ADLN-Perpustakaan Universitas Airlangga

TESIS

HUBUNGAN ANTARA KEKOMPAKAN DENGAN KINERJA KELOMPOK BUDAYA KERJA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH PROPINSI JAWA TIMUR

TPS 58 ...
Sut
...

SUTIKNO

PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005

MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

TESIS

HUBUNGAN ANTARA KEKOMPAKAN DENGAN KINERJA KELOMPOK BUDAYA KERJA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH PROPINSI JAWA TIMUR

SUTIKNO

NIM 090310638L

PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005

HUBUNGAN ANTARA KEKOMPAKAN DENGAN KINERJA KELOMPOK BUDAYA KERJA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH PROPINSI JAWA TIMUR

TESIS

Untuk Memperoleh Gelar Magister
dalam Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia
pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Oleh :

SUTIKNO

NIM 090310638L

PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005

TESIS INI TELAH DISETUJUI
TANGGAL 19 AGUSTUS 2005

Oleh :

Pembimbing Ketua

Dr. EDDY INDRAJANA, Ir

Pembimbing

Dr. SURYANTO, Drs, M. Si

Mengetahui :

An. Ketua Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia
Program Pascasarja Universitas Airlangga Surabaya

Dr. SUNARYO, dr., MS., MSc

Telah diuji pada
Tanggal 26 Agustus 2005
PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : Dr. SUNARYO, dr., MS., MSc
Anggota :
1. Dr. EDDY INDRAJANA, Ir.
2. Dr. SURYANTO, Drs., MSi
3. Dr. HARIADI SOEPARTO, dr., DOR., MSc
4. Prof. Dr. SOEDJONO ABIPRAJA, SE.
5. Drs. JUSUF IRIANTO, M. Com

UCAPAN TERIMA KASIH

Pertama-tama saya panjatkan puji syukur kehadirat Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang atas limpahan rahmat dan karuniaNya sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Terima kasih tak terhingga dan penghargaan setinggi - tingginya saya ucapkan kepada Dr. Eddy Indrajana, Ir., Pembimbing Ketua dan Dr. Suryanto, Drs, M Si., Pembimbing yang dengan penuh perhatian, sabar dan bijak telah memberikan dorongan, bimbingan, saran dalam penyusunan tesis ini.

Saya mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada Pemerintah Propinsi Jawa Timur cq. Gubernur Jawa Timur yang telah memberikan kesempatan tugas belajar dan bantuan finansial, sehingga meringankan beban saya selama menempuh pendidikan dan menyelesaikan tesis ini.

Dengan selesainya tesis ini, perkenankanlah saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

Rektor Universitas Airlangga Prof. H. Dr. Med Puruhito dr. SpBTKV; atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada saya untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan program Magister.

Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga Prof. Dr. H. Muhammad Amin dr. SpP (K); atas kesempatan untuk menjadi mahasiswa Program Magister pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Ketua Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga Prof. H. Haryono Suyono, MA, PhD; atas kesempatan yang diberikan kepada saya untuk mengikuti pendidikan Program Magister Program Studi Ilmu PSDM.

Sekretaris DPRD Propinsi Jawa Timur beserta jajarannya; atas rekomendasi dan fasilitas yang diberikan selama saya menempuh pendidikan Program Magister.

Ketua Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur; yang telah berkenan mengorbankan waktu dan pikiran untuk menjadi responden dalam penelitian tesis ini.

Pejabat beserta Staf Sekretariat Program Pascasarjana, Dosen Pengajar beserta Staf Sekretariat Program Magister Program Studi Ilmu PSDM yang telah membantu kelancaran studi saya di Universitas Airlangga.

Rekan–rekan alumni, mahasiswa senior, mahasiswa seangkatan PSDM 2003/2004; atas berbagi pengalaman, dorongan motivasi dan bantuannya selama saya menempuh pendidikan Program Magister Program Studi Ilmu PSDM pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Saya mengucapkan terima kasih kepada istriku Ilah dan anak-anakku tercinta Nola, Dhimas dan Rahmansyah; yang dengan setia, sabar dan ikhlas memberikan dukungan kepada saya selama dalam masa tugas belajar di Universitas Airlangga.

Dan terima kasih pula kepada kerabat, handai taulan dan semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung turut serta mendukung saya meraih sukses dalam menempuh pendidikan Program Magister Program Studi Ilmu PSDM pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Semoga Allah SWT. senantiasa melindungi dan memberikan limpahan rahmat yang tiada terhingga kepada mereka. Amin

RINGKASAN

Hubungan antara Kekompakan dengan Kinerja Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur

Sutikno

Kinerja instansi pemerintah Indonesia belum memuaskan masyarakat, meskipun sudah ada upaya reformasi tetapi hasilnya belum optimal. Oleh karena itu, dalam reformasi kinerja layanan instansi pemerintah perlu adanya terobosan baru terkait dengan pembentukan nilai/budaya organisasi guna mendongkrak kinerja birokrasi; yang lebih populer disebut "Budaya Kerja".

Terkait dengan budaya kerja dimaksud; saat ini telah ditindak lanjuti oleh Instruksi Gubernur Jawa Timur Nomor 4 Tahun 2002 tentang Pelaksanaan Program Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur dengan membentuk Kelompok Budaya Kerja (KBK).

Permasalahannya adalah sampai saat ini tingkat partisipasi dan keaktifan KBK Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur belum memenuhi harapan (relatif rendah). Hal tersebut, menunjukkan bahwa tidak semua KBK mampu menghasilkan suatu produk (kinerja kelompok) yang terbaik secara konsisten terhadap pengembangan kinerja layanan publik sesuai tugas pokok dan fungsinya masing – masing. Yang pelaksanaannya menjadi tanggung jawab anggota KBK, sehingga keberhasilan atau kegagalan KBK melaksanakan tugas-tugas pokok KBK tergantung dari partisipasi dan keaktifan semua anggota KBK. Sedangkan keaktifan dan partisipasi anggota kelompok merupakan salah satu akibat dari adanya kekompakan kelompok.

Dengan demikian apabila kekompakan tinggi, pemimpin kelompok akan mudah memanfatkan kekuatan kelompok untuk bertindak, berkarya atau berproduksi dalam rangka menghasilkan/menampilkan kinerja tugas-tugas kelompok atau kinerja kelompok yang terdiri atas tiga aspek penting yaitu : tugas-tugas produksi, tugas-tugas diskusi dan tugas-tugas pemecahan masalah.

Dari uraian ringkas di atas, maka dilakukan studi terfokus pada keterkaitan antara kekompakan dengan kinerja kelompok dan hasilnya dalam bentuk tesis dengan judul : " Hubungan antara Kekompakan dengan Kinerja Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur " yang bertujuan untuk menganalisis kekompakan; kinerja kelompok serta hubungan antara kekompakan dengan kinerja kelompok pada Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disintesiskan bahwa apabila kekompakan itu tinggi, maka kinerja kelompok tinggi pula dan sebaliknya; dan hubungan diantaranya merupakan hubungan yang saling memperkuat. Dari tinjauan pustaka dapat dirumuskan beberapa indikator yang digunakan sebagai dasar pengukuran (alat ukur) kekompakan dan kinerja kelompok. Sebagai dasar pengukuran kekompakan kelompok adalah kesepakatan anggota terhadap tujuan kelompok; tingkat keseringan berinteraksi; adanya ketertarikan pribadi; adanya persaingan antar kelompok; dan adanya perlakuan antar anggota dalam kelompok sebagai manusia bukan sebagai mesin. Sedangkan terkait dengan pengukuran kinerja kelompok, maka penilaian kinerja berdasarkan perilaku sangat relevan

untuk dijadikan pijakan untuk melakukan pengukuran kinerja kelompok meliputi tugas-tugas produksi, tugas-tugas diskusi dan tugas-tugas pemecahan masalah.

Sejalan dengan pemikiran tersebut, maka rumusan hipotesis penelitian ini adalah : ada hubungan antara kekompakan dengan kinerja Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur.

Seiring dengan uji hipotesis, maka jenis penelitian ini adalah analitik dengan menggunakan metode analisis deskriptif dan assosiatif. Metode analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis variabel penelitian yaitu kekompakan kelompok atau variabel bebas (X) dan variable kinerja kelompok atau variabel terikat (Y); sedangkan metode korelasi dipergunakan untuk menguji hubungan antara dua variabel tersebut.

Untuk mengungkap data tersebut, metode pengumpulan data yang digunakan adalah penyebaran kuesioner kepada 36 responden yang merupakan sampel acak dari 58 orang Ketua KBK di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur. Kemudian dianalis menggunakan skala kontinum, dan uji statistik korelasi product moment.

Hasil penelitian diperoleh skor kekompakan kelompok sebesar 858 atau 74,48 % dari kriteria ideal; skor kinerja kelompok sebesar 860 atau 74,65 % dari kriteria ideal. Korelasi antara kekompakan dan kinerja Kelompok Budaya Kerja sebesar 0,698.

Analisis hasil penelitian menunjukan bahwa kekompakan dan kinerja kelompok dalam kategori cukup tinggi; hubungan antara keduanya positif, signifikan dan kuat. Di samping itu, ditemukan bahwa besarnya kontribusi kekompokan terhadap kinerja KBK sebesar 48,72 % dan sisanya 51,28 ditentukan faktor lain seperti kepemimpinan efektif.

Atas dasar hasil analisis tersebut, maka sebagai tindak lanjut hasil penelitian ini perlu dikaji strategi meningkatkan kekompakan kelompok dan strategi membangun kepemimpinan yang efektif di lingkungan Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur.

SUMMARY

Relationship between Cohesiveness and Work's Performance of Work Culture Group within Government in East Java Province

Sutikno

The work's performance of Indonesian Government has not satisfied people yet though there is an effort to reform but the result is not optimal yet. Thus, in reforming the work's system of government service, it is necessary to make a new penetration dealing with reforming the value/organization culture to upgrade the work's system of bureaucracy; nowadays it is popular known as "Work Culture".

In accordance with these work culture; nowadays it has been followed up by the Governor of East Java Instruction No. 4 year 2002 about Implementation of Work Culture Program within Government in East Java Province by establishing Work Culture Group (WCG).

The problem this time is the level of participation and activity of WCG within Government in East Java Province has not satisfied yet. It shows that not all of WCG able to produce (group work's performance) the best product consistently toward the development of work's system of public services as the main task and each functions. Its implementation becomes the responsibility of WCG's member, thus either the success or the fail of WCG in doing its main task depends on the participation and the activity of all WCG's members. While the activity and participation of the group member is one of the effects of the group's cohesiveness.

By doing so, when the cohesiveness of the group reaches the high level, the leader of the group will be easy to use the group's power to act, work or reproduce in order to create/show the work's performance of the group tasks which are includes three main aspects: production task, discussion task and problem solving task.

Based on the brief description, the writer decides to make a study and write it into a thesis: "Relationship between Cohesiveness with Work's Performance of Work Culture Group within Government in East Java Province" that is intended to analyze the cohesiveness and work's performance of WCG and the relation between them as well.

Based on the above description, it can be synthesized that if the cohesiveness reach high level, the activity and participation of the member in showing their work's performance in group tasks are high as well, vice versa; and the relation in it is strengthen each other. Based on the library research, it can be formulate several indicators that are used as the basic measuring of the cohesiveness and work's performance of the group. As the basic measuring of the group cohesiveness is the member agreement toward the purpose of the group; the interaction frequency; individual interest; competition among the groups; and treatment of member in group as human not machine. In relation with the work's system measuring of group's member, the behavior-based performance evaluation is relevance becomes the foundation to measure the work's performance of the group tasks include production tasks, discussion tasks and problem solving tasks.

In accordance with this idea, the hypothesis formulation is: " There is a positive and significance relationship between group cohesiveness with work's performance of Work Culture Group within Government in East Java Province ".

In accordance with the hypothesis' experiment, this research is belonged to analytic with using descriptive and associative analysis method. Descriptive analysis method is used to analysis variable research is : group cohesiveness or independent variable (x) and work's performance dependent variable (y); while the correlation method is used to test the relation between these variables.

In order to explore the data, the method of data collection that is used is spreading the questioner to 36 respondents that are chosen random sample of 58 Leader of WCG within Government of East Java Province. Then it analyzes by using continuum scale and correlation of product moment.

The result of the research givens the group cohesiveness score has reached 858 or 74,48 % of ideal criteria; the group performance score has reached 860 or 74,65 % of ideal criteria. The correlation between them is 0,698.

The analysis of the research shows that the cohesiveness and performance of group's is going in harmony categorized; relationship between them is a positive, significance and strong. Nevertheless, it is found that the determining group cohesiveness for WCG performance is 48,72 % and 51,28 % to determine another factor like effective leadership.

Based on the result of the analysis, as the follow up of this research, it is necessary to examine the strategy to develop the group cohesiveness and strategy to build the effective leadership in Work Culture Group within Government of East Java Province.

ABSTRAK

Hubungan antara Kekompakan dengan Kinerja Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur

Sutikno

Penelitian tesis ini bertujuan untuk menganalisis kekompakan kelompok; kinerja kelompok; serta hubungan antara kekompakan dengan kinerja kelompok pada Kelompok Budaya Kerja (KBK) di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur.

Untuk mengungkap data tersebut, metode pengumpulan data yang digunakan adalah penyebaran kuesioner kepada 36 responden yang merupakan sampel acak dari 58 orang Ketua KBK di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur. Kemudian dianalis menggunakan skala kontinum dan uji statistik korelasi product moment.

Hasil penelitian diperoleh skor kekompakan kelompok sebesar 858 atau 74,48 % dari kriteria ideal; skor kinerja kelompok sebesar 860 atau 74,65 % dari kriteria ideal. Korelasi antara kekompakan dan kinerja Kelompok Budaya Kerja sebesar 0,698.

Analisis hasil penelitian menunjukan bahwa kekompakan dan kinerja kelompok dalam kategori cukup tinggi; hubungan antara keduanya positif, signifikan dan kuat. Di samping itu, ditemukan bahwa besarnya kontribusi kekompokan terhadap kinerja KBK sebesar 48,72 % dan sisanya 51,28 ditentukan faktor lain seperti kepemimpinan efektif.

Atas dasar hasil analisis tersebut, maka sebagai tindak lanjut hasil penelitian ini perlu dikaji strategi meningkatkan kekompakan kelompok dan strategi membangun kepemimpinan yang efektif di lingkungan Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur.

Kata kunci : Kekompakan kelompok memberikan kontribusi positif terhadap kinerja kelompok; dan ada hubungan antara keduanya.

ABSTRACT

Relationship between Cohesiveness with Work's Performance of Work Culture Group within Government in East Java Province

Sutikno

This thesis is intended to analyze the group cohesiveness, group performance; and the relation between them of Work Culture Group (WCG) within Government in East Java Province.

In order to explore the data, the method of data collection that is used is spreading the questioner to 36 respondents that are chosen random sample of 58 Leader of WCG within Government of East Java Province. Then it analyzes by using continuum scale and correlation of product moment.

The result of the research givens the group cohesiveness score has reached 858 or 74,48 % of ideal criteria; the group performance score has reached 860 or 74,65 % of ideal criteria. The correlation between them is 0,698.

The analysis of the research shows that the cohesiveness and performance of group's is going in harmony categorized; relationship between them is a positive, significance and strong. Nevertheless, it is found that the determining group cohesiveness for WCG performance is 48,72 % and 51,28 % to determine another factor like effective leadership.

Based on the result of the analysis, as the follow up of this research, it is necessary to examine the strategy to develop the group cohesiveness and strategy to build the effective leadership in Work Culture Group within Government of East Java Province.

Keywords : The group Cohesiveness have positive determining to group performance, and to be relation between them.

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1 Daftar Rekapitulasi Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi dan Kabupaten/Kota se Jawa Timur Periode 2001 s/d 2004 6
Tabel 2.1 Operasionalisasi Dasar Pengukuran Kinerja Anggota KBK dalam melaksanakan Tugas-Tugas Kelompok 20
Tabel 4.1 Unit Analisis Populasi dan Sampel 23
Tabel 4.2 Pedoman Interpretasi Korelasi Product Moment 27
Tabel 5.1 Deskripsi Nilai Skor Variabel Kekompakan Kelompok 36
Tabel 5.2 Proporsi Jawaban Responden Terhadap Item Pertanyaan Kekompakan Kelompok 37
Tabel 5.3 Jawaban Responden Tentang Kepuasan Anggota Terhadap Kelompok 37
Tabel 5.4 Jawaban Responden Tentang Kesetiaan Anggota terhadap Kelompok 38
Tabel 5.5 Jawaban Responden tentang Kesepakatan Anggota Terhadap Tujuan Kelompok 39
Tabel 5.6 Jawaban Responden Tentang Cara Anggota Bekerjasama/ Koordinasi Usaha-usaha Kelompok 40
Tabel 5.7 Jawaban Responden Tentang Frekuensi Berinteraksi/ Hubungan Antar Pribadi (Interpersonal) 41
Tabel 5.8 Jawaban Responden Tentang Tolong – menolong Dalam Pelaksanaan tugas-tugas Kelompok 42
Tabel 5.9 Jawaban Responden Tentang Rasa Kesetiakawanan Diantara Anggota Kelompok 43
Tabel 5.10 Jawaban Responden Tentang Perlakuan Antar Anggota Dalam Kelompok Sebagai Manusia bukan sebagai mesin ... 44
Tabel 5.11 Nilai Capaian Indikator Kekompakan Kelompok 45
Tabel 5.12 Deskripsi Nilai Skor Variabel Kinerja Kelompok 46
Tabel 5.13 Proporsi Jawaban Responden Terhadap Item Pertanyaan Kinerja Kelompok 47
Tabel 5.14 Partisipasi Anggota Kelompok Dalam rencana 47
Tabel 5.15 Partisipasi anggota Kelompok Dalam Pelaksanaan Perbaikan 48
Tabel 5.16 Partisipasi anggota Kelompok Dalam Pengecekan 49
Tabel 5.17 Partisipasi Anggota Dalam Tindakan 50
Tabel 5.18 Partisipasi Anggota Dalam Merumuskan Kebutuhan dan Tujuan Kelompok 51
Tabel 5.19 Partisipasi Anggota Kelompok Untuk Mengikuti Rapat dan Musyawarah 52
Tabel 5.20 Partisipasi Anggota Kelompok dalam Menyelesaikan Konflik Antar Anggota 53
Tabel 5.21 Prakarsa Anggota Kelompok 54
Tabel 5.22 Nilai Capaian Indikator kinerja Anggota Kelompok 55

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja instansi pemerintah Indonesia selama beberapa dekade ini telah merosot dan sekarang masih terus merosot. Meskipun sudah ada upaya reformasi pemerintahan seperti kebijakan otonomi daerah, tetapi hasilnya belum terlihat. Instansi pemerintah sering dituduh tidak transparan dalam pelaksanaan tugas, moril/mentalitas pegawai negeri rendah, dan tidak adanya *public accountability* yang memuaskan masyarakat.

Berbagai pihak yang menginginkan perubahan segera atau secepatnya sering terjebak dalam kesalahan tentang bagaimana cara mengatasi masalah kinerja instansi pemerintahan (sektor publik) yang masih rendah tersebut. Misalnya , kinerja instansi pemerintah yang rendah dianggap sebagai suatu masalah yang sederhana dan mudah diatasi, padahal kalau diteliti dengan seksama ternyata masalah tersebut sangat kompleks. Kenyataan menunjukan bahwa sebagian besar upaya reformasi administrasi publik mengalami kegagalan. Kegagalan tersebut terjadi karena adanya kesalahan konsepsi seperti mitos-mitos tentang reformasi di sektor publik (Osborne and Plastrik, 1998) dengan ilustrasi sebagai berikut (Kasim, 2001 : 6) :

1) Mitos liberal : Kinerja instansi pemerintah dapat diperbaiki dengan alokasi anggaran dan kegiatan yang lebih banyak. Dalam kenyataan, penyaluran dana yang besar ke dalam instansi pemerintah hanya merupakan pemborosan karena tidak memberi hasil yang memuaskan, sebab faktor-faktor lain di dalam dan yang terkait dengan instansi belum dibenahi;

MILIK PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA SURABAYA

2) Mitos konservatif : Kinerja instansi pemerintah dapat diperbaiki dengan alokasi anggaran dan kegiatan yang lebih sedikit. Dalam kenyataannya, memperketat penyaluran atau mengurangi dana untuk instansi pemerintah yang tidak berfungsi dengan baik mungkin dapat menghemat anggaran tetapi tidak akan dapat meningkatkan kinerjanya. Misalnya, upaya pelangsingan *(downsizing)* instansi pemerintah tidak berpengaruh positif terhadap kinerjanya;

3) Mitos bisnis : Kinerja instansi pemerintah dapat diperbaiki dengan mengelolanya seperti cara pengelolaan usaha bisnis. Dalam kenyataan, teknik manajemen bisnis sering dapat membantu tetapi tidak dapat menyelesaikan masalah seluruhnya karena hakekat sektor publik berbeda dengan sektor bisnis. Sektor publik melihat permasalahan dari perspektif sosial, dari kepentingan semua orang dan memperhitungkan unsur *externalities*;

4) Mitos Karyawan : Kinerja instansi pemerintah dapat diperbaiki dengan memberi gaji yang cukup. Dalam kenyataan, kinerja pegawai tidak hanya tergantung pada gaji tetapi ada banyak faktor yang dapat mempengaruhinya, baik faktor personal maupun faktor lingkungan (iklim psikologis);

5) Mitos Orang : Kinerja instansi pemerintah dapat diperbaiki dengan merekrut sumber daya manusia (SDM) baru yang lebih bermutu. Dalam kenyataan, tidak selalu demikian, karena yang menjadi masalah utama bukan SDM karena SDM yang sudah ada sudah cukup bermutu, tetapi karena sistem organisasi dan manajemen yang menjerat mereka sehingga mempersulit pelaksanaan tugas dan tidak ada kebebasan berinovasi.

Kesalahan konsepsi tersebut menghasilkan strategi yang keliru sehingga reformasi (perubahan) yang diharapkan jauh dari harapan terhadap maksud dari reformasi itu sendiri yaitu transformasi sistem dan organisasi pemerintah guna menciptakan peningkatan kinerja secara dramatis dalam efektifitas, efisiensi, dan kemampuan mereka untuk melakukan inovasi.

Menurut paradigma administrasi publik yang baru, masalah kinerja instansi pemerintah dianggap sebagai masalah yang kompleks dan dinamis (Kasim, 2001 : 7). Kinerja instansi pemerintah terkait dengan banyak faktor lain seperti struktur organisasi, sistem dan prosedur, SDM, gaya kepemimpinan, strategi, dan nilai/budaya organisasi, serta banyak faktor lingkungan seperti sistem politik, sistem hukum, pengaruh globalisasi dan sebagainya. Proses perbaikan kinerja instansi pemerintah merupakan proses pembelajaran (baik *cognitive*, *behavioral* maupun *emotional learning process*) bagi semua kelompok yang berkepentingin dalam suatu negara. Proses pengelolaan interaksi antara berbagai kelompok yang berkepentingan tersebut dalam upaya mencapai tujuan masing-masing disebut proses kepemerintahan *(governance)*.

Dalam proses kepemerintahan tersebut, maka faktor nilai/budaya organisasi menjadi sangat relevan untuk dijadikan proses pembelajaran dalam upaya perbaikan kinerja instansi pemerintah dalam reformasi kinerja layanan publik. Hal ini, dilandasi pemikiran bahwa membangun organisasi tanpa landasan budaya ibarat mendirikan bangunan tanpa pondasi. Bangunan itu tidak kokoh. Budaya organisasi adalah pondasi bagi organisasi dan pijakan bagi para perilaku yang ada didalamnya (Susilo, 2002 : 18)

Budaya organisasi *(coorporate culture)* adalah norma-norma dan nilai – nilai positif yang telah dipilih menjadi pedoman dan ukuran kepatutan perilaku para anggota organisasi. Jadi pembentukan budaya organisasi adalah proses transformasi dan internalisasi budaya individu yang hiterogen menjadi budaya kolektif yang relatif homogen (Susilo, 2002 : 19) sehingga budaya organisasi menurut Alder, N, J dan Oosterwal, G (Sinaga dan Hadiati, 2001 : 58) merupakan pola tingkah laku, keyakinan, asumsi, dan harapan bersama yang membentuk tabiat/kelakuan dalam organisasi dan hal ini merupakan factor kunci dalam mencapai sukses.

Budaya organisasi sebagaimana diuraikan di atas, dapat dirasakan keberadaannya dalam organisasi. Oleh karena itu, dalam reformasi kinerja layanan instansi pemerintah perlu adanya terobosan baru terkait dengan pembentukan nilai/budaya organisasi guna mendongkrak kinerja birokrasi; yang saat ini lebih populer disebut " Budaya Kerja ". Apakah budaya organisasi sama dengan budaya kerja? Sementara ini banyak orang menganggap " sama " antara budaya kerja dan budaya organisasi (Tim LAN- RI, 2004 : 19).

Budaya Kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjdi perilaku, kepercayaan, cita – cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai "kerja" atau "bekerja". Budaya kerja organisasi adalah manajemen yang meliputi pengembangan, perencanaan, produksi dan pelayanan suatu produk berkualitas dalam arti optimal, ekonomis, dan memuaskan (Triguno, 2002 : 3).

Terkait dengan budaya kerja sebagai proses pembelajaran dalam rangka reformasi kinerja layanan publik; saat ini telah ditindak lanjuti oleh Pemerintah Propinsi Jawa Timur melalui Instruksi Gubernur Jawa Timur Nomor 4 Tahun 2002 tentang Pelaksanaan Program Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur dengan membentuk Kelompok Budaya Kerja (KBK) pada tiap unit eselon IV sebagai ujung tombak pelayanan pada masyarakat dengan filosofi pelaksanan tugas menggunakan siklus *PDCA (Plan – Do – Check – Action)* yang diharapkan dapat mengeliminasi setiap permasalahan yang muncul dengan tindakan baru sehingga menghasilkan kinerja birokrasi yang dapat dibanggakan.

Berdasarkan Instruksi Gubernur Jawa Timur Nomor 4 Tahun 2002 pembentukan KBK adalah upaya peningkatan kinerja aparatur dalam rangka mewujudkan kepemerintahan yang baik *(good governance)* dengan menggali nilai-nilai untuk diolah agar menjadi perilaku manajemen yang pada saatnya nanti menjadi kebiasaan dan keyakinan untuk bekerja yang lebih baik dan mendapatkan mutu yang diharapkan serta sekaligus membangun Sumber Daya Manusia yang berkualitas.

Permasalahannya adalah sampai saat ini tingkat partisipasi dan keaktifan KBK Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur belum memenuhi harapan (relatif rendah). Hal ini terlihat tatkala diadakan "Gelar Budaya kerja" sebagai kegiatan tahunan untuk memberikan penghargaan terhadap produk/hasil kerja/kinerja KBK belum diikuti secara konsisten oleh seluruh KBK yang ada, artinya ada kelompok baru berpartisipasi akan tetapi ada kelompok lama yang absen; sebagaimana digambarkan pada Tabel 1.1 berikut ini :

Tabel 1.1
Daftar Rekapitulasi Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi dan Kabupaten/Kota se Jawa Timur Periode 2001 s/d 2004

No	Instansi	Tahun				Jumlah
		2001	2002	2003	2004	
1	Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Timur	10	11	10	3	34
2	Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Timur	-	-	1	-	1
3	Dinas Propinsi Jawa Timur	1	22	51	41	115
4	Badan Propinsi Jawa Timur	-	15	18	4	37
5	Rumah Sakit Propinsi Jawa Timur	-	14	13	10	37
6	Kantor Propinsi Jawa Timur	-	2	1	-	3
7	Kabupaten/Kota di Jawa Timur	8	-	22	28	58
	Jumlah	19	64	116	86	285

Sumber : Biro Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Timur Pebruari 2005

Hal tersebut di atas, menunjukkan bahwa tidak semua KBK mampu menghasilkan suatu produk (kinerja kelompok) yang terbaik secara konsisten terhadap pengembangan kinerja layanan publik sesuai Instruksi Gubernur Jawa Timur Nomor 4 Tahun 2002 sesuai tugas pokok dan fungsinya masing – masing.

Tugas pokok KBK di atas, pelaksanaannya menjadi tanggung jawab anggota KBK, mengingat mereka dipilih oleh pejabat yang berwenang untuk tanggung jawab tersebut. Keberhasilan atau kegagalan KBK melaksanakan tugas-tugas pokok KBK tergantung dari partisipasi dan keaktifan semua anggota KBK. Sedangkan keaktifan dan partisipasi anggota kelompok menurut Cartwrigt dan Zender (Iskandar & Nitimiharjo, 1991: 203), merupakan salah satu akibat dari adanya kekompakan kelompok atau *group cohesiveness.*

Apabila tingkatan kekompakan itu tinggi, maka keaktifan dan partisipasi anggota akan tinggi pula dalam kelompok tersebut dan sebaliknya. Kekompakan kelompok dapat menumbuhkan kesetiaan anggota terhadap kelompok, meningkatkan partisipasi anggota, menumbuhkan rasa memiliki dan pemeliharaan terhadap kelompok, menumbuhkan kekuatan kelompok serta dapat menampilkan pula kinerja tugas-tugas kelompok atau *group tasks performance* yang tinggi.

Dengan demikian apabila kekompakan tinggi, pemimpin kelompok akan mudah memanfatkan kekuatan kelompok untuk bertindak, berkarya atau berproduksi dalam rangka menghasilkan/menampilkan kinerja tugas-tugas kelompok *(group tasks performance)* yang menurut Shaw (1981 : 370) terdiri atas tiga aspek penting yaitu : *production tasks* atau tugas produksi, *discussion task* atau tugas-tugas diskusi dan *problem solving task* atau tugas-tugas pemecahan masalah.

Dari uraian ringkas terkait dengan kekompakan kelompok dapat menumbuhkan kesetiaan anggota terhadap kelompok, meningkatkan partisipasi anggota, menumbuhkan rasa memiliki dan pemeliharaan terhadap kelompok, menumbuhkan kekuatan kelompok serta dapat menampilkan pula kinerja tugas-tugas kelompok atau *group tasks performance* yang tinggi, namun studi pada penelitian ini terfokus pada keterkaitan antara kekompakan kelompok dengan kinerja tugas-tugas kelompok atau kinerja kelompok pada Kelompok Budaya Kerja di lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur yang hasilnya dalam bentuk tesis dengan judul :

" Hubungan antara Kekompakan dengan Kinerja Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur " .

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pokok – pokok pikiran latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

Apakah ada hubungan antara kekompakan kelompok dengan kinerja kelompok pada Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa timur?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

Tujuan umum dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis kekompakan kelompok dan kinerja kelompok pada Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur.

1.3.2 Tujuan Khusus

Tujuan khusus dalam penelitian tesis ini adalah untuk menganalisis : Hubungan antara kekompakan kelompok dengan kinerja kelompok pada Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah : untuk memberikan sumbangan bagi pengembangan lebih lanjut teori-teori kekompakan dan kinerja tugas-tugas kelompok terkait dengan Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM). Selanjutnya dari hasil penelitian ini diharapkan dapat disumbangkan saran-saran positif kepada pihak yang berkompeten sebagai penanggung jawab sesuai susunan organisasi Program Budaya Kerja di lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur guna suksesnya pelaksanaan program serta peningkatan/pembinaan Kelompok Budaya Kerja sehingga menghasilkan kinerja birokrasi yang dapat dibanggakan dan memuaskan masyarakat.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Beberapa pengertian/definisi tentang kelompok.

Sebagai makhluk sosial manusia dalam kehidupan ini selalu berinteraksi dengan manusia lain untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehingga manusia cenderung hidup berkelompok. Melalui kelompoklah manusia tumbuh, berkembang , dan kemudian menjadi dewasa yang memiliki sosok kepribadian yang utuh dan mandiri .

Jika demikian halnya, maka apakah kelompok itu? Berbagai ahli telah mencoba membuat pengertian tentang kelompok. Menurut Baker (1987 : 8) :

> " Kelompok adalah kumpulan individu-individu yang berjumlah antara tiga sampai lima belas orang yang mengadakan pertemuan dalam interaksi tatap muka pada periode waktu tertentu, yang dipimpin oleh seorang pemimpin serta memiliki dasar dan tujuan bersama ".

Sejalan dengan pemikiran di atas, Shaw (1981 : 8) mendefinisikan bahwa : *a group is defined as two or more persons who interacting with one another in such a manner that each person influences and is influenced by each other person* (kelompok adalah kumpulan dua orang atau lebih yang berinteraksi satu sama lainnya dalam suatu cara dimana masing-masing orang-orang saling pengaruh – mempengaruhi). Sedangkan Forsyth (1999 : 5) mengemukakan bahwa kelompok adalah dua atau lebih saling ketergantuangan individu-individu yang saling mempengaruhi dalam inetraksi social *(two or more interdependent inviduals who influence one another through social interaction).* Dan Johnson dan Johnson (1975 : 2) menegaskan bahwa :

" Kelompok dapat didefinisikan sebagai suatu kumpulan orang-orang yang bekerjasama dan berinteraksi secara tatap muka, dimana masing-masing mereka menyadari kehadiran orang-orang yang lain dalam kelompok serta mereka masing-masing memperoleh kepuasan dari partisipasi mereka dalam berbagai kegiatan kelompok".

Dari pengertian - pengertian di atas, dapat digaris bawahi bahwa interaksi tatap muka merupakan aspek penting dalam kehidupan kelompok karena hal tersebut berbagai tujuan kelompok dan kepuasan anggota kelompok dapat dicapai.. Dengan demikian keberadaan kelompok menjadi penting karena berbagai alasan seperti dikemukakan (Baker, 1987 : 10 – 14), yaitu :

1. Pada umumnya kelompok lebih efisien dari pada individu –individu, baik dalam hal penguasaan informasi maupun dalam memberikan berbagai tanggapan (respon) yang tepat. Namun efisiensi itu akan menjadi hilang bilamana kelompok kurang dapat melakukan koordinasi yang diperlukan bagi pelaksanan tugas-tugas yang kompleks,
2. Tingkah laku anggota kelompok merupakan sumber informasi tentang tingkah laku yang terjadi dalam kelompok,
3. Anggota-anggota kelompok dapat memberikan kesenangan atau dukungan kepada anggota anggota-anggota kelompok lainnya,
4. Kelompok memiliki tata tertib sosial yang merupakan sumber untuk mengarahkan individu agar memahami nilai-nilai dan norma-norma sosil,
5. Kelompok dapat bertindak sebagai perantara yang penting dalam melayani keberfungsian individu, baik dalam mencapai kepuasaan ekonomi, status sosial maupun hubungan persahabatan.

Selanjutnya guna memenuhi kepuasan kebutuhan individu serta perkembangan dan kemajuan kelompok, amatlah diperlukan adanya kelompok yang efektif dan efisien. Menurut Lindsey (Iskandar dan Nitimihardjo 1991 : 296) pengertian efektif adalah menggambarkan tingkatan kelompok dalam mencapai tujuan kelompok; sedangkan pengertian efisien menggambarkan tingkatan kepuasan anggota kelompok.

Berkaitan dengan kelompok yang efektif dan efisien tersebut terdapat tiga buah aktivitas dasar yang menurut Iskandar dan Nitimihardjo (1991 : 296)

menyebabkan suatu kelompok menjadi efektif dan efisien yaitu : (1) aktivitas mencapai tujuan berbagai kelompok, (2) aktivitas memelihara kelompok dan (3) aktivitas mengembangkan dan mengubah cara-cara tertentu dalam kelompok yang dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi kelompok.

2.2 Kekompakan Kelompok *(Group Cohesiveness).*

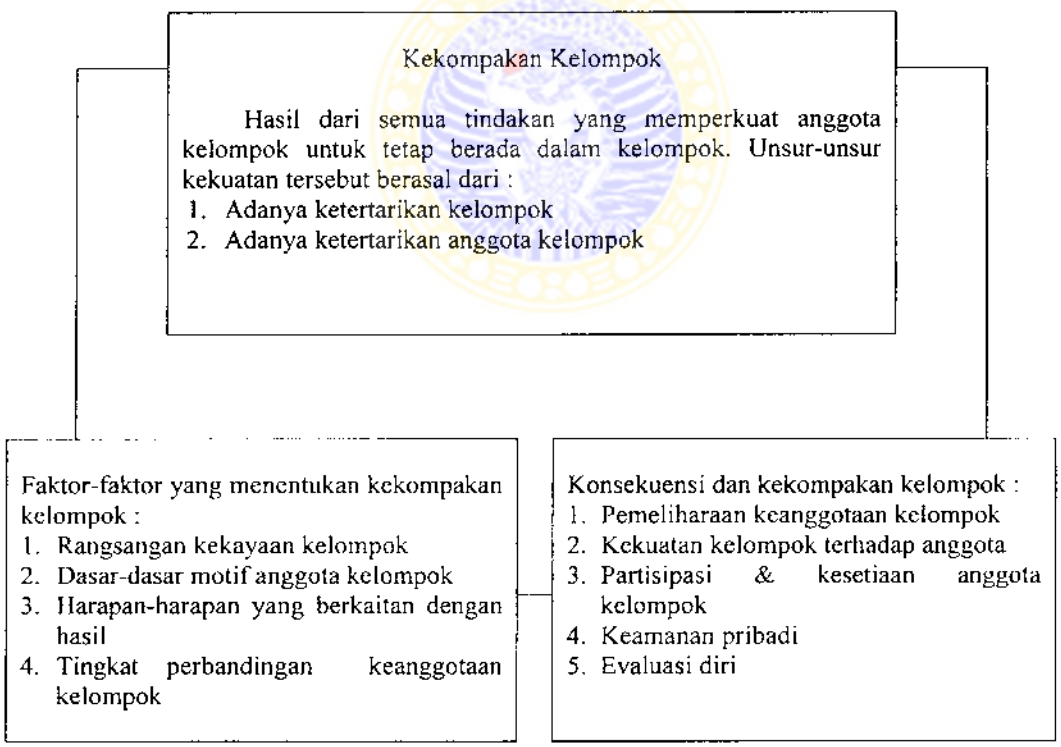
Teori–teori kelompok, termasuk didalamnya adalah kajian mengenai tingkat pengembangan kelompok, muncul dari penelitian oleh ahli psikologi sosial yang tertarik pada usaha memahami saling ketergantungan yang ada di antara anggota kelompok dan antar kelompok, konsep mengenai kelompok sebagai keberadaan dirinya sendiri, dan ide tentang pikiran kelompok (Sofo, 2003:292). Problem pokok untuk memahami kelompok adalah menjelaskan adanya perbedaan dalam tingkatan kelompok. Hal ini terlihat pada mengapa individu-individu dalam kelompok tertentu mempunyai hubungan antar pribadi (interpersonal) lebih hangat atau lebih terikat dalam kelompoknya daripada individu-individu dalam kelompok lainnya ? Jawabannya atas pertanyaan tersebut menurut Baker (1987 : 91) yaitu karena adanya apa yang dinamakan kekompakan kelompok.

Cartwright dan Zender (Iskandar dan Nitimihardjo 1991 : 296) merumuskan pengertian kekompakan kelompok sebagai hasil dari semua tindakan yang memperkuat anggota kelompok untuk tetap tinggal (berada) dalam kelompok. Sedangkan Golembiewski (Nixon II, 1979 : 74) merumuskan pengertian kekompakan kelompok sebagai berikut :

> "Kekompakan kelompok adalah merupakan tingkat kebersamaan yang menggambarkan ketertarikan anggota kepada kelompoknya dan hal ini meliputi tiga klasifikasi pengertian yaitu : (1) sebagai daya tarik kelompok

terhadap anggota-anggotanya; (2) sebagai koordinasi dari usaha-usaha anggota kelompok dan (3) sebagai tingkatan motivasi anggota kelompok untuk mengerjakan berbagai tugas kelompok dengan penuh semangat dan efisien."

Berbeda dengan rumusan di atas, ada rumusan lain tentang kekompakan kelompok yaitu melihatnya dari dua titik pandang variabel bebas dan variabel terikat. Mempelajari kekompakan kelompok sebagai suatu variabel bebas adalah mempelajari faktor-faktor penyebab terjadinya kekompakan kelompok, sedangkan mempelajari kekompakan kelompok sebagai variabel terikat adalah mempelajari berbagai akibat kekompakan terhadap kelompok dan anggota-anggotanya. Rumusan di atas dapat dilihat secara lebih jelas dari gambar berikut ini.



Gambar 2.1
Kekompakan kelompok dari dua titik pandang
variabel bebas dan variabel terikat
Sumber : Cartwright and Zender, (Iskandar dan Nitimihardjo 1991 : 297)

Berkaitan dengan konsekuensi kekompakan kelompok di atas, ada empat hal penting yaitu : (1) interaksi, (2) produktivitas kelompok, (3) kepuasan anggota kelompok dan (4) pengaruh sosial kelompok terhadap anggota.

Karena itulah Cartwright dan Zender berdasarkan pandangan Thibaut dan Kelley (Iskandar dan Nitimihardjo 1991 : 297) mengatakan lebih lanjut, kecenderungan individu untuk tetap berada (tinggal) dalam kelompok merupakan fungsi dari : (1) hasil yang dicapai melalui keanggotaan kelompok dan (2) hasil yang mungkin dapat dicapai dalam kelompok yang paling diinginkan.

Berdasarkan pokok-pokok pikiran di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa ada lima faktor yang dapat meningkatkan kekompakan kelompok , yaitu :

1. Kesepakatan anggota terhadap tujuan kelompok;
2. Tingkat keseringan berinteraksi;
3. Adanya ketertarikan pribadi;
4. Adanya persaingan antar kelompok;
5. Adanya perlakuan antar anggota dalam kelompok sebagai manusia bukan sebagai mesin..

Sedangkan operasionalisasi dasar pengukuran kekompakan kelompok berdasarkan teori – teori diatas meliputi :

1. Kepuasan anggota kelompok
2. Kesetiaan anggota terhadap kelompok
3. Kesepakatan anggota terhadap tujuan kelompok

4. Cara anggota bekerja sama/koordinasi dari usaha-usaha anggota kelompok
5. Frekuensi berinteraksi/hubungan antar pribadi *(inter personal)*
6. Tolong – menolong dalam tugas tugas kelompok
7. Rasa kesetiakawan diantara anggota kelompok
8. Perlakuan antar anggota dalam kelompok sebagai manusia bukan sebagai mesin..

2.3 Kinerja Kelompok *(GroupTask Performance)*

Pengertian kinerja menurut Lembaga Administrasi Negara yang dikutip Sedarmayanti (1995 : 52) adalah : " *Performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja". Sedangkan August W. Smith (Sedarmayanti, 1995 : 52) menyatakan bahwa kinerja *(performance) adalah "... out put drive from processes human or otherwise". (maksudnya* bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran suatu proses).

Dari uraian di atas, dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja yang muncul akibat keluaran suatu proses yang menjadi bidang tugas organisasi atau pekerjaan seseorang secara kelompok atau individu.

Terkait dengan kinerja kelompok menurut Nixon II (Iskandar dan Nitimihardjo 1991 : 297) didasari pemikiran diasumsikan bahwa kelompok yang lebih kompak cenderung untuk bekerja lebih keras dan kelompok tersebut cenderung pula lebih produktif bilamana dimotivasi untuk meragakan (menampilkan) tugas secara baik dan hubungan antara kekompakan kelompok

dengan kinerja tugas – tugas kelompok merupakan hubungan yang saling memperkuat

Jika demikian halnya maka apakah yang dimaksudkan dengan kinerja tugas-tugas kelompok? Kinerja tugas-tugas kelompok adalah sebagai suatu tindakan atau hasil dari tindakan yang diperlukan oleh kelompok, baik tugas itu dilakukan oleh individu anggota kelompok ataupun dilakukan oleh kelompok itu sendiri secara keseluruhan (Baker, 1987:37). Dengan kata lain kinerja tugas-tugas kelompok dapat digambarkan sebagai segala sesuatu yang dikerjakan oleh anggota kelompok atau apa-apa yang dihasilkan kelompok dalam rangka mencapai tujuan-tujuan kelompok. Suatu tugas kelompok akan menjadi jelas bilamana diuraikan secara rinci : bagaimana masing-masing tugas tersebut harus dilaksanakan, siapa saja yang bertanggungjawab untuk menyelesaikan tugas tersebut, kapan tugas tersebut harus diselesaikan dan bagaimana mengevaluasi penyelesaian tugas kelompok tersebut.

Pengertian lainnya dikemukakan oleh Shaw (1981 : 356) yaitu : *is what must be done in order for the group in achieve its goal or subgoal* (sebagai segala sesuatu (apa-apa) yang harus dikerjakan secara teratur oleh kelompok untuk mencapai tujuan-tujuan kelompok). Rumusan Shaw di atas didasarkan atas pandangan Hackman (1969 : 113) yaitu :

> " *It (the task) consists of stimulus complex and a set of instructions which specify what is to be done vis-à-vis the stimuli. The instructions indicate what operations are to be performed by the subject(s)with respect to the stimuli and/or what goal is to be achieved* " (bahwa suatu tugas itu berisikan kompleks stimulus dan sejumlah instruksi (petunjuk) tertentu tentang apa-apa yang harus dikerjakan sesuai dengan stimulus tersebut).

Suatu kelompok akan memilih tugas-tugas tertentu yang diprioritaskan akan diselesaikan terlebih dahulu dan memilih tugas-tugas lainnya untuk diselesaikan kemudian. Dalam kaitan dengan pemilihan tugas-tugas kelompok ini Shaw (1981 : 361) mengemukan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhinya yaitu :

1. *Past success or failure of the group* (keberhasilan atau kegagalan kelompok dimasa lalu),
2. *External pressures arising outside the group* (adanya tekanan eksternal yang muncul dari luar kelompok),
3. *Group - oriented motives* (orientasi motif kelompok),
4. *Persons oriented motives* (orientasi motif anggota kelompok).

Sedangkan pemilihan tugas-tugas kelompok dipengaruhi oleh enam buah variabel (Iskandar dan Nitimihardjo, 1991:298) berikut ini :

1. Jenis tugas,
2. Kriteria untuk melaksanakan tugas,
3. Aturan-aturan atau peranan-peranan yang harus diikuti,
4. Metoda untuk melaksanakan tugas,
5. Tekanan dari anggota-anggota kelompok,
6. Berbagai konsekuensi dari keberhasilan atau kegagalan penyelesaian tugas.

Sedangkan jenis tugas – tugas kelompok banyak macam ragamnya Shaw (1981 : 370) telah mengelompokkan tugas-tugas kelompok kedalam tiga jenis yaitu tugas-tugas produksi *(production tasks)*, tugas-tugas diskusi

diskusi *(discussion tasks)* dan tugas-tugas pemecahan masalah *(problem solving tasks)* sebagaimana dinyatakan :

> *" Classified task into three types : production tasks, discussion tasks, and problem solving tasks. Production tasks require the production and presentation of ideas, images, or arrangements.Discussion tasks call for the evalution of issues. This type task usually requires group consensus. Problem solving tasks require the group determine a course of action to be followed to resolve some spesific problem"*. (Tugas dikelempokkan dalam tiga jenis : tugas-tugas produksi, tugas-tugas diskusi dan tugas-tugas pemecahan masalah. Tugas-tugas produksi adalah tugas-tugas yang bersangkut paut dengan upaya menghasilkan dan menyajikan berbagai gagasan dan penyusunan berbagai rencana. Sedangkan tugas-tugas diskusi adalah tugas-tugas yang berkaitan dengan pembahasan atau pengkajian berbagai isue yang memerlukan kesepakatan dan keputusan bersama. Akhirnya tugas-tugas pemecahan masalah adalah tugas-tugas yang berkaitan dengan penentuan tindakan pemecahan masalah-masalah tertentu yang dihadapi kelompok).

Mengenai kriteria yang dijadikan instrumen untuk mengukur kinerja sampai saat ini belum ada kesepakatan. Hal ini disebabkan karena tujuan pengukuran atau penilaian yang berbeda-beda. Oleh karena itu objek pengukuran harus sinkron dengan tujuan pengukuran.

Untuk melaksanakan pengukuran atau penilaian kinerja terdapat tiga tipe kriteria (Gomes,1995:137) yaitu : 1) *Result-based performance evaluation* (Penilaian kinerja berdasarkan hasil); 2) *Behavior-based performance evaluation* (Penilaian kinerja berdasarkan perilaku); dan 3) *Judgment-based performance evalution* (Penilaian kinerja berdasarkan judgment).

Pertama, *Result-based performance evaluation* (Penilaian kinerja berdasarkan hasil). Tipe kriteria ini menilai kinerja berdasarkan pada pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil-hasil akhir *(end results);*

Kedua, *Behavior-based performance evaluation* (Penilaian kinerja berdasarkan perilaku). Tipe kriteria ini menilai kinerja berdasarkan saran

(*means)* pencapaian sasaran *(goals*), dan bukannya mengukur hasil akhir (*end results*); dan

Ketiga, *Judgment-based performance evalution* (Penilaian kinerja berdasarkan *judgment).* Tipe kriteria ini menilai dan atau mengevaluasi kinerja berdasarkan pada deskripsi perilaku yang spesifik seperti :

- jumlah kerja (*quantity of work)*, yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan;
- kualitas kerja (*quality of work)*, yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaiannya dan kesiapannya;
- pengetahuan pekerjaan *(job knowledge)*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya;
- kerjasama *(cooperative),* kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi);
- inisiatif *(initiative)*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya;
- dedikasi *(dependability),* kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja;
- kualitas pribadi *(personal qualities)*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamaan, dan integritas pribadi.

Dari tiga tipe pengukuran atau penilaian kinerja di atas, Penilaian kinerja berdasarkan perilaku *(behavior-based performance evaluation*) yang menilai kinerja berdasarkan saran (*means)* pencapaian sasaran *(goals*), dan bukannya mengukur hasil akhir (*end results*) sangat relevan untuk dijadikan pijakan untuk melakukan pengukuran kinerja tugas – tugas kelompok

meliputi tugas-tugas produksi *(production tasks)*, tugas-tugas diskusi *(discussion tasks)* dan tugas-tugas pemecahan masalah *(problem solving tasks)*.

Sedangkan operasionalisasi dasar pengukuran kinerja Anggota Kelompok Budaya Kerja pada pelaksanaan tugas-tugas kelompok tergantung dari tugas dan wewenang anggota KBK yaitu partisipasi dalam KBK dan belajar terus agar mampu memecahkan masalah dalam jadual kerja dengan filosofi siklus *plan – do – check – action (PDCA)* sebagaimana Tabel 2.1 berikut ini.

Tabel 2.1
Operasionalisasi Dasar Pengukuran Kinerja Anggota KBK dalam melaksanakan Tugas – Tugas Kelompok

Indikator	Instrumen Pengukuran Tugas – Tugas Kelompok
Rencana *(plan)*	1. Menentukan masalah
	2. Mencari penyebab masalah
	3. Mencari penyebab yang berpengaruh
	4. Menyusun Langkah perbaikan
Pelaksanaan *(do)*	5. Melaksanakan perbaikan
Pengecekan *(check)*	6. Meneliti hasil perbaikan
Tindakan *(action)*	7. Mencegah terulangnya masalah
Rencana *(plan)*	8. Menggarap masalah berikutnya

Sumber : Instruksi Gubernur Jawa Timur Nomor 4 Tahun 2002 yang telah diolah

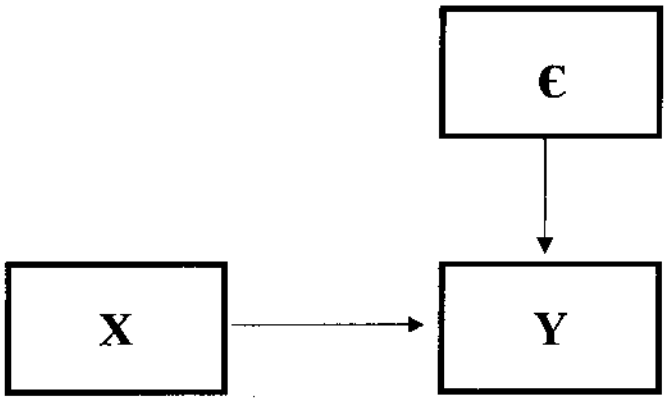
BAB 3
KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan teori-teori dalam tinjauan pustaka dapat disintesiskan bahwa apabila tingkatan kekompakan itu tinggi, maka keaktifan dan partisipasi anggota akan tinggi pula dalam kelompok tersebut dan sebaliknya. Kekompakan kelompok dapat menumbuhkan kesetiaan anggota terhadap kelompok, meningkatkan partisipasi anggota, menumbuhkan rasa memiliki dan pemeliharaan terhadap kelompok, menumbuhkan kekuatan kelompok serta dapat menampilkan pula kinerja kelompok yang tinggi.

Dengan demikian apabila kekompakan tinggi, pemimpin kelompok akan mudah memanfatkan kekuatan kelompok untuk bertindak, berkarya atau berproduksi dalam rangka menghasilkan/menampilkan kinerja kelompok. Hal ini didasari pemikiran diasumsikan bahwa kelompok yang lebih kompak cenderung untuk bekerja lebih keras dan kelompok tersebut cenderung pula lebih produktif bilamana dimotivasi untuk meragakan (menampilkan) tugas secara baik dan hubungan antara kekompakan kelompok dengan kinerja kelompok merupakan hubungan yang saling memperkuat .

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka konseptual penelitian dalam studi kekompakan kelompok dan kinerja kelompok pada Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur dirumuskan sebagaimana Gambar 3. 1 berikut ini :



Keterangan :
X = Variabel Bebas = Kekompakan Kelompok
Y = Variabel Terikat = Kinerja Kelompok
Є = Variabel Luar = Variabel yang tidak diteliti

Gambar 3. 1
Kerangka Konseptual Penelitian

3.2 Hipotesis

Ada hubungan positif dan signifikan antara kekompakan kelompok dengan kinerja kelompok pada Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur.

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian analitik dengan menggunakan metode korelasi yang berupaya memberikan penjelasan tingkat eksplanasi variabel-variabel yang diteliti artinya dalam penelitian ini bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain.

4.2 Populasi, besar sampel (*sample size*), dan teknik pengambilan sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Ketua Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur yang tercatat di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Timur. Sementara itu sasaran/target populasi sebagai unit analisis adalah Ketua Kelompok Budaya Kerja yang ikut berpartisipasi dalam " Gelar Budaya Kerja Tahun 2004" sejumlah 58 kelompok.

Selanjutnya karena seluruh anggota populasi sebagai unit analisis telah terdaftar (Lampiran 4), kondisi populasi relatif homogen serta keterbatasan alokasi waktu dan biaya; maka dari 58 orang ketua kelompok akan dilakukan pngambilan sampel yang ukuran besarnya sampel berpedoman pada pendapat Sudjana (1988:73) yang menyatakan bahwa :

> " Mengenai besarnya sampel tidak ada ketentuan yang baku atau rumus yang pasti. Sebab keabsahan sampel terletak pada sifat dan karakteristiknya mendekati populasi atau tidak, bukan pada besar atau banyaknya. ... Ada pendapat yang bisa dijadikan pedoman sekalipun bukan aturan yang pasti. Minimal sampel sebanyak 30 subjek. Ini didasarkan atas perhitungan atau syarat pengujian yang lazim digunakan dalam statistika."

Oleh karena dalam penelitian ini akan melakukan uji statistik, maka untuk memenuhi syarat pengujian statistik besarnya sampel ditetapkan lebih dari batas minimal 30 subjek (n>30) yaitu sejumlah 36 orang Ketua Kelompok Budaya Kerja dengan menggunakan teknik *random sampling* yakni pengambilan sampel secara acak. Untuk lebih jelasnya uraian tentang unit analisis populasi dan sampel dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut ini :

Tabel 4.1.
Unit Analisis Populasi dan Sampel

No.	Uraian	Jumlah
1	Unit Analisis Populasi	58 orang Ketua KBK
2	Sampel	36 orang Ketua KBK

4.3 Variabel Penelitian meliputi klasifikasi variabel dan definisi operasional variabel

Untuk memperjelas pengertian dan membatasi ruang lingkup variabel dalam penelitian , berikut ini akan dirumuskan definisi operasionalnya :

1. Yang dimaksud dengan kekompakan kelompok sebagai variabel bebas atau variabel X dalam penelitian ini adalah tingkat kebersamaan yang menggambarkan ketertarikan dan keterikatan anggota Kelompok Budaya Kerja (KBK), untuk tetap menjadi anggota kelompok dan berperan serta dalam berbagai kegiatan pencapaian tujuan KBK;
2. Yang dimaksud dengan Kinerja Kelompok sebagai varabel terikat (variabel Y) dalam penelitian ini adalah kontribusi atau peran serta yang dikerjakan oleh anggota Kelompok Budaya Kerja secara teratur dalam pelaksanaan tugas-tugas kelompok, baik perorangan ataupun bersama – sama anggota kelompok lainnya dalam rangka mencapai tujuan-tujuan KBK yang telah ditetapkan sebelumnya.

UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

4.4 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian atau alat pengumpul data pada penelitian ini adalah kuesioner, yaitu dengan cara memberikan daftar pertanyaan/pernyataan yang disusun secara sistematik untuk menjaring data primer mengenai perilaku, sikap klasifikasi dari responden berdasarkan pilihan alternatif jawaban yang tersedia. Kemudian jawaban tersebut diukur dengan menggunakan skala model *rating scale.*

Berkaitan dengan skala model *rating scale* dimaksud adalah data mentah yang diperoleh berupa angka kemudian ditafsirkan secara kualitatif. Responden tidak akan menjawab salah satu dari jawaban kualitatif yang telah disediakan, tetapi menjawab salah satu jawaban kuantitatif yang telah disediakan (Sugiyono, 1999:79).

Dalam penelitian ini, pilihan jawaban kuesioner terdiri dari 5 (lima) interval jawaban yaitu : 4 bila tinggi, 3 bila cukup tinggi, 2 bila kurang tinggi, 1 bila rendah dan 0 bila tidak tahu.

4.5 Lokasi dan waktu penelitian

Lokasi penelitian di Badan/Biro/Dinas/Kantor/Instansi di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur; waktu penelitian dilakukan setelah proposal/ijin penelitian mendapat persetujuan dan berlangsung kurang lebih selama satu bulan.

4.6 Prosedur pengambilan atau pengumpulan data

Untuk menjamin reliabilitas dan validitas data yang diperoleh, maka langkah yang ditempuh adalah :

1. Mengajukan permohonan tertulis kepada penanggung jawab Program Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Pemerintah Propinsi Jawa Timur untuk melakukan penelitian dengan rokemendasi dari Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga/Rektor Universitas Airlangga.
2. Setelah mendapatkan persetujuan baru dilakukan wawancara/penyebaran angket berupa kuesioner secara langsung kepada Kelompok Budaya Kerja (sesuai daftar hasil konfirmasi dengan Biro Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Timur) yang terpilih sebagai sampel penelitian.
3. Sasaran wawancara/penyebaran angket adalah Ketua Kelompok Budaya Kerja yang terpilih melalui teknik pengambilan sampel secara sederhana *(simple random sampling)* yaitu pengambilan sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu (Sugiyono, 2004 : 93), dikarenakan anggota populasi dianggap homogen.

4.7 Cara Pengolahan dan Analisis Data

Teknik pengolahan data dilakukan melalui beberapa tahap, antara lain :

a. Tabulasi data

Data mentah yang diperoleh dikumpulkan ditabulasikan ke dalam Tabel untuk memudahkan pengolahan data secara keseluruhan.

b. Deskripsi data.

Untuk menggambarkan data hasil penelitian dari masing-masing variabel yang diteliti agar mudah dipahami, maka disajikan dalam bentuk Distribusi Frekuensi.

c. Perhitungan prosentase.

Data yang ditabulasikan dalam tabel, dihitung untuk mengetahui berapa persen skor jawaban responden dari kriteria yang ditetapkan.

d. Perhitungan skala kontinum.

Untuk mendiskripsikan kategori skor jawaban responden

Selanjutnya data dianalisis dengan *Korelasi Product Moment* dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{\sum XY}{\sqrt{\sum X^2 . \sum Y^2}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien korelasi *product moment*

Σxy = Jumlah product moment dari hasil perkalian variabel X dan Y (sebagai hasil deviasi variabel X dan Y)

Σx^2 = Jumlah product dari deviasi nilai variabel X dengan mean ($\bar{x}$) variabel X yang dikuadratkan

Σy^2 = Jumlah product dari deviasi nilai variabel Y denagan mean ($\bar{y}$) variabel y yang dikuadratkan

Guna memudahkan penerapan dari rumus *product moment* tersebut dengan menggunakan teknik penghitungan secara manual tanpa bantuan *soft ware*, maka diterapkan pula rumus bantuannya dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Menyiapkan tabel kerja untuk menghitung $r_{xy;}$
2. Mencari mean (rata-rata) dari kedua variabel dengan rumus ($\bar{x}$) = $\frac{\Sigma x}{N}$ dan ($\bar{y}$) = $\frac{\Sigma y}{N}$;

3. Mencari deviasi penyimpangan tiap nilai dari masing-masing variabel X diberi simbol x dan variabel Y diberi simbol y dengan cara nilai masing-masing variabel dikurangi dengan rata-ratanya;
4. Mengkuadratkan masing-masing nilai x dan y untuk memperoleh nilai Σx^2 dan Σy^2 .

Apakah korelasi tersebut signifikan atau tidak untuk melihatnya harus dikonsultasikan dengan r tabel sebagaimana dikemukakan Sugiyono (1999:151) : "Uji signifikasi korelasi product moment dapat dilakukan secara praktis, yaitu tidak perlu menghitung, tetapi langsung dikonsultasikan pada r tabel product moment". Berkaitan dengan penelitian ini sampel (n) = 36, dan taraf kesalahan sebesar 5 % (α = 5 %) dengan ketentuan :

Jika r hitung < r tabel (rh < rt), maka Ho diterima; dan jika r hitung > r tabel (rh > rt), maka Ha diterima

Selanjutnya untuk mengetahui seberapa kuat hubungan antara variabel kekompakan kelompok dengan variabel kinerja Kelompok Budaya Kerja, maka digunakan pedoman interpretasi koefisien korelasi Tabel 4.3 berikut :

Tabel 4.3
Pedoman Interpretasi Data Korelasi *Product Moment*

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,000 – 0,199	Sangat rendah
0,200 – 0,399	Rendah
0,400– 0,599	Sedang
0,600 – 0,799	Kuat
0,800 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (1999 : 149)

Kemudian untuk mengetahui seberapa besar kontribusi (%) variabel X (kekompakan kelompok) terhadap variabel Y (kinerja kelompok), analisis korelasi dapat dilanjutkan dengan menghitung koefisien determinasi dengan cara mengkuadratkan koefisien yang ditemukan (Sugiyono, 1999 : 151). Berdasarkan pendapat tersebut , maka rumus koefisien determinasi adalah :

$Kd = r^2 \times 100\ \%$

Keterangan :

Kd = Koefisien determinsi

r = Koefisien korelasi

Sehingga dengan beberapa analisis statistik di atas dapat diketahui besarnya kontribusi kekompakan kelompok terhadap kinerja kelompok pada Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur.

BAB 5

ANALISIS HASIL PENELITIAN

5.1 Data Penelitian

5.1.1 Manfaat, Tujuan, Motto dan Nilai Program Budaya Kerja

Untuk mewujudkan kepemerintahan yang baik (Good Governance), diperlukan peningkatan kerja Aparatur Pemerintah melalui pembentukan Kelompok Budaya Kerja yang selanjutnya disingkat KBK dengan menggali nilai-nilai untuk diolah agar menjadi perilaku manajemen yang pada saatnya nanti akan menjamin kebiasaan dan keyakinan untuk bekerja yang lebih baik dan mendapatkan mutu yang diharapkan serta sekaligus membangun Sumber Daya Manusia yang berkualitas.

Program Budaya Kerja yang selanjutnya disingkat dengan PBK dalam administrasi pemerintahan mempunyai arti yang sangat dalam, yaitu turut merubah perilaku Aparat Pemerintah dalam upaya mencapai produktifitas kerja yang lebih tinggi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, khususnya peningkatan pelayanan msyarakat.

Adapun manfaat melaksanakan Program Budaya Kerja antara lain : menjamin hasil kerja dengan kualitas baik; membuka seluruh komunikasi, keterbukaan, cepat menemukan kesalahan dan cepat pula memperbaikinya; dengan kerja kelompok dapat meningkatkan produktifitas kerja (kinerja); cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan dari luar; dan mengurangi laporan berupa data informasi yang salah atau palsu.

Disamping manfaat melaksanakan PBK di atas, masih banyak lagi manfaat yang muncul seperti kepuasan kerja meningkat, pergaulan yang lebih akrab, disiplin meningkat, pengawasan fungsional berkurang, pemborosan berkurang, tingkat absensi turun, ingin belajar terus , ingin memberikan yang terbaik bagi organisasi dan lain-lain.

Adapun tujuan penerapan PBK adalah agar bekerjanya aparatur pemerintah mengalami perubahan, yaitu cara kerja sesuai dengan nilai-nilai Budaya Kerja untuk mencapai produktifitas dan kualitas kerja sesuai tugas pokok dan fungsi serta memiliki sifat tangguh, cerdas, trampil, mandiri, dan memiliki rasa kesetiakawanan, kerja keras, hemat, produktif, berdisiplin serta berorientasi ke masa depan untuk menciptakan kehidupan yang lebih baik.

Dalam PBK komitmen seorang pemimpin sangat penting menjadi pelopor dan pendorong semangat bawahannya untuk bekerja lebih baik dengan system yanglebih baik, oleh karena itu diperlukan langkah kegiatan untuk mencari nilai-nilai baru yang sepatutnya dimiliki oleh pemimpin, untuk dapat mempengaruhi bawahan agar mampu berubah menuju manajemen modern guna menghadapi tantangan masa depan. Untuk itu motto yang ditetapkan adalah " Tiada hari tanpa prestasi, hari ini lebih baik dari hari kemarin, hari esok lebih baik dari pada hari ini". Dengan demikian diperlukan banyak kreatifitas, ilmu pengetahuan dan teknologi serta yang paling mendasar adalah penguasaan atas tata nilai komparatif.

Sementara itu, upaya untuk mencapai tingkat kualitas kerja yang lebih baik diharapkan dapat bersumber pada setiap individu yang terkait dalam suatu

organisasi itu sendiri. Karena pada hakekatnya Budaya Kerja adalah merupakan suatu organisasi komitmen yang luas dalam upaya membangun sumber daya manusia, proses kerja dan hasil kerja yang lebih baik. Dengan demikian , maka setiap fungsi atau proses kerja harus mempunyai perbedaan dalam cara bekernya, yang mengakibatkan berbedanya pulai nilai-nilai yang cocok untuk diambil dalam kerangka kerja organisasi. Seperti nilai-nilai dalam budaya kerja apa saja yang sepatutnya dimiliki oleh pemimpin puncak dan pemimpin lainnya, bagaimana perilaku setiap orang akan dapat mempengaruhi kerja mereka, kemudian falsafah yang dianutnya seperti " Budaya Kerja merupakan suatu proses tanpa akhir " atau " terus menerus ".

5.1.2 Struktur, Wewenang dan Tanggung Jawab Organisasi Program Budaya Kerja

Sebagaimana tertuang pada lampiran Instruksi Gubernur Jawa Timur Nomor 4 Tahun 2005 tentang Pelaksanaan Program Budaya Kerja (PBK) di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur; PBK merupakan suatu kegiatan dari unit eselon IV yang akan ditingkatkan kinerjanya melalui metode pemecahan masalah dengan menggunakan 7 (tujuh) alat/teknik dan 8 (delapan) langkah. Dalam pelaksanaan PBK diperlukan adanya identifikasi masalah sebagai penyebab utamanya kinerja, yang dihasilkan dari kajian bersama oleh Kelompok Budaya Kerja (KBK). Untuk itu pada setiap unit organisasi setingkat eselon IV harus dibentuk KBK dengan struktur organisasi sebagai berikut :

a. Pemerintah Propinsi Jawa Timur

- Penanggung Jawab : Gubernur Jawa Timur
- Pengarah : - Sekretaris Daerah Propinsi Jawa Timur
  - Asisten Sekretaris Daerah
- Sekretaris : Kepala Biro Organisasi Setda Propinsi Jawa Timur

b. Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Timur

- Penanggung Jawab : Pimpinan DPRD Propinsi Jawa Timur
- Pengarah : Sekretaris DPRD Propinsi Jawa Timur
- Sekretaris : Kepala Bagian Tata Usaha
- Fasilitator : Kepala Bagian
- Ketua Kelompok : Kepala Sub Bagian
- Anggota Kelompok : Staf Pelaksana

c. Dinas/Badan di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur

- Penanggung Jawab : Kepala Dinas/Kepala Badan
- Pengarah : Wakil Kepala Dinas/Wakil Kepala Badan
- Sekretaris : Kepala Bagian Tata Usaha/Sekretariat Badan
- Fasilitator : Kepala Sub Dinas/Kepala Bidang
- Ketua Kelompok : Kepala Seksi/Kepala Sub Bagian
- Anggota Kelompok : Staf Pelaksana

d. Kantor di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur

- Penanggung Jawab : Kepala Kantor
- Pengarah : Kepala Kantor
- Sekretaris : Kepala Bagian Tata Usaha
- Fasilitator : Kepala Bagian Tata Usaha
- Ketua Kelompok : Kepala Seksi/Kepala Sub Bagian
- Anggota Kelompok : Staf Pelaksana

e. Rumah Sakit Umum Daerah di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur

- Penanggung Jawab : Direktur Rumah Sakit
- Pengarah : Wakil Direktur Rumah Sakit
- Sekretaris : Kepala Bagian Tata Usaha
- Fasilitator : Kepala Sub Dinas
- Ketua Kelompok : Kepala seksi/ Kepala Sub Bagian
- Anggota Kelompok : Staf Pelaksana

f. Biro di Lingkungan secretariat Daerah Propinsi Jawa Timur :

- Penanggung Jawab : Sekretaris Daerah
- Pengarah : - Asisten Sekretaris Daerah (terkait)
  - Kepala Biro
- Sekretaris : Kabag Peningkatan Kinerja Biro Organisasi
- Fasilitator : Kepala Bagian
- Ketua Kelompok : Kepala Sub Bagian
- Anggota Kelompok : Staf Pelaksana

Selanjutnya wewenang dan tanggung jawab organisasi Program Budaya Kerja meliputi :

a. Penanggung Jawab : Bertanggung jawab akan keberhasilan pelaksanaan program dan memberikan komitmen,

b. Pengarah : Memberikan pengarahan pada fasilitator/KBK agar berjalan sesuai program,

c. Sekretaris : Pengkoordinasian dan penyelenggaraan administrasi KBK,

d. Fasilitator : Menyebarluaskan Budaya Kerja, membimbing KBK, memantau KBK dan melaporkan kegiatan KBK kepada Tim Pengarah,

e. Ketua kelompok : Memimpin jalannya rapat KBK, memberi motivasi anggota dan melaporkan kegiatan KBK kepada Tim Pengarah,

f. Anggota KBK : Partisipasi dalam KBK dan belajar terus menerus agar mampu memecahkan masalah.

5.1.3 Monitoring dan Laporan Program Budaya Kerja

Dalam pelaksanaan Program Budaya kerja, kegiatan monitoring dilakukan dengan mengisi daftar pertanyaan menurut persepsi pegawai tentang lingkungan kerja, baik positip maupun negatif terhadap kondisi di lingkungan kerja, mengenai : sistem penghargaan, perilaku kepemimpinan, interaksi antar pegawai,

system administrasi, pembinaan personil (Diklat), pengembangan, kepuasan kerja, semangat atau etos kerja, etika dan moral serta lain-lain yang dianggap perlu.

Selanjutnya laporan pelaksanaan Program Budaya Kerja adalah sebagai berikut :

a. Setiap Kelompok Budaya Kerja berkewajiban menyusun dan memberikan laporan setiap 3 (tiga) bulan sekali kepada Fasilitator;
b. Setiap Kelompok Budaya Kerja yang dikoordinir oleh Fasilitator berkewajiban menyusun dan memberikan laporan setiap 6 (enam) bulan kepada Pengarah;
c. Setiap Kelompok Budaya Kerja yang dikoordinir oleh Fasilitator dengan persetujuan Pengarah berkewajiban menyusun dan memberikan laporan setiap tahun kepada Gubernur melalui Sekretariat Tim Pengarah

5.1.4 Data Kekompakan Kelompok

Berdasarkan Tabulasi Data Kekompakan Kelompok (Lampiran V) tergambar skor tertinggi dari jawaban responden adalah 32, skor terendah dari jawaban responden adalah 12 ; rentang skor jawaban 20; jumlah skor keseluruhan hasil pengumpulan data jawaban responden 858 dan rata-rata skor jawaban responden adalah 858 : 36 = 23,83. Selanjutnya jumlah skor ideal untuk variabel ini adalah 1152 yang merupakan hasil perkalian skor interval jawaban tertinggi dengan jumlah item pertanyaan dan jumlah responden (4 x 8 x 36). Dengan demikian kekompakan kelompok pada Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur menurut persepsi 36 responden adalah

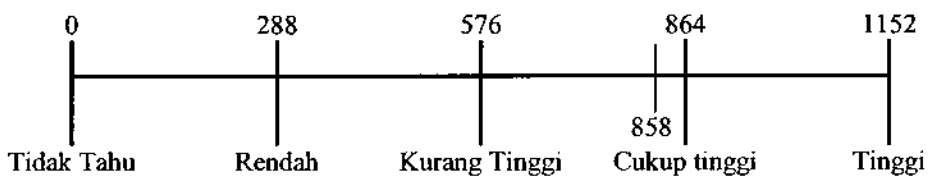
858 : 1152 x 100 % = 74,48 % dari kriteria ideal yang ditetapkan dan secara sederhana dapat dilihat pada Tabel 5.1.

Tabel 5.1
Deskripsi Nilai Skor Variabel Kekompakan Kelompok

No.	Uraian	Nilai
1	Jumlah Responden	36
2	Jumlah Skor Tertinggi Jawaban	32
3	Jumlah Skor Terendah Jawaban	12
4	Rentang Jumlah Skor	20
5	Total Skor Jawaban	858
6	Rata-Rata Skor Jawaban	23,83
7	Total Skor Ideal Jawaban	1152
8	Skor Kekompakan Kelompok	74,48 %

Sumber : Hasil Pengolahan Data Jawaban Responden

Berdasarkan data pada Tabel 5.1 diperoleh skor kekompakan kelompok sebesar 858 atau 74, 48 % dari kriteria ideal yang ditetapkan. Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut :



Nilai 858 atau 74, 48 % dari kriteria ideal yang ditetapkan termasuk dalam kategori interval " kurang tinggi " dan " cukup tinggi". Tetapi lebih mendekati cukup tinggi.

5.1.5 Deskripsi Data Penelitian Kekompakan Kelompok

Untuk mengukur variabel kekompakan kelompok (variabel X) digunakan 8 (delapan) buah item pertanyaan/pernyataan dalam kuesioner penelitian yang Proporsi Jawaban Responden Terhadap Item Pertanyaan sebagaimana Tabel 5.2 berikut ini :

Tabel 5.2
Proporsi Jawaban Responden Terhadap Item Pertanyaan
Kekompakan Kelompok

Jawaban		Frekuensi dalam tiap Item Pertanyaan X								Jumlah	Proporsi (%)
Kriteria	Skor	1	2	3	4	5	6	7	8		
Tinggi	4	10	12	12	9	7	7	15	8	80	27,78
Cukup Tinggi	3	14	14	17	17	16	16	11	20	125	43,40
Kurang Tinggi	2	11	8	7	9	11	11	7	5	69	23,96
Rendah	1	1	2	0	1	2	2	3	3	14	4,86
Tidak Tahu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
Jumlah :		36	36	36	36	36	36	36	36	288	100

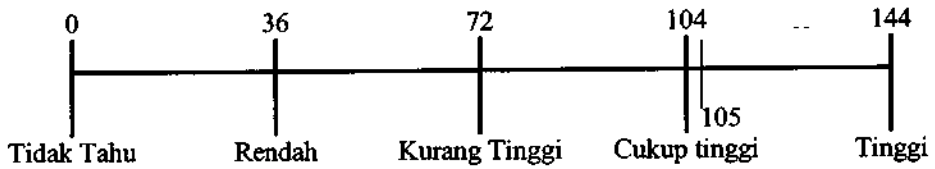
Untuk mengetahui lebih jauh/detail jawaban responden terhadap item pertanyaan variabel kekompakan kelompok dapat dilihat pada Tabel – Tabel di bawah ini :

Tabel 5.3
Jawaban Responden Tentang Kepuasan Anggota Terhadap Kelompok

Nomor	Kriteria	Skor A	Frekuensi B	Skor A x B	Proporsi (%) B : ∑B x 100
1	Tinggi	4	10	40	27,78
2	Cukup Tinggi	3	14	42	38,89
3	Kurang Tinggi	2	11	22	30,56
4	Rendah	1	1	1	2,78
5	Tidak Tahu	0	0	0	0,00
Jumlah (∑):			36	105	100,00
Keterangan :	Rata-Rata = ∑ (A x B) : 5				21
	Nilai ideal = (4 x ∑ B)				144
	Nilai Capaian (%) = ∑ (AxB) : 144 x 100				72,92

Sumber : Hasil Pengolahan Data Jawaban Responden

Berdasarkan Tabel 5.3, dapat diketahui responden yang menyatakan bahwa kondisi kepuasan anggota terhadap kelompok adalah tinggi 27,78 %, Cukup tinggi 38,86 %; kurang tinggi 30,56 % dan rendah 2,78 % dengan nilai capain total skor sebesar 105 atau 72, 92 % dari nilai ideal yang ditetapkan. Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut :



Nilai 105 atau 72,92 % dari kriteria ideal yang ditetapkan termasuk dalam kategori interval " cukup tinggi " dan " tinggi". Tetapi lebih mendekati cukup tinggi.

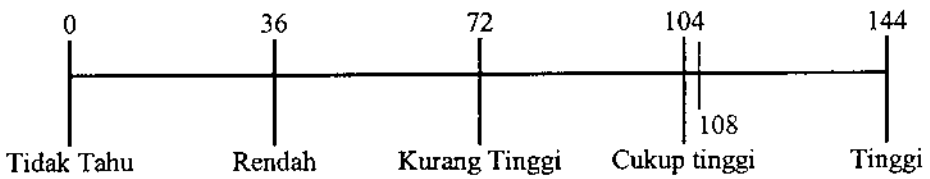
Tabel 5.4
Jawaban Responden Tentang Kesetiaan Anggota Terhadap Kelompok

Nomor	Kriteria	Skor A	Frekuensi B	Skor A x B	Proporsi (%) B : ∑B x 100
1	Tinggi	4	12	48	33,33
2	Cukup Tinggi	3	14	42	38,89
3	Kurang Tinggi	2	8	16	22,22
4	Rendah	1	2	2	5,56
5	Tidak Tahu	0	0	0	0,00
Jumlah (∑):			36	108	100,00
Keterangan :	Rata-Rata = ∑ (A x B) : 5				21,6
	Nilai ideal = (4 x ∑ B)				144
	Nilai Capaian (%) = ∑ (AxB) : 144 x 100				75

Sumber : Hasil Pengolahan Data Jawaban Responden

Berdasarkan Tabel 5.4, dapat diketahui responden yang menyatakan bahwa kondisi kesetiaan anggota terhadap kelompok adalah tinggi 33,33 %,

Cukup tinggi 38,89 %; kurang tinggi 22,22 % dan rendah 5,56 % dengan nilai capaian skor sebesar 108 atau 75 % dari nilai ideal yang ditetapkan. Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut :



Nilai 108 atau 75 % dari kriteria ideal yang ditetapkan termasuk dalam kategori interval " cukup tinggi " dan " tinggi". Tetapi lebih mendekati cukup tinggi.

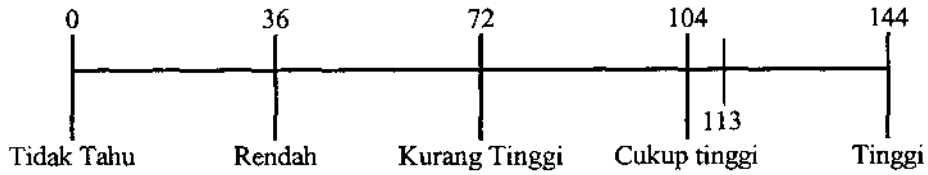
Tabel 5.5
Jawaban Responden Tentang Kesepakatan Anggota Terhadap Tujuan Kelompok

Nomor	Kriteria	Skor A	Frekuensi B	Skor A x B	Proporsi (%) B : ∑B x 100
1	Tinggi	4	12	48	33,33
2	Cukup Tinggi	3	17	51	47,22
3	Kurang Tinggi	2	7	14	19,44
4	Rendah	1	0	0	0,00
5	Tidak Tahu	0	0	0	0,00
Jumlah (∑):			36	113	100,00
Keterangan :	Rata-Rata = ∑ (A x B) : 5				22,6
	Nilai ideal = (4 x ∑ B)				144
	Nilai Capaian (%) = ∑ (AxB) : 144 x 100				78,47

Sumber : Hasil Pengolahan Data Jawaban Responden

Berdasarkan Tabel 5.5, dapat diketahui responden yang menyatakan bahwa kondisi kesepakatan anggota terhadap tujuan kelompok adalah tinggi 33,33 %, Cukup tinggi 47,22 %; dan kurang tinggi 19,44% dengan nilai capaian

skor sebesar 113 atau 78,47 % dari nilai ideal yang ditetapkan. Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut :



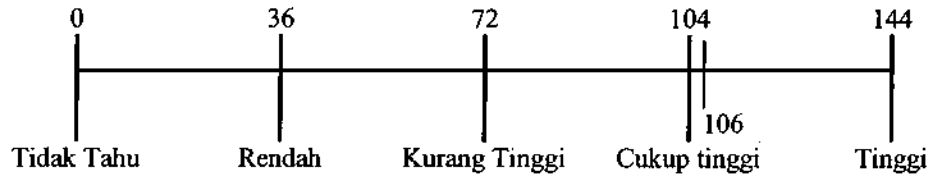
Nilai 113 atau 78,47 % dari kriteria ideal yang ditetapkan termasuk dalam kategori interval " cukup tinggi " dan " tinggi". Tetapi lebih mendekati cukup tinggi.

Tabel 5.6
Jawaban Responden Tentang Cara Anggota Bekerjasama/Koordinasi Usaha-usaha Kelompok

Nomor	Kriteria	Skor A	Frekuensi B	Skor A x B	Proporsi (%) B : ∑B x 100
1	Tinggi	4	9	36	25,00
2	Cukup Tinggi	3	17	51	47,22
3	Kurang Tinggi	2	9	18	25,00
4	Rendah	1	1	1	2,78
5	Tidak Tahu	0	0	0	0,00
Jumlah (∑):			36	106	100,00
Keterangan :	Rata-Rata = ∑ (A x B) : 5				21,2
	Nilai ideal = (4 x ∑ B)				144
	Nilai Capaian (%) = ∑ (AxB) : 144 x 100				73,61

Sumber : Hasil Pengolahan Data Jawaban Responden

Berdasarkan Tabel 5.6, dapat diketahui responden yang menyatakan bahwa kondisi cara anggota bekerja sama/koordinasai usaha-usaha kelompok adalah tinggi 25 %, Cukup tinggi 47,22 %; kurang tinggi 25%; dan rendah 2,78% dengan nilai capaian skor sebesar 106 atau 73,61 % dari nilai ideal. Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut :



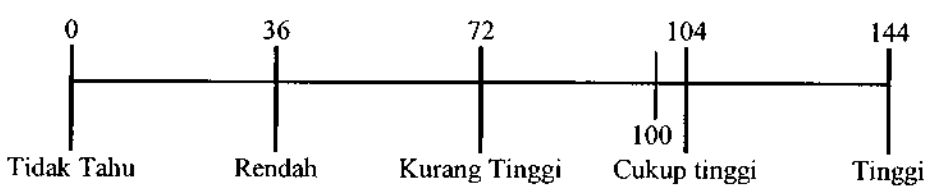
Nilai 106 atau 73,61 % dari kriteria ideal yang ditetapkan termasuk dalam kategori interval " cukup tinggi " dan " tinggi". Tetapi lebih mendekati cukup tinggi.

Tabel 5.7
Jawaban Responden Tentang Frekuensi Berinteraksi/
Hubungan Antar Pribadi (Interpersonal)

Nomor	Kriteria	Skor A	Frekuensi B	Skor (A x B)	Proporsi (%) B : ∑B x 100
1	Tinggi	4	7	28	19,44
2	Cukup Tinggi	3	16	48	44,44
3	Kurang Tinggi	2	11	22	30,56
4	Rendah	1	2	2	5,56
5	Tidak Tahu	0	0	0	0,00
Jumlah (∑):			36	100	100,00
Keterangan :	Rata-Rata = ∑ (A x B) : 5				20
	Nilai ideal = (4 x ∑ B)				144
	Nilai Capaian (%) = ∑ (AxB) : 144 x 100				69,44

Sumber : Hasil Pengolahan Data Jawaban Responden

Berdasarkan Tabel 5.7, dapat diketahui responden yang menyatakan bahwa Frekuensi berinteraksi/hubungan antar pribadi (interpersonal) anggota kelompok adalah tinggi 19,44 %, Cukup tinggi 44,44 %; kurang tinggi 30,56%; dan rendah 5,56% dengan nilai capaian skor sebesar 100 atau 69,44 % dari nilai ideal. Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut :



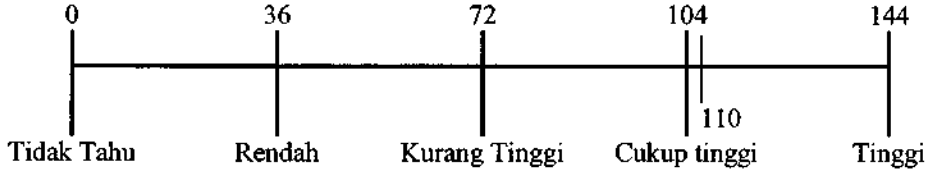
Nilai 100 atau 69, 44 % dari kriteria ideal yang ditetapkan termasuk dalam kategori interval " kurang tinggi " dan " cukup tinggi". Tetapi lebih mendekati cukup tinggi.

Tabel 5.8
Jawaban Responden Tentang Tolong-menolong Dalam Pelaksanaan Tugas-tugas Kelompok

Nomor	Kriteria	Skor A	Frekuensi B	Skor A x B	Proporsi (%) B : ∑B x 100
1	Tinggi	4	15	60	41,67
2	Cukup Tinggi	3	11	33	30,56
3	Kurang Tinggi	2	7	14	19,44
4	Rendah	1	3	3	8,33
5	Tidak Tahu	0	0	0	0,00
Jumlah (∑):			36	110	100,00
Keterangan :	Rata-Rata = ∑ (A x B) : 5				22
	Nilai ideal = (4 x ∑ B)				144
	Nilai Capaian (%) = ∑ (AxB) : 144 x 100				76,44

Sumber : Hasil Pengolahan Data Jawaban Responden

Berdasarkan Tabel 5.8, dapat diketahui responden yang menyatakan bahwa tolong-menolong dalam pelaksanaan tugas-tugas kelompok adalah tinggi 41,67 %, Cukup tinggi 30,56 %; kurang tinggi 19,44%; dan rendah 19,44% dengan nilai capaian sebesar 110 atau 76,44% dari nilai ideal. Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut :



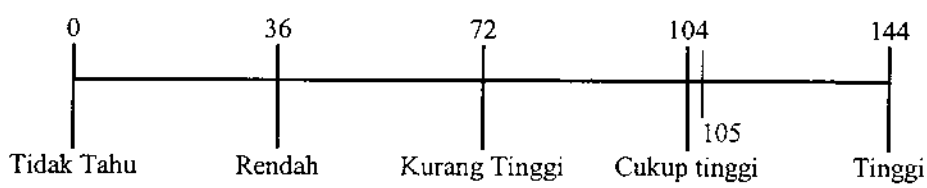
Nilai 110 atau 76,44 % dari kriteria ideal yang ditetapkan termasuk dalam kategori interval " cukup tinggi " dan " tinggi". Tetapi lebih mendekati cukup tinggi.

Tabel 5.9
Jawaban Responden Tentang Rasa Kesetiakawanan
Diantara Anggota Kelompok

Nomor	Kriteria	Skor A	Frekuensi B	Skor A x B	Proporsi (%) B : ∑B x 100
1	Tinggi	4	8	32	22,22
2	Cukup Tinggi	3	20	60	55,56
3	Kurang Tinggi	2	5	10	13,89
4	Rendah	1	3	3	8,33
5	Tidak Tahu	0	0	0	0,00
Jumlah (∑):			36	105	100,00
Keterangan :	Rata-Rata = ∑ (A x B) : 5				21
	Nilai ideal = (4 x ∑ B)				144
	Nilai Capaian (%) = ∑ (AxB) : 144 x 100				72,92

Sumber : Hasil Pengolahan Data Jawaban Responden

Berdasarkan Tabel 5.9, dapat diketahui responden yang menyatakan bahwa rasa kesetiakawanan diantara anggota kelompok adalah tinggi 22,22 %, Cukup tinggi 55,56 %; kurang tinggi 13, 89%; dan rendah 8,33% dengan nilai capaian sebesar 105 atau 72,92% dari nilai ideal. Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut :



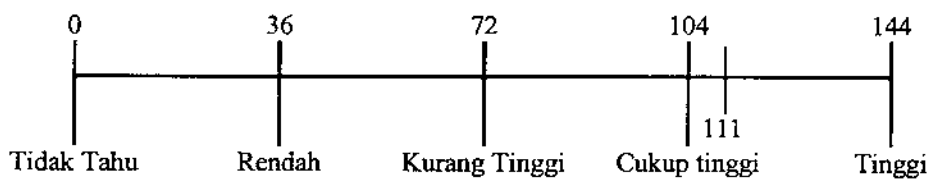
Nilai 105 atau 72,92 % dari kriteria ideal yang ditetapkan termasuk dalam kategori interval " cukup tinggi " dan " tinggi". Tetapi lebih mendekati cukup tinggi.

Tabel 5.10
Jawaban Responden Tentang Perlakuan Antar Anggota Dalam Kelompok Sebagai Manusia Bukan Sebagai Mesin

Nomor	Kriteria	Skor A	Frekuensi B	Skor A x B	Proporsi (%) B : ∑B x 100
1	Tinggi	4	11	44	30,56
2	Cukup Tinggi	3	18	54	50,00
3	Kurang Tinggi	2	6	12	16,67
4	Rendah	1	1	1	2,78
5	Tidak Tahu	0	0	0	0,00
Jumlah (∑):			36	111	100,00
Keterangan :	Rata-Rata = ∑ (A x B) : 5				22,2
	Nilai ideal = (4 x ∑ B)				144
	Nilai Capaian (%) = ∑ (AxB) : 144 x 100				77,08

Sumber : Hasil Pengolahan Data Jawaban Responden

Berdasarkan Tabel 5.10, dapat diketahui responden yang menyatakan bahwa rasa kesetiakawanan diantara anggota kelompok adalah tinggi 30,56%, Cukup tinggi 50,00%; kurang tinggi 16,67%; dan rendah 2,78% dengan nilai capaian sebesar 111 atau 77,08% dari nilai ideal. Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut :



Nilai 111 atau 77,08% dari kriteria ideal yang ditetapkan termasuk dalam kategori interval " cukup tinggi " dan " tinggi". Tetapi lebih mendekati cukup tinggi.

Dari deskripsi data variabel kekompakan kelompok (variabel X) berdasarkan masing-masing item pertanyaan/pertanyaan diperoleh nilai capaian skor kekompakan kelompok dalam kategori interval mendekati cukup tinggi sebagaimana digambarkan pada Tabel 5. 11 berikut ini:

Tabel 5.11
Nilai Capaian Indikator Kekompakan Kelompok

No. Item	Capaian Skor	Kategori Interval
1	105 atau 72,92 %	Lebih mendekati cukup tinggi
2	108 atau 75,00 %	Lebih mendekati cukup tinggi
3	113 atau 78,47 %	Lebih mendekati cukup tinggi
4	106 atau 73,61 %	Lebih mendekati cukup tinggi
5	100 atau 69,44 %	Lebih mendekati cukup tinggi
6	110 atau 76,44 %	Lebih mendekati cukup tinggi
7	105 atau 72,92 %	Lebih mendekati cukup tinggi
8	111 atau 77,08 %	Lebih mendekati cukup tinggi

Sumber : Hasil Pengolahan Data Jawaban Responden

5.1.6 Data Kinerja Kelompok

Berdasarkan Tabulasi Data Kinerja Kelompok (Lampiran VI) tergambar skor tertinggi dari jawaban responden adalah 32, skor terendah dari jawaban responden adalah 12 ; jumlah skor keseluruhan jawaban responden 860 dan rata-rata skor jawaban responden adalah 860 : 36 = 23,88. Selanjutnya jumlah skor skor ideal untuk variabel ini adalah 1152 yang merupakan hasil perkalian skor interval jawaban tertinggi dengan jumlah item pertanyaan dan jumlah responden (4 x 8 x 36). Dengan demikian menurut persepsi 36 responden kinerja kelompok pada Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur

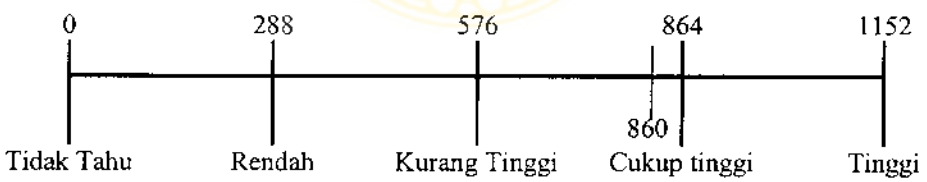
adalah 860 : 1152 x 100 % = 74,65 % dari kriteria ideal yang ditetapkan sebagaimana Tabel 5.12 berikut ini.

Tabel 5.12
Deskripsi Nilai Skor Variabel Kinerja Kelompok

No.	Uraian	Nilai
1	Jumlah Responden	36
2	Jumlah Skor Tertinggi Jawaban	32
3	Jumlah Skor Terendah Jawaban	12
5	Rentang Skor Jawaban	20
4	Total Skor Jawaban	860
5	Rata-Rata Skor Jawaban	23,88
6	Total Skor Ideal Jawaban	1152
7	Skor Kinerja Anggota Kelompok	74,65 %

Sumber : Hasil Pengolahan Data Jawaban Responden

Berdasarkan data pada Tabel 5.12 diperoleh skor kinerja kelompok sebesar 860 atau 74, 65 % dari kriteria ideal yang ditetapkan. Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut :



Nilai 860 atau 74, 48 % dari kriteria ideal yang ditetapkan termasuk dalam kategori interval " kurang tinggi " dan " cukup tinggi". Tetapi lebih mendekati cukup tinggi.

5.1.2 Deskripsi Data Penelitian Kinerja Kelompok

Untuk mengukur variabel kinerja kelompok (variabel Y) digunakan 8 (delapan) buah item pertanyaan/pernyataan dalam kuesioner penelitian yang Proporsi Jawaban Responden Terhadap Item Pertanyaan sebagaimana tertuang dalam Tabel 5. 13 :

Tabel 5. 13
Proporsi Jawaban Responden Terhadap Item Pertanyaan Kinerja Kelompok

Jawaban		Frekuensi dalam tiap Item Pertanyaan X								Jumlah	Proporsi (%)
Kriteria	Skor	1	2	3	4	5	6	7	8		
Tinggi	4	10	10	13	12	12	14	16	10	97	33,68
Cukup Tinggi	3	21	15	10	12	14	7	12	18	109	37,85
Kurang Tinggi	2	2	7	11	10	7	13	6	7	63	21,88
Rendah	1	3	4	2	2	3	2	2	1	19	6,60
Tidak Tahu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
Jumlah :		36	36	36	36	36	36	36	36	288	100

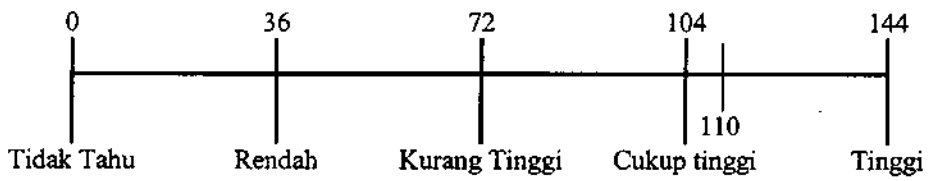
Untuk mengetahui lebih jauh jauh/detail jawaban responden terhadap item pertanyaan variabel kinerja kelompok dapat dilihat pada Tabel – Tabel di bawah ini :

Tabel 5.14
Partisipasi Anggota Kelompok dalam Rencana

Nomor	Kriteria	Skor A	Frekuensi B	Skor A x B	Proporsi (%) B : ∑B x 100
1	Tinggi	4	10	40	27,78
2	Cukup Tinggi	3	21	63	58,33
3	Kurang Tinggi	2	2	4	5,56
4	Rendah	1	3	3	8,33
5	Tidak Tahu	0	0	0	0,00
Jumlah (∑):			36	110	100,00
Keterangan :	Rata-Rata = ∑ (A x B) : 5				22
	Nilai ideal = (4 x ∑ B)				144
	Nilai Capaian (%) = ∑ (AxB) : 144 x 100				76,39

Sumber : Hasil Pengolahan Data Jawaban Responden

Berdasarkan Tabel 5.13, dapat diketahui responden yang menyatakan bahwa Partisipasi/keaktifan anggota kelompok dalam rencana *(plan)* adalah tinggi 27,78%, Cukup tinggi 58,33%; kurang tinggi 5,56%; dan rendah 8,33% dengan nilai capaian sebesar 110 atau 76,39% dari nilai ideal. Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut :



Nilai 110 atau 76,39 % dari kriteria ideal yang ditetapkan termasuk dalam kategori interval " cukup tinggi " dan " tinggi". Tetapi lebih mendekati cukup tinggi.

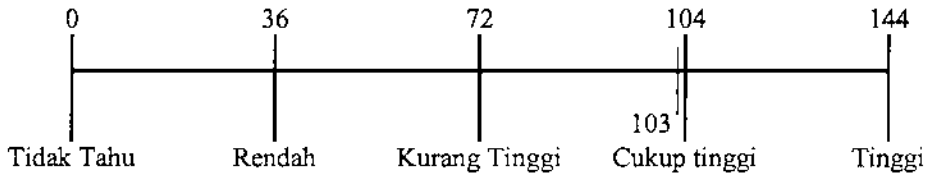
Tabel 5.15
Partisipasi Anggota Kelompok dalam Pelaksanaan Perbaikan

Nomor	Kriteria	Skor A	Frekuensi B	Skor A x B	Proporsi (%) B : ∑B x 100
1	Tinggi	4	10	40	27,78
2	Cukup Tinggi	3	15	45	41,67
3	Kurang Tinggi	2	7	14	19,44
4	Rendah	1	4	4	11,11
5	Tidak Tahu	0	0	0	0,00
Jumlah (∑):			36	103	100,00
Keterangan :	Rata-Rata = ∑ (A x B) : 5				20,6
	Nilai ideal = (4 x ∑ B)				144
	Nilai Capaian (%) = ∑ (AxB) : 144 x 100				71,53

Sumber : Hasil Pengolahan Data Jawaban Responden

Berdasarkan Tabel 5.14, dapat diketahui responden yang menyatakan bahwa Partisipasi/keaktifan anggota kelompok dalam pelaksanaan *(do)* perbaikan adalah tinggi 27,78%, Cukup tinggi 41,67%; kurang tinggi 19,44%; dan rendah

11,11% dengan nilai capaian sebesar 103 atau 71,53% dari nilai ideal. Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut :



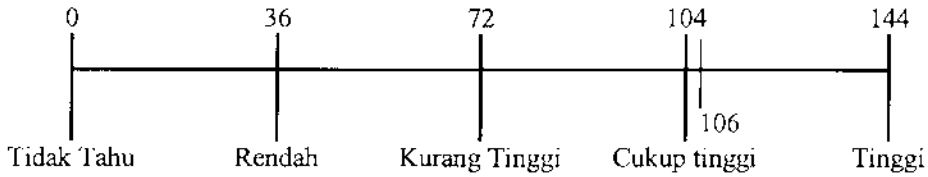
Nilai 103 atau 71, 53 % dari kriteria ideal yang ditetapkan termasuk dalam kategori interval " kurang tinggi " dan " cukup tinggi". Tetapi lebih mendekati cukup tinggi.

Tabel 5.16
Partisipasi Anggota Kelompok Dalam Pengecekan

Nomor	Kriteria	Skor A	Frekuensi B	Skor A x B	Proporsi (%) B : ∑B x 100
1	Tinggi	4	13	52	36,11
2	Cukup Tinggi	3	10	30	27,78
3	Kurang Tinggi	2	11	22	30,56
4	Rendah	1	2	2	5,56
5	Tidak Tahu	0	0	0	0,00
Jumlah (∑):			36	106	100,00
Keterangan :	Rata-Rata = ∑ (A x B) : 5				21,2
	Nilai ideal = (4 x ∑ B)				144
	Nilai Capaian (%) = ∑ (AxB) : 144 x 100				73,61

Sumber : Hasil Pengolahan Data Jawaban Responden

Berdasarkan Tabel 5.15, dapat diketahui responden yang menyatakan bahwa Partisipasi/keaktifan anggota kelompok dalam pengecekan untuk meneliti hasil perbaikan adalah tinggi 36,11%, Cukup tinggi 27,78%; kurang tinggi 30,56%; dan rendah 5,56% dengan nilai capaian skor sebesar 106 atau 73,61% dari nilai ideal. Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut :



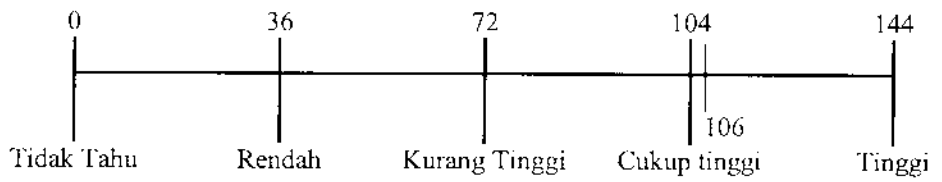
Nilai 106 atau 73,61 % dari kriteria ideal yang ditetapkan termasuk dalam kategori interval " cukup tinggi " dan " tinggi". Tetapi lebih mendekati cukup tinggi.

Tabel 5.17
Partisipasi Anggota Kelompok dalam Tindakan

Nomor	Kriteria	Skor A	Frekuensi B	Skor A x B	Proporsi (%) B : ∑B x 100
1	Tinggi	4	12	48	33,33
2	Cukup Tinggi	3	12	36	33,33
3	Kurang Tinggi	2	10	20	27,78
4	Rendah	1	2	2	5,56
5	Tidak Tahu	0	0	0	0,00
Jumlah (∑):			36	106	100,00
Keterangan :	Rata-Rata = ∑ (A x B) : 5				21,2
	Nilai ideal = (4 x ∑ B)				144
	Nilai Capaian (%) = ∑ (AxB) : 144 x 100				73,61

Sumber : Hasil Pengolahan Data Jawaban Responden

Berdasarkan Tabel 5.16, dapat diketahui responden yang menyatakan bahwa Partisipasi/keaktifan anggota kelompok dalam tindakan Kelompok Budaya Kerja, merumuskan tindakan guna mencegah terulangnya masalah adalah tinggi 33,33%, Cukup tinggi 33,33%; kurang tinggi 27,78%; dan rendah 5,56% dengan nilai capaian skor sebesar 106 atau 73,61 % dari nilai ideal. Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut :



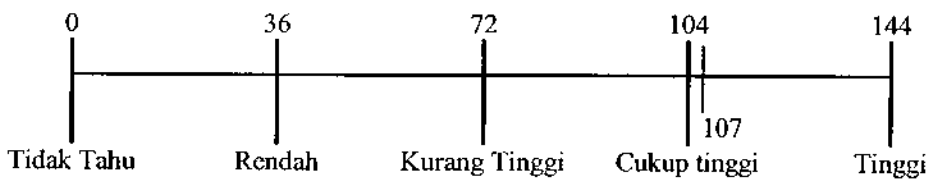
Nilai 106 atau 73,61 % dari kriteria ideal yang ditetapkan termasuk dalam kategori interval " cukup tinggi " dan " tinggi". Tetapi lebih mendekati cukup tinggi.

Tabel 5.18
Partisipasi Anggota dalam Merumuskan Kebutuhan danTujuan Kelompok

Nomor	Kriteria	Skor A	Frekuensi B	Skor A x B	Proporsi (%) B : ∑B x 100
1	Tinggi	4	12	48	33,33
2	Cukup Tinggi	3	14	42	38,89
3	Kurang Tinggi	2	7	14	19,44
4	Rendah	1	3	3	8,33
5	Tidak Tahu	0	0	0	0,00
Jumlah (∑):			36	107	100,00
Keterangan :	Rata-Rata = ∑ (A x B) : 5				21,4
	Nilai ideal = (4 x ∑ B)				144
	Nilai Capaian (%) = ∑ (AxB) : 144 x 100				74,31

Sumber : Hasil Pengolahan Data Jawaban Responden

Berdasarkan Tabel 5.17, dapat diketahui responden yang menyatakan bahwa Partisipasi/keaktifan anggota kelompok dalam merumuskan kebutuhan dan tujuan-tujuan kelompok adalah tinggi 33,33%, Cukup tinggi 38,89%; kurang tinggi 13,44%; dan rendah 8,33% dengan nilai capaian skor sebesar 107 atau 74,31% dari nilai ideal. Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut :



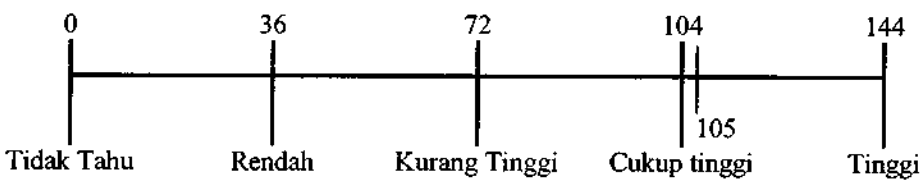
Nilai 107 atau 74,31 % dari kriteria ideal yang ditetapkan termasuk dalam kategori interval " cukup tinggi " dan " tinggi". Tetapi lebih mendekati cukup tinggi.

Tabel 5.19
Partisipasi Anggota Kelompok Untuk Mengikuti Rapat dan Musyawarah

Nomor	Kriteria	Skor A	Frekuensi B	Skor A x B	Proporsi (%) B : ∑B x 100
1	Tinggi	4	14	56	38,89
2	Cukup Tinggi	3	7	21	19,44
3	Kurang Tinggi	2	13	26	36,11
4	Rendah	1	2	2	5,56
5	Tidak Tahu	0	0	0	0,00
Jumlah (∑):			36	105	100,00
Keterangan :	Rata-Rata = ∑ (A x B) : 5				21
	Nilai ideal = (4 x ∑ B)				144
	Nilai Capaian (%) = ∑ (AxB) : 144 x 100				72,92

Sumber : Hasil Pengolahan Data Jawaban Responden

Berdasarkan Tabel 5.18, dapat diketahui responden yang menyatakan bahwa Partisipasi/keaktifan anggota kelompok untuk mengikuti rapat-rapat dab musyawarah adalah tinggi 38,89%, Cukup tinggi 19,44%; kurang tinggi 36,11%; dan rendah 5,56% dengan nilai capaian skor sebesar 105 atau 72,92% dari nilai ideal. Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut :



Nilai 105 atau 72,92 % dari kriteria ideal yang ditetapkan termasuk dalam kategori interval " cukup tinggi " dan " tinggi". Tetapi lebih mendekati cukup tinggi.

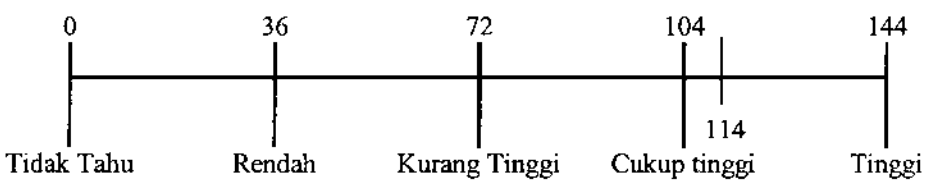
Tabel 5.20

Partisipasi Anggota Kelompok dalam Menyelesaikan Konflik Antar Anggota

Nomor	Kriteria	Skor A	Frekuensi B	Skor A x B	Proporsi (%) B : ∑B x 100
1	Tinggi	4	16	64	44,44
2	Cukup Tinggi	3	12	36	33,33
3	Kurang Tinggi	2	6	12	16,67
4	Rendah	1	2	2	5,56
5	Tidak Tahu	0	0	0	0,00
Jumlah (∑):			36	114	100,00
Keterangan :	Rata-Rata = ∑ (A x B) : 5				22,8
	Nilai ideal = (4 x ∑ B)				144
	Nilai Capaian (%) = ∑ (AxB) : 144 x 100				79,17

Sumber : Hasil Pengolahan Data Jawaban Responden

Berdasarkan Tabel 5.19, dapat diketahui responden yang menyatakan bahwa Partisipasi/keaktifan anggota kelompok dalam menyelesaikan konflik antar anggota dan hambatan/kegagalan lainnya adalah tinggi 44,44%, Cukup tinggi 33,33%; kurang tinggi 16,67%; dan rendah 5,56% dengan nilai capaian skor sebesar 114 atau 79,17% dari nilai ideal. Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut :



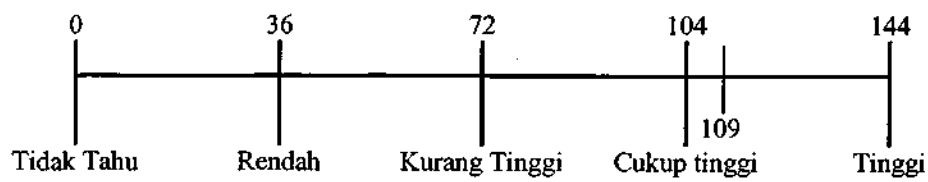
Nilai 114 atau 79,17 % dari kriteria ideal yang ditetapkan termasuk dalam kategori interval " cukup tinggi " dan " tinggi". Tetapi lebih mendekati cukup tinggi.

Tabel 5.21
Prakarsa Anggota Kelompok

Nomor	Kriteria	Skor A	Frekuensi B	Skor A x B	Proporsi (%) B : ∑B x 100
1	Tinggi	4	10	40	27,78
2	Cukup Tinggi	3	18	54	50,00
3	Kurang Tinggi	2	7	14	19,44
4	Rendah	1	1	1	2,78
5	Tidak Tahu	0	0	0	0,00
Jumlah (∑):			36	109	100,00
Keterangan :	Rata-Rata = ∑ (A x B) : 5				21,8
	Nilai ideal = (4 x ∑ B)				144
	Nilai Capaian (%) = ∑ (AxB) : 144 x 100				75,69

Sumber : Hasil Pengolahan Data Jawaban Responden

Berdasarkan Tabel 5.20, dapat diketahui responden yang menyatakan bahwa Prakarsa, sumbangan pemikiran, dan tanggung jawab anggota kelompok guna mendukung suksesnya pelaksanaan tugas-tugas kelompok adalah tinggi 27,78%, Cukup tinggi 50,00%; kurang tinggi 19,44%; dan rendah 2,78% dengan nilai capaian skor sebesar 109 atau 75,69% dari nilai ideal. Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut :



Nilai 109 atau 75,69 % dari kriteria ideal yang ditetapkan termasuk dalam kategori interval " cukup tinggi " dan " tinggi". Tetapi lebih mendekati cukup tinggi.

Dari deskripsi data variabel Y diperoleh nilai capaian kinerja kelompok dalam melaksanakan tugas-tugas kelompok berdasarkan masing-masing item pertanyaan/pertanyaan pada Tabel 5.21 berikut ini :

Tabel 5.22
Nilai Capaian Indikator Kinerja Anggota Kelompok

No. Item	Capaian Skor	Kategori Interval
1	110 atau 76,39 %	Lebih mendekati cukup tinggi
2	103 atau 71,53 %	Lebih mendekati cukup tinggi
3	106 atau 73,61 %	Lebih mendekati cukup tinggi
4	106 atau 73,61 %	Lebih mendekati cukup tinggi
5	107 atau 74,31 %	Lebih mendekati cukup tinggi
6	105 atau 72,92 %	Lebih mendekati cukup tinggi
7	114 atau 79,17 %	Lebih mendekati cukup tinggi
8	109 atau 75,69 %	Lebih mendekati cukup tinggi

Sumber : Hasil Pengolahan Data Jawaban Responden

5.2 Analisis dan Hasil Penelitian

5.2.1 Analisis Variabel Kekompakan Kelompok

Berdasarkan deskripsi data nilai skor total maupun deskripsi data penelitian pada tiap item pertanyaan/pernyataan pada variabel kekompakan kelompok menurut responden kekompakan kelompok pada Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur adalah dalam kategori mendekati cukup tinggi.

5.2.2 Analisis Variabel Kinerja Kelompok

Berdasarkan deskripsi data nilai skor total maupun deskripsi data penelitian pada tiap item pertanyaan/pernyataan pada variabel kinerja kelompok menurut responden kinerja kelompok pada Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur adalah dalam kategori mendekati cukup tinggi.

5.2.3 Analisis Hubungan Antara Kekompakan Kelompok dengan Kinerja Kelompok (Hubungan Antara Variabel X dan Y)

Untuk menguji hubungan antara kekompakan dan kinerja kelompok pada Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur yang merupakan hipotesis assosiatif dianalisis dengan Korelasi Product Moment.

Hipotesis : Ada hubungan yang posistif dan signifikan antara kekompakan kelompok dengan kinerja kelompok pada Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur.

Hipotesis statistik :

Ho : $\rho = 0$ Tidak Ada hubungan yang posistif dan signifikan antara kekompakan kelompok dengan kinerja kelompok pada Kelompok Budaya Kerja Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur.

Ha : $\rho > 0$ Ada hubungan yang posistif dan signifikan antara kekompakan kelompok dengan kinerja kelompok pada Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur.

Sedangkan rumus Korelasi Product Moment sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{\sum XY}{\sqrt{\sum X^2 . \sum Y^2}}$$

Berdasarkan Tabel Kerja Uji Hipotesis Hubungan Antara Variabel X dan Y (Lampian VII) diketahui :

$\sum$ xy= 653,3332 ;

$\sum \sum x^2$ = 911,0004; dan

$\sum \sum y^2$ = 961,5556.

Sehingga korelasi antara variabel X dengan variabel Y dapat dihitung sebagai berikut :

$$r\,yx = \frac{653,3332}{\sqrt{911,0004 \times 961,5556}} = \frac{853,3332}{935,967} = 0,698$$

Hasil perhitungan korelasi product moment didapat nilai 0,6980 yaitu nilai positif yang menunjukkan adanya hubungan yang positif antara variabel kekompakan kelompok dengan variabel kinerja kelompok (Variabel X dengan Y). Dengan melihat Pedoman Interpretasi Data Korelasi Product Moment dapat dikatakan bahwa nilai korelasi sebesar 0,698 tergolong dalam kategori tingkat hubungan kuat.

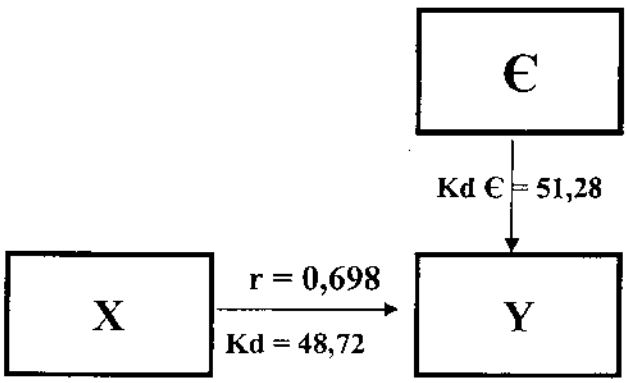
Kemudian untuk uji signifikasi r hitung dikonsultasikan dengan r tabel yang terdapat pada Tabel Nilai-Nilai Product Moment (Lampiran II) Berkaitan dengan penelitian ini sampel (n) = 36, dan taraf kesalahan sebesar 5 % (α = 5 %) diperoleh nilai r tabel = 0, 329, sehingga r hitung lebih besar daripada r tabel (0,698 > 0,329); dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Ha diterima.dan Ho ditolak.

Berdasarkan analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang tergolong dalam kategori kuat, positif dan signifikan antara kekompakan kelompok dan kinerja kelompok pada Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur. Ini berarti bahwa kekompakan semakin tinggi (ditingkatkan) maka kinerja kelompok-pun akan semakin tinggi (meningkat).

Kemudian untuk mengetahui besarnya kontribusi kekompakan kelompok terhadap kinerja kelompok, analisis korelasi dapat dilanjutkan dengan menghitung koefisien determinasi dengan cara mengkuadratkan koefisien korelasi yang ditemukan dengan rumus :

$$Kd = r^2 \times 100\ \%$$
$$= (0{,}698)^2 \times 100\ \%$$
$$= 0{,}4872 \times 100\ \%$$
$$= 48{,}72\ \%$$

Hasil perhitungan diketahui bahwa koefisien determinasi sebesar 48,72 %. Hal ini berarti varians yang terjadi pada variabel kinerja kelompok 48,72 % ditentukan oleh varians yang terjadi pada variabel kekompakan kelompok. Artinya kontribusi kompakan kelompok terhadap kinerja kelompok pada Kelompok Budaya Kerja di lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur sebesar 48,72 % dan sisanya sebesar 51,28 % ditentukan faktor lain yang secara sederhana dapat dilihat pada gambar 5. 1 sebagai berikut :



Keterangan :
X = Variabel Bebas = Kekompakan Kelompok
Y = Variabel Terikat = Kinerja Kelompok
€ = Variabel Luar = Variabel yang tidak diteliti
r = Hubungan antara Kekompakan Kelompok dengan Kinerja Kelompok
Kd = Kontribusi Kekompakan Kelompok terhadap Kinerja Kelompok
Kd € = Kontribusi Variabel Luar terhadap Kinerja Kelompok

Gambar 5.1
Hubungan dan Kontribusi Variabel X terhadap Variabel Y

Dari uraian langkah – langkah analisis di atas, dapat dikemukakan bahwa pada Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur Kekompakan Kelompok mempunyai hubungan (kuat, positif dan sigfikan) serta memberikan kontribusi terhadap Kinerja Kelompok.

BAB 6

PEMBAHASAN

Sebagaimana telah dikemukakan pada uraian bab sebelumnya bahwa tugas pokok Kelompok Budaya Kerja (KBK), pelaksanaannya menjadi tanggung jawab anggota KBK, mengingat mereka dipilih oleh pejabat yang berwenang untuk tanggung jawab tersebut sehungga keberhasilan atau kegagalan KBK melaksanakan tugas-tugas pokok KBK tergantung dari partisipasi dan keaktifan semua anggota KBK. Sedangkan keaktifan dan partisipasi anggota kelompok secara teoritis merupakan salah satu akibat dari adanya kekompakan kelompok atau *group cohesiveness.*

Apabila tingkatan kekompakan itu tinggi, maka keaktifan dan partisipasi anggota akan tinggi pula dalam kelompok tersebut dan sebaliknya. Kekompakan kelompok dapat menumbuhkan kesetiaan anggota terhadap kelompok, meningkatkan partisipasi anggota, menumbuhkan rasa memiliki dan pemeliharaan terhadap kelompok, menumbuhkan kekuatan kelompok serta dapat menampilkan pula kinerja tugas-tugas kelompok atau *group tasks performance* yang tinggi.

Dengan demikian apabila kekompakan tinggi, pemimpin kelompok akan mudah memanfatkan kekuatan kelompok untuk bertindak, berkarya atau berproduksi dalam rangka menghasilkan/menampilkan kinerja tugas-tugas kelompok *(group tasks performance).*

Secara empiris atau fakta di lapangan setelah diadakan penelitian tentang teori/atau konsep di atas pada Kelompok Budaya Kerja (KBK), hasil analisisnya menunjukan bahwa kekompakan kelompok dan kinerja kelompok berjalan seiring

hal ini dibuktikan dalam hasil analisis terhadap data penelitian terhadap dua variable tersebut yang kategori skor nilai capain relatif sama yaitu lebih mendekati cukup tinggi; dan juga dibuktikan dari hasil analisis hubungan antara kekompakan dan kinerja anggota KBK yang dengan standar analisis tertentu dapat dikategorikan hubungan kuat, positif dan signifikan. Hal ini menunjukan bahwa kekompakan kelompok memberikan kontribusi positif terhadap kinerja kelompok.

Terlepas dari hasil analisis di atas, ada variable luar yang layak diperhatikan kontibusinya terhadap kinerja kelompok yaitu variable kepemimpinan dalam penggerakan anggota kelompok *(group dynamic)* untuk menghasilkan/menampilkan kinerja kelompok yang dapat dibanggakan. Hal ini dilandasi pemikiran bahwa kelompok adalah kumpulan individu-individu yang berjumlah dua orang atau lebih yang bekerjasama dan berinteraksi tatap muka pada periode waktu tertentu dimana masing-masing individu saling pengaruh-pengaruhi/saling ketergantungan yang dipimpin oleh seorang pemimpin serta memiliki dasar dan tujuan bersama

Oleh karena itu, usaha sadar untuk semakin mendalami berbagai segi kepemimpinan yang efektif perlu dilakukan secara terus – menerus. Hal ini disebabkan keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun kelompok dalam suatu organisasi tertentu sangat bergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan sebab kepemimpinan merupakan suatu proses pengaruh antar individu/pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah satu atau beberapa tujuan tertentu.

Kepemimpinan akan berjalan efektif apabila dilaksanakan oleh seorang pemimpin yang pada dasarnya adalah seseorang yang mampu memberdayakan sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya lain dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Seorang pemimpin yang cerdas bukanlah suatu jaminan untuk memimpin suatu kelompok atau unit organisasi yang efektif dan efisien, karena seorang pemimpin selain memiliki pengetahuan dan ketrampilan untuk memimpin juga dituntut berperilaku sebagai panutan dan tauladan bagi bawahannya.

Hasil penelitian para ahli dalam bidang psikologi menunjukkan bahwa orang secara intelektual cerdas seringkali bukanlah orang yang paling berhasil dalam bisnis, memimpin maupun dalam kehidupan pribadi mereka. Namun ada unsur lain yaitu kecerdasan emosional atau *Emotional Intelligence* (EQ). Seorang eksekutif atau professional yang secara teknik unggul dan memiliki (EQ) tinggi adalah orang yang mampu mengatasi konflik, kesenjangan yang perlu dijembatani atau diisi, melihat hubungan yang tersembunyi yang menjanjikan peluang dan menempuh interaksi gelap, misterius yang menurut pertimbangan paling bisa membuahkan emas secara lebih siap, lebih cekatan dan lebih cepat dibandingkan orang lain (Cooper dan Sawaf, 1998).

Untuk itu, kepemimpinan efektif yaitu kepemimpinan yang mempunyai prinsip dalam pengertian suatu paradigma yang terdiri dari beberapa pokok pikiran yang mendasari suatu sikap dan gerakan pribadi yang dianggap sangat berpengaruh didalam mendatangakan kemajuan bagi pembentukan pribadi maupun usaha membawa kemajuan suatu organisasi sebagaimana prinsip-prinsip dasar kepemimpinan efektif (Covey,1997) dengan gambaran ilustrasi yaitu :

"Berikan seseorang seekor ikan, maka anda telah memberinya makan untuk sehari-hari. Ajari dia memancing ikan, maka anda memberinya makan seumur hidup" (Indrawijaya AI dan Suprapti W, 2001 : 17)

Dari ulasan hasil penelitian di atas, maka dalam rangka pengembangan teori dan praktek Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia ada 2 (dua) hal perlu ditindak lanjuti pasca penelitian hubungan antara kekompakan dan kinerja Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur baik berupa penelitian lanjutan topik yang sudah dibahas maupun penelitian topik terbaru terkait kekompakan dan kinerja kelompok yang belum dapat diungkap dalam penelitian ini karena keterbatasan daya penelitian yaitu : pertama, membangun/meningkatkan kekompakan kelompok dengan pengembangan landasan teori yang sudah ada yaitu memandang kekompakan kelompok dari sudut pandang dua variable yaitu sebagai variable bebas dan variabel terikat. Ke dua, membangun kepemimpinan yang efektif.

BAB 7

PENUTUP

Pada bab terakhir atau penutup ini akan dikemukakan kesimpulan dan saran terkait dengan hasil pembahasan/analisis data penelitian mengenai kekompakan kelompok, kinerja kelompok, hubungan antara kekompakan dengan kinerja kelompok, serta kontibusi kekompakan kelompok terhadap kinerja kelompok pada Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur sebagai berikut :

7.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan/analisis data penelitian mengenai kekompakan kelompok, kinerja kelompok, hubungan antara kekompakan dengan kinerja kelompok, serta kontibusi kekompakan kelompok terhadap kinerja kelompok pada Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur dapat disimpulkan bahwa :

1. Kekompakan Kelompok dan Kinerja Kelompok Cukup Tinggi. Hal ini dilandasai atas hasil analisis skor yang diperoleh kekompakan kelompok sebesar 858 atau 74, 48 % dari kriteria ideal yang ditetapkan yang secara kontinum termasuk dalam kategori interval " kurang tinggi " dan " cukup tinggi"; tetapi lebih mendekati cukup tinggi. Begitu pula hasil analisis skor yang diperoleh inerja kelompok sebesar 860 atau 74, 65 % dari kriteria ideal yang ditetapkan yang secara kontinum termasuk dalam kategori interval " kurang tinggi " dan " cukup tinggi"; tetapi lebih mendekati cukup tinggi.

2. Ada hubungan yang kuat, positif dan signifikan antara Kekompakan Kelompok dengan Kinerja Kelompok. Hal ini dilandasi dari hasil uji hipotesis assosiatif dengan anaalisis uji statistik korelasi product moment diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,698 yang bernilai positif; angka ini menunjukkan bahwa hubungan antara dua variabel tersebut termasuk dalam kategori tingkat hubungan kuat; dan uji signifikasi diperolah bahwa bahwa r hitung lebih besar dari r tabel (0,698 > 0,329) yang berarti terjadi ponolakan Ho dan Ha diterima yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara Kekompakan Kelompok dengan Kinerja Kelompok dan koefisien korelasi tersebut berlaku pada seluruh anggota populasi yang berjumlah 58 kelompok.
3. Dari hasil perhitungan dengan teknik koefisien determinasi menunjukkan bahwa kontribusi kekompakan kelompok terhadap kinerja kelompok sebesar 48, 72 % (sisanya 51,28 % ditentukan faktor lain) dan kontribusi kekompakan kelompok tersebut positif dan signifikan sehingga mampu meningkatkan kinerja kelompok.
4. Hal baru yang ditemukan sebagai salah satu faktor lain (variabel luar) adalah peranan kepemimpinan yang efektif dalam kelompok/organisasi dan prospek temuan ini sangat relevan untuk dianlisis dalam pengembangan kinerja kelompok/organisasi; dengan pemaknaan teori terhadap hal baru yang ditemukan yaitu apabila kepemimpinan dalam kelompok/organisi tersebut efektif maka kinerja kelompok tersebut akan berjalan efektif dan dapat dibanggakan karena berjalan sesuai arah atau tujuan yang telah ditentukan/disepakati atau sesuai kontrak kinerja.

7.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, maka saran yang diusulkan sebagai tindak lanjut penelitian ini adalah :

1. Karena ada hubungan yang kuat, positif dan signifikan antara Kekompakan Kelompok dengan Kinerja Kelompok serta adanya kontribusi positif kekompakan kelompok terhadap kinerja kelompok, maka dalam rangka meningkatkan kinerja kelompok dalam pengembangan kinerja layanan publik Penanggung Jawab Program Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur agar meningkatkan kekompakan kelompok pada Kelompok Budaya Kerja di lingkungan organisasinya masing-masing.
2. Karena ada faktor lain (variabel luar) yang memberikan kontribusi terhadap kinerja kelompok yang belum dianalisis kerena keterbatasan penelitian ini, maka dalam rangka pengembangan teori dan praktek Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk penelitian selanjutnya perlu dicari dan dikaji faktor – faktor lain tersebut untuk diteliti seperti kekompakan kelompok dipandang sebagai variabel X dan Y atau kepemimpinan efektif.
3. Perlu adanya peningkatan peran supervisi dari pimpinan puncak selaku penanggung jawab keberhasilan pelaksanaan Program Budaya Kerja pada setiap instansi kepada semua jajaran yang ada dibawahnya untuk meningkatkan kinerja melalui kajian bersama dalam Kelompok Budaya Kerja dengan menggali nilai-nilai untuk diolah agar menjadi perilaku manajemen yang menjamin kebiasaan dan keyakinan untuk bekerja yang lebih baik dan mendapatkan mutu yang diharapkan serta sekaligus membangun Sumber Daya Manusia yang berkualitas.

DAFTAR PUSTAKA

Baker LL, 1987. *Group in Process : An Introduction to small Group Communication,* Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall, Inc.

Covey SR, 1997. *The Principle Leadhership*, Jakarta

Cooper RK, Sawaf A, 1998. *Kecerdasan Emosional Dalam Kepemimpinan dan Organisasi*, Jakarta.

Davis K, Newstrom JW, 1997. *Perilaku Dalam Organisasi*, Jakarta : Erlangga.

Forsyth DR., 1999. *Group Dynamics (Third Edition),* Belmont : Wadsworth Publishing Company.

Gomes FC, 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Andi Offset.

Hackman JR, 1969. *Effect of size and task type on group performance and member reaction*, Sociometry.

Nawawi H, 1986. *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Yogyakarta : UGM.

Iskandar J, Nitimihardjo C, 1991. *Pengantar Penelitian Pekerjaan Sosial*, Bandung : AN NABA

Indrawijaya AI, Suprapti W, 2001. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Jakarta : LAN RI

Instruksi Gubernur Jawa Timur Nomor 4 Tahun 2002 Tentang Pelaksanaan Program Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur.

Johson DW, Johson FP, 1975. *Joining Together : Group Theory and Group Skills*, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall, Inc.

Kasim A, 2001. *Melalui Dinamika perubahan Perilaku Birokrasi Kita Tingkatkan Kinerja Instansi pemerintah dan Wujudkan Good Governance (Orasi Ilmiah),* Bandung : STIA LAN.

Kuntoro, 2002. *Statistik Non Parametrik (Kuliah Wajib Umum Statistika Untuk Mahasiswa S2 PPS Unair)*, Surabaya : Lembaga Penelitian Universitas Airlangga.

LAN RI, 2004. *Budaya Kerja Aparatur Pemerintah*, Jakarta : Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

Nixon II, Howard L, 1979. *The Small Group,* Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall, Inc.

Osborne D, Plastrik P. 1998, *Banishing Bureaucracy : The Five Strategies for Reinventing Government*, New York : A Plume Book.

Sedarmayanti, 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja,* Bandung : Ilham Jaya.

Shaw ME, 1981. *Groups Dinamic The Psychology of Small Group Behavior (Third Edition),* New York : McGraw – Hill Book Company

Sugiyono, 1999. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung : Alfabeta.

_____, 2004, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung : Alfabeta

Sinaga AM, Kustriani, Sri HW, 2001. *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

Sofo F, 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Surabaya : Airlangga University Press.

Susilo W, 2002. *Audit Sumber Daya Manusia (SDM)*, Jakarta : PT. Vorqistatama Binamega.

Sudjana N, 1988. *Tuntunan Penyusunan Karya Ilmiah*, Bandung : Sinar Baru

Triguno, 2002. *Budaya Kerja*, Jakarta : PT. Golden Trayon Press.

LAMPIRAN 1

" Kuesioner Penelitian "

Judul Penelitian :

HUBUNGAN ANTARA KEKOMPAKAN DENGAN KINERJA KELOMPOK BUDAYA KERJA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH PROPINSI JAWA TIMUR

Oleh :

S U T I K N O
NIM 090310638L

PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005

Surabaya, Juli 2005

Perihal : Permohonan Pengisian Kuesioner Penelitian
Lampiran : 1 (satu) berkas
Judul Penelitian : Hubungan kekompakan dan Kinerja Anggota Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur

Kepada Yth. : Bapak/Ibu/Saudara Ketua Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur
di
Tempat

Dengan hormat,

1. Sebagaimana diamanatkan oleh Instruksi Gubernur Jawa Timur Nomor 4 Tahun 2002 Tentang Pelaksanaan Program Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur; maka dalam rangka pengembangan kinerja layanan publik pada Instansi di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur telah dibentuk Kelompok Budaya Kerja (KBK).
2. Keberhasilan atau kegagalan pelaksanakan tugas-tugas pokok KBK tergantung dari partisipasi dan keaktifan anggota KBK yang secara teoritis merupakan salah satu akibat dari adanya kekompakan kelompok. Apabila tingkatan kekompakan itu tinggi, maka dapat menampilkan kinerja anggota kelompok dalam melaksanakan tugas-tugas kelompok yang tinggi pula.
3. Oleh karena itu, untuk mengetahui/menganalisis/membuktikan kondisi obyektif keterkaitan antara kekompakan dengan kinerja anggota kelompok, maka kami mengadakan penelitian tentang hubungan antara kekompakan dengan kinerja anggota kelompok pada Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur.
4. Sehubungan dengan itu, kami mohon dengan hormat bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner terlampir.
5. Perlu kami sampaikan bahwa jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara berikan sama sekali tidak akan mempengaruhi nama baik maupun kondite Bapak/Ibu/ Saudara. Untuk itu, mohon tidak ragu-ragu dalam memberikan jawaban yang sesuai dengan kondisi obyektif dan yang sebenarnya Bapak/Ibu/Saudara rasakan atau alami dalam kaitannya dengan kekompakan dan kinerja anggota Kelompok Budaya Kerja.
6. Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi Kuesioner ini kami sampaikan terima kasih dan penghargaan yang tulus.

Hormat kami,

Peneliti

KUESIONER

IDENTITAS KELOMPOK

Instansi : .....

Nama Kelompok : .....

Jumlah Anggota : ..... Orang

Komposisi Anggota : a. Laki – laki = ... Orang

b. Perempuan = ... Orang

Frekuensi Pertemuan : a. ..... Hari

b. ..... Minggu

c. ..... Bulan

BAGIAN I

Pertanyaan :

Bagaimanakah kondisi kekompakan kelompok pada Kelompok Budaya Kerja di tempat Saudara ditinjau dari beberapa indikator sebagaimana tersebut dalam pernyataan dibawah ini?

Keterangan Jawaban (angka) :

4 bila tinggi

3 bila cukup tinggi

2 bila kurang tinggi

1 bila rendah

0 bila tidak tahu

Jawaban dengan melingkari angka pilihan jawaban yang tersedia

No. Item	Pernyataan tentang kondisi kekompakan Kelompok Budaya Kerja	Interval Jawaban
1	Kepuasan anggota terhadap kelompok	4 3 2 1 0
2	Kesetiaan anggota terhadap kelompok	4 3 2 1 0
3	Kesepakatan anggota terhadap tujuan kelompok	4 3 2 1 0
4	Cara anggota bekerja sama/koordinasi usaha-usaha kelompok	4 3 2 1 0
5	Frekuensi berinteraksi/hubungan antar pribadi (interpersonal)	4 3 2 1 0
6	Tolong-menolong dalam pelaksanaan tugas-tugas kelompok	4 3 2 1 0
7	Rasa kesetiakawanan diantara anggota kelompok	4 3 2 1 0
8	Perlakuaan antar anggota dalam kelompok sebagai manusia bukan sebagai mesin	4 3 2 1 0

BAGIAN II

Pertanyaan :

Bagaimanakah kinerja anggota kelompok dalam melaksanaan tugas – tugas kelompok pada Kelompok Budaya Kerja di tempat Saudara ditinjau dari beberapa indikator sebagaimana tersebut dalam pernyataan dibawah ini?

Keterangan Jawaban (angka) :

4 bila tinggi
3 bila cukup tinggi
2 bila kurang tinggi
1 bila rendah
0 bila tidak tahu

Jawaban dengan melingkari angka pilihan jawaban yang tersedia

No. Item	Pernyataan tentang kinerja anggota kelompok dalam melaksanakan tugas-tugas Kelompok Budaya Kerja	Interval Jawaban
1	Partisipasi/keaktifan anggota kelompok dalam rencana *(plan)* meliputi : menentukan masalah, mencari penyebab masalah, mencari penyebab yang berpengaruh, menyusun langkah perbaikan dan menggarap masalah berikutnya	4 3 2 1 0
2	Partisipasi/keaktifan anggota kelompok dalam pelaksanaan *(do)* perbaikan	4 3 2 1 0
3	Partisipasi/keaktifan anggota kelompok dalam pengecekan *(check)* untuk meneliti hasil perbaikan	4 3 2 1 0
4	Partisipasi/keaktifan anggota kelompok dalam tindakan *(action)* KBK merumuskan tindakan guna mencegah terulangnya masalah	4 3 2 1 0
5	Partisipasi/keaktifan anggota kelompok dalam merumuskan kebutuhan dan tujuan – tujuan kelompok.	4 3 2 1 0
6	Partisipasi/keaktifan anggota kelompok untuk mengikuti rapat – rapat dan musyawarah	4 3 2 1 0
7	Partisipasi/keaktifan anggota kelompok dalam menyelesaikan konflik antar anggota dan hambatan/kegagalan lainnya	4 3 2 1 0
8	Prakarsa, sumbangan pemikiran, dan tanggung jawab anggota kelompok guna mendukung suksesnya pelaksanaan tugas-tugas kelompok	4 3 2 1 0

LAMPIRAN 2

" Pengujian Instrumen Penelitian "

Judul Penelitian :

HUBUNGAN ANTARA KEKOMPAKAN DENGAN KINERJA KELOMPOK BUDAYA KERJA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH PROPINSI JAWA TIMUR

Oleh :

S U T I K N O
NIM 090310638L

PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005

LAMPIRAN 2
PENGUJIAN INSTRUMEN PENELITIAN

Sebelum pelaksanaan pengumpulan data, terlebih dahulu instrument/alat pengumpul data berupa kuesioner penelitian harus diuji coba apakah data yang didapat valid, reliabel, berdistribusi normal atau tidak dikarenakan instrumen dibuat sendiri oleh peneliti walaupun melalui modifikasi instrumen yang pernah digunakan peneliti lainnya. Berkaitan hal tersebut, uji coba dilaksanakan kepada 30 orang responden yaitu Ketua KBK di luar unit analisis. Oleh karena itu, maka berikut ini disajikan uji instrumen penelitian berdasarkan standar pengujian statistik yaitu : Uji Validitas, Uji Reliabilitas, dan Uji Normalitas Data

Sebelum uji validitas dan uji reliabilitas instrumen dilaksanakan perlu dibedakan antara hasil penelitian yang valid dan reliabel dengan instrumen yang valid dan reliabel. Menurut Sugiono (1999 : 96-97) bahwa :

> " Hasil penelitian yang valid bila, terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya yang terjadi pada objek penelitian. Kalau dalam objek berwarna merah maka data yang terkumpul juga berwarna merah. Sedang hasil penelitian yang reliabel, bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Kalau dalam objek kemarin berwarna merah maka sekarang dan besok tetap berwarna merah. Instrumen valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Sedang instrumen penelitian yang reliabel berarti instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama.

A. Uji Validitas Instrumen

Pada hakekatnya uji validitas instrumen adalah mengkorelasikan skor tiap-tiap item dengan skor tabel veriabel. Untuk menguji validitas insrtrumen tersebut korelasi yang digunakan adalah korelasi dari pearson product moment dengan rumus sebagai berikut :

$$r = \frac{N \cdot \Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{\left[N \cdot \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2\right]\left[N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2\right]}}$$

A.1 Uji Validitas Instrumen Kekompakan Kelompok (Variabel X)

Berdasarkan data hasil uji coba instrumen, maka dapat dihitung besarnya data yang diperlukan untuk penggunaan rumus pearson product moment pada variabel kekompakan kelompok (variabel X) sebagaimana tabel- tabel berikut :

Tabel Lampiran 2. 1
Tabulasi Data Variabel Kekompakan Kelompok

Nomor Resp.	Pertanyaan								Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	3	3	2	2	2	3	3	3	21
2	3	4	3	2	4	2	4	3	25
3	2	2	2	2	2	2	2	2	16
4	3	3	4	3	2	4	4	3	26
5	3	3	3	2	2	3	2	3	21
6	3	1	3	2	1	3	3	3	19
7	2	3	2	3	3	2	3	3	21
8	4	4	2	3	2	3	1	3	22
9	3	3	3	2	2	3	4	4	24
10	2	1	1	1	4	3	4	1	17
11	4	3	3	2	2	2	3	3	22
12	3	3	2	2	2	3	3	2	20
13	1	2	2	2	2	1	1	2	13
14	3	3	3	3	2	3	3	3	23
15	3	1	2	3	2	3	3	3	20
16	3	3	2	3	2	3	2	3	21
17	2	2	2	2	2	3	2	2	17
18	2	3	2	3	2	2	3	2	19
19	4	4	4	3	3	4	4	4	30
20	2	2	3	2	2	3	2	2	18
21	3	1	3	3	4	3	4	1	22
22	3	2	3	4	3	2	3	2	22
23	2	3	2	3	2	2	3	2	19
24	2	4	3	3	3	2	3	4	24
25	2	3	2	3	2	3	3	3	21
26	2	3	2	3	2	3	3	2	20
27	3	3	2	2	3	2	3	2	20
28	4	3	3	3	4	4	3	3	27
29	3	2	3	3	2	3	2	3	21
30	2	2	3	2	3	3	2	2	19
Jumlah	81	79	76	76	73	82	85	78	630

Sumber : Pengolahan jawaban responden

Salah satu contoh uji validitas instrumen variabel X pada item 1 yang berdasarkan data Tabel Lampiran 2.1 dapat dirumuskan tabel bantu sebagai berikut :

Tabel Lampiran 2.2
Tabel Bantu Uji Validitas Variabel X Item 1

Nomor Responden	(Skor X_1) X	(Total X_1) Y	XY	(Skor X_1) ^{2} X^2	(Total X_1)^2 Y^2
1	3	21	63	9	441
2	3	25	75	9	625
3	2	16	32	4	256
4	3	26	78	9	676
5	3	21	63	9	441
6	3	19	57	9	361
7	2	21	42	4	441
8	4	22	88	16	484
9	3	24	72	9	576
10	2	17	34	4	289
11	4	22	88	16	484
12	3	20	60	9	400
13	1	13	13	1	169
14	3	23	69	9	529
15	3	20	60	9	400
16	3	21	63	9	441
17	2	17	34	4	289
18	2	19	38	4	361
19	4	30	120	16	900
20	2	18	36	4	324
21	3	22	66	9	484
22	3	22	66	9	484
23	2	19	38	4	361
24	2	24	48	4	576
25	2	21	42	4	441
26	2	20	40	4	400
27	3	20	60	9	400
28	4	27	108	16	729
29	3	21	63	9	441
30	2	19	38	4	361
Jumlah (∑)	81	630	1754	235	13564

Sumber : Pengolahan jawaban responden

Berdasarkan tabel lampiran 2. 2 tersebut dapat diketahui beberapa hal yang terkait dengan uji validitas instrumen variabel X pada item 1 meliputi :

$\sum X$ = Total skor item variabel X_1 = 81

$\sum Y$ = Total skor variabel X_1 = 630

$\sum XY$ = Total skor perkalian antara item variabel X_1 dengan total skor variabel $X_1 = 1754$

$\sum X^2$ = Total kwadrat item 1 variabel $X_1 = 235$

$\sum Y^2$ = Total kwadrat variabel $X_1 = 13564$

$(\sum X)^2$ = Kwadrat dari total item 1 variabel $X_1 = (81)^2 = 6561$

$(\sum Y)^2$ = Kwadrat dari total variabel $X_1 = (630)^2 = 396900$

$$r = \frac{30.1754 - (81)(630)}{\sqrt{\{30.235 - (81)^2\}\{30.13564 - (630)^2\}}}$$

$$= \frac{1590}{\sqrt{4899780}}$$

$$= \frac{1590}{2213,5469} = 0,73$$

Menurut Sugiono (1999 : 106) : "Syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat (valid) adalah kalau r = 0,3. Jadi kalau korelasi antara butir/item dengan skor total (r) kurang dari 0,3, maka item dalam instrumen tersebut tidak valid". Oleh karena itu instrumen kekompakan kelompok pada item 1 dapat dinyatakan valid

Dengan menggunakan teknik yang sama sebagaimana uji validitas instrumen variabel X item 1; diperoleh tabel data untuk membantu pelaksanaan uji validitas intrumen variabel X pada item nomor yang lainnya sebagaimana tabel berikut ini :

Tabel Lampiran 2. 3
Tabel Data Untuk Uji Validitas Intrumen Variabel Kekompakan (X)

Item	ΣX	ΣX^2	ΣY	ΣY^2	ΣXY
1	81	235	630	13564	1754
2	79	231	630	13564	1709
3	76	206	630	13564	1642
4	76	204	630	13564	1623
5	73	195	630	13564	1559
6	82	238	630	13564	1759
7	85	261	630	13564	1831
8	78	220	630	13564	1687

Sumber : Hasil Pengolahan data

Hasil selengkapnya uji validitas instrumen kekompakan kelompok (variabel X) dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel Lampiran 2. 4
Tabel Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel X

No. Butir Instrumen	Koefisien Korelasi (r item dengan total skor)	Keterangan
1	0,73	Valid
2	0,57	Valid
3	0,68	Valid
4	0,44	Valid
5	0,34	Valid
6	0,54	Valid
7	0,56	Valid
8	0,65	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan data

Dari hasil analisis uji validitas pada tabel di atas dapat diketahui bahwa semua item instrumen Kekompakan Kelompok (variabel X) dinyatakan valid, sebab koefisien korelasi yang didapat lebih besar dari 0,3.

A.2 Uji Validitas Instrumen Kinerja Kelompok (Variabel Y)

Berdasarkan data hasil uji coba instrumen, maka dapat dihitung besarnya data yang diperlukan untuk penggunaan rumus pearson product moment pada variabel Kinerja Kelompok (Variabel Y) sebagaimana tabel berikut :

Tabel Lampiran 2. 5
Tabulasi Data Variabel Kinerja Kelompok

Nomor Resp.	Pertanyaan								Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	3	4	3	3	3	3	3	4	26
2	3	4	3	3	4	3	4	3	27
3	2	2	3	2	3	2	2	2	18
4	4	3	4	3	3	4	4	3	28
5	3	3	3	2	3	3	2	3	22
6	3	3	3	2	3	3	3	3	23
7	3	3	3	3	3	2	3	3	23
8	4	4	3	3	4	3	3	3	27
9	3	3	3	2	2	3	4	4	24
10	2	2	1	2	4	3	4	1	19
11	4	3	3	3	3	3	3	3	25
12	3	3	2	2	2	3	3	2	20
13	2	2	2	2	2	2	1	2	15
14	3	3	4	3	4	3	3	3	26
15	3	1	2	3	3	3	3	3	21
16	3	3	3	3	3	3	2	3	23
17	2	2	3	2	3	3	2	2	19
18	3	3	3	3	3	2	3	2	22
19	4	4	4	4	4	4	4	4	32
20	2	3	3	3	3	3	3	3	23
21	3	3	3	3	4	3	4	2	25
22	3	3	3	4	3	2	3	3	24
23	2	3	2	3	2	2	3	3	20
24	3	4	3	3	3	3	3	4	26
25	2	3	2	3	2	3	3	3	21
26	2	3	3	3	3	3	3	3	23
27	3	3	3	2	3	2	3	2	21
28	4	4	3	3	4	4	4	3	29
29	3	2	3	3	2	3	2	3	21
30	3	3	3	3	3	3	2	2	22
Jumlah :	87	89	86	83	91	86	89	84	695

Sumber : Pengolahan jawaban responden

Dengan menggunakan teknik yang sama sebagaimana uji validitas instrumen variabel X item 1; diperoleh tabel data untuk membantu pelaksanaan uji validitas intrumen variabel Y sebagaimana tabel berikut ini :

Tabel Lampiran 2. 6
Tabel Data Untuk Uji Validitas Intrumen Variabel Y

Item	ΣX	ΣX^2	ΣY	ΣY^2	ΣXY
1	87	265	695	16469	2068
2	86	270	695	16469	2052
3	86	258	695	16469	2036
4	83	239	695	16469	1960
5	91	289	695	16469	2149
6	86	256	695	16469	2031
7	89	281	695	16469	2114
8	84	250	695	16469	1993

Sumber : Pengolahan jawaban responden

Dengan menggunakan langkah-langkah perhitungan yang sama seperti pada Varibel X, maka hasil perhitungan korelasi product moment dalam rangka uji validitas intstrumen Variabel Y dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel Lampiran 2. 7
Tabel Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Y

No. Butir Instrumen	Koefisien Korelasi (r item dengan total skor)	Keterangan
1	0,77	Valid
2	0,76	Valid
3	0,67	Valid
4	0,63	Valid
5	0,59	Valid
6	0,65	Valid
7	0,66	Valid
8	0,64	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data

Berdasarkan data uji validitas terhadap variabel Kinerja Kelompok pada tabel lampiran II. 7, semua item/butir instrumennya mempunyai angka koefisien korelasi lebih besar dari 0,3, sehingga dapat dikatakan semua item instrumen Kinerja Anggota Kelompok dinyatakan valid.

B. Uji Reliabilitas Instrumen

Uji Reliabilitas instrumen penelitian dilakukan untuk melihat apakah instrumen penelitian apabila digunakan beberapa kali dalam objek yang sama akan menghasilkan data yang sama dan instrumen cukup dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data.

Pengujian ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor total pertanyaan nomor ganjil dengan skor total pertanyaan nomor genap. "Untuk keperluan itu maka butir-butir instrumen dibelah menjadi dua kelompok, yaitu kelompok instrumen ganjil dan genap" (Sugiyono,1999:109). Setelah didapat koefisien korelasinya selanjutnya dianalisis dengan menggunakan Teknik Splithalf Spearman Brown dengan rumus sebagai berikut :

$$ri = \frac{2.rb}{1+rb}$$

Keterangan :

ri : Reliabilitas internal seluruh instrumen

rb : Korelasi Product Moment antara belahan pertama (item pertanyaan nomor ganjil) dengan belahan kedua (item pertanyaan nomor genap).

B. 1. Uji Reliabilitas Instrumen Kekompakan Kelompok (Variabel X)

Berdasarkan data Tabel Lampiran 2. 1 (Tabulasi Data Variabel Kekompakan Kelompok (Variabel X), maka disusun perhitungan yang relevan dengan penggunaan rumus Product Moment untuk uji reliabilitas instrumen variabel X seperti berikut ini :

Tabel Lampiran 2. 8
Belah Dua Variabel Kekompakan Kelompok (Variabel X)

No. Resp	Item Ganjil				Jumlah	Item Genap				Jumlah
	1	3	5	7		2	4	6	8	
1	3	2	2	3	10	3	2	3	3	11
2	3	3	4	4	14	4	2	2	3	11
3	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8
4	3	4	2	4	13	3	3	4	3	13
5	3	3	2	2	10	3	2	3	3	11
6	3	3	1	3	10	1	2	3	3	9
7	2	2	3	3	10	3	3	2	3	11
8	4	2	2	1	9	4	3	3	3	13
9	3	3	2	4	12	3	2	3	4	12
10	2	1	4	4	11	1	1	3	1	6
11	4	3	2	3	12	3	2	2	3	10
12	3	2	2	3	10	3	2	3	2	10
13	1	2	2	1	6	2	2	1	2	7
14	3	3	2	3	11	3	3	3	3	12
15	3	2	2	3	10	1	3	3	3	10
16	3	2	2	2	9	3	3	3	3	12
17	2	2	2	2	8	2	2	3	2	9
18	2	2	2	3	9	3	3	2	2	10
19	4	4	3	4	15	4	3	4	4	15
20	2	3	2	2	9	2	2	3	2	9
21	3	3	4	4	14	1	3	3	1	8
22	3	3	3	3	12	2	4	2	2	10
23	2	2	2	3	9	3	3	2	2	10
24	2	3	3	3	11	4	3	2	4	13
25	2	2	2	3	9	3	3	3	3	12
26	2	2	2	3	9	3	3	3	2	11
27	3	2	3	3	11	3	2	2	2	9
28	4	3	4	3	14	3	3	4	3	13
29	3	3	2	2	10	2	3	3	3	11
30	2	3	3	2	10	2	2	3	2	9
∑	81	76	73	85	315	79	76	82	78	315
	Nilai Rata -Rata ($\overline{X}$) :				10,5	Nilai Rata -Rata ($\overline{Y}$) :				10,5

Sumber : Pengolahan jawaban responden

Berdasarkan tabel lampiran 2. 8, maka dapat disusun tabel kerja uji reliabilitas instrumen variabel X sebagaima tertuang pada tabel lampiran II. 9 berikut :

Tabel Lampiran 2. 9
Tabel Kerja Uji Reliabilitas Instrumen Variabel X

No. Resp	Jumlah Ganjil X	$X - \overline{X}$ (x)	x^2	Jumlah Genap Y	$Y - \overline{Y}$ (y)	y^2	xy
1	10	-0,5	0,25	11	0,5	0,25	-0,25
2	14	3,5	12,25	11	0,5	0,25	1,75
3	8	-2,5	6,25	8	-2,5	6,25	6,25
4	13	2,5	6,25	13	2,5	6,25	6,25
5	10	-0,5	0,25	11	0,5	0,25	-0,25
6	10	-0,5	0,25	9	-1,5	2,25	0,75
7	10	-0,5	0,25	11	0,5	0,25	-0,25
8	9	-1,5	2,25	13	2,5	6,25	-3,75
9	12	1,5	2,25	12	1,5	2,25	2,25
10	11	0,5	0,25	6	-4,5	20,25	-2,25
11	12	1,5	2,25	10	-0,5	0,25	-0,75
12	10	-0,5	0,25	10	-0,5	0,25	0,25
13	6	-4,5	20,25	7	-3,5	12,25	15,75
14	11	0,5	0,25	12	1,5	2,25	0,75
15	10	-0,5	0,25	10	-0,5	0,25	0,25
16	9	-1,5	2,25	12	1,5	2,25	-2,25
17	8	-2,5	6,25	9	-1,5	2,25	3,75
18	9	-1,5	2,25	10	-0,5	0,25	0,75
19	15	4,5	20,25	15	4,5	20,25	20,25
20	9	-1,5	2,25	9	-1,5	2,25	2,25
21	14	3,5	12,25	8	-2,5	6,25	-8,75
22	12	1,5	2,25	10	-0,5	0,25	-0,75
23	9	-1,5	2,25	10	-0,5	0,25	0,75
24	11	0,5	0,25	13	2,5	6,25	1,25
25	9	-1,5	2,25	12	1,5	2,25	-2,25
26	9	-1,5	2,25	11	0,5	0,25	-0,75
27	11	0,5	0,25	9	-1,5	2,25	-0,75
28	14	3,5	12,25	13	2,5	6,25	8,75
29	10	-0,5	0,25	11	0,5	0,25	-0,25
30	10	-0,5	0,25	9	-1,5	2,25	0,75
Σ	315	0	121,5	315	0	113,5	49,5

Sumber : Pengolahan jawaban responden

Dari Tabel Lampiran 2. 9, diperoleh data nilai atau skor yang dipergunakan dalam uji reliabilitas variabel X sebagaimana tersebut diabawah ini.

:

Diketahui :

$\sum X = 315$;

$\sum Y = 315$;

$\sum x^2 = 121,5$;

$\sum y^2 = 113,5$; dan

$\sum xy = 49,5$

Sehingga :

$$r_b = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

$$= \frac{49,5}{\sqrt{(121,5)(113,5)}}$$

$r_b = 0,42$

Maka :

$$r_i = \frac{2 \times r\,b}{1 + r\,b}$$

$$= \frac{2 \times 0,42}{1 + 0,42}$$

$$= \frac{0,84}{1,42}$$

$r_i = 0,5915$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, ternyata r_i hitung sebesar 0,5915, sedangkan r_i tabel dengan n = 30, (α) = 0,05 adalah 0,361, sehingga r_i hitung > r_i tabel. Dengan demikian instrumen penelitian kekompakan kelompok untuk tingkat kepercayaan 95% dinyatakan reliabel.

B.2. Uji Reliabilitas Instrumen Kinerja Kelompok (Variabel Y)

Berdasarkan data Tabel Lampiran 2. 2, maka disusun perhitungan yang relevan dengan penggunaan rumus Product Moment untuk uji reliabilitas instrumen variabel Y sebagaimana Tabel Lampiran 2.10 berikut ini :

Tabel Lampiran 2. 10
Belah Dua Variabel Kinerja Kelompok (Variabel Y)

No. Resp	Item Ganjil				Jumlah	Item Genap				Jumlah
	1	3	5	7		2	4	6	8	
1	3	3	3	3	12	4	3	3	4	14
2	3	3	4	4	14	4	3	3	3	13
3	2	3	3	2	10	2	2	2	2	8
4	4	4	3	4	15	3	3	4	3	13
5	3	3	3	2	11	3	2	3	3	11
6	3	3	3	3	12	3	2	3	3	11
7	3	3	3	3	12	3	3	2	3	11
8	4	3	4	3	14	4	3	3	3	13
9	3	3	2	4	12	3	2	3	4	12
10	2	1	4	4	11	2	2	3	1	8
11	4	3	3	3	13	3	3	3	3	12
12	3	2	2	3	10	3	2	3	2	10
13	2	2	2	1	7	2	2	2	2	8
14	3	4	4	3	14	3	3	3	3	12
15	3	2	3	3	11	1	3	3	3	10
16	3	3	3	2	11	3	3	3	3	12
17	2	3	3	2	10	2	2	3	2	9
18	3	3	3	3	12	3	3	2	2	10
19	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
20	2	3	3	3	11	3	3	3	3	12
21	3	3	4	4	14	3	3	3	2	11
22	3	3	3	3	12	3	4	2	3	12
23	2	2	2	3	9	3	3	2	3	11
24	3	3	3	3	12	4	3	3	4	14
25	2	2	2	3	9	3	3	3	3	12
26	2	3	3	3	11	3	3	3	3	12
27	3	3	3	3	12	3	2	2	2	9
28	4	3	4	4	15	4	3	4	3	14
29	3	3	2	2	10	2	3	3	3	11
30	3	3	3	2	11	3	3	3	2	11
Σ	87	86	91	89	353	89	83	86	84	342
	Nilai Rata -Rata ($\overline{X}$) :				11,77	Nilai Rata -Rata ($\overline{Y}$) :				11,4

Sumber : Pengolahan jawaban responden

Berdasarkan tabel lampiran 2. 10, maka dapat disusun tabel kerja uji reliabilitas instrumen variabel X pada tabel lampiran 2.11 berikut :

Tabel Lampiran 2. 11
Tabel Kerja Uji Reliabilitas Instrumen Variabel Y

No. Resp	Jumlah Ganjil X	$X - \overline{X}$ (x)	x^2	Jumlah Genap Y	$Y - \overline{Y}$ (y)	y^2	xy
1	12	0,23	0,0529	14	2,6	6,76	0,598
2	14	2,23	4,9729	13	1,6	2,56	3,568
3	10	-1,77	3,1329	8	-3,4	11,56	6,018
4	15	3,23	10,4329	13	1,6	2,56	5,168
5	11	-0,77	0,5929	11	-0,4	0,16	0,308
6	12	0,23	0,0529	11	-0,4	0,16	-0,092
7	12	0,23	0,0529	11	-0,4	0,16	-0,092
8	14	2,23	4,9729	13	1,6	2,56	3,568
9	12	0,23	0,0529	12	0,6	0,36	0,138
10	11	-0,77	0,5929	8	-3,4	11,56	2,618
11	13	1,23	1,5129	12	0,6	0,36	0,738
12	10	-1,77	3,1329	10	-1,4	1,96	2,478
13	7	-4,77	22,7529	8	-3,4	11,56	16,218
14	14	2,23	4,9729	12	0,6	0,36	1,338
15	11	-0,77	0,5929	10	-1,4	1,96	1,078
16	11	-0,77	0,5929	12	0,6	0,36	-0,462
17	10	-1,77	3,1329	9	-2,4	5,76	4,248
18	12	0,23	0,0529	10	-1,4	1,96	-0,322
19	16	4,23	17,8929	16	4,6	21,16	19,458
20	11	-0,77	0,5929	12	0,6	0,36	-0,462
21	14	2,23	4,9729	11	-0,4	0,16	-0,892
22	12	0,23	0,0529	12	0,6	0,36	0,138
23	9	-2,77	7,6729	11	-0,4	0,16	1,108
24	12	0,23	0,0529	14	2,6	6,76	0,598
25	9	-2,77	7,6729	12	0,6	0,36	-1,662
26	11	-0,77	0,5929	12	0,6	0,36	-0,462
27	12	0,23	0,0529	9	-2,4	5,76	-0,552
28	15	3,23	10,4329	14	2,6	6,76	8,398
29	10	-1,77	3,1329	11	-0,4	0,16	0,708
30	11	-0,77	0,5929	11	-0,4	0,16	0,308
Σ	353	0	115,367	342	0	105,2	73,8

Sumber : Pengolahan jawaban responden

Dari Tabel Lampiran 2.10, diperoleh data nilai atau skor yang dipergunakan dalam uji reliabilitas variabel X sebagaimana tersebut diiketahui :

$\sum X = 353;$

$\sum Y = 342;$

$\sum x^2 = 115{,}367;$

$\sum y^2 = 105{,}2$ dan

$\sum xy = 73{,}8$

Sehingga :

$$r_b = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

$$= \frac{173{,}8}{\sqrt{(115{,}367)(73{,}8)}}$$

$$r_b = 0{,}67$$

Maka :

$$r_i = \frac{2 \times r\,b}{1 + r\,b}$$

$$= \frac{2 \times 0{,}67}{1 + 0{,}67}$$

$$= \frac{1{,}34}{2{,}67}$$

$$r_i = 0{,}502$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, ternyata r_i hitung sebesar 0,502, sedangkan r_i tabel sebesar 0,361, sehingga r hitung > r tabel . Dengan demikian instrumen penelitian variabel kinerja kelompok pada tingkat kepercayaan 95% dinyatakan reliabel.

C. Pengujian Normalitas Data

Pengujian normalitas data perlu dilakukan untuk kepentingan analisis statistik, seperti diketahui bahwa untuk menguji hipotesis digunakan statistik inferensial, dalam hal ini digunakan statistik parametris untuk menguji parameter populasi berdasarkan data sampel. Penggunaan statistik parametris dilandaskan pada asumsi bahwa data yang akan dianalisis harus berdistribusi normal, oleh karena itu sebelum menggunakan statistik parametris harus dilakukan Uji Normalitas Data.

Uji Normalitas Data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Kertas Peluang Normal, kelompok data yang akan diuji normalitasnya adalah data variabel Kekompakan Kelompok data variabel Kinerja Anggota Kelompok. Kelompok data kedua variabel dimasukkan dalam tabel Distribusi Frekuensi Kumulatif Kurang Dari; kelompok data dimaksud diambil dari Tabel Lampiran II.1 untuk variabel X dan Tabel Lampiran II. 5 untuk variabel Y selanjutnya nilai kumulatif f (%) dimasukkan dalam Kertas Peluang Normal. Apabila nilai f (%) yang dimasukkan itu membentuk garis lurus maka disimpulkan bahwa kelompok data tersebut berdistribusi normal.

C.1 Uji Normalitas Data Kekompakan Kelompok

Pengujian normalitas data kekompakan kelompok dimulai dengan memasukkan data dari Tabel Lampiran 2. 1 kedalam tabel Distribusi Frekuensi Kumulatif Kurang Dari dengan langkah penyusunan tabel seperti berikut ini :

Rentang Data = 30 - 13 = 17

Banyak kelas = 1 + 3,3 log n

= 1 + 3,3 log 30

= 1 + 3,3 (1,4771)

= 1 + 4,87443

= 5, 87443 ≈ 6

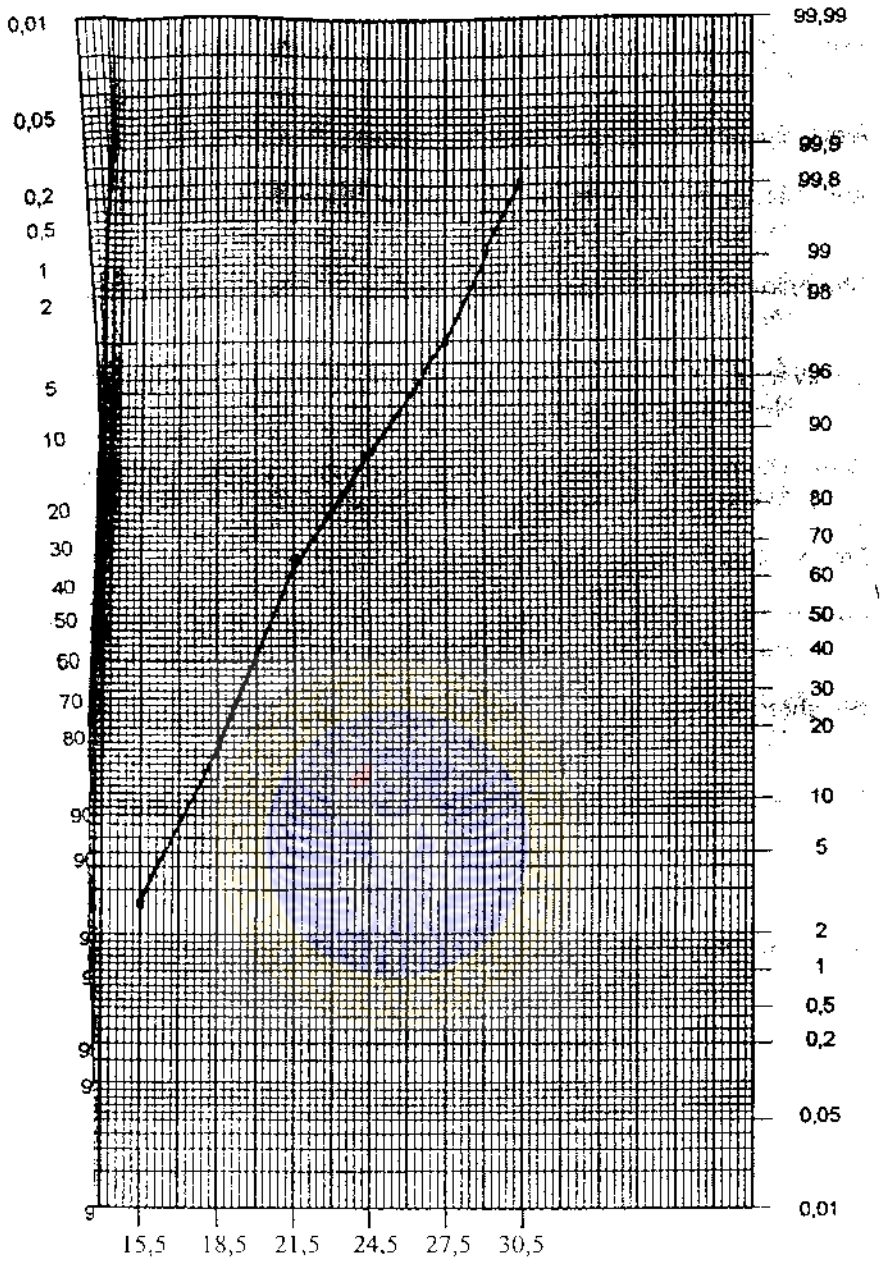
Panjang kelas = 17 : 6 = 2,83333 ≈ 3

Tabel Lampiran 2. 12
Tabel Uji Normalitas Data Variabel Kekompakan kelompok (Variabel X)

Interval	Frekuensi	Kurang Dari	Kumulatif	Kumulatif Relatif (%)
13 - 15	1	15, 5	1	3,33
16 - 18	4	18,5	5	16,67
19 - 21	14	21,5	19	63,33
22 - 24	7	24,5	26	86,67
25 - 27	3	27,5	29	96,67
28 - 30	1	30,5	30	100,00

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Selanjutnya tiap nilai kumulatif relatif (%) dimasukkan ke dalam kertas peluang normal seperti terlihat pada Gambar Lampiran 2.1 di bawah ini, disini terlihat bahwa nilai-nilai f (%) yang dimasukkan membentuk garis yang mendekati garis lurus, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kelompok data kekompakan kelompok memiliki distribusi normal.



Gambar Lampiran 2. 1
mbar Uji Normalitas Data Kekompakan Kelompok
Dengan Kertas Peluang Normal

C. 2 Uji Normalitas Data Kinerja Kelompok

Data tentang Kinerja Kelompok (Variabel Y) dari Tabel Lampiran 2. 5 terlebih dahulu dimasukkan ke dalam tabel Distribusi Frekwensi Kumulatif kurang dari dalam Tabel Lampiran 2. 13 berikut :

Rentang Data = 32 - 15 = 17

Banyak kelas = 1 + 3,3 log n

= 1 + 3,3 log 30

= 1 + 3,3 (1,4771)

= 1 + 4,87443

= 5, 87443 ≈ 6

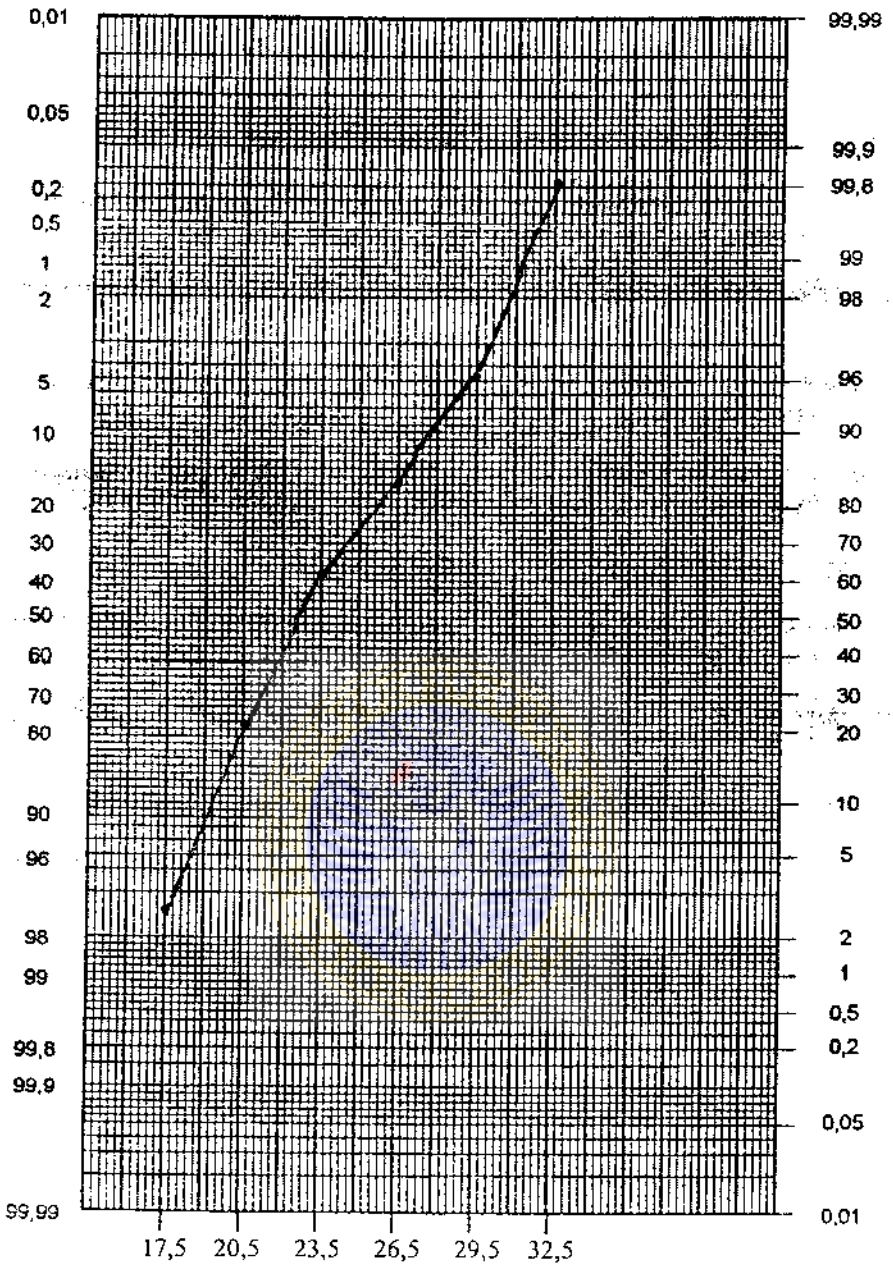
Panjang kelas = 17 : 6 = 2,83333 ≈ 3

Tabel Lampiran II. 13
Tabel Uji Normaliatas Data Kinerja Kelompok (Variabel Y)

Inteval	Frekwensi	Kurang Dari	Kumulatif	Kumulatif Relatif (%)
15 - 17	1	17, 5	1	3,33
18 - 20	5	20,5	6	20,00
21 - 23	12	23,5	18	60,00
24 - 26	7	26,5	25	83,33
27 - 29	4	29,5	29	96,67
30 - 32	1	32,5	30	100,00

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Selanjutnya tiap nilai kumulatif relatif (%) dimasukkan ke dalam kertas peluang normal seperti terlihat pada gambar di bawah ini, disini terlihat bahwa nilai-nilai f (%) yang dimasukkan dengan membentuk garis yang mendekati garis lurus, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kelompok data Kinerja Kelompok memiliki distribusi normal.



Gambar Lampiran 2. 2
Gambar Uji Normalitas Data Kinerja Kelompok
Dengan Kertas Peluang Normal

LAMPIRAN 3

TABEL NILAI - NILAI r PRODUCT MOMENT

N	Taraf 5%	Signif 1%	N	Taraf 5%	Signif 1%	N	Taraf 5%	Signif 1%
3	0,997	0,999	26	0,388	0,496	55	0,266	
4	0,959	0,990	27	0,381	0,487	60	0,254	
5	0,878	0,959	28	0,374	0,478	65	0,244	
			29	0,367	0,470	70	0,235	
6	0,811	0,917	30	0,361	0,463	75	0,227	
7	0,754	0,917						
8	0,707	0,874	31	0,355	0,456	80	0,220	
9	0,666	0,735	32	0,349	0,449	85	0,213	
10	0,632	0,735	33	0,344	0,442	90	0,207	
			34	0,339	0,436	95	0,202	
11	0,602	0,735	35	0,334	0,430	100	0,195	
12	0,576	0,708						
13	0,553	0,684	36	0,329	0,424	125	0,176	0,230
14	0,532	0,661	37	0,325	0,418	150	0,159	0,210
15	0,514	0,641	38	0,320	0,413	175	0,148	0,194
			39	0,316	0,408	200	0,138	0,181
16	0,497	0,623	40	0,312	0,403	300	0,113	0,148
17	0,482	0,606						
18	0,468	0,590	41	0,308	0,398	400	0,098	0,128
19	0,456	0,575	42	0,304	0,393	500	0,088	0,115
20	0,444	0,561	43	0,301	0,389			
			44	0,297	0,384	600	0,080	0,105
21	0,443	0,549	45	0,294	0,380	700	0,074	0,097
22	0,423	0,537						
23	0,413	0,526	46	0,291	0,376	800	0,070	0,091
24	0,404	0,515	47	0,288	0,372	900	0,065	0,085
25	0,396	0,505	48	0,284	0,368			
			49	0,281	0,364	1.000	0,062	0,081
			50	0,279	0,361			

Sumber : Sugiyono, 2004

LAMPIRAN 4

DAFTAR UNIT ANALISIS POPULASI
KELOMPOK BUDAYA KERJA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH
PROPINSI JAWA TIMUR
TAHUN 2004

No.	Instansi	Kelompok Budaya Kerja			
		Nama	Komposisi Keanggotaan		
			Pria	Wanita	Jumlah
1	2	3	4	5	6
1	Biro Organisasi	Kinerja	5	4	9
2	Biro Organisasi	Teratai	5	4	9
3	Biro Kerjasama	Monev	2	2	4
4	Dinas Tenaga Kerja	Kreatif	5	0	5
5	Dinas Tenaga Kerja	Helium	4	3	7
6	Dinas Tenaga Kerja	Turbo	9	0	9
7	Dinas PU Pengairan	Arjuna	3	0	3
8	Dinas Energi dan SDM	Brantas Terkendali	4	0	4
9	Dinas P dan K	Teknik Sejahtera	2	0	2
10	Dinas Perhubungan	Aves	1	1	2
11	Dinas Peternakan	D. E. G.	3	2	5
12	Dinas Perikanan	Chloramphenicol	4	4	8
13	Dinas Perikanan	Vorticella	2	4	6
14	Dinas Pertanian	Widya Puspa	5	0	5
15	Dinas Pariwisata	Pariwisata	5	1	6
16	Dinas Sosial	Tat Twam Asi	2	1	3
17	Dinas Koperasi	Melati	4	3	7
18	Dinas Kehutanan	Dokumen Hasil Hutan	3	2	5
19	Dinas Kependudukan	Makarti	5	2	7
20	Dinas Pendapatan	Warok	4	1	5
21	Dinas Pendapatan	Peduli Prima	6	1	7
22	Dinas Pendapatan	Pudak	5	1	6
23	Dinas Kesehatan	Sari Rasa	2	4	6
24	Dinas Kesehatan	Pelikan	7	5	12
25	Dinas Kesehatan	Keton	1	4	5
26	Dinas Kesehatan	Bhakti Husada	3	3	6
27	Dinas Kesehatan	Simpati	3	3	6
28	Dinas Kesehatan	Paru	5	0	5
29	Dinas Kesehatan	Wijaya Kusuma	3	3	6
30	Dinas Kesehatan	Dian Husada Prima	3	4	7
31	Dinas Kesehatan	Kolomonggo	4	3	7
32	Dinas Kesehatan	Stop TB	5	4	9
33	Dinas Kesehatan	Paru Sehat	2	6	8
34	Dinas Kesehatan	Flamboyan	3	4	7
35	Dinas Kesehatan	Napza	2	6	8
36	Dinas Kesehatan	Nusa Indah	5	2	7
37	Dinas Kesehatan	Retina	2	2	4
38	Dinas Kesehatan	Toga Vit	2	5	7

1	2	3			
39	Dinas Kesehatan	Sehat	0	3	3
40	Dinas Kesehatan	Tunas	3	0	3
41	Dinas Kesehatan	Nastiti	4	4	8
42	Disperindag	Mitra Utama	3	2	5
43	Disperindag	Mars	2	4	6
44	Disperindag	Akurasi	2	4	6
45	Badan Ketahanan Pangan	Mutu Pangan dan Gizi	3	2	5
46	Badan Kesatuan Bangsa	Merpati	2	4	6
47	Badan Perpustakaan	Yanma (otomasi)	2	4	6
48	Bakorwil III Malang	Simetris	4	4	8
49	RSU. Dr. Saiful Anwar	Intan	0	3	3
50	RSU. Dr. Saiful Anwar	Ken Dedes	3	0	3
51	RSU. Dr. Saiful Anwar	Sehati	0	4	4
52	RSU. Dr. Saiful Anwar	Aster	0	2	2
53	RSU. Dr. Saiful Anwar	Sammeq	3	2	5
54	RSU. Dr. Soetomo	Ojo Lali	2	4	6
55	RSU. Dr. Soetomo	Patklin	2	4	6
56	RSU. Dr. Soetomo	Generik	0	3	3
57	RSU. Dr. Soetomo	Mutu Prima	3	0	3
58	RSU. Dr. Soetomo	Apotik	0	4	4

Sumber : Biro Organisasi yang telah diolah

LAMPIRAN 5

TABULASI DATA KEKOMPAKAN KELOMPOK (VARIABEL X)

Responden	Jawaban Pertanyaan Item								Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	3	4	3	3	2	4	3	2	24
2	2	1	3	2	2	2	2	2	16
3	2	2	2	2	2	3	3	3	19
4	2	2	2	2	2	2	2	2	16
5	4	4	4	4	3	3	3	4	29
6	2	2	2	2	2	3	3	3	19
7	3	3	3	3	3	2	3	3	23
8	2	2	2	2	2	3	3	3	19
9	3	3	3	3	2	3	3	3	23
10	2	2	3	2	1	2	2	2	16
11	4	4	4	4	4	4	4	4	32
12	3	2	2	3	2	2	2	3	19
13	3	3	3	3	3	4	4	3	26
14	3	4	4	3	3	4	4	4	29
15	3	3	3	4	4	3	3	4	27
16	4	4	4	3	3	4	4	4	30
17	3	3	3	3	3	3	3	3	24
18	4	4	4	3	4	4	3	3	29
19	3	3	3	2	2	3	3	4	23
20	4	4	3	4	4	4	3	3	29
21	2	3	4	4	3	4	3	3	26
22	2	2	3	2	2	1	1	3	16
23	1	2	3	1	2	1	1	1	12
24	3	3	2	2	3	4	2	2	21
25	4	3	4	3	4	4	4	4	30
26	3	4	4	3	3	2	4	3	26
27	2	3	4	3	3	2	4	3	24
28	4	4	3	3	3	4	3	3	27
29	4	4	3	4	3	4	3	4	29
30	3	4	4	4	4	3	3	3	28
31	3	3	3	3	3	3	4	4	26
32	2	3	4	3	4	4	3	2	25
33	2	1	2	4	1	1	1	4	16
34	3	3	4	3	3	4	3	3	26
35	4	3	3	3	3	4	3	3	26
36	4	4	3	4	3	3	3	4	28
Σ	105	108	113	106	100	110	105	111	858

Sumber : Hasil Pengolahan Data Jawaban Responden

LAMPIRAN 6

TABULASI DATA KINERJA KELOMPOK (VARIABEL Y)

Responden	Jawaban Pertanyaan Item								Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	3	2	2	3	4	1	3	3	21
2	3	2	2	2	1	3	2	4	19
3	2	2	2	2	2	2	2	2	16
4	3	3	2	3	2	2	2	3	20
5	4	4	4	4	4	4	4	4	32
6	3	2	3	2	3	2	3	2	20
7	3	2	2	2	2	3	3	2	19
8	3	2	3	2	3	2	3	2	20
9	3	3	3	3	3	3	3	3	24
10	2	1	1	1	2	2	1	2	12
11	4	4	4	4	4	4	4	4	32
12	3	2	2	3	2	2	2	3	19
13	3	3	3	3	2	3	3	3	23
14	4	4	3	3	3	4	3	3	27
15	3	3	3	3	3	2	3	4	24
16	4	3	3	4	4	4	4	3	29
17	3	3	3	3	3	3	3	3	24
18	3	4	4	4	3	4	4	3	29
19	3	4	4	3	3	3	4	4	28
20	4	3	4	3	4	4	4	3	29
21	4	4	4	4	4	4	4	4	32
22	1	1	1	1	1	4	1	3	13
23	1	1	4	2	3	3	4	4	22
24	3	3	2	4	2	2	3	3	22
25	4	4	4	4	4	4	4	4	32
26	3	3	3	3	1	1	3	3	20
27	4	4	4	4	4	4	4	3	31
28	3	3	4	4	4	4	4	3	29
29	4	4	2	2	3	2	4	1	22
30	4	4	2	2	3	2	2	3	22
31	3	3	4	4	4	4	4	3	29
32	3	3	3	3	3	2	4	3	24
33	3	3	4	4	3	2	3	2	24
34	3	3	2	2	3	2	2	4	21
35	1	1	4	4	4	4	4	2	24
36	3	3	2	2	4	4	4	4	26
Jumlah :	110	103	106	106	107	105	114	109	860

Sumber : Hasil Pengolahan Data Jawaban Responden

LAMPIRAN 7

TABEL KERJA UJI HIPOTESIS HUBUNGAN ANTARA VARIABEL X DENGAN Y

Responden	Jumlah Skor X	$(X - \bar{x})$ x	$(X - \bar{x})^2$ x^2	Jumlah Skor Y	$(Y - \bar{y})$ y	$(y - \bar{y})^2$ y^2	xy
1	24	0,17	0,0289	21	-2,89	8,3521	-0,4913
2	16	-7,83	61,3089	19	-4,89	23,9121	38,2887
3	19	-4,83	23,3289	16	-7,89	62,2521	38,1087
4	16	-7,83	61,3089	20	-3,89	15,1321	30,4587
5	29	5,17	26,7289	32	8,11	65,7721	41,9287
6	19	-4,83	23,3289	20	-3,89	15,1321	18,7887
7	23	-0,83	0,6889	19	-4,89	23,9121	4,0587
8	19	-4,83	23,3289	20	-3,89	15,1321	18,7887
9	23	-0,83	0,6889	24	0,11	0,0121	-0,0913
10	16	-7,83	61,3089	12	-11,89	141,3721	93,0987
11	32	8,17	66,7489	32	8,11	65,7721	66,2587
12	19	-4,83	23,3289	19	-4,89	23,9121	23,6187
13	26	2,17	4,7089	23	-0,89	0,7921	-1,9313
14	29	5,17	26,7289	27	3,11	9,6721	16,0787
15	27	3,17	10,0489	24	0,11	0,0121	0,3487
16	30	6,17	38,0689	29	5,11	26,1121	31,5287
17	24	0,17	0,0289	24	0,11	0,0121	0,0187
18	29	5,17	26,7289	29	5,11	26,1121	26,4187
19	23	-0,83	0,6889	28	4,11	16,8921	-3,4113
20	29	5,17	26,7289	29	5,11	26,1121	26,4187
21	26	2,17	4,7089	32	8,11	65,7721	17,5987
22	16	-7,83	61,3089	13	-10,89	118,5921	85,2687
23	12	-11,83	139,9489	22	-1,89	3,5721	22,3587
24	21	-2,83	8,0089	22	-1,89	3,5721	5,3487
25	30	6,17	38,0689	32	8,11	65,7721	50,0387
26	26	2,17	4,7089	20	-3,89	15,1321	-8,4413
27	24	0,17	0,0289	31	7,11	50,5521	1,2087
28	27	3,17	10,0489	29	5,11	26,1121	16,1987
29	29	5,17	26,7289	22	-1,89	3,5721	-9,7713
30	28	4,17	17,3889	22	-1,89	3,5721	-7,8813
31	26	2,17	4,7089	29	5,11	26,1121	11,0887
32	25	1,17	1,3689	24	0,11	0,0121	0,1287
33	16	-7,83	61,3089	24	0,11	0,0121	-0,8613
34	26	2,17	4,7089	21	-2,89	8,3521	-6,2713
35	26	2,17	4,7089	24	0,11	0,0121	0,2387
36	28	4,17	17,3889	26	2,11	4,4521	8,7987
Σ	858	0	911,0004	860	0	961,5556	653,3332
	Rata-rata X ($\bar{x}$) = 23,83			Rata-rata Y ($\bar{y}$) = 23,89			

Sumber : Hasil Pengolahan Data Jawaban Responden

LAMPIRAN 8
JADWAL ALOKASI WAKTU DAN BIAYA PENELITIAN

No.	Kegiatan	Waktu						Biaya (Rp)
		Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt	
1	Merumuskan masalah							-
2	Studi kepustakaan							500.000
3	Proposal/alat ukur							500.000
4	Uji coba alat ukur							500.000
5	Seminar Proposal							1.000.000
6	Pengumpulan data							1.000.000
7	Mongolah/analisa data							500.000
8	Menyusun laporan							500.000
9	Memperbanyak laporan							1.000.000
						Jumlah :		**5.500.000**

LAMPIRAN 9
SURAT IJIN PENELITIAN

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS AIRLANGGA
PROGRAM PASCASARJANA
Jl. Dharmawangsa Dalam Selatan Surabaya-60286 ☎(031) 5023715, 5020170, Fax. (031) 5030078.
E-mail : pasca@pasca.unair.ac.id URL Address : http://www.pasca.unair.ac.id

Nomor 2294 /J03.4/PP/2005 21 Juli 2005
Lamp :
Hal : Izin melaksanakan penelitian

Yth. 1. Pemerintah Propinsi Jawa Timur
2. Ketua Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur

Guna penulisan penelitian untuk Tesis peserta Program Magister Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia angkatan tahun 2003/2004 Program Pascasarjana Universitas Airlangga,

Nama : Sutikno
Nim : 090310638 - L
Judul : HUBUNGAN KEKOMPAKAN DAN KINERJA ANGGOTA KELOMPOK BUDAYA KERJA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH PROPINSI JAWA TIMUR

Pembimbing : Dr.Eddy Indrajana,Ir
Pembimbing I : Dr.Suryanto,Drs,M.Si

Maka dengan ini kami mohon perkenan Saudara untuk memberikan izin kepada yang bersangkutan untuk melaksanakan penelitian di Instansi Saudara.

Demikian dan atas bantuan Saudara kami sampaikan terima kasih.

a.n. Direktur
Wk. Dir. Bidang Akademik,

Prof.Dr.Laba Manuputra,drh.M.Sc.
NIP. 130687550