinerja, dan menggunakannya untuk perbaikan kinerja secara berkelanjutan.

Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Prawirosentono (Sutrisno, 2011), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan untuk menunjang keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Faktor-faktor tersebut sebagai berikut :

- a. Efektivitas dan efisiensi. Kinerja suatu organisasi diukur dari efektivitas dan efisiensi yaitu organisasi dikatakan efektif apabila mencapai tujuan, dan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

- b. Otoritas dan tanggung jawab. Organisasi yang baik tentunya memiliki wewenang dan tanggung jawab yang telah di delegasikan dengan baik tanpa adanya tumpang tindih tugas masing-masing karyawan.
- c. Disiplin. Secara umum disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan dalam organisasi.
- d. Inisiatif. Inisiatif seorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Menurut Sudarmanto (2009) terdapat banyak faktor yang menyebabkan sumber daya manusia memiliki kinerja unggul sehingga mampu meningkatkan keberhasilan organisasi yaitu motivasi kerja, kepuasan kerja, desain pekerjaan, komitmen, kepemimpinan, partisipasi, fungsi-fungsi manajemen, kejelasan arah karir, kompetensi, budaya organisasi, dan sistem penghargaan.

Sedangkan menurut Gana (2011), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

- a. Faktor-faktor personal-keahlian individual, kompetensi, motivasi, dan komitmen.
- b. Faktor kepemimpinan, kualitas tanggung jawab yang dapat menyediakan dukungan dan arah melalui para pimpinan dan pemimpin tim.
- c. Faktor sistem, sistem kerja dan tersedianya fasilitas melalui organisasi.
- d. Faktor tim, Kualitas dukungan yang disediakan oleh kolega.
- e. Faktor kontekstual (situasional), tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Berdasarkan teori-teori para ahli, maka disimpulkan kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

- a. Faktor-faktor personal-keahlian individual, kompetensi, motivasi, dan komitmen.
- b. Faktor kepemimpinan, kualitas tanggung jawab yang dapat menyediakan dukungan dan arahan melalui para pimpinan dan pemimpin tim.

- c. Faktor sistem, sistem kerja dan tersedianya fasilitas melalui organisasi.
- d. Faktor tim, kualitas dukungan yang disediakan oleh kolega.
- e. Faktor kontekstual (situasional), tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Berdasarkan teori-teori para ahli, maka disimpulkan kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

- a. Budaya organisasi; suatu sistem nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat dan kebiasaan organisasi.
- b. Tugas yang harus diemban; tanggung jawab yang harus dilaksanakan sesuai dengan peran dalam organisasi.
- c. Kerja tim; merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.
- d. Teknologi dan fasilitas yang digunakan; peralatan kerja yang digunakan untuk efektifitas dan efisiensi kinerja karyawan dan daya dukung sumber daya untuk kelancaran kerja karyawan dalam organisasi.
- e. Kompensasi/imbalan yang sepadan; balas jasa yang diberikan kepada karyawan yang berkinerja tinggi oleh organisasi.
- f. Kepemimpinan; cara pemimpin untuk mempengaruhi anggota untuk mencapai tujuan bersama.

Pada penelitian ini, penulis menduga bahwa budaya organisasi, kepemimpinan dan kerja tim menjadi faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Aimerc.

2. Penilaian Kinerja karyawan

Setiap individu dalam organisasi sebagai pelaku yang melaksanakan kegiatan yang sesuai dengan fungsinya harus dinilai kinerjanya. Pada prinsipnya kinerja unit-unit organisasi

merupakan pencerminan dari kinerja sumber daya manusia yang terdapat dalam unit-unit organisasi tersebut. Menurut bernadin dan Russel dalam Sutrisno (2011) berpendapat ada enam kinerja (karyawan), yaitu :

- a. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.
- c. *Timeliness*, merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi *output* lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
- d. *Cost effectiveness*, merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- e. *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- f. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Secara umum Miner (Sutrisno; 2011) mengemukakan empat aspek yang digunakan untuk menilai kinerja yaitu:

- a. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu , dan ketepatan dalam melakukan tugas.
- b. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.

- c. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.
- d. Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Eoh (2001) dalam penelitiannya mengatakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur dari tiga segi, yaitu:

- a. Kuantitas kerja. Kinerja karyawan diukur dari kuantitas/volume (berupa produk atau jasa) yang dihasilkan selama satu periode tertentu. Hal ini mencirikan efisiensi - kemampuan melakukan pekerjaan dengan benar (menyangkut konsep masukan-keluaran). Dengan kata lain, kemampuan karyawan untuk mencapai kinerja maksimum sesuai standar tertentu.
- b. Kualitas (mutu) adalah memberikan kepada pelanggan atau orang berikut dalam proses suatu yang bermanfaat; produk /jasa yang sesuai kebutuhan. Kualitas juga berkaitan pangsa pasar, bisnis yang menawarkan jasa yang berkualitas tinggi umumnya mempunyai pangsa pasar yang besar. Kinerja karyawan diukur dari segi kualitas berarti menunjuk kemampuan penguasaan atas pekerjaannya.
- c. Kreativitas adalah kemampuan menciptakan atau menghasilkan sesuatu yang membawa sifat baru, mengkombinasikan gagasan baru dengan metode lama menjadi baru. Esensi kreativitas tampak pada upaya menghasilkan cara kerja baru, usaha baru dan menghasilkan produk baru. Dari segi kreativitas, kinerja karyawan dapat diukur dari kadar kreativitasnya dalam menuaikan pekerjaannya.

Tujuan utama sistem penilaian kerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi (Simamora, 2006). Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kerja maka semakin besar potensi nilainya bagi organisasi.

Berdasarkan uraian tentang penilaian kinerja karyawan di atas, maka yang menjadi fokus penelitian kinerja karyawan dalam penelitian ini menggunakan rujukan dari Eoh (2001) yakni:

- a. Kuantitas kerja; Banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan sesuai dengan standar kerja normal karyawan
- b. Kualitas kerja; Penguasaan pekerjaan yang dibebankan sesuai dengan kemampuan karyawan
- c. Kreativitas kerja; Kemampuan menciptakan cara baru atau inisiatif yang timbul dari diri karyawan itu sendiri untuk mengerjakan pekerjaan yang diembannya.

Hal-hal tersebut merupakan sesuatu yang dapat digunakan sebagai dasar untuk menilai kinerja karyawan dalam organisasi mengalami peningkatan sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

3. Konsep Budaya Organisasi

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud tidak lain adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya.

Pemahaman mengenai budaya organisasi, selain memudahkan pemecahan masalah internal seperti imbalan, etos kerja, atau pengembangan karier, juga membantu

organisasi dalam menghadapi masalah-masalah yang memerlukan adaptasi terhadap lingkungan eksternalnya, sehingga organisasi dapat terus bertahan dalam segala kondisi (Schein dalam Rumengan, 2002).

Budaya organisasi terdiri dari dua kata yakni budaya dan organisasi. Budaya menurut Wibowo (2001), merupakan pola kegiatan manusia yang secara sistematis diturunkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya.

Sedangkan organisasi menurut Robbins (2001), organisasi diartikan sebagai suatu unit (satuan) sosial yang dikoordinasikan dengan sadar, yang terdiri dari dua orang atau lebih, dan berfungsi atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan atau serangkaian tujuan bersama.

Istilah budaya organisasi dikenal dengan terminologi *organizational culture*, kemudian dalam berbagai literatur ilmu manajemen menjadi lebih populer dengan terminologi *corporate culture*. Terdapat beragam pengertian mengenai budaya organisasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli yaitu menurut Jerald Greenberg dan Robert A. Baron dalam Wibowo (2010), budaya organisasi adalah kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Akar setiap budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota organisasi.

Menurut Stephen P. Robbins dalam Wibowo (2010), budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Budaya organisasi berkepentingan dengan bagaimana pekerja merasakan karakteristik suatu budaya organisasi. Menurut Sutrisno (2011), dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan

diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di alam organisasi. Selanjutnya Sutrisno juga menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam satu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya.

Menurut Liliweri (2014), budaya organisasi dibentuk dari dua sumber yaitu: faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal terdiri atas faktor pasar, tipe layanan yang dibutuhkan publik, dan variabel segmen. Sedangkan faktor internal terdiri atas nilai-nilai yang dianut staf, nilai dan atribut organisasi, visi/misi organisasi, dan kepemimpinan. Lebih lanjut Liliweri (2014), menjelaskan bahwa budaya organisasi bersumber dari kebudayaan sebagai seperangkat nilai, kepercayaan, cara berpikir, pemahaman para anggota organisasi agar mereka berpikir dan bertindak secara benar dalam organisasi.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar dari sebuah organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi untuk melaksanakan pekerjaannya dan kemudian menghasilkan kinerja yang baik.

3.1 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang dimiliki oleh setiap organisasi tentunya berbeda-beda, namun budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat, atau karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya. Stephen P. Robbins dalam Wibowo (2010) mengemukakan adanya 7 karakteristik budaya organisasi, yakni:

- a. Inovasi (*innovation*) dan pengambilan risiko (*risk taking*), suatu tingkatan dimana orang diharapkan kreatif dan membangkitkan gagasan baru, serta didorong untuk berani mengambil risiko.
- b. Perhatian pada hal detail (*attention to detail*), di mana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.
- c. Orientasi pada manfaat (*outcome orientation*), di mana manajemen memfokus pada hasil atau manfaat daripada sekedar pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.
- d. Orientasi pada orang (*people orientation*), dimana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.
- e. Orientasi pada tim (*team orientation*), di mana aktivitas kerja organisasi berdasarkan pada tim bukan individual.
- f. Agresivitas (*aggressiveness*), di mana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada *easy going*.
- g. Stabilitas (*stability*), di mana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga *status quo* sebagai lawan dan perkembangan.

Menurut Muchlas (2012), budaya organisasi memiliki sejumlah karakteristik penting beberapa karakteristik yang umum disetujui adalah sebagai berikut :

- a. Keteraturan perilaku yang diamati. Ketika para anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa,terminologi,dan upacara yang umum berlaku dalam organisasi tersebut.
- b. Norma. Perilaku standar terjadi termasuk petunjuk-petunjuk tentang berapa banyak yang harus dikerjakan, yang dalam banyak organisasi berlaku.
- c. Nilai-nilai yang dominan. Banyak nilai penting yang dianjurkan oleh sebuah organisasi dan diharapkan anggota mau berbagi rasa dengan nilai tersebut.

- d. **Filosofi.** Banyak kebijakan yang dibuat untuk menanamkan kepercayaan pada organisasi tentang para karyawan dan atau para pelanggan harus diperlukan.
- e. **Aturan-aturan.** Beberapa petunjuk yang ketat berhubungan dengan penyesuaian diri dalam organisasi.
- f. **Iklim organisasi.** Hal ini merupakan perasaan umum yang dibawa oleh penempatan fisik, cara partisipan berinteraksi, dan cara para anggota organisasi membawa diri terhadap orang luar organisasi.

Dari karakteristik yang ada diharapkan dapat menjadi pemicu dalam mengembangkan organisasi. Menurut Eoh (2003), nilai budaya organisasi yang perlu dikembangkan meliputi dua kategori, yaitu:

- a. Nilai-nilai adaptif, berfokus pada inovasi dan produktivitas yang mencirikan fleksibilitas dan berhubungan dengan daya adaptasi eksternal (contoh: keunggulan, inovasi, produktivitas dan pengambilan resiko)
- b. Nilai-nilai integrative, berfokus pada kepatuhan dan kebajikan manusiawi yang mencirikan kontrol diri dan kohesi sosial yang menunjang daya integrasi internal (contoh: integrasi, keakraban, kesatuan, consensus, prestasi dan empirisme).

Berbagai karakteristik tersebut yang merupakan pendapat dari para ahli dapat digunakan sebagai gambaran yang cukup komprehensif mengenai organisasi yang dapat diperoleh dengan melakukan penilaian berdasarkan karakteristik-karakteristik tersebut. Oleh karena itu, karakter anggota/karyawan menjadi ciri karakteristik dari suatu organisasi.

Dalam penelitian ini karakteristik budaya organisasi dari Robbins (Wibowo, 2010) dijadikan sebagai variabel budaya organisasi yang meliputi beberapa hal, yaitu:

- a. Inovasi dan pengambilan risiko; melakukan hal baru dalam melaksanakan pekerjaan dengan berani menanggung risiko yang akan terjadi.

- b. Perhatian kerincian; melakukan perhatian pada hal-hal detail dari pekerjaan sehingga kualitas pekerjaan terjamin.
- c. Orientasi hasil; menekankan hasil daripada proses dari suatu pekerjaan.
- d. Orientasi orang; menghargai individu dalam organisasi.
- e. Orientasi tim; mementingkan kerja tim daripada kerja individual untuk menyelesaikan pekerjaan.
- f. Agresifitas; melakukan pekerjaan dengan semangat dan kompetitif.
- g. Stabilitas; menjaga suasana kerja yang kondusif dalam menjalankan aktivitas.

3.2 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peran atau kegunaan dari budaya organisasi.

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kimicki (2001), fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan organisasi diakui sebagai organisasi yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.
- b. Memfasilitasi komitmen kolektif, organisasi mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian dari padanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
- c. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.

- d. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

Adapun fungsi organisasi menurut pandangan Stephen P. Robbins (Wibowo, 2011) adalah:

1. Mempunyai *boundary-defining roles*, yaitu menciptakan perbedaan antara organisasi yang satu dengan yang lainnya.
2. Menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi.
3. Budaya memfasilitasi bangkitnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri individual.
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya adalah perekat sosial yang membantu menghimpun organisasi bersama dengan memberikan standar yang cocok atas apa yang dikatakan dan dilakukan pekerja.
5. Budaya melayani sebagai *sense-making* dan mekanisme kontrol yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku pekerja.

Peranan budaya organisasi menurut pandangan Gerald Greenberg dan Robert A. Baron (Wibowo, 2011) adalah:

- a. Budaya memberikan rasa identitas. Semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa menjadi bagian penting darinya.
- b. Budaya membangkitkan komitmen pada misi organisasi. Apabila terdapat *strong culture*, orang merasa bahwa mereka menjadi bagian dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi.

- c. Budaya memperjelas dan memperkuat standar perilaku. Budaya membimbing kata dan perbuatan pekerja dalam situasi tertentu, terutama berguna bagi pendatang baru dalam organisasi.

Sedangkan Muchlas (2012), menjelaskan fungsi budaya organisasi meliputi:

- a. Budaya memiliki peran yang ditetapkan batas-batasnya, yaitu menciptakan perbedaan-perbedaan di antara suatu organisasi dengan yang lainnya.
- b. Budaya ini membawa pengertian tentang identitas para anggota organisasinya.
- c. Budaya dapat memfasilitasi pembangunan komitmen kepada sesuatu yang lebih besar daripada kecenderungan pribadi masing-masing orang.
- d. Budaya dapat meningkatkan stabilitas system sosial.
- e. Budaya membuat dan melayani mekanisme kontrol yang memberikan petunjuk dan pembinaan sikap dan perilaku para karyawan.

Pendapat para ahli tentang fungsi budaya organisasi tersebut menunjukkan beberapa kesamaan dan terdapat beberapa perbedaan yang berifat saling melengkapi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut: (1) menunjukkan identitas; (2) menunjukkan batasan peran; (3) menunjukkan komitmen kolektif; (4) membangun stabilitas system sosial; (5) membangun pikiran sehat dan masuk akal; (6) memperjelas standar perilaku.

4. Konsep Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan merupakan inti dari organisasi dan manajemen. Kepemimpinan mempunyai peran menentukan kegagalan dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan (Ali, 2012). Relevan dengan itu, maka model keunggulan organisasi yang dikembangkan harus sejalan dengan kebutuhan organisasinya.

Sejalan dengan pemahaman tersebut (Vincent Gasperz dalam, Ali) mengemukakan beberapa hal, sebagai berikut : 1) Kepemimpinan adalah proses dimana seseorang atau sekelompok orang (tim) memainkan pengaruh atas orang (tim) lain, menginspirasi, memotivasi dan mengarahkan aktivitas mereka untuk mencapai sasaran atau tujuan; 2) Kepemimpinan merupakan kemampuan positif mempengaruhi orang dan sistem untuk memberikan dampak yang berguna dan mencapai hasil-hasil yang diinginkan; 3) Kepemimpinan yang efektif akan meningkatkan kemampuan dan keunggulan organisasi untuk memberikan inovasi nilai secara terus menerus kepada pasar dan atau pelanggan; 4) Kepemimpinan terdiri atas kepemimpinan diri (self leadership), kepemimpinan tim (team leadership), dan kepemimpinan organisasi (organizational leadership).

Menurut Robbins (2006), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Siagian (1997) berpendapat bahwa peranan para pemimpin dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang di tetapkan sebelumnya. Menurut siagian (1997) perilaku kepemimpinan memiliki kecenderungan pada dua hal yaitu konsiderasi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai. Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misalnya bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia konsultasi bawahan dan memberikan kesejateraan. Kecenderungan seorang pemimpin memberikan batasan antara peranan pimpinan dan bawahan dalam mencapai tujuan memberikan instruksi pelaksanaan tugas (kapan, bagaimana, dan hasil apa yang akan

dicapai). Suatu gaya kepemimpinan atau pimpinan dalam organisasi merupakan penggambaran langkah kerja bagi karyawan yang berada di bawahnya.

Kepemimpinan menurut Siagian (2002) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi.

Kepemimpinan adalah proses yang digunakan oleh pemimpin untuk mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (anak buah) (Fuad Mas'ud, 2004). Sedangkan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya.

Pelajaran yang dapat dipetik dari pendapat para ahli di atas ialah pada dasarnya kepemimpinan organisasi publik harus dibangun dengan prinsip-prinsip yang sama dengan prinsip mutu terpadu yaitu meliputi fokus pada masyarakat, obsesi terhadap kualitas pemahaman mengenai struktur pekerjaan, kebebasan yang terkendali kesatuan tujuan dimana seorang pemimpin bertanggung jawab dalam menentukan dan menyampaikan misi organisasi secara jelas dan seksama agar semua karyawan memahami, meyakini dan bertanggung jawab terhadap misi tersebut. Dengan adanya kesatuan tujuan maka semua karyawan bekerjasama untuk mencapai tujuan yang sama serta mencari kesalahan dalam system. Dalam hal ini diperlukan perubahan dalam fokus atau penekanan terhadap penilaian kesalahan karena adanya masalah yang berhubungan dengan system. Dalam hal ini kerjasama tim mengacu pada prinsip ini didasarkan pada keyakinan bahwa kerja sama tim akan dapat memberikan hasil yang jauh lebih baik dari pada bekerja secara individual secara

pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan dimana dalam era teknologi tinggi, mesin yang paling penting dalam lingkungan kerja adalah pikiran manusia.

5. Gaya Kepemimpinan

Pemimpinan puncak suatu organisasi ialah orang yang mampu untuk menyusun arah strategi dan membangun serta memelihara suatu system kepemimpinan yang kondusif dalam pencapaian kinerja tinggi. Untuk mencapai kinerja dimaksud seorang pemimpin harus memiliki *strategic vision* yang jelas. Pemimpinan harus mampu untuk mengelola, memimpin dan melakukan inovasi dengan cepat. Pemimpin juga harus mampu untuk merumuskan dan menyusun rencana dalam menghadapi tantangan.

Gaya menurut Pasolong (2008) pada dasarnya berasal dari bahasa Inggris "style" yang berarti perilaku seseorang yang selalu nampak yang menjadi ciri khas orang tersebut. Gaya merupakan kebiasaan yang melekat pada diri seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya. Stoner (dalam Pasolong; 2008) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan (*leadership styles*) adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Stoner (dalam Pasolong; 2008) membagi dua gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. Gaya yang berorientasi pada tugas mengawasi secara ketat untuk memastikan tugas dilaksanakan dengan memuaskan. Pelaksanaan tugas lebih ditekankan pada pertumbuhan pegawai atau kepuasan pribadi.
- b. Gaya yang berorientasi pada pegawai lebih menekankan pada memotivasi ketimbang mengendalikan bawahan. Gaya ini menjalin hubungan persahabatan, saling percaya dan saling menghargai dengan pegawai yang seringkali diijinkan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan yang mempengaruhi mereka.

Gaya kepemimpinan yang terdapat dalam setiap organisasi di pandang sebagai suatu proses kunci bagi keberhasilan organisasi yang bersangkutan. Gaya kepemimpinan

merupakan perilaku pimpinan terhadap pengikutnya, atau cara yang di gunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya.

Terdapat perbedaan pola perilaku yang di terapkan oleh seorang pemimpin dengan pemimpin lain dalam mempengaruhi perilaku anggotanya. Likert (dalam Hanavi, 2003) mengemukakan empat gaya kepemimpinan yaitu:

1. Otoriter-eksploitatif (*exploitative-authoritative*). Pemimpin tipe ini sangat otoriter, mempunyai kepercayaan yang rendah terhadap bawahannya, memotivasi bawahannya melalui ancaman atau hukuman, namun kadang kala melalui balasan (*reward*), komunikasi yang di lakukan satu arah (*top-down*).
2. Otoriter bijak/lunak (*benevolent-authoritative*). Pemimpin ini mempercayai bawahan sampai tingkat tertentu, memotivasi bawahan melalui ancaman dan hukuman meskipun tidak selalu, membolehkan komunikasi ke atas, ide/pendapat dari bawahan, mendelegasikan wewenang pengambilan keputusan meskipun masih melakukan pengawasan dengan ketat.
3. Konsultatif (*consultative*). Pemimpin ini mempunyai kepercayaan terhadap bawahan yang cukup besar, meskipun tidak sepenuhnya. Biasanya memanfaatkan pendapat atau ide dari bawahan dengan menggunakan balasan (*incentive*) untuk memotivasi bawahan serta tidak jarang menggunakan ancaman dan hukuman untuk memotivasi bawahan, menjalankan komunikasi dua arah dan mau berkonsultasi pada beberapa situasi.
4. Partisipatif (*participative-group*). Pemimpin ini mempunyai kepercayaan yang sepenuhnya terhadap bawahan, selalu memanfaatkan ide dan pendapat

bawahan, mendorong partisipasi dalam penentu tujuan dan menilai kemajuan dalam pencapaian tujuan tersebut.

Menurut Likert organisasi dengan gaya kepemimpinan partisipatif merupakan organisasi yang paling efektif dalam penentuan dan paling produktif dalam pencapaian tujuan tersebut. Kesuksesan tersebut terutama dikarenakan pendekatan yang partisipatif yang membuat dukungan dari bawahan selalu terjaga.

Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dan falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai tingka laku yang disukai oleh pemimpin dalam mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya. Stoner et al. (1996) sementara itu Denyer (posolong; 2008) menjelaskan bahwa seorang pemimpin yang bertindak/berperan sebagai pemimpin perkantoran harus memiliki kualitas-kualitas:

1. Kualitas pengetahuan (*scientific quality*) yang meliputi: (a) pendidikan dan latihan yang tepat; (b) mampu melimpahkan pekerjaan dan kecakapannya di dalam organisasi; (c) mampu melihat semua urusan dalam kesuruhannya dan mampu menghargai segi-segi teknis administrasi yang terperinci.
2. Kualitas kepribadian (*personality quality*) yang mencakup; (a) kegairahan (*enthusiasm*); (b) ketulusan (*sincerity*); (c) kebijaksanaan (*wisdom/tact*); (d) pengendalian diri (*self control*).
3. Kualitas kepemimpinan (*leadership quality*) meliputi: (a) kemampuan membangkitkan gairah; (b) kemampuan memberikan inspirasi; (c)

kemampuan membimbing semua pegawai bawahan; (d) kemampuan membangun koordinasi dan kerja sama di dalam kantor. Segala kriteria dan kualitas yang ada di harapkan untuk di miliki oleh seorang kepala kantor atau pimpinan perkantoran tetapi seorang pimpinan administratif dengan kualitas pejabat pimpinan yang besar.

Menurut Eoh (2007), gaya kepemimpinan merupakan cara khas pemimpin (berpikir dan bertindak) memimpin organisasi secara konsisten untuk mencapai tujuan tertentu lebih lanjut Eoh menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan seseorang di cirikan oleh budaya organisasi dan filsafat pribadi yang dianut, tercermin dari caranya menggunakan wewenang, mengadakan komunikasi, menggairahkan partisipasi dan melaksanakan kontrol.

Likert (Eoh, 2007), mengenali gaya kepemimpinan seseorang dipengaruhi oleh factor-faktor sebagai berikut : (1) penetapan sasaran, (2) pengambilan keputusan, (3) pola komunikasi, (4) pola interaksi, (5) derajat motivasi, (6) pengawasan kinerja.

Setiap pemimpin pasti memiliki gaya kepemimpinannya sendiri, terkadang hanya satu gaya dalam kepemimpinannya, tetapi ada juga pemimpin yang memakai atau menggunakan lebih dari satu gaya kepemimpinan. Kemungkinan itu bisa saja terjadi sebagai usaha untuk mewujudkan kepemimpinan yang mampu mengefektifkan organisasi.

Dalam penelitian ini, untuk mengenali gaya kepemimpinan di Puskesmas Aimere digunakan factor-faktor yang dikemukakan oleh Rensis Likert (Eoh, 2007) sebagai dimensi penelitian dari variabel kepemimpinan, yakni:

1. Penetapan sasaran; Menetapkan sasaran organisasi secara bersama-sama dengan anggota.
2. Pengambilan keputusan; Mengambil keputusan secara bersama-sama dengan anggotanya.

3. Pola komunikasi; Komunikasi dalam organisasi yang di batas oleh hirarki kewenangan yang formal dapat berjalan dengan baik.
4. Proses interaksi; Suasana kerja bersahabat antara pimpinan dan bawahan.
5. Derajat motivasi; Mengarahkan dan mendorong karyawan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab.
6. Pengawasan kinerja (control); Adanya pengawasan yang dilakukan terhadap perilaku karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi.

Berdasarkan ulasan diatas Nampak jelas bahwa kepemimpinan merupakan salah satu masalah sentral dalam pengurusan suatu organisasi baik organisasi profit maupun non profit baik swasta maupun pemerintah.

Maju mundurnya dinamika pertumbuhan dan perkembangan organisasi sebagian besar dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam menjalin koordinasi dan kerjasama yang efektif dan produktif demi terwujudnya cita-cita atau tujuan atau visi organisasi dimaksud. Tak dapat di pungkiri kenyataan bahwa seorang pemimpin dikatakan berhasil menjalankan kepemimpinannya bila ia mampu mengelola segala potensi yang ada demi terwujud visi atau cita-cita organisasi yang dipimpinnya. Dalam memelihara komitmen organisasi peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama.

Suatu organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para pimpinannya. Apabila pimpinan mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarnya. Sebab itu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya.

6. Fungsi kepemimpinan.

Keating (dalam Mangunhardjana; 1990) menyebutkan dua fungsi kepemimpinan yakni: "*leadership function*" dan "*relation function*". Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan pekerjaan antara lain menyangkut tugas memulai (*initiating*), mengatur (*regulating*), memberitahu (*informing*), mendukung (*supporting*), menilai (*evaluating*), menyimpulkan (*summarizing*).

Siagian (2006) menguraikan secara panjang lebar fungsi-fungsi kepemimpinan terdiri dari : (a) pimpinan sebagai penentu arah ; (b) pimpinan sebagai wakil dan jurubicara organisasi; (c) pimpinan sebagai komunikator yang aktif; (d) pimpinan sebagai mediator; (e) pimpinan sebagai integrator. Nawawi (2003) memaparkan secara terperinci fungsi-fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

- a. *Fungsi pengambil keputusan*: sebuah organisasi dapat berkembang secara dinamis jika sang pemimpin memiliki kemampuan dan keberanian melaksanakan kekuasaannya sebagai pengambil keputusan yang harus dilaksanakan oleh semua anggota organisasinya. Keputusan ini dibuat agar para anggota dapat melaksanakan berbagai tugas pokok dan fungsi secara bertanggung jawab dalam rangka mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi organisasi terutama visi yang telah ditetapkan.
- b. *Fungsi instruktif*: seorang pemimpin secara implisit memiliki kekuasaan dan atau wewenang dalam memerintahkan anggotanya untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi.
- c. *Fungsi konsultatif*: seorang pemimpin dinilai memiliki keebihan dari anggota organisasi karena itu pemimpin menjadi figur sentral dan tumpuan harapan anggota organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin dianggap sebagai alamat

yang paling tepat untuk berkonsultasi dalam menghadapi dan menyelesaikan aneka masalah dalam lingkungan/unit kerjanya.

- d. *Fungsi partisipatif*: fungsi ini sebagai strategi kepemimpinan dalam mengefektifkan organisasi mencerminkan dua hal mendasar berikut: pertama, *kemampuan* pemimpin mengikutsertakan anggota organisasi sesuai posisi dan kewenangannya agar berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan yang relevan. Partisipasi itu terwujud melalui kerjasama dalam tim (*team work*). Kedua, kesediaan pucuk pimpinan dan pimpinan-pimpinan dibawahnya untuk berpartisipasi dalam membantu anggota organisasi melaksanakan pekerjaan atau menyelesaikan masalah yang dihadapinya.
- e. *Fungsi delegatif*: pemimpin harus mampu mendayagunakan orang lain atau anggota agar dapat bekerja untuk organisasi. Untuk itu pemimpin harus mampu membagi pekerjaan dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab.

7. Pengertian Kerja Tim

Manusia selalu berkelompok membentuk tim atau organisasi untuk mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai seorang diri. Dengan tim, kita dapat menghasilkan kinerja dan melakukan perubahan lebih besar jika dikerjakan secara bersama. Rensis Likert; (1961) (dalam Eoh, 2001) dalam studi tentang "*New Pattern of Management*" mengatakan organisasi sebagai jaringan kelompok-kelompok atau tim-tim kerja yang saling berkaitan satu sama lain. Tim kerja terdiri atas pimpinan dan sejumlah bawahan yang bertanggung jawab kepadanya. Dikemukakan lebih lanjut, setiap tim diciptakan untuk memberikan kontribusi pada tujuan organisasi secara keseluruhan.

Kerja sama dalam tim menjadi sebuah kebutuhan dalam mewujudkan keberhasilan kerja. Kerja sama dalam tim akan menjadi suatu daya dorong yang memiliki energi dan

sinergisitas bagi individu- individu yang tergabung dalam kerja tim. Tanpa kerja sama yang baik tidak akan memunculkan ide-ide cemerlang. Sebagaimana yang dinyatakan Bachtiar (2004) bahwa “kerja sama merupakan sinergisitas kekuatan dari beberapa orang dalam mencapai satu tujuan yang diinginkan. Kerja sama tim akan menyatukan kekautan ide-ide yang akan mengantarkan pada kesuksesan.”

Tim adalah suatu unit yang terdiri atas dua orang atau lebih yang berinteraksi dan mengkoordinasi kerja mereka untuk tujuan tertentu. Definisi ini memiliki tiga komponen. Pertama, dibutuhkan dua orang atau lebih. Kedua, orang-orang dalam sebuah tim memiliki interaksi regular. Ketiga, orang-orang dalam sebuah tim memiliki tujuan yang sama. Setiap tim maupun individu sangat berhubungan erat dengan kerja sama yang dibangun dengan kesadaran pencapaian prestasi dan kinerja. Dalam kerja sama tim akan muncul penyelesaian yang secara indifidu tidak terselesaikan.

Kerja sama (*team work*) adalah suatu usaha antara orang perorang atau kelompok manusia diantara kedua bela pihak untuk tujuan bersama sehingga mendapatkan hasil yang lebih cepat dan lebih baik. Kerja sama dimaksudkan sebagai suatu usaha bersama antara orang perorang atau kelompok manusia untuk mencapai satu atau tujuan bersama. <http://kerjasamabisnis.com/apa-itu-kerja-sama.php>

Waxley dan Yuki; 1992 (Eoh; 2001) memandang kelompok/tim adalah kumpulan orang-orang yang berinteraksi satu sama lain secara teratur dalam suatu priode waktu serta menganggap dirinya saling bergantung dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan bersama. Bagi Bara; 1992 (Eoh ; 2001) kelompok/tim dipahami sebagai sejumlah orang yang saling berhubungan dalam pekerjaan atau kegiatan. Kerja tim merupakan kegiatan bersama yang dilakukan oleh sekelompok orang dengan tujuan menjadikan tim itu berhasil dan efektif. Senada dangan pandangan tersebut Stewart (dalam Eoh, 2001) berpendapat bahwa tim adalah sekelompok orang dengan tujuan menjadikan tim itu mencapai tujuan bersama.

Dewi (2007) kerja tim (*teamwork*) adalah bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisasikan dan dikelola dengan baik. Team beranggotakan orang-orang yang memiliki keahlian berbeda-beda dan dikoordinasikan untuk bekerja sama dengan pimpinan. Terjadi saling ketergantungan yang kuat satu sama lain untuk mencapai suatu tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas. Dengan melakukan kerja tim diharapkan hasilnya melebihi jika dikerjakan secara perorangan. Teori yang dikemukakan oleh Stephen dan Timothy (2008) senada dengan teori tim yang efektif yang dikemukakan oleh Smither, Houston, McIntire (1996). Menurut Smither (1996) tim yang efektif adalah sebuah tim yang memungkinkan anggotanya untuk bisa menghasilkan penyelesaian tugas yang lebih besar jumlahnya dibandingkan dengan hasil kerja perorangan karena hasil kerjanya merupakan hasil dari kontribusi anggota-anggota tim secara bersama sama.

Dari berbagai pandangan tersebut dapat kita temukan ada beberapa unsur dari pengertian tim; 1) sekelompok individu, 2) ada interaksi sosial (kerja sama); 3) tujuan bersama. Sebagai unit kerja dalam organisasi, tim terdiri dari beberapa orang yang disertai tanggung jawab mengenai tugas tertentu dan dikelola seorang pimpinan. Suatu tim dapat beranggotakan berapapun selama anggotanya memandang diri mereka sebagai suatu tim.

Penyelenggaraan kerja tim dilakukan karena pada saat sekarang ini tekanan-tekanan persaingan yang semakin meningkat, para ahli menyatakan bahwa keberhasilan organisasi akan semakin bergantung pada kerja tim dari pada bergantung pada individu-individu yang menonjol. Konsep tim maknanya terletak pada ekspresi yang menggambarkan munculnya sinergi pada orang-orang yang mengikatkan diri dalam kelompok yang disebut dengan tim.

Pada dasarnya ada beberapa dimensi yang digunakan para ilmuwan dalam mentipologi berbagai tim-tim yang dikembangkan dalam organisasi. Dari segi waktu, tim dapat dibedakan atas; 1) tim permanen merupakan bagian dari suatu organisasi, kadang disebut tim internal yang terdiri dari pimpinan dan karyawan. Sebuah organisasi dengan jumlah orang

yang sama, mengerjakan tugas yang sama dengan teknologi yang sama, berhasil meningkatkan produktifitas secara luar biasa dengan menetapkan kondisi orang bersedia memberikan yang terbaik dari yang dimilikinya dan bekerja bersama didalam tim. Dalam kerja tim biasanya anggota berupaya maksimal mengerahkan dan potensi yang dimilikinya, bila mereka diberdayakan dengan baik. Oleh karena itu kerja tim disebut juga sebagai kekuatan dalam mengelola proses kerja dalam mencapai tujuan.

Proses kerja dalam tim perlu dikelola dengan baik, oleh karena itu dibutuhkan kepemimpinan. Kepemimpinan sangat mendukung keberhasilan dalam kerja tim, sebab perannya dapat menyatukan misi dan mendorong interaksi antar anggota agar lebih berkontribusi dengan maksimal. Pimpinan tim yang efektif mendorong timnya agar lebih berkinerja. Pimpinan harus mampu mengelola perbedaan kemampuan, bakat dan keahlian anggotanya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Durbin, 2005).

Keberhasilan pimpinan dalam tim akan lebih meningkatkan produktivitas anggotanya, dengan menetapkan kondisi orang bersedia memberikan yang terbaik dari diri mereka. Oleh karena itu pimpinan dan anggota tim harus bekerja sinergis agar terwujud tim yang efektif. West(2002) merinci 4 (empat) kekuatan dalam membangun tim yang efektif, yaitu :

1. Kelompok hendaknya mempunyai tugas-tugas yang menarik secara intrinsik agar berhasil. Anggota tim akan bekerja lebih keras jika tugas-tugas yang harus dikerjakannya secara intrinsik menarik minat, memotivasi, menantang, dan menyenangkan.
2. Individu seharusnya merasa dirinya penting bagi nasib kelompok. Satu hal yang akan menjadikan anggota tim bahwa kerjanya sangat penting bagi kelangsungan nasib kelompoknya adalah melalui penggunaan teknik penjelasan peran (*role clarification*) dan negosiasi (*negotiation*).

3. Kontribusi individual seharusnya sangat di perlukan, unik, dan teruji. Dampak keengganan sosial sangat berkurang pada anggota tim yang merasa kerja mereka bermanfaat bagi keberhasilan tim secara menyeluruh.
4. Seharusnya ada tujuan tim yang jelas dengan umpan balik kinerja yang tetap.

Penting bagi para individu mempunyai tujuan yang jelas dan umpan balik kinerja (*performance feedback*) yang sama pentingnya bagi tim secara keseluruhan tujuan dapat berfungsi sebagai motivator keberhasilan tim jika umpan balik kinerja tercapai secara akurat. Selanjutnya Williams (2008) membagi ada 5 (lima) hal yang menunjukkan peran anggota dalam membangun kerja tim yang efektif, yaitu:

1. Para anggota mengerti dengan baik tujuan tim dan hanya dapat di capai dengan baik pula dengan dukungan bersama, dan oleh karena itu mempunyai rasa saling ketergantungan, rasa saling memiliki dalam melaksanakan tugas.
2. Para anggota menyumbang keberhasilan tim dengan menerapkan bakat dan pengetahuannya untuk sasaran tim, dapat bekerja dengan secara terbuka, dapat mengekspresi gagasan, opini dan ketidak sepakatan peran dan pernyataan di sabut dengan baik.
3. Para anggota berusaha mengerti sudut pandang satu sama lain, didorong untuk mengembangkan keterampilannya dan menerapkan pada pekerjaan, untuk itu mendapat dukungan dari tim.
4. Para anggota mengakui bahwa konflik adalah hal yang normal, atau hal yang biasa, dan berusaha memecahkan konflik tersabbut dengan cepat dan konstruktif (bersifat memperbaiki)
5. Para anggota berpartisipasi dalam keputusan ini, tetapi mengerti bahwa pemimpin mereka harus membuat peraturan ahir setiap kali tim tidak berhasil mebuaat suatu keputusan , dan peraturan akhir ini bukan merupakan persesuaian.

Pelaksanaan kerja tim secara efektif akan berdampak pada kesuksesan tim dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu kerja tim harus dikelola dengan baik agar tetap solid. *Teamwork* yang solid akan memudahkan manajemen dalam mendelegasikan tugas-tugas organisasi. Namun demikian untuk membentuk sebuah tim yang solid dibutuhkan komitmen yang tinggi dari pemimpin. Hal terpenting adalah bahwa *teamwork* harus dilihat sebagai suatu sumber daya yang harus dikembangkan dan dibina sama seperti sumber daya lain yang ada dalam organisasi. Proses pembentukan, penilaian dan pembinaan *teamwork* harus dilakukan atas dasar kesadaran penuh dari tim tersebut sehingga segala sesuatu berjalan secara normal sebagai suatu aktifitas sebuah *teamwork*, meskipun pada kondisi tertentu manajemen dapat melakukan intervensi. Seseorang seketika bekerja didalam kelompok (tim), akan ada dua isu yang muncul. Pertama adalah adanya tugas-tugas (*task*) dan masalah-masalah yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan. Hal ini seringkali merupakan topik utama yang menjadi perhatian tim. Kedua adalah proses yang terjadi di dalam *teamwork* itu sendiri, misalnya bagaimana mekanisme kerja atau aturan main sebuah team sebagai suatu unit kerja dari organisasi, proses interaksi di dalam tim, dan lain-lain. Dengan kata lain proses menunjuk pada semangat kerjasama, koordinasi, prosedur yang harus dilakukan dan disepakati seluruh anggota, dan hal-hal lain yang berguna untuk menjaga keharmonisan hubungan antara individu dalam kelompok itu.

Tanpa memperhatikan proses maka sebuah *teamwork* tidak akan memiliki nilai apa-apa bagi organisasi dan hanya akan menjadi sumber masalah bagi organisasi dalam pembentukan sebuah *teamwork*. Kerja tim merupakan sarana yang sangat baik dalam menggabungkan berbagai talenta dan dapat memberikan solusi inovatif suatu pendekatan yang mapan. Selain itu keterampilan dan pengetahuan yang beraneka ragam yang dimiliki oleh anggota kelompok juga merupakan nilai tambah yang membuat *teamwork* lebih menguntungkan jika dibandingkan seorang individu yang brilian sekalipun.

Sebuah tim dapat dilihat sebagai suatu unit yang mengatur dirinya sendiri. Rentangan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki anggota dan *self monitoring* yang ditunjukkan oleh masing-masing tim memungkinkannya untuk diberikan suatu tugas dan tanggung jawab. Bahkan ketika suatu masalah tersebut dapat diputuskan oleh satu orang saja, melibatkan *teamwork* akan memberikan beberapa keuntungan. Keuntungan tersebut adalah: pertama, keputusan yang dibuat secara bersama-sama akan meningkatkan motivasi tim dalam pelaksanaan kedua, keputusan bersama akan lebih mudah dipahami oleh tim di bandingkan jika hanya mengandalkan keputusan dari seorang saja.

Berdasarkan perspektif individu dengan masuknya individu tersebut kedalam suatu kelompok ,naka hal tersebut akan menambahkan semangat juang motivasi untuk mencapai suatu prestasi yang mungkin tidak pernah dapat dicapai seorang diri dari individu tersebut. Hal ini dapat terjadi karena tim mendorong setiap anggotanya untuk memiliki wewenang dan tanggung jawab sehingga meningkatkan harga diri setiap orang keberadaan seorang akan lebih bernilai apa bila ia dapat memberi kontribusi pada tim juga menghargai kontribusi berupa tenaga dan pikiran (Wcat, 2002).

Hal sangat mendasar dalam mewujudkan keutuhan sebuah tim agar dapat berkinerja dan berdaya guna, perancangan tim yang baik sangat diperlukan . pentingnya perancangan tim yang baik sangat di perlukan di uraikan Griffin(2004).

1. *Forming* (pembentukan), adalah tahapan dimana para anggota setuju untuk bergabung dalam suatu tim. Karena kelompok baru di bentuk maka setiap orang membawa nilai-nilai pendapat dan cara kerja sendiri. Konflik jarang, terjadi setiap orang masih sungkan, malu-malu bahkan seringkali ada anggota yang merasa gugup. Kelompok cenderung belum dapat memilih pemimpin (kecuali tim yang sudah di pilih ketua kelompoknya terlebih dahulu).

2. *Storming* (merebut hati), adalah tahapan dimana kekacauan mulai timbul di dalam tim. Pemimpin yang telah dipilih sering kali dipertanyakan kemampuannya dan anggota kelompok tidak ragu-ragu untuk mengganti pemimpin yang dinilai tidak mampu. Faksi-faksi mulai terbentuk, terjadi pertentangan karena masalah masalah pribadi, semua bersih keras dengan pendapat masing masing. Komunikasi yang terjadi sangat sedikit karena masih banyak orang tidak mau lagi menjadi pendengar.
3. *Norming* (pengaturan norma), adalah tahapan dimana individu individu dan subgroup yang ada dalam tim mulai merasakan keuntungan bekerja bersama dan berjuang untuk menghindari team tersebut dari kehancuran (bubar). Karena semangat kerja sama sudah mulai timbul, setiap anggota mulai merasa bebas untuk mengungkapkan perasaan dan pendapatnya kepada seluruh anggota tim.
4. *Performing* (merasakan), adalah tahapan merupakan titik kulminasi dimana team sudah berhasil membangun system yang memungkinkannya untuk dapat bekerja secara produktif dan efisien. Pada tahap ini keberhasilan tim akan terlihat dari prestasi yang ditunjukkan.

Selain keempat fase di atas, Sopiah (2008) menambahkan satu fase terakhir pembentukan tim yaitu *anjourning* (pengahiran). Fase ini merupakan fase terakhir yang ada pada kelompok yang bersifat temporer, yang di dalamnya tidak lagi berkenaan dengan berakhirnya rangkaian kegiatan.

8. Karakteristik Tim yang Sukses

Mangkuprawira (2009) menyatakan bahwa kerja tim terdiri dari sekumpulan karyawan yang di koordinasi oleh ketua tim dan atau seorang pimpinan. Pada umumnya kerja tim dibentuk sebagai suatu kebutuhan organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Dengan kerja tim diharapkan fungsi kontrol akan berjalan lebih efektif dan efisien. Konflik-konflik

atau deviasi kerja bisa ditekan seminimal mungkin dengan kepemimpinan yang kuat dari seorang pimpinan. Mekanisme hubungan sesama mitra kerja pun dapat berjalan intensif. Ketangguhan sebuah tim kerja dicirikan oleh orang-orang terpilih yang menduduki posisi tertentu dan mampu menjalankan tugas sesuai dengan kompetisinya.

Keberhasilan tim merupakan akumulasi dari proses dan prestasi kerja setiap karyawan. Hal ini merupakan tugas dan hasil kolektif dalam suatu sistem kerja yang sinergis. Semakin tinggi kekuatan sinergitas diantara karyawan dan pimpinan semakin tinggi kekuatan sebuah tim. Tingkat kesalahan dalam pekerjaan pun dapat ditekan sekecil mungkin.

Sopiah (2008) menyatakan bahwa, ada 6 (enam) karakteristik tim yang sukses yaitu: 1) mempunyai komitmen terhadap tujuan bersama, 2) menegakkan tujuan spesifik, 3) kepemimpinan dan struktur, 4) menghindari kemalasan sosial dan tanggung jawab, 5) evaluasi kinerja dan sistem ganjaran yang benar, 6) mengembangkan kepercayaan timbal balik.

Selain karakteristik di atas, Mangkuprawira (2009) menyatakan bahwa ciri-ciri yang mencerminkan terdapatnya keberhasilan sebuah kerja tim yang meliputi:

1. Kesamaan visi dan misi kerja, yaitu para karyawan dan pimpinan memiliki sudut pandang yang relatif sama dalam mengerjakan tugas organisasi. Orientasi dan fokusnya pada proses dan hasil. Walau debat di antara karyawan tidak bisa dihindarkan namun selalu diarahkan pada bagaimana target hasil bisa dicapai. Perbedaan pendapat dianggap sebagai sesuatu yang wajar.
2. Prioritas perhatian dan tindakan pada sesuatu yang terbaik buat organisasi yaitu tim memandang baik buruknya kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja tim. Sementara kalau organisasi memiliki kinerja (*profitability*) yang baik maka akan berpengaruh terhadap kompensasi yang diberikan kepada karyawan dalam bekerja. Semakin besar kompensasi yang diberikan kepada karyawan dalam

bekerja. Pada gilirannya kinerja karyawan juga akan meningkat. Untuk itu tim yang baik adalah tim yang mampu mempertahankan bahkan mencapai tujuan organisasi yang lebih besar secara taat asas (konsisten).

3. Karyawan berkomitmen tinggi pada pekerjaan, yaitu pada umumnya tim yang kuat dicerminkan pula oleh kekuatan kepentingan para karyawannya. Tanggung jawab dan hak dibuat sedemikian rupa secara seimbang. Mereka tidak saja bekerja untuk kepentingan memperoleh taraf kehidupan keluarga yang semakin baik tetapi juga buat kesehatan organisasi, serta sebuah tim yang kuat dalam bekerja adalah tim yang terdiri atas anggota yang tidak terlepas dari suasana kompetisi sesama mitra kerja.

9. Efektivitas Tim Kerja

Menurut Stephen dan Timothy (2008) ada empat komponen utama yang membentuk tim kerja yang efektif, antara lain terdiri atas :

1) Konteks.

Sumber dan pengaruh kontekstual lain yang menjadikan tim tersebut efektif terdiri dari :

- a. Sumber daya yang memadai: dimana mencakup informasi yang tepat waktu, peralatan yang tepat, kepegawaian yang memadai, dorongan, dan bantuan administratif.
- b. Kepemimpinan dan struktur: Seorang pemimpin harus menentukan jadwal, keterampilan yang perlu dikembangkan, cara kelompok tersebut dalam menyelesaikan konflik, serta membuat dan mengubab keputusan.
- c. Evaluasi kinerja, terdiri dari upah perjam yang tetap, insentif individual. Namun selain mengevaluasi dan memberi penghargaan untuk para karyawan atas kontribusi individual mereka, manajemen harus mempertimbangkan

penilaian berbasis tim, pembagian laba, pembagian pendapatan, insentif tim, dan modifikasi sistem lain yang akan menguatkan usaha dan komitmen tim.

2) Komposisi Tim.

Kategori ini meliputi variabel-variabel yang berhubungan dengan bagaimana kepegawaian tim harus disusun, yang terdiri dari :

- a. Kemampuan para anggota, terdiri atas tim yang membutuhkan banyak pemikiran (misalnya, menyelesaikan sebuah masalah yang rumit), tim yang berkemampuan tinggi (terdiri atas orang-orang yang pintar) bekerja secara baik, dan pemimpin tim harus orang yang pandai sehingga dapat membantu para anggota dalam mengerjakan sebuah tugas.
- b. Personalitas atau kepribadian, model kepribadian *big five* terbukti relevan dengan efektivitas tim, diantaranya terdiri dari kecocokan, sikap berhati-hati, keterbukaan terhadap pengalaman dan stabilitas emosional cenderung mendapat penilaian pimpinan yang lebih tinggi untuk kinerja tim.
- c. Pengalokasian peran: Para pimpinan harus dapat memahami kekuatan-kekuatan individual yang dihadirkan setiap anggota dalam sebuah tim.
- d. Keragaman anggota: Sebuah tim memiliki keragaman dalam hal kepribadian, gender, usia, pendidikan, spesialisasi fungsional, dan pengalaman. Terdapat kemungkinan yang lebih besar bahwa tim akan memiliki karakteristik-karakteristik yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas secara efektif.
- e. Ukuran tim : tim-tim besar memiliki kesulitan untuk dapat saling berkoordinasi, terutama ketika terdapat tekanan waktu. Dengan demikian, para pimpinan atau pimpinan harus berusaha mempertahankan jumlah anggota yang kurang dari 10 orang dalam merancang tim yang efektif.

- f. **Fleksibilitas anggota:** setiap anggota harus fleksibel dimana harus mampu menyelesaikan tugas anggota lain, karena hal ini merupakan nilai tambah untuk sebuah tim kerja dan dapat meningkatkan kemampuan adaptasi untuk tidak terlalu bergantung pada satu anggota saja.
- g. **Preferensi anggota:** Ketika memiliki anggota tim kerja, preferensi individual harus dipertimbangkan seperti halnya kemampuan, kepribadian dan keterampilan.

3) Rancangan Pekerjaan.

Tim yang efektif harus bekerja sama dan menerima tanggung jawab secara kolektif untuk menyelesaikan tugas-tugas yang signifikan, terdiri dari:

- a. **Kebebasan dan hak otonomi :** Wewenang untuk melaksanakan setiap tindakan yang disarankan oleh pimpinan, mengelola sendiri untuk bertukar informasi, mengembangkan gagasan baru dan memecahkan masalah serta mengkoordinasikan proyek yang rumit.
- b. **Keanekaragaman keterampilan:** ada tiga jenis keterampilan yang harus dimiliki oleh sebuah tim untuk melakukan rancangan suatu pekerjaan, yaitu keahlian teknis, keterampilan untuk menyelesaikan masalah dan membuat keputusan dan keterampilan antar personal lainnya, seperti keterampilan mendengarkan, memberi umpan balik, resolusi konflik.
- c. **Identitas tugas:** Kemampuan menyelesaikan seluruh tugas atau produk yang dapat diidentifikasi.
- d. **Kepentingan atau arti tugas:** rancangan suatu pekerjaan atau proyek memiliki pengaruh yang substansial pada orang lain.

4) Proses.

Mencerminkan hal-hal yang terjadi dalam tim yang mempengaruhi efektifitas suatu tim kerja, terdiri dari :

- a. Tujuan tim; terdiri dari tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum adalah sebuah visi yang berarti memberikan pengarahannya, momentum dan komitmen untuk para anggotanya. Sedangkan tujuan khusus adalah perubahan dari tujuan umum menjadi tujuan kinerja yang realistis, yang dapat diukur dan khusus.
- b. Tingkat konflik; konflik-konflik tugas menstimulasi diskusi, mendorong penilaian kritis untuk berbagai masalah dan pilihan, dan dapat menghasilkan keputusan tim yang lebih baik.
- c. Efektivitas tim; tim yang efektif memiliki rasa percaya diri dalam diri tiap individual sebuah tim.
- d. Kemalasan sosial (*social loafing*), merupakan sinergi negatif yang bersembunyi didalam sebuah tim. Tim yang efektif harus mengurangi kecenderungan ini dengan cara membuat diri mereka bertanggung jawab dalam tingkat individual dan tingkat tim.

Menurut Eoh (2001), kerja tim merupakan kegiatan bersama yang dilakukan oleh sekelompok orang dengan tujuan menjadikan tim itu berhasil dan efektif. Setiap tim diciptakan untuk memberikan kontribusi pada tujuan organisasi secara keseluruhan. Pimpinan yang menempati posisi puncak suatu tim kerja bertanggung jawab terhadap kontribusi itu.

Melalui pimpinan sebagai atasan dalam satu tim dan sebagai bawahan pada tim yang lain. Semua tim kerja saling berkaitan untuk menciptakan rasa totalitas bagi organisasi itu. Tim dibentuk oleh otoritas formal suatu organisasi guna menstrasformasi masukan

tertentu (berupa gagasan, bahan dan obyek) menjadi keluaran atau produk (berupa laporan, keputusan, barang atau jasa).

Dalam penelitian ini, untuk mengetahui ciri-ciri dari keberhasilan suatu tim di kerja tim yang sukses di Puskemas Aimere penulis menggunakan faktor-faktor yang dikemukakan Mangkuprawira (2007) sebagai dimensi penelitian dari variabel kerja tim, yakni :

1. Kesamaan visi dan misi kerja, yaitu para karyawan dan pimpinan memiliki sudut pandang yang relatif sama dalam mengerjakan tugas organisasi.
2. Prioritas perhatian dan tindakan pada suatu yang terbaik buat organisasi.
3. Karyawan berkomitmen tinggi pada pekerjaan, dalam menyelesaikan pekerjaan dilakukan dengan penuh tanggung jawab.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel -1
Hasil Studi Empirik Terdahulu

No	Nama Penulis (Tahun)	Judul / Penelitian	Kesimpulan
1	Jeny Eoh (2001)	Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Manajemen dan Pengembangan Tim terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi, gaya manajemen dan pengembangan tim terhadap kinerja karyawan di PT Semen Gresik dan PT. Semen Kupang
	Karolina Koriwati Sangkala (2012)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja tenaga kependidikan pada Universitas Nusa Cendana Kupang	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja tenaga kependidikan pada Universitas Nusa Cendana Kupang.
2	Nurjanah (2008)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi

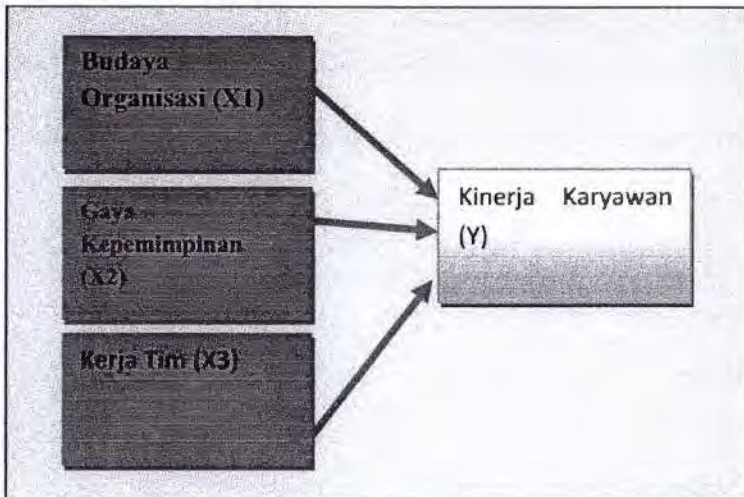
		Terhadap Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Biro Lingkup Depatemen Pertanian)	Komitmen dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi pada Biro Lingkup Depatemen Pertanian)	berpengaruh terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi pada Biro Lingkup Depatemen Pertanian)
3	Sheikh Raheel Manzoor, Dkk (2011)	<i>Effect Of Teamwork On Employee Performance</i>		Adanya relasi positif dari pengaruh timwork pada kinerja karyawan, mengadaptasi aktifitas timwork agar meningkatkan kinerja karyawan.
4	Karolina Koriwati Sangkala (2012)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja tenaga kependidikan pada Universitas Nusa Cendana Kupang		Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja tenaga kependidikan pada Universitas Nusa Cendana Kupang.
5	Hendry Irawan (2012)	Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Subang)		Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Subang
6	Eriftora Kolimon (2013)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja PNS di Sekretariat DPRD Prov. NTT		Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja PNS di Sekretariat DPRD Prov. NTT
7	Arimbawa, I Kadek Mci dan Dewi, A.A. Sagung Kartika (2013)	Pengaruh Budaya Orgnisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Jimbranan Puri Bali		Budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Jimbranan PuriBali
8	Alharbi Mohamad Awadh dan Alyahya, Mohamad Saad (2013)	<i>Impact Of Organosation Culture On Employee performance</i>		Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja, Budaya Organisasi yang menguat terhadap pncingkatan produktifitas, Norma dan nilai organisasi berpengaruh terhadap pengelolaan

			karyawan
9	Boki, Ferianus Y (2015)	Pengaruh Budaya organisasi dan Budaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Prov. NTT	Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Prov. NTT
10	Iqbal N, Anwar S, dan Halder N (2015)	<i>Effect Of Leadership Style On Employee Performance</i>	Kepemimpinan otokratis bermanfaat untuk jangka pendek dan daya kepemimpinan demokratis bermanfaat sepanjang waktu sedangkan kepemimpinan partisipasi adalah sangat bermanfaat dalam jangka panjang dan memberikan efek positif pada karyawan.
11	Ratna Kusumawati (2008)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya kepemimpinan terhadap kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (studi kasus di Rumah Sakit Roemani Semarang)	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

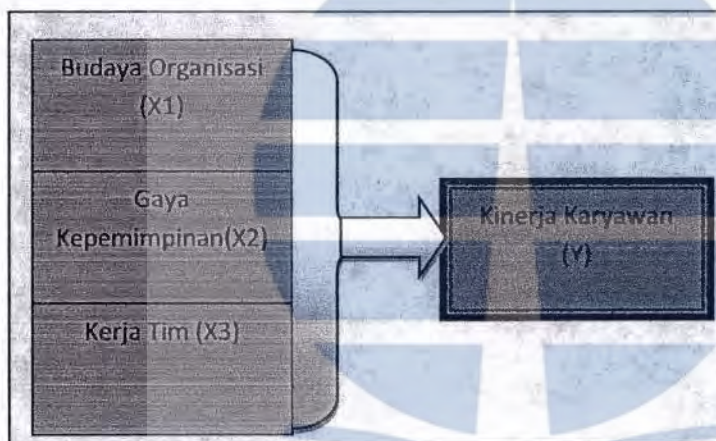
Sumber : *Review Penulis, 2016*



C. Kerangka Pemikiran



Gbr 1 Pengaruh masing masing variabel terhadap kinerja karyawan



Gbr 2 Pengaruh Tiga Variabel secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan deskripsi teoritik terdahulu, berikut ini disusun kerangka teori sebagai penuntun dalam perumusan hipotesis.

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah dugaan yang bersifat sementara terhadap suatu masalah penelitian yang kebenarannya masih lemah {belum tentu kebenarannya} sehingga harus diuji secara

empiris {Purwanto dan sulistyatuti,2007}. Berdasarkan permasalahan, tujuan penelitian dan kerangka pemikiran diatas maka penulis merumuskan Hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y)
2. Terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y)
3. Terdapat pengaruh yang signifikan kerja tim (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y)
4. Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi (X_1), gaya kepemimpinan (X_2) dan kerja tim (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y)



BAB III

METODE PENELITIAN

A. DESAIN PENELITIAN.

Desain penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan tujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh Budaya, kepemimpinan dan kerja Tim terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Kabupaten Ngada

B. POPULASI DAN SAMPEL

Lokasi penelitian yang akan dilakukan adalah pada Puskesmas Aimere Kabupaten Ngada dengan alamat Jalan Trans Flores Aimere Ngada Flores. Populasi penelitian adalah semua pegawai yang ada pada Puskesmas Aimere Kabupaten Ngada sebanyak 73 pegawai. Arikunto (2002), menyatakan jika jumlah subyeknya kurang dari 100, maka lebih baik semua subyeknya diteliti, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi, karena sampelnya meliputi semua subyek yang terdapat di dalam populasi. Menurut Irawan (1999:73), "Populasi atau *universe* adalah keseluruhan elemen yang akan dijelaskan oleh seorang peneliti di dalam penelitiannya".

C. INSTRUMEN PENELITIAN

Data bersifat kuantitatif terdiri dari dua yaitu:

1. Data Primer

Peneliti memperoleh langsung data dari responden yang memberikan jawaban melalui lembaran kuesioner. Irawan (2004:86-87) menyatakan "data primer adalah data yang diambil langsung tanpa perantara, dari sumbernya... Seorang peneliti sosial bisa mendapatkan data-data primer dengan cara menyebarkan kuesioner, melakukan

wawancara, atau melakukan pengamatan langsung terhadap suatu aktivitas masyarakat.”

2. Data Sekunder

Peneliti memperoleh data pendukung yang berhubungan dengan masalah penelitian dari sumber internal yakni Puskesmas Aimere Kabupaten Ngada serta data – data pendukung lainnya. Data skunder dalam Irawan (2004:87) dikatakan bahwa “Data skunder biasanya diambil dari dokumen-dokumen (laporan, karya tulis orang lain, koran, majalah).”

D. PROSEDUR PENGUMPULAN DATA

Prosedur pengambilan dan pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Membuat kisi-kisi penelitian
2. Menyusun item pertanyaan
3. Melakukan uji coba (try out)
4. Revisi angket
5. Perbanyak alat pengumpul data
6. Menyebarkan daftar pertanyaan (kuesioner) kepada sampel yang ditentukan;
7. Langkah-langkah pengumpulan data
 - a. Membagikan kuesioner pada responden.
 - b. Mengumpulkan kuesioner yang telah di isi oleh responden.
 - c. Memasukkan, mengolah, menganalisis, dan menyimpulkan dari hasil analisis terhadap data yang terkumpul melalui kuesioner.
8. Telaah dokumentasi dan kepustakaan yaitu suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti dengan cara mengkaji buku – buku bacaan, dokumen – dokumen,

peraturan – peraturan dan ketentuan undang – undang yang berkaitan dengan pokok permasalahan;

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survey, dengan alat bantu kuesioner tertutup. Kuesioner sebagai alat pengumpulan data merupakan kumpulan sejumlah pertanyaan tertulis yang berguna untuk memperoleh informasi dari responden berdasarkan hal-hal yang diketahui dengan pasti dengan menggunakan pendekatan semantic differential scale, yakni skala pemeringkatan dengan poin yang terkait dengan label dua kutub yang mempunyai makna semantik (Malhotra, 2004). Menurut Cooper & Emory (2006), semantic differential scale adalah metode pengukuran sikap dengan menggunakan skala penilaian secara verbal dua kutub (bipolar) penilaian yang ekstrim, misalnya kuat-lemah, baik-buruk, tidak setuju-setuju. Menurut Sugiyono (2008), skala ini digunakan untuk mengukur sikap, hanya bentuknya tidak pilihan ganda maupun checklist, tetapi tersusun dalam satu garis kontinum yang jawabannya “sangat positif” terletak dibagian kanan garis, dan jawaban “sangat negatif” terletak dibagian kiri garis, atau sebaliknya. Data yang diperoleh adalah data interval, dan biasanya skala ini digunakan untuk mengukur sikap atau karakteristik tertentu yang dimiliki oleh seseorang. Pernyataan tersebut juga didukung oleh Nunally & Bernstein (1994) yang menyatakan bahwa pengukuran yang menghubungkan (anchors) dua sisi yang ekstrim menghasilkan data yang bersifat interval. Oleh karena itu, pertanyaan-pertanyaan dibuat dengan menggunakan skala 1-10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval. Dengan demikian, dalam penelitian ini, peneliti memeringkat obyek atas sejumlah skala pemeringkatan sepuluh poin yang terperinci yang terkait ke masing-masing ujung dengan satu dari kata sifat dua kutub, yakni 1 (sangat tidak setuju) dan 10 (sangat setuju).

E. UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

1. Uji Validitas

Menurut Priyatno (2009), validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrumen dalam mengukur apa yang ingin diukur. Dalam penelitian ini, digunakan metode pengujian validitas item yang ditunjukkan dengan adanya korelasi atau dukungan terhadap item total (skor total). Perhitungan dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor total item. Dalam menentukan layak atau tidak suatu item yang digunakan, biasanya dilakukan uji signifikansi koefisien korelasi para taraf signifikansi 0,05, artinya suatu item dianggap valid jika berkorelasi signifikan terhadap skor total. Atau jika melakukan penilaian langsung terhadap koefisien korelasi, bisa digunakan batas nilai minimal korelasi 0,30. Dengan menggunakan program IBM SPSS v.23 (*Statistical Product and Service Solution*) for windows, maka teknik yang sering digunakan untuk menguji validitas dalam penelitian ini adalah menggunakan Bivariate Pearson (*Product Moment Pearson*). Analisis ini adalah dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total. Koefisien korelasi item-total dengan korelasi Bivariate Pearson (Priyatno, 2009) dapat dicari dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$r_{ix} = \frac{n \sum ix - (\sum i)(\sum x)}{\sqrt{[n \sum i^2 - (\sum i)^2] (n \sum x^2 - (\sum x)^2)}}$$

Keterangan :

r = Koefisien korelasi item-total (bivariate pearson)

i = Skor item

x = Skor total

n = Banyaknya subjek

Pengujiannya adalah dengan menggunakan uji dua sisi dengan taraf signifikansi 0,05.

Kriteria pengujian sebagai berikut :

- a. Jika $r \text{ hitung} \geq r \text{ tabel}$ (uji 2 sisi dengan sig. 0,05), maka instrumen atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).
- b. Jika $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$ (uji 2 sisi dengan sig. 0,05), maka instrumen atau item-item pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

2. Uji Reliabilitas

Menurut Priyatno (2009), uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Dalam penelitian ini digunakan metode pengujian reliabilitas yakni metode Alpha (Arikunto, 2002), dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{11} = \frac{k1 - \sum \sigma_b^2}{k-1 \quad \sigma_1^2}$$

Keterangan :

r_{11} = Reliabilitas Instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan

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

σ_1^2 = Varian total

Uji signifikansi dilakukan pada taraf signifikansi 0,05, dimana jika reabilitas kurang (<) dari 0,6 maka reabilitasnya kurang baik, kurang (<) dari 0,7 dapat diterima, dan diatas (>) 0,8 reliabilitasnya adalah baik (Sekaran, 1992).

F. METODE ANALISIS DATA

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini, jenis analisis deskriptif yang digunakan adalah dengan menggunakan angka indeks.

Dalam penelitian manajemen, untuk mengetahui persepsi umum responden mengenai derajat persepsi responden atas variabel yang diteliti, sebuah angka indeks dapat dikembangkan. Adapun rumus indeks baik untuk variabel karakteristik budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kerja tim terhadap kinerja karyawan, terhadap masing-masing item pertanyaan dengan skor 1-10, adalah sebagai berikut :

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1x1) + (\%F2x2) + (\%F3x3) + (\%F4x4) + (\%F5x5) + (\%F6x6) + (\%F7x7) + (\%F8x8) + (\%F9 x9) + (\%F10x10))/10$$

dimana,

F1 adalah Frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah Frekuensi responden yang menjawab 2,

Dan seterusnya F10 untuk yang menjawab 10 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan.

Berdasarkan rumusan tersebut, maka angka jawaban responden tidak berangkat dari angka 0, tetapi mulai dari angka 1 hingga 10. Angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 10 hingga 100 dengan rentang sebesar 90, tanpa angka 0. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (Three-Box Method), maka rentang sebesar 90 dibagi 3, akan menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks. Berikut adalah klasifikasinya (Ferdinand, 2006) :

10,00 – 40 = Rendah

40,01 – 70 = Sedang

70,01 – 100 = Tinggi

2. Analisis Pengaruh

a. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas, yaitu adanya hubungan linear antar variabel independen dalam model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinearitas (Priyatno, 2009).

Dengan menggunakan IBM SPSS v.23 for windows, dalam penelitian ini akan dilakukan uji multikolinearitas dengan melihat nilai inflation factors (VIF) pada model regresi. Menurut Santoso (2001), pada umumnya jika VIF lebih besar (>) dari 5, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinearitas dengan variabel bebas lainnya.

2) Uji Heteroskedastisitas

Menurut Priyatno (2009), uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas, yaitu adanya

ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya gejala heteroskedastisitas.

Dengan menggunakan IBM SPSS v.23 for windows, dalam penelitian ini akan dilakukan Uji Heteroskedastisitas dengan menggunakan Scatterplot Diagram (Santoso, 2004), yakni melihat plots antara nilai yang diprediksi (ZPRED) dengan residual (SRESID), dimana sumbu Y adalah yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di-*studentized*. Kriteria pengambilan keputusannya adalah :

- a) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas.
- b) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3) Uji Autokorelasi

Menurut Priyatno (2009), uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik autokorelasi, yaitu korelasi yang terjadi antara residual pada satu pengamatan dengan pengamatan lain pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi adalah tidak adanya autokorelasi dalam model regresi. Dengan menggunakan bantuan IBM SPSS v.23 for windows, maka metode pengujian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan Uji Durbin-Watson (Uji DW) dengan ketentuan :

- a) Jika d lebih kecil dari dL atau lebih besar dari $(4-dL)$, maka hipotesis nol ditolak, yang berarti terdapat autokorelasi.
- b) Jika d terletak antara dU dan $(4-dU)$, maka hipotesis nol diterima, yang berarti tidak terdapat autokorelasi.
- c) Jika d terletak antara dL dan dU atau diantara $(4-dU)$ dan $(4-dL)$, maka tidak menghasilkan kesimpulan yang pasti.

b. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda adalah pengaruh secara linear antara dua variabel atau lebih variabel independen dengan variabel dependen. Analisis ini untuk mengetahui arah pengaruh antara variabel independen dengan

variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berpengaruh positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Data yang digunakan biasanya berskala rasio atau interval (Priyatno, 2009).

Dalam penelitian ini variabel independen adalah karakteristik individu (X_1), kompetensi (X_2), dan kepuasan kerja (X_3) dari Aparatur Sipil Negara Dinas Perhubungan, Pariwisata, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Ngada. Sedangkan variabel dependen adalah kinerja (Y). Berikut adalah persamaan regresi linear berganda :

$$Y' = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

- Y' = Variabel dependen (kinerja Karyawan)
- X_1 = Budaya Organisasi
- X_2 = Gaya Kepemimpinan
- X_3 = Kerja Tim
- α = Konstanta (nilai Y' apabila $X_1, X_2, X_3 = 0$)
- b = Koefisien regresi (nilai peningkatan ataupun penurunan)
- e = Variabel pengganggu

c. Pengujian Hipotesis

Bentuk pengujian hipotesis (Sugiyono, 2008) adalah :

- 1) Jika $H_0 : \beta_i = 0$, artinya variabel independen tidak dapat menjelaskan variabel dependen.
- 2) Jika $H_a : \beta_i \neq 0$, artinya variabel independen menjelaskan variabel dependent.

Menurut Priyatno (2009), hipotesis adalah jawaban sementara tentang rumusan masalah penelitian yang belum dibuktikan kebenarannya. Secara statistik hipotesis menyatakan parameter populasi dari suatu variabel yang terdapat dalam populasi dan dihitung berdasarkan statistik sampel. Menurut Gusti (2009), pada pengujian hipotesis parameter yang akan diuji disebut hipotesis nol (H_0) yang secara statistik berarti tidak ada perbedaan antara kedua variabel yang dibandingkan. Apabila, dalam uji statistik hipotesis nol ditolak, berarti ada hipotesis lain yang diterima. Hipotesis ini disebut hipotesis alternatif (H_a) yang sifatnya berlawanan dengan hipotesis nol.

1) Uji t

Priyatno (2009), menyatakan bahwa uji t digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y).

Rumus t hitung pada analisis regresi adalah :

$$t \text{ hitung} = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

Keterangan :

B_i = Koefisien regresi variabel i

S_{b_i} = Standar error variabel i

Kriteria pengujian hipotesis dalam Uji Koefisien Regresi Secara Bersama-sama (Uji t) adalah sebagai berikut :

- Ho diterima jika $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$, atau $\text{prob-sig} > \alpha$, dimana $\alpha = 0,05$.
- Ho ditolak jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, atau $\text{prob-sig} < \alpha$, dimana $\alpha = 0,05$.

2) Uji F

Menurut Priyatno (2009), uji F ini digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Atau untuk mengetahui apakah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen atau tidak. Signifikansi berarti hubungan yang terjadi dapat berlaku untuk populasi (dapat digeneralisasikan). Rumus F hitung adalah sebagai berikut :

$$F \text{ hitung} = \frac{R^2 / k}{(1-R^2) / (n-k-1)}$$

Keterangan :

R^2 = Koefisien determinasi

n = Jumlah data atau kasus

k = Jumlah variabel independen

Kriteria pengujian hipotesis dalam Uji Secara Bersama-sama (Uji F) adalah :

- Ho diterima bila $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$, atau $\text{prob-sig} > \alpha$, dimana $\alpha = 0,05$.
- Ho ditolak bila $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$, atau $\text{prob-sig} < \alpha$, dimana $\alpha = 0,05$.

3) Analisis Determinasi (R^2)

Menurut Priyatno (2009), analisis determinasi dalam regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui presentase sumbangan pengaruh variabel independen secara serentak terhadap variabel dependen. Koefisien ini menunjukkan seberapa besar presentase variasi variabel independen yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel dependen. R^2 sama dengan 0, maka tidak ada sedikitpun presentase sumbangan pengaruh yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen, atau variasi variabel independen yang digunakan dalam model tidak menjelaskan sedikitpun variasi variabel dependen. Sebaliknya jika R^2 sama dengan 1, maka presentase sumbangan pengaruh yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen adalah sempurna, atau variasi variabel independen yang digunakan dalam model menjelaskan 100% variasi variabel dependen.

Rumus koefisien determinasi dengan tiga variabel independen adalah :

$$R^2 = \frac{(r_{yx_1})^2 + (r_{yx_2})^2 + (r_{yx_3})^2 - 2(r_{yx_1})(r_{yx_2})(r_{yx_3})(r_{x_1x_2x_3})}{1 - (r_{x_1x_2x_3})^2}$$

Keterangan :

R^2	=	Koefisien determinasi
r_{yx_1}	=	Korelasi sederhana (product moment pearson) antara Budaya Organisasi (X_1) dengan kinerja (Y)
r_{yx_2}	=	Korelasi sederhana (product moment pearson) antara Gaya Kepemimpinan (X_2) dengan kinerja (Y)
r_{yx_3}	=	Korelasi sederhana (product moment pearson) antara Gaya Tim (X_3) dengan kinerja (Y)
$r_{x_1x_2x_3}$	=	Korelasi sederhana (product moment pearson) antara Budaya Organisasi (X_1), Gaya Kepemimpinan (X_2) dengan Gaya Tim (X_3)

4) Uji Korelasi

Uji korelasi digunakan untuk mengukur hubungan satu variabel dengan variabel yang lain bila datanya berbentuk kuantitatif dan menggunakan skala pengukuran minimal.

Keeratan dan kekuatan hubungan dengan ketentuan di bawah ini:

- (a) $r = 0$ atau mendekati 0, maka hubungannya sangat lemah atau bahkan tidak ada hubungan sama sekali.
- (b) $r = +1$ atau mendekati 1, maka hubungan kuat dan searah.
- (c) $R = -1$ atau mendekati -1, maka hubungan kuat dan tidak searah.

Pengujian dengan menggunakan tingkat signifikansi α yang digunakan sebesar 5%. Untuk menentukan menerima atau menolak H_0 , dengan ketentuan sebagai berikut:

- (a) Jika probabilitas $> 0,05$ maka H_0 diterima
- (b) Jika probabilitas $< 0,05$ maka H_0 ditolak



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PUSKESMAS AIMERE, Jln. Jurusan Bajawa-Ruteng, Desa Aimere Timur, Kecamatan Aimere, Kabupaten Ngada, Provinsi Nusa Tenggara Timur, yang berlangsung dari tanggal 15 Agustus 2016 s.d 30 September 2016. Populasi penelitian ini adalah semua pegawai pada PUSKESMAS AIMERE sebanyak 73 (Tujuh puluh tiga) orang. Dengan rincian sebagaimana tersaji pada tabel-tabel berikut.

Tabel 4.1
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	7	9,22
Perempuan	66	90,78
Total	73	100

Sumber : Data Primer Olahan Peneliti, 2016

Tabel 4.2
Usia Responden

Usia	Jumlah	Peresentase
25-35	25	32,89
36-45	32	46,05
45-54	14	18,42
55-60	2	2,63
Total	73	100

Sumber : Data Primer Olahan Peneliti, 2016

Tabel 4.3
Status Kepegawaian Responden

Status	Jumlah	Persentase
PNS	48	63,16
Sukarela	15	23,68
PTT	5	6,58
Honor Daerah	5	6,58
Total	73	100

Sumber : Data Primer Olahan Peneliti, 2016

Tabel 4.4
Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat pendidikan	Jumlah	Perentase
S1	16	21,05
D3	49	68,42
D1	1	1,32
SMA	7	9,21
Total	73	100

Sumber : Data Primer Olahan Peneliti, 2016

B. HASIL

Hasil dari penelitian yang dilakukan untuk setiap variabel, yaitu budaya organisasi (X1), gaya kepemimpinan (X2), dan kerja tim (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat - $X1 \leftrightarrow Y$; $X2 \leftrightarrow Y$; $X3 \leftrightarrow Y$ dengan menggunakan formula product moment pearson. Formula product moment ini diproses dengan menggunakan aplikasi SPSS V. 17 untuk windows dan hasilnya adalah $X1 = 7,83$, $X2 = 7,91$, dan $X3 = 8,20$, yang disajikan dalam pembahasan untuk setiap variabel pada bagian C berikut.

1. Uji Validitas Dan Reliabilitas

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan pada tiap-tiap pertanyaan, dengan jumlah total pertanyaan sebanyak 45 item pertanyaan. Tiap pertanyaan terbagi dalam 3 variabel independen (X) yaitu 15 pertanyaan untuk variabel budaya organisasi (X1), 15 pertanyaan untuk variabel gaya kepemimpinan (X2), dan 7 pertanyaan untuk variabel kerja tim (X3). Sedangkan pada variabel dependen kinerja (Y) terdapat 8 Pertanyaan.

Pada pengujian validitas dan reliabilitas, peneliti melakukan pengujian terhadap seluruh karyawan Puskesmas Aimere sebanyak 73 orang responden dengan menggunakan perhitungan Bivariate Person (korelasi Product Moment Person) dengan menggunakan SPSS V. 17 for windows dilakukan terhadap masing-masing item pertanyaan dari empat variabel yakni Budaya organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), dan Kerja Tim (X3) dan Kinerja Karyawan (Y).

a. Uji Validitas

1. Uji Validitas pada Variabel Budaya Organisasi (X1)

Hasil analisis validitas untuk variabel Budaya Organisasi (X1) dengan menggunakan Bivariat Person lampiran 1 (halaman 1) sedangkan bentuk ringkasannya dapat dilihat pada tabel 4.5 dibawah ini

Tabel 4.5
Hasil uji validitas variabel Budaya Organisasi (X1)

Item Pertanyaan	Harga Koefisien r	Kesimpulan
X1.1	0,754	Valid
X1.2	0.753	Valid
X1.3	0.772	Valid
X1.4	0.838	Valid
X1.5	0.840	Valid
X1.6	0.921	Valid
X1.7	0.848	Valid
X1.8	0.919	Valid
X1.9	0.767	Valid
X1.10	0.793	Valid
X1.11	0.861	Valid
X1.12	0.803	Valid
X1.13	0.852	Valid
X1.14	0.874	Valid
X1.15	0.931	Valid

Sumber: Data primer olahan peneliti, 2016

Berdasarkan tabel 4.5 di atas menunjukkan semua butir pertanyaan atau pernyataan (nomor 1 – 15) untuk variabel budaya organisasi (X1) memiliki koefisien lebih besar (>) dari 0.242. Oleh karena itu semua item pertanyaan tersebut dapat dikatakan valid.

2. Uji Validitas Pada Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)

Hasil analisis validitas untuk variabel gaya kepemimpinan (X2) dengan menggunakan Bivariat Person dapat dilihat pada lampiran 2 (halaman 2).

Sedangkan bentuk ringkasannya dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut ini.

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)

Item Pertanyaan	Harga Koefisien r	kesimpulan
X2.1	0.834	Valid
X2.2	0.903	Valid
X2.3	0.858	Valid
X2.4	0.764	Valid
X2.5	0.850	Valid
X2.6	0.850	Valid
X2.7	0.830	Valid
X2.8	0.919	Valid
X2.9	0.796	Valid
X2.10	0.812	Valid
X2.11	0.720	Valid
X2.12	0.754	Valid
X2.13	0.825	Valid
X2.14	0.722	Valid
X2.15	0.732	Valid

Sumber: Data primer olahan peneliti, 2016

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan atau pernyataan (item 1 – 15) untuk angket variabel Gaya Kepemimpinan (X2) memiliki koefisien lebih besar (>) dari 0.242. Oleh karena itu semua item pertanyaan tersebut dapat dikatakan valid.

3. Uji Variabel kerja Tim (X3)

Hasil analisis Validitas untuk variabel kerja tim (X3) dengan menggunakan Bivariat Person, dapat dilihat pada lampiran 3 (halaman 3). Sedangkan bentuk ringkasannya dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut ini:

Tabel 4.7

Hasiln Uji Validitas Variabel Kerja Tim (X3)

Item Pertanyaan	Harga Koefisien r	Kesimpulan
X3.1	0.859	Valid
X3.2	0.915	Valid
X3.3	0.937	Valid
X3.4	0.907	Valid
X3.5	0.923	Valid
X3.6	0.923	Valid
X3.7	0.872	Valid

Sumber: Data primer olahan peneliti, 2016

Berdasarkan tabel 4.7 di atas menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan atau pernyataan (item 1 – 7) untuk angket variabel Kerja Tim (X3) memiliki koefisien lebih besar (>) dri 0.242, oleh karena itu item pertanyaan tersebut dapat dikatakan valid.

4. Uji Validitas Pada Variabel Kinerja karyawan (Y)

Hasil analisis validitas untuk variabel kinerja karyawan (Y) dengan menggunakan Bivariat Person, dapat dilihat pada lampiran 4 (halaman 4) sedangkan bentuk ringkasannya dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut ini.

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item Pertanyaan	Harga koefisien r	Kesimpulan
Y.1	0.826	Valid
Y.2	0.925	Valid
Y.3	0.789	Valid
Y.4	0.920	Valid
Y.5	0.932	Valid
Y.6	0.926	Valid
Y.7	0.944	Valid
Y.8	0.945	Valid

Sumber: Data primer olahan penulis, 2016

Berdasarkan tabel 4.8 di atas menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan atau pernyataan (item 1 – 8) untuk angket variabel kinerja karyawan (Y) memiliki koefisien lebih besar dari 0.242. Oleh karena itu semua item pertanyaan tersebut dapat dikatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil analisis terhadap 45 item pertanyaan pada masing-masing variabel Budaya Organisasi (X1) dengan 15 pertanyaan, Gaya Kepemimpinan (X2) dengan 15 pertanyaan, Kerja Tim (X3) dengan 7 Pertanyaan, dan Kinerja Karyawan (Y) dengan 8 pertanyaan, sebagaimana terlihat pada lampiran 5 (halaman 5) diperoleh nilai Alpha sebesar 0,985.

Hasil reliabilitas statistik menunjukkan angka cronbach's Alpha > 0,60 maka dapat disimpulkan butir-butir instrumen dalam penelitian ini adalah reliabel. Budaya Organisasi, Gaya kepemimpinan, Kerja Tim, Kinerja Karyawan dengan perolehan nilai di atas 8 maka dapat dikatakan bahwa instrumen pertanyaan dalam penelitian ini reliabilitasnya adalah baik.

3. Analisis Deskriptif

a. Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil olahan data penelitian terhadap 73 orang responden mengenai budaya organisasi dengan 11 item pertanyaan dengan menggunakan teknik perhitungan nilai indeks yang selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 6 (halaman 6). Tabel berikut merupakan ringkasan jawaban responden terhadap variabel Budaya organisasi (X1)

Tabel 4.9
Rekapitulasi jawaban responden tentang Budaya Organisasi

Nomor Item	Nilai Indeks
1	7,33
2	7,56
3	7,84
4	7,84
5	7,78
6	7,92
7	7,74
8	7,89
9	7,99
10	7,92
11	8,00
12	7,92
13	7,89
14	7,92
15	8,00
Rata-Rata	7,83

Sumber: Data Primer olahan peneliti, 2016

Untuk item pertanyaan (1), menunjukkan bahwa rata-rata semangat kerja dalam hal melaksanakan pekerjaan yang adalah tinggi yaitu sebesar 7,33 yang berada pada rentangan nilai indeks 7,1 – 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaan yang dimiliki karyawan Puskesmas Aimere adalah tinggi

Untuk item pertanyaan (2) menunjukkan bahwa rata-rata agresiifitas karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan kompetensi dengan rekan kerja adalah tinggi yaitu sebesar 7,56 yang berada pada rentang nilai indeks 7,1 – 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa agresiifitas karyawan yang berhubungan dengan kompetensi dengan rekan kerja adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (3) menunjukkan bahwa rata-rata agresiifitas karyawan yang berhubungan dengan cepat tanggap dalam bekerja adalah tinggi yaitu sebesar 7,84 yang berada pada rentang nilai indeks 7,1 – 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa agresiifitas karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan cepat tanggap dalam bekerja adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (4) menunjukkan bahwa rata-rata orientasi hasil karyawan yang berhubungan dengan hasil pekerjaan adalah tinggi yaitu sebesar 7,84 yang berada pada rentang nilai indeks 7,1 – 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa orientasi hasil karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan hasil pekerjaan adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (5) menunjukkan bahwa rata-rata orientasi hasil karyawan yang berhubungan dengan manfaat pekerjaan adalah tinggi yaitu sebesar 7,78 yang berada pada rentang nilai indeks 7,1 – 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa orientasi hasil karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan manfaat pekerjaan adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (6) menunjukkan bahwa rata-rata orientasi hasil karyawan yang berhubungan dengan tujuan pekerjaan adalah tinggi yaitu sebesar 7,92 yang berada pada rentang nilai indeks 7,1 – 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa orientasi hasil karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan tujuan pekerjaan adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (7) menunjukkan bahwa rata-rata nilai integratif orientasi karyawan yang berhubungan dengan manfaat bagi orang lain adalah tinggi yaitu sebesar 7,74 yang berada pada rentang nilai indeks 7,1 – 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa nilai integratif orientasi karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan manfaat bagi orang adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (8) menunjukkan bahwa rata-rata nilai integratif orientasi karyawan yang berhubungan dengan ketelitian pada pekerjaan adalah tinggi yaitu sebesar 7,89 yang berada pada rentang nilai indeks 7,1 – 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa nilai integratif orientasi karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan ketelitian pada pekerjaan adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (9) menunjukkan bahwa rata-rata nilai integratif orientasi karyawan yang berhubungan dengan mengutamakan orang dalam bekerja adalah tinggi yaitu sebesar 7,99 yang berada pada rentang nilai indeks 7,1 – 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa nilai integratif orientasi karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan mengutamakan orang dalam bekerja adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (10) menunjukkan bahwa rata-rata orientasi tim yang berhubungan dengan suka bekerja sama adalah tinggi yaitu sebesar 7,92 yang berada pada rentang nilai indeks 7,1 – 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa orientasi tim karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan suka bekerja sama adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (11) menunjukkan bahwa rata-rata orientasi tim yang berhubungan dengan mengutamakan tim dalam bekerja adalah tinggi yaitu sebesar 8,00 yang berada pada rentang nilai indeks 7,1 – 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa orientasi tim karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan mengutamakan tim dalam bekerja adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (12) menunjukkan bahwa rata-rata orientasi tim yang berhubungan dengan sukses kerjasama tim adalah tinggi yaitu sebesar 7,92 yang berada pada rentang nilai indeks 7,1 – 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa orientasi tim karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan sukses kerjasama tim adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (13) menunjukkan bahwa rata-rata stabilitas yang berhubungan dengan lingkungan kerja kondusif adalah tinggi yaitu sebesar 7,89 yang berada pada rentang nilai indeks 7,1 – 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa stabilitas karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan lingkungan kerja kondusif adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (14) menunjukkan bahwa rata-rata stabilitas yang berhubungan dengan gembira dalam bekerja adalah tinggi yaitu sebesar 7,92 yang berada pada rentang nilai indeks 7,1 – 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa stabilitas karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan gembira dalam bekerja adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (15) menunjukkan bahwa rata-rata stabilitas yang berhubungan dengan kenyamanan dengan rekan kerja adalah tinggi yaitu sebesar 8,00 yang berada pada rentang nilai indeks 7,1 – 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa stabilitas karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan kenyamanan dengan rekan kerja adalah tinggi.

b. Gaya Kepemimpinan (X2)

Berdasarkan hasil olahan data penelitian terhadap 73 orang responden mengenai gaya kepemimpinan dengan 15 item pertanyaan, serta menggunakan teknik perbitungan nilai indeks yang selengkapnya dapat terlihat pada lampiran 7 (halaman 7). Tabel berikut merupakan ringkasan jawaban responden terhadap variabel gaya kepemimpinan (X2).

Tabel 4.10

Rekapitulasi Jawaban Responden tentang Gaya kepemimpinan

Nomor Item Pertanyaan	Nilai Indeks
1	7,86
2	7,90
3	8,14
4	7,96
5	7,89
6	7,93
7	7,70
8	7,93
9	7,93
10	7,92
11	7,92
12	7,95
13	7,95
14	7,90
15	7,75
Rata-Rata	7,91

Untuk item pertanyaan (1) menunjukkan bahwa rata-rata penetapan sasaran yang berhubungan dengan kejelasan sasaran adalah tinggi yaitu sebesar 7,86 yang berada pada rentang nilai indeks 7,1 – 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penetapan sasaran karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan kejelasan sasaran adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (2) menunjukkan bahwa rata-rata penetapan sasaran yang berhubungan dengan melibatkan bawahan adalah tinggi yaitu sebesar 7,90 yang berada pada rentang nilai indeks 7,1 – 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penetapan sasaran karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan melibatkan bawahan adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (3) menunjukkan bahwa rata-rata penetapan sasaran yang berhubungan dengan ketegasan dalam bekerja adalah tinggi yaitu sebesar 8,14 yang berada

pada rentang nilai indeks 7,1 – 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penetapan sasaran karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan ketegasan dalam bekerja adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (4) menunjukkan bahwa rata-rata pengambilan keputusan yang berhubungan dengan transparansi pengambilan keputusan adalah tinggi yaitu sebesar 7,96 yang berada pada rentang nilai indeks 7,1 – 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan transparansi pengambilan keputusan adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (5) menunjukkan bahwa rata-rata pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kecepatan dan ketepatan dalam mengambil keputusan adalah tinggi yaitu sebesar 7,89 yang berada pada rentang nilai indeks 7,1 – 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan kecepatan dan ketepatan dalam mengambil keputusan adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (6) menunjukkan bahwa rata-rata pengambilan keputusan yang berhubungan dengan melibatkan bawahan adalah tinggi yaitu sebesar 7,93 yang berada pada rentang nilai indeks 7,1 – 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan melibatkan bawahan adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (7) menunjukkan bahwa rata-rata komunikasi yang berhubungan dengan frekwensi komunikasi adalah tinggi yaitu sebesar 7,70 yang berada pada rentang nilai indeks 7,1 – 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunikasi karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan frekwensi komunikasi adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (8) menunjukkan bahwa rata-rata komunikasi yang berhubungan dengan diskusi masalah pekerjaan adalah tinggi yaitu sebesar 7,93 yang

berada pada rentang nilai indeks 7,1 – 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunikasi karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan diskusi masalah pekerjaan adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (9) menunjukkan bahwa rata-rata komunikasi yang berhubungan dengan keterampilan berkomunikasi adalah tinggi yaitu sebesar 7,93 yang berada pada rentang nilai indeks 7,1 – 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunikasi karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan keterampilan berkomunikasi adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (10) menunjukkan bahwa rata-rata interaksi yang berhubungan dengan pola interaksi adalah tinggi yaitu sebesar 7,92 yang berada pada rentang nilai indeks 7,1 – 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunikasi karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan pola interaksi adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (11) menunjukkan bahwa rata-rata interaksi yang berhubungan dengan perilaku pimpinan adalah tinggi yaitu sebesar 7,92 yang berada pada rentang nilai indeks 7,1 – 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunikasi karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan perilaku pimpinan adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (12) menunjukkan bahwa rata-rata interaksi yang berhubungan dengan membangun keterbukaan dalam bekerja adalah tinggi yaitu sebesar 7,95 yang berada pada rentang nilai indeks 7,1 – 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunikasi karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan membangun keterbukaan dalam bekerja adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (13) menunjukkan bahwa rata-rata interaksi yang berhubungan dengan membangun koordinasi adalah tinggi yaitu sebesar 7,95 yang berada pada rentang nilai indeks 7,1 – 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa interaksi karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan membangun koordinasi adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (14) menunjukkan bahwa rata-rata kontrol yang berhubungan dengan pengawasan secara langsung adalah tinggi yaitu sebesar 7,90 yang berada pada rentang nilai indeks 7,1 – 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kontrol karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan pengawasan secara langsung adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (15) menunjukkan bahwa rata-rata kontrol yang berhubungan dengan teguran secara langsung adalah tinggi yaitu sebesar 7,75 yang berada pada rentang nilai indeks 7,1 – 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kontrol karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan teguran secara langsung adalah tinggi.

c. Kerja Tim (X3)

Berdasarkan hasil olahan data penelitian terhadap 73 orang responden mengenai Kerja Tim dengan 7 item pertanyaan, serta menggunakan teknik perhitungan nilai indeks yang selengkapnya dapat terlihat pada lampiran 9 (halaman 9). Tabel berikut merupakan ringkasan jawaban responden terhadap variabel Kerja Tim (X3).

Tabel: 4.11
Rekapitulasi jawaban responden tentang Kerja Tim

Nomor Item Pertanyaan	Nilai Indeks
1	7,95
2	8,35
3	8,24
4	8,17
5	8,14
6	8,17
7	8,38
Rata-rata	8,20

Untuk item pertanyaan (1), menunjukkan bahwa rata-rata kesamaan visi misi berhubungan dengan kesamaan berpikir dan bekerja adalah tinggi sebesar 7,95 yang berada pada rentang nilai indeks 70,1 -100. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa

kesamaan visi misi pada Karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan kesamaan berpikir dan bekerja adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (2), menunjukkan bahwa rata-rata kesamaan visi misi berhubungan dengan bekerja sama mencapai tujuan adalah tinggi sebesar 8,35 yang berada pada rentang nilai indeks 70,1 -100. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kesamaan visi misi pada Karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan bekerja sama mencapai tujuan adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (3), menunjukkan bahwa rata-rata prioritas perhatian yang berhubungan dengan mengutamakan tim dalam bekerja adalah tinggi sebesar 8,24 yang berada pada rentang nilai indeks 70,1 -100. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata prioritas perhatian Karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan mengutamakan tim dalam bekerja adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (4), menunjukkan bahwa rata-rata prioritas perhatian yang berhubungan dengan perhatian pada tim adalah tinggi sebesar 8,17 yang berada pada rentang nilai indeks 70,1 -100. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata prioritas perhatian Karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan perhatian pada tim adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (5), menunjukkan bahwa rata-rata komitmen karyawan yang berhubungan dengan kepedulian pada tim adalah tinggi sebesar 8,14 yang berada pada rentang nilai indeks 70,1 -100. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata komitmen karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan kepedulian pada tim adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (6), menunjukkan bahwa rata-rata komitmen karyawan yang berhubungan dengan kebanggaan pada tim adalah tinggi sebesar 8,17 yang berada pada rentang nilai indeks 70,1 -100. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata

komitmen karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan kebanggaan pada tim adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (7), menunjukkan bahwa rata-rata komitmen karyawan yang berhubungan dengan hasrat yang kuat untuk bekerja bagi tim adalah tinggi sebesar 8,38 yang berada pada rentang nilai indeks 70,1 -100. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata komitmen karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan hasrat yang kuat untuk bekerja bagi tim adalah tinggi.



d. Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil olahan data penelitian terhadap 73 orang responden mengenai Kinerja Karyawan dengan 8 item pertanyaan, serta menggunakan teknik perhitungan nilai indeks yang selengkapnya dapat terlihat pada lampiran 10 (halaman 10). Tabel berikut merupakan ringkasan jawaban responden terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

Tabel: 4.12
Rekapitulasi jawaban responden tentang Kinerja Karyawan

Nomor Item Pertanyaan	Nilai Indeks
1	7,16
2	7,37
3	7,62
4	7,26
5	7,27
6	7,18
7	7,20
8	7,36
Rata-rata	7,30

Untuk item pertanyaan (1), menunjukkan bahwa rata-rata kuantitas kerja yang berhubungan dengan volume pekerjaan adalah tinggi sebesar 7,16 yang berada pada rentang nilai indeks 70,1 -100. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kuantitas kerja pada Karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan volume pekerjaan adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (2), menunjukkan bahwa rata-rata kuantitas kerja berhubungan dengan kesesuaian kerja dengan tugas adalah tinggi sebesar 7,37 yang berada pada rentang nilai indeks 70,1 -100. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kuantitas kerja pada Karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan kesesuaian kerja dengan tugas adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (3), menunjukkan bahwa rata-rata kuantitas kerja yang berhubungan dengan kemampuan melakukan pekerjaan dengan benar adalah tinggi sebesar

7,62 yang berada pada rentang nilai indeks 70,1 -100. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata kuantitas kerja Karyawan Puskesmas Aimere yang dengan kemampuan melakukan pekerjaan dengan benar adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (4), menunjukkan bahwa rata-rata kualitas kerja yang berhubungan dengan pencapaian tujuan adalah tinggi sebesar 7,26 yang berada pada rentang nilai indeks 70,1 -100. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata kualitas kerja Karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan pencapaian tujuan adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (5), menunjukkan bahwa rata-rata kualitas kerja yang berhubungan dengan penguasaan pekerjaan adalah tinggi sebesar 7,27 yang berada pada rentang nilai indeks 70,1 -100. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata kualitas kerja karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan penguasaan pekerjaan adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (6), menunjukkan bahwa rata-rata kualitas kerja yang berhubungan dengan ketepatan menyelesaikan pekerjaan adalah tinggi sebesar 7,18 yang berada pada rentang nilai indeks 70,1 -100. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata kualitas kerja Karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan ketepatan menyelesaikan pekerjaan adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (7), menunjukkan bahwa rata-rata kualitas kerja yang berhubungan dengan kedisiplinan dalam bekerja adalah tinggi sebesar 7,20 yang berada pada rentang nilai indeks 70,1 -100. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata kualitas kerja karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan kedisiplinan dalam bekerja adalah tinggi.

Untuk item pertanyaan (8), menunjukkan bahwa rata-rata kualitas kerja yang berhubungan dengan penggunaan sumber daya adalah tinggi sebesar 7,36 yang berada pada rentang nilai indeks 70,1 -100. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata kualitas

kerja karyawan Puskesmas Aimere yang berhubungan dengan penggunaan sumber daya adalah tinggi.

1. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas pada dasarnya digunakan untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan yakni adanya hubungan linear antara variabel independen dalam model regresi. Metode pengujian yang dilakukan adalah melihat pada nilai variance inflation factor (VIF) pada model regresi. Jika VIF lebih besar ($>$) dari 5, maka antara variabel independen mempunyai hubungan multikolinearitas sebagaimana terlihat pada lampiran 10 (halaman 10), menunjukkan bahwa nilai VIF yang diperoleh adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk variabel Budaya organisasi (X1), nilai VIF yang diperoleh adalah sebesar 2,197
- 2) Untuk variabel Gaya Kepemimpinan (X2), nilai VIF yang diperoleh adalah sebesar 5,307.
- 3) Untuk variabel Kerja Tim (X3), Nilai VIF yang diperoleh adalah sebesar 5,413.

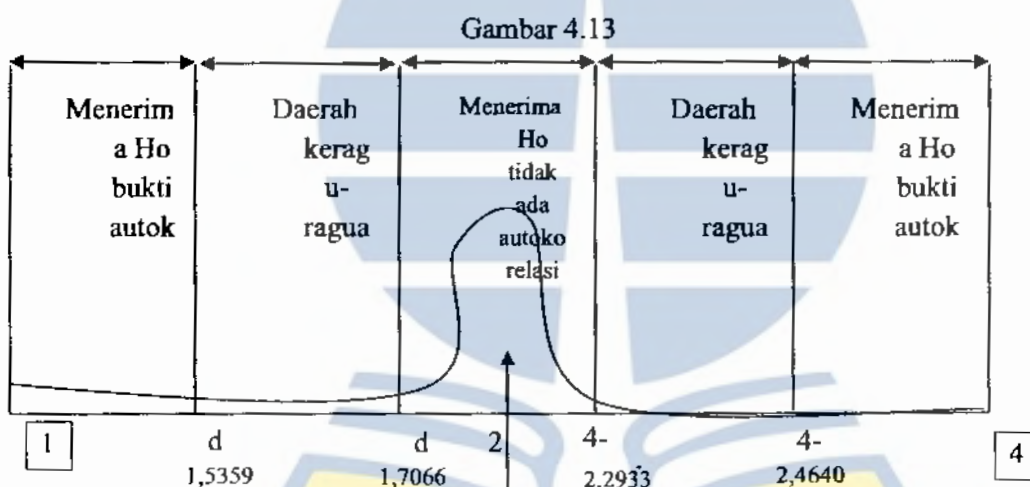
Berdasarkan perolehan nilai-nilai VIF pada ketiga variabel tersebut, nilai VIF untuk variabel (X1) kurang ($<$) dari 5, maka dapat diduga bahwa antara variabel independen tidak terjadi persoalan multikolinearitas sedang pada variabel (X2) dan (X3) nilai VIFnya lebih besar ($>$) dari 5, maka dapat diduga kedua variabel tersebut terjadi persoalan multikolinearitas.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan yakni adanya ketidaksamaan varian residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Metode pengujian dilakukan adalah dengan menggunakan scatter plot diagram, syaratnya adalah:

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka terjadi heterokedasitas.
 - 2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu y, maka tidak terjadi heterokedasitas.
- c. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan apakah regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (periode sebelumnya). Ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi salah satunya yaitu dengan uji Durbin Watson (Dwtest). Dalam gambar berikut disajikan pengambilan keputusan dalam uji Durbin Watson :



Berdasarkan hasil uji autokorelasi sebagaimana yang terlihat pada lampiran 11 (halaman 11), maka nilai DW yang dihasilkan dari model regresi adalah 1,797 sedangkan tabel DW dengan signifikansi 0,05 dan jumlah data (n) = 73, serta $k = 3$ diperoleh nilai d_U sebesar 1,7066 dan $4-d_U$ sebesar 2,2933 karena itu nilai DW (1,797) berada pada daerah d_U dan $4-d_U$ atau pada daerah menerima H_0 tidak ada autokorelasi.

d. Analisis Regresi Berganda

Berdasarkan hasil analisis data penelitian lampiran 12 (halaman 12) maka diperoleh persamaan Regresi Linear Berganda sebagai berikut :

$Y = 14,096 + 0,322X_1 + 0,270X_2 + 0,276X_3$ maka persamaan regresi tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. b_0 (konstanta) = 14,096 artinya jika semua variabel bebas yakni Budaya Organisasi (X_1), Gaya Kepemimpinan (X_2), Kerja Tim (X_3) dari kinerja karyawan nilainya adalah 0, maka kinerja karyawan nilainya adalah sebesar 14,096.
2. $b_1 = 0,322$ artinya jika variabel Gaya Kepemimpinan (X_2) dan Kerja Tim (X_3) dianggap konstan atau tetap, maka bila terjadi perubahan kenaikan pada variabel Budaya Organisasi (X_1) sebesar satu satuan, akan mengakibatkan penurunan kinerja karyawan yakni sebesar 0,322. Koefisien bernilai negatif artinya terjadi hubungan negatif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, sebaliknya jika terjadi penurunan pada variabel budaya organisasi (X_1) dari kinerja karyawan sebesar satu satuan maka akan mengakibatkan kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,322.
3. $b_2 = 0,270$ artinya jika variabel budaya organisasi (X_1) dan Kerja tim (X_3) dari kinerja karyawan dianggap konstan atau tetap, maka bilamana terjadi perubahan kenaikan pada variabel gaya kepemimpinan (X_2) sebesar satu satuan, akan mengakibatkan kenaikan kinerja karyawan yakni sebesar 0,270. Sebaliknya jika terjadi penurunan pada variabel gaya kepemimpinan (X_2) dari kinerja karyawan sebesar satu satuan maka akan mengakibatkan penurunan kinerja karyawan sebesar 0,270.
4. $B_3 = 0,276$ artinya jika variabel budaya organisasi (X_1) dan gaya kepemimpinan (X_2) dari kinerja karyawan dianggap konstan atau tetap, maka bilamana terjadi perubahan kenaikan pada variabel kerja tim (X_3) sebesar satu satuan, akan mengakibatkan kenaikan kinerja karyawan yakni sebesar 0,276. Sebaliknya jika terjadi penurunan

pada variabel kerja tim (X3) dari kinerja karyawan sebesar satu satuan maka akan mengakibatkan penurunan kinerja karyawan sebesar 0,276.

e. Pengujian Hipotesis

Pada penelitian ini akan dilakukan pengujian hipotesis terhadap variabel Budaya organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), Kerja Tim (X3), dan Kinerja Karyawan (Y) yang dilakukan secara parsial maupun simultan.

1). Uji Koefisien Regresi secara Parsial (uji t)

Uji ini digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh secara parsial antara variabel independen terhadap variabel dependen. Kriteria pengujian adalah jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $prop-sig > \alpha$, dimana $\alpha = 0,05$, dan sebaliknya H_0 ditolak jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $prop-sig < \alpha$, dimana $\alpha = 0,05$.

Tabel 4.14
Hasil uji koefisien regresi secara parsial (uji t)

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-5.337	6.193		-.862	.392		
	x1	.322	.101	.336	3.206	.002	.455	2.197
	x2	.270	.174	.254	1.555	.125	.188	5.307
	x3	.276	.158	.288	1.751	.084	.185	5.413

2). Pengujian koefisien regresi variabel budaya organisasi (X1)

Berdasarkan hasil uji t sebagaimana terlihat pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai t hitung (3,206) > dari t tabel (1,667). Sedangkan nilai signifikansi yang diperoleh adalah sebesar 0,002 lebih kecil (<) dari nilai $\alpha = 0,05$. Oleh

karena itu keputusannya adalah menolak H_0 dan menerima H_a bahwa secara parsial variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

3) Pengujian koefisien regresi variabel Gaya Kepemimpinan (X_2)

Berdasarkan hasil uji t sebagaimana terlihat pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai t hitung (1,555) > dari t tabel (1,667). Sedangkan nilai signifikansi yang diperoleh adalah sebesar 0,125 lebih besar (>) dari nilai $\alpha = 0,05$. Oleh karena itu keputusannya adalah menerima H_0 dan menolak H_a bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

4) Pengujian koefisien regresi variabel Kerja Tim (X_3)

Berdasarkan hasil uji t sebagaimana terlihat pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai t hitung (1,75) > dari t tabel (1,667). Sedangkan nilai signifikansi yang diperoleh adalah sebesar 0,84 lebih besar (>) dari nilai $\alpha = 0,05$. Oleh karena itu keputusannya adalah menerima H_0 dan menolak H_a bahwa secara parsial variabel kerja tim mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Karyawan.

f. Uji Koefisien Regresi Secara Bersama-sama

Uji F dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh secara bersama-sama antara variable independen terhadap variable dependen. Kriteria pengujiannya adalah H_0 diterima bila $F_{hitung} < F_{table}$ atau $prob-sig > \alpha$, dimana $\alpha = 0,05$. Sedangkan H_0 ditolak bila $F_{hitung} > F_{table}$ atau $prob-sig < \alpha$, dimana $\alpha = 0,05$.

Tabel 4.15

Hasil Uji Regresi secara Bersama-sama (Uji F)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2545.873	3	848.624	43.478	.000 ^a
	Residual	1346.784	69	19.519		
	Total	3892.658	72			

Berdasarkan hasil uji F sebagaimana terlihat pada table diatas , $F_{hitung} > F_{tabel}$ dimana $F_{hitung} (43,478) > F_{tabel} (2,797)$, maka H_0 ditolak, yang berarti ada pengaruh secara signifikan antara Budaya Organisasi, Gaya kepemimpinan, dan Kerja tim terhadap Kinerja Karyawan. Atau dengan kata lain $F_{hitung} = 43,478$ pada tingkat signifikansi 0% dapat dimaknai bahwa semua variable independen yakni Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kerja Tim layak untuk menjelaskan variable dependen yakni Kinerja Karyawan yang dianalisis. Signifikansi ini juga dapat dilihat dengan membandingkan nilai prob-sig dengan tingkat α yang digunakan. Berdasarkan hasil analisis data nilai sig yang diperoleh adalah 0,000 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, sehingga keputusannya adalah menolak H_0 dan menerima H_a , dimana secara bersama-sama semua variable independen (Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kerja Tim) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variable dependen yakni Kinerja Karyawan.

g. Analisis Determinasi (R^2)

Analisis Determinasi digunakan untuk mengetahui prosentase sumbangan pengaruh variable independen secara serentak terhadap variable dependen.

Tabel 4.16
Hasil Analisis Determinasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.809 ^a	.654	.639	4.41799	1.797

Berdasarkan hasil regresi diatas, menunjukkan bahwa koefisien determinasi (R^2) adalah 0,654 yang menyetakan bahwa ketiga variable independen yang digunakan yakni Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan kerja tim yang digunakan dalam penelitian ini dapat menjelaskan 65,6% variasi kinerja karyawan sedangkan sisanya 34,4% dipengaruhi oleh variable lain yang tidak termasuk dalam penelitian.

C. PEMBAHASAN

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dengan menggunakan angka indeks terhadap 15 idikator dari Budaya Organisasi ditemukan bahwa rata-rata indeksnya tinggi yakni 7,83 berada pada rentang 7,1 – 10, yang artinya penilaian responden terhadap baudaya organisasi yang dimiliki setiap karyawan adalah tinggi. Dengan melihat perolehan besaran nilai indeks untuk tiap-tiap indikator budaya organisasi, rata-rata nilai indeksnya berada pada rentang 7,33 – 8,00 hal ini mengindikasikan bahwa responden menilai bahwa budaya organisasi baik itu semangat kerja, kompetensi dan rekan kerja, cepat tanggap dalam bekerja, hasil pekerjaan, manfaat pekerjaan, tujuan pekerjaan berada pada kisaran tinggi. Penilaian responden terhadap budaya organisasi juga diikuti oleh rata-rata indeks untuk variable Kinerja Karyawan yang juga tinggi sebesar 7,30. Secara deskriptif dapat disimpulkan bahwa jika budaya organisasi yang dimiliki oleh karyawan kuat maka implikasinya terhadap pencapaian kinerja karyawan pada Puskesmas Aimere juga baik. Namun berdasarkan hasil uji

stastiktik secara parsial (uji t) menunjukkan ada pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak, yakni ada pengaruh positif dan signifikan Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Puskesmas Aimere.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian Jeny Eoh (2001), dalam “Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Manajemen dan Pengembangan Tim terhadap Kinerja Karyawan” yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi, gaya manajemen dan pengembangan tim terhadap kinerja karyawan. Demikian juga hasil penelitian Alharbi Mohamad Awadh dan Alyahya, Mohamad Saad (2013), dalam “Impact Of Organisation Culture On Employee performance” menyatakan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, budaya organisasi yang menguat terhadap peningkatan produktifitas, norma dan nilai organisasi berpengaruh terhadap pengelolaan karyawan .

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel Gaya kepemimpinan dengan pengujian angka indeks pada masing-masing indikator (15 indikator) maka diperoleh hasil yang tinggi yaitu 7,5 berada pada rentang 7,1 – 10. Penilaian responden terhadap gaya kepemimpinan dengan pengujian angka indeks terdapat beberapa indikator dengan nilai indeks tinggi 7,1 – 10.

Pada pengujian untuk variabel Gaya Kepemimpinan pada tabel 4.14 ditemukan bahwa nilai t hitung $1,55 < t$ tabel 1,667 sedangkan nilai signifikansi yang diperoleh $0,125 > \alpha = 0,005$ maka kesimpulannya adalah hipotesis (H_a) yang berbunyi diduga ada pengaruh positif dan signifikan Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Puskesmas Aimere di terima.

Temuan hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu oleh Nurjana (2008) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja Karyawan selain itu juga Suharyanto (2011) juga mengatakan bahwa Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Hasil penelitian Karolina Koriwati Sangkala (2012), dalam “Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja tenaga kependidikan pada Universitas Nusa Cendana Kupang” menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja tenaga kependidikan pada Universitas Nusa Cendana Kupang.

3. Pengaruh Kerja Tim terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel kerja Tim dengan pengujian angka indeks 7 indikator maka diperoleh hasil rata-rata kerja tim adalah tinggi 8,20 pada rentang 7,95 – 8,38.

Dengan melihat tampilan hasil pada tabel 4.14 maka terlihat bahwa nilai t hitung (1,75) dari nilai t tabel (1,667) sedangkan nilai signifikan yang diperoleh (0,840) > nilai $\alpha = 0,005$ menunjukkan bahwa Kerja Tim berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan Puskesmas Aimere.

Hasil capaian ini masuk dalam kategori baik, hal ini mendukung teori dari Sheikh Raheel Manzoor, Dkk (2011), dalam “Effect Of Teamwork On Employee Performance” menyatakan bahwa terdapat relasi positif dari pengaruh timwork pada kinerja karyawan, mengadaptasi aktifitas timwork agar meningkatkan kinerja karyawan.

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H_a) yang berbunyi di duga ada pengaruh positif dan signifikan Kerja Tim terhadap Kinerja Kerja Karyawan Puskesmas Aimere diterima.



BAB V

KESIMPULAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bagian terdahulu dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi adalah variabel yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan dengan rata-rata indeks 7.83. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Jeni Eoh (2001) dalam pengaruh budaya organisasi gaya manajemen dan pengembangan tim terhadap kinerja karyawan yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi gaya manajemen dan pengembangan tim terhadap kinerja karyawan, demikian juga hasil penelitian Alharbi Muhamad Awadh dan Alyahya, Mohamad Saad (2013) dalam “Impact Of Organisation Culture On Employee Performance” menyatakan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, budaya organisasi yang menguat terhadap peningkatan produktifitas, norma dan nilai organisasi berpengaruh terhadap pengelolaan karyawan .
2. Faktor gaya kepemimpinan merupakan faktor yang dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil pengujian angka indeks menunjukkan angka 7.5 berada pada rentang 7.1-10. Yang berarti penilaian responden terhadap gaya kepemimpinan tinggi. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Nurjana (2008) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.
3. Faktor kerja tim mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan angka indeks 8.20 pada rentang 7.1 – 10. Hal ini mendukung teori dari Sheik Raheel Manzoor, dkk (2011) dalam “Effect of Teamwork Employee Performance” menyatakan bahwa

terdapat relasi positif dari pengaruh kerja tim pada kinerja karyawan, mengadaptasi aktifitas kerja tim agar meningkatkan kinerja karyawan.

4. Berdasarkan hasil analisis secara bersama-sama (simultan) Budaya organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), Kerja Tim (X3) dari Karyawan Puskesmas Aimere mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Karyawan (Y) sesuai dengan hasil penelitian dari Ratna Kusumawati (2008), Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

B. SARAN

Terkait dengan apa yang disimpulkan di atas, penulis mengajukan saran sebagai berikut.

1. Budaya Organisasi perlu ditingkatkan secara efektif untuk menghasilkan kinerja yang unggul demi tercapainya tujuan yang dikehendaki bersama.
2. Gaya kepemimpinan perlu ditingkatkan kualitasnya untuk, mendorong dan memotivasi karyawan agar dapat meningkatkan kinerjanya secara berkelanjutan.
3. Kerja Tim perlu ditingkatkan dan dikembangkan untuk menciptakan kualitas kerjasama yang harmonis antara sesama karyawan demi tercapainya tujuan organisasi.
4. Untuk peningkatan mutu kinerja dan pelayanan secara berkesinambungan pada PUSKESMAS Aimere, Budaya organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kerja tim perlu dilakukan secara sinergis efisien dan efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Eko M. 2012. **Kepemimpinan Transformasi Dalam Birokrasi Pemerintahan**. Jakarta: PT Multi Crdas Publishing
- Amstrong. M, 1998. **Performance Management**. England:Clays, Itd. St. Ives Ple.
- Arimbawa, I Kadck Mei dan Dewi, A.A. Sagung Kartika. 2013. **Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Jimbrana Puri Bali**. E-Jurnal Manajemen Volume 2, No. 12. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, <http://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/artcle/viewfile/6283/5577>. Denpasar
- Boki, Ferianus Y. (2015). **Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kerja Pegawai Pada Skretariat Daerah Provinsi NTT**. Kupang. Tesis Ilmu Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Nusa Cendana.
- Eoh, Jeny. 2001. **Pengaruh Budaya Perusahaan, Gaya manajemen dan Pengembangan Tim terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus di PT. Gresik dan PT. Semen Kupang**. Disertai Ilmu Administrasi Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia, Jakarta.
-2003. **Peranan Budaya perusahaan Dalam kehidupan Bisnis**. *Jurnal Bisnis dan Usahawan*. Volume 2, No. 5 July. Hal 1-9. Jurusan Administrasi Bisnis FISIP- Universitas Nusa Cendana, Kupang.
-2007. **Kepemimpinan Dalam Era Perubahan: Transisi Gaya Otonomi Menuju Gaya Partisipatif**. *Jurnal Bisnis dan Usahawan*. Volume 6 No. 1. Adm. Bisnis. Fisip- Undana
- Gana, F. 2011. **Kreasi Pengetahuan, Inovasi dan Daya Saing Bisnis: Bunga Rampai**; Universitas Indonesia Jakarta.
- Hanafi, M. Mahmud. 2003. **Manajemen**. Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN. Yogyakarta.
- Hasibuan, Melayu. S.P. 2003. **Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan produktifitas**. Bumi Aksara. Jakarta.
- Irawan, Hendry. 2012. **Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. BANK Rakyat Indonesia Cabang Subang)**. *Jurnal Ilmia Ekonomi Akuntansi Manajemen Pelita Ilmu*. Volume 6, No. 2, Oktober. Hal.23-50.

- Kusumawati, Ratna. (2008) **Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya kepemimpinan terhadap kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (studi kasus di Rumah Sakit Roemani Semarang).**
- Kolimon, Eriflora. (2003). **Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Prov.NTT.**Tesis.Ilmua Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Nusa Cendana, Kupang.
- Jeddawi, Murtir; 2008; **Reformasi Birokrasi, Kelembagaan dan Pembinaan PNS.** Kreasi Total Media, Yogyakarta.
- Liliwcri, Alo. 2014. **Sosiologi dan Komunikasi Organisasi.** Bumi Aksara, Jakarta.
- Mangkunegara A.A. Anwar Prabu; 2000, **Manajemen Sumber Daya Manusia,** Remaja Rosda Karya, Bandung
- Mangkuprawira S. dan Aida F. Hubeis.2007. **Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia,** GHALIA INDONESIA: Bogor.
- Muchlas, Makmuri. 2012. **Perilaku Organisasi.** Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nawari, Hadari. 2006. **Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi;** Gadjah Mada University Press; Yogyakarta.
- Nurjanah, 2008. Pengaru **Gaya Kepemimpinan dan Budaya organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan:** Studi Pada Biro Lingkup Departcmen Pertanian. Tesis. Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, <http://core.kmi.open.ac.uk/download/pdf/11718406.pdf>.
- Pasolong, Harbani. 2007.**Teori Administrasi Publik;** Alfabeta, Bandung
-2008. **Kepemimpinan Birokrasi,** Alfabeta, Bandung
- Ramperstart Hubert K.T. 2003. **Total Performance Scorrecard** PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta
- Raharso. 2004. **Compotence-Based Organization: Penyelenggaraan Kompetensi Individu dengan Core Competence Organisasi,** Usahawan No. XXXIII. Jakarta (ID).
- Robins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2008. **Perilaku Organisasi.** Buku 1. Terjemahan, Diana. Agelica, dan ab dul. Rosind. Selemba empat Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2003. **Perilaku Organisasi,** Jilid I. Buku 1. Terjemahan, Tim Indeks, Jakarta: indeks
- Salusu, J.1996. **Pengambila Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit.** Gramedia Widya Sarana, Jakarta.

- Sangkala, Karolina Koriwati. 2012. **Pengaruh gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Pada Universitas Nusa Cendana Kupang**, Tesis.Kupang: Ilmu Administasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Nusa Cendana.
- Schuler, Randal S dan Jakson, Susan E. 1997. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Buku 1 dan 2. Terjemahan Nurdin Sobari dan Dwi Kartini Yahya. Erlangga; Jakarta
- Sedarmayanti, 2009. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Refika Aditama: Jakarta
- Siagian, Sondang P. 2003. **Filsafat Administrasi**, PT Bumi Aksara, Jakarta
2006. **Organisasi, kepemimpinan dan Perilaku Administrasi**. Gunung Agung. Jakarta.
- Sugiyono. 2013. **Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D**: Alfabetha: Bandung.
 2013. **Statistika Untuk Penelitian**, Alfabetha CV: Bandung.
- Sutarto, 2002. **Dasar-Dasar Organisasi**. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Sutrisno, Edy. 2011. **Budaya organisasi**; Kencana Perdana Medya; Jakarta
- Thoha, Mifta. 2004. **Kepemimpinan Dalam Manajemen**. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
 2009. **Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya**. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Wibowo. 2011. **Manajemen Kinerja**. Raja Grafindo Persada Jakarta
- Widodo, Joko. 2007. **Learning Organization**; Piranti Pemimpin Visioner. Banyumedia : Malang.
- Wirawan; 2009. **Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia**. Salemba Empat: Jakarta
- Yukl, Gary. 2009. **Kepemimpinan Dalam Organisasi**. (Terj. Edisi kelima). Jakarta: PT Indeks
- Artikel: Lubis G.M. (2011). **Budaya Jujur terbuka dan Bersama**.
<https://www.google.co.id>
- Artikel Kerjasama (*Team Work*) <http://Kerjasamabisnis.com/apa-itub-kerja-sama.php>
- ALHARBI MOHAMMAD AWADH, ALYAHYA, MOHAMMED SAAD. 2013. **Impact of Organizational Culture on Employee Performance**. University Technology Malaysia International Business School, Malaysia, University Utara Malaysia College of Business Malaysia.
- Iqbal , Anwar and Haider. Effect of Leadership Style on Employee Performance , (2015) *Management Science, Ghazi University DG Khan, Pakistan* 2 *Management Science, Indus International Institute DG Khan, Pakistan*

Sheikh Raheel Manzoor Lecturer. (2011). Effect of Teamwork on Employee Performance, Institute of Management Sciences, Kohat University of Science & Technology, Kohat. KPK- Pakistan



KUISIONER
PENGARUH BUDAYA ORGANISASI GAYA KEPEMIMPINAN DAN KERJA TIM
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PUSKESMAS KABUPATEN NGADA

Responden Yth.

Saya mengaharapkan kerja sama bapak/ibu untuk memberikan jawaban pada kuisisioner ini secara jujur dan apa adanya karena identitas dan informasi dari responden akan dirahasiakan oleh peneliti.

Atas perhatian dan kerja sama baiknya saya ucapkan terima kasih.

Mahasiswa Program Pasca Sarjana
 Universitas Terbuka

SIPRIANUS DEPA
500653201

I. IDENTITAS RESPONEN

1. No. Responden :
2. Usia :
3. Jenis Kelamin : Laki-laki, perempuan
4. Masa kerja : Tahun
5. Tingkat Pendidikan : S2, S1 D3 SLTA
6. Status kepegawaian : PTT, BOKDA, Tenaga Sukarela
 PNS

II. Petunjuk Pengisian

- Beri tanda (√) pada pilihan pernyataan yang menurut bapak/ibu/sdra/sdri sesuai dengan kenyataan yang dirasakan selama bekerja.
- Tiap pernyataan hanya mempunyai satu jawaban.
- Bacalah pernyataan dengan baik dan teliti sebelum menjawab.

LAMPIRAN

Konstruk Penelitian	Dimensi Konstruk (Indikator)	Skala Pengukuran, Semantic Differential Scale									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				
Budaya Organisasi XI:											
Agresifitas	- Semangat kerja										
	- Kompetensi dengan rekan kerja										
Orientasi Hasil	- Cepat tanggap dalam bekerja										
Orientasi Hasil	- Hasil pekerjaan										
	- Manfaat pekerjaan										
	- Tujuan pekerjaan										
Nilai Integratif Orientasi Orang	- Manfaat bagi orang										
	- Ketelitian pada pekerjaan										
	- Mengutamakan orang dalam bekerja										
Orientasi Tim	- Suka bekerja sama										
	- Mengutamakan tim dalam bekerja										
	- Sukses kerjasama tim										
Stabilitas	- Lingkungan kerja kondusif										
	- Gembira dalam bekerja										
	- Kenyamanan dengan rekan kerja										

Gaya Kepemimpinan X2:																	
Penetapan Sasaran.	- Kejelasan sasaran																
	- Melibatkan bawahan																
	- Ketegasan dalam bekerja																
Pengambilan Keputusan	- Transparansi pengambilan keputusan																
	- Kecepatan dan ketepatan dalam mengambil keputusan																
	- Melibatkan bawahan																
Komunikasi	- Frekwensi Komunikasi																
	- Diskusi masalah pekerjaan																
	- Keterampilan berkomunikasi																
Interaksi	- Pola interaksi																
	- Prilaku pemimpin																
	- Membangun keterbukaan dalam bekerja																
	- Membangun koordinasi																
Kontrol	- Pengawasan secara langsung																
	- Teguran secara langsung																
Kerja Tim X3:																	
Kesamaan Visi dan Misi Kerja	- Kesamaan berpikir dalam bekerja																
	- Bekerja sama mencapai tujuan																
Prioritas Perhatian dan Tindakan	- Mengutamakan tim dalam bekerja																
	- Perhatian pada tim																
Komitmen karyawan	- Kepedulian terhadap tim																
	- Kebanggaan terhadap tim																
	- Hasrat yang kuat untuk bekerja bagi																
									112								

	tim																		
Kinerja Karyawan Y:																			
Kuantitas Kerja	- Volume Pekerjaan																		
	- Kesesuain pekerjaan dengan tugas																		
	- Kemampuan melakukan pekerjaan dengan benar																		
Kualitas kerja	- Pencapaian tujuan																		
	- Penguasaan pekerjaan																		
	- Ketepatan menyelesaikan pekerjaan																		
	- Kedisiplinan dalam bekerja																		
	- Penggunaan sumber daya																		



Lampiran 1
Data mentah Budaya Organisasi (XI)

NO	NAMA	X1														
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15
1		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
2		9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
3		8	9	8	8	9	9	8	9	8	8	9	9	8	9	9
4		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
5		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
6		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
7		9	8	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
8		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
10		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
11		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
12		7	7	7	8	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
13		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
14		8	8	8	9	9	9	9	8	8	8	8	8	9	9	9
15		10	9	9	9	8	9	8	8	8	8	8	8	9	9	9
16		7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7
17		6	6	6	7	7	7	8	8	8	7	7	7	7	7	7
18		7	6	7	7	8	7	8	8	8	7	7	8	7	7	7
19		7	7	7	7	7	7	6	7	8	7	8	7	6	7	8
20		8	8	8	8	9	8	8	8	8	9	8	9	9	8	8
21		8	7	7	9	9	9	8	8	8	8	8	7	7	8	8
22		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
23		8	8	8	8	7	7	8	8	8	8	8	8	8	7	7
24		8	8	9	8	8	8	8	9	9	9	9	9	9	9	8

25		8	8	8	8	8	8	9	8	9	9	9	8	9	9	9
26		9	6	9	9	9	9	8	8	8	9	9	8	9	8	8
27		7	8	9	7	8	9	7	8	9	7	8	9	7	8	9
28		8	7	8	7	8	8	7	7	8	8	8	8	7	8	7
29		8	7	8	7	8	8	7	7	8	8	8	8	7	8	7
30		8	7	8	7	8	8	7	7	8	8	8	8	8	7	8
31		8	8	8	8	7	8	8	7	8	8	7	7	7	7	7
32		9	9	9	9	9	9	9	9	9	8	9	9	9	9	9
33		9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
34		5	3	6	7	6	4	5	8	6	7	6	5	4	5	7
35		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
36		9	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	9	9
37		6	6	8	8	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
38		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
39		7	7	7	6	7	7	6	7	6	8	8	8	7	7	7
40		7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	8	7	7	6	7
41		9	9	9	9	9	9	8	8	8	9	9	9	9	9	9
42		8	6	7	7	8	6	5	6	8	6	5	5	7	7	7
43		8	8	8	7		7	6	8	7	6	7	8	8	7	8
44		7	7	8	7	8	8	7	7	8	8	8	8	7	8	7
45		8	7	8	7	8	8	7	7	8	8	8	8	8	7	8
46		9	8	8	8	7	8	8	7	8	8	7	7	7	7	7
47		9	8	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
48		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
49		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
50		7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	8	7	7	6	7
51		9	9	9	9	9	9	8	8	8	9	9	9	9	9	9
52		7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7
53		6	6	6	7	7	7	8	8	8	7	7	7	7	7	7

54		7	6	7	7	8	7	8	8	8	7	7	8	7	7	7
55		8	9	8	8	9	9	8	9	8	8	9	9	8	9	9
56		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
57		8	8	8	8	8	8	9	8	9	9	9	8	9	9	9
58		9	6	9	9	9	9	8	8	8	9	9	8	9	8	8
59		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
60		9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
61		8	9	8	8	9	9	8	9	8	8	9	9	8	9	9
62		8	6	7	7	8	6	5	6	8	6	5	5	7	7	7
63		8	8	8	7	7	6	8	7	6	7	8	8	7	8	
64		8	8	8	8	8	8	9	8	9	9	9	8	9	9	9
65		7	7	7	8	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
66		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
67		8	9	8	8	9	9	8	9	8	8	9	9	8	9	9
68		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
69		8	8	8	8	8	8	9	8	9	9	9	8	9	9	9
70		9	6	9	9	9	9	8	8	8	9	9	8	9	8	8
71		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
72		9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
73		8	9	8	8	9	9	8	9	8	8	9	9	8	9	9



Data Mentah Gaya Kepemimpinan (XII)

NO	NAMA	X2														
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15
1		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
2		9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
3		9	9	9	9	9	9	9	9	8	8	8	9	9	8	7
4		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
5		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
6		8	9	9	9	8	9	8	8	9	8	8	8	8	8	8
7		9	9	9	9	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8
8		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9		8	8	8	8	8	8	8	8	7	7	7	7	7	7	7
10		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
11		6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7
12		8	9	8	9	9	9	7	8	8	8	7	7	7	8	9
13		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
14		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	7	7
15		9	9	9	9	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8
16		6	6	8	8	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
17		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
18		7	7	7	6	7	7	6	7	6	8	8	8	7	7	7
19		7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	8	7	7	6	7
20		9	9	9	9	9	9	8	8	8	9	9	9	9	9	9
21		8	6	7	7	8	6	5	6	8	6	5	5	7	7	7
22		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
23		8	7	8	8	8	7	8	8	8	8	8	8	9	7	7
24		9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
25		9	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	9	9

26		8	8	9	7	7	8	6	8	8	8	8	8	8	8	8
27		7	8	9	7	8	9	7	8	9	7	8	9	7	8	9
28		7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
29		7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
30		7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
31		6	6	7	6	6	7	6	7	7	7	6	7	7	7	6
32		9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
33		9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
34		6	4	5	8	6	3	5	5	7	5	8	8	7	9	2
35		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
36		7	8	9	7	8	9	7	8	9	7	8	9	7	8	9
37		8	8	8	8	9	8	8	8	8	9	8	9	9	8	8
38		8	7	7	9	9	9	8	8	8	8	8	7	7	8	8
39		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
40		8	8	8	8	7	7	8	8	8	8	8	8	8	7	7
41		8	8	9	8	8	8	8	9	9	9	9	9	9	9	8
42		8	8	8	8	8	8	9	8	9	9	9	8	9	9	9
43		7	8	8	8	7	7	7	8	8	9	9	7	8	7	7
44		7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
45		7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
46		6	6	7	6	6	7	6	7	7	7	6	7	7	7	6
47		9	9	9	9	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8
48		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
49		8	8	8	8	8	8	8	8	7	7	7	7	7	7	7
50		8	8	8	8	7	7	8	8	8	8	8	8	8	7	7
51		8	8	9	8	8	8	8	9	9	9	9	9	9	9	8
52		6	6	8	8	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
53		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
54		7	7	7	6	7	7	6	7	6	8	8	8	7	7	7

55		9	9	9	9	9	9	9	9	8	8	8	9	9	8	7
56		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
57		9	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	9	9
58		8	8	9	7	7	8	6	8	8	8	8	8	8	8	8
59		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
60		9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
61		9	9	9	9	9	9	9	9	8	8	8	9	9	8	7
62		8	8	8	8	8	8	9	8	9	9	9	8	9	9	9
63		7	8	8	8	7	7	7	8	8	9	9	7	8	7	7
64		9	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	9	9
65		8	9	8	9	9	9	7	8	8	8	7	7	7	8	9
66		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
67		9	9	9	9	9	9	9	9	8	8	8	9	9	8	7
68		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
69		9	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	9	9
70		8	8	9	7	7	8	6	8	8	8	8	8	8	8	8
71		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
72		9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
73		9	9	9	9	9	9	9	9	8	8	8	9	9	8	7



Data Mentah Kerja Tim (XIII)

NO	NAMA	X3						
		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7
1		8	8	8	8	8	8	8
2		9	9	9	9	9	9	9
3		9	9	9	8	8	8	9
4		8	8	8	8	8	8	8
5		8	8	8	8	8	8	8
6		8	8	8	8	9	8	8
7		9	9	9	9	9	9	9
8		8	8	8	8	8	8	8
9		7	7	7	7	7	7	7
10		7	7	7	7	7	7	7
11		7	8	8	8	8	8	8
12		9	9	8	8	8	8	8
13		8	8	8	8	8	8	8
14		9	9	8	8	8	8	8
15		8	8	8	8	8	8	8
16		7	7	7	7	7	7	7
17		6	7	6	7	7	7	7
18		7	7	7	7	6	7	7
19		6	7	7	8	7	7	8
20		8	8	9	9	8	8	8
21		5	7	7	7	7	7	7
22		7	7	7	7	7	7	7
23		7	8	8	8	8	8	9
24		8	9	9	9	9	9	8
25		8	8	8	8	8	8	8

26		7	9	8	8	8	8	9
27		7	8	9	7	8	9	7
28		8	8	8	8	8	8	8
29		8	8	8	8	8	8	8
30		8	8	8	8	8	8	8
31		6	7	6	6	6	7	7
32		9	9	9	9	9	9	9
33		9	9	9	9	9	9	9
34		5	5	5	5	5	5	5
35		8	8	8	8	8	8	8
36		7	9	8	8	8	8	9
37		6	7	7	8	7	7	8
38		8	8	9	9	8	8	8
39		5	7	7	7	7	7	7
40		7	7	7	7	7	7	7
41		7	8	8	8	8	8	9
42		7	9	8	8	8	8	9
43		8	8	9	8	9	8	9
44		8	8	8	8	8	8	8
45		8	8	8	8	8	8	8
46		6	7	6	6	6	7	7
47		9	9	9	9	9	9	9
48		8	8	8	8	8	8	8
49		7	7	7	7	7	7	7
50		7	7	7	7	7	7	7
51		7	8	8	8	8	8	9
52		7	7	7	7	7	7	7
53		6	7	6	7	7	7	7
54		7	7	7	7	6	7	7

55		9	9	9	8	8	8	9
56		8	8	8	8	8	8	8
57		8	8	8	8	8	8	8
58		7	9	8	8	8	8	9
59		8	8	8	8	8	8	8
60		9	9	9	9	9	9	9
61		9	9	9	8	8	8	9
62		7	9	8	8	8	8	9
63		8	8	9	8	9	8	9
64		8	8	8	8	8	8	8
65		9	9	8	8	8	8	8
66		8	8	8	8	8	8	8
67		9	9	9	8	8	8	9
68		8	8	8	8	8	8	8
69		8	8	8	8	8	8	8
70		7	9	8	8	8	8	9
71		8	8	8	8	8	8	8
72		9	9	9	9	9	9	9
73		9	9	9	8	8	8	9



Data Mentah Kinerja Karyawan (Y)

NO	NAMA	Y							
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8
1		8	8	8	8	8	8	8	8
2		9	9	9	9	9	9	9	9
3		8	8	8	9	9	9	9	9
4		8	8	8	8	8	8	8	8
5		8	8	8	8	8	8	8	8
6		8	8	8	8	9	8	9	8
7		9	9	9	9	9	9	9	9
8		8	8	8	8	8	8	8	8
9		7	7	7	7	7	7	7	7
10		6	6	6	6	6	6	6	6
11		6	6	6	6	6	6	6	6
12		9	9	8	8	8	8	9	9
13		8	8	8	8	8	8	8	8
14		8	8	8	8	8	8	8	8
15		8	8	8	8	8	8	8	8
16		7	7	7	7	7	7	7	7
17		6	6	8	7	7	7	6	7
18		6	6	7	7	7	6	7	7
19		7	6	8	7	7	8	7	7
20		8	8	8	8	8	8	8	8
21		9	7	6	7	7	7	7	7
22		7	7	7	7	7	7	7	7
23		7	8	8	9	8	8	7	8
24		8	8	8	8	8	8	8	8
25		8	8	8	8	9	9	9	9

26		9	9	9	9	9	9	9	9
27		8	9	7	8	9	7	8	9
28		9	7	7	8	7	7	7	8
29		8	7	7	8	7	7	7	8
30		8	7	7	8	7	7	7	8
31		6	6	6	8	8	8	8	8
32		9	9	9	9	9	9	9	9
33		9	9	9	9	9	9	9	9
34		3	3	6	3	4	3	3	3
35		8	8	8	8	8	8	8	8
36		6	6	6	8	8	8	8	8
37		7	8	8	9	8	8	7	8
38		8	8	8	8	8	8	8	8
39		8	8	8	8	9	9	9	9
40		9	9	9	9	9	9	9	9
41		8	9	7	8	9	7	8	9
42		9	7	7	8	7	7	7	8
43		9	8	8	7	7	8	7	7
44		8	7	7	8	7	7	7	8
45		8	7	7	8	7	7	7	8
46		6	6	6	8	8	8	8	8
47		9	9	9	9	9	9	9	9
48		8	8	8	8	8	8	8	8
49		7	7	7	7	7	7	7	7
50		9	9	9	9	9	9	9	9
51		8	9	7	8	9	7	8	9
52		7	7	7	7	7	7	7	7
53		6	6	8	7	7	7	6	7
54		6	6	7	7	7	6	7	7

55	8	8	8	8	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
56	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
57	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
58	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
59	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
60	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
61	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
62	9	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
63	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
64	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
65	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
66	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
67	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
68	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
69	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
70	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
71	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
72	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
73	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8

Lampiran 2
 Uji Validitas

X1

		Correlations															
		R00001	R00002	R00003	R00004	R00005	R00006	R00007	R00008	R00009	R00010	R00011	R00012	R00013	R00014	R00015	R00016
R00001	Pearson Correlation	1	.674**	.815**	.748**	.745**	.700**	.483**	.383**	.543**	.585**	.532**	.520**	.745**	.660**	.601**	.754**
	g. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		73	73	73	73	71	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
R00002	Pearson Correlation	.674**	1	.645**	.530**	.585**	.686**	.569**	.548**	.507**	.461**	.587**	.724**	.643**	.765**	.708**	.753**
	g. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		73	73	73	73	71	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
R00003	Pearson Correlation	.815**	.645**	1	.704**	.667**	.742**	.471**	.467**	.554**	.619**	.636**	.657**	.702**	.664**	.640**	.772**
	g. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		73	73	73	73	71	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
R00004	Pearson Correlation	.748**	.530**	.704**	1	.723**	.756**	.736**	.658**	.615**	.742**	.659**	.549**	.748**	.726**	.703**	.838**
	g. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		73	73	73	73	71	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
R00005	Pearson Correlation	.745**	.585**	.667**	.723**	1	.818**	.572**	.651**	.648**	.653**	.674**	.703**	.738**	.794**	.751**	.840**
	g. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
R00006	Pearson Correlation	.700**	.686**	.742**	.756**	.818**	1	.745**	.663**	.689**	.742**	.831**	.827**	.774**	.843**	.775**	.921**
	g. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		73	73	73	73	71	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73

R00007	Pearson Correlation	.483**	.569**	.471**	.736**	.572**	.745**	1	.726**	.741**	.791**	.762**	.711**	.757**	.759**	.659**	.848**
	g. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		73	73	73	73	71	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
R00008	Pearson Correlation	.383**	.548**	.467**	.658**	.651**	.663**	.726**	1	.598**	.611**	.742**	.790**	.616**	.721**	.775**	.767**
	g. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		73	73	73	73	71	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
R00009	Pearson Correlation	.543**	.507**	.554**	.615**	.648**	.689**	.741**	.598**	1	.673**	.617**	.597**	.700**	.770**	.698**	.793**
	g. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		73	73	73	73	71	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
R00010	Pearson Correlation	.585**	.461**	.619**	.742**	.653**	.742**	.791**	.611**	.673**	1	.854**	.695**	.757**	.752**	.657**	.861**
	g. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
		73	73	73	73	71	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
R00011	Pearson Correlation	.532**	.587**	.636**	.659**	.674**	.831**	.762**	.742**	.617**	.854**	1	.863**	.748**	.788**	.778**	.883**
	g. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
		73	73	73	73	71	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
R00012	Pearson Correlation	.520**	.724**	.657**	.549**	.703**	.827**	.711**	.790**	.597**	.695**	.863**	1	.740**	.783**	.745**	.852**
	g. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
		73	73	73	73	71	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
VAR00013	Pearson Correlation	.745**	.643**	.702**	.748**	.738**	.774**	.757**	.616**	.700**	.757**	.748**	.740**	1	.820**	.760**	.874**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	71	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
VAR00014	Pearson Correlation	.660**	.765**	.664**	.726**	.794**	.843**	.759**	.721**	.770**	.752**	.788**	.783**	.820**	1	.874**	.931**

	g. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		73	73	73	73	71	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
VAR00015	Pearson Correlation	.601**	.708**	.640**	.703**	.751**	.775**	.659**	.775**	.698**	.657**	.778**	.745**	.760**	.874**	1	.864**
	g. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		73	73	73	73	71	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
VAR00016	Pearson Correlation	.754**	.753**	.772**	.838**	.840**	.921**	.848**	.767**	.793**	.861**	.883**	.852**	.874**	.931**	.864**	1
	g. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	71	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).																	



Lampiran 3

X2

		Correlations															
		001	002	003	004	005	006	007	008	009	0010	0011	0012	0013	0014	0015	0016
VAR00001	Pearson Correlation	1	.853**	.741**	.707**	.828**	.689**	.668**	.721**	.562**	.571**	.470**	.542**	.693**	.597**	.543**	.843**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
VAR00002	Pearson Correlation	.853**	1	.852**	.669**	.791**	.851**	.696**	.838**	.613**	.700**	.523**	.582**	.628**	.547**	.713**	.903**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
VAR00003	Pearson Correlation	.741**	.852**	1	.579**	.634**	.814**	.582**	.829**	.685**	.629**	.520**	.649**	.658**	.552**	.676**	.858**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
VAR00004	Pearson Correlation	.707**	.669**	.579**	1	.792**	.614**	.736**	.649**	.590**	.495**	.495**	.463**	.619**	.546**	.346**	.764**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
VAR00005	Pearson Correlation	.828**	.791**	.634**	.792**	1	.810**	.719**	.733**	.617**	.562**	.438**	.551**	.620**	.567**	.586**	.850**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
VAR00006	Pearson Correlation	.689**	.851**	.814**	.614**	.810**	1	.674**	.835**	.599**	.620**	.399**	.552**	.504**	.441**	.761**	.850**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
VAR00007	Pearson Correlation	.668**	.696**	.582**	.736**	.719**	.674**	1	.813**	.590**	.647**	.590**	.622**	.749**	.497**	.507**	.830**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
VAR00008	Pearson Correlation	.721**	.838**	.829**	.649**	.733**	.835**	.813**	1	.701**	.789**	.639**	.723**	.784**	.520**	.619**	.919**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	
VAR00009	Pearson Correlation	.562**	.613**	.685**	.590**	.617**	.599**	.590**	.701**	1	.622**	.622**	.583**	.693**	.709**	.635**	.796**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	
VAR00010	Pearson Correlation	.571**	.700**	.629**	.495**	.562**	.620**	.647**	.789**	.622**	1	.783**	.579**	.779**	.524**	.662**	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	
VAR00011	Pearson Correlation	.470**	.523**	.520**	.495**	.438**	.399**	.590**	.639**	.622**	.783**	1	.743**	.730**	.621**	.421**	.720**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000

	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
VAR00012	Pearson Correlation	.542**	.582**	.649**	.463**	.551**	.552**	.622**	.723**	.583**	.579**	.743**	1	.762**	.657**	.352**	.754**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.002	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
VAR00013	Pearson Correlation	.693**	.628**	.658**	.619**	.620**	.504**	.749**	.784**	.693**	.779**	.730**	.762**	1	.640**	.386**	.825**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.001	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
VAR00014	Pearson Correlation	.597**	.547**	.552**	.546**	.567**	.441**	.497**	.520**	.709**	.524**	.621**	.657**	.640**	1	.528**	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
VAR00015	Pearson Correlation	.543**	.713**	.676**	.346**	.586**	.761**	.507**	.619**	.635**	.662**	.421**	.352**	.386**	.528**	1	.732**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.001	.000		.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
VAR00016	Pearson Correlation	.843**	.903**	.858**	.764**	.850**	.850**	.830**	.919**	.796**	.812**	.720**	.754**	.825**	.722**	.732**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).																	

Lampiran 4

X3

Correlations									
		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008
VAR00001	Pearson Correlation	1	.757**	.814**	.735**	.747**	.758**	.622**	.859**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72
VAR00002	Pearson Correlation	.757**	1	.839**	.794**	.814**	.861**	.878**	.915**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	72	73	73	73	73	73	73	73
VAR00003	Pearson Correlation	.814**	.839**	1	.860**	.884**	.887**	.806**	.937**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	72	73	73	73	73	73	73	73
VAR00004	Pearson Correlation	.735**	.794**	.860**	1	.889**	.868**	.802**	.907**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	72	73	73	73	73	73	73	73
VAR00005	Pearson Correlation	.747**	.814**	.884**	.889**	1	.915**	.802**	.923**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	72	73	73	73	73	73	73	73
VAR00006	Pearson Correlation	.758**	.861**	.887**	.868**	.915**	1	.772**	.923**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	72	73	73	73	73	73	73	73

VAR00007	Pearson Correlation	.622**	.878**	.806**	.802**	.802**	.772**	1	.872**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	72	73	73	73	73	73	73	73
VAR00008	Pearson Correlation	.859**	.915**	.937**	.907**	.923**	.923**	.872**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	72	73	73	73	73	73	73	73
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									



Lampiran 5

Y

Correlations										
		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009
VAR00001	Pearson Correlation	1	.849**	.640**	.711**	.610**	.678**	.693**	.738**	.826**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
VAR00002	Pearson Correlation	.849**	1	.757**	.792**	.829**	.764**	.824**	.839**	.925**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
VAR00003	Pearson Correlation	.640**	.757**	1	.658**	.671**	.755**	.660**	.607**	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
VAR00004	Pearson Correlation	.711**	.792**	.658**	1	.860**	.856**	.843**	.921**	.920**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
VAR00005	Pearson Correlation	.610**	.829**	.671**	.860**	1	.880**	.943**	.928**	.932**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
VAR00006	Pearson Correlation	.678**	.764**	.755**	.856**	.880**	1	.910**	.848**	.926**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000

	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
VAR00007	Pearson Correlation	.693**	.824**	.660**	.843**	.943**	.910**	1	.922**	.944**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
VAR00008	Pearson Correlation	.738**	.839**	.607**	.921**	.928**	.848**	.922**	1	.945**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
VAR00009	Pearson Correlation	.826**	.925**	.789**	.920**	.932**	.926**	.944**	.945**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										



Lampiran 6

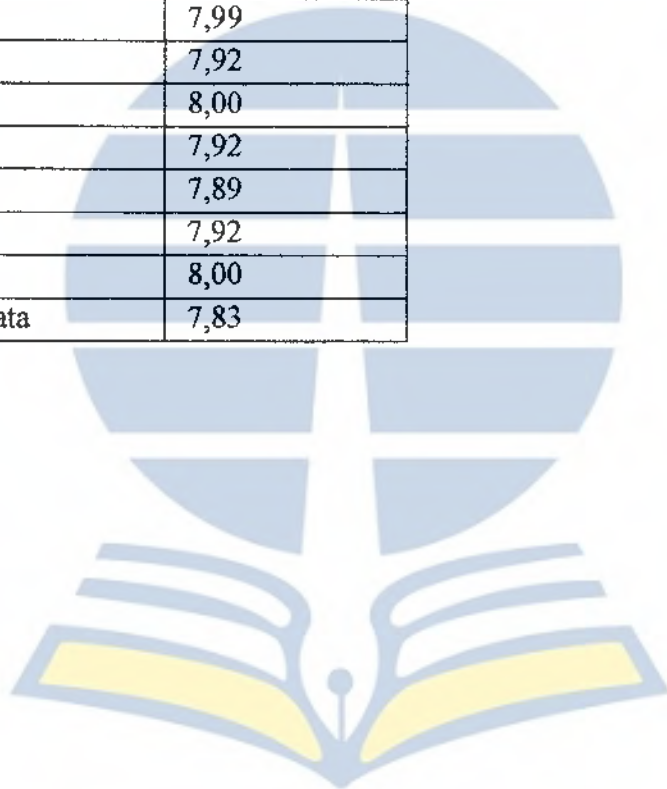
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.971	15



Lampiran 7**Rekapitulasi jawaban responden tentang Budaya Organisasi**

Nomor Item Pertany	Nilai Indeks
1	7,33
2	7,56
3	7,84
4	7,84
5	7,78
6	7,92
7	7,74
8	7,89
9	7,99
10	7,92
11	8,00
12	7,92
13	7,89
14	7,92
15	8,00
Rata-Rata	7,83



Lampiran 8**Rekapitulasi Jawaban Responden tentang Gaya kepemimpinan**

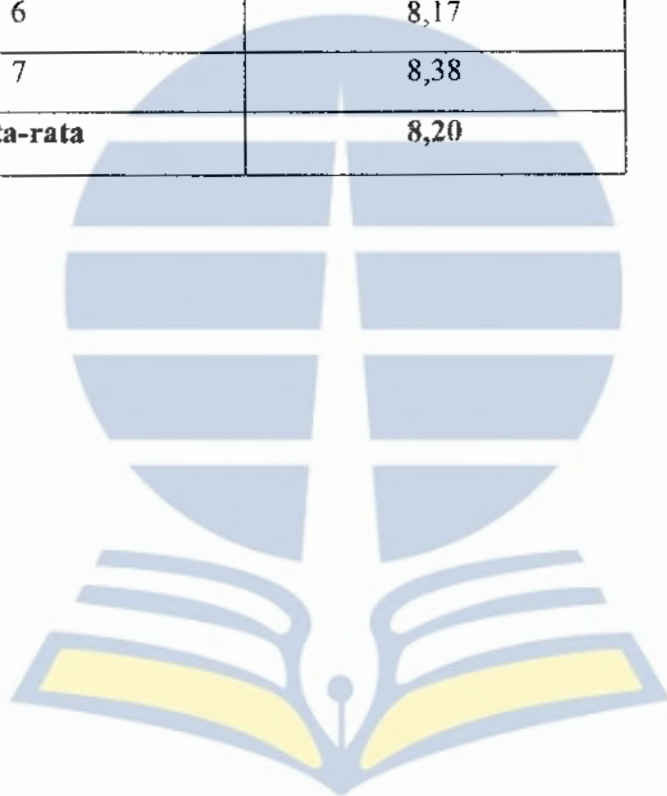
Nomor Item Pertanyaan	Nilai Indeks
1	7,86
2	7,90
3	8,14
4	7,96
5	7,89
6	7,93
7	7,70
8	7,93
9	7,93
10	7,92
11	7,92
12	7,95
13	7,95
14	7,90
15	7,75
Rata-Rata	7,91

Lampiran 9**Rekapitulasi Jawaban Responden tentang Gaya kepemimpinan**

Nomor Item Pertanyaan	Nilai Indek
1	7,86
2	7,90
3	8,14
4	7,96
5	7,89
6	7,93
7	7,70
8	7,93
9	7,93
10	7,92
11	7,92
12	7,95
13	7,95
14	7,90
15	7,75
Rata-Rata	7,91

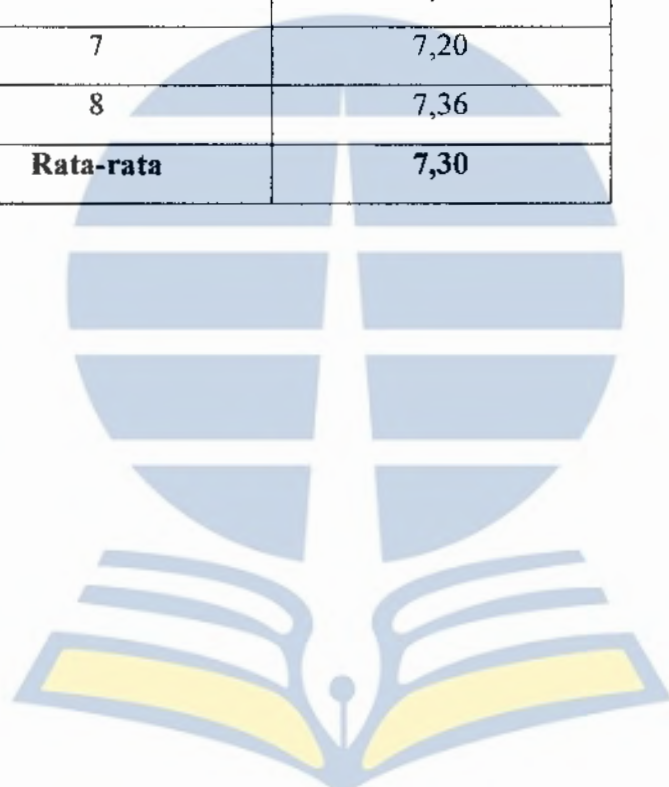
Lampiran 10**Rekapitulasi jawaban responden tentang Kerja Tim**

Nomor Item Pertanyaan	Nilai Indeks
1	7,95
2	8,35
3	8,24
4	8,17
5	8,14
6	8,17
7	8,38
Rata-rata	8,20



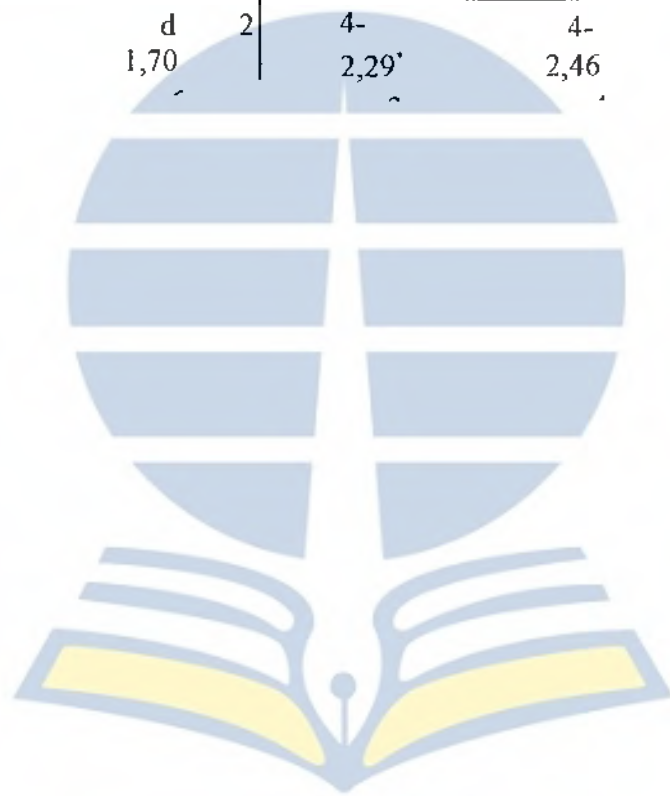
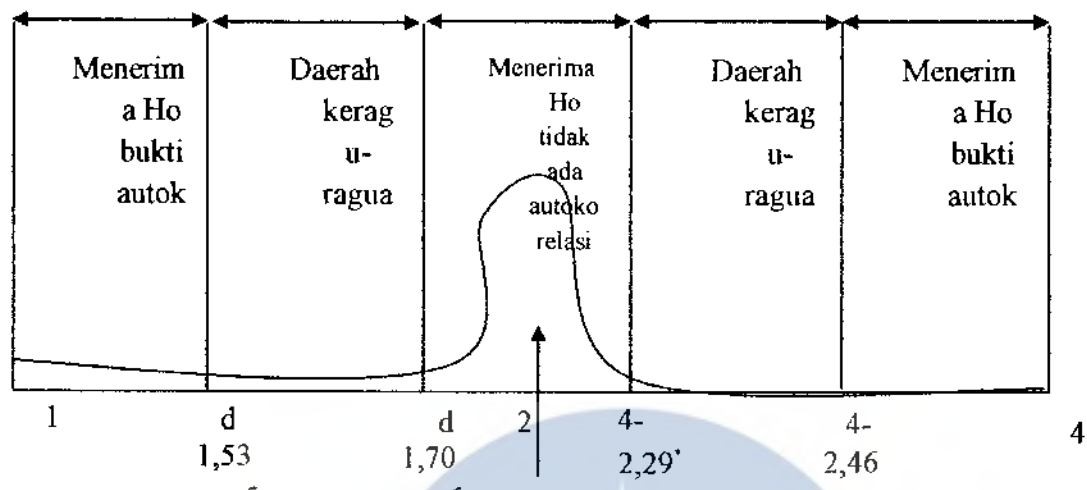
Lampiran 11**Rekapitulasi jawaban responden tentang Kinerja Karyawan**

Nomor Item Pertanyaan	Nilai Indeks
1	7,16
2	7,37
3	7,62
4	7,26
5	7,27
6	7,18
7	7,20
8	7,36
Rata-rata	7,30



Lampiran 12

Uji Autokorelasi



Lampiran 13 Coefficients^a

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-5.337	6.193		-.862	.392
	X1	.322	.101	.336	3.206	.002
	X2	.270	.174	.254	1.555	.125
	X3	.276	.158	.288	1.751	.084

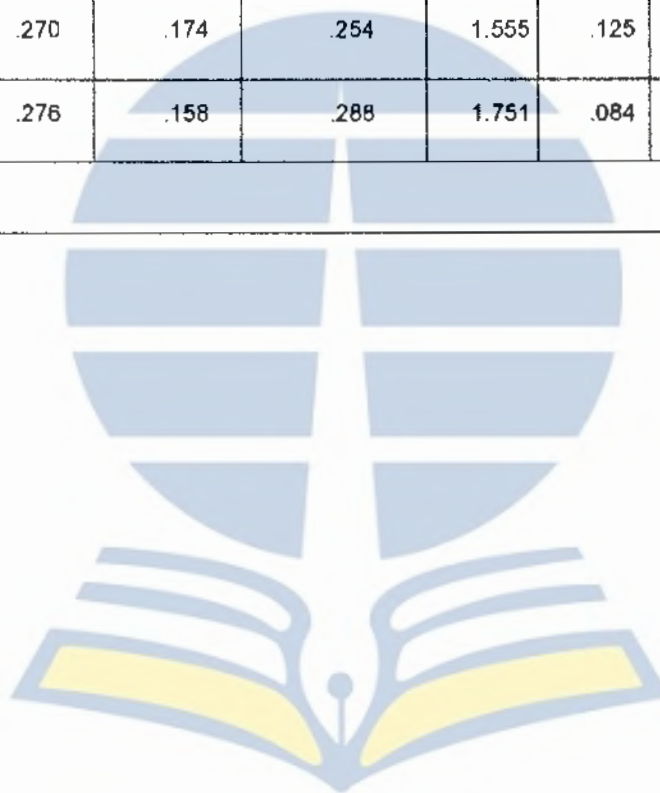
a. Dependent Variable: Y



Lampiran 14

Hasil uji koefisien regresi secara parsial (uji t)

Coefficients ^a								
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-5.337	6.193		-.862	.392		
	x1	.322	.101	.336	3.206	.002	.455	2.197
	x2	.270	.174	.254	1.555	.125	.188	5.307
	x3	.276	.158	.288	1.751	.084	.185	5.413



Lampiran 15

Hasil Uji Regresi secara Bersama-sama (Uji F)

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2545.873	3	848.624	43.478	.000 ^a
	Residual	1346.784	69	19.519		
	Total	3892.658	72			



Lampiran 16**Hasil Analisis Determinasi**

Model Summary^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.809 ^a	.654	.639	4.41799	1.797

