

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, *TEAMWORK* DAN DISIPLIN  
KERJA TERHADAP KINERJA RUMAH SAKIT UMUM  
DAERAH BANGIL KABUPATEN PASURUAN**

**Syahrudin Romadhoni dan Gogi Kurniawan**

STIE Yayasan Palapa Nusantara Surabaya

email : gogi@stieyapan.ac.id

**ABSTRAK**

*Era globalisasi telah menjangkau ke berbagai aspek kehidupan. Dalam era globalisasi saat ini totalitas sangat diperlukan dalam menghasilkan suatu produk dan jasa dengan kualitas terbaik. Kualitas terbaik akan diperoleh dengan melakukan upaya perbaikan secara terus-menerus terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan. Agar sebuah perusahaan dapat memiliki keunggulan dalam skala global, maka perusahaan harus mampu melakukan kinerja lebih baik dalam rangka menghasilkan barang maupun jasa yang berkualitas tinggi. Perusahaan dapat unggul dalam persaingan global yaitu dengan kualitas (*quality*). Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi harapan. Tanpa adanya kualitas, seberapa besarpun kuantitas yang dihasilkan tidak akan pernah berhasil untuk mencapai hasil yang diinginkan. Tujuan pada penelitian ini adalah : untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, *teamwork* dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Bangil Kabupaten Pasuruan.*

*Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Bangil Kabupaten Pasuruan berjumlah 188 karyawan. Dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.*

*Kesimpulan hasil penelitian ini adalah : (1) Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan ; (2) Terdapat pengaruh *teamwork* terhadap kinerja karyawan ; (3) Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.*

*Kata kunci : kepemimpinan, *teamwork*, disiplin kerja, kinerja karyawan*

**PENDAHULUAN**

Era globalisasi telah menjangkau ke berbagai aspek kehidupan. Dalam era globalisasi saat ini totalitas sangat diperlukan dalam menghasilkan suatu produk dan jasa dengan kualitas terbaik. Kualitas terbaik akan diperoleh dengan melakukan upaya perbaikan secara terus-menerus terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan. Agar sebuah perusahaan dapat memiliki keunggulan dalam skala global, maka perusahaan harus mampu melakukan kinerja lebih baik dalam rangka menghasilkan barang maupun jasa yang berkualitas tinggi. Perusahaan dapat unggul dalam persaingan global yaitu dengan kualitas (*quality*). Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi harapan. Tanpa adanya kualitas, seberapa besarpun kuantitas yang dihasilkan tidak akan pernah berhasil untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Rumah Sakit merupakan suatu organisasi yang mengelola jasa pelayanan kesehatan secara menyeluruh. Di dalam organisasinya banyak terdapat aktivitas yang diselenggarakan oleh petugas berbagai jenis profesi, baik profesi medik, paramedik maupun non-medik. Untuk dapat menjalankan fungsinya sebagai pengelola pelayanan kesehatan, diperlukan suatu sistem manajemen menyeluruh yang dimulai dari proses perencanaan strategik. baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek. Keberhasilan kinerja rumah sakit sama halnya pada organisasi atau perusahaan lainnya yaitu bukan hanya pada fasilitas yang canggih dan modern saja akan tetapi sumber daya manusia yang berkualitas dan mempunyai daya kompetensi tinggi.

Secara umum pegawai merupakan orang yang bekerja dalam lingkungan organisasi yang mencakup pimpinan dan pelaksana (Nawawi, 2015:15). Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang

dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran (Handoko, 2016:294). Kepemimpinan memiliki dua aspek yaitu: pertama adalah kelebihan individual teknik kepemimpinan. Seseorang yang memiliki kondisi fisik yang baik, memiliki ketrampilan yang tinggi, menguasai teknologi, memiliki persepsi yang tepat, memiliki pengetahuan yang luas, memiliki ingatan yang baik serta imajinasi yang meyakinkan akan mampu memimpin bawahan. Kedua adalah keunggulan pribadi dalam hal ketegasan, keuletan, kesadaran, dan keberhasilan (Siswanto, 2017:154).

Selanjutnya, dalam mewujudkan kerja tim yang solid, tentu perlu dikembangkan kerja sama, kepercayaan dan kekompakan. Kerja sama yang dibangun masih belum maksimal, hal ini masih terdapatnya anggota tim bekerja secara individu. Demikian pula tanggung jawab pekerjaan masih dilaksanakan secara perseorangan, hal ini karena interaksi anggota dalam tim masih kurang. Dalam pemberian pekerjaan, pimpinan tim masih belum memberikan tanggung jawab seutuhnya kepada anggota. Hal ini disebabkan adanya kekhawatiran anggota belum mampu menjalankannya. Pemberian tugas diberikan kepada anggota tim yang dipercaya mampu menjalankannya.

Aspek lainnya adalah adanya disiplin kerja. Menurut Sutrisno (2016:86) disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya.

Kinerja merupakan suatu hasil yang ingin dicapai organisasi/ perusahaan manapun baik itu organisasi profit maupun non profit. Organisasi yang baik adalah organisasi yang mampu menghasilkan kinerja yang baik. Dalam mewujudkan kinerja yang baik itu pula, diperlukan beberapa aspek penting pendukung seperti adanya disiplin dari SDM yang berada dalam organisasi tersebut.

Tujuan pada penelitian ini adalah : untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, teamwork dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Bangil Kabupaten Pasuruan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

Sutrisno (2016:30) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah cara seseorang menggunakan dominasi dan memiliki keyakinan diri untuk mempengaruhi dan menampilkan moralitas tinggi kepada bawahannya.

Menurut Hasibuan (2015:170) kepemimpinan (*leadership*) adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2015:123) merumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Keberadaan seorang pemimpin dengan kepemimpinan yang tepat sangat dibutuhkan untuk mengkoordinir organisasi pemerintah serta mengarahkan pegawai dalam melaksanakan aktivitasnya. Fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangun motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan (Hardjanti, 2016)

Menurut Mangkunegara (2015:123) kepemimpinan yang efektif tergantung pada landasan manajerial yang kokoh. Dan terdapat lima landasan kepemimpinan yang kokoh, yaitu cara berkomunikasi, cara memberikan motivasi, kemampuan memimpin, kemampuan mengambil keputusan, dan kekuasaan positif. Ada beberapa karakteristik pemimpin yang efektif, diantaranya :

1. Memiliki kebutuhan kekuasaan yang efektif. Kebutuhan akan kekuasaan mencerminkan keinginan seorang individu untuk mempengaruhi, membimbing, mengajar, atau mendorong orang lain untuk berprestasi. Orang dengan kebutuhan kekuasaan yang tinggi suka untuk bekerja dan peduli dengan disiplin dan penghargaan diri.

2. Menggunakan kekuasaan untuk pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin memiliki pengaruh terhadap kegiatan-kegiatan perusahaan berdasarkan kekuasaan untuk memperkejakan, memecat, menertibkan, menaikkan pangkat, dan menaikkan gaji karyawan semata-mata agar tujuan organisasi tercapai.
3. Gaya kepemimpinan yang partisipatif. Kepemimpinan ini melibatkan bawahan dalam perundingan dan menggunakan saran-saran mereka sebelum membuat keputusan.
4. Tidak mengkonsentrasikan diri untuk mengembangkan hubungan yang akrab dengan orang lain, hal ini untuk menghindari terjadinya subjektifitas pemimpin terhadap bawahannya.

Pemimpin yang kuat dapat mengetahui bagaimana kondisi objektif dari karyawannya dalam melakukan setiap pekerjaan. Dengan cara demikian pemimpin dapat mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

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

Gomes (2017:54) menyatakan bahwa “Kerja tim adalah kegiatan yang dilakukan kelompok pekerja yang berfungsi sebagai satu unit, biasanya hampir tanpa supervisi, untuk mengerjakan tugas-tugas, fungsi-fungsi dan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan”. Selanjutnya Dewi (2016:83) berpendapat ”Kerja tim (*teamwork*) adalah bentuk khusus kelompok kerja yang harus diorganisasi dan dikelola secara berbeda dengan bentuk kelompok kerja lain. Tim beranggotakan orang-orang yang dikoordinasi untuk bekerja bersama. Terjadi saling ketergantungan yang kuat satu sama lain untuk mencapai sebuah tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas. Dengan bekerja dalam tim diharapkan hasilnya melebihi jika dikerjakan secara perorangan”.

Pada suatu perusahaan dengan jumlah orang yang sama, mengerjakan tugas yang sama dengan teknologi yang sama, berhasil meningkatkan produktivitas secara dramatis dengan menetapkan iklim di mana orang bersedia memberikan yang terbaik dari yang dimilikinya dan bekerja bersama di dalam tim. Hasil kerja tidak seperti kelompok yang oleh sebagian pimpinan dinilai hasilnya baik, sebuah tim bisa menjadi tidak lagi seperti biasa, artinya bisa istimewa, atau sebagai hasil yang dramatis.

West (2015:79) merinci ada 4 (empat) kekuatan dalam membangun tim yang efektif, yaitu :

1. Kelompok hendaknya mempunyai tugas-tugas yang menarik secara intrinsik agar berhasil. Anggota tim akan bekerja lebih keras jika tugas-tugas yang harus dikerjakannya secara intrinsik menarik minat, memotivasi, menantang, dan menyenangkan.
2. Individu seharusnya merasa dirinya penting bagi nasib kelompok. Satu hal yang akan menjadikan anggota tim bahwa kerjanya sangat penting bagi kelangsungan nasib kelompoknya adalah melalui penggunaan teknik penjelasan peran (*role clarification*) dan negosiasi (*negotiation*).
3. Kontribusi individual seharusnya sangat diperlukan, unik, dan teruji. Dampak keengganan sosial sangat berkurang pada anggota tim yang merasa kerja mereka bermanfaat bagi keberhasilan tim secara menyeluruh.
4. Seharusnya ada tujuan tim yang jelas dengan umpan balik kinerja yang tetap. Penting bagi para individu mempunyai tujuan yang jelas dan umpan balik kinerja (*performance feedback*) yang sama pentingnya bagi tim secara keseluruhan.

Selanjutnya Williams (2015:86) membagi ada 5 (lima) hal yang menunjukkan peranan anggota dalam membangun kerja tim yang efektif, yaitu :

1. Para anggota mengerti dengan baik tujuan tim dan hanya dapat dicapai dengan baik pula dengan dukungan bersama, dan oleh karena itu mempunyai rasa saling ketergantungan, rasa saling memiliki tim dengan tugas pekerjaannya.

2. Para anggota menyumbang keberhasilan tim dengan menerapkan bakat dan pengetahuannya untuk sasaran tim, dapat bekerja dengan secara terbuka, dapat mengekspresikan gagasan, opini dan ketidaksepakatan, peranan dan pertanyaannya disambut dengan baik.
3. Para anggota berusaha mengerti sudut pandang satu sama lain, didorong untuk mengembangkan ketrampilannya dan menerapkan pada pekerjaan, untuk itu mendapat dukungan dari tim.
4. Para anggota mengakui bahwa konflik adalah hal yang normal, atau hal yang biasa, dan berusaha memecahkan konflik tersebut dengan cepat dan konstruktif (bersifat memperbaiki).
5. Para anggota berpartisipasi dalam keputusan tim, tetapi mengerti bahwa pemimpin mereka harus membuat peraturan akhir setiap kali tim tidak berhasil membuat suatu keputusan, dan peraturan akhir itu bukan merupakan persesuaian.

Pada dunia usaha, penggunaan *team work* seringkali merupakan solusi terbaik untuk mencapai suatu kesuksesan. *Team work* yang solid akan memudahkan manajemen dalam mendelegasikan tugas-tugas organisasi. Namun demikian untuk membentuk sebuah tim yang solid dibutuhkan komitmen yang tinggi dari manajemen. Hal terpenting adalah bahwa *team work* harus dilihat sebagai suatu sumber daya yang harus dikembangkan dan dibina sama seperti sumber daya lain yang ada dalam perusahaan. Proses pembentukan, pemeliharaan dan pembinaan *team work* harus dilakukan atas dasar kesadaran penuh dari tim tersebut sehingga segala sesuatu berjalan secara normal sebagai suatu aktivitas sebuah *team work*, meskipun pada kondisi tertentu manajemen dapat melakukan intervensi.

Kerja tim merupakan sarana yang sangat baik dalam menggabungkan berbagai talenta dan dapat memberikan solusi inovatif suatu pendekatan yang mapan. selain itu keterampilan dan pengetahuan yang beranekaragam yang dimiliki oleh anggota kelompok juga merupakan nilai tambah yang membuat *teamwork* lebih menguntungkan jika dibandingkan seorang individu yang brilian sekalipun.

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

Disiplin kerja merupakan tindakan manajer untuk mendorong anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Dengan kata lain, pendisiplinan karyawan adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara suka rela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan lain serta meningkatkan prestasi kerjanya menurut Krisnanda (2017). Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Menurut Sutrisno (2016:86) disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan tinggi dari pekerjaan dan perilaku. Sedangkan Nitisemito dalam Sutrisno (2016:86) mengemukakan disiplin sebagai suatu sikap, perilaku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan, baik tertulis maupun tidak tertulis.

Menurut Sutrisno (2016:86) faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja yaitu :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi  
Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan bagi perusahaan.
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan  
Peran keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam perusahaan, bahkan sangat dominan dibandingkan dengan semua faktor yang memengaruhi disiplin dalam

perusahaan, karena pimpinan dalam suatu perusahaan masih menjadi panutan para karyawan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan  
Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.
4. Keberanian pimpinan mengambil tindakan  
Bila ada seorang pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya.
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan  
Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan yang tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.
6. Ada tidaknya perhatian kepada pegawai  
Pegawai adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang pegawai tidak hanya puas dengan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi mereka juga masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dicarikan jalan keluarnya, dan sebagainya.
7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin dengan kepemimpinan yang baik, seorang pemimpin dapat berbuat banyak untuk menciptakan iklim kerja yang memungkinkan penegakan disiplin sebagai proses yang wajar, karena para pegawai akan menerima serta mematuhi peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan sebagai pelindung bagi keberhasilan pekerjaan dan kesejahteraan pribadi mereka.

Setiap perusahaan tentunya menginginkan kinerja karyawan tetap optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Kinerja dalam bahasa Inggris dikenal dengan sebutan *performance* yang berarti hasil kerja atau prestasi kerja.

Menurut Wibowo (2017: 324) kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Menurut Robbins (2017:4) Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2015:123) kinerja merupakan prestasi kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan penilaian kinerja adalah proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan oleh pimpinan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan.

Dalam sebuah perusahaan tentunya kinerja karyawan yang satu dengan yang lainnya cenderung tidak sama, selalu ada perbedaan baik dalam kuantitas ataupun kualitas. Menurut Mangkuprawira (2015:62) ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu diantaranya adalah :

1. Kemampuan individu; seperti bakat, minat dan kemampuan.
2. Tingkat usaha yang; dicurahkan, seperti motivasi, etika kerja, kehadiran dan rancangan tugas.
3. Dukungan organisasi; seperti pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kerja, manajemen dan rekan kerja.

Salah satu faktor penting bagi keberhasilan manajemen kinerja adalah penilaian kinerja. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Penilaian kinerja berguna untuk memberikan umpan balik antara

karyawan dengan perusahaan, mendorong perbaikan kinerja, membuat keputusan valid, member alasan pemberhentian, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan untuk perbaikan kinerja karyawan, serta membuat kebijakan dalam mempertahankan karyawan.

Sedangkan menurut Hasibuan (2015;170) kinerja seseorang dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu :

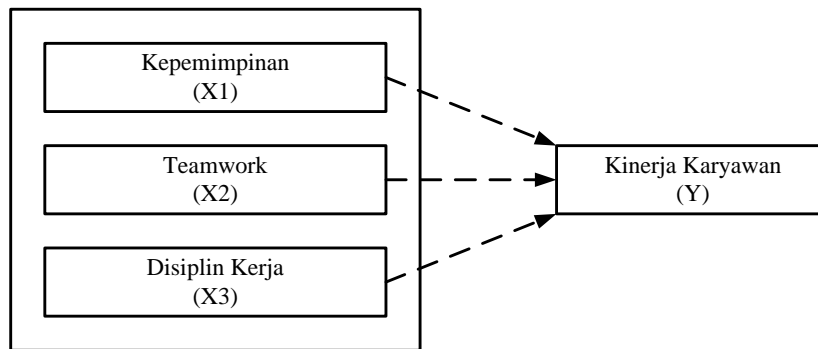
1. Kesetiaan, seorang pegawai dikatakan memiliki kesetiaan jika ia melakukan tugasnya secara sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab.
2. Prestasi kerja, merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
3. Kedisiplinan, sejauhmana pegawai dapat mematuhi peraturan yang ada dan melaksanakan intruksi yang diberikan kepadanya.
4. Kreatifitas, kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreatifitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil.
5. Kerjasama, diukur dari kemampuan pegawai dalam bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan tugas yang ditentukan sehingga pekerjaannya akan semakin baik.
6. Kecakapan, dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.
7. Tanggung jawab, yaitu kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan selesai tepat pada waktunya.

Tahapan terakhir dalam kaitannya dengan penilaian kinerja ialah melakukan evaluasi terhadap penilaian kinerja yang telah dilakukan. Evaluasi perlu dilakukan secara berkala untuk terus menerus mendapatkan masukan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kinerja, termasuk alat ukur yang dipakai, penilai, kesesuaian komponen yang dinilai dengan kondisi pekerjaan dan organisasi.

Evaluasi kinerja disebut juga "*performance evaluation*" yang secara harfiah berarti memberi nilai atau harga, yang berarti evaluasi kinerja adalah pemberian nilai atas pekerjaan yang telah dilakukan (Simanjuntak, 2016:107).

Evaluasi dapat dilakukan oleh pimpinan perusahaan maupun tim khusus yang dibentuk. Tujuan diadakannya evaluasi adalah untuk memperoleh masukan mengenai pedoman penilaian kinerja yang telah diterapkan. Ada lima kriteria yang digunakan dalam mengevaluasi penilaian kinerja (Dessler, 2015:169) yaitu :

1. Faktor kejelasan : waktu pelaksanaan, tujuan, siapa yang menilai, kriteria yang dinilai dan prosedur penilaian.
2. Faktor motivasi: dampak terhadap promosi, kompensasi, penghargaan dan keterlibatan penilai dan yang dinilai.
3. Faktor keadilan: objektif penilai, penilai adalah orang yang tepat.
4. Faktor *feed back*: laporan/salinan hasil penilaian, hasil penilaian dibicarakan dengan karyawan.
5. Faktor tindak lanjut: pembinaan terhadap dosen yang kinerjanya kurang, evaluasi terhadap pedoman dan pelaksanaan penilaian.



Gambar 1. Model Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1 : Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan

H2 : Teamwork mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan

H3 : Disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan

**METODE PENELITIAN**

Populasi dalam penelitian ini adalah Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil pada Rumah Sakit Umum Bangil Kabupaten Pasuruan yang mempunyai masa kerja lebih dari lima tahun berjumlah 356 orang. Rincian jumlah populasi di setiap bagian dapat dilihat pada tabel 3.1.

Tabel 1. Populasi di Setiap Unit Rumah Sakit Umum Bangil

No	Unit	Jumlah (orang)
1	Umum dan manajemen	51
2	Medis	35
3	Paramedis	197
4	Penunjang medis	48
5	Penunjang non medis	25
Jumlah		356

Sumber : Rumah Sakit Umum Bangil

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. (Sugiyono, 2015 : 73). Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti akan mengambil sampel dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representative (Sugiyono, 2015:78). *Proportionate stratified Proportionate stratified random sampling* adalah pengambilan sampel dari anggota populasi secara acak dan berstrata secara proporsional, dilakukan sampling ini apabila anggota populasinya heterogen (tidak sejenis). *Proportionate stratified random sampling* ini dilakukan dengan cara membuat lapisan-lapisan (strata), kemudian dari setiap lapisan diambil sejumlah subjek secara acak. Jumlah subjek dari setiap lapisan (strata) adalah sampel penelitian (Sugiyono, 2015 : 82).

Rumus untuk memperoleh sampel dengan populasi (N) 356 tutor dan sampling eror (5%) menurut Husein Umar (2015 : 74) yaitu :

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

$$= \frac{356}{1 + (356 \times 0,05^2)} = 188,36 \text{ pegawai}$$

Berdasarkan pedoman pengambilan sampel diatas, peneliti memilih pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin dan menetapkan jumlah sampel dalam penelitian ini sebesar 188 pegawai.

1. Variabel bebas (*independent variable*)

Variabel bebas (X) yaitu variabel yang nilainya mempengaruhi nilai variabel lain, atau variabel yang menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel dependent / variabel terikat (Sugiyono, 2015 : 52). Dalam penelitian ini yang termasuk dalam variabel bebas adalah :

- a. Kepemimpinan ( $X_1$ ) adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi, meliputi :
  - 1) Pemimpin memberi tahu apa yang diharapkan dari kinerja pegawai
  - 2) Pemimpin selalu memberikan petunjuk khusus di setiap tugas yang bersifat kompleks
  - 3) Pemimpin selalu memperhatikan kesejahteraan pegawai
  - 4) Pemimpin sering menetapkan serangkaian tujuan dan mengajak pegawai untuk berpartisipasi mencapai tujuan tersebut
- b. Teamwork ( $X_2$ ) adalah kegiatan yang dilakukan kelompok pekerja yang berfungsi sebagai satu unit, biasanya hampir tanpa supervisi, untuk mengerjakan tugas-tugas, meliputi :
  - 1) Tim pegawai memiliki pimpinan yang sangat peduli kepada anggota
  - 2) Pimpinan tim pegawai memberikan perhatian penuh pada tugas dan tanggung jawab anggota
  - 3) Pimpinan tim pegawai aktif bekerjasama membimbing anggota
  - 4) Pegawai diberikan pandangan terhadap tujuan yang harus dicapai
- c. Disiplin kerja ( $X_3$ ) adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya, meliputi :
  - 1) Ketepatan waktu pegawai dalam melaksanakan tugas sudah berjalan baik
  - 2) Ketaatan pegawai terhadap pimpinan sudah baik
  - 3) Pegawai telah melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana
  - 4) Ketaatan pegawai terhadap prosedur dan metode kerja sudah baik

2. Variabel terikat (*dependent variable*)

Variabel terikat (Y) yaitu variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2015 : 52). Dalam penelitian ini yang termasuk dalam variabel terikat adalah kinerja pegawai.

Kinerja pegawai (Y) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, meliputi :

- a. Pegawai selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan
- b. Setiap melakukan pekerjaannya selalu mengutamakan kuantitas sesuai dengan target
- c. Pegawai mengetahui deskripsi dari pekerjaan yang pegawai kerjakan
- d. Pekerjaan yang pegawai kerjakan dapat diterima dengan baik

Analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah regresi linier berganda. Uji t untuk uji secara parsial dan uji F untuk uji secara simultan. Rumus tersebut adalah sebagai berikut :

Rumus Regresi Berganda :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e \quad (\text{Ghozali, 2015 : 46})$$

Keterangan :

- Y = kinerja pegawai  
 $X_1$  = kepemimpinan  
 $X_2$  = teamwork  
 $X_3$  = disiplin kerja  
 $\beta_0$  = konstanta

- $\beta_1, \dots, \beta_3$  = koefisien regresi
- e = variabel pengganggu di luar variabel bebas

## HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil uji validitas dan reliabilitas sebagai berikut

Tabel 2. Uji Validitas Kepemimpinan (X1)

Indikator	Korelasi	Signifikan	Keterangan
X1.1	0,803	0,000	Valid
X1.2	0,783	0,000	Valid
X1.3	0,774	0,000	Valid
X1.4	0,752	0,000	Valid

Berdasarkan tabel 2, diketahui bahwa nilai probabilitas keempat item pembentuk kepemimpinan lebih kecil dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) 0,05, berarti keempat item tersebut valid (Ghozali, 2015 : 137).

Tabel 3. Uji Validitas Teamwork (X2)

Indikator	Korelasi	Signifikan	Keterangan
X2.1	0,671	0,000	Valid
X2.2	0,743	0,000	Valid
X2.3	0,779	0,000	Valid
X2.4	0,705	0,000	Valid

Berdasarkan tabel 3, diketahui bahwa nilai probabilitas keempat item pembentuk teamwork lebih kecil dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) 0,05, berarti keempat item tersebut valid (Ghozali, 2015 : 137).

Tabel 4. Uji Validitas Disiplin Kerja (X3)

Indikator	Korelasi	Signifikan	Keterangan
X3.1	0,594	0,000	Valid
X3.2	0,737	0,000	Valid
X3.3	0,729	0,000	Valid
X3.4	0,559	0,000	Valid

Berdasarkan tabel 4, diketahui bahwa nilai probabilitas keempat item pembentuk disiplin kerja lebih kecil dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) 0,05, berarti keempat item tersebut valid (Ghozali, 2015 : 137).

Tabel 5. Uji Validitas Kinerja Pegawai (Y)

Indikator	Korelasi	Signifikan	Keterangan
Y.1	0,714	0,000	Valid
Y.2	0,635	0,000	Valid
Y.3	0,698	0,000	Valid
Y.4	0,774	0,000	Valid

Berdasarkan tabel 5, diketahui bahwa nilai probabilitas keempat item pembentuk kinerja pegawai lebih kecil dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) 0,05, berarti keempat item tersebut valid (Ghozali, 2015 : 137).

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk melihat tingkat kehandalan instrumen sebagai alat ukur dalam penelitian, sehingga hasil penelitian nantinya benar-benar memenuhi standar ilmiah dan tidak bias. Untuk menguji reliabilitas instrumen ini menggunakan koefisien reliabilitas *Cronbach's Alpha*, hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah :

Tabel 6. Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
kepemimpinan (X1)	0,779	Reliabel
teamwork (X2)	0,697	Reliabel
disiplin kerja (X3)	0,685	Reliabel
kinerja pegawai (Y)	0,659	Reliabel

Berdasarkan tabel 6, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Nilai reliabilitas kepemimpinan sebesar 0,779 sudah reliabel karena lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2015 : 133).
2. Nilai reliabilitas teamwork sebesar 0,697 sudah reliabel karena lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2015 : 133).
3. Nilai reliabilitas disiplin kerja sebesar 0,685 sudah reliabel karena lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2015 : 133).
4. Nilai reliabilitas kinerja pegawai sebesar 0,659 sudah reliabel karena lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2015 : 133).

Hasil perhitungan dalam analisis menggunakan program SPSS for Windows release 22.0 seperti yang tercantum pada lampiran, lebih rinci dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 7. Koefisien Regresi

Variabel	Koefisien Regresi
Konstanta	0,402
Kepemimpinan (X1)	0,224
Teamwork (X2)	0,385
Disiplin kerja (X3)	0,306

Persamaan regresi linier berganda akan diperoleh sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$Y = 0,402 + 0,224 X_1 + 0,385 X_2 + 0,306 X_3$$

Dari persamaan tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Konstanta ( $\beta_0$ ) sebesar 0,402 menunjukkan besarnya kinerja pegawai, apabila seluruh variabel bebas tersebut sama dengan nol.
2. Koefisien regresi untuk kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar 0,224. Berarti jika kepemimpinan ( $X_1$ ) naik sebesar 1 satuan, maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,224 satuan.
3. Koefisien regresi untuk teamwork ( $X_2$ ) sebesar 0,385. Berarti jika teamwork ( $X_2$ ) naik sebesar 1 satuan, maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,385 satuan.
4. Koefisien regresi untuk disiplin kerja ( $X_3$ ) sebesar 0,306. Berarti jika disiplin kerja ( $X_3$ ) naik sebesar 1 satuan, maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,306 satuan.

Nilai *adjusted R square* dimana hasil perhitungan dari lampiran 3 sebesar 0,646 atau 64,6 % pengaruh kepemimpinan, teamwork dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 64,6 %, sisanya 35,4 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model.

Hasil uji t pada penelitian ini disajikan pada tabel 8.

Tabel 8. Hasil Uji t

Variabel	t hitung	t tabel	Signifikan	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	10,805	1,960	0,000	Ada pengaruh
Teamwork (X2)	13,536	1,960	0,000	Ada pengaruh
Disiplin kerja (X3)	12,718	1,960	0,000	Ada pengaruh

Hasil uji t pada tabel 8. dapat dijelaskan sebagai berikut

1. Nilai t hitung kepemimpinan(X1) sebesar 10,805 lebih besar dari t tabel 1,960 menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Hipotesis pertama (H1) yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja diterima.
2. Nilai t hitung teamwork(X2) sebesar 13,536 lebih besar dari t tabel 1,960 menunjukkan bahwa teamwork berpengaruh terhadap kinerja. Hipotesis kedua (H2) yang menyatakan teamwork berpengaruh terhadap kinerja diterima.
3. Nilai t hitung disiplin kerja(X3) sebesar 12,718 lebih besar dari t tabel 1,960 menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja. Hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja diterima.

## **PEMBAHASAN**

Marpaung (2016) menyatakan bahwa keberhasilan pemimpin dalam mewujudkan kinerja yang efektif tergantung dari pemimpinnya. Prestasi kerja yang efektif hanya dapat dicapai dengan mencocokkan pemimpin dengan situasi, atau dengan mengubah situasi agar cocok dengan pemimpin. Kepemimpinan yang efektif tergantung pada sejumlah faktor tertentu, tidak ada kepemimpinan yang efektif untuk semua situasi. Pemimpin dapat mengefektifkan kepemimpinannya dengan merubah situasi. Kepemimpinan adalah suatu upaya untuk mempengaruhi kegiatan pengikut (bawahannya) melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan merupakan faktor penentu dalam sukses atau gagalnya suatu organisasi, baik dalam organisasi swasta maupun organisasi pemerintah. Kualitas kepemimpinan menentukan keberhasilan organisasi yang dijalankan.

Keterkaitan antara kepemimpinan dengan kinerja adalah pemimpin merupakan orang yang paling bertanggung jawab atas apa yang terjadi di dalam suatu organisasi yang dipimpinnya oleh karena itu jika pemimpin menjalankan fungsinya dengan baik maka kinerja dari organisasinya akan menghasilkan hal yang positif (Hardjanti, 2016).

Pratiwi (2017) menyatakan *teamwork* merupakan sekelompok orang dengan kemampuan, talenta, pengalaman dan latar belakang yang berbeda yang berkumpul bersama-sama untuk mencapai satu tujuan dalam satu atau lebih kegiatan. Indikatornya terlihat pada kerjasama, satu arah tujuan, dialogis, delegasi dan organisasi. *Teamwork* juga bagaikan sebuah orkestra yang saling bekerja sama menimbulkan suatu musik yang indah. Bila salah seorang pemain salah memainkan alat musiknya maka akan menimbulkan disharmonis. *Teamwork* akan berhasil hanya jika mereka dapat melenyapkan kompetisi dan berkonsentrasi pada perbedaan pandangan dan keahlian untuk mengatasi masalah atau tantangan dengan cepat.

Keterkaitan antara *teamwork* dengan kinerja adalah *teamwork* akan berhasil hanya jika mereka dapat melenyapkan kompetisi dan berkonsentrasi oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja seseorang harus mau menghilangkan kompetisi atau persaingan dalam suatu organisasi serta berkonsentrasi untuk mencapai hal-hal yang telah dibahas sebelumnya (Gomes, 2017).

Hita (2017) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan tindakan manajer untuk mendorong anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Dengan kata lain, pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Kedisiplinan dalam bekerja dapat dilakukan dengan mengambil tindakan yang lebih tegas dalam memberikan sanksi-sanksi untuk pegawai yang melanggar peraturan/tata tertib perusahaan sehingga pegawai dapat lebih menaati peraturan/tata tertib perusahaan dan bisa lebih disiplin yang akan berdampak terhadap peningkatan kinerja (Sajangbati, 2017).

Keterkaitan antara disiplin kerja dengan kinerja adalah disiplin kerja merupakan hal yang harus dimiliki oleh setiap pegawai guna membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku,

maka pegawai yang tidak memiliki pengetahuan, sikap dan perilaku yang baik secara langsung akan mempengaruhi kinerja yang tidak baik juga dari pegawai itu sendiri (Krisnanda, 2017).

## DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Indeks.
- Dewi, Sandra. 2016. *Teamwork (Cara Menyenangkan Membangun Tim Impian)*. Bandung: Penerbit Progressio.
- Ghozali, H. Imam, 2015. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Handoko, T. Hani. 2016. *Manajemen*, Cetakan Kedelapan belas, J iiiii BPFYogyakarta, Yogyakarta.
- Hardjanti. 2016. Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Grobogan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Vol 1 No 2*, Universitas Slamet Riyadi Surakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hita, 2017, Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Intervening Variabel Pada Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah, *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis Vol 2 No 2*, Universitas Diponegoro.
- Krisnanda, 2017, Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Respati Sanur Beach Hotel, *E-Jurnal Manajemen Udayana*, Universitas Udayana.
- Mangkunegara, P, Anwar. 2015. *Evaluasi Kinerja SDM*, PT Rafika Aditama.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafrli. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Cetakan Ketiga. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Marpaung. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Dan Team Work Terhadap Kinerja Karyawan Di Koperasi Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta, *Jurnal Ilmiah Vol 1, No 3*, STIE Dharma Bumiputra Jakarta.
- Nawawi Hadari. 2015. *Administrasi Personel Untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*, Jakarta.Haji Intermedia.
- Pratiwi. 2017. Pengaruh Kepribadian Terhadap Kerjasama Tim dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Ilmu Manajemen*, Volume 2 Nomor 3 Juli 2017, Universitas Negeri Surabaya.
- Robbins, S.P. 2017. *Organizational Behavioral*. Edisi Kesepuluh. Prntice hall Upper Saddle River. New Jersey.
- Simanjuntak. 2016. *Manajemen Hubungan Industri*. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Siswanto, Bejo. 2017. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif Dan Operasional*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sugiyono, 2015, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Sutrisno, Edi. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana PrenadaMedia Group.
- West, Michael. 2015. *Kerja Sama yang Efektif*. Cetakan Kelima. Penerjemah: Srikandi Waluyo. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.
- Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja*. Jakarta :PT Raja Grafindo.
- Williams, 2015. *The Magic of Team Work*. Penerjemah: JJ. Waskito Trisnodi. Jakarta: Penerbit PT. Grassindo.