

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(STUDI PADA RSI SITI HAJAR SIDOARJO JAWA TIMUR)**

SKRIPSI



Oleh:

**ANDIKA RIZKY FAUZI
NIM: 12510021**

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2016**

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(STUDI PADA RSI SITI HAJAR SIDOARJO JAWA TIMUR)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



Oleh :

ANDIKA RIZKY FAUZI
NIM: 12510021

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2016**

LEMBAR PERSETUJUAN

ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI (STUDI PADA RSI SITI HAJAR SIDOARJO JAWA TIMUR)

SKRIPSI

Oleh:

ANDIKA RIZKY FAUZI

NIM: 12510021

Telah Disetujui, 13 Juni 2016
Dosen Pembimbing,

Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si
NIP. 19720212 2003 12 1 003

Mengetahui:
Ketua Jurusan,



Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei
NIP. 19750707 200501 1 005

LEMBAR PENGESAHAN

ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI (STUDI PADA RSI SITI HAJAR SIDOARJO JAWA TIMUR)

SKRIPSI

Oleh :

ANDIKA RIZKY FAUZI
NIM: 12510021

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada Tanggal 29 Juni 2016

Susunan Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. Ketua Penguji
Dr. Siswanto, SE., M.Si : ()
NIP 19750906 200604 1 001
2. Sekretaris/Pembimbing
Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si : ()
NIP 19720212 200312 1 003
3. Penguji Utama
Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, S.Ag., M.Si : ()
NIP 19711108 199803 2 002

Disahkan Oleh :
Ketua Jurusan,



Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei
NIP. 19750707 200501 1 005

SURAT PERNYATAAN

Nama : Andika Rizky Fauzi
NIM : 12510021
Jurusan/Prodi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Judul Skripsi : Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai
(Studi Pada RSI Siti Hajar Sidoarjo Jawa Timur)

Mengizinkan jika karya ilmiah saya (skripsi) dipublikasikan melalui website perpustakaan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang secara keseluruhan (*full teks*).

Demikian pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 14 Juni 2016

Dosen Pembimbing,



Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si
NIP. 19720212 200312 1 003

Mahasiswa



Andika Rizky Fauzi
NIM 12510021

PERSEMBAHAN

Teruntuk :

Ibu, dalam usia yang tak terbaca waktu

Bapak, yang kasihnya membiak seluas cakrawala

Mas dan Adek, yang menjelma segala mimpi dan cita



MOTTO

“ Hanya ada satu saya dan saya tetap satu. Saya tak dapat melakukan segala sesuatu tetapi saya dapat melakukan sesuatu. Karena saya tak bisa melakukan segala sesuatu, saya tak akan menolak apa yang bisa saya lakukan”



KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah, yang dengan kuasa-Nya lah hamba yang tidak punya daya ini bisa menyelesaikan skripsi ini. Semoga semua ini bisa menjadi bagian tujuan Engkau meniupkan ruh di raga ini, yakni tak lain untuk selalu beribadah kepada-Mu. Karena Engkaulah sebaik-baiknya Penolong. Shalawat serta salam selalu kami curahkan kepada sang inspirator terbaik dunia, Rasulullah Saw. Rindu kami untuk menatap wajah muliamu, kami berharap engkau memanggil nama kami untuk berjumpa denganmu ya Rasulullah.

Penyusunan skripsi dengan judul “Analisis Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada RSI Siti Hajar Sidoarjo Jawa Timur)” ini tidak lepas dari berbagai pihak yang telah berkenan memberikan bantuan dan saran yang berharga kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan, oleh karenanya penulis sampaikan ucapan terima kasih dan kehormatan kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Mudjia Raharjo, M.SI Selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
2. Bapak Dr. H. Salim Al Idrus, MM., M.,Ag. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

3. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei. Selaku ketua jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. Achmad Sani Supriyanto, SE.,M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak meluangkan waktunya untuk membimbing dan memotivasi penulis dalam menyelesaikan skripsi..
5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Ayah dan Ibu (Bapak Bandi dan Ibu Anik) yang telah memberikan doa dan cinta yang tulus, dukungan moral dan materiil sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan lancar.
5. Mas Edo dan Adek Nadia, terima kasih telah menjadi saudara sekaligus teman yang hebat yang selalu mendukung penuh dan memotivasi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini
6. Sahabat-sahabatku seperjuangan, Andika, Roky, Hendy, Rohman, Syauqi, Haris, Choirina, Beladona, Rofiatun dan sahabat-sahabat lainnya yang telah memberikan warna dalam kehidupan penulis selama menempuh studi di kampus UIN Malang.
7. Serta semua pihak yang telah memberikan dorongan baik berupa tenaga, pikiran, dan motivasi yang mana peneliti tak dapat sebutkan satu per satu. Semoga semua bantuan dan amal baiknya mendapatkan balasan dari Allah SWT.

Atas doa dan dukungan merekalah penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik, harapan penulis semoga taufiq dan

hidayah-Nya senantiasa dilimpahkan kepada kita semua. Dengan segala kerendahan hati penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Sehingga penulis menghargai adanya segala bentuk kritik dan saran yang bersifat membangun. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi siapapun yang membacanya sebagai sumber informasi ilmiah.

Akhir kata, semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis, pembaca, dan semua pihak yang membutuhkan.

Malang, 30 Mei
2016

Peneliti,

Andika Rizky
Fauzi

DAFTAR ISI

| | |
|---|--------------|
| Halaman Judul | |
| Lembar Persetujuan | iii |
| Lembar Pengesahan | iv |
| Halaman Persembahan | v |
| Halaman Persembahan | vi |
| Halaman Motto | vii |
| Kata Pengantar | viii |
| Daftar Isi | xi |
| Daftar Tabel | xiii |
| Daftar Gambar | xiv |
| Daftar Lampiran | xv |
| Abstrak | xvi |
| Abstract | xvii |
| المستخلص | xviii |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| 1.1 Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 5 |
| 1.3 Tujuan Penelitian..... | 6 |
| 1.4 Manfaat Penelitian..... | 6 |
| | |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA | |
| 2.1 Penelitian Terdahulu..... | 8 |
| 2.2 Landasan Teori | 10 |
| 2.2.1 Budaya | 10 |
| 2.2.2 Organisasi | 11 |
| 2.2.3 Pengertian Budaya Organisasi | 13 |
| 2.2.4 Karakteristik Budaya Organisasi | 14 |
| 2.2.5 Budaya Organisasi Dalam Islam..... | 20 |
| 2.3 Kinerja Pegawai | 23 |
| 2.3.1 Pengertian Kinerja Pegawai..... | 23 |
| 2.3.2 Faktor-Faktor Kinerja Pegawai..... | 24 |
| 2.3.3 Karakteristik Kinerja Pegawai | 27 |
| 2.3.4 Kinerja Pegawai dalam Islam | 27 |
| 2.5 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai | 30 |
| 2.6 Model Konsep | 32 |
| 2.6.1 Model Hipotesis | 32 |
| 2.6.2 Hipotesis Penelitian | 33 |
| | |
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN | |
| 3.1 Lokasi Penelitian | 34 |
| 3.2 Pendekatan Penelitian..... | 34 |
| 3.3 Jenis Penelitian | 34 |

| | |
|---|------------|
| 3.4 Populasi dan Sampel | 35 |
| 3.4.1 Populasi..... | 35 |
| 3.4.2 Sampel | 35 |
| 3.5 Teknik Pengambilan Sampel..... | 36 |
| 3.6 Jenis dan Sumber Data | 37 |
| 3.6.1 Jenis Data..... | 37 |
| 3.6.2 Sumber Data | 38 |
| 3.7 Teknik Pengumpulan Data | 38 |
| 3.8 Definisi Operasional Variabel | 38 |
| 3.9 Analisis Data | 44 |
| 3.9.1 Pengukuran Instrumen Penelitian | 44 |
| 3.9.2 Analisis Regresi Linier Berganda..... | 45 |
| 3.9.3 Uji Asumsi Klasik..... | 46 |
| 3.9.4 Uji Hipotesis | 48 |
| | |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | |
| 4.1 Paparan Data Hasil Penelitian | 52 |
| 4.1.1 Latar Belakang RSI Siti Hajar Sidoarjo..... | 52 |
| 4.1.2 Struktur Organisasi Rumah Sakit | 63 |
| 4.2 Pembahasan Data Hasil Penelitian | 65 |
| 4.2.1 Gambaran Umum Responden..... | 65 |
| 4.2.2 Deskripsi Variabel | 68 |
| 4.2.3 Uji Validitas dan Realibilitas | 77 |
| 4.2.4 Uji Asumsi Klasik..... | 80 |
| 4.2.5 Uji Linier Berganda | 85 |
| 4.3 Uji Hipotesis..... | 89 |
| 4.3.1 Uji F (<i>F-Test</i>) | 89 |
| 4.3.2 Uji T (<i>T-Test</i>)..... | 90 |
| 4.3.3 Uji Variabel Dominan..... | 94 |
| 4.4 Pembahasan Hasil Penelitian..... | 94 |
| 4.4.1 Pembahasan Secara Simultan | 95 |
| 4.4.2 Pembahasan Secara Parsial | 96 |
| 4.4.3 Pembahasan Secara Dominan..... | 104 |
| | |
| BAB V PENUTUP..... | 109 |
| 5.1 Kesimpulan..... | 109 |
| 5.2 Saran..... | 110 |

Daftar Tabel

| | |
|--|----|
| Tabel 2.1 Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat Ini..... | 9 |
| Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel..... | 41 |
| Tabel 4.1 Frekuensi Responden Jenis Kelamin | 64 |
| Tabel 4.2 Frekuensi Responden Usia..... | 65 |
| Tabel 4.3 Frekuensi Responden Pendidikan Terakhir | 65 |
| Tabel 4.4 Frekuensi Responden Lama Bekerja..... | 66 |
| Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Inisiatif Individu (X1)..... | 67 |
| Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Pengarahan (X2) | 68 |
| Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Integrasi (X3)..... | 70 |
| Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Dukungan Manajemen (X4) | 71 |
| Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel Pengawasan (X5)..... | 72 |
| Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Variabel Pola Komunikasi (X6) | 73 |
| Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja (Y)..... | 74 |
| Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas..... | 77 |
| Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas | 78 |
| Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinieritas | 79 |
| Tabel 4.15 Hasil Uji Autokorelasi | 80 |
| Tabel 4.16 Hasil Uji Heteroskedastisitas | 81 |
| Tabel 4.17 Hasil Uji Normalitas | 83 |
| Tabel 4.18 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda..... | 84 |
| Tabel 4.19 Hasil Uji F..... | 88 |
| Tabel 4.20 Hasil Uji t | 89 |
| Tabel 4.21 Hasil Uji Determinasi | 93 |

Daftar Gambar

| | |
|--|----|
| Gambar 2.1 Fungsi Budaya Organisasi..... | 18 |
| Gambar 2.2 Model Hipotesis | 18 |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi | 62 |



Daftar Lampiran

- Lampiran 1 : Instrumen Penelitian
- Lampiran 2 : Karakteristik Responden
- Lampiran 3 ; Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 4 : Uji Asumsi Klasik
- Lampiran 5 : Uji Regresi Linier Berganda
- Lampiran 6 : Foto Penelitian



ABSTRAK

Andika Rizky Fauzi 2016. SKRIPSI .Judul : Analisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada RSI Siti Hajar Sidoarjo Jawa Timur)

Pembimbing : Dr. Achmad Sani Supriyanto, SE.,M.Si

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang didalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku didalam organisasinya. Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan akan bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyelesaikan diri terhadap lingkungan.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui budaya organisasi dan kinerja pegawai yang ada pada RSI Siti Hajar Sidoarjo secara parsial, simultan dan dominan. Dan untuk mengetahui secara khusus seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada RSI Siti Hajar Sidoarjo.

Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis diskriptif dan statistik yang menggunakan alat analisis regresi linier berganda, pengujian signifikan simultan dan pengujian signifikan parsial. Pengerjaan analisis data menggunakan SPSS 16.0 for Window. Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Penelitian ini menggunakan 205 responden sebagai sampel penelitian ditarik berdasarkan Sampling.

Hasil penelitian berdasarkan analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai RSI Siti Hajar Sidoarjo. Dapat diketahui bahwa nilai F hitung adalah 9.672 (signifikasi F = 0,000) dan F tabel 2,060. Jadi ($9.671 > 2,140$) atau Sig F < 5% ($0,000 < 0,05$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Atau dapat dikatakan variabel *Independent* berpengaruh secara bersama-sama terhadap variabel *Dependent*. Sedangkan secara parsial variabel yang berpengaruh langsung adalah Inisiatif Individu, Pengawasan dan Pola Komunikasi dibanding dengan variabel Pengarahan, Integrasi dan dukungan Manajemen yang tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja . Variabel yang dominan dalam penelitian ini adalah variabel Inisiatif Individu dengan nilai kontribusi 30,8%.

ABSTRACT

Andika Rizky Fauzi 2016. THESIS. Title: analysis of the influence of organizational culture on performance Clerk (Study On RSI Siti Hajar Sidoarjo Jawa Timur)
Supervisor: Dr. Ahmad Sani Supriyanto, SE., M. Si
Key Words: Organizational Culture, Employee Performance

Organizational culture is a social force that doesn't look, which can move people in an organization to perform a work activity. Unconsciously each person in an organization learns the culture that prevails in the organization. The various influences and working to devise strategies and policies that are in harmony with environmental change will depend on the ability of the organization in resolving themselves to the environment. This research was conducted to know the culture of the organization and performance of employees on the RSI Siti Hajar Sidoarjo, simultaneous and partially dominant. And to find out specifically how big the influence of organizational culture on performance clerk at RSI Siti Hajar Sidoarjo.

Methods of analysis used was description analysis and methods of statistic using multiple regression analysis tools, simultaneous and significant testing and significant partial testing. Data analysis using SPSS workmanship 16.0 for window. The data used are the primary and secondary data. This research uses the 205 respondents as research samples drawn based on sampling.

Research results based on multiple linear regression analysis show that variable organizational culture together has a significant effect on performance clerk RSI Siti Hajar Sidoarjo. Be aware that the values of F count was 9,672 (an $F = 0.000$) and $F_{2.060}$ table. So ($9,671 > 2.140$) or $\text{Sig } F < 5\%$ ($0.05 < 0.000$) then H_0 is denied and H_a is received. Or it can be said to be influential independent variables simultaneously against a dependent variable. While partially influential independent variables directly is the initiative of individuals, surveillance and communications patterns than with variables direction, integration and management support that is not directly influential on performance. The variable dominant in this research is variable with the value of individual contribution initiative 30,8%.

ملخص البحث

أندكي ريزكي فوزي . 2016 أطروحة .العنوان :تحليل لتأثير الثقافة التنظيمية على أداء كاتب (دراسة في مؤشر القوة النسبية ستي حجر سيدوارجو)
المشرف : الدكتور أحمد ساني سوبريانتو ، SE.,M.Si
الكلمات الرئيسية :الثقافة التنظيمية، وأداء الموظف

الثقافة التنظيمية هي قوة اجتماعية التي لا تبدو، التي يمكن نقل الناس في منظمة أداء نشاط عمل .غير مدركة كل شخص في منظمة معرفة الثقافة السائدة في المنظمة . وستكون التأثيرات المختلفة من التغييرات التي تحدث في المنظمات تطالب الانفتاح على مطالب التغيير، والعمل على وضع الاستراتيجيات والسياسات التي تنسجم مع التغيير البيئي بيرجانتونج على قدرة المنظمة في حل نفسها للبيئة.أجرى هذا البحث معرفة ثقافة المنظمة والأداء للموظفين في سيدوارجو حجر ستي مؤشر القوة النسبية، المتزامنة والمهيمنة جزئيا .وأن معرفة كبيرة على وجه التحديد كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء كاتب في حجر "ستي رس" سيدوارجو.

وكان أساليب التحليل المستخدمة ديسكريبتيف أنيليسيس وطرق الإحصاء باستخدام عدة أدوات تحليل الانحدار الخطي، المتزامنة واختبار اختبار جزئية هامة كبيرة . تحليل البيانات باستخدام SPSS الصنعة 16.0 للنافذة .البيانات المستخدمة هي البيانات الأولية والثانوية .استخدم هذا البحث الجيبين 205 كعينات البحوث يتم رسمها بناء على أخذ العينات.

إظهار نتائج البحث استناداً إلى تحليل انحدار خطي متعدد هذا المتغير التنظيمية الثقافة أن علم بأن .معا أثر كبير على أداء كاتب سيدوارجو حجر ستي مؤشر القوة النسبية $9,671 >$ لذا 2.060 والجدول و (0.000 = و او) 9,672 و count قيمة أو يمكن .ثم تلقي هوديتولاك وها (0.05 < 0.000) 5% < أو سيح و (2.140 بينما متغيرات مؤثرة .القول أن المتغيرات المستقلة المؤثرة في نفس الوقت ضد متغير تابع من الاتجاه المتغير، التكامل "أنماط الاتصال" جزئيا مباشرة بمبادرة الأفراد، والمراقبة ودعم دوميناندالام المتغير هذا البحث .وإدارة هذا ليس مباشرة ضد كينييرا بيرينجاروه

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan mencari keunggulan kompetitif, sementara pesaing juga juga melakukan hal yang serupa. Kondisi tersebut merupakan konsekuensi dari globalisasi yang berkembang dalam dunia bisnis yang membuat persaingan menjadi sangat ketat, dinamis, tidak terprediksi dan tidak pasti. Perubahan yang terjadi setiap saat dan makin cepat ini menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi dengan cepat dan tangkas, untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Organisasi membutuhkan strategi baru yang lebih sesuai dengan kondisi intern dan ekstern organisasi saat ini. (Widyaningsih, 2013)

Kecenderungan organisasi dalam menghadapi persaingan global harus dihadapi dengan baik karena akan membawa dampak bagi budaya perusahaan. Perubahan manajemen dan struktur organisasi dan sebaliknya, perubahan manajemen restrukturisasi tidak akan membawa hasil yang optimal jika tidak disertai dengan budaya yang kondusif terhadap perubahan tersebut.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang didalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku didalam organisasinya. Apalagi bila ia sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tempat bekerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diwajibkan, apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah; dan apa yang harus dilakukan dan apa

yang tidak boleh dilakukan di dalam organisasi tempat bekerja itu. Jadi, budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasi.

Setiap organisasi memiliki definisi yang berbeda – beda mengenai budaya organisasi. Menurut Robbins (1999), Budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkatan bagaimana para karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi juga didefinisikan sebagai suatu nilai – nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan bertingkah laku (Susanto, 1997)

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan akan bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyelesaikan diri terhadap lingkungan. Tidak ada satu perusahaan pun yang menginginkan kinerja perusahaannya menurun.

Menurut Milner (1990), kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi tersebut. Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan erat antara kinerja seseorang dengan kinerja organisasi. Dengan perkataan lain kinerja karyawan baik maka kinerja organisasi akan baik.

Pelayanan kesehatan merupakan salah satu kebutuhan vital masyarakat. Saat ini biaya pelayanan kesehatan semakin tinggi, sehingga mengurangi akses masyarakat untuk menjangkau layanan kesehatan yang dibutuhkan. Ditengah-tengah keadaan ekonomi yang semakin sulit, tersedianya layanan kesehatan yang cukup dengan tarif rasional terjangkau inilah yang saat ini sangat dibutuhkan oleh masyarakat.

Rumah Sakit Islam Siti Hajar Sidoarjo didirikan pada tanggal 23 Februari 1963 oleh Ibu Hadiniyah Hadi, istri KH. Abdul Hadi, yang berdomosili di Sidoarjo dan masyarakat Nahdliyin. Kala itu beliau adalah DPRGR/MPRS (Dewan Perwakilan Masyarakat Gotong Royong/Majelis Permusyawaratan Rakyat Sementara) dari unsur Muslimat NU Jawa Timur. Oleh karena itu, keberadaan Rumah Sakit Islam Siti Hajar Sidoarjo tidak bisa dilepaskan dari organisasi Muslimat NU.

Rumah Sakit Islam Siti Hajar Sidoarjo awalnya bernama YKMS (Yayasan Kesejahteraan Muslimat Sidoarjo). Pada saat itu Rumah Sakit Islam Siti Hajar ini hanya terdiri dari Balai Kesehatan Ibu dan Anak (BKIA) dan Poliklinik, serta hanya menempati tanah waqaf yang berukuran 0,093 Ha dan 36x11,5m. Jadi YKMS atau Badan Pelaksana Mabarroth (BPM) NU Siti Hajar yang sekarang lebih kita kenal sebagai Rumah Sakit Islam Siti Hajar Sidoarjo adalah milik PCNU. Adapun secara global sejarah tentang Rumah Sakit Islam Siti Hajar Sidoarjo:

1. 15 Desember 1963 : Peresmian BKIA
2. 12 Desember 1965 : Dibuka Poliklinik Umum
3. 1 September 1989 : Pembangunan gedung tahap I
4. 6 Januari 1991 : Pembangunan gedung tahap II
5. 1 Oktober 1992 : Pembangunan gedung tahap III
6. 4 Nopember 1995 : Pembangunan gedung tahap IV

7. 1 Desember 2000 : Pembangunan gedung tahap V
8. 20 Pebruari 2005 : Pembangunan gedung tahap VI

Rumah Sakit Islam Siti Hajar Sidoarjo memperoleh izin dari Dinas Kesehatan Kabupaten Sidoarjo sebagai penyedia jasa layanan kesehatan. Lingkup kegiatan Rumah Sakit Islam Siti Hajar Sidoarjo secara umum adalah menyediakan layanan kesehatan bagi masyarakat umum. Dengan izin yang telah didapatkan maka Rumah Sakit Islam Siti Hajar Sidoarjo memiliki wewenang untuk menyelenggarakan Balai Pengobatan Umum yang memberikan pelayanan kesehatan secara terpadu yang sesuai dengan prosedur standar medik kepada masyarakat umum. Kegiatan usaha yang dilakukan Rumah Sakit Islam Siti Hajar Sidoarjo hampir seluruhnya merupakan bidang layanan kesehatan dan memiliki program-program unggulan.

Program unggulan tersebut antara lain seperti program Inseminasi Syari'ah, program cuci darah untuk pasien gagal ginjal, Poli Eksekutif serta program-program unggulan lainnya dan juga sudah memiliki beberapa pelayanan penunjang seperti X-Ray, CT SCAN 16 Sliced, Laboratorium Klinik, serta Apotik Farmasi 24 Jam dengan didukung oleh 62 dokter, 213 staff medis dan 142 staff non medis.

Dalam realitasnya, Rumah Sakit Islam Siti Hajar Sidoarjo memiliki budaya organisasi. Budaya organisasi tersebut sebagai corak ataupun karakteristik aspek nilai khas yang dilembagakan oleh organisasi. Disebabkan sebagai nilai yang khas, maka budaya organisasi dalam tatanan teknis akan sangat bervariasi sesuai keberadaan organisasi di dalam Rumah Sakit Islam Siti Hajar.

Dengan unsur syari'ah Islam yang menjadi pedoman utama dalam menjalankan usaha, para karyawan bahkan pimpinan ditekankan untuk menciptakan budaya yang sesuai dengan nilai-nilai Syari'ah Islam. Dengan memiliki visi

terwujudnya rumah sakit yang Islami dan profesional bertaraf Internasional. Dalam mencapai budaya yang sesuai dengan nilai-nilai Syari'ah Islam Rumah Sakit Islam Siti Hajar memiliki misi terutama mengembangkan pelayanan kesehatan atas dasar nilai-nilai Islami, Etika rumah sakit dan etika profesi.

Rumah Sakit Islam Siti Hajar Sidoarjo mengukur kinerja perusahaan dengan melihat kehadiran karyawan (Absensi) dan banyaknya jumlah pasien. Absensi atau kehadiran karyawan merupakan acuan dalam mengukur budaya organisasi yang ada di rumah sakit dan tinggi rendahnya kinerja karyawan rumah sakit. Sedangkan untuk banyaknya jumlah pasien merupakan acuan kinerja rumah sakit dengan melihat pelayanan yang diberikan kepada para pasien rumah sakit.

Berdasarkan uraian di atas serta latar belakang mengenai Budaya Organisasi dan kinerja maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai audit manajemen dengan judul : **“ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI (STUDI PADA RSI SITI HAJAR SIDOARJO).**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka permasalahan yang akan diajukan untuk dipecahkan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah ada pengaruh Budaya Organisasi (X) yang terdiri variabel Inisiatif Individu(X1), Pengarahan (X2),Integrasi (X3), Dukungan manajemen (X4), Pengawasan (X5), dan Pola komunikasi (X6) dari berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) secara Simultan?
2. Apakah ada pengaruh Budaya Organisasi (X) yang terdiri variabel Inisiatif Individu(X1), Pengarahan (X2),Integrasi (X3), Dukungan manajemen (X4),

Pengawasan (X5), dan Pola komunikasi (X6) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) secara Parsial?

3. Apakah Variabel Budaya Organisasi (X) yang terdiri variabel Inisiatif Individu(X1), Pengarahan (X2),Integrasi (X3), Dukungan manajemen (X4), Pengawasan (X5), dan Pola komunikasi (X6) memiliki Pengaruh yang Dominan terhadap Kinerja Pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis Budaya organisasi (X) yang terdiri variabel Inisiatif Individu(X1), Pengarahan (X2),Integrasi (X3), Dukungan manajemen (X4), Pengawasan (X5), dan Pola komunikasi (X6) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) secara Simultan.
2. Untuk menguji dan menganalisis variabel Budaya organisasi (X) yang terdiri variabel Inisiatif Individu(X1), Pengarahan (X2),Integrasi (X3), Dukungan manajemen (X4), Pengawasan (X5), dan Pola komunikasi (X6) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) secara Parsial.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi (X) yang terdiri variabel Inisiatif Individu(X1), Pengarahan (X2),Integrasi (X3), Dukungan manajemen (X4), Pengawasan (X5), dan Pola komunikasi (X6) terhadap Kinerja Pegawai secara Dominan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan bagi penelitian ini adalah:

Dalam pengembangan Ilmu

1. Di harapkan dapat menambah referensi terhadap pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi khususnya yang berkaitan dengan masalah budaya organisasi.
2. Diharapkan penelitian ini dapat mendorong dilakukannya penelitian-penelitian lebih lanjut tentang berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Dalam manfaat Operasional

1. Bagi Perusahaan Hasil penelitian digunakan sebagai masukan, informasi tambahan dan pertimbangan Perusahaan untuk peningkatan prestasi kerja karyawan dalam mencapai kinerja organisasi yang optimal.
2. Diharapkan penelitian ini bermanfaat dalam pertimbangan bagi pihak manajemen Rumah Sakit dalam upaya optimalisasi kinerja karyawan dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhinya yaitu budaya organisasi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Velly Angelia M (2011) Dalam penelitiannya tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Regional VII Makassar (Commitment to long term, customer first, caring meritocrazy, co-creation of win-win partnership dan calloborative innovation) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dilihat dari nilai $R = 0,701$ dan $F \text{ Hitung} > F \text{ tabel}$ ($8,492 > 2,427$). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan variabel caring meritocrazy paling berpengaruh signifikan dengan $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ yaitu $3,208 > 2,015$.

Selanjutnya, Mangarrisan Sinaga (2008) melakukan penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan reward terhadap kinerja karyawan pada PT. Soelong Laoet Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan reward secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Soelong Laoet Medan. Nilai koefisien determinasi ($R \text{ Square}$) diperoleh sebesar 84,4 % dimana kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen budaya organisasi, dan reward sebesar 84,4% dan 15,6 % dijelaskan oleh variabel independen lainnya yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Variabel yang dominan dan paling berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan adalah budaya organisasi.

Penelitian lain dilakukan oleh Asfar Halim Dalimunthe (2009) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Informasi

Komunikasi Dan Pengolahan Data Eleltronik Kota Medan”. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dan dilanjutkan dengan menganalisa data, maka terdapat hubungan yang cukup kuat antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai sebesar 0,578. Hal ini berarti koefisien bersifat positif, sehingga hipotesa yang menyatakan bahwa ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai dapat diterima.

Tabel 2.1
Persamaan dan Perbedaan Penelitian terdahulu dan Penelitian Saat Ini

| No | Peneliti | Judul | Variabel | Hasil |
|----|--------------------------------------|--|--|---|
| 1. | Velly Angelia M. (2011) | “ Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Regional VII Makassar” | Variabel X (Budaya Organsiasi), Variabel Y (Kinerja Pegawai) | Hasil penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan variabel caring meritocrazy ppaling berpengaruh signifikan dengan t hitung > t tabel yaitu 3,208>2,015. |
| 2. | Riska Pratiwi (2012) | “ Pengaruh budaya organsisi dan reward Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Soelong Laoet medan “ | Variabel X1 (Budaya Organisasi) X2 (Reward) Variabel Y (kinerja Karyawan) | Nilai koefisien determinasi (R Square) diperoleh sebesar 84,4 % dimana kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen budaya organisasi, dan reward sebesar 84,4% dan 15,6 %. |
| 3. | Asfar Halim Dalimunthe (2009) | “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Informasi | Variabel X (Budaya Organisasi) Variabel Y (Kinerja Pegawai) | Hasil penelitian yang dilakukan dan dilanjutkan dengan menganalisa data, maka terdapat hubungan yang cukup kuat antara |

| | | | | |
|----|----------------------------------|---|--|--|
| | | Komunikasi dan Pengolahan Data Elektronik Kota Medan” | | budaya organisasi dengan kinerja pegawai sebesar 0,578. Hal ini berarti koefisien bersifat positif, sehingga hipotesa yang menyatakan bahwa ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai dapat diterima. |
| 4. | Andika Rizky Fauzi (2016) | Analisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada RSI Siti Hajar Sidoarjo) | Variabel X (Budaya Organisasi) Variabel Y (Kinerja Pegawai) | Hasil penelitian berdasarkan analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai RSI Siti Hajar Sidoarjo. Dapat diketahui bahwa nilai F hitung adalah 9.672 (signifikasi F = 0,000) dan F tabel 2,060. Jadi ($9.671 > 2,140$) atau $\text{Sig F} < 5\%$ ($0,000 < 0,05$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. |

Sumber: beberapa karya Ilmiah tahun 2009,2011,2012 dan 2016

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Budaya

Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja dengan cukup baik untuk mempertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai

cara yang direseksikan, berpikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut (Edgar Schein, 1997;12).

Dalam pandangan Jeff Cartwright (1999:11), Budaya adalah penentu yang kuat dari keyakinan, sikap dan perilaku orang, dan pengaruhnya dapat diukur melalui bagaimana orang termotivasi untuk merespons pada lingkungan budaya mereka. Atas dasar itulah Cartwright mendefinisikan budaya sebagai sebuah kumpulan orang yang terorganisasi yang berbagi tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama, dan dapat diukur dalam bentuk pengaruhnya pada motivasi.

Dari pendapat para pakar tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa budaya 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.

Adapun penerapan budaya di dalam organisasi menjadi budaya organisasi. Diantara para pakar memberikan pengertian tentang budaya organisasi dengan cara sangat beragam, karena masing-masing memberikan tekanan pada sudut pandang masing-masing. Hal seperti itu adalah wajar, seperti kita memandang sebuah benda dari sudut yang berbeda, maka masing-masing akan mendeskripsikan apa yang terlihat dalam pandangannya.

Namun, diantara pendapat para pakar tersebut pada umumnya bersumber pada pandangan Edgar Schein yang mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sebagai filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul, dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi (Robert P. Vecchio, 1995;618).

2.2.2 Organisasi

Secara harafiah, kata organisasi berasal dari bahasa Yunani “organon” yang berarti alat atau instrumen. Arti kata ini meyakinkan bahwa organisasi adalah alat bantu manusia. Jadi, ketika seseorang mendirikan sebuah organisasi, tujuan akhirnya bukan organisasi itu sendiri melainkan agar ia dan semua orang yang terlibat dalam organisasi tersebut mencapai tujuan lain lebih mudah dan efektif. Itulah sebabnya organisasi sering didefinisikan sebagai kelompok manusia (group of People) yang bekerja bersama-sama dalam rangka mencapai tujuan bersama (common goal).

Definisi yang lebih komprehensif misalnya diberikan oleh Stephen Robbins (1996:4) mengemukakan, Organisasi adalah unit sosial yang sengaja untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja yang terstruktur dan didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau satu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Sejalan dengan definisi yang diberikan oleh Robbins, David Cherrington (1989:12-13) juga memberikan definisi organisasi yang hampir sama yakni organisasi adalah sistem sosial yang mempunyai pola kerja yang teratur yang didirikan oleh manusia dan beranggotakan sekelompok manusia dalam rangka untuk mencapai satu set tujuan tertentu.

Kedua definisi di atas, baik yang dikemukakan Stephen Robbins dan David Cherrington, pada dasarnya mempunyai kesamaan, kecuali satu hal yakni dalam mendefinisikan tujuan yang ingin dicapai organisasi. Asumsi didirikannya organisasi adalah agar para anggotanya bisa mencapai tujuan yang dikehendaki. Oleh karenanya selama mereka masih mau bergabung dengan organisasi berarti mereka juga mau saling membantu dalam mencapai tujuan masing-masing. Keinginan saling membantu dalam mencapai tujuan itulah yang disebut tujuan bersama organisasi.

Definisi organisasi sebagaimana dijelaskan diatas hanyalah sebagian dari beberapa definisi yang bisa ditemui pada berbagai literatur organisasi. Definisi – definisi lain yang lebih komprehensif misalnya dapat dijumpai pada bukunya David Jaffe : *Organization theory – Tension and Change*. David Jaffe (2001:2-5) mengemukakan definisi yang sesungguhnya merupakan rangkuman dari beberapa definisi terdahulu, Organisasi adalah unit sosial atau entitas sosial yang didirikan oleh manusia untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan sekelompok manusia minimal dua orang, mempunyai kegiatan yang terkoordinir, teratur dan terstruktur , didirikan untuk mencapai tujuan tertentu dan mempunyai identitas diri yang membedakan satu entitas dengan entitas lainnya.

2.2.3 Pengertian Budaya Organisasi

Penggunaan istilah budaya organisasi dengan mengacu pada budaya yang berlaku dalam perusahaan, karena pada umumnya perusahaan itu dalam bentuk organisasi, yaitu kerja sama antara beberapa orang yang membentuk kelompok satuan kerja sendiri.

Studi yang dilakukan ini mengenai budaya organisasi yang berlaku pada perusahaan. Dalam pembicaraan selanjutnya yang disebut budaya organisasi, diartikan atau sinonim dengan budaya perusahaan. Jika budaya perusahaan, diartikan pula budaya yang berlaku dalam organisasi yang melakukan kegiatan perusahaan. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (Assumption), atau norma-norma yang telah lama berlaku, dan disepakati oleh para anggotanya suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektifitas kinerja perusahaan sebagaimana dinyatakan oleh Deal dan Kennedy (1982). Sementara itu, Robert P. Vecchio (1998;618) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang akan datang. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma.

Sedangkan budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins (2003;525) 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, tidak dengan apakah seperti apa mereka atau tidak.

Diantara pendapat pakar tersebut tampak bahwa ada diantaranya memberikan pengertian yang lebih filosofis, namun ada pula yang lebih bersifat operasional. Dari pandangan dan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan , norma-norma dan nilai-nilai bersama menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi.

2.2.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik budaya organisasi dalam suatu organisasi dapat berbeda dengan yang lainnya. Namun budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat, atau karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya. Terminologi yang dipergunakan para ahli untuk menunjukkan karakteristik budaya organisasi sangat bervariasi. Hal tersebut menunjukkan beragamnya ciri, sifat dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi.

Karakteristik kunci dari budaya menurut Michael Zwell (2000:63) adalah a) budaya yang dipelajari, b) norma dan adat istiadat, c) budaya kebanyakan bekerja tanpa sadar, d) sifat dan karakteristik budaya di kontrol melalui banyak mekanisme, e) elemen budaya diteruskan dari satu generasi ke generasi lainnya, f) menyesuaikan adat istiadat dan pola perilaku yang dapat diterima cenderung menjadi hubungan dengan kebajikan moral dan superioritas, dan g) seperti kebiasaan lainnya, perilaku budaya adalah nyaman dan dikenal umum.

Akar dari suatu budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang secara kolektif dihargai oleh semua anggota organisasi. Karakteristik budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat, unsur-unsur, atau elemen-elemen yang terdapat dalam suatu budaya organisasi. Cukup terdapat banyak pandangan dari para ahli tentang karakteristik budaya organisasi.

Quinn (1988) Menggunakan empat jenis nilai, yaitu sebagai berikut :

1. Predictability-spontaneity;
2. Internal fokus-external fokus;
3. Order-flexibility, dan
4. Long term-short term.

Ouchi (1981) menggunakan tujuh jenis nilai untuk mengukur dan membandingkan budaya perusahaan Jepang dengan budaya perusahaan Amerika :

1. Komitmen pada karyawan;
2. Evaluasi terhadap karyawan;
3. Karier;
4. Kontrol;
5. Pembuatan keputusan;
6. Tanggung jawab, dan
7. Perhatian pada manusia.

Geert Hofstede membagi karakteristik budaya organisasi dalam lima dimensi, yaitu sebagai berikut: (Stephen P. Robbins, 2003:68)

1. Jarak Kekuasaan;
2. Individualisme vs kolektivisme;
3. Maskulin vs Feminisme, dan
4. Penolakan terhadap ketidakpastian.

Stephen P. Robbins (2003:525) juga mengemukakan adanya tujuh karakteristik budaya organisasi, namun dengan rincian sedikit berbeda, apabila dibandingkan dengan pendapat lainnya:

1. Inovasi dan pengambilan resiko;
2. Perhatian pada hal detail;
3. Orientasi pada manfaat;
4. Orientasi pada orang;

5. Orientasi pada tim;
6. Agresivitas,dan
7. Stabilitas.

Sedangkan karakteristik budaya oraganisasi yang akan digunakan didalam penelitian penulis adalah karakteristik menurut Victor Tan (2002:20) ada Sepuluh butir, yaitu :

1. Inisiatif Individual. Menunjukkan tingkat tanggung jawab, kebebasan dan ketidakgantungan yang dimiliki individu.
2. Toleransi terhadap resiko. Suatu keadaan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menajadi agresif dan inovatif.
3. Pengarahan. Merupakan kemampuan organisasi dalam menciptakan sasaran yang jelas dan menetapkan harapan kinerja.
4. Integrasi. Suatu tingkatan dimana suatu unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi.
5. Dukungan Manajemen. Manajer menyediakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan kepada bawahannya.
6. Pengawasan. Merupakan jumlah aturan dan ketentuan dan jumlah pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku karyawan.
7. Identitas. Suatu tingkatan dimana anggota mengidentifikasi dengan organisasi secara keseluruhan, daripada dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional tertentu.

8. Sistem Penghargaan. Dimana alokasi reward, didasarkan pada kriteria alokasi biaya didasarkan pada kriteria kinerja, sebagai lawan dari senioritas dan favoritisme.
9. Toleransi pada konflik. Suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menyiram konflik dan kritikan secara terbuka.
10. Pola Komunikasi. Suatu tingkatan dimana komunikasi dibatasi pada hirarki formal dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

Meskipun karakteristik budaya organisasi yang dikemukakan Victor dan Tan telah dapat dijadikan sebagai ukuran dalam menggambarkan budaya yang terdapat pada suatu organisasi, namun tidak seluruhnya karakteristik budaya tersebut dapat digunakan untuk melihat budaya yang ada dalam organisasi. Dalam organisasi swasta terdapat beberapa karakteristik budaya yang tidak menonjol atau sifatnya sama dibandingkan antara suatu organisasi swasta dengan organisasi swasta lainnya. Berdasarkan observasi yang penulis lakukan pada RSI Siti Hajar Sidoarjo, karakteristik yang ada pada organisasi tersebut yaitu, Inisiatif Individu, Pengarahan, Integrasi, dukungan Manajemen, Pengawasan dan Pola Komunikasi.

Sedangkan toleransi terhadap tindakan beresiko menjadi tidak menonjol, hal ini karena dalam organisasi terdapat pengaturan struktural yang formal dan mekanistik yang mengakibatkan organisasi bersifat kaku. Suatu tindakan yang beresiko sangat jarang dilakukan oleh setiap pegawai, tindakan yang beresiko hanya mungkin dilakukan oleh para pimpinan organisasi dalam mengambil keputusan.

Mengenai konflik pun demikian, dalam organisasi swasta yang ada sangat sulit untuk dapat muncul kepermukaan dengan kata lain, pegawai tidak dapat

mengungkapkan konflik yang ada. Karena di dalam RSI Siti Hajar Sidoarjo memiliki aturan-aturan yang sifatnya memaksa terhadap pegawai yang ada di dalamnya. Sehingga pegawai tidak memiliki media dalam menyampaikan konflik yang ada di dalam organisasi tersebut. Untuk menyampaikan dan menyelesaikan konflik pegawai cenderung memilih media di luar organisasi misalnya dengan cara melakukan demonstrasi, memuat tulisan pada media masa dan lain sebagainya.

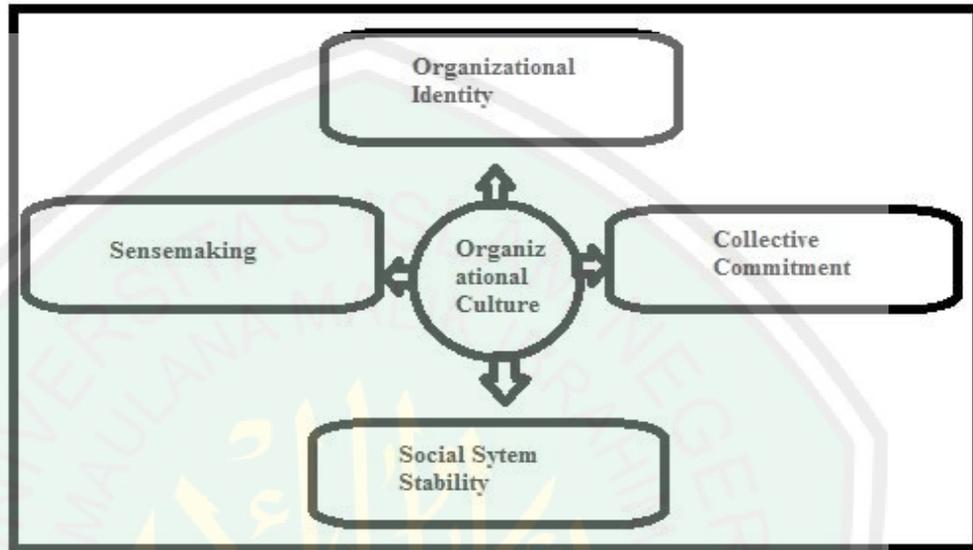
Sedangkan sistem imbalan yang ada pada organisasi RSI Siti Hajar Sidoarjo pun demikian telah ada aturan yang mengaturnya. Peggajian, jenjang karir dan hukuman terhadap pelanggaran disiplin pada organisasi didasarkan pada peraturan yang dibuat oleh RSI Siti Hajar Sidoarjo. Namun tetap memiliki kriteria tertentu dalam menerapkan sistem imbalan yang digunakan dalam organisasi tersebut dan kriteria tersebut juga dapat berubah sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi.

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi, menurut Robert Kreitner dan Angel Kinicki (2001:73) adalah:

- a. Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru.
- b. Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian daripadanya.
- c. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasa positif dan diperkuat konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif.
- d. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya.

Fungsi budaya organisasi menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki tersebut diatas dapat digambarkan seperti tampak dibawah ini:

Gambar 2.1
Fungsi Budaya Organisasi Robert Kreitner and Angelo Kinicki



Sumber : Robert Kreitner and Angelo Kinicki

2.2.5 Budaya Organisasi Dalam Islam

Di dalam Islam Budaya merupakan norma, aturan atau nilai-nilai yang harus di patuhi dan dilaksanakan oleh organisasi, selama norma dan aturan tersebut tidak bertentangan dengan ajaran Islam.(Al-Qur'an dan Al-hadits)

Pengorganisasian atau organizing secara alamiah merupakan fase kedua (*setelah planning*) Disamping secara faktual, dalam tataran syariah dari setiap sistem organisasi besar atau sekecil apapun. Dikatakan secara alamiah sebab fakta organizing tersebut secara *logical ataupun factual* berlaku dimanapun dan kapanpun walaupun dalam bentuk sederhana. Semua ini merupakan sistem penciptaan Allah Swt yang bersifat intangible (*ada fakta sekalipun tidak bisa diraba*). Kalaulah seandainya terdapat organisasi yang tidak menjalankan fungsi organizing (*sekalipun*

terdapat *planning yang komprehensif*) maka tidak akan pernah berjalan atau berhasil secara optimal melainkan hanya unsur kebetulan.

Hal tersebut dapat diambil dari nash Al Quran ataupun ketauladanan Rasulullah Saw dalam berperilaku. Secara nash, Allah swt berfirman dala Al Qur'an surat ash-Shaff ayat 4 :

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُنْيَانًا مَرْصُوصًا

Artinya : Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.

Demikian halnya firman Allah Swt dalam Al Qur'an surat At Taubah ayat 71 :

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ

وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ

Artinya : Dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebahagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'ruf, mencegah dari yang munkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat dan mereka taat pada Allah dan Rasul-Nya. mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana.

Jadi, setidaknya dua ayat dari dua surat tersebut memberikan pelajaran bagi kaum muslimin terhadap urgensinya sebuah pengorganisasian untuk mencapai tujuan. Ayat tersebut turun dari Allah Dzat yang Maha Pencipta, Pengatur dan Maha Tahu sehingga memberikan pengajaran pada kaum muslim sebagai sebuah syariah

kehidupan. Dan, realitasnya benar adanya tanpa organisasi maka apapun tidak akan berjalan, bahkan justru kegagalan.

Bahkan dalam buku Manajemen Syariah dalam Praktek yang disusun oleh Dr. KH. Didin Hafidhuddin, M.Sc dan Hendri Tanjung, S.Si., M.M) mengatakan bahwa sahabat Ali Bin Abi Thalib menggambarkan bahwa *kebatilan yang diorganisir dengan rapi akan dapat mengalahkan perkara yang haq namun tidak diorganisir dengan baik.*

Islam mengambil suatu kaidah terbaik antara kedua pandangan yang ekstrim (kapitalis dan komunis) dan mencoba untuk membentuk keseimbangan di antara keduanya (kebendaan dan rohaniah). Keberhasilan sistem ekonomi Islam tergantung kepada sejauh mana penyesuaian yang dapat dilakukan di antara keperluan kebendaan dan keperluan rohani / etika yang diperlukan manusia. Untuk itu setiap individu diharapkan dapat mempunyai pedoman untuk berorganisasi didalam system ekonomi islam. Sumber pedoman ekonomi Islam adalah al-Qur'an dan sunnah Rasul, yaitu dalam:

- Qs. Al-Ahzab:72 (Manusia sebagai makhluk pengemban amanat Allah).

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ

إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا

“Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh.

- Qs.al-Baqarah:30 (Tentang kedudukan terhormat sebagai khalifah Allah di bumi).

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ

وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.” Mereka berkata, “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman, “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kalian ketahui.” (QS al-Baqarah [2]: 30).

2.3 Kinerja Pegawai

2.3.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Definisi Kinerja menurut kamus bahasa indonesia yang diartikan sebagai suatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dari kemampuan kerja. Menurut Keputusan Menteri Keuangan RI No.740/KMK.00/1989 menjelaskan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan organisasi tersebut.

Pada umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler dan Potter (1967), yang menyatakan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas. Menurut Miner (1990) Kutipan Wibowo menjelaskan, kinerja adalah bagaimana

seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi. Suatu organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun organisasi privat dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui saraa bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai aktor dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi yang bersangkutan.

Irianto (2001), mengemukakan kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas. Keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, setiap unit dalam dalam suatu organisasi harus dinilai kinerjanya, agar kinerja sumber daya manusia yang terdapat dalam unit-unit dalam suatu organisasi tersebut dapat dinilai secara objektif.

Sedangkan Cormick dan Tiffin (1980), mengemukakan kinerja adalah kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Kuantitas adalah hasil ang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknyakesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan. Sedangkan waktu kerja adalah mengenai jumlah abesun yang dilakukan, keterlambatan dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani.

2.3.2 Faktor-Faktor Kinerja Pegawai

Menurut Simanjuntak (2005:11-13) dalam Pratama (2012) , kinerja setiap orang banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3 kelompok, yaitu:

1. Kompetensi Individu, yaitu kemampuan dan keterampilan melakukan kerja.

2. Dukungan Organisasi, kinerja setiap orang tergantung pada lingkungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.
3. Kinerja setiap orang sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan.

Oleh karena itu , agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaan. Tanpa mengetahui ketiga faktor ini kinerja yang baik akan tercapai. Dengan demikian, kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Menurut Wibowo (2010:363) dalam Pratama (2012), Suatu organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kinerja segenap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Namun kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi. Karenanya, kemampuan menciptakan suatu organisasi dengan budaya yang mampu mendorong kinerja adalah suatu kebutuhan.

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni memperoleh keuntungan. Organisasi dapat beroperasi karena kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh para karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut. Menurut Prawirosentono (1999), faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut

a. Efektifitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektifitas dan efisiensi. Dikatakan efektif mencapai tujuan dan dikatakan efisiensi apabila memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak.

b. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

c. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketentuan perusahaan.

d. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

Disini membuktikan tampak jelas bahwa pengertian kinerja itu lebih sempit sifatnya, yaitu hanya berkenaan dengan apa yang dihasilkan seseorang dari tingkah laku kerjanya. Biasanya orang yang mempunyai tingkat prestasi tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang tingkat prestasinya rendah, dikatakan sebagai tidak produktif atau dikatakan kinernya rendah.

Oleh karena itu, setiap orang sebagai pelaku melaksanakan kegiatan yang sesuai dengan fungsinya harus dinilai kinerjanya. Pada prinsipnya kinerja unit-unit organisasi dimana seseorang atau sekelompok orang berada di dalamnya merupakan pencerminan dari kinerja sumber daya manusia bersangkutan.

2.3.3 Karakteristik Kinerja Pegawai

Miner (1990), mengemukakan secara umum dapat dinyatakan empat aspek dari kinerja, yaitu sebagai berikut:

- 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, menernagkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Dengan keempat aspek kinerja diatas dapat dikatakan bahwa individu mempunyai kinerja yang baik, bila dia berhasil memenuhi keempat aspek tersebut sesuai dengan target atau rencana yang telah ditetapkan oleh organisasi. Swanson dan Gradous (dalam Faules 2000), menjelaskan bahwa daam sistem, berapapun ukurannya, semua pekerjaan saling berhubungan.

Untuk mengetahui kinerja karyawan diperlukan kegiatan-kegiatan khusus. Bernardin dan Russel (1995:383) mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, 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 dan siklus kegiatan yang dilakukan.
- c. Timeliness. Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memerhatikan 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 untuk kegiatan orang lain.
- e. Need for Supervision. Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan 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.

Menurut Robins (1996), kinerja merupakan wujud hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang. Kinerja digunakan sebagai dasar penilaian atau evaluasi sistem yang merupakan kekuatan penting untuk mempengaruhi perilaku karyawan. Penilaian kinerja mempunyai tujuan untuk memotivasi para karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mencapai mematuhi perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya.

Agar penilaian kerja dapat dilaksanakan dengan baik diperlukan metode untuk memenuhi persyaratan seperti berikut ini:

- a. Yang diukur adalah benar-benar prestasi dan bukan faktor-faktor lain, seperti yang menyangkut pribadi seseorang.
- b. Menggunakan tolok ukur yang jelas dan yang pasti menjamin bahwa pengukuran itu bersifat objektif.
- c. Dimengerti, dipahami, dan dilaksanakan sepenuhnya oleh semua anggota organisasi yang terlibat.
- d. Dilaksanakan secara konsisten, dan di dukung sepenuhnya oleh pimpinan puncak organisasi (Usmara,2002).

2.3.4 Kinerja Pegawai dalam Islam

Langkah awal terbaik yang sebaiknya kita lakukan, baik sebagai pekerja, pebisnis, maupun sebagai pribadi, adalah melakukan penilaian terhadap diri sendiri (self-assesment). Mengapa kita harus melakukan penilaian kinerja diri, baik sebagai hamba maupun sebagai pekerja? Karena Allah menyuruh kita untuk melakukan hal itu. Allah berfirman dalam QS 9: 105: “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya, serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang Mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan” (bersambung) Sebagai agama universal, yang konten ajaran tidak pernah lekang oleh waktu, atau lapuk oleh zaman, dengan basisnya Al Quran, Islam sudah mengajarkan kepada umatnya bahwa kinerja harus dinilai. Ayat yang harus menjadi rujukan penilaian kinerja itu adalah surat at-Tawbah ayat 105.

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Dan, katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka, Allah dan Rasul-Nya, serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang Mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepadamu apa yang telah kamu kerjakan”. Kata “i’malû” berarti beramallah. Kata ini juga bisa berarti “bekerjalah”.

2.4 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai

Suatu organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kinerja segenap sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Namun, kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi. Karenanya, kemampuan menciptakan suatu organisasi dengan budaya yang mampu mendorong kinerja adalah suatu kebutuhan.

Studi yang pernah dilakukan menunjukkan bahwa banyak organisasi yang mempunyai sumber daya manusia dengan kompetensi tinggi dapat saja tidak berhasil karena kekurangmampuan aman dalam mengelola keragaman budaya diantara sumber daya manusia dalam organisasi.

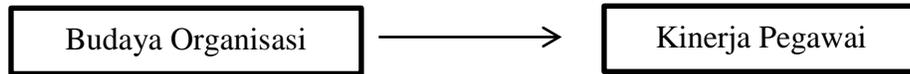
Mengingat kondisi dan pengalaman organisasi lainnya dapat diambil pelajaran bahwa untuk tetap bertahan dan mengembangkan diri diperlukan upaya membangun organisasi yang mendorong kinerja. Hal tersebut hanya dapat dicapai apabila dilakukan perubahan budaya organisasi yang diikuti segenap sumber daya manusia didalamnya.

Adanya pengaruh kuat antara budaya organisasi dan kinerja karyawan diungkapkan oleh John P. Kotter dan Jame L. Haskett (1997:18) (dalam Prima Nugraha 2010) menyatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar daripada faktor-faktor lain seperti Struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain-lain. Budaya organisasi yang mudah menyesuaikan dengan perubahan jaman (adaptif) adalah yang dapat meningkatkan kinerja. Kadang-kadang ditegaskan bahwa nilai –nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah organisasi, rasas komitmen atau loyal selanjutnya dikatakan membuat orang berusaha lebih keras. Budaya yang juga dikatakan membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus berstandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Dalam Lako (2004:28) dikutip Prima (2010) hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja diyakini oleh para ilmuwan perilaku organisasi dan manajemen serta sejumlah peneliti akutansi. Mereka menyatakan bahwa budaya organisasi diyakini merupakan faktor penentu utama terhadap kesuksesan kinerja suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi untuk mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai budaya organisasinya dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan.

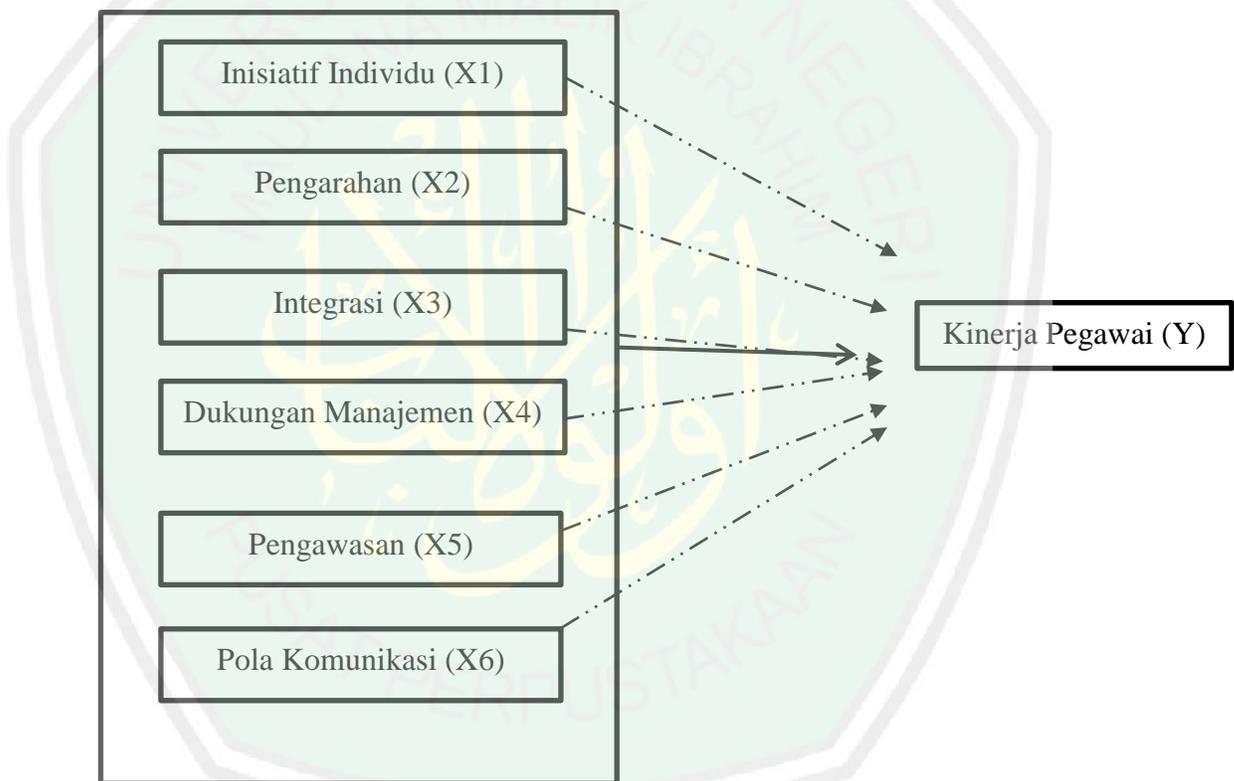
2.5 Model Konsep

Model Konsep adalah suatu tinjauan peneliti yang dituangkan dalam sebuah bagan yang memiliki alur pemikiran penelitian.



2.6.1 Model Hipotesis

Gambar 2.2
Model Hipotesis



Keterangan :

-----▶ : Parsial

————▶ : Simultan

2.6.2 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan.

Dalam hal ini penulis memberikan hipotesis terhadap penelitian ini adalah:

1. Budaya Organisasi yang meliputi variabel Inisiatif Individu(X1), Pengarahan (X2),Integrasi (X3), Dukungan manajemen (X4), Pengawasan (X5), dan Pola komunikasi (X6) berpengaruh simultan terhadap Kinerja Pegawai (Y).
2. Budaya Organisasi yang meliputi variabel Inisiatif Individu(X1), Pengarahan (X2),Integrasi (X3), Dukungan manajemen (X4), Pengawasan,dan Pola komunikasi (X6) berpengaruh Parsial terhadap Kinerja Pegawai (Y).
3. Budaya Organisasi yang meliputi variabel Pengawasan (5) berpengaruh secara Dominan terhadap Kinerja Pegawai (Y)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Rumah Sakit Islam Siti Hajar Sidoarjo, Alamat: Jl. Raden Patah No.70, Kec. Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur 61234 Telepon:(031) 8921233. Pertimbangan pengumpulan data ini dilakukan di Rumah Sakit Islam Siti Hajar Sidoarjo merupakan rumah sakit dengan mengutamakan nilai-nilai dasar Islam, etika Profesi dan etika rumah sakit. Informasi dan pengalaman inilah yang dibutuhkan untuk mengetahui persepsi mereka terhadap Rumah Sakit Islam Siti Hajar Sidoarjo sebagai alat vital kebutuhan pelayanan kesehatan.

3.2 Pendekatan Penelitian

Menurut Whitney (1960), *metode pendekatan deskriptif adalah* pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat. Penelitian deskriptif mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat, serta tata cara yang berlaku dalam masyarakat serta situasi-situasi tertentu, termasuk tentang hubungan kegiatan, sikap, pandangan, serta proses-proses yang sedang berlangsung dan pengaruh dari suatu fenomena. *Penelitian deskriptif adalah* metode penelitian yang berusaha menggambarkan objek atau subjek yang diteliti sesuai dengan apa adanya (Best, 1982:119)

3.3 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah metode deskriptif dengan menggunakan analisis kuantitatif yang menggambarkan kenyataan yang penulis teliti. Kasiram (2008: 149) dalam bukunya Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif, mendefinisikan penelitian kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang

menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang ingin diketahui

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Arikunto (2006) menyatakan, bahwa populasi adalah keseluruhan subyek penelitian yang dapat terdiri dari manusia, benda-benda, hewan, tumbuh-tumbuhan, gejala-gejala, nilai-nilai tes atau peristiwa sebagai sumber data yang dimiliki. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap dan kontrak Rumah Sakit Islam Siti Hajar Sidoarjo, dengan jumlah 410 pegawai tetap pada bulan Agustus 2015.

3.4.2 Sampel

Sampel adalah sebagian yang diambil dari keseluruhan objek yang diteliti dan dianggap mewakili seluruh populasi (Notoatmodjo, 2005). Sampel terdiri dari bagian populasi terjangkau yang dapat dipergunakan sebagai subjek penelitian melalui sampling. Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2010). Untuk menentukan besarnya sampel apabila populasi sudah diketahui maka teknik pengambilan sampel menggunakan rumus dari Slovin yang dikutip oleh Rakhmat (1992:82) sebagai berikut:

Rumus yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah :

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

Keterangan :

n = besar sampel

N = besar populasi

d^2 = Presisi yang ditetapkan

Jadi, sampel merupakan bagian dari populasi, data yang diperoleh tidaklah lengkap namun jika pengambilan sampel dilakukan dengan mengikuti kaidah-kaidah ilmiah maka biasanya sangat mungkin diperoleh hasil-hasil dari sampel cukup akurat untuk menggambarkan populasi yang diperlukan dalam kajian yang diperlukan.

Dari rumus diatas dapat diambil dari penelitian ini untuk menghitung jumlah sampel yaitu:

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

$$n = \frac{409}{(409) \cdot (0,0025) + 1}$$

$$n = \frac{409}{2.0125}$$

$$n = 205$$

Jadi, dalam melakukan penelitian ini dibutuhkan 205 sampel atau responden dari 409 pegawai Rumah Sakit Islam Siti Hajar Sidoarjo.

3.5 Teknik Pengambilan Sampel

Metode pengumpulan data yang dipergunakan dalam ppenelitian ini yaitu melalui pengumpulan data yang dilakukan dengan menyebarkan daftar pertanyaan atau kuesioner secar tertulis, kemudian responden diharapkan mengisi atau menjawab sendiri pertanyaan-pertanyaan tersebut, dengan daftar pertanyaan yang digunakan bersifat tertutup. Pertanyaan tertutup adalah pertanyaan yang disediakan pilihan jawaban untuk setiap pertanyaan dan responden tinggal memilih satu jawaban. Penyebaran kuesioner dilakukan kepada pegawai RSI Siti Hajar Sidoarjo.

Responden terlebih dahulu diberikan pertanyaan filter, untuk mengurangi terjadinya kuesioner yang tidak valid. Responden yang dicari adalah responden yang menjadi pegawai tetap rumah sakit dengan lama bekerja tiga tahun. Pelaksanaan pengumpulan data penelitian menggunakan beberapa metode yaitu penelitian lapangan dan penelitian kepustakaan, yaitu :

1. Penelitian Lapangan

Yaitu, penelitian yang dilakukan secara langsung guna memperoleh data yang erat kaitannya dengan penelitian. Data dari lapangan dapat diperoleh dari:

- a. Wawancara, yaitu mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden (Singarimbun & Effendi, 1995:192). Dalam penelitian ini melakukan wawancara dengan pihak kepala bagian, kepala seksi dan beberapa pegawai untuk mendapatkan informasi yang diinginkan.
- b. Observasi, yaitu melakukan pengamatan secara langsung terhadap aktivitas keseharian, lingkungan dan sarana kerja yang berhubungan dengan penulisan ini.
- c. Angket, yaitu pengumpulan data yang dilakukan melalui daftar pernyataan yang disiapkan untuk tiap responden yang ada pada RSI Siti Hajar Sidoarjo.

2. Penelitian Kepustakaan

Yaitu, data yang diperoleh dengan cara membaca literatur-literatur, bahan referensi, bahan kuliah, dan hasil penelitian lainnya yang ada kaitannya dengan obyek penelitian ini.

3.6 Jenis dan Sumber Data

3.6.1 Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari atas dua jenis yaitu:

1. Data Kualitatif, yaitu data yang tidak berupa angka-angka. Data ini berupa gambaran umum tentang RSI Siti Hajar Sidoarjo dan jawaban responden terhadap kuesioner.
2. Data kuantitatif, yaitu data yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka seperti data jumlah pasien, karakteristik responden dan data-data lainnya yang menunjang penelitian.

3.6.2 Sumber Data

Penelitian memerlukan data baik kualitatif maupun kuantitatif untuk menguji hipotesis. Data tersebut merupakan fakta atau kejadian sebenarnya yang dikumpulkan didalam penelitian dari dua sumber, yaitu:

1. Data Primer, yaitu semua data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya dan masih perlu diolah lebih lanjut, yaitu segala jawaban responden dalam pengisian kuesioner selama penelitian dilakukan.
2. Data Sekunder, yaitu semua data yang diperoleh dari hasil olahan dari instansi-instansi terkait, yaitu data berupa gambaran umum instansi, misalnya sejarah berdirinya, struktur organisasi dan uraian tugas dan tanggung jawab.

3.7 Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data secara terperinci dan baik, maka peneliti menggunakan beberapa metode, yaitu daftar pertanyaan (kuesioner), wawancara dan dokumentasi (Asnawi dan Masyhuri, 2011:162)

a. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2011:142). Menurut Malhotra dalam Asnawi dan

Masyhuri (2011:162) menyatakan sebuah kuesioner, bentuk wawancara, atau instrument pengukuran merupakan serangkaian pertanyaan yang diformulasikan untuk mendapat informasi dari responden selengkap mungkin.

b. Wawancara (Interview)

Wawancara (*Interview*) adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab, sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden dengan alat yang dinamakan interview guide (panduan wawancara) (Nadzir dalam Asnawi dan Masyhuri, 2011:163).

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variable yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda, dan sebagainya. Dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya. Teknik ini digunakan untuk mengambil data internal perusahaan seperti sejarah perusahaan, profil perusahaan, struktur organisasi (Asnawi dan Masyhuri, 2011:163).

3.8 Definisi Operasional Variabel

Menurut Singarimbun dan Effendi (1995: 32), konsep adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak: kejadian, keadaan, kelompok, individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Sedangkan variabel adalah dimensi konsep yang mempunyai variasi nilai. Dari variabel-variabel yang ada, maka dapat dibuat definisi operasional yang merupakan suatu unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah:

Dalam penelitian ini budaya organisasi menjadi variabel yang diduga sebagai penyebab atau pendukung dari variabel lain. Dengan kaitannya penelitian ini variabel bebas adalah

1. **Inisiatif Individual.** Menunjukkan tingkat tanggung jawab, kebebasan dan ketidakgantungan yang dimiliki individu.
2. **Toleransi terhadap resiko.** Suatu keadaan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
3. **Pengarahan.** Merupakan kemampuan organisasi dalam menciptakan sasaran yang jelas dan menetapkan harapan kinerja.
4. **Integrasi.** Suatu tingkatan dimana suatu unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi.
5. **Dukungan Manajemen.** Manajer menyediakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan kepada bawahannya.
6. **Pengawasan.** Merupakan jumlah aturan dan ketentuan dan jumlah pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku karyawan.
7. **Identitas.** Suatu tingkatan dimana anggota mengidentifikasi dengan organisasi secara keseluruhan, daripada dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional tertentu.
8. **Sistem Penghargaan.** Dimana alokasi reward, didasarkan pada kriteria alokasi biaya didasarkan pada kriteria kinerja, sebagai lawan dari senioritas dan favoritisme.
9. **Toleransi pada konflik.** Suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menyiram konflik dan kritikan secara terbuka.

10. Pola Komunikasi. Suatu tingkatan dimana komunikasi dibatasi pada hirarki formal dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

Namun dari beberapa variabel diatas penulis menggunakan variabel yang sesuai dengan keadaan pegawai yang ada di RSI Siti Hajar Sidoarjo yaitu:

1. Inisiatif Individu (X1)
2. Pengarahan (X2)
3. Integrasi (X3)
4. Dukungan manajemen (X4)
5. Pengawasan (X5)
6. Pola komunikasi (X6)

Sedangkan variabel yang diduga sebagai akibat atau pengaruh dari variabel yang mendahuluinya. Dalam penelitian ini variabel terikatnya adalah Kinerja Pegawai (Y). Dengan indikator yang mempengaruhi asepek kinerja karyawan menurut Bernardin dan Russel (1995:383) mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. Quality
2. Quantity
3. Timeliness
4. Cost Efectiveness
5. Need for Supervision
6. Interpersonal Impact

Tabel 3.1

Definisi Operasional Variabel

| Konsep | Variabel | Indikator | Item |
|--------|-------------------------|--|---|
| | Inisiatif Individu (X1) | <ul style="list-style-type: none"> a) Menciptakan Ide atau Gagasan b) Kebebasan dalam mengemukakan pendapat c) Kesempatan berinisiatif | <ul style="list-style-type: none"> a) Organisasi mendorong menciptakan ide atau gagasan. b) Pemberian kebebasan dalam mengemukakan pendapat. c) Memberikan kesempatan dalam berinisiatif |
| | Pengarahan (X2) | <ul style="list-style-type: none"> a) Koordinasi antara atasan dan bawahan b) Pengarahan berkala dari pimpinan terkait pencapaian perusahaan c) Perumusan sasaran dan standar kerja | <ul style="list-style-type: none"> a) Organisasi merumuskan sasaran dan standar kerja b) Pemahaman standara dan sasaran kerja c) Penyampaian pengarahan oleh pimpinan tentang hasil yang dicapai perusahaan. |
| | Integrasi (X3) | <ul style="list-style-type: none"> a) Kepercayaan terhadap rekan kerja b) Bekerja dengan terkoordinasi c) Menyatukan unit-unit kerja | <ul style="list-style-type: none"> a) Orgasnisasi mendorong kepercayaan dan keyakinan sesama rekan kerja-unit kerja secara terkoordinasi b) Bekerja mengutamakan koordinasi dengan atasan maupun bawahan. c) Manajamen dapat manyatukan unit secara terkoordinasi |
| | Dukungan Manajemen (X4) | <ul style="list-style-type: none"> a) Komunikasi manajemen jelas b) Kesempatan meneruskan pendidikan dan latihan c) Dukungan dan bantuan | <ul style="list-style-type: none"> a) Keputusan yang diambil mempertimbangkan orang didala organisasi. b) Diberikan kesempatan dalam mengembangkan keahlian yang dimiliki pegawai dengan meneruskan pendidikan dan latihan c) Atasan memberikan dukungan dan bantuan kepada pegawai dalam bekerja. |
| | Pengawasan (X5) | <ul style="list-style-type: none"> a)Aturan sudah tercatum dalam kode etik Rumah | <ul style="list-style-type: none"> a) Pengawasan dilakukan untuk mencapai kode etik Rumah sakit dan sesuai dengan nilai- |

| | | | |
|---------------------|----------------------|---|--|
| Budaya Organisasi X | | <p>Sakit</p> <p>b) Pengawasan langsung</p> <p>c) Perumusan peraturan</p> | <p>nilai Agama Islam</p> <p>b) Pengawasan dilakukan untuk menilai langsung perilaku pegawai.</p> <p>c) Menajemen merumuskan peraturan yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai dengan sangat jelas.</p> |
| | Pola Komunikasi (X6) | <p>a) Komunikasi dengan atasan</p> <p>b) Hierarki</p> <p>c) Sosialisasi</p> | <p>a) Komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan diperusahaan meningkatkan hubungan emosional didalam organsisasi.</p> <p>b) Pola komunikasi tidak dibatasi dalam konteks formal</p> <p>c) Kebijakan yang diambil atasan akan disosialisasikan kepada bawahan.</p> |
| Kinerja pegawai Y | | Quality | 1) Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan Standart Kualitas yang sudah ditentukan |
| | | Quantity | 2) Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan Jumlah pekerjaan yang ditentukan. |
| | | Timelines | 3) Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan |
| | | Need For Supervision | 4) Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa pengawasan |
| | | Interpersonal impact | 5) Kemampuan bekerja sama dengan atasan dan rekan kerja |

3.9 Analisis Data

3.9.1 Pengukuran Instrumen Penelitian

Penelitian pada dasarnya merupakan satu upaya memahami masalah-masalah yang ditemui dalam kehidupan manusia, keterbatasan manusia untuk memahami permasalahan tersebut hanya mengandalkan pengalaman hidup sehari-hari secara sporadic dan tidak tertata, jelas tidak cukup menjadi dasar yang kuat bagi pemahaman terhadap satu permasalahan (Uhar, 2012:94).

Teknik pengukuran skor atau nilai yang digunakan dalam penelitian ini adalah memakai skala Likert. Alternatif penilaian dalam pengukuran item-item tersebut terdiri dari 5 (lima) alternatif pilihan yang mempunyai tingkatan sangat rendah sampai dengan sangat tinggi (bernilai 1 s/d 5) yang diterapkan secara bervariasi sesuai pertanyaan. Dengan demikian dapat dicapai pengukuran yang tidak hanya menggambarkan kategori atau urutan yang merupakan skala ordinal, tetapi telah dicapai skala interval (Riduwan:2004).

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini yaitu skala likert. Menurut Amirullah (2002: 85), skala likert digunakan secara luas yang mengharuskan responden untuk menunjukkan derajat setuju atau tidak setuju kepada setiap statemen yang berkaitan dengan objek yang dinilai. Bentuk asal dari skala likert memiliki lima kategori. Apabila diranking, maka susunannya akan dimulai dari sangat tidak setuju (strongly disagree) sampai kepada sangat setuju (strongly agree). Lima kategori penilaian dimana masing-masing pernyataan diberi skor 1-5 :

1. STS : Sangat Tidak Setuju (skor 1)
2. TS : Tidak Setuju (skor 2)
3. CS : Cukup Setuju (skor 3)
4. S : Setuju (skor 4)
5. SS : Sangat Setuju (skor 5)

3.9.2 Analisis Regresi Linier Berganda.

Teknik analisis data yang digunakan dalam mencari pemecahan permasalahan yang diangkat pada penelitian ini adalah melakukan analisis regresi linier berganda. Teknik analisis ini digunakan untuk mencari pemecahan masalah penelitian secara individu atau parsial dan secara bersama-sama atau simultan. Penggunaan teknik analisis ini dilakukan dengan alasan karena penelitian ini berusaha untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara beberapa variabel bebas dengan variabel terikatnya, karena secara teoritis keduanya mempunyai hubungan fungsional atau memiliki pengaruh.

Persamaan regresi yang dapat dihasilkan untuk regresi moderasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 +$$

Dimana :

Y = Kinerja Pegawai

A = Konstansta

b1 = Koefesien regresi untuk X1

b2 = Koefesien regresi untuk X2

b3 = Koefesien regresi untuk X3

b4 = Koefesien regresi untuk X4

b_5 = Koefesien regresi untuk X5

b_6 = Koefesien regresi untuk X6

X1 = Inisiatif Individu

X2 = Pengarahan

X3 = Integrasi

X4 = Dukungan manajemen

X5 = Pengawasan

X6 = Pola komunikasi

ε = Error

Berdasarkan model yang terbentuk akan dapat diketahui apakah semua variabel bebas secara individu dan bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan atau tidak terhadap nilai perusahaan, sehingga dapat disimpulkan apakah hipotesis penelitian diterima atau ditolak.

3.9.3 Uji Asumsi Klasik

Pengujian ini dimaksudkan untuk mendeteksi ada tidaknya, multikolinieritas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi dalam hasil estimasi. Model regresi dikatakan baik jika telah memenuhi serangkaian pengujian asumsi klasik, maka harus dipenuhi tiga asumsi dasar yang disebut:

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual mempunyai distribusi normal (Ghozali, 2009:147). Untuk mendeteksi normalitas data tersebut dapat juga dilakukan dengan uji statistik Kolmogorov-Smirnov. Fungsi pengujian suatu data dikategorikan berdistribusi normal atau tidak adalah sebagai alat kesimpulan populasi berdasarkan data sampel.

Sampel yang diteliti dikatakan berasal dari populasi yang berdistribusi normal jika nilai probabilitas atau signifikan lebih besar daripada tingkat kesalahan yang ditetapkan ($\alpha = 0,05$). Jika nilai probabilitas signifikan lebih kecil daripada tingkat kesalahan yang ditetapkan ($\alpha = 0,05$), maka sampel yang diteliti berasal dari populasi yang tidak berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Apabila ternyata ada hubungan linier antar variabel bebas, maka persamaan regresi linier berganda tersebut terjadi multikolinier. Menurut (Ghozali, 2009:95) untuk mendeteksi atau pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinieritas dapat dilihat cirinya sebagai berikut :

- a. Mempunyai nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) kurang dari angka 10.
- b. Mempunyai angka tolerance mendekati 1.

3. Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan menguji Rank Spearman. Menurut (Ghozali, 2009:129) mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah :

- a. Nilai probabilitas $> 0,05$ berarti bebas dari heteroskedastisitas.
- b. Nilai probabilitas $< 0,05$ berarti terkena heteroskedastisitas.

4. Autokorelasi

Autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada

periode t-1 (sebelumnya). Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lainnya. Masalah ini timbul karena residual (kesalahan pengganggu) tidak bebas dari satu observasi ke observasi lainnya. Uji untuk mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi dapat digunakan uji Durbin Watson (DW test) dibantu dengan membandingkan nilai pada tabel statistik dari Durbin Watson yang menggunakan derajat kepercayaan 0,05 (Ghozali, 2009:99).

3.9.4 Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini, penyusun menggunakan beberapa uji statistik untuk menguji tingkat signifikan dan seberapa besar pengaruh antar variabel.

Beberapa uji yang digunakan antara lain :

1. Uji F (Uji Simultan)

Uji F dimaksudkan untuk menguji apakah semua variabel bebas atau independen yang ada dalam model secara bersama-sama (simultan) berpengaruh atau tidak terhadap variabel tidak bebas atau dependen. Uji ini mendukung hasil tingkat ketepatan model yang dijelaskan melalui koefisien determinasi (R^2). Apabila koefisien determinasi baik, biasanya hasil uji secara simultan (Uji F) signifikan. Pada tahapan ini dilakukan pengujian terhadap semua variabel bebas yang meliputi keputusan investasi, keputusan pendanaan, dan kebijakan dividen secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan atau tidak signifikan terhadap nilai perusahaan.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam uji F adalah :

1. Menformulasikan hipotesis

Formulasi hipotesis yang akan dibuktikan adalah :

$H_0 : b_i = 0$ ($i = 1, 2, 3$) artinya bahwa tidak terdapat pengaruh yang nyata (signifikan) secara simultan dan variabel bebas X_i terhadap variabel terikat Y .

$H_i : b_i \neq 0$ ($i = 1, 2, 3$) artinya bahwa terdapat pengaruh yang nyata (signifikan) secara simultan dari variabel bebas X_i terhadap variabel terikat Y .

2. Menentukan level of signifikan atau tingkat kepercayaan (α) sebesar 5%
3. Menentukan rumus distribusi F hitung :

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

R^2 = Koefisien determinasi

k = jumlah variabel bebas dalam model

n = jumlah sampel/pengamatan

4. Menentukan daerah penerimaan dan penolakan H_0 dalam bentuk grafik.

Kriteria pengujian :

- a. Jika $F_{\text{hitung}} \geq F_{\text{tabel}}$ maka H_0 ditolak, artinya diduga variabel bebas secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat atau tingkat signifikan $< 0,05$
 - b. Jika $F_{\text{hitung}} \leq F_{\text{tabel}}$ maka H_0 diterima, artinya diduga variabel bebas secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap variabel terikat atau tingkat signifikan $> 0,05$
5. Mengambil kesimpulan berdasarkan kriteria pengujian diatas.

2. Uji t (Uji Parsial)

Uji t (Uji Parsial) pada tahapan ini dilakukan pengujian terhadap pengaruh masing-masing variabel bebas yang terdapat dalam model mempunyai pengaruh

yang signifikan terhadap variabel terikat, sehingga dapat disimpulkan hipotesis yang kedua dapat diterima atau ditolak.

a. Memformulasikan hipotesis

b. Formulasi hipotesis yang akan dibuktikan adalah:

$H_0 : b_i = 0$ ($i = 1, 2, 3, 4$) artinya tidak ada pengaruh yang nyata dari variabel bebas X_i terhadap variabel terikat Y .

$H_0 : b_i \neq 0$ ($i = 1, 2, 3, 4$) artinya terdapat pengaruh yang nyata dari variabel bebas X_i terhadap variabel terikat.

c. Menetapkan tingkat signifikansi atau tingkat kepercayaan (α) yaitu sebesar 5%

d. Menentukan rumus distribusi t-hitung (Gujarati, Porter 2010:317)

$$t_{\text{hitung}} = \frac{(\beta_3 - \beta_4) - (\beta_3 - \beta_4)}{Se(\beta_3 - \beta_4)}$$

$(\beta_3 - \beta_4)$ = koefisien regresi

Se = simpangan baku

e. Menentukan daerah penerimaan dan penolakan H_0 dalam bentuk grafik

f. Membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} :

1) Jika $t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$, maka H_0 diterima artinya diduga variabel bebas mempunyai pengaruh yang tidak signifikan atau tingkat signifikan $> 0,05$

2) Jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ atau $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$, maka H_0 ditolak artinya diduga variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan atau tingkat signifikan $< 0,05$

g. Mengambil kesimpulan berdasarkan kriteria pengujian diatas.

3. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi adalah tingkat ketepatan model yang menjelaskan variabel perubahan variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen yang ada dalam model, sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Paparan Data Hasil Penelitian

4.1.1 Latar Belakang RSI Siti Hajar Sidoarjo

4.1.1.1 Sejarah RSI Siti Hajar Sidoarjo

Pelayanan kesehatan merupakan salah satu kebutuhan vital masyarakat. Saat ini biaya pelayanan kesehatan semakin tinggi, sehingga mengurangi akses masyarakat untuk menjangkau layanan kesehatan yang dibutuhkan. Ditengah-tengah keadaan ekonomi yang semakin sulit, tersedianya layanan kesehatan yang cukup dengan tarif rasional terjangkau inilah yang saat ini sangat dibutuhkan oleh masyarakat.

Rumah sakit adalah suatu organisasi yang melalui tenaga medis profesional yang terorganisasi serta sarana kedokteran yang permanen menyelenggarakan pelayanan kedokteran, asuhan perawatan yang berkesinambungan, diagnosis, serta pengobatan yang diderita oleh pasien (American Hospital Association, 1974; dalam Azwar, 1996). Sementara itu, dalam Sistem Kesehatan Nasional (1992) dinyatakan bahwa rumah sakit mempunyai fungsi utama menyelenggarakan kesehatan bersifat penyembuhan dan pemulihan penderita serta memberikan pelayanan yang tidak terbatas pada perawatan di dalam rumah sakit saja, tetapi memberikan pelayanan rawat jalan, serta perawatan di luar rumah sakit.

RSI Siti Hajar pada awalnya didirikan oleh warga NU sebagai media pengabdian kepada masyarakat luas. Dalam sejarah perjalanan Siti Hajar, proses

pengembangannya tidak bisa dilepaskan dari partisipasi warga NU. RSI Siti Hajar berkembang sejalan dengan kebutuhan warga NU dan masyarakat. Dalam proses awal di desain sebagai BKIA (Badan Kesejahteraan Ibu dan Anak) untuk melayani para ibu yang membutuhkan layanan kesehatan. Seiring dengan kebutuhan, didirikan poliklinik umum dan rumah bersalin. Dari tiga unit pelayanan kesehatan ini kemudian dijadikan rumah sakit. Proses ini lah yang membedakan RSI Siti Hajar dengan rumah sakit kebanyakan, yang memang sejak awal di bangun dan didesain sebagai rumah sakit.

Terdapat beberapa rumah sakit dan rumah sakit anak dalam naungan organisasi NU yang ada di Jawa Timur yakni :

1. RSI Sakinah Mojokerto
2. RSI Siti Hajar Sidoarjo
3. RSI Surabaya
4. RSI Aisyah Malang
5. RSI Fatimah Kalirejo
6. RSI Gondanglegi Malang

Rumah Sakit Islam Siti Hajar Sidoarjo didirikan pada tanggal 23 Februari 1963 oleh Ibu Hadiniyah Hadi, istri KH. Abdul Hadi, yang berdomosili di Sidoarjo dan masyarakat Nahdliyin. Kala itu beliau adalah DPRGR/MPRS (Dewan Perwakilan Masyarakat Gotong Royong/Majelis Permusyawaratan Rakyat Sementara) dari unsur Muslimat NU Jawa Timur. Oleh karena itu, keberadaan Rumah Sakit Islam Siti Hajar Sidoarjo tidak bisa dilepaskan dari organisasi Muslimat NU.

Rumah Sakit Islam Siti Hajar Sidoarjo awalnya bernama YKMS (Yayasan Kesejahteraan Muslimat Sidoarjo). Pada saat itu Rumah Sakit Islam Siti Hajar ini hanya terdiri dari Balai Kesehatan Ibu dan Anak (BKIA) dan Poliklinik, serta hanya menempati tanah waqaf yang berukuran 0,093 Ha dan 36x11,5m. Jadi YKMS atau Badan Pelaksana Mabarroth (BPM) NU Siti Hajar yang sekarang lebih kita kenal sebagai Rumah Sakit Islam Siti Hajar Sidoarjo adalah milik PCNU.

Dalam proses pembangunan yang dilakukan RSI Siti Hajar dari tahap I sampai dengan tahap IV menganut konsep hubungan burung dan sangkar. Konsep ini mendahulukan untuk menjaring burung. Sangkar dibuat setelah burung sudah terjaring. Konsep ini berbeda dengan konsep yang diterapkan pengelola rumah sakit pada umumnya, yang membuat sangkar terlebih dahulu untuk menjaring burung.

1. Sejarah RSI Siti Hajar :
 - a. 15 Desember 1963 : Peresmian BKIA
 - b. 12 Desember 1965 : Dibuka Poliklinik Umum
 - c. 1 September 1989 : Pembangunan gedung tahap I
 - d. 6 Januari 1991 : Pembangunan gedung tahap II
 - e. 1 Oktober 1992 : Pembangunan gedung tahap III
 - f. 4 Nopember 1995 : Pembangunan gedung tahap IV
 - g. 1 Desember 2000 : Pembangunan gedung tahap V
 - h. 20 Pebruari 2005 : Pembangunan gedung tahap VI
2. Ijin penyelenggaraan RS :
 - a. 20 Januari 1995 s/d 20 Januari 2000
 - b. 20 Januari 2000 s/d 20 Januari 2005

- c. 15 Agustus 2005 s/d 15 Agustus 2010
- 3. Akreditasi :
 - a. Tgl 27 juli 2005 s/d 27 Juli 2008: Terakreditasi Penuh Tingkat Dasar Untuk 5 Pelayanan
 - b. Tgl 25 Pebruari 2010 s/d 24 Pebruari 2013: Terakreditasi Penuh Tingkat Lanjut Untuk 12 Pelayanan.

Perkembangan RSI Siti Hajar dalam jangka waktu 15 tahun, dari BKIA dengan satu bangunan induk pada tahun 1989, kini RSI Siti Hajar menjadi salah satu rumah sakit terbesar di sidoarjo dan manjadi rumah sakit pilihan masyarakat. Menurut K.H. Abdi Manaf ketua PCNU Sidoarjo, pesatnya perkembangan RSI Siti Hajar karena faktor kebutuhan dan pengabdian. Artinya, meningkatnya kebutuhan masyarakat akan layanan kesehatan menjadi motivasi bagi RSI Siti Hajar untuk mengembangkan rumah sakit yang representif dan memenuhi standar kualitas. Sedangkan pengabdian yang dimaksud adalah bahwa rumah sakit merupakan salah satu media pengabdian kepada masyarakat yang selalu berkembang seiring dengan perkembangan zaman.

4.1.1.2 Visi dan Misi RSI Siti Hajar Sidoarjo

- a. Visi :

Terwujudnya Rumah Sakit yang Islami dan Profesional bertaraf internasional
- b. Misi:
 - 1. Meningkatkan kualitas SDM sesuai dengan kompetensi.
 - 2. Mengembangkan pelayanan kesehatan atas dasar nilai-nilai Islami, etika rumah sakit dan etika profesi.

3. Memberi pelayanan medis dan non medis secara profesional yang berstandar internasional.
 4. Menyediakan dan mengembangkan peralatan, sarana dan prasarana, utamanya dibidang teknologi kedokteran.
 5. Menciptakan dan mengembangkan pelayanan unggulan.
 6. Memberi manfaat kepada masyarakat umum, khususnya warga nahdliyah.
- c. Motto
- Kesembuhan dan kepuasan pasien adalah segalanya bagi kami
- d. Falsafah
- Profesi merupakan bagian dalam beribadah kepada Allah SWT. untuk memberikan manfaat kepada umat manusia melalui pelayanan kesehatan.
- e. Tujuan
- Terwujudnya kemaslahatan dan kesejahteraan umat manusia.

4.1.1.3 Ruang Lingkup RSI Siti Hajar

Rumah Sakit Islam Siti Hajar Sidoarjo memperoleh izin dari Dinas Kesehatan Kabupaten Sidoarjo sebagai penyedia jasa layanan kesehatan. Lingkup kegiatan Rumah Sakit Islam Siti Hajar Sidoarjo secara umum adalah menyediakan layanan kesehatan bagi masyarakat umum. Dengan izin yang telah didapatkan maka Rumah Sakit Islam Siti Hajar Sidoarjo memiliki wewenang untuk menyelenggarakan Balai Pengobatan Umum yang memberikan pelayanan kesehatan secara terpadu yang sesuai dengan prosedur standar medik kepada masyarakat umum. Kegiatan usaha yang dilakukan Rumah Sakit Islam Siti Hajar Sidoarjo hampir seluruhnya merupakan bidang layanan kesehatan dan memiliki program-program unggulan.

Program unggulan tersebut antara lain seperti program Inseminasi Syari'ah, program cuci darah untuk pasien gagal ginjal, Poli Eksekutif serta program-program unggulan lainnya dan juga sudah memiliki beberapa pelayanan penunjang seperti X-Ray, CT SCAN 16 Sliced, Laboratorium Klinik, serta Apotik Farmasi 24 Jam dengan didukung oleh 62 dokter, 213 staff medis dan 142 staff non medis. Dengan unsur syari'ah Islam yang menjadi pedoman utama dalam menjalankan usaha, para karyawan bahkan pimpinan ditekankan untuk menciptakan budaya yang sesuai dengan nilai-nilai Syari'ah Islam.

Pelayanan kesehatan yang bermutu merupakan salah satu tolak ukur kepuasan yang berefek terhadap keinginan pasien untuk kembali kepada institusi yang memberikan pelayanan kesehatan yang efektif. Untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pasien sehingga dapat memperoleh kepuasan yang ada pada akhirnya dapat meningkatkan kepercayaan pada rumah sakit melalui pelayanan prima. Melalui pelayanan prima, rumah sakit diharapkan akan menghasilkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dengan pelayanan bermutu, efisien, inovatif dan menghasilkan sesuai dengan Undang-Undang No. 8 Tahun 1999 tentang perlindungan pasien.

Adapun layanan medis intensif di dalam RSI dalam melaksanakan layanan kesehatan terhadap masyarakat meliputi :

1. Layanan Rawat Jalan
 - a. Klinik Umum
 - b. BKIA
 - c. Klinik Gizi
 - d. Klinik Gigi
 - e. Klinik Spesialis

- Spesialis Kandungan
 - Spesialis Fisioterhapy
 - Spesialis Penyakit Dalam
 - Spesialis Paru dan Asma Alergi
 - Spesialis bedah ortopedi
 - Spesialis Kulit Kelamin dan Kosmetik
 - Spesialis Bedah Plastik
 - Spesialis Bedah Urologi
 - Spesialis THT
 - Spesialis Psikiatri
 - Spesialis Andrologi
 - Spesialis Jantung
 - Spesialis Bedah Umum
 - Spesialis Saraf
 - Spesialis mata
 - Spesialis Bedah Saraf
 - Spesialis Anak
 - Spesialis Patologi
 - Spesialis gigi Anak
 - Spesialis Radiologi
2. Layanan Perawatan Intensif
- a. Ruang ICU/ICCU/NICU
 - b. Ruang OK/Operasi
 - c. IGD 24 Jam
 - d. Ruang VK/ Bersalin

- Ruang VK VIP
- Kelas I
- Kelas II
- Kelas III
- 3. Layanan Rawat Inap
 - a. Kelas Super VVIP
 - b. Kelas VVIP
 - c. Kelas VIP A
 - d. Kelas VIP B
 - e. Kelas Paviliun
 - f. Kelas I
 - g. Kelas II
 - h. Kelas III
 - i. Ruang Bayi (Neonatus)
- 4. Layanan Penunjang Medik
 - a. Instalasi Farmasi
 - Farmasi Rawat Jalan
 - Farmasi Rawat Inap
 - Farmasi BPJS
 - b. Instalasi Laboratorium 24 Jam
 - c. Radiologi Layanan 24 Jam
 - d. CT Scan 15 Slices
 - e. Layanan Perawatan Jenazah

Tidak hanya layanan RSI Siti Hajar untuk memajukan organisasi ini, melainkan Rekanan terhadap instansi terkait layanan kesehatan yang meliputi pula:

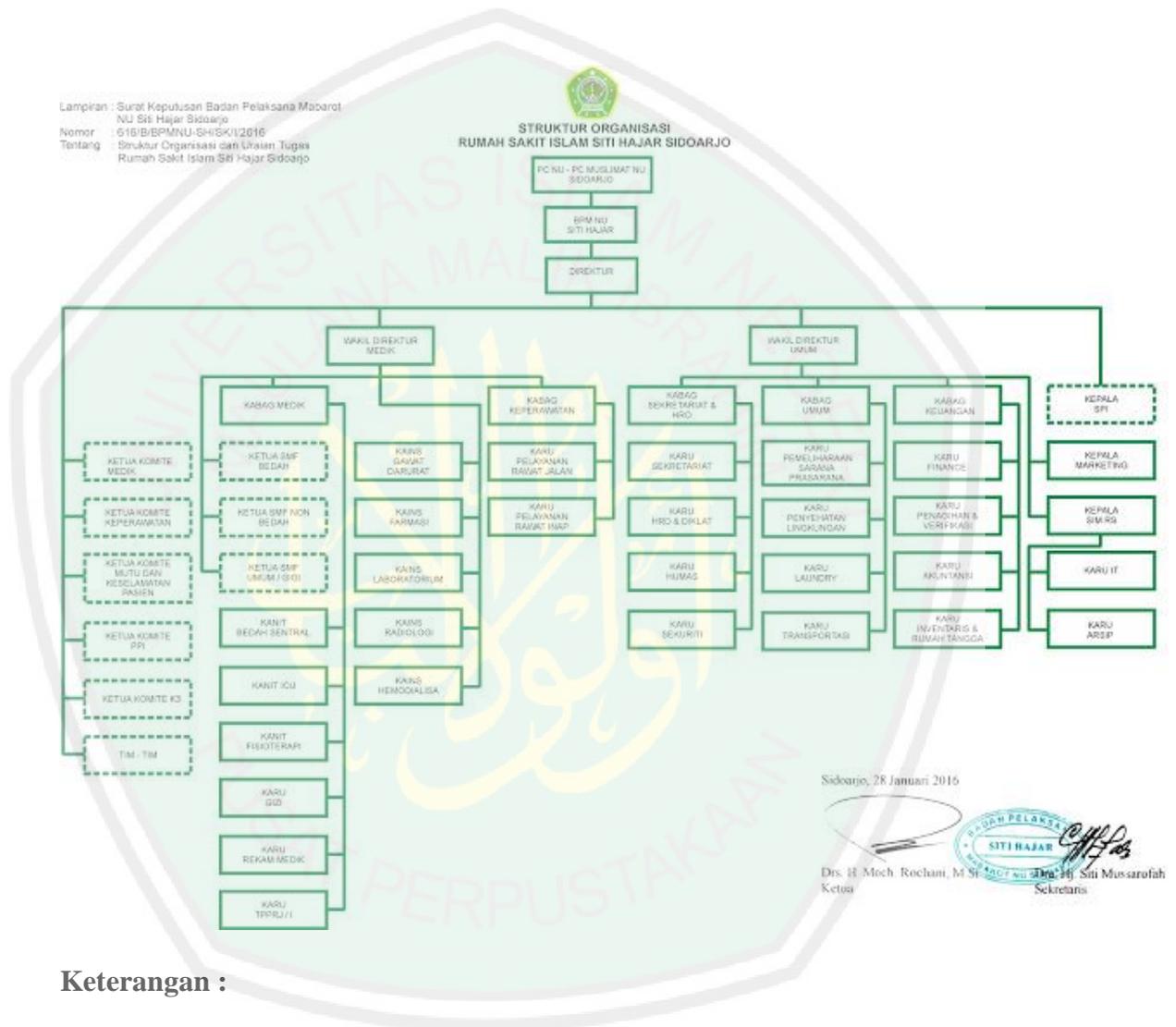
- . Asuransi BPJS
- . ASURANSI INHEALTH INDONESIA
- . Asuransi Jaya Proteksi, PT
- . Asuransi EQUITY (Admedika)
- . Asuransi ABDA
- . Asuransi ABDA (Admedika)
- . Asuransi Adira Dinamika, PT
- . Asuransi AIA Financial, PT
- . Asuransi AIA Indonesia
- 0. Asuransi AIG Lippo, PT
- 1. Asuransi ALLIANZ Life, PT
- 2. Asuransi Astra Buana, PT
- 3. Asuransi Astra Medika, PT
- 4. Asuransi Aviva Indonesia
- 5. Asuransi Avrist, PT
- 6. Asuransi Bintang - Ad Medika
- 7. Asuransi BNI LIFE, PT
- 8. Asuransi Bringin Life, PT
- 9. Asuransi Bumiputera 1912
- 0. Asuransi Central Asia (ACA), PT
- 1. Asuransi Commonwealth

2. Asuransi Commonwealth Life
3. Asuransi Global Assistance
4. Asuransi Great Eastern Life Indonesia
5. Asuransi HD Finance
6. ASURANSI INHEALTH (Admedika)
7. Asuransi Insan Dharma Nusa (IDN), PT / BLUE DOT
8. Asuransi Jamsostek
9. Asuransi Jasindo Health Care, PT
0. Asuransi Jaya Proteksi, PT
1. Asuransi Jiwa bakrie, PT
2. Asuransi Jiwa Generali, PT
3. Asuransi Jiwa Kresna
4. Asuransi Jiwa Sinar Mas, PT
5. Asuransi Jiwa Tugu Mandiri, PT
6. Asuransi Jiwasraya, PT
7. Asuransi Lippo General, PT
8. Asuransi Manulife, PT
9. Asuransi Medilum
0. Asuransi Megalife, PT
1. Asuransi Mitra Keluarga, PT
2. Asuransi MNC Life
3. Asuransi Pacific International, PT
4. Asuransi Pan Pacific
5. ASURANSI RASAPALA
6. Asuransi Reliance Indonesia, PT

7. Asuransi Relife, PT
8. Asuransi Sinar Mas (SIMAS), PT
9. Asuransi Takaful keluarga, PT
0. Asuransi Umum Mega, PT
1. Asuransi Winterthur
2. Asuransi Megalife, PT
3. Asuransi Mitra Keluarga, PT
4. Asuransi MNC Life
5. Asuransi Pacific International, PT
6. Asuransi Pan Pacific
7. ASURANSI RASAPALA
8. Asuransi Reliance Indonesia, PT
9. Asuransi Relife, PT
0. Asuransi Sinar Mas (SIMAS), PT
1. Asuransi Takaful keluarga, PT
2. Asuransi Umum Mega, PT

4.1.2 Struktur Organisasi Rumah Sakit

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Rumah Sakit



Keterangan :

1. Direktur

Direktur Rumah Sakit Umum mempunyai Tugas Pokok : Membantu dalam pengelolaan RSI dan penyelenggaraan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Dalam menyelenggarakan tugas, Direktur RSI mempunyai fungsi sebagai berikut:

- Perumusan kebijakan rumah sakit
- Penyusunan Rencana Strategik Rumah Sakit
- Penyelenggaraan pelayanan umum dibidang kesehatan

2. Wakil Direktur Umum

Wakil Direktur Umum mempunyai tugas pokok yaitu Membantu Direktur RSI dalam upaya penyelenggaraan administrasi RSI dan pengelolaan RSI secara umum.

3. Wakil Direktur Medik

Wakil Direktur Medik mempunyai tugas pokok yaitu membantu Direktur RSI dalam upaya pelayanan kesehatan kepada masyarakat dan mengelola seluruh kegiatan medik di dalam RSI.

4. Kabag Medik

Kepala bagian Medik mempunyai tugas pokok dalam penyelenggaraan kegiatan medik didalam RSI.

5. Kabag Sekretariat & HRD

Kepala Bagian Sekretariat dan HRD mempunyai tugas pokok dalam penyelenggaraan kegiatan administrasi RSI dan dalam upaya penyelenggaraan pengelolaan sumber daya manusia di dalam Rumah Sakit.

6. Kabag Keperawatan

Kepala Bagian Keperawatan mempunyai tugas pokok dalam pengelolaan kegiatan keperawatan.

7. Kabag Keuangan

Kepala bagian Keuangan mempunyai tugas pokok dalam pengelolaan keuangan Rumah Sakit.

8. Kabag Umum

Kepala bagian Umum mempunyai tugas pokok sebagai pengelola kegiatan operasional rumah sakit dan segala bentuk pengelolaan barang.

9. Kepala SPI (Satuan Pengawas Intern)

Kepala Satuan Pengawas Intern mempunyai tugas pokok dalam pengawasan dan pengontrolan secara langsung terhadap pegawai RSI dalam upaya mengendalikan perilaku pegawai RSI Siti Hajar Sidoarjo

4.2 Pembahasan Data Hasil Penelitian

4.2.1 Gambaran Umum Responden

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 205 responden., untuk pengolahan data tersebut, maka telah disebar 205 kuisisioner yang kemudian data hasil kuisisioner dianalisis. Hasil dari kuisisioner tersebut dapat dilihat pada penjelasan dibawah ini:

1. Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1

Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| No | Jenis Kelamin | Jumlah Responden | Prosentase (%) |
|--------|---------------|------------------|----------------|
| 1 | Laki-laki | 48 | 23,4% |
| 2 | Perempuan | 157 | 76,6% |
| Jumlah | | 205 | 100% |

Sumber : Data primer diolah 2016

Pada tabel 4.1 dapat dilihat bahwa responden terbanyak yaitu laki-laki sebanyak 48 responden (23,4%) dan sedangkan 157 responden (76,6%) berjenis kelamin perempuan. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa responden berjenis kelamin perempuan lebih banyak lebih banyak yaitu 157

responden.

2. Berdasarkan Usia

Tabel 4.2

Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

| No | Usia | Jumlah Responden | Prosentase (%) |
|----|-------------|------------------|----------------|
| 1 | <20 Tahun | 5 | 2.4% |
| 2 | 21-30 Tahun | 67 | 32.7% |
| 3 | 31-40 Tahun | 68 | 33.2% |
| 4 | 41-50 Tahun | 57 | 27.8% |
| 5 | >50 Tahun | 8 | 3.9% |
| | Jumlah | 205 | 100.0% |

Sumber : Data primer diolah 2016

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden berusia <20 tahun berjumlah 5 responden (2,4 %), responden yang berusia 21-30 tahun berjumlah 67 responden (32,7 %), responden yang berusia 31-40 tahun berjumlah 68 responden (33,2%), responden yang berusia 41-50 tahun berjumlah 57 responden (27,8%), responden yang berusia >50 tahun berjumlah 8 esponden (3,9%). Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa responden lebih banyak berusia 31-40 tahun (33,2%).

3. Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.3

Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

| No | Pendidikan | Jumlah Responden | Prosentase (%) |
|----|------------|------------------|----------------|
| 1 | SLTP | 1 | 0,5% |
| 2 | SMU | 33 | 53.2% |

| | | | |
|---|---------|-----|--------|
| 3 | D1 | 0 | 0% |
| 4 | D3 | 109 | 53.2% |
| 5 | S1 | 60 | 29.3% |
| 6 | S2 & S3 | 2 | 1.0% |
| | Jumlah | 205 | 100.0% |

Sumber : Data primer diolah 2016

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden yang pendidikan terakhir SLTP berjumlah 1 responden (0,5%), responden yang pendidikan terakhir SMU berjumlah 33 responden (16,1%), responden yang pendidikan terakhir D1 berjumlah 0 responden (0%), responden yang pendidikan terakhir D3 berjumlah 109 responden (53,2 %), responden yang pendidikan terakhir S1 berjumlah 60 responden (29,3 %) dan responden yang pendidikan terakhir S1 & S3 berjumlah 2 responden (1,0%). Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa responden yang pendidikan terakhir D3 lebih banyak yaitu 109 responden (53,2%).

4. Berdasarkan Lama Kerja

Tabel 4.4

Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

| No | Masa Kerja | Jumlah Responden | Prosentase (%) |
|----|------------|------------------|----------------|
| 1 | 1-5 tahun | 69 | 33.7% |
| 2 | 6-10 tahun | 26 | 12.7% |
| 3 | >10 tahun | 110 | 53.7% |
| | Jumlah | 205 | 100.0% |

Sumber : Data primer diolah 2016

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa responden dengan masa kerja 1-5 masa kerja berjumlah 69 responden (33,7%), responden dengan masa kerja 6-10 berjumlah 26 responden (12,7%), responden dengan masa kerja > 10 berjumlah

110 responden (53,7%). Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa responden yang masa kerja > 10 tahun lebih banyak yaitu 110 responden (53,7%).

4.2.2 Deskripsi Variabel

Adapun variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Variabel Inisiatif Individu (X1)

Dalam variabel Inisiatif Individu yang terdiri dari tiga item pertanyaan dan menghasilkan deskripsi jawaban sebagai berikut :

Tabel 4.5
Distribusi frekuensi variabel Inisiatif Individu (X1)

| Item | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|------|-----|----|---|------|----|-------|----|-------|----|-------|
| | STS | | | TS | CS | | | S | | SS |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| X1.1 | 0 | 0% | 1 | 0.5% | 15 | 7.3% | 12 | 59,5% | 66 | 32% |
| X1.2 | 0 | 0% | 4 | 2% | 35 | 17.1% | 12 | 8 | 38 | 18.5% |
| X1.3 | 0 | 0% | 3 | 1.5% | 35 | 17.1% | 12 | 9 | 38 | 18.5% |

Sumber : Data primer diolah 2016

Dari tabel 4.5 dapat diketahui bahwa variabel Inisiatif Individu untuk item X11 menyatakan: Organisasi mendorong pegawai untuk menciptakan ide atau gagasan baru dalam melaksanakan tugas. Responden menyatakan sangat setuju sebanyak 66 (32%) responden, menyatakan setuju sebanyak 123 (60%) responden, menyatakan cukup setuju 15 (7,3%) responden dan menyatakan tidak setuju 1 (0,5%) responden. Maka pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa organisasi mendorong pegawai untuk menciptakan ide atau gagasan baru dalam melaksanakan tugas 123 (60%) responden.

Dari variabel Inisiatif Individu untuk item X12 menyatakan : Pegawai bekerja mendapatkan kebebasan dalam mengungkapkan pendapat. Responden menyatakan sangat setuju sebanyak 38 (18,5%) responden, menyatakan setuju sebanyak 128 (62,4%) responden, menyatakan cukup setuju 35 (17,1%)

responden dan menyatakan tidak setuju 4 (2%) responden. Maka pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa bekerja mendapatkan kebebasan dalam mengungkapkan pendapat.

Dari variabel faktor lingkungan untuk item X13 menyatakan : Organisasi memberikan kesempatan pegawai berinisiatif dalam melakukan pekerjaan. Responden menyatakan sangat setuju sebanyak 38 (18,5%) responden, menyatakan setuju sebanyak 129 (62,9%) responden, menyatakan cukup setuju 35 (17,1%) responden dan menyatakan tidak setuju 3(1,5%) responden. Maka pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa organisasi memberikan kesempatan pegawai berinisiatif dalam melakukan pekerjaan.

b. Variabel Pengarahan (X2)

Dalam variabel Inisiatif Individu yang terdiri dari tiga item pertanyaan dan menghasilkan deskripsi jawaban sebagai berikut :

Tabel 4.6
Distribusi frekuensi variabel Pengarahan(X2)

| Item | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|------|-----|----|----|------|----|-------|---|-------|----|-------|
| | STS | | TS | | CS | | S | | SS | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| X2.1 | 0 | 0% | 1 | 0,5% | 21 | 10,2% | 5 | 66,3% | 47 | 22,9% |
| X2.2 | 0 | 0% | 0 | 0% | 22 | 10,2% | 5 | 66,3% | 48 | 23,4% |
| X2.3 | 0 | 0% | 0 | 0% | 25 | 23,4% | 2 | 64,4% | 48 | 23,4% |

Sumber : Data primer diolah 2016

Dari tabel 4.5 dapat diketahui bahwa variabel Pengarahan untuk item X2.1 menyatakan: Organisasi merumuskan sasaran dan standar kerja dengan sangat jelas. Responden menyatakan sangat setuju sebanyak 47 (22,9%) responden, menyatakan setuju sebanyak 135 (66,3%) responden, menyatakan cukup setuju 21 (10,2%) responden dan menyatakan tidak setuju 1 (0,5%)

responden. Maka pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa organisasi sudah merumuskan sasaran dan standar kerja dengan sangat jelas.

Dari variabel variabel Pengarahan untuk item X2.2 menyatakan : Pegawai mampu memahami sasaran dan standar kerja organisasi. Responden menyatakan sangat setuju sebanyak 48 (23,4%) responden, menyatakan setuju sebanyak 135 (66,3%) responden, menyatakan cukup setuju 22 (10,2%) responden. Maka pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa mampu memahami sasaran dan standar kerja organisasi.

Dari variabel variabel Pengarahan untuk item X2.3 menyatakan : Pimpinan memberikan pengarahan berkala tentang pencapaian perusahaan dan kinerja organisasi. Responden menyatakan sangat setuju sebanyak 48 (23,4%) responden, menyatakan setuju sebanyak 132 (64,4%) responden, menyatakan cukup setuju 48 (23,4%) responden. Maka pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden sudah diberikan pengarahan berkala tentang pencapaian perusahaan dan kinerja organisasi.

c. Variabel Integrasi (X3)

Dalam variabel Integrasi yang terdiri dari tiga item pertanyaan dan menghasilkan deskripsi jawaban sebagai berikut :

Tabel 4.7

Distribusi frekuensi variabel Integarasi (X3)

| Item | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | |
|------|----|---|----|----|------|----|------|---------|-------|----|-------|
| | ST | | | TS | CS | | | S | | SS | |
| | S | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| X3.1 | 0 | 0 | 0% | 1 | 0,5% | 14 | 6,8% | 11 9 | 58% | 71 | 34,6% |
| X3.2 | 0 | 0 | 0% | 0 | 0% | 16 | 7,8% | 12 7 | 62% | 62 | 30,2% |
| X3.3 | 0 | 0 | 0% | 2 | 1% | 18 | 8,8% | 12 9 | 62,9% | 56 | 27,3% |

Sumber : Data primer diolah 2016

Dari tabel 4.5 dapat diketahui bahwa variabel Integrasi untuk item X3.1 menyatakan: Organisasi mendorong agar sesama rekan kerja ada saling percaya dan yakin dalam hubungan kerja. Responden menyatakan sangat setuju sebanyak 71 (34,6%) responden, menyatakan setuju sebanyak 119 (58%) responden, menyatakan cukup setuju 14 (6,8%) responden dan responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 (0,5%) responden . Maka pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden saling percaya dan yakin dalam hubungan kerja.

Dari variabel variabel Integrasi untuk item X3.2 menyatakan : Organisasi mendorong pegawai agar mengutamakan koordinasi dengan atasan maupun bawahan di dalam bekerja. Responden menyatakan sangat setuju sebanyak 68 (30,2%) responden, menyatakan setuju sebanyak 127 (62%) responden, menyatakan cukup setuju 16 (7,8%) responden. Maka pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden sudah merasa mengutamakan koordinasi dengan atasan maupun bawahan.

Dari variabel variabel Integrasi untuk item X3.3 menyatakan : Manajemen mampu menyatukan unit-unit kerja yang ada untuk bekerja secara terkoordinasi. Responden menyatakan sangat setuju sebanyak 56 (27,3%) responden, menyatakan setuju sebanyak 129 (62,9%) responden, menyatakan cukup setuju 18 (8,8%) responden dan responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 (1%) responden . Maka pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa manajemen mampu menyatukan unit – unit kerja secara terkoordinasi.

d. Variabel Dukungan Manajemen (X4)

Dalam variabel Inisiatif Individu yang terdiri dari tiga item pertanyaan

dan menghasilkan deskripsi jawaban sebagai berikut :

Tabel 4.8
Distribusi frekuensi Dukungan Manajemen (X4)

| Item | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|------|-----|----|---|------|----|-------|-----|-------|----|-------|
| | STS | | | TS | CS | | | S | | SS |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| X4.1 | 0 | 0% | 2 | 1% | 27 | 13,2% | 133 | 64,9% | 43 | 21% |
| X4.2 | 0 | 0% | 1 | 0,5% | 18 | 8,8% | 116 | 56,6% | 70 | 34,1% |
| X4.3 | 0 | 0% | 4 | 2% | 22 | 20,7% | 121 | 59% | 58 | 28,3% |

Sumber : Data primer diolah 2016

Dari tabel 4.5 dapat diketahui bahwa Variabel Dukungan Manajemen untuk item X4.1 menyatakan: Keputusan-keputusan yang diambil manajemen mempertimbangkan orang-orang didalamnya. Responden menyatakan sangat setuju sebanyak 43 (21%) responden, menyatakan setuju sebanyak 133 (64,9%) responden, menyatakan cukup setuju 27 (13,2%) responden dan responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 (1%) responden . Maka pada item ini menunjukkan bahwa keputusan-keputusan yang diambil mempertimbangkan orang-orang didalamnya.

Dari Variabel Dukungan Manajemen untuk item X4.2 menyatakan : manajemen memberikan kesempatan dalam mengembangkan keahlian dengan pelaksanaan pendidikan dan latihan bagi pegawai. Responden menyatakan sangat setuju sebanyak 70 (34,1%) responden, menyatakan setuju sebanyak 116 (56,6%) responden, menyatakan cukup setuju 18 (8,8%) responden dan responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 (0,5%) responden . Maka pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa diberikan kesempatan dalam mengembangkan keahlian dengan adanya pendidikan dan latihan.

Dari Variabel Dukungan Manajemen untuk item X4.3 menyatakan :

Atasan memberikan dukungan dan bantuan kepada pegawai dalam bekerja. Responden menyatakan sangat setuju sebanyak 58 (28,3%) responden, menyatakan setuju sebanyak 121 (59%) responden, menyatakan cukup setuju 22 (10,7%) responden dan responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 4 (2%) responden. Maka pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden sudah diberikan dukungan dan bantuan dari atasan.

e. Variabel Pengawasan (X5)

Dalam variabel Inisiatif Individu yang terdiri dari tiga item pertanyaan dan menghasilkan deskripsi jawaban sebagai berikut :

Tabel 4.9
Distribusi frekuensi variabel Pengawasan (X5)

| Item | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | |
|------|-----|----|----|------|----|------|----|---|-------|----|-------|
| | STS | | TS | | CS | | S | | SS | | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | |
| X5.1 | 0 | 0% | 0 | 0% | 16 | 7,8% | 12 | 9 | 62,9% | 60 | 29,3% |
| X5.2 | 0 | 0% | 0 | 0% | 20 | 9,8% | 12 | 1 | 59% | 64 | 31,2% |
| X5.3 | 0 | 0% | 1 | 0,5% | 16 | 7,8% | 12 | 5 | 61,5% | 62 | 30,2% |

Sumber : Data primer diolah 2016

Dari tabel 4.5 dapat diketahui bahwa variabel Pengawasan untuk item X5.1 menyatakan: Pengawasan Dilakukan untuk mencapai kode etik yang sesuai dengan nilai –nilai didalam organisasi . Responden menyatakan sangat setuju sebanyak 60 (29,3%) responden, menyatakan setuju sebanyak 129 (62,9%) responden, menyatakan cukup setuju 16 (7,8%) responden. Maka pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa untuk mencapai kode etik dan nilai-nilai dalam organisasi perlu adanya pengawasan.

Dari variabel Pengawasan untuk item X5.2 menyatakan : Pengawasan dilakukan untuk menilai langsung perilaku pegawai dalam bekerja. Responden menyatakan sangat setuju sebanyak 64 (31,2%) responden, menyatakan setuju

sebanyak 121 (59%) responden, menyatakan cukup setuju 20 (9,8%) responden . Maka pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa pengawasan dilakukan untuk menilai langsung pegawai dalam bekerja.

Dari variabel Pengawasan untuk item X5.3 menyatakan : Manajemen merumuskan peraturan-peraturan yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai dengan sangat jelas. Responden menyatakan sangat setuju sebanyak 62 (30,2%) responden, menyatakan setuju sebanyak 126 (61,5%) responden, menyatakan cukup setuju 16 (7,8%) responden dan responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 (0,5%) responden . Maka pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden sudah diberikan pengarahan tentang peraturan-peraturan yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.

f. Variabel Pola Komunikasi (X6)

Dalam Variabel Pola Komunikasi yang terdiri dari tiga item pertanyaan dan menghasilkan deskripsi jawaban sebagai berikut :

Tabel 4.10
Distribusi frekuensi variabel Pola Komunikasi (X6)

| Item | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|------|----|----|---|------|-------|-------|---------|-------|----|-------|
| | ST | | | TS | AS/TS | | | S | | SS |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| X6.1 | 0 | 0% | 3 | 1.5% | 39 | 19% | 13 7 | 66,8% | 26 | 12,7% |
| X6.2 | 0 | 0% | 5 | 2.4% | 48 | 23.4% | 13 4 | 65.4% | 18 | 8.8% |
| X6.3 | 0 | 0% | 1 | 0.5% | 11 | 5.4% | 14 8 | 72.2% | 45 | 22% |

Sumber : Data primer diolah 2016

Dari tabel 4.5 dapat diketahui bahwa Variabel Pola Komunikasi untuk item X6.1 menyatakan:Pola komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan

diperusahaan meningkatkan hubungan emosional di dalam organisasi. Responden menyatakan sangat setuju sebanyak 26 (12,7%) responden, menyatakan setuju sebanyak 137 (66,8%) responden, menyatakan cukup setuju 39 (19%) responden dan responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 (1,5%) responden . Maka pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa pola komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan diperusahaan meningkatkan hubungan emosional didalam organisasi.

Dari Variabel Pola Komunikasi untuk item X6.2 menyatakan : Pola Komunikasi dalam organisasi dibatasi konteks yang formal. Responden menyatakan sangat setuju sebanyak 18(8,8%) responden, menyatakan setuju sebanyak 134 (65,4%) responden, menyatakan cukup setuju 48 (23,4%) responden dan responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 5 (2,4%) responden. Maka pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa pola komunikasi di dalam organisasi tidak dibatasi konteks yang formal.

Dari Variabel Pola Komunikasi untuk item X6.3 menyatakan : Kebijakan yang diambil atasan di sosialisasikan kepada bawahan. Responden menyatakan sangat setuju sebanyak 61 (29,8%) responden, menyatakan setuju sebanyak 125 (61%) responden, menyatakan cukup setuju 15 (7,3%) responden dan responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 4 (2%) responden . Maka pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden mendapatkan sosialisasi tentang kebijakan atasan.

g. Variabel Kinerja

Dalam variabel Kinerja yang terdiri dari enam item pertanyaan dan menghasilkan deskripsi jawaban sebagai berikut :

Tabel 4.11**Distribusi frekuensi Variabel Kinerja (Y)**

| Item | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|------|----|----|---|------|----|-------|---|-------|----|-------|
| | ST | | | TS | CS | | | S | | SS |
| | S | | | | F | % | F | % | F | % |
| Y1 | 0 | 0% | 0 | 0% | 13 | 6,3% | 8 | 62,4% | 64 | 31,2% |
| Y2 | 0 | 0% | 0 | 0% | 13 | 6,3% | 5 | 65,9% | 57 | 27,8% |
| Y3 | 0 | 0% | 0 | 0% | 18 | 8,8% | 5 | 65,9% | 52 | 25,4% |
| Y4 | 0 | 0% | 1 | 0,5% | 16 | 7,8% | 5 | 65,9% | 53 | 25,9% |
| Y5 | 2 | 1% | 1 | 0,5% | 23 | 11,2% | 1 | 63,9% | 48 | 23,4% |

Sumber : Data primer diolah 2016

Dari tabel 4.10 dapat diketahui bahwa variabel Kinerja untuk item Y1 menyatakan: Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang sudah di tentukan. Responden menyatakan sangat setuju sebanyak 64 (31,2%) responden, menyatakan setuju sebanyak 128 (62,4%) responden, menyatakan cukup setuju 13 (6,3%) responden. Maka pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden mampu menyelesaikan pekerjaan dengan standar kualitas yang sudah ditentukan.

Dari variabel Kinerja untuk item Y2 menyatakan : Saya mampu menyelesaikan tugas dan pekerjaan dengan target yang sudah ditentukan. Responden menyatakan sangat setuju sebanyak 57 (27,8%) responden, menyatakan setuju sebanyak 135 (65,9%) responden, menyatakan cukup setuju 13 (6,3%) responden. Maka pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden mampu menyelesaikan tugas dan pekerjaan dengan target yang sudah ditentukan.

Dari variabel Kinerja untuk item Y3 menyatakan : Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan .

Responden menyatakan sangat setuju sebanyak 52 (25,4%) responden, menyatakan setuju sebanyak 135 (65,9%) responden, menyatakan cukup setuju 28 (8,8%) responden. Maka pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan.

Dari variabel Kinerja untuk item Y4 menyatakan : Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa ada pengawasan. Responden menyatakan sangat setuju sebanyak 53 (25,9%) responden, menyatakan setuju sebanyak 135 (65,9%) responden, menyatakan cukup setuju 16 (7,8%) responden dan responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 (0,5%) responden. Maka pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden mampu pekerjaan tanpa adanya pengawasan.

Dari variabel Kinerja untuk item Y5 menyatakan : Saya tidak dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa adanya kerja sama dengan rekan kerja. Responden menyatakan sangat setuju sebanyak 48 (23,4%) responden, menyatakan setuju sebanyak 131 (63,9%) responden, menyatakan cukup setuju 23 (11,2%) responden, responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 (0,5%) responden dan responden yang menyatakan sangat tidak setuju 2 (1%) responden. Maka pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden tidak mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa adanya kerja sama dengan rekan kerja.

4.2.3 Uji Validitas dan Realibilitas

Menurut Singarimbun (1987) dalam Ach. Sani S & Mashuri M (2010:249) uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang diukur. Adapun dasar pengambilan keputusan suatu item *valid* atau tidak *valid*, dapat diketahui dengan cara mengorelasikan antara skor butir dengan skor

total bila korelasi r diatas 0,30 maka dapat disimpulkan bahwa instrumen tersebut *valid* sebaliknya bila korelasi r dibawah 0,30 maka instrumen tersebut dapat dikatakan tidak valid.

4.2.3.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengukur apakah pertanyaanya dalam kuesioner benar-benar mengukur apa yang hendak diukur. Sunyoto (2013:85) menyatakan uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner.

Sedangkan untuk memperoleh tingkat kevalidan nilai signifikansi dalam suatu instrumen diperlukan ketelitian dalam langkah-langkah penyusunan instrumen penelitian, sehingga didapatkan hasil yang valid. Pernyataan dikatakan valid apabila nilai Koefisien Korelasi lebih besar pada tarif signifikan 0,05. Berikut penjelasan dalam bentuk tabel :

Tabel 4.12
Hasil Uji Validitas

| Variabel | Item | Nilai | Probabilitas | Keterangan |
|-------------------------|------|-------|--------------|------------|
| Inisiatif Individu (X1) | X1.1 | 0,000 | ,743 | Valid |
| | X1.2 | 0,000 | ,836 | Valid |
| | X1.3 | 0,000 | ,728 | Valid |
| Pengarahan (X2) | X2.1 | 0,000 | ,845 | Valid |
| | X2.2 | 0,000 | ,796 | Valid |
| | X2.3 | 0,000 | ,822 | Valid |
| Integrasi (X3) | X3.1 | 0,000 | ,784 | Valid |
| | X3.2 | 0,000 | ,821 | Valid |
| | X3.3 | 0,000 | ,755 | Valid |
| Dukungan Manajemen (X4) | X4.1 | 0,000 | ,764 | Valid |
| | X4.2 | 0,000 | ,839 | Valid |
| | X4.3 | 0,000 | ,826 | Valid |
| Pengawasan (X5) | X5.1 | 0,000 | ,761 | Valid |
| | X5.2 | 0,000 | ,848 | Valid |
| | X5.3 | 0,000 | ,723 | Valid |
| Pola Komunikasi (X6) | X6.1 | 0,000 | ,748 | Valid |
| | X6.2 | 0,000 | ,848 | Valid |

| | | | | |
|-------------|------|-------|------|-------|
| | X6.3 | 0,000 | ,627 | Valid |
| Kinerja (Y) | Y1 | 0,000 | ,801 | Valid |
| | Y2 | 0,000 | ,826 | Valid |
| | Y3 | 0,000 | ,808 | Valid |
| | Y4 | 0,000 | ,742 | Valid |
| | Y5 | 0,000 | ,664 | Valid |

Sumber : Data primer diolah 2016

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa semua item yang ada pada tabel menunjukkan pada koefisien korelasi < 0.3 maka dinyatakan semua item dinyatakan valid .

4.2.3.2 Uji Realibilitas

Uji reliabilitas instrumen penelitian dilaksanakan dengan melihat konsistensi koefisien *Cronbach Alpha* untuk semua variabel. Sunyoto (2013:81) menyatakan reabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk.

Pertanyaan bisa dikatakan realibel adalah jika nilai koefisien reliabilitas *alpha* yang lebih besar dari 0,60. Jika nilai koefisien reliabilitas *alphanya* lebih besar dari 0,60 maka instrumen pengukur variabel dapat dikatakan reliabel.

Berikut penjelasan dalam bentuk tabel:

Tabel 4.13
Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | Koefisien Alpha | Keterangan |
|---------------------------|-----------------|------------|
| Inisiatif Individu (X1) | .706 | Reliabel |
| Pengarahan (X2) | .727 | Reliabel |
| Integrasi (X3) | .712 | Reliabel |
| Dukungan Manajemen (X4) | .718 | Reliabel |
| Pengawasan (X5) | .727 | Reliabel |
| Pola Komunikasi (X6) | .708 | Reliabel |

| | | |
|-----------------------|------|----------|
| Kinerja pegawai (Y) | .755 | Reliabel |
|-----------------------|------|----------|

Sumber : Data primer diolah 2016

Dari beberapa uji reliabel dari masing-masing variabel X yaitu budaya organisasi dan variabel Y yaitu kinerja karyawan, dapat disimpulkan bahwa dari beberapa hasil output diatas menunjukkan nilai koefisien alpha dari masing-masing variabel tersebut menunjukkan > 0.6 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut reliable.

4.2.4 Uji Asumsi Klasik

4.2.4.1 Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Apabila ternyata ada hubungan linier antar variabel bebas, maka persamaan regresi linier berganda tersebut terjadi multikolinier. Menurut (Ghozali, 2009:95) untuk mendeteksi atau pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinieritas dapat dilihat ciri-cirinya sebagai berikut :

- c. Mempunyai nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) kurang dari angka 10.
- d. Mempunyai angka tolerance mendekati 1.

Berdasarkan aturan variance inflation factor (VIF) dan tolerance, maka apabila VIF melebihi angka 10 atau tolerance kurang dari 0,10 maka dinyatakan terjadi gejala multikolinearitas. Sebaliknya apabila nilai VIF kurang dari 10 atau tolerance lebih dari 0,10 maka dinyatakan tidak terjadi gejala multikolinearitas.

Tabel 4.14
Uji Multikolinieritas

| No | Variabel Bebas | Nilai Tolerance | Nilai VIF |
|----|----------------|--------------------|-----------|
| | | | |

| | | | |
|----|----------------------------|------|-------|
| 1. | Inisiatif Individu (X1) | .735 | 1.360 |
| 2. | Pengarahan (X2) | .769 | 1.300 |
| 3. | Integrasi (X3) | .678 | 1.475 |
| 4. | Dukungan Manajemen (X4) | .643 | 1.555 |
| 5. | Pengawasan (X5) | .771 | 1.297 |
| 6. | Pola Komunikasi (X6) | .650 | 1.538 |

Sumber : Data primer diolah 2016

Dari hasil pengujian diatas dapat disimpulkan bahwa probabilitas nilai VIF kurang dari angka 10 dan nilai tolerance mendekati angka 1 dan lebih dari 0,10 maka tidak terjadi masalah multikolinieritas.

4.2.4.2 Uji Autokorelasi

Autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya). Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lainnya. Masalah ini timbul karena residual (kesalahan pengganggu) tidak bebas dari satu observasi ke observasi lainnya. Uji untuk mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi dapat digunakan uji Durbin Watson (DW test) dibantu dengan membandingkan nilai pada tabel statistik dari Durbin Watson yang menggunakan derajat kepercayaan 0,05 (Ghozali, 2009:99).

Tabel 4.15
Uji Autokorelasi

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | .476 ^a | .227 | .203 | 1.985 | 1.666 |

Dari pengujian dengan menggunakan Uji Durbin Watson (Dwtest) bahwa nilai Durbin-Watson 1.666 . Hal ini menunjukkan bahwa bersamaan regresi yang dibangun variabel X terhadap variabel Y tidak terindikasi adanya autokorelasi karena nilai DurbinWatson mendekati angka 2.

4.2.4.3 Uji Heterosdekestisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain . Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan menguji Glejser. Uji Glejser dilakukan dengan meregresikan variabel-variabel bebas terhadap nilai absolut residualnya (Gujarati, 2004).

Sebagai pengertian dasar, residual adalah selisih antara nilai observasi dengan nilai prediksi; dan absolut adalah nilai mutlaknya. Menurut (Ghozali, 2009:129) mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah :

- a. Nilai probabilitas $> 0,05$ berarti bebas dari heteroskedastisitas.
- b. Nilai probailitas $< 0,05$ berarti terkena heteroskedastisitas.

Tabel 4.16
Uji Heteroskedastisitas

| No | Variabel Bebas | Sig | Keterangan |
|----|----------------|-----|------------|
| | | | |

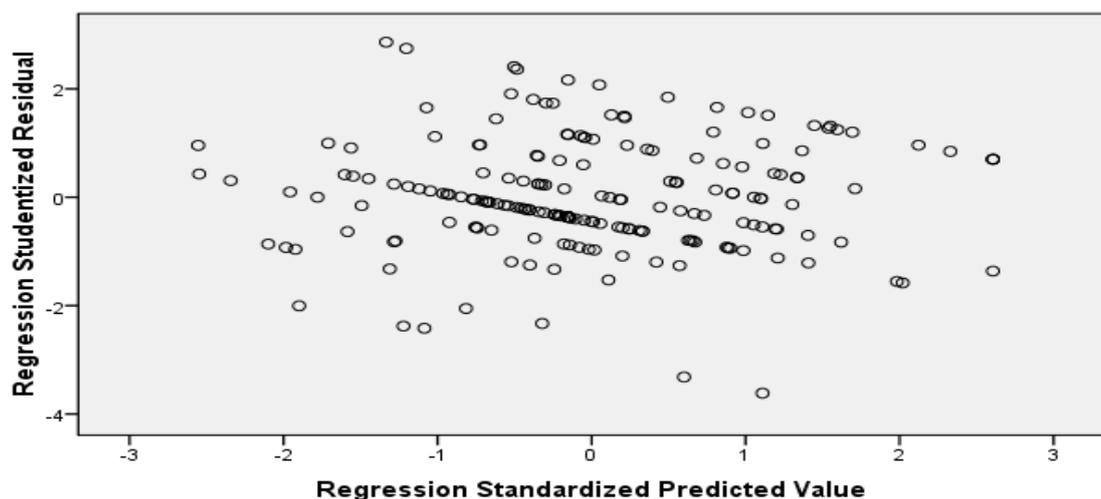
| | | | |
|----|-------------------------|------|---------------------------|
| 1. | Inisiatif Individu (X1) | .063 | Tidak Heteroskedastisitas |
| 2. | Pengarahan (X2) | .333 | Tidak Heteroskedastisitas |
| 3. | Integrasi (X3) | .333 | Tidak Heteroskedastisitas |
| 4. | Dukungan Manajemen (X4) | .881 | Tidak Heteroskedastisitas |
| 5. | Pengawasan (X5) | .339 | Tidak Heteroskedastisitas |
| 6. | Pola Komunikasi (X6) | .303 | Tidak Heteroskedastisitas |

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa variabel yang diuji tidak mengandung heteroskedastisitas. Artinya tidak ada korelasi antara besarnya data dengan residual sehingga bila data diperbesar tidak menyebabkan residual (kesalahan) semakin besar pula.

Gambar 4.17
Hasil Pengujian Heteroskedestisitas

Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja Pegawai



Dari grafik tersebut terlihat titik-titik yang menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun angka 0 (nol) pada sumbu Y, hal ini berarti tidak terjadi penyimpangan asumsi klasik heteroskedestisitas pada model regresi yang dibuat, dengan kata lain menerima hipotesis homoskedestisitas.

4.2.4.4 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual mempunyai distribusi normal (Ghozali, 2009:147). Untuk mendeteksi normalitas data tersebut dapat juga dilakukan dengan uji statistik Kolmogorov-Smirnov.

Sampel yang diteliti dikatakan berasal dari populasi yang berdistribusi normal jika nilai probabilitas atau signifikan lebih besar daripada tingkat kesalahan yang ditetapkan ($\alpha = 0,05$). Jika nilai probabilitas signifikan lebih kecil daripada tingkat kesalahan yang ditetapkan ($\alpha = 0,05$), maka sampel yang diteliti berasal dari populasi yang tidak berdistribusi normal. Metode yang digunakan untuk mengetahui apakah nilai residual normal atau tidak, metode yang digunakan adalah Uji Kolmogorov-Smirnov. Jika nilai signifikansi dari hasil uji $0,05$, maka terdistribusi normal dan sebaliknya terdistribusi tidak normal.

Tabel 4.17
Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | Unstandardized Residual |
|--------------------------------|----------------|-------------------------|
| N | | 205 |
| Normal Parameters ^a | Mean | .0000000 |
| | Std. Deviation | 1.95597049 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .070 |
| | Positive | .070 |
| | Negative | -.065 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 1.002 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .268 |

a. Test distribution is Normal.

Dari hasil pengujian diatas ditentukan nilai Kolmogorov-Smirnov Z sebesar 1,577 dan nilai signifikan 0,268 lebih besar dari 0,05 , maka uji asumsi terhadap hasil penelitian yaitu seluruh data terdistribusi normal.

4.2.5 Uji Linier Berganda

Teknik analisis data yang digunakan dalam mencari pemecahan permasalahan yang diangkat pada penelitian ini adalah melakukan analisis regresi linier berganda.

Teknik analisis ini digunakan untuk mencari pemecahan masalah penelitian secara individu atau parsial dan secara bersama-sama atau simultan. Penggunaan teknik analisis ini dilakukan dengan alasan karena penelitian ini berusaha untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara beberapa variabel bebas dengan variabel terikatnya, karena secara teoritis keduanya mempunyai hubungan fungsional atau memiliki pengaruh.

Dalam pengolahan data dengan menggunakan regresi linear, dilakukan beberapa tahapan untuk mencari hubungan antara Variabel independen dan

Variabel dependen, melalui inisiatif individu (X1), pengarahan (X2), Integrasi (X3), dukungan manajemen(X4), Pengawasan (X5) dan Pola komunikasi (X6) terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil regresi dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.18
Uji Linier Berganda

| Variabel | B | Beta | T | Sig t | Keterangan |
|---------------------------------|----------|-------|-------|-------|------------------|
| Konstanta | 9.038 | | 4.976 | .000 | Signifikan |
| X1 | .512 | .338 | 4.631 | .000 | Signifikan |
| X2 | -.030 | -.019 | -.268 | .789 | Tidak signifikan |
| X3 | .027 | .017 | .221 | .825 | Tidak Signifikan |
| X4 | -.088 | -.062 | -.789 | .431 | Tidak Signifikan |
| X5 | .231 | .144 | 2.021 | .045 | Signifikan |
| X6 | .322 | .193 | 2.495 | .013 | Signifikan |
| T tabel | = 1.7208 | | | | |
| R | = 0,476 | | | | |
| R Square | = 0,227 | | | | |
| Adjusted R Square | = 0,203 | | | | |
| F hitung | = 9.671 | | | | |
| Sig F | = 0.000 | | | | |
| F Tabel | = 2,060 | | | | |
| N | = 205 | | | | |
| Sumber: data primer diolah 2016 | | | | | |

Variabel terikat pada regresi ini adalah kinerja karyawan (Y), sedangkan variabel bebasnya adalah Inisiatif Individu (X1), Pengarahan(X2), Integrasi(X3), Dukungan Manajemen (X4), Pengawasan (X5), dan Pola Komunikasi (X6). Model regresi berdasarkan hasil analisis di atas adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + e$$

$$Y = 9.038 + 0.512X_1 - 0.030X_2 + 0.027X_3 - 0.088X_4 + 0.231X_5 + 0.322X_6 + e$$

Tampak pada persamaan tersebut menunjukkan tidak semua angka yang signifikan, yaitu pada Variabel Integrasi(X3) yang memiliki angka negatif, dan

untuk variabel yang memiliki angka positif maka menunjukkan angka yang signifikan yaitu Inisiatif Individu (X1), Pengarahan(X2), Dukungan Manajemen (X4), Pengawasan (X5), dan Pola Komunikasi (X6) . Adapun interpretasi dari persamaan tersebut di atas adalah sebagai berikut:

a. Konstanta = 9.038

Hasil perhitungan diperoleh nilai konstanta sebesar 9.038 artinya nilai ketika belum ada variabel lain yang mempengaruhi kinerja pegawai dan akan tetap meningkat sebesar 9.038.

b. Nilai signifikansi regresi variabel Inisiatif Individu = 0,000

Nilai konstan dari koefisien regresi (b1) sebesar 51,2% dengan tanda positif, dapat dikatakan bahwa dengan peningkatan variabel Inisiatif Individu (X1) akan berpengaruh langsung terhadap variabel kinerja (Y) yang artinya semakin baik Inisiatif Individu maka akan semakin baik pula kinerja karyawan.

c. Nilai signifikansi regresi variabel Pengarahan = 0,789

Nilai konstan dari koefisien regresi (b2) sebesar 30% dengan tanda negatif, dapat dikatakan bahwa dengan peningkatan variabel pengarahan (X2) tidak berpengaruh langsung terhadap variabel kinerja (Y) yang artinya tidak ada pengaruh antara variabel pengarahan terhadap variabel kinerja.

d. Nilai signifikansi regresi variabel Integrasi = 0,825

Nilai konstan dari koefisien regresi (b3) sebesar 27 % dengan tanda positif, dapat dikatakan bahwa dengan peningkatan variabel integrasi (X3) akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun tidak berpengaruh langsung terhadap variabel kinerja pegawai.

e. Nilai signifikansi regresi variabel Dukungan Manajemen = 0,431

Nilai konstan dari koefisien regresi (b4) sebesar 8,8% dengan tanda negatif, dapat dikatakan bahwa dengan peningkatan variabel dukungan

manajamen (X1) tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja (Y) yang artinya tidak ada pengaruh langsung terhadap variabel kinerja pegawai.

f. Nilai siginfikansi regresi variabel Pengawasan = 0.45

Nilai konstan dari koefisien regresi (b5) sebesar 23,1% dengan tanda positif, dapat dikatakan bahwa dengan peningkatan variabel pengawasan (X6) akan berpengaruh langsung terhadap variabel kinerja (Y) yang artinya semakin baik Pengawasan maka akan semakin baik pula kinerja karyawan.

g. Nilai siginfikansi regresi variabel Pola Komunikasi = 0,13

Nilai konstan dari koefisien regresi (b6) sebesar 32,2% dengan tanda positif, dapat dikatakan bahwa dengan peningkatan variabel Pola Komunikasi (X6) akan berpengaruh terhadap variabel kinerja (Y) yang artinya semakin baik Pola Komunikasi maka akan semakin baik pula kinerja karyawan.

Sedangkan untuk kontribusi diketahui *R Square* sebesar 0,227, hasil tersebut menjelaskan bahwa, sumbangan atau kontribusi dari variabel variabel inisiatif individu (X1), pengarahan (X2), Integrasi (X3), dukungan manajemen(X4), Pengawasan (X5) dan Pola komunikasi (X6) terhadap Kinerja karyawan sebesar 22,7 % dan sisanya sebesar 77,3 % lainnya disumbangkan oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan ke dalam persamaan atau penelitian ini.

Selain itu, berdasarkan data pada tabel, juga diketahui bahwa nilai koefisien R, yang menunjukkan keeratan hubungan antara variabel dependen dan variabel independen. Pada penelitian ini didapatkan besarnya hubungan antara variabel inisiatif individu (X1), pengarahan (X2), Integrasi (X3), dukungan manajemen(X4), Pengawasan (X5) dan Pola komunikasi (X6) terhadap Kinerja karyawan adalah sebesar 0,476 yang menunjukkan adanya hubungan atau pengaruh yang kuat.

4.3 Uji Hipotesis

4.3.1 Uji F (F-Test)

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas secara bersama-sama diuji dengan menggunakan uji F. Untuk uji F ditentukan hipotesis sebagai berikut:

- $H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = b_6 = 0$, artinya secara simultan tidak ada pengaruh dari variabel-variabel bebas (inisiatif individu, pengarahan, Integrasi, dukungan manajemen, Pengawasan dan Pola komunikasi) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).
- $H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq b_5 \neq b_6 \neq 0$, artinya secara simultan ada pengaruh dari variabel-variabel bebas (inisiatif individu, pengarahan, Integrasi, dukungan manajemen, Pengawasan dan Pola komunikasi) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

Besarnya taraf signifikansi = 0,05, serta derajat kebebasan (dk) = $n - k - 1 = 198$ sehingga diperoleh nilai F tabel = 2,060 . maka H_0 diterima apabila F hitung $\leq 2,060$ atau H_0 ditolak apabila F hitung $> 2,060$. Hasil perhitungan regresi secara simultan diperoleh sebagai berikut:

Tabel 4.19
Uji F

| ANOVA ^b | | | | | | |
|--------------------|-----------|--------------|-----|------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squar | Df | Mean Squar | F | Sig. |
| 1 | Regressio | 228.723 | 6 | 38.120 | 9.671 | .000 ^a |
| | Residual | 780.467 | 198 | 3.942 | | |
| | Total | 1009.190 | 204 | | | |

a. Predictors: (Constant), Pola Komunikasi, Inisiatif Individu, Pengarahan, Pengawasan, Integrasi, Dukungan Manajemen

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Pengujian pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya dilakukan dengan menggunakan uji F. Dari uji statistik menggunakan SPSS dapat diketahui bahwa nilai F hitung adalah 9.672 (signifikasi F = 0,000) dan F tabel 2,060. Jadi ($9.671 > 2,140$) atau Sig F < 5% ($0,000 < 0,05$). Artinya bahwa secara bersama-sama variabel bebas yang terdiri dari inisiatif individu, pengarahan, Integrasi, dukungan manajemen, Pengawasan dan Pola komunikasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.3.2 Uji T (T-Test)

Hipotesis dalam penelitian ini akan diuji kebenarannya dengan menggunakan uji parsial. Pengujian dilakukan dengan melihat taraf signifikansi (α), jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari perhitungan di bawah 0,05 maka hipotesis diterima, sebaliknya jika taraf signifikansi hasil hitung lebih besar dari 0,05 maka hipotesis ditolak. Nilai df (*Degree of Freedom*) = $n - k - 1 = 198$ diperoleh nilai t tabel sebesar 1.720 . Maka, H_0 diterima apabila T hitung < 1.720 atau H_0 ditolak apabila T hitung > 1.720.

Berikut hasil uji secara parsial :

Tabel 4.20
Uji T

| Variabel | t hitung | Sig. T |
|--------------------|----------|--------|
| Inisiatif Individu | 4.631 | .000 |
| Pengarahan | -.268 | .789 |
| Integrasi | .221 | .825 |
| Dukungan Manajemen | -.789 | .431 |
| Pengawasan | 2.021 | .045 |
| Pola Komunikasi | 2.495 | .013 |

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

4.3.2.1 Pengujian Inisiatif Individu (X1)

Kriteria hipotesis yang diajukan:

Ho : $b_1 = 0$ berarti tidak ada pengaruh variabel inisiatif Individu terhadap variabel kinerja karyawan.

Ha : $b_1 \neq 0$ berarti ada pengaruh variabel inisiatif Individu terhadap variabel kinerja karyawan.

Berdasar hasil perhitungan diperoleh nilai $(4.631) > (1.720)$ atau $\text{Sig T} < 5\%$ ($0,000 < 0,05$) sehingga hipotesis nol (Ho) ditolak dan hipotesis alternatif (Ha) diterima. Dengan ditolaknya Ho berarti Inisiatif Individu berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga apabila Inisiatif Individu semakin baik maka kinerja Pegawai RSI Siti Hajar akan mengalami kenaikan.

4.3.2.2 Pengujian Pengarahan (X2)

Kriteria hipotesis yang diajukan:

Ho : $b_1 = 0$ berarti tidak ada pengaruh variabel Pengarahan terhadap variabel kinerja karyawan.

Ha : $b_1 \neq 0$ berarti ada pengaruh variabel Pengarahan terhadap variabel kinerja karyawan.

Berdasar hasil perhitungan diperoleh nilai $(-0,268) < (1.720)$ atau $\text{Sig T} > 5\%$ ($0,789 > 0,05$) sehingga hipotesis nol (Ho) diterima dan hipotesis alternatif (Ha) ditolak. Dengan ditolaknya Ha berarti Pengarahan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga apabila Pengarahan ditingkatkan maka kinerja Pegawai RSI Siti Hajar akan tidak mengalami kenaikan.

4.3.2.3 Pengujian Integrasi (X3)

Kriteria hipotesis yang diajukan:

Ho : $b_1 = 0$ berarti tidak ada pengaruh variabel Integrasi terhadap variabel

kinerja karyawan.

Ha : $b_1 \neq 0$ berarti ada pengaruh variabel Integrasi terhadap variabel kinerja karyawan.

Berdasar hasil perhitungan diperoleh nilai $(0.221) < (1.720)$ atau $\text{Sig T} > 5\%$ ($0,825 > 0,05$) sehingga hipotesis nol (H_0) diterima dan hipotesis alternatif (H_a) ditolak. Dengan ditolaknya H_a berarti Integrasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga apabila Integrasi ditingkatkan maka kinerja Pegawai RSI Siti Hajar tidak akan mengalami kenaikan.

4.3.2.4 Pengujian Dukungan Manajemen (X4)

Kriteria hipotesis yang diajukan:

H_0 : $b_1 = 0$ berarti tidak ada pengaruh variabel Dukungan Manajemen terhadap variabel kinerja karyawan.

Ha : $b_1 \neq 0$ berarti ada pengaruh variabel Dukungan Manajemen terhadap variabel kinerja karyawan.

Berdasar hasil perhitungan diperoleh nilai $(-0,789) < (1,720)$ atau $\text{Sig T} > 5\%$ ($0,431 > 0,05$) sehingga hipotesis nol (H_0) diterima dan hipotesis alternatif (H_a) ditolak. Dengan ditolaknya H_a berarti Dukungan Manajemen tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, sehingga apabila Dukungan Manajemen ditingkatkan maka kinerja Pegawai RSI Siti Hajar tidak akan mengalami kenaikan.

4.3.2.5 Pengujian Pengawasan (X5)

Kriteria hipotesis yang diajukan:

H_0 : $b_1 = 0$ berarti tidak ada pengaruh variabel Pengawasan terhadap variabel kinerja karyawan.

Ha : $b_1 \neq 0$ berarti ada pengaruh variabel Pengawasan terhadap variabel kinerja

karyawan.

Berdasar hasil perhitungan diperoleh nilai $(2,021) > (1,720)$ atau $\text{Sig } T < 5\%$ ($0,045 < 0,05$) sehingga hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Dengan ditolaknya H_0 berarti Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga apabila Pengawasan semakin baik maka kinerja Pegawai RSI Siti Hajar akan mengalami kenaikan.

4.3.2.6 Pengujian Pola Komunikasi (X6)

Kriteria hipotesis yang diajukan:

H_0 : $b_1 = 0$ berarti tidak ada pengaruh variabel Pola Komunikasi terhadap variabel kinerja karyawan.

H_a : $b_1 \neq 0$ berarti ada pengaruh variabel Pola Komunikasi terhadap variabel kinerja karyawan.

Berdasar hasil perhitungan diperoleh nilai $(2,495) > (1,720)$ atau $\text{Sig } T < 5\%$ ($0,013 < 0,05$) sehingga hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Dengan ditolaknya H_0 berarti Pola Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga apabila Pola Komunikasi semakin baik maka kinerja Pegawai RSI Siti Hajar akan mengalami kenaikan.

4.3.3 Uji Variabel Dominan

Variabel dominan terlebih dahulu diketahui kontribusi masing-masing variabel dari koefisien determinasi regresi sederhana terhadap variabel terikat atau diketahui dari diketahui dari kuadrat korelasi sederhana variabel bebas dan terikat. Dari tabel dibawah diketahui bahwa variabel yang paling dominan pengaruhnya adalah variabel Inisiatif Individu yaitu memiliki kontribusi sebesar 33,8 %.

Tabel 4.21
Uji Dominan

| Variabel Bebas | Beta | Kontribusi |
|--------------------|-------|------------|
| Inisiatif Individu | .338 | 33,8% |
| Pengarahan | -.019 | -1,9% |
| Integrasi | .017 | 1,7% |
| Dukungan Manajemen | -.062 | -6,2% |
| Pengawasan | .144 | 14,4% |
| Pola Komunikasi | .193 | 19,3% |

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai adalah variabel Inisiatif Individu yaitu memiliki kontribusi sebesar 30,8 % Sehingga hipotesis ketiga yang menyatakan variabel Inisiatif Individu memiliki pengaruh yang dominan di banding variabel lainnya adalah diterima.

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

Setelah seluruh data yang diperoleh dalam penelitian diuraikan, maka pada tahap selanjutnya akan dilakukan pembahasan data yang telah diuraikan inteprestasi data secara keseluruhan untuk masing-masing variabel dapat dilakukan setelah terlebih dahulu diklasifikasikan berdasarkan nilai-nilai yang diperoleh dari responden.

4.4.1 Pembahasan Secara Simultan

Pengujian secara simultan dilakukan untuk menunjukkan apakah semua variabel indenpenden yang digunakan dalam model regresi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Semua variabel tersebut diuji secara serentak dengan menggunakan Uji F atau ANOVA, hipotesis yang digunakan dalam pengujian koefisien model regresi secara simultan.

Berdasarkan analisis yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat dilihat variabel variabel inisiatif individu (X1), pengarahan (X2), Integrasi (X3),

dukungan manajemen(X4), Pengawasan (X5) dan Pola komunikasi (X6) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

| Hipotesis | Nilai | Keputusan |
|---|---|------------|
| H_0 : $b_i = 0$, artinya secara simultan tidak ada pengaruh dari variabel-variabel bebas X1,X2,X3,X4,X5 dan X6 terhadap Variabel Y. H_a : $b_i \neq 0$, artinya secara simultan ada pengaruh dari variabel-variabel bebas X1,X2,X3,X4,X5 dan X6 terhadap Variabel Y. $\alpha = 0,05$ | F = 9,671 Sig = 0,000 F tabel = 2,060 | Ho ditolak |

Sumber data: Diolah tahun 2016

Uji hipotesis secara simultan (uji F), hasil perhitungan statistik menunjukkan nilai hitung adalah 9,671 (signifikansi F = 0,000) dan F tabel 2,060. Jadi $9,671 > 2,060$ atau $\text{Sig F} < 5\%$ ($0,000 < 0,05$). Artinya bahwa secara bersama-sama variabel bebas yang terdiri dari adalah Inisiatif Individu (X1), Pengarahan(X2), Integrasi(X3), Dukungan Manajemen (X4), Pengawasan (X5), dan Pola Komunikasi (X6) mempunyai pengaruh terhadap kinerja Pegawai (Y). Ini berarti semakin baik budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja pegawai RSI Siti Hajar Sidoarjo. Dengan kata lain, apabila budaya organisasi mengalami peningkatan, maka akan meningkatkan kinerja pegawai pula dan begitu pun sebaliknya, apabila budaya organisasi mengalami penurunan, maka kinerja pegawai pun akan mengalami penurunan.

Dari hasil penelitian diperoleh besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 22,7% dan 77,3% dipengaruhi oleh variabel

lain yang belum diperhitungkan dalam penelitian ini.

4.4.2 Pembahasan Secara Parsial

4.4.2.1 Pengaruh Inisiatif Individu Terhadap Kinerja Pegawai RSI Siti Hajar Sidoarjo

Berdasar hasil perhitungan diperoleh nilai $(4.631) > (1.720)$ atau $\text{Sig } T < 5\%$ ($0,000 < 0,05$) sehingga hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Dengan ditolaknya H_0 berarti Inisiatif Individu berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga apabila Inisiatif Individu semakin baik maka kinerja Pegawai RSI Siti Hajar akan mengalami kenaikan.

Manajemen RSI Siti Hajar Sidoarjo memberikan dorongan pegawai untuk menciptakan gagasan baru dalam melaksanakan tugas dan memberikan kesempatan pegawai dalam mengungkapkan pendapat dalam bekerja. Didalam RSI Siti Hajar untuk mencapai kinerja yang maksimal, masing-masing kepala unit maupun kepala bagian memberikan kesempatan kepada pegawai memberikan ide dan gagasan untuk memajukan dan mengembangkan organisasi dari masing-masing unit tersebut.

Dalam hal ini, Teori Victor Tan karakteristik budaya organisasi tentang Inisiatif Individu yang menunjukkan tingkat tanggung jawab, kebebasan dan ketidak tergantungan yang dimiliki individu pada pegawai RSI Siti Hajar Sidoarjo mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Dan teori ini didukung dengan adanya pendapat Greenberg dan Baron, 1997:471 dimana Inovasi / kreatifitas adalah tindakan orang atau pegawai yang diharapkan kreatif dan membangkitkan gagasan baru. Stephen P. Robbins (2003:525) juga mengemukakan karakteristik budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, dimana inovasi dan pengambilan resiko adalah suatu tingkatan pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko dalam bekerja.

4.4.2.2 Pengaruh Pengarahan Terhadap Kinerja Pegawai RSI Siti Hajar Sidoarjo

Berdasar hasil perhitungan diperoleh nilai $(-0,268) < (1,720)$ atau $\text{Sig } T > 5\%$ ($0,789 > 0,05$) sehingga hipotesis nol (H_0) diterima dan hipotesis alternatif (H_a) ditolak. Dengan ditolaknya H_a berarti Pengarahan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga apabila Pengarahan ditingkatkan maka kinerja Pegawai RSI Siti Hajar akan tidak mengalami kenaikan.

Artinya tidak ada pengaruh langsung antara Pengarahan yang meliputi Perumusan sasaran, standar kerja dan pencapaian perusahaan. Sesuai dengan pemahaman sebelumnya, budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristis inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi.

Menurut kepala urusan HRD/ Personalia pengarahan tentang perumusan sasaran, standar kerja, visi dan misi organisasi dilaksanakan ketika orientasi kerja bagi pegawai baru dan mutasi pegawai. Perumusan tugas dan tanggung jawab akan disampaikan awal untuk melaksanakan pekerjaan keseharian tanpa ada pengarahan kembali tentang pekerjaan yang akan dikerjakan.

Namun dalam kaitannya, tipe budaya organisasi yang dikemukakan oleh Jerome Want (2006:85) diklasifikasikan menjadi tujuh macam, yaitu: *Predatory culture*, *frozen culture*, *chotic culture*, *political culture*, *bureaucratic culture*, *services culture* dan *new age culture*, terutama dalam tipe budaya *Predatory Cultures* adalah pegawai tidak mempunyai visi yang bersifat memotivasi dan strategis yang mengikat perusahaan bersama. Dan pegawai mempunyai beberapa aturan main, prinsip bimbingan, nilai –nilai bersama atau adat istiadat. Apabila terdapat pernyataan misi dan visi korporasi formal, biasanya salah dan diabaikan dan tidak dapat mengantisipasi konsekuensi tindakannya.

Sedangkan karakteristik yang dikemukakan Victor Tan tentang Pengarahan tidak ada pengaruh dalam penelitian ini dan karakteristik tersebut tidak didukung dengan adanya tipe budaya organisasi yang dikemukakan Jerome Want dengan tipe budaya *Predatory cultures* yang mengabaikan adanya sasaran dan pencapaian perusahaan secara formal yang disampaikan pada pegawai RSI Siti Hajar Sidoarjo.

4.4.2.3 Pengaruh Integrasi Terhadap Kinerja Pegawai RSI Siti Hajar Sidoarjo

Berdasar hasil perhitungan diperoleh nilai $(0.221) < (1.720)$ atau $\text{Sig } T > 5\%$ ($0,825 > 0,05$) sehingga hipotesis nol (H_0) diterima dan hipotesis alternatif (H_a) ditolak. Dengan ditolaknya H_a berarti Integrasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga apabila Integrasi ditingkatkan maka kinerja Pegawai RSI Siti Hajar tidak akan mengalami kenaikan.

Artinya, tidak ada pengaruh langsung dari variabel Integrasi yang meliputi pernyataan bekerja secara terkoordinasi baik dengan atasan maupun bawahan terhadap kinerja Pegawai. Tidak berbeda dengan variabel pengarahan, variabel integrasi juga tidak didukung dengan teori tipe budaya organisasi yang dikemukakan Stephen P. Robbins (2001:57) yang mengelompokkan tipe budaya menjadi *networked culture*, *mercenary culture*, *fragmented culture* dan *Communal culture*. Penetapan tipe budaya tersebut dilakukan dengan manarik hubungan antara tingkat sosiabilitas dan solidaritas. Dimensi sosialibilitas ditandai dengan oleh tingkat persahabatan terutama anggota organisasi dan dimensi solidaritas ditandai oleh tingkatan berbagi pengertian bersama tentang tugas dan tujuan.

Stephen P. Robbins menjelaskan dalam tipe budaya organisasi dimana, *tipe fragmented culture* yaitu organisasi yang dibuat dari para individualis (*low*

on sociability, low on solidarity). Budaya ini ditandai oleh solidaritas dan sosiabilitas yang rendah. Orang yang bekerja dalam *fragmented culture* sedikit melakukan kontak dan dalam banyak hal mereka bahkan tidak saling mengenal. Meskipun pekerja akan berbicara dengan orang lain apabila dirasakan perlu dan berguna untuk melakukannya, orang biasanya meninggalkannya sendiri. Tidak heran bahwa anggota *fragmented culture* tidak menampakkan identifikasi dengan organisasi mana ia bekerja. Sebaliknya, pegawai cenderung mengidentifikasi dengan profesi dimana mereka menjadi bagiannya.

Karakteristik yang dikemukakan Victor Tan tentang Integrasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai yang memiliki tipe budaya organisasi *fragmented culture*. Dengan ciri dan tipe pegawai yang cenderung individu dan berbicara apabila dirasa perlu dalam koordinasi. Namun tidak berarti pegawai RSI Siti Hajar Sidoarjo memiliki tipe pegawai *fragmented culture*, menurut kepala urusan HRD/Personalia pegawai rata-rata memiliki sosialibilitas yang tinggi karena tingkat persahabatan bisa dipengaruhi dengan pernah belajar disekolah yang sama dan berdomisili di daerah yang sama.

4.4.2.4 Pengaruh Dukungan Manajemen Terhadap Kinerja Pegawai RSI Siti Hajar Sidoarjo

Berdasar hasil perhitungan diperoleh nilai $(-0,789) < (1,720)$ atau $\text{Sig } T > 5\%$ ($0,431 > 0,05$) sehingga hipotesis nol (H_0) diterima dan hipotesis alternatif (H_a) ditolak. Dengan ditolaknya H_a berarti Dukungan Manajemen tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, sehingga apabila Dukungan Manajemen ditingkatkan maka kinerja Pegawai RSI Siti Hajar tidak akan mengalami kenaikan.

Dukungan manajemen dalam Victor Tan (2002:20) yaitu penyediaan

komunikasi yang jelas dalam mengambil keputusan, bantuan dan dukungan kepada bawahan. Dari hasil penelitian menyatakan dukungan manajemen tidak memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai RSI Siti Hajar Sidoarjo. Namun tipe budaya organisasi yang dikemukakan Terrence dan Allan (2000:107) mengelompokkan budaya juga dalam empat tipe, namun dengan mempertimbangkan hubungan antara tingkat resiko berkaitan dengan aktivitas perusahaan dengan kecapatan perusahaan dan pekerjanya mendapatkan umpan balik, pada apakah keputusan atau strategi berhasil.

Berikut ini kelompok budaya organisasi yang dikemukakan Terrence dan Kennedy (2000:107) yaitu *The tough-guy, macho culture*; *The work hard-play hard culture*; *The bet-your company culture*; dan *The process culture*. Namun dari beberapa tipe budaya yang menjelaskan tentang tipe budaya, dukungan manajemen yang meliputi komunikasi terhadap keputusan yang diambil dan dukungan langsung atasan terhadap bawahan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Seperti budaya yang dikemukakan oleh Terrence dan Allan yaitu *The bet-your company culture* dimana budaya dengan keputusan yang mengandung taruhan besar terhadap pekerja, pekerja tahu bahwa keputusan telah memberikan hasil. Namun, budaya ini berisiko tinggi dan lingkungan dengan umpan balik lambat.

Sedangkan menurut Jerome Want (2006:169) tertarik pada pendekatan bottom up (dari bawah ke atas) yang tidak mempunyai komitmen penuh dan dukungan dari manajemen senior. Orang dalam organisasi perlu mempunyai proses perubahan dan budayanya sendiri, tetapi kepemimpinan yang kuat dan dukungan dari atas diperlukan untuk menghindari kekacauan dan melanjutkan proses, terutama ketika tak terelakkan berlari menuju penghadang jalan.

pendekatan dari bawah ke atas dapat berhasil apabila dalam organisasi yang bersifat datar dan dalam bisnis yang dimiliki pekerja.

Pegawai RSI Siti Hajar Sidoarjo di dalam bekerja tanpa dukungan dari atasan ataupun dengan dukungan dan bantuan yang diberikan dari atasan tidak akan berpengaruh dengan kinerjanya, apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya akan di laksanakan sesuai dengan aturan masing-masing. Terkecuali dengan atasan mengambil pekerjaan apabila pegawai sedang tidak masuk, kepala unit akan berinisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan pegawai tersebut. Karena setiap pegawai mempunyai tugas dan tanggung jawab sendiri-sendiri.

4.4.2.5 Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai RSI Siti Hajar Sidoarjo

Berdasar hasil perhitungan diperoleh nilai $(2,021) > (1,720)$ atau $\text{Sig } T < 5\%$ ($0,045 < 0,05$) sehingga hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Dengan ditolaknya H_0 berarti Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga apabila Pengawasan semakin baik maka kinerja Pegawai RSI Siti Hajar akan mengalami kenaikan.

Pengawasan menurut Victor Tan (2002) merupakan jumlah aturan dan ketentuan dan jumlah pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku karyawan. Dalam hal ini, manajemen RSI telah memberikan pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung. Dalam pengawasan langsung, pengawasan di lakukan oleh Satuan Pengawas Intern (SPI). Kepala Satuan Pengawas Intern mempunyai tugas pokok dalam pengawasan dan pengontrolan secara langsung terhadap pegawai RSI dalam upaya mengendalikan perilaku pegawai RSI Siti Hajar Sidoarjo. Sedangkan dalam

pengawasan tidak langsung, pegawai RSI akan dinilai oleh masing-masing kepala urusan pada bidang pegawai.

Mockler (dikutip Stoner & Freeman dalam Wilhelmus dan Molan 1994:241) mengatakan bahwa: Pengendalian adalah suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan standard kinerja dengan sasaran perencanaan, merancang sistem umpan-balik informasi, membandingkan kinerja sesungguhnya dengan standard yang terlebih dahulu ditetapkan itu, menentukan apakah ada penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan tengah digunakan sedapat mungkin dengan cara yang paling efektif dan efisien guna tercapainya sasaran perusahaan.

Sujamto (dikutip Silalahi, 2002:177) lebih tegas mengatakan: Pengendalian adalah segala usaha atau kegiatan untuk menjamin dan mengarahkan agar pekerjaan yang sedang dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan atau hasil yang dikehendaki serta sesuai pula dengan segala ketentuan dan kebijakan yang berlaku.

Karakteristik Victor Tan (2002) di dukung dengan adanya empat fungsi manajemen yang berkaitan dengan menentukan tujuan kinerja organisasi. Empat fungsi manajemen yang meliputi *Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan dan Pengendalian*, dimana fungsi pengendalian berarti pengawasan terhadap aktivitas karyawan, menentukan apakah organisasi dapat memenuhi target tujuannya, dan melakukan koreksi bila diperlukan.

4.4.2.6 Pengaruh Pola Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai RSI Siti Hajar Sidoarjo

Berdasar hasil perhitungan diperoleh nilai $(2.495) > (1.720)$ atau $\text{Sig } T <$

5% ($0,013 < 0,05$) sehingga hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Dengan ditolaknya H_0 berarti Pola Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga apabila Pola Komunikasi semakin baik maka kinerja Pegawai RSI Siti Hajar akan mengalami kenaikan.

Menurut Victor Tan (2002:20) karakteristik pola komunikasi adalah suatu tingkatan dimana komunikasi dibatasi pada hierarki formal dan komunikasi organisasi dibatasi kewenangan hierarki formal. Artinya dalam pola komunikasi yang terjadi di RSI Siti Hajar pegawai beranggapan bahwa pola komunikasi yang terjalin dalam organisasi tidak dibatasi hierarki dan kewenangan yang formal, dan pola komunikasi di organisasi meningkatkan hubungan emosional didalam organisasi.

Pace dan Faules (2001:165) menjelaskan bahwa komunikasi yang berlangsung haruslah mudah dimengerti dan disampaikan dengan lengkap dan tepat sasaran oleh atasan maupun bawahan. Komunikasi yang efektif merupakan komunikasi yang menciptakan suasana harmonis dan menggunakan bahasa yang mudah ditangkap dan mudah dimengerti serta menggugah perhatian dan minat di pihak komunikasi. Dengan adanya komunikasi yang efektif tersebut, para bawahan akan merasa kinerja mereka dihargai, kedua belah pihak dapat merasa puas dan nyaman dengan informasi, media dan hubungan – hubungan organisasi.

Jerome Want (2006:156) juga menyatakan komunikasi di dalam organisasi dilakukan dengan dialog terbuka. Dalam organisasi yang tumbuh subur dan sehat, segenap sumber daya manusia di dalamnya berbagi informasi, gagasan, dan keberhasilan.

Berdasarkan hasil penelitian diatas diketahui bahwa budaya organisasi

berpengaruh terhadap kinerja pegawai RSI Siti Hajar. Budaya organisasi menurut Robbins (2003:525) adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama.

Karakteristik yang dijelaskan Victor Tan (2002:20) bahwa Inisiatif Individu, pengarahan, Integrasi, Dukungan manajemen Pengawasan dan Pola Komunikasi dalam penelitian ini, namun didalam penelitian ini variabel inisiatif individu, pengawasan dan pola komunikasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja secara langsung.

4.4.3 Pembahasan Secara Dominan

Variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai adalah variabel Inisiatif Individu yaitu memiliki kontribusi sebesar 30,8 % Sehingga hipotesis ketiga yang menyatakan variabel Inisiatif Individu memiliki pengaruh yang dominan di banding variabel lainnya adalah diterima.

Oleh karena itu, didalam organisasi RSI Siti Hajar Sidoarjo memiliki tingkat Inisiatif yang tinggi dari pegawai, dimana pegawai di dalam rumahsakit mampu bekerja tanpa diperintah terlebih dahulu dan tanpa diawasi terlebih dahulu. Karena sebelum pegawai mempunyai ikatan terhadap rumahsakit, pegawai diberi bekal dalam menjalankan kegiatan pelayanan rumahsakit, dengan adanya doktrin yang di bekalkan kepada pegawai, pegawai mampu bekerja tanpa ada perintah terlebih dahulu.

Dari hasil pembahasan penelitian diatas perspektif Islam yang mempunyai keterkaitan dari hasil penelitian terhadap ajaran Islam menjelaskan bahwa definisi inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab (*responsibility*), kebebasan (*freedom*) atau independensi (*independent*) yang dimiliki setiap individu dalam berpendapat. Kelompok khususnya pimpinan sebaiknya menghargai dan memang perlu dihargai inisiatif individu dalam suatu

organisasi selama ide dan inisiatif tersebut berguna dalam memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan.

Seperti yang dijelaskan dalam ayat Al-Quran sebagaimana surat Al'Imran ayat 16 yang berbunyi:

الَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا إِنَّنَا آمَنَّا فَاغْفِرْ لَنَا ذُنُوبَنَا وَقِنَا عَذَابَ النَّارِ

Artinya :”Yaitu orang-orang yang berdoa: "Ya Tuhan kami, sesungguhnya kami telah beriman, maka ampunilah segala dosa kami dan peliharalah kami dari siksa neraka."

Makna sesungguhnya dari ampunan dapat ditemukan dalam akar kata memohon ampunan (*istighfar*) yaitu *ghafara* yang berarti "menutupi, melindungi, mengoreksi." Memohon ampun berarti memohon perlindungan dari akibat kesalahan masa lampau, dan memohon keselamatan agar terhindar dari terus berbuat salah yang mengakibatkan bahaya. Kita mengetahui makna api sebagai perwujudan fisik yang tanpanya kita tak mampu bertahan hidup. Bahkan sistem syaraf kita didasarkan atas rangsangan-rangsangan elektrik yang merupakan bentuk halus dari api. Tanpa api Matahari, keseimbangan ekologi Bumi tidak akan bertahan. Neraka batin dirasakan oleh setiap orang dalam bentuk amarah, kesedihan mendalam, kekafiran, ketamakan, kebencian, dan keirihatian. Ketika waktu terhenti, sebagaimana yang akan terjadi kelak, pengalaman merasakan neraka batin, jika terus dikobarkan dalam hidup ini, akan terus dialami pada kehidupan yang akan datang. Pada kehidupan yang akan datang, seseorang tidak akan mampu lagi berbuat apa pun, ia hanya pasrah pada ketentuan Allah, karena kehidupan yang akan datang adalah alam yang tidak

akan berubah. Hanya di kehidupan inilah kita memiliki sejumlah kebebasan untuk mengambil inisiatif.

Kebebasan tidak memiliki makna kecuali jika ada batasan. Demikian pula, seseorang tidak dapat mengetahui makna kebenaran kecuali jika ia mengetahui apa itu dusta. Ketika Adam berada di dalam surga, ia tidak mengetahui dualitas kebenaran dan kebatilan. Ketika setan mengenalkan kepadanya makna dusta, maka kesadarannya muncul. Turunnya Adam ke Bumi dari satu sisi berarti awal kebangkitan kesadarannya. Seandainya ia tidak turun, ia akan tetap dalam keadaan rugi dan tidak bisa membedakan kebahagiaan, persis seperti binatang. Namun ketika ia menyadari adanya perangkap, ia akan tersadar bagaimana cara membebaskan diri dari perangkap itu. Sebagai keturunan Adam, kita datang di kehidupan dunia ini dalam rangka memperoleh kesadaran dengan cara mengalaminya sendiri.

Seperti firman Allah SWT berikut ini : “Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah nasib suatu kaum kecuali kaum itu sendiri yang mengubah apa-apa yang ada dalam diri mereka.” (QS. Ar-Rad : 11) Ayat tersebut menjelaskan bahwa sesungguhnya hanya manusia itu sendiri yang mampu untuk mengubah hidupnya menjadi lebih baik. Allah SWT memberi potensi pada manusia untuk belajar dan mengembangkan ilmu pengetahuan untuk kemaslahatan manusia itu sendiri.

Sedangkan, Pengawasan dalam budaya organisasi sangat penting. Pengawasan yang dimaksud adalah peraturan atau norma yang digunakan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu diperlukan sejumlah peraturan

dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang berfungsi sebagai pengawas dan pengendali perilaku pegawai dan karyawan dalam suatu organisasi.

حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا ونوا أعمالكم قبل أن توزن (الحدیث)

Artinya: “Periksalah dirimu sebelum memeriksa orang lain. Lihatlah terlebih dahulu atas kerjamu sebelum melihat kerja orang lain.” (HR. Tirmidzi: 2383).

Dalam pandangan Islam segala sesuatu harus dilakukan secara terencana, dan teratur. Tidak terkecuali dengan proses kegiatan belajar-mengajar yang merupakan hal yang harus diperhatikan, karena substansi dari pembelajaran adalah membantu siswa agar mereka dapat belajar secara baik dan maksimal. Manajemen dalam hal ini berarti mengatur atau mengelola sesuatu hal agar menjadi baik. Hal ini sesuai dengan hadits, An-Nawawi (1987: 17) yang diriwayatkan dari Ya’la Rasulullah bersabda:

شَيْئٌ كُلٌّ عَلَىٰ لِأَحْسَانًا كَتَبَ اللَّهُ إِنَّ

Artinya: “Sesungguhnya mewajibkan kepada kita untuk berlaku ihsan dalam segala sesuatu.” (HR. Bukhari: 6010).

Berdasarkan hadits di atas, pengawasan dalam Islam dilakukan untuk meluruskan yang bengkok, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak. Pengawasan di dalam ajaran Islam, paling tidak terbagi kepada 2 (dua) hal: *pertama*, pengawasan yang berasal dari diri, yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT. Orang yang yakin bahwa Allah pasti mengawasi hamba-Nya, maka orang itu akan bertindak hati-hati.

Dan Pola komunikasi dalam perusahaan atau organisasi sering dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Akan tetapi, pola yang terlalu ketat akan menghambat perkembangan organisasi karena tidak adanya hubungan

emosional yang kental terhadap bawahan dan atasan dalam organisasi. Ada lima pola kinerja komunikasi yaitu personal, passion, sosial, *organizational politics*, dan enkulturasi.

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى

Artinya : “Maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, mudah-mudahan ia ingat atau takut” (QS. Thaha: 44).

Di dalam Tafsir Al-Qurtubi dijelaskan bahwa ayat ini merekomendasikan untuk memberi peringatan dan melarang sesuatu yang munkar dengan cara yang simpatik melalui ungkapan atau kata-kata yang baik dan hendaknya hal itu dilakukan dengan menggunakan perkataan yang lemah lembut, lebih-lebih jika hal itu dilakukan terhadap penguasa atau orang-orang yang berpangkat.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi pusat acuan bersama dalam organisasi.

Berdasarkan hasil analisa dan interpretasi data yang di dapat dari lapangan, maka dapat diperoleh kesimpulan bahwa Budaya Organisasi mempunyai hubungan dan pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja pegawai RSI Siti Hajar Sidoarjo. Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil 22,7% di pengaruhi variabel budaya organisasi dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak dicantumkan di penelitian ini. Dapat disimpulkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dilihat dari pengaruh secara Simultan variabel-variabel budaya organisasi yang meliputi inisiatif individu (X1), pengarahan (X2), Integrasi (X3), dukungan manajemen(X4), Pengawasan (X5) dan Pola komunikasi (X6) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai RSI Siti Hajar Sidoarjo.
2. Sedangkan dilihat dari pengaruh secara parsial diperoleh hasil yaitu variabel Inisiatif individu dalam Uji T bahwa secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai RSI Siti Hajar Sidoarjo, Pengarahan dalam Uji T bahwa secara parsial tidak berengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai RSI Siti Hajar Sidoarjo, Variabel Integrasi dalam Uji T bahwa secara parsial tidak berengaruh secara signifikan terhadap kinerja

pegawai RSI Siti Hajar Sidoarjo, variabel Dukungan manajemen dalam Uji T bahwa secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai RSI Siti Hajar Sidoarjo. Variabel pengawasan dalam Uji T bahwa secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai RSI Siti Hajar Sidoarjo, dan variabel pola komunikasi dalam Uji T bahwa secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai RSI Siti Hajar Sidoarjo.

3. Dari hasil penelitian menjelaskan bahwa variabel yang paling dominan pengaruhnya adalah variabel Inisiatif Individu yaitu memiliki kontribusi sebesar 33,8 %.

5.2 Saran

1. RSI Siti Hajar Sidoarjo telah menerapkan Budaya Organisasi yang cukup baik sebagai acuan dalam bekerja. Diharapkan kedepannya, penerapan Budaya Organisasi lebih ditingkatkan lagi agar benar-benar meresap dan pegawai mau memahami arti dari budaya organisasi.
2. Kinerja Pegawai RSI Siti Hajar Sidoarjo juga mendukung karena turut dipengaruhi oleh budaya organisasi yang positif yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Semoga kinerja pegawai tetap dapat dipertahankan dan harus lebih ditingkatkan lagi demi tercapainya kinerja pegawai yang berkualitas.
3. sebaiknya dilakukan program untuk meningkatkan kemampuan skill dan keterampilan IT untuk meningkatkan keprofesionalisme pegawai dalam melaksanakan pelayanan publik guna mendukung visi dan misi RSI Siti Hajar Sidoarjo sebagai RSI nomor 1 Di Indonesia dan Rumah Sakit bertaraf Internasional.

4. Setengah jumlah dari pegawai RSI Siti Hajar Sidoarjo seluruhnya didominasi oleh pegawai yang berpengalaman di bidangnya, artinya diharapkan pegawai mau memberikan pengalaman dan mau mengayomi pegawai yang lebih muda agar dapat mengadopsi nilai- nilai positif. Supaya pegawai yang lebih muda dapat mengadopsi penerus-penerus organisasi atau instansi tersebut.



DAFTAR PUSTAKA

- Abyad, Suharizza (2013) *Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Bappeda Kabupaten Kutai Kartanegara*. Vol 2, No 1, 2013. Fakultas ISIPOL Jurusan Ilmu Administrasi Negara Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda. Kalimantan Timur
- Al-qur'an dan Terjemahan
- Al- Hadits dan Terjemahan
- Amirullah, (2002). *Perilaku Konsumen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, S.(2002). *Metodologi Penelitian*. Penerbit PT. Rineka Cipta. Jakarta
- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Asnawi, Nur., Masyhuri. (2011). *Metodologi Riset Manajemen Pemasaran*. Malang: UIN-Maliki Press
- Azwar Asrul, *Menjaga Mutu Pelayanan Kesehatan*, Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Azwar Asrul, *Pengantar Administrasi Kesehatan*. PT. Binarupa Aksara. Edisi Ketiga. Tahun 1996
- Cartwright, Jeff. (1999). *Cultural Tarnsformation*. London: Pearson Education Limited,
- Cherrington,D.,(1989), *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*, Boston: Alyn and Bacon
- Deal,T.E and A.A. Kennedy,(1998), *New Corporate Culture*, Cambridge,mass: Perseus Publishing
- Ghozali, Imam. (2009), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, (Cetakan ke IV). Semarang:Badan Penerbit UNDIP
- Gujarati, D., 2004. *Basic Econometric*. Mc-Grawhill, New York
- Hasibuan, Malayu S.P. (2007), *Organisasi dan Motivasi; Dasar Peningkatan Produktivitas*, Jakarta: Bumi Aksara, , cet. ke-5
- Hasibuan, Malayu S.P. (1991) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasara dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta:CV. Hati Mas Agung

<https://dinysabila.wordpress.com/2014/01/16/skala-pengukuran-dan-instrumen-penelitian/>

Jacob, Nina . *Intercultural Management*. London: Kogan page,2003

Jaffe, D.,(2001), *Organization Theory*, New Yor : McGraw Hill International edition

Keputusan Menteri Keuangan RI No. &40/KMK.00/1989

Koesmono, Teman (2005).'' *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja karyawan pada Sektor Industri Pengolahan kayu Skala Menengah di Jawa Timur: Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol 7, No 2. September

Kotter,Robert and James L Haskett (1992). *Corporate culture and Performance*.New York: The Free Press,

Kreitner, Robert and Angelo Kinicki (2001). *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw-Hill Higher Education,

Likert, R. (1932). *A Technique for the Measurement of Attitudes*. *Archives of Psychology*, 140, 1-55.

Melina dan Ratnawati (2012). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, September 2012, Hal.170 – 187 ISSN: 1412-3126

Mudjab Mahali, *Asbabun NUzul Studi Pendalaman Al-Qur'an (Al-Fatihah-An-Nisa)*, CV. Rajawali, Jakarta, 1989, hlm. 11-12

Ouchi, William G,(1981), *Theory Z: How American Bissiness Can Meet the Japanese Challenge*. California: addison-Weasley Publishing Company

Pace, Wayne ; Faules, Don F. 2001, *Komunikasi Organisasi*, penerjemah Deddy Mulyana, Bandung : PT Remaja Rosdakarya

Pratama, Yoga (2012). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Keccamatan Nanggung Kabupaten Bogor*

Prima Nugraha (2010). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Seketariat Daerah Kabupaten Kediri Sumatra Utara*.

Riduwan. (2007) , *Skala Pengukumn Variabel - Variabel Penelitian*, Cetakan Keempat. Bandung: Alfabeta.

Ridwan & Sunarto, H. (2009). *Pengantar Statistika Untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi Komunikasi dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

- Robbins, Stephen P. (1998) *Organizational Behaviour*. New Jersey, New York : Prentice Hall International Inc.
- Robbins, Stephen P.(2003) *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International.Inc.,
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed, San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Schein, Edgar H. (1997) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass,
- Silalahi, Ulbert. 2002. *Studi Tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori dan Dimensi*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Soedjono (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*. Jurnal Manajeme & Kewirausahaan, Vol. 7, No.1, Maret 2005:22-47
- Sulistiyani. T, Ambar (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia “Konsep, Teori, dan penembangan dalam konteks organisasi publik”*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sutrisni. Edy (2010) . *Budaya Organisasi*. Jakarta: kencana, ed . Cet 1
- Sobirin, Ahmad (2007). *Budaya Organisasi: pengertian , makna dan aplikasinya dalam kehidupan organisasi*, Yogyakarta: UPP
- Stoner, James A. F. and Edward R. Freeman. 1994. *Manajemen*. Jilid 2, Edisi Kelima. Alih Bahasa: Wilhelmus W. Bakowatun dan Benyamin Molan. Editor: Heru Sutejo. Jakarta : Intermedia
- Tan, victor S.L.(2002) *Changing your corporate Culture*. Singapore: Times Books Interntional,
- Tika, Pabundu (2008). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Vecchio, Rober P. (1995) *Organizational Behavior*. Orlando : Harcurt Brace & Company,
- Want, Jerome. *Corporate Culture*. New York: St. Martin’s Press, 2007
- Wibowo (2010). *Budaya organisasi: sebuah kebutuhan untuk meninggalkan kinerja jangka panjang*, Jakarta: Raja Grafindo
- Zwell, Michael (2002). *Creating a Culture of Competence*. New York : John Wiley & Sons, Inc

Lampiran I : Instrumen Penelitian



**JURUSAN MANAJEMEN
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

Bapak/Ibu/Sdr (i) yang terhormat,

Guna penyusunan skripsi dalam rangka memenuhi syarat untuk dapat menyelesaikan program S1 pada Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, diperlukan data-data dan informasi-informasi yang mendukung dalam penelitian ini. Demi tercapainya tujuan penelitian mohon kesediaan dari Bapak/Ibu untuk mengisi angket atau daftar pertanyaan yang telah disediakan (terlampir berikut ini). Kuesioner dan hasil penelitian ini tidak akan dipublikasikan dan dijamin kerahasiaanya, karena data ini hanya murni digunakan untuk kepentingan penelitian dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan.

Kemudian atas kesediaan Bapak/Ibu, yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi angket penelitian ini, penyusun mengucapkan banyak terimakasih dan mohon maaf apabila ada pertanyaan yang tidak berkenan di hati Bapak/Ibu/Saudara.

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :(boleh dirahasiakan)

2. Jenis Kelamin

a. Laki-laki

b. Perempuan

3. Usia

a. <20 tahun

b. 21-30 tahun

c. 31-40 tahun

d. 41-50

e. >50 tahun

4. Pendidikan

a. SLTP

d. D3

b. SMU

e. Sarjana (S1)

c. D1

f. Pasca Sarjana (S2 & S3)

5. Lamanya bekerja

a. 1-5 tahun

b. 6-10 tahun

c. >10 tahun

PETUNJUK PENGISIAN

Untuk pertanyaan dibawah ini pilihlah salah satu jawaban yang menurut anda paling tepat dengan menyilang (√) di kolom huruf pilihan yang tersedia, isilah jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Keterangan : STS = Sangat Tidak Setuju
 TS = Tidak Setuju
 CS = Cukup Setuju
 S = Setuju
 SS = Sangat Setuju

| No | Pernyataan Budaya Organisasi (X) | SS | S | CS | TS | STS |
|--------------------------------|---|----|---|----|----|-----|
| Inisiatif Individu (X1) | | | | | | |
| 1. | Organisasi mendorong anada untuk menciptakan ide atau gagasan baru dalam melaksanakan tugas. | | | | | |
| 2. | Anda bekerja mendapatkan kebebasan dalam mengungkapkan pendapat dalam bekerja. | | | | | |
| 3. | Organisasi memberikan kesempatan pegawai berinisiatif dalam melakukan pekerjaan. | | | | | |
| Pengarahan(X2) | | | | | | |
| 4. | Organisasi merumuskan sasaran dan standar kerja dengan sangat jelas. | | | | | |
| 5. | Pegawai mampu memahami sasaran dan standar kerja organisasi . | | | | | |
| 6. | Pimpinan memberikan pengarahan berkala tentang pencapaian perusahaan dan kinerja organisasi | | | | | |
| Integrasi (X3) | | | | | | |
| 7. | Organisasi mendorong agar sesama rekan kerja ada saling percaya dan yakin dalam hubungan kerja. | | | | | |

| | | | | | | |
|--------------------------------|---|--|--|--|--|--|
| 8. | Organisasi mendorong anda agar mengutamakan koordinasi dengan atasan maupun bawahan di dalam bekerja. | | | | | |
| 9. | Manajemen mampu menyatukan unit-unit kerja yang ada untuk bekerja secara terkoordinasi. | | | | | |
| Dukungan Manajemen (X4) | | | | | | |
| 10. | Keputusan-keputusan yang diambil Manajemen mempertimbangkan orang-orang di dalamnya. | | | | | |
| 11. | Manajemen memberikan kesempatan dalam mengembangkan keahlian dengan pelaksanaan pendidikan dan latihan bagi pegawai. | | | | | |
| 12. | Atasan memberikan dukungan dan bantuan kepada pegawai dalam bekerja | | | | | |
| Pengawasan (X5) | | | | | | |
| 13. | Pengawasan dilakukan untuk mencapai kode etik Rumah sakit sesuai dengan nilai-nilai agama Islam. | | | | | |
| 14. | Pengawasan dilakukan untuk menilai langsung perilaku pegawai dalam bekerja. | | | | | |
| 15. | Manajemen merumuskan peraturan-peraturan yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai dengan sangat jelas. | | | | | |
| Pola Komunikasi (X6) | | | | | | |
| 16. | Pola komunikasi yang terjalin antara bawahan dan atasan diperusahaan meningkatkan hubungan emosional di dalam organisasi. | | | | | |
| 17. | Pola komunikasi dalam organisasi tidak dibatasi hirarki yang formal. | | | | | |
| 18. | Kebijakan yang diambil atasan di sosialisasikan kepada bawahan | | | | | |

| No | Pernyataan Variabel Kinerja (Y) | SS | S | N | TS | STS |
|----|---|----|---|---|----|-----|
| 1. | Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang sudah di tentukan. | | | | | |
| 2. | Saya mampu menyelesaikan tugas dan pekerjaan dengan target yang sudah ditentukan | | | | | |
| 3. | Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang sudah ditentukan | | | | | |
| 4. | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa ada pengawasan. | | | | | |
| 5. | Saya tidak dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa adanya kerja sama dengan rekan kerja | | | | | |

Lampiran 2 : Karakteristik Responden

| Pendidikan | | | | Usia | | | | |
|------------|---------|-----------|---------|---------------|-------------|-----------|---------|---------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | | Frequency | Percent | Valid Percent |
| Valid | SLTP | 1 | .5 | .5 | <20 Tahun | 5 | 2.4 | 2.4 |
| | SMU | 33 | 16.1 | 16.1 | 21-30 Tahun | 67 | 32.7 | 32.7 |
| | D3 | 109 | 53.2 | 53.2 | 31-40 Tahun | 68 | 33.2 | 33.2 |
| | S1 | 60 | 29.3 | 29.3 | 41-50 Tahun | 57 | 27.8 | 27.8 |
| | S1 & S3 | 2 | 1.0 | 1.0 | >50 Tahun | 8 | 3.9 | 3.9 |
| | Total | 205 | 100.0 | 100.0 | Total | 205 | 100.0 | 100.0 |

| Lama Bekerja | | | | | |
|--------------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1-5 Tahun | 69 | 33.7 | 33.7 | 33.7 |
| | 6-10 Tahun | 26 | 12.7 | 12.7 | 46.3 |
| | >10 Tahun | 110 | 53.7 | 53.7 | 100.0 |
| | Total | 205 | 100.0 | 100.0 | |

| Jenis Kelamin | | | | | |
|---------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Laki-Laki | 48 | 23.4 | 23.4 | 23.4 |
| | Perempuan | 157 | 76.6 | 76.6 | 100.0 |
| | Total | 205 | 100.0 | 100.0 | |

Lampiran 3: Uji Validitas dan Realibilitas

Correlations

| | | Inisiatif Individu |
|------|---------------------|--------------------|
| X1.1 | Pearson Correlation | .743** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 205 |
| X1.2 | Pearson Correlation | .836** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 205 |
| X1.3 | Pearson Correlation | .728** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 205 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

| | | Integrasi |
|------|---------------------|-----------|
| X3.1 | Pearson Correlation | .784** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 205 |
| X3.2 | Pearson Correlation | .821** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 205 |
| X3.3 | Pearson Correlation | .755** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 205 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

| | | Pengarahan |
|------|---------------------|------------|
| X2.1 | Pearson Correlation | .845** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 205 |
| X2.2 | Pearson Correlation | .796** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 205 |
| X2.3 | Pearson Correlation | .822** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 205 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

| | | Dukungan Manajemen |
|------|---------------------|--------------------|
| X4.1 | Pearson Correlation | .764** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 205 |
| X4.2 | Pearson Correlation | .839** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 205 |
| X4.3 | Pearson Correlation | .826** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 205 |

Correlations

| | | Dukungan Manajemen |
|------|---------------------|--------------------|
| X4.1 | Pearson Correlation | .764** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 205 |
| X4.2 | Pearson Correlation | .839** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 205 |
| X4.3 | Pearson Correlation | .826** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 205 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

| | | Pola Komunikasi |
|------|---------------------|-----------------|
| X6.1 | Pearson Correlation | .748** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 205 |
| X6.2 | Pearson Correlation | .848** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 205 |
| X6.3 | Pearson Correlation | .627** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 205 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

]

Correlations

| | | Pengawasan |
|------|---------------------|------------|
| X5.1 | Pearson Correlation | .761** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 205 |
| X5.2 | Pearson Correlation | .848** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 205 |
| X5.3 | Pearson Correlation | .723** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 205 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

| | | Kinerja Pegawai |
|----|---------------------|-----------------|
| Y1 | Pearson Correlation | .801** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 205 |
| Y2 | Pearson Correlation | .826** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 205 |
| Y3 | Pearson Correlation | .808** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 205 |
| Y4 | Pearson Correlation | .742** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 205 |

| | | |
|----|---------------------|--------|
| | N | 205 |
| Y5 | Pearson Correlation | .664** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 205 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Realibilitas

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 205 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 205 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .751 | 7 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Inisiatif Individu | 82.80 | 36.622 | .540 | .706 |
| Pengarahan | 82.64 | 38.485 | .442 | .727 |
| Integrasi | 82.34 | 37.471 | .517 | .712 |
| Dukungan Manajemen | 82.56 | 36.875 | .482 | .718 |
| Pengawasan | 82.36 | 38.830 | .441 | .727 |

| | | | | |
|-----------------|-------|--------|------|------|
| Pola Komunikasi | 83.18 | 37.645 | .545 | .708 |
| Kinerja Pegawai | 74.12 | 33.114 | .402 | .755 |

Scale Statistics

| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 95.00 | 48.363 | 6.954 | 7 |



Lampiran 4: Uji Asumsi Klasik

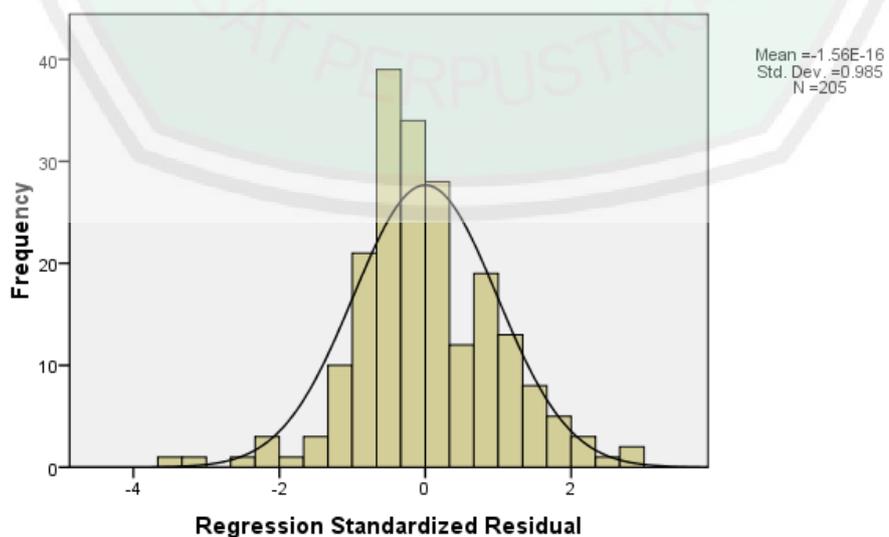
Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

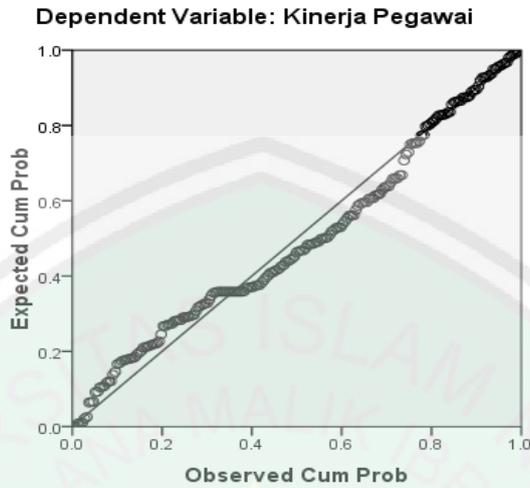
| | | Unstandardized Residual |
|---------------------------------|----------------|-------------------------|
| N | | 205 |
| Normal Parameters ^a | Mean | .0000000 |
| | Std. Deviation | 1.95597049 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .070 |
| | Positive | .070 |
| | Negative | -.065 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 1.002 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .268 |
| a. Test distribution is Normal. | | |

Histogram

Dependent Variable: Kinerja Pegawai



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Uji Autokorelasi

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | .476 ^a | .227 | .203 | 1.985 | 1.666 |

a. Predictors: (Constant), Pola Komunikasi, Inisiatif Individu, Pengarahan, Pengawasan, Integrasi, Dukungan Manajemen

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Runs Test

| | Unstandardized Residual |
|-------------------------|-------------------------|
| Test Value ^a | .0000000 |
| Cases < Test Value | 114 |
| Cases >= Test Value | 91 |
| Total Cases | 205 |
| Number of Runs | 93 |
| Z | -1.306 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .191 |

Bahwa Nilai sig 0.0191 lebih kecil dari pada 0.05

a. Mean

Uji Heteroskedatisitas

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | -.585 | 1.844 | | -.317 | .751 |
| | Inisiatif Individu | 1.555 | .831 | .153 | 1.872 | .063 |
| | Pengarahan | -.069 | .071 | -.077 | -.970 | .333 |
| | Integrasi | -.075 | .078 | -.083 | -.971 | .333 |
| | Dukungan Manajemen | -.011 | .072 | -.013 | -.150 | .881 |
| | Pengawasan | -.071 | .074 | -.076 | -.958 | .339 |
| | Pola Komunikasi | .086 | .083 | .090 | 1.034 | .303 |

a. Dependent Variable: ABS_1

Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja Pegawai



Bahwa titik menyebar diatas angka 0 dan dibawah angka 0

Uji Multikolonieritas

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Correlations | | | Collinearity Statistics | |
|-------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|--------------|---------|-------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Zero-order | Partial | Part | Tolerance | VIF |
| | | | | | | | | | | | |
| 1 | (Constant) | 9.038 | 1.816 | | 4.976 | .000 | | | | | |
| | Inisiatif Individu | .512 | .111 | .338 | 4.631 | .000 | .401 | .313 | .289 | .735 | 1.360 |
| | Pengarahan | -.030 | .111 | -.019 | -.268 | .789 | .201 | -.019 | -.017 | .769 | 1.300 |
| | Integrasi | .027 | .120 | .017 | .221 | .825 | .225 | .016 | .014 | .678 | 1.475 |
| | Dukungan Manajemen | -.088 | .112 | -.062 | -.789 | .431 | .190 | -.056 | -.049 | .643 | 1.555 |
| | Pengawasan | .231 | .114 | .144 | 2.021 | .045 | .300 | .142 | .126 | .771 | 1.297 |
| | Pola Komunikasi | .322 | .129 | .193 | 2.495 | .013 | .310 | .175 | .156 | .650 | 1.538 |

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Lampiran 5 : Analisis Regresi

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | .476 ^a | .227 | .203 | 1.985 | 1.666 |

a. Predictors: (Constant), Pola Komunikasi, Inisiatif Individu, Pengarahan, Pengawasan, Integrasi, Dukungan Manajemen

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 228.723 | 6 | 38.120 | 9.671 | .000 ^a |
| | Residual | 780.467 | 198 | 3.942 | | |
| | Total | 1009.190 | 204 | | | |

a. Predictors: (Constant), Pola Komunikasi, Inisiatif Individu, Pengarahan, Pengawasan, Integrasi, Dukungan Manajemen b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Correlations | | |
|-------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|--------------|---------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Zero-order | Partial | Part |
| 1 | (Constant) | 9.038 | 1.816 | | 4.976 | .000 | | | |
| | Inisiatif Individu | .512 | .111 | .338 | 4.631 | .000 | .401 | .313 | .289 |
| | Pengarahannya | -.030 | .111 | -.019 | -.268 | .789 | .201 | -.019 | -.017 |
| | Integrasi | .027 | .120 | .017 | .221 | .825 | .225 | .016 | .014 |
| | Dukungan Manajemen | -.088 | .112 | -.062 | -.789 | .431 | .190 | -.056 | -.049 |
| | Pengawasan | .231 | .114 | .144 | 2.021 | .045 | .300 | .142 | .126 |
| | Pola Komunikasi | .322 | .129 | .193 | 2.495 | .013 | .310 | .175 | .156 |

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Residuals Statistics^a

| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
|-----------------------------------|---------|---------|-------|----------------|-----|
| Predicted Value | 18.18 | 23.64 | 20.88 | 1.059 | 205 |
| Std. Predicted Value | -2.555 | 2.606 | .000 | 1.000 | 205 |
| Standard Error of Predicted Value | .170 | .717 | .350 | .109 | 205 |
| Adjusted Predicted Value | 18.02 | 23.77 | 20.88 | 1.059 | 205 |
| Residual | -7.058 | 5.530 | .000 | 1.956 | 205 |
| Std. Residual | -3.555 | 2.785 | .000 | .985 | 205 |
| Stud. Residual | -3.616 | 2.862 | .000 | 1.004 | 205 |
| Deleted Residual | -7.303 | 5.838 | .001 | 2.031 | 205 |
| Stud. Deleted Residual | -3.732 | 2.915 | .000 | 1.012 | 205 |
| Mahal. Distance | .506 | 25.621 | 5.971 | 4.269 | 205 |
| Cook's Distance | .000 | .065 | .006 | .010 | 205 |
| Centered Leverage Value | .002 | .126 | .029 | .021 | 205 |

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Lampiran 6 : Foto Penelitian



Pembagian Kuesioner kepada pegawai



Kegiatan Wawancara



Proses Wawancara



Kegiatan Pegawai RSI Siti Hajar Sidoarjo

Lampiran 8: Diskripstif variabel

X1.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 1 | .5 | .5 | .5 |
| | 3 | 15 | 7.3 | 7.4 | 7.8 |
| | 4 | 122 | 59.5 | 59.8 | 67.6 |
| | 5 | 66 | 32.2 | 32.4 | 100.0 |
| | Total | 204 | 99.5 | 100.0 | |
| Missing | System | 1 | .5 | | |
| Total | | 205 | 100.0 | | |

X1.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 4 | 2.0 | 2.0 | 2.0 |
| | 3 | 35 | 17.1 | 17.1 | 19.0 |
| | 4 | 128 | 62.4 | 62.4 | 81.5 |
| | 5 | 38 | 18.5 | 18.5 | 100.0 |
| | Total | 205 | 100.0 | 100.0 | |

X1.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 3 | 1.5 | 1.5 | 1.5 |
| | 3 | 35 | 17.1 | 17.1 | 18.5 |
| | 4 | 129 | 62.9 | 62.9 | 81.5 |
| | 5 | 38 | 18.5 | 18.5 | 100.0 |
| | Total | 205 | 100.0 | 100.0 | |

X2.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 1 | .5 | .5 | .5 |
| | 3 | 21 | 10.2 | 10.2 | 10.7 |
| | 4 | 136 | 66.3 | 66.3 | 77.1 |
| | 5 | 47 | 22.9 | 22.9 | 100.0 |
| Total | | 205 | 100.0 | 100.0 | |

X2.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 22 | 10.7 | 10.7 | 10.7 |
| | 4 | 135 | 65.9 | 65.9 | 76.6 |
| | 5 | 48 | 23.4 | 23.4 | 100.0 |
| Total | | 205 | 100.0 | 100.0 | |

X2.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 25 | 12.2 | 12.2 | 12.2 |
| | 4 | 132 | 64.4 | 64.4 | 76.6 |
| | 5 | 48 | 23.4 | 23.4 | 100.0 |
| Total | | 205 | 100.0 | 100.0 | |

X3.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 1 | .5 | .5 | .5 |
| | 3 | 14 | 6.8 | 6.8 | 7.3 |
| | 4 | 119 | 58.0 | 58.0 | 65.4 |
| | 5 | 71 | 34.6 | 34.6 | 100.0 |
| | Total | 205 | 100.0 | 100.0 | |

X3.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 16 | 7.8 | 7.8 | 7.8 |
| | 4 | 127 | 62.0 | 62.0 | 69.8 |
| | 5 | 62 | 30.2 | 30.2 | 100.0 |
| | Total | 205 | 100.0 | 100.0 | |

X3.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 2 | 1.0 | 1.0 | 1.0 |
| | 3 | 18 | 8.8 | 8.8 | 9.8 |
| | 4 | 129 | 62.9 | 62.9 | 72.7 |
| | 5 | 56 | 27.3 | 27.3 | 100.0 |
| | Total | 205 | 100.0 | 100.0 | |

X4.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 2 | 1.0 | 1.0 | 1.0 |
| | 3 | 27 | 13.2 | 13.2 | 14.1 |
| | 4 | 133 | 64.9 | 64.9 | 79.0 |
| | 5 | 43 | 21.0 | 21.0 | 100.0 |
| | Total | 205 | 100.0 | 100.0 | |

X4.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 1 | .5 | .5 | .5 |
| | 3 | 18 | 8.8 | 8.8 | 9.3 |
| | 4 | 116 | 56.6 | 56.6 | 65.9 |
| | 5 | 70 | 34.1 | 34.1 | 100.0 |
| | Total | 205 | 100.0 | 100.0 | |

X4.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 4 | 2.0 | 2.0 | 2.0 |
| | 3 | 22 | 10.7 | 10.7 | 12.7 |
| | 4 | 121 | 59.0 | 59.0 | 71.7 |
| | 5 | 58 | 28.3 | 28.3 | 100.0 |
| | Total | 205 | 100.0 | 100.0 | |

X5.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 16 | 7.8 | 7.8 | 7.8 |
| | 4 | 129 | 62.9 | 62.9 | 70.7 |
| | 5 | 60 | 29.3 | 29.3 | 100.0 |
| | Total | 205 | 100.0 | 100.0 | |

X5.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 20 | 9.8 | 9.8 | 9.8 |
| | 4 | 121 | 59.0 | 59.0 | 68.8 |
| | 5 | 64 | 31.2 | 31.2 | 100.0 |
| | Total | 205 | 100.0 | 100.0 | |

X5.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 1 | .5 | .5 | .5 |
| | 3 | 16 | 7.8 | 7.8 | 8.3 |
| | 4 | 126 | 61.5 | 61.5 | 69.8 |
| | 5 | 62 | 30.2 | 30.2 | 100.0 |
| | Total | 205 | 100.0 | 100.0 | |

X6.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 3 | 1.5 | 1.5 | 1.5 |
| | 3 | 39 | 19.0 | 19.0 | 20.5 |
| | 4 | 137 | 66.8 | 66.8 | 87.3 |
| | 5 | 26 | 12.7 | 12.7 | 100.0 |
| | Total | 205 | 100.0 | 100.0 | |

X6.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 5 | 2.4 | 2.4 | 2.4 |
| | 3 | 48 | 23.4 | 23.4 | 25.9 |
| | 4 | 134 | 65.4 | 65.4 | 91.2 |
| | 5 | 18 | 8.8 | 8.8 | 100.0 |
| | Total | 205 | 100.0 | 100.0 | |

X6.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 1 | .5 | .5 | .5 |
| | 3 | 11 | 5.4 | 5.4 | 5.9 |
| | 4 | 148 | 72.2 | 72.2 | 78.0 |
| | 5 | 45 | 22.0 | 22.0 | 100.0 |
| | Total | 205 | 100.0 | 100.0 | |

Y1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 13 | 6.3 | 6.3 | 6.3 |
| | 4 | 128 | 62.4 | 62.4 | 68.8 |
| | 5 | 64 | 31.2 | 31.2 | 100.0 |
| | Total | 205 | 100.0 | 100.0 | |

Y2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 13 | 6.3 | 6.3 | 6.3 |
| | 4 | 135 | 65.9 | 65.9 | 72.2 |
| | 5 | 57 | 27.8 | 27.8 | 100.0 |
| | Total | 205 | 100.0 | 100.0 | |

Y3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 18 | 8.8 | 8.8 | 8.8 |
| | 4 | 135 | 65.9 | 65.9 | 74.6 |
| | 5 | 52 | 25.4 | 25.4 | 100.0 |
| | Total | 205 | 100.0 | 100.0 | |

Y4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 1 | .5 | .5 | .5 |
| | 3 | 16 | 7.8 | 7.8 | 8.3 |
| | 4 | 135 | 65.9 | 65.9 | 74.1 |
| | 5 | 53 | 25.9 | 25.9 | 100.0 |

Y4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 1 | .5 | .5 | .5 |
| | 3 | 16 | 7.8 | 7.8 | 8.3 |
| | 4 | 135 | 65.9 | 65.9 | 74.1 |
| | 5 | 53 | 25.9 | 25.9 | 100.0 |
| Total | | 205 | 100.0 | 100.0 | |

Y5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 2 | 1.0 | 1.0 | 1.0 |
| | 2 | 1 | .5 | .5 | 1.5 |
| | 3 | 23 | 11.2 | 11.2 | 12.7 |
| | 4 | 131 | 63.9 | 63.9 | 76.6 |
| | 5 | 48 | 23.4 | 23.4 | 100.0 |
| Total | | 205 | 100.0 | 100.0 | |