

# TESIS

## PENGARUH KOMITMEN PEMIMPIN, PENGHAYATAN AKAN STRUKTUR ORGANISASI DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. CONITEX SONOCO BEKASI PADA IKLIM ORGANISASI YANG KONDUSIF

2002

TPS 08/02

Ba

D



LILA BISMALA

PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2002

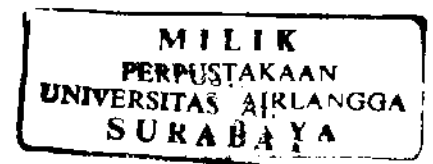


PENGARUH KOMITMEN PEMIMPIN, PENGHAAYATAN  
AKAN STRUKTUR ORGANISASI DAN  
PEMBERDAYAAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PT CONTEX SONOCO BEKASI PADA  
IKLIM ORGANISASI YANG KONDUSIF

TESIS

Untuk Memperoleh Gelar Magister  
Dalam Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Oleh :  
LILA BISMALA  
NIM 090013963 M



PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2002

Lembar Pengesahan,

TESIS INI TELAH DISETUJUI

Tanggal, 2002

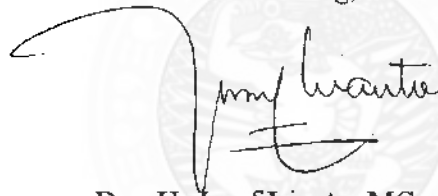
Oleh :

Pembimbing Ketua,



Prof. Dr. H. Imam Syakir, SE  
NIP 130 675 531

Pembimbing,



Drs. H. Jusuf Irianto, MCom  
NIP 132 048 915

Mengetahui :

An Ketua Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Program Pascasarjana Universitas Airlangga



Dr. Sunarjo, dr. MS, MSc  
NIP 130 685 841

Telah diuji pada  
Tanggal 30 Agustus 2002

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : Dr. Hariadi Soeparto, dr., MSc., DOR., APU

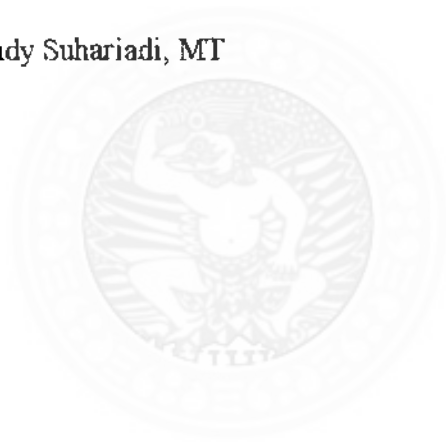
Anggota : 1. Prof. Dr. H. Imam Syakir, SE

2. Drs. H. Jusuf Irianto, MCom

3. Dra. Tien Sumartini, MS

4. Drs. Cholicul Hadi, MSi

5. Dr. Fendy Suhariadi, MT



## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur atas rahmat Tuhan Yang Maha Esa, atas perkenan-Nya akhirnya saya dapat menyelesaikan Tesis sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister di bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia. Keberhasilan penulisan Tesis yang berjudul “Pengaruh Komitmen Pemimpin, Pemberdayaan Karyawan dan Penghayatan Akan Struktur Organisasi Terhadap Iklim Organisasi Dan Kinerja Karyawan PT. Conitex Sonoco Bekasi” ini tidak terlepas dari semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dorongan.

Dengan segala kerendahan hati saya ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu proses penulisan Tesis ini. Ucapan terima kasih sebesar-besarnya saya ucapkan kepada :

1. Rektor Universitas Airlangga, atas kesempatan yang diberikan kepada saya untuk mengikuti pendidikan Pascasarjana di Universitas Airlangga
2. Bapak Prof. Dr. Haryono Suyono, selaku Ketua Program Studi Pascasarjana Universitas Airlangga atas kesempatan yang telah diberikan untuk mengikuti pendidikan Pascasarjana di Universitas Airlangga.
3. Bapak Prof. Dr. H. Imam Syakir, SE, selaku Pembimbing Utama, yang telah memberikan bimbingan, bantuan dan dorongan sehingga Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
4. Bapak H. Jusuf Irianto, Drs., M.Com, selaku Pembimbing, yang telah memberikan bimbingan, bantuan dan dorongan sehingga Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Ibu Dra. Tien Sumartini, MS, atas masukan dan saran yang diberikan demi perbaikan penyusunan Tesis ini.
6. Bapak Drs. Cholicol Hadi, Msi, atas masukan dan saran yang diberikan demi perbaikan penyusunan Tesis ini.

7. Bapak Drs. Fendy Suhariadi, Drs. Psi., MSc., atas masukan dan saran yang diberikan demi perbaikan penyusunan Tesis ini.
8. Bapak Dr. Hariadi Soeparto, dr., MSc., DOR.,APU., atas masukan dan saran yang diberikan demi perbaikan penyusunan Tesis ini.
9. Bapak Mulyanto Djuhardi atas masukan, informasi dan bantuan yang diberikan sehingga mempermudah proses penelitian.
10. Karyawan PT. Conitex Sonoco Bekasi, atas segala bantuan yang diberikan untuk memperlancar proses penelitian.
11. Seluruh keluarga yang telah memberikan dorongan dan doa yang tidak ternilai demi keberhasilan studi.
12. Teman-teman PSDM angkatan 2000 yang telah memberikan bantuan serta motivasi dalam penyelesaian tesis.
13. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu terselesaikannya tesis ini.

## RINGKASAN

Dalam era globalisasi dan liberalisasi perdagangan ini, terjadi berbagai perubahan di dalam hampir semua aspek. Kelangsungan hidup organisasi / perusahaan sangat tergantung kepada kemampuan untuk memberikan respon terhadap perubahan-perubahan tersebut secara efektif.

Dari tinjauan pustaka yang telah dikemukakan, dikatakan bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh ketrampilan, pelatihan, cara pekerjaan dirancang dan bagaimana imbalan diberikan semata. Terdapat faktor-faktor sosial dan psikologis yang ikut berperan dalam pembentukan kinerja. Faktor-faktor itu terdiri dari komitmen pemimpin (X1), penghayatan akan struktur organisasi (X2) dan pemberdayaan karyawan (X3). Pada PT. Conitex Sonoco, permasalahan yang terjadi adalah bahwa kinerja karyawan seringkali tidak stabil sehingga berakibat pada ketidak stabilan kinerja perusahaan, di samping iklim organisasi yang mereka rasakan kurang cukup baik.

Komitmen pemimpin, penghayatan akan struktur organisasi dan pemberdayaan karyawan diprediksikan memberikan pengaruh terhadap iklim organisasi dan pada akhirnya akan berpengaruh pula pada kinerja karyawan. Iklim organisasi pada penelitian ini diposisikan sebagai variabel moderator di mana posisinya bersifat untuk memperkuat pengaruh variabel komitmen pemimpin, penghayatan akan struktur organisasi dan pemberdayaan karyawan terhadap variabel kinerja karyawan.

Dengan metode penelitian eksplanasi, penelitian ini dimaksudkan untuk meneliti pengaruh komitmen pemimpin (X1), penghayatan akan struktur organisasi (X2) dan pemberdayaan karyawan (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan didukung oleh iklim organisasi (Z) yang kondusif. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa komitmen pemimpin (X1), penghayatan akan struktur organisasi (X2) dan pemberdayaan karyawan (X3) terhadap iklim organisasi (Z) menunjukkan bahwa komitmen pemimpin, struktur organisasi dan pemberdayaan karyawan secara bersama-sama mempengaruhi iklim organisasi dengan taraf signifikansi 0,000 dan pengaruh yang diberikan oleh variabel X adalah sebesar 33,9%. Kemudian iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan, dengan taraf signifikansi sebesar 0,000. Sedangkan pengaruh yang diberikan adalah sebesar 27,4%.

Hasil tersebut tidak berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya, di mana telah dikemukakan bahwa iklim organisasi ditentukan oleh gaya pemimpin mereka, seberapa baik karyawan diarahkan, dibangun dan dihargai oleh pimpinannya, perilaku pemimpin. Demikian halnya dengan penghayatan akan struktur organisasi, di mana dari suatu penelitian mengenai struktur organisasi dan iklim organisasi, ditemukan bahwa sentralisasi dan konflik berhubungan dengan iklim organisasi. Namun dalam penelitian ini 6 (enam) unsur utama yang membentuk struktur organisasi diteliti. Perusahaan yang ingin efisien dan efektif dalam menjalankan operasinya tentu saja harus membuat struktur organisasi yang sefleksibel mungkin. Hasil penelitian yang lain juga menyebutkan bahwa karyawan yang dilibatkan dalam perusahaan pada level yang

berbeda dari job deskripsinya akan lebih puas terhadap pekerjaannya, jarang membolos, bertahan lebih lama bekerja di perusahaan dan menghasilkan kinerja yang baik. Pelibatan karyawan diprediksi dapat memperbaiki iklim organisasi, karena dengan lebih terlibat secara luas karyawan akan merasa dihargai. Mereka akan merasa lebih berarti, bukan hanya sekedar karyawan yang disuruh melakukan tugas rutin saja.

Dari hasil penelitian sebelumnya tentang organisasi, salah satu variabel kunci yang dapat digunakan manajer untuk meningkatkan kinerja karyawannya adalah iklim. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya, bahwa ada pengaruh antara iklim organisasi dengan kinerja karyawan. Terjadinya perkembangan dalam memanageri sdm dan berubahnya sifat kerja mengakibatkan karyawan tidak lagi diperlakukan sebagai mesin semata, namun mereka lebih mempunyai arti. Maksudnya adalah bahwa mereka dapat menuntut suatu iklim organisasi yang baik sehingga mempengaruhi kinerja ke arah yang lebih baik.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka saran-saran yang dapat diberikan adalah : (1) Perusahaan dapat lebih meningkatkan iklim organisasi karena masih banyak responden yang menyatakan bahwa iklim perusahaan cukup dan kurang baik. Indikator cukup di sini tidak dapat diketahui apakah lebih cenderung ke kondisi baik atau buruk. (2) Perubahan yang terjadi berkaitan dengan cara memanageri sdm harus diperhatikan oleh perusahaan jika ingin mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (3) Penelitian ini dapat menjadi dasar untuk penelitian selanjutnya di mana masih ada faktor lain yang perlu untuk diteliti, seperti misalnya hubungan-hubungan karyawan, tingkat kerja sama tim dan pendekatan-pendekatan koersif.



## ABSTRACT

Any company would like to respond accurately to any change occurs in today's global and liberal area. Employees should not only work hard but also smartly. Besides, they have to get support from their leaders and to understand the organizational structure so that they will not regard themselves important than others or vice versa. This research was aimed at observing how commitment of the leaders, understanding on the organizational structure and empowerment of the employees affect the organizational climate and the employees' performance; this is due to the fact that the goal of any organization is to increase its operational results. The operational results, however, is dependent upon the performance of the employees and supported by conducive organizational climate.

The variables of commitment of the leaders, understanding on the organizational structure, and empowerment of the employees were predicted affecting organizational climate, either individually or simultaneously. It was also predicted that the performance of the employees is affected by the climate. The commitment of the leaders, understanding on the organizational structure, and empowerment of the employees might refine the organizational climate. Climate in organization is determined by the style of the leaders; how they direct and reward their employees. It is also affected by the empowerment and involvement of the employees; once the employees involved, they feel honored. In addition, climate is closely related to the organizational structure. Previous studies showed that centralization and conflict in organization affected the organizational climate which in turn influenced the performance of the employees.

The result of this research shows that the commitment of the leaders, understanding on the organizational structure, and empowerment of the employees influenced significantly the organizational climate (0.000) with influence rate of 33.9%. Partially, the variables of commitment of the leaders, understanding on the organizational structure, and empowerment of the employees affected significantly the organizational climate (0.05). Likewise, the organizational climate affected significantly the employees' performance (0.000) with influence rate of 27.4%.

Accordingly, it can be concluded that variables of commitment of the leaders, understanding on the organizational structure, and empowerment of the employees affected the employees' performance via moderator variable namely organizational climate. The presence of the organizational climate made the relation between variable X and Y stronger.

## DAFTAR ISI

Sampul Depan .....	0
Sampul Dalam .....	i
Prasyarat Gelar .....	ii
Pengesahan .....	iii
Penetapan Panitia .....	iv
Ucapan Terima Kasih .....	v
Ringkasan .....	vii
Abstrak .....	ix
Daftar Isi .....	x
Daftar Tabel .....	xii
Daftar Gambar .....	xiii
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1. 1. Latar Belakang Masalah .....	1
1. 2. Rumusan Masalah .....	7
1. 3. Tujuan Penelitian .....	7
1. 4. Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>9</b>
2. 1. Organisasi Modern .....	9
2. 2. Kinerja .....	12
2. 3. Iklim Organisasi .....	17
2. 4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	19
2. 4. 1. Komitmen Pemimpin .....	19
2. 4. 2. Pemberdayaan Karyawan .....	21
2. 4. 3. Penghayatan akan Struktur Organisasi .....	24
2. 5. Hubungan Antar Variabel .....	28
2. 5. 1. Hubungan Antara Komitmen Pemimpin, Penghayatan akan Struktur Organisasi dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja .....	28
2. 5. 2. Hubungan Antara Komitmen Pemimpin, Penghayatan akan Struktur Organisasi dan Pemberdayaan Karyawan dengan Iklim Organisasi .....	29
2. 5. 3. Hubungan Antara Iklim Organisasi dengan Kinerja .....	31
<b>BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN</b> .....	<b>34</b>
3. 1. Kerangka Konseptual Penelitian .....	34
3. 2. Hipotesis Penelitian .....	34
<b>BAB 4 METODE PENELITIAN</b> .....	<b>35</b>
4. 1. Rancangan Penelitian .....	35
4. 2. Populasi dan Sampel .....	35
4.2.1 Populasi .....	35

4.2.2 Teknik Pengambilan Sampel .....	35
4.3. Variabel Penelitian .....	36
4.3.1. Klasifikasi Variabel .....	36
4.3.2. Definisi Operasional Variabel .....	37
4.4. Instrumen Penelitian .....	38
4.4.1. Teknik Pengumpulan Data .....	38
4.4.2. Penentuan Skor .....	38
4.4.3. Validitas Instrumen Penelitian .....	39
4.4.4. Reliabilitas .....	39
4.5. Lokasi Penelitian .....	40
4.6. Uji Prasyarat .....	40
4.6.1. Uji Normalitas .....	40
4.6.1. Uji Multikolinieritas .....	40
4.7. Metode Analisis Data .....	41
 BAB 5 ANALISIS HASIL PENELITIAN .....	 44
5.1 Gambaran Umum Proses Penelitian .....	44
5.4 Analisis Hasil Penelitian .....	44
5.4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	44
5.4.2 Uji Prasyarat .....	46
5.4.3 Pengujian Hipotesis .....	48
 BAB 6 PEMBAHASAN .....	 50
6.1 Pengaruh Komitmen Pemimpin, Struktur Organisasi dan Pelibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Jika Didukung Oleh Iklim Organisasi Yang Kondusif .....	50
 BAB 7 KESIMPULAN DAN SARAN .....	 57
7.1 Kesimpulan .....	57
7.2 Saran .....	58
 DAFTAR KEPUSTAKAAN	
 LAMPIRAN	
LAMPIRAN 1 BLUE PRINT DAN ANGKET	
LAMPIRAN 2 KETERANGAN BERKAS BUTIR	
LAMPIRAN 3 ANALISIS KESAIHATAN BUTIR	
LAMPIRAN 4 UJI KEANDALAN	
LAMPIRAN 5 UJI ASUMSI	
LAMPIRAN 6 ANALISIS JALUR	
LAMPIRAN 7 SURAT LHN PENELITIAN	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Iklim Organisasi .....	6
Tabel 5.1 Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian .....	45
Tabel 5.2 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian .....	46
Tabel 5.3 Hasil Uji Normalitas Variabel Penelitian .....	47
Tabel 5.4 Hasil Uji Linearitas Variabel Komitmen Pemimpin (X1), Penghayatan Akan Struktur Organisasi (X2), Pemberdayaan Karyawan (X3) dan Iklim Organisasi (Z) .....	47
Tabel 5.5 Hasil Uji Multikolinearitas Antara Variabel X .....	48
Tabel 5.6 Rangkuman Analisis Jalur Variabel X1, X2, X3 terhadap Variabel Y ...	49
Tabel 5.7 Rangkuman Analisis Jalur Variabel Z Terhadap Variabel Y .....	49



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Kerangka Konseptual .....	34
Gambar 4. 1 Model Untuk Analisis Jalur .....	41



## BAB I PENDAHULUAN



### 1. 1. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi dan liberalisasi perdagangan ini, terjadi berbagai perubahan di dalam hampir semua aspek, misalnya politik, sosial budaya, ekonomi, teknologi, pertahanan dan keamanan serta hukum. Kelangsungan hidup organisasi / perusahaan sangat tergantung pada kemampuan untuk memberikan respon terhadap perubahan-perubahan tersebut secara efektif. Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh seberapa baik kinerja karyawan dalam melakukan tugas-tugasnya. Kinerja karyawan dipengaruhi tidak hanya oleh cara pekerjaan dirancang dan bagaimana imbalan diberikan tapi juga oleh faktor-faktor sosial dan psikologis.

Faktor-faktor sosial dan psikologis yang diduga mempengaruhi kinerja adalah tingkat kerja sama dan tim, pendekatan-pendekatan koersif dalam perbaikan kinerja, partisipasi karyawan dalam perubahan-perubahan, hubungan-hubungan kelompok, dukungan manajemen, gaya kepemimpinan dan penghayatan / pemahaman tentang struktur organisasi, di mana perlu suatu dukungan dari iklim organisasi yang kondusif yang mendukung pada peningkatan kinerja. Menurut Prawirosentono (1999), kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang / sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Menurut Sofo (1999) kinerja mungkin dapat dipahami sebagai pencapaian hasil-hasil, tujuan akhir yang diarahkan oleh aktivitas-aktivitas (sarana) yang bermanfaat.

Campbell et all (1993) mengemukakan 8 (delapan) komponen yang berbeda dari kinerja, yaitu *job specific task proficiency, non job specific task proficiency, written and oral communication task proficiency, demonstrating effort, maintaining personal discipline, facilitating co-workers, leadership and supervision, and management and administration*. Meskipun kepentingan dari komponen yang berbeda itu bervariasi antar pekerjaan, Campbell et all (1993) mengatakan bahwa *job specific task proficiency, demonstrating effort* dan *personal discipline* adalah yang paling mungkin relevan dengan semua pekerjaan.

Peningkatan kinerja karyawan didukung pula oleh adanya iklim organisasi yang kondusif yang dirasakan karyawan. Iklim organisasi penting karena menyangkut persepsi karyawan tentang pelayanan organisasi sebagai dasar untuk pengembangan sikap karyawan itu. Sofo (1999) menyatakan bahwa pendekatan yang digunakan organisasi seharusnya berusaha meningkatkan kinerja organisasi daripada hanya memelihara tingkat kinerja yang telah dicapai. Pada gilirannya sikap karyawan itu akan mempengaruhi perilakunya sehingga diharapkan pada akhirnya kinerja karyawan akan meningkat seiring dengan peningkatan iklim organisasi.

Litwin dan Stringer (Kelner, 1998) mengidentifikasi beberapa dimensi dari iklim organisasi yang positif. Dimensi itu adalah *flexibility (conformity), responsibility, standars, rewards, clarity, dan team commitment*. Dimensi pertama adalah *Flexibility*, yang berkenaan dengan persepsi karyawan tentang seberapa banyak jumlah peraturan, kebijakan dan prosedur dalam organisasi. Kemudian, *Responsibility* berkenaan dengan perasaan karyawan mengenai kemampuan mereka menjalankan

pekerjaan tanpa pengawasan, bertanggung jawab penuh atas hasilnya dan merasa ikut memiliki proses yang berjalan. *Standards* meliputi perasaan karyawan tentang penekanan manajemen dalam melakukan yang terbaik, tantangan dan pencapaian tujuan yang telah ditentukan, dan intoleran terhadap munculnya berbagai penyimpangan.

*Rewards* berkenaan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan untuk kerja yang baik, pengakuan dan umpan balik secara langsung berhubungan dengan performance. *Clarity* mengacu pada perasaan karyawan bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan dan mereka mengetahui peranan mereka berkaitan dengan tujuan organisasi yang lebih jelas. Sedang *team commitment* berkenaan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga karena memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih keras ketika dibutuhkan. Jika dimensi itu telah terpenuhi dengan positif, maka karyawan akan tertantang untuk memperbaiki, berkembang lebih bertanggung jawab dan bekerja bersama.

Faktor-faktor yang diyakini mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen pemimpin, pemberdayaan karyawan dan penghayatan akan struktur organisasi, seperti yang telah disebutkan di atas. Faktor yang pertama adalah tidak ada komitmen dari pimpinan. Komitmen dapat berarti support yang serius dan leadership yang menumbuhkan motivasi. Komitmen pemimpin ini harus dapat dilihat dan dirasakan oleh para karyawan. Pemberdayaan karyawan menimbulkan rasa tanggung jawab. Selama ini karyawan merasa bahwa tanggung jawabnya adalah pekerjaannya saja, sehingga tidak memiliki kepedulian terhadap dengan bagian yang lain, sehingga perlu



ditumbuhkan sikap bahwa ia dituntut untuk bekerja dengan cerdas, tidak lagi sekedar tangkas. Faktor ketiga yang hendak diteliti adalah penghayatan akan struktur organisasi, di mana struktur akan menetapkan tanggung jawab dan prioritas bagi setiap anggota dengan jelas. Hal ini mengandung makna bahwa tidak ada satu bagian yang lebih penting dari bagian yang lain. Sedangkan yang menjadi faktor pembeda adalah prioritas urutan tugas.

Selain tidak konsisten dalam mencapai tujuan, kepemimpinan yang kurang memadai juga merupakan salah satu hambatan yang harus direduksi. Kelemahan yang lazim yaitu menyamakan kepemimpinan dengan mekanisme kerja. Padahal, kepemimpinan adalah produk dan aktivitas sosial. Menurut Corrigan dalam Sawarjuwono, kepemimpinan ini memerlukan *responsibility* dan *ownership*. Komitmen pemimpin mengarah pada bagaimana memerankan personel dan *responsibility*nya, sedangkan *ownership* mengacu pada bagaimana para eksekutif memahami dan menerima bahwa perubahan kultur organisasi harus dimulai dari perubahan kebiasaan pada level manajemen.

Penelitian ini akan dilakukan pada PT Conitex Sonoco (PTCS). Di perusahaan tersebut kualitas dan kuantitas produksi telah terpenuhi. Hal ini dibuktikan dengan keberadaan PTCS ini yang menduduki peringkat 1 di Asia Tenggara dan peringkat 2 di dunia setelah Amerika Serikat ([www.conitex.com](http://www.conitex.com)). Dalam proses produksinya yang terjadi selama 24 jam, dapat dihasilkan 60.000 cones. Namun demikian menurut survei pendahuluan yang telah dilakukan oleh peneliti, adakalanya terjadi penurunan jumlah produksi. Hal ini dikarenakan antara lain oleh karyawan yang belum menguasai

tugasnya dengan baik. Di samping itu prestasi pencapaian kualitas produk hanya ditentukan oleh bagian *quality control*. Sedangkan bagian lain dalam organisasi tersebut tidak tampak perannya. Di samping itu iklim organisasi kurang mendukung suasana kerja yang kondusif. Hal ini disebabkan antara lain oleh adanya peraturan yang tidak fleksibel dan tidak memungkinkan semua karyawan untuk menyampaikan ide dengan bebas. Situasi ini dipengaruhi oleh adanya hubungan antar personal yang kaku sehingga komunikasi menjadi terhambat.

Masalah lainnya adalah karyawan yang kurang mendapatkan kepercayaan dalam melakukan pekerjaan. Dalam hal ini pengawasan yang dilakukan terlalu ketat. Kemudian, *reward* yang didapatkan oleh karyawan hanya berupa materi. Sementara itu karyawan tentu mengharapkan *reward* dalam bentuk lain, misalnya pujian atau pengakuan atas prestasi yang dapat lebih meningkatkan motivasi mereka untuk berbuat lebih banyak. Kurangnya rasa memiliki organisasi juga merupakan persoalan yang diciptakan oleh organisasi itu sendiri karena organisasi tidak mampu menciptakan komunikasi dan penghargaan yang baik bagi karyawannya.

Dari survei pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti terhadap 30 orang karyawan, didapatkan data sebagai berikut :

Tabel 1. 1. Data Iklim Organisasi

Keterangan	Pernyataan karyawan
1. Reward yang diberikan oleh perusahaan (intrinsik dan ekstrinsik)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 16 % karyawan menyatakan tidak puas dengan reward yang diterima</li> <li>- 50 % karyawan menyatakan puas dengan gaji, namun tidak puas dengan fasilitas lain yang diberikan</li> <li>- 33 % karyawan menyatakan puas dengan reward yang diterima</li> </ul>
2. Hubungan secara vertikal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 23 % menyatakan bahwa hubungan secara vertikal baik dan terbuka</li> <li>- 76 % menyatakan bahwa hubungan secara vertikal kurang terbuka</li> </ul>
3. Pemberdayaan karyawan	Karyawan menyatakan bahwa mereka tidak pernah memberikan saran yang cukup berarti untuk dipertimbangkan
- Flexibility	- karyawan menyatakan bahwa peraturan yang dibuat terlalu mengikat dan prosedur yang ada cukup kompleks
- Standars	- manajemen telah menetapkan tujuan sehingga karyawan dapat mencapainya, di samping itu terdapat toleransi bagi kesalahan kecil yang dibuat, terutama karyawan baru.

Sumber : Survei Pendahuluan, 2002

Berdasar latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka penelitian ini mengambil judul “Pengaruh Komitmen Pemimpin, Pemberdayaan Karyawan dan Penghayatan akan Struktur Organisasi terhadap Iklim Organisasi dan Kinerja Karyawan PT Conitex Sonoco Bekasi”.

## **1. 2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

Apakah pengaruh komitmen pemimpin, pemberdayaan karyawan dan penghayatan akan struktur organisasi terhadap kinerja karyawan akan kuat jika didukung oleh iklim organisasi yang kondusif?

## **1. 3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

### **A. Tujuan Umum**

Untuk mengetahui kuat atau tidaknya pengaruh komitmen pemimpin, pemberdayaan karyawan dan penghayatan akan struktur organisasi terhadap kinerja karyawan jika didukung oleh iklim organisasi yang kondusif.

### **B. Tujuan Khusus**

1. Untuk mengetahui pengaruh komitmen pemimpin, pemberdayaan karyawan dan penghayatan akan struktur organisasi terhadap kinerja karyawan
2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen pemimpin, pemberdayaan karyawan dan penghayatan akan struktur organisasi terhadap iklim organisasi.
3. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

#### **4. 4. Manfaat Penelitian**

##### **A. Bagi Perusahaan**

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan tentang komitmen pemimpin, pemberdayaan karyawan dan penghayatan akan struktur organisasi yang dapat mempengaruhi iklim organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan PT Conitex Sonoco bagi dalam mengelola iklim organisasinya sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawannya

##### **B. Bagi Ilmu Pengetahuan**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, di samping pelatihan dan kompetensi.

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Organisasi Modern

Organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang bekerja di dalamnya untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan-tujuan itu dicapai dengan mendayagunakan sumber-sumber daya yang dimilikinya. Sumber daya yang paling penting bagi perusahaan adalah sumber daya manusia (sdm), karena sdm lah yang bertugas untuk melakukan semua fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf dan evaluasi.

Organisasi modern menghadapi masalah yang kompleks mengenai kelangsungan hidup yang membutuhkan pendekatan-pendekatan. Mereka membutuhkan pendekatan sistem teknik yang mengarahkan pada kualitas total, kecepatan pemasaran dan penanganan biaya. Mereka juga membutuhkan pendekatan sosiosistem yang melibatkan solusi-solusi pada isu sdm, seperti berubahnya nilai-nilai, sikap dan standar pendidikan tenaga kerja saat ini. Para pekerja saat ini menuntut partisipasi yang lebih besar, fleksibilitas dan otonomi. Partisipasi dalam organisasi telah menjadi lebih cair daripada sebelumnya. Handy dalam Sofu (1999) berpendapat bahwa saat ini organisasi lebih mengedepankan otak daripada otot dan keahlian otak akan mendominasi 70% dari pekerjaan. Organisasi akan lebih membutuhkan orang pintar yang melakukan hal-hal secara cerdas dan orang

berpendidikan akan perlu diperlakukan secara lebih sensitif daripada masa-masa di mana pabrik dijalankan oleh pekerja-pekerja manual.

Berubahnya sifat kerja saat ini yang lebih membutuhkan partisipasi dan otonomi dari pekerja tentu berimplikasi pada bagaimana pekerja itu diperlakukan. Mereka tidak lagi hanya akan menuntut upahnya semata, tetapi akan mengharapkan hal-hal lain yang akan ikut menunjang pemanfaatan kemampuannya. Kebutuhan hidupnya sudah lebih dari sekedar kebutuhan dasar, namun sudah mencapai taraf aktualisasi diri dan perlunya penghargaan dari orang lain. Karyawan akan lebih membutuhkan ruang gerak yang lebih luas daripada yang dibutuhkan oleh pekerja manual.

Di dalam organisasi horizontal yang berwajah baru, perusahaan dipandang sebagai sinergi dari bagian-bagian yang saling berhubungan. Model organisasi ini adalah model yang memiliki batasan-batasan yang cair dan mudah ditembus. Dengan masih adanya tanggung jawab secara hierarkis, rantai perintah dua arah (*top down*) perlahan digantikan oleh pengaruh dari berbagai sumber dan tingkatan. Paradigma ini menggambarkan pergeseran radikal di dalam ruang lingkup organisasi, dari perintah dan kontrol menuju sebuah keterlibatan, sebuah faktor yang dipandang kritis jika sebuah organisasi menginginkan untuk beradaptasi dan berhasil dalam lingkungan yang kacau dan selalu berubah.

Sebagai antisipasi perubahan struktur ini, maka anggota organisasi perlu untuk lebih memahami dan menghayati bagaimana struktur yang berubah ini nantinya akan

dapat berjalan dengan baik. Para karyawan dituntut untuk lebih dari sekedar mengetahui arti penting dari sebuah struktur. Mereka harus merubah pola pikir, di mana dulu mereka akan berpikir tentang birokrasi yang panjang, komunikasi yang sempit dengan atasan mereka dan berbagai masalah yang muncul oleh formalitas. Saat ini, perubahan struktur akan memaksa setiap anggota organisasi untuk lebih fleksibel dalam melakukan pekerjaan dan juga dalam berhubungan dengan anggota yang lainnya.

Kanter dalam Sofo (1999) menyatakan bahwa organisasi seharusnya tidak mengimplementasikan perubahan organisasional berskala besar secara langsung, tanpa adanya seorang pemimpin yang akan membimbing, mengendalikan dan menginspirasi perubahan yang ada. Diperlukan seorang pemimpin ajaib yang akan memainkan peranan yang penting dalam menciptakan visi perusahaan, memotivasi pekerja perusahaan untuk mengacu pada visi itu, dan mengukir struktur organisasi yang secara konsisten memberikan penghargaan terhadap siapa saja yang mampu mewujudkan visi yang ada. Peranan dari pemimpin ajaib di antaranya adalah mendefinisikan arah, menentukan tujuan dan meraih dukungan dari *stakeholder* kunci lain sebagai pemilik yang akan mendukung dan mempertahankan agenda serta visi perubahan dalam organisasi. Supaya perubahan organisasi dikenal sebagai bagian dari strategi integral organisasi, diperlukan otoritas, waktu dan uang yang tidak sedikit – yang hanya bisa dialokasikan oleh manajemen tingkat tinggi. Peranan



kepemimpinan dari manajemen senior adalah untuk menjelaskan tantangan-tantangan perusahaan yang berarti bagi siapa saja pada tingkat personal.

## 2. 2. Kinerja

Menurut Prawirosentono (1999; 2) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang / sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Karena organisasi terdiri dari sekelompok orang-orang yang memiliki tujuan yang sama, maka kinerja organisasi dipengaruhi oleh kinerja individu.

Manajemen kinerja adalah sebuah alat manajemen yang penting untuk mengatur orang-orang dalam organisasi. Sofo dalam *Human Resources Development* (1999) sistem manajemen kinerja yang efektif adalah penting dalam memberikan kontribusi menuju:

1. Sasaran yang jelas dari manajemen, staf dan organisasi dengan sebuah fokus pada strategi dan hasil-hasil.
2. Peningkatan individu, proses dan kinerja organisasi.
3. Alokasi penghargaan dan pengakuan.
4. *Review* dan pengaturan ulang organisasi untuk membuatnya lebih responsif dan efektif.

Manajemen kinerja diharapkan akan memenuhi fungsinya baik pada taraf individu maupun organisasi. Dari perspektif organisasi, manajemen kinerja akan menata prioritas manajemen dan staf dengan rencana organisasi / bisnis, mengintegrasikan sasaran organisasional dan kerja dari individu-individu,



memberikan sebuah sistem manajemen yang menekankan dan merangsang kinerja yang kuat, memberikan kerangka kerja untuk pengaturan komunikasi dengan eksekutif. Sedangkan dari perspektif individu, manajemen kinerja akan memungkinkan pekerja dan manajemen untuk memiliki kesadaran yang jelas terhadap tujuan dan untuk memahami apa yang diharapkan dari mereka, memandang kinerja mereka sendiri terhadap sasaran organisasi dan mengenali kinerja mereka sendiri melalui identifikasi dan evaluasi teratur.

Keikutsertaan anggota organisasi diatur dengan adanya pembedaan pemberian wewenang dan tanggung jawab. Di samping itu terdapat faktor lain seperti motivasi dan harapan. Dalam prakteknya motivasi dan harapan para anggota organisasi tercermin dalam perilaku disiplin dan inisiatif. Oleh karena itu kinerja organisasi dipengaruhi pula oleh disiplin dan inisiatif para pesertanya anggotanya. Perilaku yang berkaitan dengan disiplin, inisiatif, wewenang dan tanggung jawab akan mencerminkan apakah organisasi berjalan secara efektif dan efisien atau tidak. Efektivitas dan efisiensi tersebut pada akhirnya akan menentukan kinerja organisasi tersebut.

Menurut Barnard dalam Prawirosentono (1999; 27) efektifitas dari suatu usaha kerja sama berhubungan dengan pelaksanaan yang dapat mencapai suatu tujuan dalam suatu sistem dan hal itu ditentukan dengan suatu pandangan dapat memenuhi kebutuhan sistem itu sendiri. Sedangkan efisiensi dari suatu kerja sama dalam suatu sistem adalah gabungan efisiensi dari suatu upaya yang dipilih masing-masing

anggota. Dengan kata lain organisasi dapat dikatakan efektif bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan.

Analisis pekerjaan menentukan output kinerja yang diperlukan, tugas-tugas yang dilaksanakan, kompetensi individu, aktivitas kepenyeliaan dan tanggung jawab penganggaran bagi pemegang jabatan. Penilaian kinerja haruslah berhubungan langsung dengan analisis pekerjaan. Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, Simamora (1999) menyatakan bahwa manajer haruslah menentukan 4 (empat) faset kunci, yaitu karakter, perilaku, tugas-tugas dan hasil-hasil pelaksanaan pekerjaan. Menurutnya, karakter (*traits*) diartikan sebagai karakteristik pribadi dari seorang individu, seperti ketenangan, motivasi atau semangat yang memberikan kontribusi bagi kinerja yang efektif. Perilaku menggambarkan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan; kriteria keperilakuan dapat mencakup penentuan besarnya penjualan yang ditentukan, mengadakan rapat-rapat pengembangan produk atau penempatan iklan. Hasil-hasil kerja (*work outcomes*) diartikan sebagai kinerja final / hasil lain yang diharapkan dari pemegang jabatan. Hasil dapat mencakup tingkat penjualan, laba atau biaya-biaya, perputaran karyawan / ketidakhadiran atau kualitas kehidupan kerja yang dialami karyawan.

Campbell et all dalam *Asia Pacific Journal of Human Resources* (1999; 48) mendefinisikan kinerja sebagai sekelompok perilaku yang berhubungan dengan

tujuan organisasi. Menurutnya, kinerja dapat dibedakan dari efektifitas, yang didefinisikan sebagai nilai dari perilaku-perilaku tersebut untuk organisasi. Lebih jauh, Campbell membuat perbedaan antara komponen, penentu dan *antecedent* dari kinerja. Komponen-komponen kinerja menggambarkan perilaku nyata yang menyusun kinerja. Ia menyatakan bahwa terdapat 8 (delapan) komponen yang berbeda dari kinerja, yang meliputi *job specific task proficiency, non job specific task proficiency, written and oral communication task proficiency, demonstrating effort, maintaining personal discipline, facilitating co-workers, leadership and supervision, and management and administration.*

Meskipun kepentingan dari komponen yang berbeda ini bervariasi di antara pekerjaan-pekerjaan, Campbell menyatakan bahwa *job specific task proficiency, demonstrating effort* dan *personal discipline* merupakan kemungkinan yang relevan bagi semua pekerjaan. Beberapa bukti untuk model ini telah terbukti pada *US Army Selection & Classification Project*, di mana model dengan 5 (lima) faktor telah terbukti sesuai untuk mengukur kinerja dari lebih dari 9000 karyawan yang meliputi 19 pekerjaan terpisah. Faktor-faktor yang teridentifikasi adalah *job specific task proficiency, non job specific task proficiency, effort and leadership, personal discipline, physical fitness and military bearing.*

*Job specific task proficiency* mengacu pada kemampuan karyawan untuk melakukan tugas-tugasnya secara khusus, yang telah dijelaskan secara terperinci dalam deskripsi pekerjaan masing-masing karyawan. *Demonstrating effort*

merupakan usaha yang dilakukan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. *Personal discipline* merujuk pada sikap disiplin karyawan dalam melakukan pekerjaannya, misalnya saja ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan dan ketepatan akan jadwal kerja. Kemampuan tulis dan komunikasi menunjukkan kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan yang berhubungan dengan kemampuan administratif dan juga dalam berkomunikasi dengan rekan-rekan kerjanya. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik setidaknya memiliki keempat kemampuan tersebut, di mana dalam bekerja ia harus dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik di samping ia juga mampu jika diserahi tanggung jawab yang lebih tinggi. Mereka juga harus memiliki kemampuan komunikasi yang baik dengan rekan-rekan kerjanya sehingga bisa tercipta koordinasi yang baik untuk mencapai tujuan perusahaan.

Borman dan Motowidlo dalam *Asia Pacific Journal of Human Resources* (1999) mengemukakan sebuah model alternatif dari komponen-komponen kinerja. Mereka membedakan antara *task performance* dan *contextual performance*. *Task performance* meliputi semua perilaku yang berhubungan dengan aktivitas teknis inti yang terdapat dalam pekerjaan. Sedangkan *contextual performance* tidak memberi kontribusi secara langsung pada aktivitas teknis inti tapi memelihara lingkungan organisasi, sosial dan psikologi dalam operasi teknis inti. *Contextual performance* meliputi aktivitas seperti partisipasi dalam komite sukarela, bekerja sama dan membantu pekerja, berusaha menggunakan usaha lebih banyak dan mempromosikan organisasi.

### 2.3. Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang relatif berlangsung yang diamati / dirasakan oleh anggotanya. Menurut Lussier (1996), iklim didasarkan oleh persepsi dari bagaimana hal-hal dilakukan (lingkungan aktual yang tidak terlihat). Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi karyawan tentang pelayanan / bantuan yang diberikan oleh organisasi sebagai dasar untuk pengembangan sikap karyawan ke depan. Sikap / pola pikir karyawan pada gilirannya akan mempengaruhi perilakunya. Oleh karenanya organisasi harus berusaha menciptakan iklim yang positif sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai karena karyawan merasa terikat dan termotivasi.

Lussier (1996) mengidentifikasi dimensi iklim organisasi, yaitu :

1. *Responsibility*, yang merupakan tingkat pengawasan yang dirasakan oleh karyawan.
2. *Reward*, yang merupakan tingkat penghargaan (upah) yang diberikan atas usaha karyawan dan hukuman atas kesalahan.
3. *Warmth*, yaitu tingkat kepuasan karyawan dengan hubungan kekaryawanan yang terjadi dalam organisasi.
4. *Support*, yaitu tingkat dukungan bagi karyawan.
5. *Organizational identity and loyalty*, adalah tingkat di mana karyawan bangga akan keberadaannya dalam organisasi dan tingkat kesetiiaannya.
6. *Risk*, yaitu tingkat di mana keberanian mengambil resiko merupakan tantangan.

Dikatakannya pula bahwa bekerja dalam iklim yang dinikmati karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Steve Kelner dalam artikelnya *Managing The Climate Of A TQM Organization* (1990), menyebutkan terdapat 6 (enam) dimensi iklim organisasi, yaitu :

1. *Flexibility*, yang berkenaan dengan persepsi karyawan tentang seberapa banyak jumlah peraturan, kebijakan dan prosedur organisasi.
2. *Responsibility* berkenaan dengan perasaan karyawan mengenai kemampuan mereka menjalankan pekerjaan tanpa pengawasan, mereka bertanggung jawab penuh atas hasilnya dan mereka merasa memiliki proses yang berjalan.
3. *Standards* meliputi perasaan karyawan tentang penekanan manajemen dalam melakukan yang terbaik, tantangan dan pencapaian tujuan telah ditentukan, dan hal yang kurang baik dapat ditoleransi.
4. *Rewards* berkenaan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan untuk kerja yang baik, pengakuan dan umpan balik secara langsung berhubungan dengan *performance*.
5. *Clarity* mengacu pada perasaan karyawan bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan dan mereka mengetahui peranan mereka berkaitan dengan tujuan organisasi yang lebih jelas.
6. *Team commitment* berkenaan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga karena memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih keras ketika dibutuhkan.

Iklm organisasi juga dapat dijelaskan melalui kombinasi antara nilai dan tujuan manajemen puncak, kebijakan mendasar tertentu dan juga implementasi dan pelaksanaan kebijakan-kebijakan tersebut. Apabila manajemen puncak sebuah organisasi tidak memiliki integritas dan tidak dapat dipercaya serta tidak peduli terhadap karyawan, maka hampir dapat dipastikan bahwa akan timbul dampak bagi organisasi. Dampak yang ditimbulkan adalah dampak negatif. Sebaliknya, jika manajemen puncak menunjukkan komitmennya terhadap hubungan manusiawai yang baik dan mendukung berbagai fungsi dan kebijakan yang terkait dengan sumber daya manusia maka kemungkinan besar iklim tersebut dapat tercipta dan dipertahankan.

Penciptaan iklim organisasi yang kondusif semakin penting seiring dengan semakin tingginya tingkat pendidikan mereka, yang menyebabkan mereka lebih ingin dihargai sebagai individu yang mempunyai kemampuan dan kebutuhan. Pengelolaan

sdm pada waktu yang lampau memberikan bukti bahwa perlakuan terhadap karyawan semata-mata sebagai sarana pencapaian tujuan telah menyebabkan kemerosotan yang tinggi, *turnover* yang tinggi dan juga pemogokan. Sebagai suatu pilihan lain maka pihak perusahaan harus lebih membuka mata dan memperbaiki apa saja yang diperlukan karyawan untuk mengembalikan tingkat produktivitasnya, dalam hal ini adalah iklim organisasi yang kondusif.

#### **2. 4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Terdapat beberapa faktor sosial dan psikologis yang diduga ikut mempengaruhi kinerja. Dalam penelitian ini, faktor-faktor yang akan diteliti itu meliputi komitmen pemimpin, pemberdayaan karyawan dan penghayatan akan struktur organisasi.

##### **2. 4. 1. Komitmen pemimpin.**

Dobbins, Anand, Garvin dan Roosevelt dalam Sawarjuwono (1996, 41) dikatakan bahwa meskipun semua perencanaan, pembelian, produksi, pengendalian mutu sampai dengan pemasaran telah dipersiapkan dengan baik, tanpa adanya komitmen yang kuat dari para pemimpin, niscaya organisasi akan menemui kegagalan. Dikatakan pula oleh Arthur D. Wainwright dari perusahaan keluarga Wainwright Industries, Joseph P. Nacchio presiden AT &T Consumer Communication Service (CCS) dan Earl A. Goode presiden GTE Directories Corp (perusahaan pembuat telephone directory terbesar di North America) bahwa komitmen itu harus tumbuh dari hati nurani manajer dan memerlukan *leadership*



yang kuat. Adanya masalah kualitas merupakan tanggung jawab dari tingkat manajemen yang paling tinggi, bukan pada karyawan level bawah.

Menurut Corrigan dalam Sawarjuwono (1996), komitmen dapat pula berarti support yang serius dan leadership yang menumbuhkan motivasi. Komitmen pemimpin ini harus dapat dilihat dan dirasakan oleh para karyawan. Pemimpin harus mengkomunikasikan bahwa mereka membuat komitmen dalam mencapai kualitas total dalam setiap tindakannya dalam organisasi. Pemimpin juga harus *commit* untuk membangun komunikasi yang luas yang melibatkan manajer dan karyawan.

Selain tidak konsisten dalam mencapai tujuan, kepemimpinan yang kurang memadai juga merupakan salah satu hambatan yang harus direduksi. Kelemahan yang lazim yaitu menyamakan kepemimpinan dengan mekanisme kerja. Padahal, kepemimpinan adalah produk dan aktivitas sosial. Menurut Corrigan dalam Sawarjuwono, kepemimpinan ini memerlukan *responsibility* dan *ownership*. Komitmen pemimpin mengarah pada bagaimana memerankan personel dan *responsibility*nya, sedangkan *ownership* mengacu pada bagaimana para eksekutif memahami dan menerima bahwa perubahan kultur organisasi harus dimulai dari perubahan kebiasaan pada level manajemen.

Untuk menjadi pemimpin yang baik, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi, yaitu kualitas seseorang dalam berbagai sifat, perangai/ ciri-ciri di dalamnya.

Ciri-ciri ideal yang perlu dimiliki pemimpin menurut Siagian (1994) adalah :

1. Pengetahuan yang luas, daya ingat yang kuat, rasionalitas, obyektivitas, pragmatisme, fleksibilitas, adaptabilitas, orientasi masa depan.

2. Sifat inkuisitif, rasa tepat waktu, rasa kohesi yang tinggi, naluri relevansi, keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap yang antisipatis, kesediaan menjadi pendengar yang baik, kapasitas integratif.
3. Kemampuan untuk tumbuh dan berkembang, analitik, menentukan skala prioritas, membedakan yang urgen dan yang penting, ketrampilan mendidik dan berkomunikasi secara efektif.

Komitmen yang diharapkan dari pemimpin organisasi / perusahaan adalah yang mendukung segala upaya karyawan untuk meningkatkan iklim organisasi sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pemimpin dituntut untuk memahami bagaimana memotivasi karyawan, mau berkomunikasi secara aktif dengan seluruh karyawan dan bersikap terbuka terhadap perubahan. Pemimpin juga dituntut untuk mengkomunikasikan visi, strategi perusahaan kepada seluruh anggota organisasi sehingga semua anggotanya mau dan berusaha untuk mencapai tujuan yang sudah digariskan.

#### **2. 4. 2. Pemberdayaan karyawan**

Salah satu faktor pembentuk kinerja adalah pemberdayaan karyawan. Nasution (2001) menyatakan bahwa pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti. Pemberdayaan berarti memberikan kebebasan dan wewenang kepada seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan baik (Pepard & Rowland, 1995). Dengan demikian, pemberdayaan tidak sekedar hanya memiliki masukan, tapi juga memperhatikan, mempertimbangkan dan menindaklanjuti masukan tersebut apakah akan diterima atau tidak.

Usaha pemberdayaan karyawan dimulai dengan :

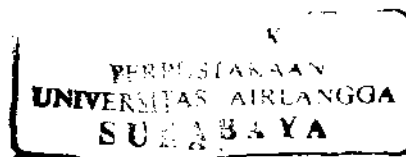
1. Adanya keinginan manajer dan penyelia untuk memberi tanggung jawab kepada karyawan.
2. Melatih penyelia dan karyawan mengenai bagaimana cara untuk melakukan delegasi dan menerima tanggung jawab.
3. Komunikasi dan umpan balik perlu diberikan oleh manajer dan penyelia kepada karyawan.

Persaingan global dan otomatisasi telah menggeser kunci sukses, yaitu bahwa kesuksesan dicapai tidak hanya dengan sekedar bekerja keras, tapi juga bekerja dengan tangkas (*working smart*). Selain teknologi yang semakin canggih (Tjiptono, 2001), aspek lain dari bekerja dengan tangkas adalah melibatkan dan memberdayakan karyawan (PPK). PPK ini ditujukan untuk memperoleh manfaat dari kreativitas karyawan dan mendorong pemikiran dan inisiatif yang independen. Hal ini didasari ide bahwa manusia bukanlah robot atau mesin otomatis. Saat bekerja mereka mengamati, berpikir, merasa dan mempertimbangkan segala sesuatu.

Dengan pemberdayaan, karyawan akan merasa dirinya dihargai dan memiliki kontribusi terhadap perusahaan. Di samping itu juga PPK dapat menimbulkan rasa memiliki karyawan terhadap suatu pekerjaan yang pada gilirannya mengarah pada keinginan karyawan yang lebih besar dalam mengambil keputusan. Suatu penelitian menemukan ([www.hrzone.com/articles/climate.htm](http://www.hrzone.com/articles/climate.htm)) bahwa persepsi karyawan mengenai pekerjaan mereka terkait erat dengan persepsi karyawan tentang partisipasi

dalam pembuatan keputusan, kerja sama tim dan komunikasi. Peningkatan komunikasi dan interaksi dengan karyawan lain dalam pekerjaan dapat memperbaiki keseluruhan iklim organisasi. Dengan memberikan kesempatan untuk terlibat dalam perusahaan pada tingkat yang berbeda daripada hanya terpaku pada job deskripsinya saja, maka karyawan akan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, jarang membolos, lebih dapat bertahan lama di perusahaan dan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Dalam Pfeffer (1996,44), dinyatakan bahwa membagi informasi merupakan prasyarat yang diperlukan untuk aspek penting lain yang dijumpai di banyak sistem kerja yang berhasil yang dimaksudkan untuk mendorong desentralisasi pengambilan keputusan dan memperluas partisipasi dan pemberdayaan karyawan dalam mengendalikan proses kerja mereka sendiri. Partisipasi dan pemberdayaan telah dilakukan di NUMMI (New United Motor Manufacturing), Lincoln Electric dan Levi Strauss, di mana karyawan berhak menanyakan apa yang dilakukan perusahaan, mereka juga menganalisis pekerjaan mereka dan berusaha mencapai efisiensi. Partisipasi dan pemberdayaan yang diterapkan ini terbukti dapat meningkatkan kepuasan maupun produktivitas karyawan. Perubahan yang mendasar meliputi peralihan dari sistem pengendalian dan koordinasi kegiatan hierarkis ke sistem yang memungkinkan para karyawan tingkat bawah, yang mungkin saja memiliki informasi lebih banyak dan lebih baik, ikut melakukan hal-hal yang dapat meningkatkan kinerja.



Namun praktek ini sering mendapat hambatan dari pihak manajemen, karyawan dan serikat pekerja. Mereka takut dengan adanya PPK ini akan mengurangi kekuasaan mereka, terancamnya posisi / jabatan bahkan gaji. Untuk mengatasi hambatan ini maka manajer harus mengambil peranan, antara lain :

1. Menunjukkan sikap yang mendukung.
2. Menjadi model peran
3. Menjadi pelatih.
4. Menjadi fasilitator.
5. Mempraktekkan *Management By Walking Around*.
6. Mengambil tindakan dengan segera atas rekomendasi.
7. Menghargai prestasi karyawan.

#### **2. 4. 3. Penghayatan akan Struktur organisasi**

Suatu struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasi secara formal. Untuk mendapatkan kinerja yang diinginkan maka perusahaan perlu memberikan pemahaman pada karyawannya mengenai struktur organisasi. Dari segi karyawannya, dapat disebut sebagai internalisasi atau penghayatan, yaitu suatu taraf perkembangan di mana para anggota organisasi tersebut ingin berperilaku sejalan dengan perilaku yang memang sebenarnya telah disyaratkan. Dalam prosesnya penghayatan itu sendiri pertama-

tama adalah merupakan persepsi orang tentang sesuatu yang kemudian ia akan menyatakan sikapnya dan pada akhirnya akan tercermin dalam perilakunya.

Pada penghayatan akan struktur organisasi ini, karyawan akan membuat persepsi mengenai apa dan bagaimana yang dinamakan struktur organisasi. Terdapat 6 (enam) unsur utama ketika merancang struktur organisasi, yaitu spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi serta formalisasi (Robbins, 1996). Spesialisasi mengacu pada sampai tingkat manakah tugas dalam organisasi dibagi-bagi menjadi pekerjaan yang terpisah. Dengan spesialisasi, awalnya akan terjadi peningkatan produktivitas, karena karyawan benar-benar menguasai pekerjaannya. Namun seiring dengan waktu, karyawan tersebut akan mengalami kebosanan karena pekerjaan tidak berkembang.

Penggolongan lain yang terjadi adalah departementasi, yang merupakan dasar yang dipakai untuk mengelompokkan bersama sejumlah pekerjaan. Pada departementasi, pengelompokan kegiatan yang paling populer adalah menurut fungsi yang dijalankan dan juga produk yang dihasilkan. Keuntungan penggolongan ini adalah memperoleh efisiensi dengan mengumpulkan spesialis yang sama dan ditingkatkannya tanggung jawab untuk kinerja produk.

Struktur organisasi menyiratkan suatu rantai komando yang merupakan garis yang tidak putus dari wewenang yang menjulur dari puncak organisasi ke eselon terbawah dan memperjelas struktur pelaporan. Dalam rantai komando ini, terdapat 2 (dua) konsep komplementer, yaitu wewenang (otoritas) dan kesatuan komando.

Wewenang (otoritas) mengacu pada kepada hak-hak inheren (tertanam) dalam posisi manajerial untuk memberi perintah dan mengharapkan perintah itu dipatuhi. Sedangkan asas kesatuan komando membantu mengamankan konsep garis wewenang yang tidak terputuskan. Kesatuan ini menyatakan bahwa seseorang seharusnya mempunyai 1 (satu) dan hanya 1 (satu) atasan kepada siapa ia bertanggung jawab langsung. Kesatuan komando ini penting dipertimbangkan untuk menghindari kebingungan, untuk menetapkan tanggung jawab untuk individu khusus dan untuk menyediakan komunikasi yang jelas ke atas dan ke bawah.

Unsur lainnya yang tercermin dalam struktur organisasi adalah rentang kendali, di mana ditentukan banyaknya tingkat dan manajer yang harus dimiliki oleh suatu organisasi. Di sini juga ditunjukkan berapa banyak bawahan yang dapat diarahkan secara efektif dan efisien oleh seorang manajer. Kecenderungan yang terjadi pada tahun-tahun terakhir adalah rentang kendali yang lebar, dengan keuntungan dalam hal biaya, menekan *overhead*, mempercepat pengambilan keputusan, meningkatkan keluwesan, lebih dekat ke pelanggan dan memberikan kuasa kepada para karyawan. Pada rentang lebar ini tingkatan manajemen lebih sedikit karena struktur bersifat lebar. Sedangkan kekurangannya adalah karyawan kurang mendapat dukungan dan kepemimpinan dari pengawasnya.

Dalam beberapa organisasi, manajer puncak mengambil semua keputusan. Manajer tingkat yang lebih bawah semata-mata melaksanakan petunjuk-petunjuk dari atas. Hal ini dikenal dengan sentralisasi, di mana pengambilan keputusan dipusatkan

pada satu titik tunggal dalam organisasi. Sebaliknya, keleluasaan keputusan dialihkan ke bawah ke karyawan yang tingkatnya lebih rendah dikenal sebagai desentralisasi. Desentralisasi ini menyebabkan lebih banyak inisiatif dari bawahan dan rasa tanggung jawab. Untuk efektifitas pendelegasian wewenang, perlu dilakukan hal-hal berikut, memperjelas penugasan yang diberikan, menspesifikasi rentang keleluasaan bawahan sampai batas mana wewenangnya itu, mengumumkan telah terjadi delegasi wewenang sehingga orang lain yang terkena imbasnya dapat memahami proses yang sedang terjadi dan menetapkan kontrol umpan balik dengan tujuan memantau kemajuan bawahan.

Setiap organisasi pastilah mempunyai job deskripsi untuk memberikan kejelasan kepada karyawannya dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini dikenal sebagai formalisasi yang mengacu pada sampai tingkat mana pekerjaan di dalam organisasi itu dibakukan. Terdapat dokumen-dokumen tertulis tentang peraturan, prosedur dan kebijakan yang membimbing perilaku dan pembuatan keputusan. Instruksi yang tertulis ini menyebabkan karyawan yang kurang terlatih untuk mengerjakan tugas yang kompleks.

Dari keenam unsur yang membentuk struktur organisasi itu, maka ia akan mensikapi dengan bagaimana ia akan bertindak sehingga apa yang dimaksudkan oleh struktur organisasi itu. Pada akhirnya ia akan berperilaku sebagaimana struktur organisasi itu, seperti misalnya ia akan melakukan pekerjaannya seperti yang sudah



digariskan. Dari proses penghayatan ini karyawan akan memahami maksud dari suatu struktur organisasi sehingga ia akan berperilaku sesuai yang sudah digariskan.

## **2.5. Hubungan Antar Variabel**

### **2.5.1. Hubungan Antara Komitmen Pemimpin, Penghayatan akan Struktur**

#### **Organisasi dan Pemberdayaan Karyawan dengan Kinerja**

Pada awal perkembangannya, praktek manajemen sumber daya manusia menekankan bahwa kinerja perusahaan dapat dicapai jika perusahaan memiliki karyawan yang terampil dan terlatih. Terdapat pula pandangan bahwa spesialisasi juga merupakan faktor yang mendorong peningkatan produktivitas. Namun pendapat itu telah berubah seiring dengan perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia. Pada masa dulu karyawan hanya diperlakukan sebagai sarana pencapaian tujuan semata, namun saat ini pandangan itu telah berubah.

Pada masa kini, karyawan dipandang lebih dari sekedar sarana pencapaian tujuan semata, dan mereka diperlakukan sebagai suatu aset penting yang - tidak bisa tidak – harus dimiliki organisasi karena merekalah yang menjalankan semua fungsi. Terdapat pula suatu pandangan baru yang menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi tidak hanya oleh cara pekerjaan dirancang dan bagaimana imbalan diberikan tapi juga oleh faktor-faktor sosial dan psikologis.

Faktor-faktor sosial dan psikologis yang diduga mempengaruhi kinerja di antaranya adalah komitmen pemimpin, penghayatan akan struktur organisasi dan pemberdayaan di mana perlu suatu dukungan dari iklim organisasi yang kondusif

yang mendukung pada peningkatan kinerja. Komitmen pemimpin berarti pemimpin siap untuk memberikan dukungan dan umpan balik atas hasil kerja karyawan. Umpan balik ini penting karena dengan demikian maka karyawan akan mengetahui seberapa baik ia telah melakukan pekerjaannya. Faktor kedua adalah penghayatan akan struktur organisasi, di mana karyawan akan paham bahwa untuk mencapai tujuan perusahaan membuat suatu struktur tugas untuk memperjelas pembagian tugas dan wewenang masing-masing anggotanya.

Di dalam suatu organisasi modern, sifat kerja telah berubah, di mana saat ini lebih dibutuhkan partisipasi dan pemberdayaan. Partisipasi dan otonomi dari pekerja tentu berimplikasi pada bagaimana pekerja itu diperlakukan. Mereka tidak lagi hanya akan menuntut upahnya semata, tetapi akan mengharapkan hal-hal lain yang akan ikut menunjang pemanfaatan kemampuannya. Kebutuhan hidupnya sudah lebih dari sekedar kebutuhan dasar, namun sudah mencapai taraf aktualisasi diri dan perlunya penghargaan dari orang lain. Karyawan akan lebih membutuhkan ruang gerak yang lebih luas daripada yang dibutuhkan oleh pekerja manual.

## **2.5.2. Hubungan Antara Komitmen Pemimpin, Penghayatan akan Struktur**

### **Organisasi dan Pemberdayaan Karyawan dengan Iklim Organisasi**

Iklim organisasi diprediksi mempengaruhi kinerja, di mana posisinya adalah sebagai mediator, yaitu memperkuat hubungan yang ada antara faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja itu sendiri. Faktor-faktor yang diprediksi mempengaruhi

kinerja karyawan yang diposisikan sebagai variabel X dalam penelitian ini meliputi komitmen pemimpin, pemberdayaan karyawan dan penghayatan akan struktur organisasi diyakini dapat memperbaiki iklim organisasi. Dari penelitian yang dilakukan oleh Hay Group ([www.trgmcbcr.haygroup.com/products/consulting/consul4.htm](http://www.trgmcbcr.haygroup.com/products/consulting/consul4.htm)) telah ditemukan bahwa lebih dari 70% persepsi karyawan tentang iklim organisasi ditentukan oleh gaya pemimpin mereka. Iklim yang dirasakan dalam pekerjaan telah ditentukan, sebagian besar, oleh seberapa baik karyawan diarahkan, dibangun dan dihargai oleh manajer.

Sedangkan dari penelitian Shiba ([www.cqmextra.cqm.org/cqmjournal.nsf/reprints/rp09100](http://www.cqmextra.cqm.org/cqmjournal.nsf/reprints/rp09100)) dikatakan implementasi di U.S membutuhkan kepemimpinan CEO yang kuat. Ia juga menyatakan bahwa organisasi dapat sukses tanpa keterlibatan pemimpin puncak, jika manajer/ pimpinan madya terlibat sehingga mewujudkan iklim organisasi yang berkualitas. Studi yang dilakukan Kelner, Rives & O'Connell ([www.cqmextra.cqm.org/cqmjournal.nsf/reprints/rp09100](http://www.cqmextra.cqm.org/cqmjournal.nsf/reprints/rp09100)) menunjukkan bahwa 72% dari iklim organisasi diciptakan oleh perilaku pemimpin.

Aspek lain dari faktor internal organisasi yang diprediksi dapat memperbaiki iklim organisasi adalah pemberdayaan karyawan. Suatu survei organisasional menunjukkan bahwa karyawan yang dilibatkan dalam perusahaan pada level yang berbeda dari job deskripsinya akan lebih puas terhadap pekerjaannya, jarang membolos, bertahan lebih lama bekerja di perusahaan dan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Aspek yang ketiga adalah penghayatan akan struktur organisasi. Suatu penelitian tentang hubungan struktur organisasi dengan iklim organisasi pada organisasi besar di Korea ([www.fba.nus.edu.sg/qm/journals/apjm/volume%252012%25202a.htm](http://www.fba.nus.edu.sg/qm/journals/apjm/volume%252012%25202a.htm)) dengan sampel sebanyak 1.192 karyawan dari 27 perusahaan. Ditemukan bahwa sentralisasi dari level yang lebih rendah dan konflik pada perusahaan Korea berhubungan dengan iklim organisasi yang lebih positif. Di samping itu, formalisasi yang lebih besar di perusahaan Korea juga membawa iklim yang positif. Sehingga dapat diasumsikan bahwa komitmen pemimpin, pemberdayaan karyawan dan penghayatan akan struktur organisasi berpengaruh terhadap iklim organisasi.

### **2. 5. 3. Hubungan Antara Iklim Organisasi dengan Kinerja**

Hasil yang diharapkan dari proses yang terjadi dalam organisasi / perusahaan adalah peningkatan kinerja, baik kinerja perusahaan maupun kinerja karyawan. Namun di sini pembahasan dibatasi oleh kinerja karyawan yang terjadi setelah terbentuk iklim organisasi yang kondusif. Dalam Simamora (1999;422), dikatakan bahwa iklim organisasi mempengaruhi penilaian kinerja. Dengan iklim organisasi yang kondusif, diharapkan kinerja karyawan akan meningkat.

Berdasar penelitian Hay Group tentang organisasi, terdapat beberapa variabel kunci yang dapat digunakan manajer untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Variabel-variabel itu adalah iklim, pengukuran lingkungan kerja dan gaya manajerial

dan perilaku yang digunakan untuk menciptakan lingkungan. Dapat dipahami bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan kualitas lingkungan internal organisasi yang dirasakan oleh anggota merupakan suatu bentuk kepuasan yang dirasakan oleh karyawan. Dengan menciptakan kepuasan bagi karyawan maka karyawan akan merasa bahwa pihak perusahaan memperhatikan kebutuhan mereka. Sebagai balasan atas perasaan itu mereka akan memberikan kinerja yang sesuai dengan apa yang telah mereka dapatkan.

Di samping itu, iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi karyawan tentang pelayanan / bantuan yang diberikan oleh organisasi sebagai dasar untuk pengembangan sikap karyawan ke depan. Sikap / pola pikir karyawan pada gilirannya akan mempengaruhi perilakunya. Oleh karenanya organisasi harus berusaha menciptakan iklim yang positif sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai karena karyawan merasa terikat dan termotivasi. Karena organisasi terdiri dari sekelompok orang-orang yang memiliki tujuan yang sama, maka kinerja organisasi dipengaruhi oleh kinerja individu.

Bila karyawan dapat bekerja dalam iklim yang dinikmati karyawan, maka akan ada pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Dalam organisasi modern, organisasi tidak lagi sekedar mencapai tujuan yang bersifat materi semata, namun lebih jauh organisasi memperhatikan sampai sejauh mana pemenuhan kebutuhan sosial dan psikologis karyawannya.

Iklm organisasi juga dapat dijelaskan melalui kombinasi antara nilai dan tujuan manajemen puncak, kebijakan mendasar tertentu dan juga implementasi dan pelaksanaan kebijakan-kebijakan tersebut. Apabila manajemen puncak sebuah organisasi tidak memiliki integritas dan tidak dapat dipercaya serta tidak peduli terhadap karyawan, maka hampir dapat dipastikan bahwa akan timbul dampak bagi organisasi. Dampak yang ditimbulkan adalah dampak negatif. Sebaliknya, jika manajemen puncak menunjukkan komitmennya terhadap hubungan manusiawai yang baik dan mendukung berbagai fungsi dan kebijakan yang terkait dengan sumber daya manusia maka kemungkinan besar iklim tersebut dapat tercipta dan dipertahankan.

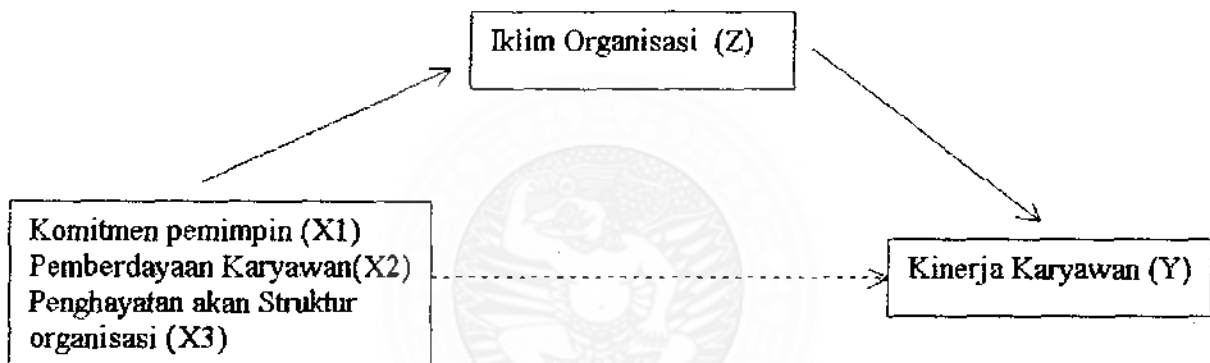
Penciptaan iklim organisasi yang kondusif semakin penting seiring dengan semakin tingginya tingkat pendidikan mereka, yang menyebabkan mereka lebih ingin dihargai sebagai individu yang mempunyai kemampuan dan kebutuhan. Pengelolaan sdm pada waktu yang lampau memberikan bukti bahwa perlakuan terhadap karyawan semata-mata sebagai sarana pencapaian tujuan telah menyebabkan kemerosotan yang tinggi, *turnover* yang tinggi dan juga pemogokan. Sebagai suatu pilihan lain maka pihak perusahaan harus lebih membuka mata dan memperbaiki apa saja yang diperlukan karyawan untuk mengembalikan tingkat produktivitasnya, dalam hal ini adalah iklim organisasi yang kondusif.

### BAB 3

#### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

##### 1.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan landasan teori yang telah dikemukakan sebelumnya, maka kerangka konseptual penelitian adalah sebagai berikut :



Gambar 3. 1. Kerangka Konseptual

##### 3. 2. Hipotesis Penelitian

Ada pengaruh yang kuat dan signifikan antara komitmen pemimpin, pemberdayaan karyawan dan penghayatan akan struktur organisasi terhadap kinerja karyawan jika didukung oleh iklim organisasi yang kondusif.

## BAB 4

### METODE PENELITIAN

#### 4. 1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatif (*explanatory research*), karena peneliti menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Singarimbun, 1989:5).

#### 4. 2. Populasi dan Sampel

##### 4. 2. 1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini merupakan seluruh karyawan PT. Conitex Sonoco, Jakarta yang berjumlah 125 karyawan.

##### 4. 2. 2. Teknik Pengambilan Sampel

Sampel diambil dari populasi dengan pengambilan sampel acak sederhana, dengan maksud agar setiap anggota populasi mempunyai kesempatan yang sama dalam memberikan penilaian dan adanya obyektivitas.

Untuk menentukan besarnya sampel digunakan rumus Cochran (1991, 85 - 86) sebagai berikut :

$$n = \frac{Z^2 \alpha^2 p x q}{d^2}$$

di mana :

$n$  : besar sampel yang diinginkan (untuk populasi yang infinit)

$Z\alpha$  : harga kurva normal yang tergantung dari nilai  $\alpha$ .

untuk  $\alpha=0,05$  harga  $Z = 1,96$



$p$  : proporsi, bila tidak diketahui maka nilainya 0,5

$q$  :  $1-p$

$d$  : tingkat kecermatan (5%)

Jika populasi kurang dari 1000, besar sampel yang diperlukan lebih kecil, maka perlu dihitung koreksinya dengan rumus sebagai berikut :

$$ns = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}}$$

di mana :

$ns$  : besar sampel dengan faktor koreksi (untuk populasi yang infinit)

$n$  : besar sampel yang diinginkan (untuk populasi yang infinit)

$N$  : jumlah populasi

Dari perhitungan, maka jumlah sampelnya adalah 94 orang

### 4.3. Variabel Penelitian

#### 4.3.1. Klasifikasi Variabel

Variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini diklasifikasikan sebagai berikut :

1. Variabel antara (*intervening variable*) :

Iklm organisasi, merupakan persepsi karyawan tentang lingkungan kerjanya

2. Variabel terikat (*dependent variable*)

Kinerja karyawan, yang merupakan hasil kerja karyawan

3. Variabel bebas (*independent variable*) adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

X 1 : Komitmen pemimpin, merupakan sikap dalam memimpin karyawan

X 2 : Pemberdayaan karyawan adalah keterlibatan karyawan yang benar-benar berarti

X 3 : Penghayatan akan Struktur organisasi, merupakan penghayatan karyawan mengenai struktur yang membatasi karyawan dengan karyawan lain dan dengan atasannya

#### 4.3.2. Definisi Operasional Variabel

1. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang / sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Kinerja karyawan dapat diukur dengan *job specific task proficiency, demonstrating effort* dan *personal discipline*, kemampuan tulis dan komunikasi.
2. Iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang dirasakan oleh anggotanya (karyawan) yang menjadikan karyawan lebih bekerja optimal, terikat dan termotivasi. Untuk mengukur iklim organisasi ini dapat digunakan beberapa indikator sebagai berikut : *Flexibility / conformity, Responsibility, Standards, Rewards, Clarity, Team commitment*,
3. Komitmen pemimpin adalah komitmen untuk melibatkan setiap orang dalam usaha peningkatan iklim organisasi, dengan indikator sebagai berikut : melibatkan setiap orang dalam pendidikan dan pelatihan, mengembangkan hubungan rutin dengan para karyawan, dapat merangsang pemberdayaan karyawan.

4. Pemberdayaan karyawan adalah proses mengikutsertakan semua karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah secara signifikan, yang dapat diukur dengan indikator sebagai berikut: delegasi wewenang, komunikasi secara terbuka, dan *management by walking around*
5. Penghayatan akan struktur organisasi adalah penghayatan mengenai ketetapan bagaimana tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal, yang dapat diukur dengan indikator sebagai berikut : spesialisasi kerja, rantai komando, sentralisasi, desentralisasi, dan formalisasi

#### **4.4. Instrumen Penelitian**

##### **4.4.1. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Observasi, yaitu melakukan pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diamati, meliputi peralatan / mesin yang digunakan, kondisi tempat kerja.
2. Wawancara, yang dilakukan terhadap responden dengan menggunakan kuesioner.

##### **4.4.2. Penentuan Skor**

Indikator-indikator dalam variabel-variabel di atas dijabarkan dalam bentuk skoring menurut skala Likert. Ketentuannya adalah semakin tinggi kualitas maka akan semakin tinggi skornya. Dalam pengujian statistik parametrik, salah satu

syaratnya adalah rasionalitas, yaitu adanya bilangan nol mutlak dalam skala angket, sehingga skala yang digunakan adalah 0-4.

Dalam penelitian ini digunakan asumsi sebagai berikut :

1. Pertanyaan angket independen satu sama lain
2. Semua pertanyaan angket sama pentingnya

#### 4.4.3. Validitas Instrumen Penelitian

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. (Singarimbun, 122). Validitas butir item dicari dengan rumus teknik korelasi *product moment*, sebagai berikut :

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

r : korelasi product moment antara x dan y

N : jumlah subyek yang akan diteliti

X : skor tiap item

Y : skor total

#### 4.4.4. Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. (Singarimbun, 140). Rumus yang digunakan adalah Alpha Cronbach, yaitu :

$$\alpha = (k/(k-1)) * \left[ 1 - \sum (s_i^2) / s_{sum}^2 \right]$$

di mana :  $S_i$  : variasi butir-butir

$S_{\text{sum}}$  : variasi total

$k$  : jumlah butir

#### **4. 5. Lokasi Penelitian**

Penelitian akan dilakukan di PT Conitex Sonoco Bekasi, Jl. Jababeka XII Blok V 3-5 Cikarang Industrial Estate, Cikarang Bekasi.

#### **4. 6. Uji Prasyarat**

##### **4. 6. 1. Uji Normalitas**

Uji normalitas sebaran untuk mengetahui apakah sebaran data nilai responden normal atau tidak. Kondisi sebaran data ini berpengaruh pada model uji statistiknya. Jika sebarannya normal maka menggunakan statistik parametrik. Pengujian dilakukan dengan menggunakan program SPS versi Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih.

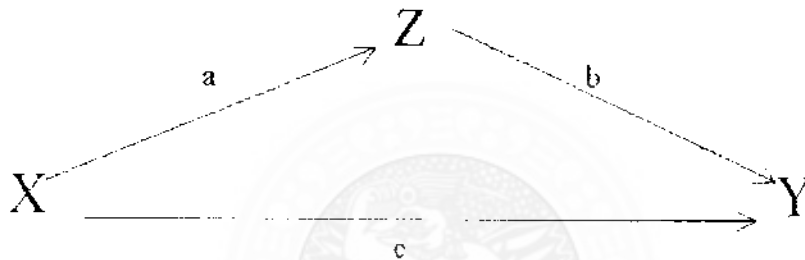
##### **4. 6. 2. Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan yang sangat tinggi antara sesama X. Pengujian akan dilakukan dengan menggunakan program SPS versi Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih.

#### 4.7. Metode Analisis Data

Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan metode Analisis Jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur adalah suatu metode grafik dalam mengkaji pengaruh-pengaruh langsung dari variabel bebas terhadap sesama variabel bebas dan terhadap variabel terikat, yang telah diduga / diandaikan (Kerlinger, 2000, 24). Baron & Kenny (1986) dalam [www.business life.com/how/tos/general/understand.html](http://www.businesslife.com/how/tos/general/understand.html), mengajukan pendekatan 4 langkah berdasarkan diagram berikut :

Gambar 4. 1. Model untuk Analisis Jalur



Persamaannya adalah sebagai berikut :

$$(c) Y = a + bX + e$$

$$(a) Z = a + bX + e$$

$$(b) Y = a + bZ + e$$

$$Y = a + b_1X + b_2Z + e$$

Langkah pertama adalah mencari korelasi ganda antara 2 (dua) prediktor terhadap variabel tergantung dengan rumus :

$$R_y(1,2) = \sqrt{\frac{a_1 \sum x_1 y + a_2 \sum x_2 y}{\sum y^2}}$$

di mana

$R_y(1,2)$  : koefisien korelasi antara Y dengan  $X_1$  dan  $X_2$ ,

$a_1$  : koefisien prediktor  $X_1$

$a_2$  : koefisien prediktor  $X_2$

$\Sigma x_1y$  : jumlah produk antara  $X_1$  dengan  $Y$

$\Sigma x_2y$  : jumlah produk antara  $X_2$  dengan  $Y$

$\Sigma Y^2$  : jumlah kuadrat kriterium  $Y$

Setelah nilai korelasi ganda diperoleh maka dilakukan uji signifikansi (uji  $F$ )

dengan rumus :

$$F_{reg} = \frac{R^2(N - m - 1)}{M(1 - R^2)}$$

di mana,

$F_{reg}$  : harga  $F$  garis regresi

$N$  : cacah kasus

$m$  : cacah prediktor

$R$  : koefisien korelasi antara kriterium dengan prediktor-prediktor

Untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung secara parsial, maka digunakan rumus :

$$r_{y1.2} = \frac{r_{y1} - r_{y2}r_{12}}{\sqrt{1 - r_{y2}^2} \sqrt{1 - r_{12}^2}}$$

$$r_{y2.1} = \frac{r_{y2} - r_{y1}r_{12}}{\sqrt{1 - r_{y1}^2} \sqrt{1 - r_{12}^2}}$$

di mana,

$r_{y12}$  : koefisien korelasi antara  $Y$  dengan  $X_1$  dengan  $X_2$  dikontrol

$r_{y12}$  : koefisien korelasi antara Y dengan  $X_2$  dengan  $X_1$  dikontrol

Kaidah uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan mengikuti kaidah nilai signifikan (sig.) : bahwa hubungan variabel X dan Y dikatakan signifikan bila nilai signifikan  $\leq 0,05$  dan hubungan variabel Y dan  $X_4$  dikatakan signifikan bila nilai signifikan  $\leq 0,05$





## **BAB 5**

### **ANALISIS HASIL PENELITIAN**

#### **5.1. Gambaran Umum Proses Penelitian**

Pengumpulan data dilakukan pada seluruh karyawan dengan metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode acak sederhana. Dari jumlah keseluruhan 125 karyawan, jumlah sampel yang diambil adalah 94 responden. Dengan metode pengambilan secara acak sederhana, berarti semua anggota populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih. Untuk memastikan bahwa setiap anggota populasi mempunyai kesempatan yang sama, maka dilakukan undian untuk mencari sampel yang akan menjadi responden.

#### **5.2. Analisis Hasil Penelitian**

##### **5.2.1. Uji Validitas dan Reliabilitas**

Langkah awal untuk menguji kebenaran hipotesis adalah menguji validitas dan reliabilitas alat ukur yang akan digunakan dalam penelitian, dalam hal ini adalah kuesioner-kuesioner. Dalam penelitian ini, uji validitas dan reliabilitas dilakukan pada seluruh variabel yaitu komitmen pemimpin, penghayatan akan struktur organisasi, pemberdayaan karyawan, iklim organisasi dan kinerja karyawan.

### a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Syarat yang harus dipenuhi untuk butir yang valid adalah :

1. Nilai r (korelasi) positif
2. Nilai r hitung harus lebih besar atau sama dengan r tabel, di mana r tabel = 0,171 dengan n = 94 dan taraf signifikansi = 5%, atau
3. Nilai p harus lebih kecil atau sama dengan 0,05

Dari hasil uji validitas yang dilakukan dengan menggunakan program SPS 2000, maka didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 5. 1. Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian

Variabel	Jumlah Butir	Jumlah Butir (gugur/valid)		No. Butir gugur	r tertinggi	r terendah
		Gugur	Valid			
Komitmen pemimpin (X1)	14	14	0	-	0,786	0,405
Penghayatan akan Struktur Organisasi (X2)	27	25	2	2, 24	0,712	0,311
Pemberdayaan Karyawan (X3)	23	21	2	10, 12	0,715	0,280
Iklim Organisasi (Z)	40	37	3	6, 24, 30	0,704	0,232
Kinerja Karyawan (Y)	20	19	1	15	0,766	0,431

### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui seberapa besar atau kecilnya konsistensi jawaban responden jika diberikan angket yang sama di masa yang akan datang. Uji reliabilitas butir ini menggunakan teknik alpha cronbach dengan alat bantu SPS 2000. Kuesioner dinyatakan andal / reliabel jika nilai  $p \leq 0,01$  (sangat

signifikan) atau nilai  $p \leq 0,05$  (signifikan). Dari uji reliabilitas pada kuesioner ini, didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 5. 2. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel	p	Reliabilitas
Komitmen Pemimpin (X1)	0,000	Andal
Penghayatan akan Struktur Organisasi (X2)	0,000	Andal
Pemberdayaan Karyawan (X3)	0,000	Andal
Iklim Organisasi (Z)	0,000	Andal
Kinerja Karyawan (Y)	0,000	Andal

#### 5. 4. 2. Uji Prasyarat

Untuk melakukan analisis, terlebih dahulu harus dilakukan uji prasyarat, yang meliputi :

##### a. Uji Normalitas

Uji normalitas sebaran digunakan untuk mengetahui apakah sebaran data nilai responden berdistribusi normal atau tidak. Kondisi sebaran data ini berpengaruh pada model uji statistiknya. Jika sebaran datanya tidak normal maka teknik statistik yang digunakan adalah statistik nonparametrik. Analisis jalur merupakan statistik parametrik, sehingga sebaran yang disyaratkan harus memenuhi kaidah distribusi normal.

Dengan bantuan program SPS 2000, untuk melihat sebaran data adalah dengan kaidah kai kuadrat. Dari hasil pengolahan data, untuk melihat normal atau tidaknya sebaran datanya, dilihat dari nilai p. Jika nilai  $p > 0,05$  maka sebarannya normal. Dari hasil pengolahan data, didapat hasil sebagai berikut :

Tabel 5. 3. Hasil Uji Normalitas Variabel Penelitian

Variabel	p	Sebaran
Iklim Organisasi (Z)	0,091	Normal
Kinerja Karyawan (Y)	0,090	Normal

#### b. Uji Linieritas

Program-program korelasi dan regresi dalam SPS berasumsi hubungan yang linier. Sebagai akibatnya, jika hubungan antara variabel bebas X dengan variabel terikat Y tidak linier, maka korelasi yang dihasilkan bisa sangat rendah. Untuk itu maka sebelum melakukan uji korelasi atau regresi sebaiknya dilakukan dulu uji linieritas, untuk memastikan apakah derajat hubungannya linier atau kuadratik. Dari hasil pengolahan data, linieritas dapat dilihat dari nilai p, di mana garis regresi berbentuk linier jika  $p > 0,05$ . Hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut :

Tabel 5.4. Hasil Uji Linieritas Variabel Komitmen Pemimpin (X1), Penghayatan akan Struktur Organisasi (X2), Pemberdayaan Karyawan (X3) dan Iklim Organisasi (Z)

Variabel	p	Regresi
X1 dengan Z	0,503	Linier
X2 dengan Z	0,563	Linier
X3 dengan Z	0,197	Linier

#### c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan yang sangat tinggi antara sesama X. Dalam program SPS 2000, disyaratkan bahwa jika ada korelasi antara sesama X maka nilai  $p \leq 0,010$  dan nilai  $r_{xx} \geq 0,800$ .

Dari hasil pengolahan data didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 5. 5. Hasil Uji Multikolinieritas Antara Variabel X

48

Variabel	p	$r_{xx}$
X1 dengan X2	0,008	0,273
X1 dengan X3	0,000	0,424
X2 dengan X3	0,000	0,476

Karena dari kedua syarat hanya terpenuhi satu saja maka tidak ada X yang kolinier.

#### 5. 4. 3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis jalur dengan bantuan program SPSS 2000 edisi Sutrisno Hadi.

**Hipotesis : Ada pengaruh antara variabel komitmen pemimpin, penghayatan akan struktur organisasi dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan jika ada iklim organisasi yang kondusif.**

Dari hasil pengolahan data dapat dilihat bahwa pengaruh variabel komitmen pemimpin, penghayatan akan struktur organisasi dan pemberdayaan karyawan terhadap iklim organisasi secara bersama-sama adalah  $R^2$  sebesar 0,339 (33,9%) dengan taraf signifikansi (p) sebesar 0,000. Adapun jika dilihat secara parsial maka nilai koefisien dan besar pengaruh yang diberikan oleh masing-masing variabel X terhadap variabel Y adalah sebagai berikut :

Tabel 5. 6. Rangkuman Analisis Jalur Variabel X1,X2,X3 terhadap Variabel Y

Variabel	Koef. Jalur	p	Efek Langsung	Sign
X1	0,215	0,029	0,046	Signifikan
X2	0,246	0,016	0,060	Sangat signifikan
X3	0,289	0,009	0,084	Signifikan

Pengaruh yang diberikan ketiga variabel secara parsial terhadap variabel Z sangat kecil. Sedangkan nilai korelasi secara keseluruhan adalah 0,582.

Dari hasil pengolahan data dapat dilihat bahwa pengaruh variabel iklim organisasi terhadap kinerja dengan nilai r sebesar 0,493 dan taraf signifikansi (p) sebesar 0,000. Pengaruh yang diberikan oleh variabel Z terhadap Y sebesar 27,4%.

Tabel 5. 7. Rangkuman Analisis Jalur Variabel Z Terhadap Variabel Y

Variabel	Koef. Jalur	p	Efek Langsung	Sign
Z	0,493	0,000	0,243	Signifikan

Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis diterima, bahwa variabel X secara bersama-sama mempengaruhi variabel Y jika ada variabel Z.

## BAB 6

### PEMBAHASAN

#### **6.1. Pengaruh Komitmen Pemimpin, Penghayatan Akan Struktur Organisasi dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Jika Ada Iklim Organisasi Yang Kondusif**

Dari hasil pengolahan dengan alat bantu SPSS 2000 yang dapat dilihat pada bab 5 maka hipotesis diterima. Ada pengaruh antara komitmen pemimpin, struktur organisasi dan pelibatan karyawan terhadap iklim organisasi, dengan taraf signifikansi sebesar 0,000, berarti signifikan. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan besarnya sumbangan yang diberikan oleh ketiga variabel secara bersama-sama, yaitu 33,9%. Ketiga variabel secara bersama-sama memberikan pengaruh yang lebih besar dibandingkan bila variabel-variabel itu berdiri sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa pembentukan iklim organisasi yang kondusif itu dapat terjadi jika ketiga variabel dilaksanakan / diwujudkan secara bersama-sama, bukan hanya sendiri-sendiri. Artinya bahwa ketiga variabel tersebut saling mendukung dalam membentuk iklim organisasi yang kondusif.

Sedangkan untuk korelasi dari variabel Z ke variabel Y, didapatkan hasil korelasi sebesar 0,493 dan nilai koefisien determinasi sebesar 0,274. Hal ini berarti bahwa iklim organisasi memberikan pengaruh sebesar 27,4%. Sehingga disimpulkan bahwa ada pengaruh komitmen pemimpin, penghayatan akan struktur organisasi dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan jika ada iklim organisasi yang kondusif. Hal ini mungkin dan dapat diprediksi sebelumnya karena karyawan tidak

semata-mata memerlukan pemenuhan akan kebutuhan materinya saja, namun juga kondisi lingkungan kerja yang dirasakannya harus baik sehingga karyawan itu akan merasa nyaman bekerja.

Hasil tersebut tidak berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hay Group, di mana telah dikemukakan bahwa lebih dari 70% persepsi karyawan tentang iklim organisasi ditentukan oleh gaya pemimpin mereka. Iklim yang dirasakan dalam pekerjaan telah ditentukan, sebagian besar oleh seberapa baik karyawan diarahkan, dibangun dan dihargai oleh pimpinannya. Demikian pula dari hasil studi yang dilakukan oleh Kelner, Rives & O'Connel menunjukkan bahwa 72% dari iklim organisasi diciptakan oleh perilaku pemimpin. Iklim yang ada dalam organisasi tempat mereka bekerja akan menjadikan karyawan lebih puas bekerja pada perusahaan itu.. Hasil pengolahan data memberikan angka koefisien determinasi sebesar 0,046, yang artinya bahwa komitmen pemimpin memberikan pengaruh terhadap iklim organisasi sebesar 4,6%. Hal ini berarti jika pemimpin mempunyai komitmen untuk lebih mendukung, memberikan umpan balik, memotivasi karyawan dalam melakukan tugasnya maka iklim organisasi akan meningkat. Kebutuhan karyawan pada saat ini sudah pada taraf di atas pemenuhan kebutuhan dasarnya saja, tapi lebih jauh lagi mereka sudah menuntut penghargaan dan juga aktualisasi diri yang nantinya dipenuhi oleh adanya pemberdayaan karyawan.

Kanter dalam Sofu (1999) menyatakan bahwa organisasi seharusnya tidak mengimplementasikan perubahan organisasional berskala besar secara langsung, tanpa adanya seorang pemimpin yang akan membimbing, mengendalikan dan menginspirasi



perubahan yang ada. Diperlukan seorang pemimpin ajaib yang akan memainkan peranan yang penting dalam menciptakan visi perusahaan, memotivasi pekerja perusahaan untuk mengacu pada visi itu, dan mengukir struktur organisasi yang secara konsisten memberikan penghargaan terhadap siapa saja yang mampu mewujudkan visi yang ada. Peranan dari pemimpin ajaib di antaranya adalah mendefinisikan arah, menentukan tujuan dan meraih dukungan dari *stakeholder* kunci lain sebagai pemilik yang akan mendukung dan mempertahankan agenda serta visi perubahan dalam organisasi. Supaya perubahan organisasi dikenal sebagai bagian dari strategi integral organisasi, diperlukan otoritas, waktu dan uang yang tidak sedikit – yang hanya bisa dialokasikan oleh manajemen tingkat tinggi. Peranan kepemimpinan dari manajemen senior adalah untuk menjelaskan tantangan-tantangan perusahaan yang berarti bagi siapa saja pada tingkat personal.

Pemimpin yang baik di mata karyawan adalah yang bisa mengarahkan karyawannya, menimbulkan motivasi untuk berbuat lebih baik dan dapat menjadi teman saat karyawan mengalami masalah. Karyawan tidak akan menyukai pemimpin yang hanya mementingkan hasil-hasil kerjanya saja tanpa mengetahui proses yang telah terjadi. Praktek yang banyak terjadi di masa lalu adalah bahwa pemimpin tidak mau tahu tentang proses yang telah dilakukan karena mereka lebih mementingkan hasilnya saja. Tipe seperti ini banyak menimbulkan kekecewaan di kalangan pekerja. Seiring dengan perkembangan cara memanajementi sdm, perusahaan pada masa ini telah lebih banyak memberikan perhatian kepada karyawannya.

Aspek lain yang diprediksi mempengaruhi iklim organisasi adalah pemberdayaan karyawan. Suatu survei organisasional menunjukkan bahwa karyawan yang dilibatkan dalam perusahaan pada level yang berbeda dari job deskripsinya akan lebih puas terhadap pekerjaannya, jarang membolos, bertahan lebih lama bekerja di perusahaan dan menghasilkan kinerja yang baik. Pemberdayaan karyawan diprediksi dapat memperbaiki iklim organisasi, karena dengan lebih terlibat secara luas karyawan akan merasa dihargai. Mereka akan merasa lebih berarti, bukan hanya sekedar karyawan yang disuruh melakukan tugas rutin saja. Dari hasil penelitian didapatkan pengaruh yang diberikan oleh variabel pelibatan karyawan sebesar 6%. Tuntutan bekerja di era globalisasi tidak hanya bekerja dengan tangkas, namun juga bekerja dengan cerdas. Pada saat ini karyawan juga menginginkan pekerjaannya dan dirinya menjadi lebih berarti, karena ia juga membutuhkan penghargaan. Oleh karena itu mereka juga menuntut adanya kemungkinan untuk dapat mengaktualisasikan dirinya dengan bebas.

Organisasi modern menghadapi masalah yang kompleks mengenai kelangsungan hidup yang membutuhkan pendekatan-pendekatan. Mereka membutuhkan pendekatan sistem teknik yang mengarahkan pada kualitas total, kecepatan pemasaran dan penanganan biaya. Mereka juga membutuhkan pendekatan sosiosistem yang melibatkan solusi-solusi pada isu sdm, seperti berubahnya nilai-nilai, sikap dan standar pendidikan tenaga kerja saat ini. Para pekerja saat ini menuntut partisipasi yang lebih besar, fleksibilitas dan otonomi. Partisipasi dalam organisasi telah menjadi lebih cair daripada sebelumnya. Handy dalam Sofu (1999) berpendapat bahwa saat ini organisasi lebih mengedepankan otak daripada otot dan keahlian otak akan

mendominasi 70% dari pekerjaan. Organisasi akan lebih membutuhkan orang pintar yang melakukan hal-hal secara cerdas dan orang berpendidikan akan perlu diperlakukan secara lebih sensitif daripada masa-masa di mana pabrik dijalankan oleh pekerja-pekerja manual.

Berubahnya sifat kerja saat ini yang lebih membutuhkan partisipasi dan otonomi dari pekerja tentu berimplikasi pada bagaimana pekerja itu diperlakukan. Mereka tidak lagi hanya akan menuntut upahnya semata, tetapi akan mengharapkan hal-hal lain yang akan ikut menunjang pemanfaatan kemampuannya. Kebutuhan hidupnya sudah lebih dari sekedar kebutuhan dasar, namun sudah mencapai taraf aktualisasi diri dan perlunya penghargaan dari orang lain. Karyawan akan lebih membutuhkan ruang gerak yang lebih luas daripada yang dibutuhkan oleh pekerja manual.

Sedangkan penghayatan akan struktur organisasi turut berperan dalam mempengaruhi iklim organisasi sebesar 0,084 atau sebesar 8,4%. Dari suatu penelitian mengenai struktur organisasi dan iklim organisasi, ditemukan bahwa sentralisasi dan konflik berhubungan dengan iklim organisasi. Perusahaan yang ingin efisien dan efektif dalam menjalankan operasinya tentu saja harus membuat struktur organisasi yang sefleksibel mungkin. Pada kenyataannya, PT. Conitex Sonoco ini merupakan perusahaan yang struktur organisasinya ramping, di samping jumlah karyawannya tidak terlalu banyak karena semua pekerjaan dijalankan dengan mesin. Karyawan juga memahami dengan baik apa yang menjadi tugas-tugasnya, dan juga telah ada deskripsi pekerjaan dengan jelas.

Di dalam organisasi horizontal yang berwajah baru, perusahaan dipandang sebagai sinergi dari bagian-bagian yang saling berhubungan. Model organisasi ini adalah model yang memiliki batasan-batasan yang cair dan mudah ditembus. Dengan masih adanya tanggung jawab secara hierarkis, rantai perintah dua arah (*top down*) perlahan digantikan oleh pengaruh dari berbagai sumber dan tingkatan. Paradigma ini menggambarkan pergeseran radikal di dalam ruang lingkup organisasi, dari perintah dan kontrol menuju sebuah keterlibatan, sebuah faktor yang dipandang kritis jika sebuah organisasi menginginkan untuk beradaptasi dan berhasil dalam lingkungan yang kacau dan selalu berubah.

Sebagai antisipasi perubahan struktur ini, maka anggota organisasi perlu untuk lebih memahami dan menghayati bagaimana struktur yang berubah ini nantinya akan dapat berjalan dengan baik. Para karyawan diminta untuk lebih dari sekedar mengetahui arti penting dari sebuah struktur. Mereka harus merubah pola pikir, di mana dulu mereka akan berpikir tentang birokrasi yang panjang, komunikasi yang sempit dengan atasan mereka dan berbagai masalah yang muncul oleh formalitas. Saat ini, perubahan struktur akan memaksa setiap anggota organisasi untuk lebih fleksibel dalam melakukan pekerjaan dan juga dalam berhubungan dengan anggota yang lainnya.

Berdasarkan pengamatan yang telah dilakukan, karyawan diperlakukan dengan baik, adanya komunikasi yang baik antara sesama karyawan dalam satu level dan antara karyawan yang berbeda posisinya. Hal ini juga diprediksi sebagai penyebab suasana kerja yang saling terbuka dan nyaman. Di samping itu usia karyawan rata-rata hampir sebaya, sehingga masalah senioritas kurang diperhatikan.

Dalam Sitamora (1999:422) dikatakan bahwa iklim organisasi mempengaruhi kinerja karyawan. Jika karyawan bekerja dalam iklim yang kondusif maka kinerjanya akan meningkat. Dari hasil analisis data, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan variabel moderator yang mempengaruhi hubungan antara variabel X dan Y. Berdasar penelitian Hay Group tentang organisasi, terdapat beberapa variabel kunci yang dapat digunakan manajer untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Variabel-variabel itu adalah iklim, pengukuran lingkungan kerja dan gaya manajerial dan perilaku yang digunakan untuk menciptakan lingkungan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Hay Group, bahwa ada pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi dengan kinerja karyawan.



## BAB 7

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 7.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Ada pengaruh yang signifikan antara komitmen pemimpin, struktur organisasi dan pelibatan karyawan terhadap kinerja karyawan jika didukung oleh iklim organisasi yang kondusif, diterima dengan taraf signifikansi 0,000. Secara bersama-sama ketiga variabel tersebut memberikan kontribusi sebesar 33,9%, di mana jumlah tersebut lebih besar dibandingkan jika ketiga variabel tersebut berdiri sendiri-sendiri.

#### 7.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, kajian teoritis dan keterbatasan penelitian, maka saran-saran yang dapat diberikan adalah :

1. Perusahaan dapat lebih meningkatkan iklim organisasi karena masih banyak responden yang menyatakan bahwa iklim perusahaan cukup dan kurang baik. Indikator cukup di sini tidak dapat diketahui apakah lebih cenderung ke kondisi baik atau buruk
2. Perubahan yang terjadi berkaitan dengan cara memanajemeni sdn harus diperhatikan oleh perusahaan jika perusahaan ingin mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Penelitian ini dapat menjadi dasar untuk penelitian selanjutnya di mana masih ada faktor lain yang perlu untuk diteliti, seperti misalnya hubungan-hubungan karyawan, tingkat kerja sama tim dan pendekatan-pendekatan koersif.



## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Cochran, William G., 1991, Teknik Pengambilan Sampel, Edisi Ke-3, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Hadi, S., 2000. Analisis Regresi, Cetakan Ketujuh, Andi, Yogyakarta
- Kerlinger, Fred N., 2000, Azas-azas Penelitian Behavioral, UGM, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Lau, James B & Shani, A.B., 1996, Behavior In Organizations : An Experiential Approach, Sixth Edition, California
- Lussier., 1996, Human Relations in Organizations, Prentice Hall, New York.
- McKenna, Eugene & Beech, Nic., 1995, The Essence Of Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama, Andi, Yogyakarta
- Nasution, M.N., 2001. Manajemen Mutu Terpadu, Edisi Pertama, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Neal, Andrew & Griffin, Mark A., 1999. Developing A Model Of Individual Performance For Human Resources Management, *Asia Pacific Journal Of Human Resources*, 37 (2) : 44-45
- Peppard, Joe & Rowland, Philip., 1997. The Essence Of Business Process Reengineering, Andi Offset, Yogyakarta.
- Pfeffer, Jeffrey., 1996, Keunggulan Bersaing Melalui Manusia, Binarupa Aksara, Jakarta
- Prawirosentono, Suyadi., 1999. Manajemen Sumber Daya Manusia : Kebijakan Kinerja Karyawan, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P., 1996. Perilaku Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia, PT Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.



Schermerhorn, John, Hunt, James & Osborn, Richard., 1994, *Managing Organizational Behavior*, Fifth Edition, United State Of America.

Simamora, Henry., 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, STIE YKPN, Yogyakarta.

Singarimbun, Masri., 1995. *Metode Penelitian Survei*, PT Pustaka LP3ES, Jakarta.

Supranto, J., 1996. *Statistik Teori dan Aplikasi*, Edisi Kelima, Erlangga, Jakarta.

Sofa, Francesco., 1999. *Human Resources Development*, Business & Professional Publishing,

Tjiptono, Fandy & Diana., Anastasia, 2001, *Total Quality Management*, Andi Offset, Yogyakarta.

Sawarjuwono, Tjiptohadi., 1996. *Suatu Analisa Kritis Kegagalan TQM*, Usahawan, No 6 Th XXV Juni 1996.

[www.wcb.vcu.edu/wcb/schools/ALH/had/twan/6/files/Session2a.ppt](http://www.wcb.vcu.edu/wcb/schools/ALH/had/twan/6/files/Session2a.ppt)

[www.businesslife.com/how/tos/general/understand.html](http://www.businesslife.com/how/tos/general/understand.html)

[www.hrzone.com/articles/climate.htm](http://www.hrzone.com/articles/climate.htm)

[www.fba.nus.edu.sg/qm/journals/apjm/volume%252012%25202a.htm](http://www.fba.nus.edu.sg/qm/journals/apjm/volume%252012%25202a.htm)

[www.cqmextra.cqm.org/cqmjournal.us/reprints/rp09100](http://www.cqmextra.cqm.org/cqmjournal.us/reprints/rp09100)

[www.trgmber.haygroup.com/products/consulting/consul4.htm](http://www.trgmber.haygroup.com/products/consulting/consul4.htm)

[www.statsoftinc.com/textbook/streliab.htm](http://www.statsoftinc.com/textbook/streliab.htm)

[www.conitex.com](http://www.conitex.com)

## LAMPIRAN 1

### BLUE PRINT DAN ANGKET



## BLUE PRINT IKLIM ORGANISASI

INDIKATOR	PERNYATAAN		JUMLAH
	Favourable	Unfavourable	
<i>Responsibility</i>	3,5	1,2,4,34	6
<i>Standar</i>	6,8,9,10	7,11	6
<i>Flexibility</i>	14,37,38,40	12,13,39	7
<i>Reward</i>	15,16,17,20	18,19,31,35	8
<i>Clarity</i>	21,22,23,25,26,27, 33	24	8
<i>Team commitment</i>	29,30,32	28,36	5
		Jumlah	40

## BLUE PRINT PENILAIAN KINERJA

INDIKATOR	PERNYATAAN		JUMLAH
	Favourable	Unfavourable	
<i>Job specific task proficiency</i>	5,8,17, 18	7, 19	6
<i>Demonstrating effort</i>	12,14,16	10,13	5
<i>Personal discipline</i>	1,2, 4	3	4
<i>Kemampuan tulis dan komunikasi</i>	6, 11	9, 12	4
		Jumlah	19

## BLUE PRINT KOMITMEN PEMIMPIN

INDIKATOR	PERNYATAAN		JUMLAH
	Faforable	Unfaforable	
Merangsang pemberdayaan	1, 2, 8, 11, 12	13	6
Melibatkan setiap orang dalam pendidikan dan pelatihan	3, 4	5	3
Mengembangkan hubungan rutin dengan karyawan	6, 7, 9, 14	10	5
		Jumlah	14

## BLUE PRINT PEMBERDAYAAN KARYAWAN

INDIKATOR	PERNYATAAN		JUMLAH
	Favourable	Unfavourable	
Pelibatan dan pemberdayaan	1,5,6,8,21,10,11, 12,13,14, 19,20	9,22	14
Komunikasi	4, 7	2,15,17	5
MBWA	18,3,23	16	4
		Jumlah	23

## BLUE PRINT STRUKTUR ORGANISASI

INDIKATOR	PERNYATAAN		JUMLAH
	Favourable	Unfavourable	
Spesialisasi	1,2,4,5,7,8,9,14, 19,20	3,6	12
Rantai komando	21,22		2
Sentralisasi	23,25	24,26,27	5
Desentralisasi	10,14,18	11,15	5
Formalisasi	13,12	16	3
		Jumlah	27



## Iklim Organisasi

Pertanyaan	Keterangan				
	SS	S	F	TS	STS
1. Bawahan saya kurang senang dengan pengawasan yang ketat					
2. Pengawasan yang ketat mengganggu kebebasan bawahan saya dalam melakukan pekerjaan bawahan saya					
3. Pengawasan yang ketat menambah motivasi bawahan saya untuk melakukan pekerjaan dengan baik					
4. Bawahan saya memahami proses kerja, sehingga tidak perlu lagi mendapatkan pengawasan yang ketat					
5. Bawahan saya memahami proses kerja, namun bawahan saya perlu mendapatkan pengawasan yang ketat					
6. Pekerjaan yang bawahan saya lakukan membuat bawahan saya merasa tertantang untuk berbuat lebih baik					
7. Perusahaan menetapkan sasaran yang terlalu tinggi bagi kemampuan kerja bawahan saya					
8. Dengan target yang ditetapkan perusahaan, bawahan saya mampu memenuhi target					
9. Bawahan saya merasa puas dengan hasil yang sekarang bawahan saya capai					
10. Toleransi terhadap kesalahan yang bawahan saya buat membuat bawahan saya terpacu untuk berbuat lebih baik					
11. Toleransi terhadap kesalahan yang bawahan saya buat menyebabkan bawahan saya merasa bahwa kemampuan bawahan saya terbatas					
12. Peraturan yang ada mengikat karyawan					
13. Karyawan merasa diperlakukan sebagai mesin semata-mata					
14. Bawahan saya mengharapkan penghargaan berupa pengakuan dari pihak manajemen atas prestasi bawahan saya					
15. Penghargaan yang diberikan tidak harus berupa materi /uang					
16. Bawahan saya lebih menyukai penghargaan berupa materi / uang					

Pernyataan	Keterangan				
	SS	S	K	TS	STS
17. Atasan bawahan saya bersikap baik kepada bawahan saya jika bawahan saya menunjukkan prestasi yang lebih baik					
18. Atasan bawahan saya tidak memuji jika bawahan saya menunjukkan prestasi yang lebih baik					
19. Atasan bawahan saya menegur bawahan saya langsung jika bawahan saya membuat kesalahan tapi tidak menyarankan untuk melakukan yang benar					
20. Atasan bawahan saya memberitahu kesalahan bawahan saya sehingga bawahan saya dapat memperbaikinya					
21. Bawahan saya mengerti tujuan perusahaan					
22. Bawahan saya merasa mempunyai peranan dalam usaha mencapai tujuan perusahaan					
23. Bawahan saya merasa bahwa tujuan bawahan saya dan perusahaan sama sehingga bawahan saya merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan bawahan saya					
24. Bawahan saya melakukan pekerjaan bawahan saya dengan baik semata-mata untuk kesejahteraan bawahan saya					
25. Bawahan saya senang bisa bekerja di perusahaan ini					
26. Bawahan saya merasa sebagai bagian dari perusahaan					
27. Semua karyawan mendapat perlakuan yang sama dan mendapat kesempatan yang sama					
28. Tidak semua karyawan dapat dengan mudah diajak bekerja sama					
29. Terdapat kesetiakawanan di antara karyawan					
30. Pekerjaan menghendaki bawahan saya supaya banyak bekerja sama dengan orang lain					
31. Karyawan tidak pernah dihargai karena kontribusinya					
32. Ada rasa saling menghargai di antara orang-orang dalam kelompok kerja bawahan saya					
33. Bawahan saya menginginkan pekerjaan yang jelas instruksi dan cara pelaksanaannya, sehingga bawahan saya tidak perlu lagi mereka-reka sendiri					

Pernyataan	Keterangan				
	SS	S	K	TS	STS
34. Bawahan saya tidak ingin mendapat tugas yang berat dan tidak biasa bawahan saya lakukan karena mengandung resiko					
35. Bawahan saya merasa tidak perlu untuk meningkatkan prestasi bila tidak ada penghargaan dari perusahaan sana sekali					
36. Jika ada kesempatan yang lebih baik, bawahan saya akan pindah dari perusahaan ini					
37. Bawahan saya percaya bahwa semua peraturan yang berlaku di perusahaan ini adalah untuk kebaikan karyawan sendiri					
38. Bawahan saya percaya bahwa dengan mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku dalam perusahaan, maka tujuan bersama akan tercapai					
39. Bawahan saya merasa terpaksa mematuhi peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan karena takut menerima sanksi					
40. Peraturan dan tujuan perusahaan sangat bijaksana dan tidak mengabaikan kesejahteraan karyawan					



## Komitmen Pemimpin

Pernyataan	Keterangan				
	SS	S	K	TS	STS
1. Pimpinan perusahaan memperkenalkan metode TQM kepada karyawan					
2. Pimpinan menekankan bahwa keberhasilan metode ini membutuhkan peran serta karyawan					
3. Bawahan saya mendapatkan pendidikan dan latihan yang sama dengan karyawan lain					
4. Bawahan saya mendapatkan perhatian yang sama dengan karyawan yang lain					
5. Ada karyawan yang mendapatkan kesempatan lebih besar untuk maju					
6. Bawahan saya diperlakukan lebih baik dari karyawan lain					
7. Atasan bawahan saya mengajak bawahannya berkomunikasi dengan aktif					
8. Karyawan dapat dengan bebas mengeluarkan ide					
9. Atasan bawahan saya memperbolehkan bawahan saya untuk berbeda pendapat dengannya					
10. Atasan bawahan saya tidak pernah memberi motivasi kepada bawahan saya untuk berbuat lebih baik					
11. Atasan bawahan saya membiarkan bawahan saya melakukan apapun asal tidak mengganggu tugas pekerjaan bawahan saya					
12. Atasan terlihat memiliki kepercayaan yang tinggi kepada karyawannya					
13. Atasan bawahan saya tidak pernah memberikan umpan balik apapun tentang hasil kerja bawahan saya					
14. Atasan bawahan saya selalu memberi dukungan terhadap prestasi kerja karyawan					

## Pemberdayaan Karyawan

Pernyataan	Keterangan				
	SS	S	K	TS	STS
1. Atasan bawahan saya mempercayakan bawahan saya untuk melakukan tugas-tugasnya					
2. Atasan bawahan saya jarang memberi evaluasi atas hasil kerja bawahan saya					
3. Setiap karyawan diberi kesempatan untuk mengembangkan inisiatif diri dalam melaksanakan tugas					
4. Atasan saya sering mendiskusikan tentang kinerja perusahaan					
5. Bawahan saya ingin mengembangkan kemampuan dalam bekerja agar prestasi bawahan saya juga meningkat					
6. Bawahan saya ingin ditugaskan pada pekerjaan yang mempunyai arti penting bagi perusahaan, meskipun tugasnya lebih banyak dan berat					
7. Saya mengharapkan komunikasi yang berjalan dua arah					
8. Bawahan saya ingin melakukan pekerjaan dengan metode yang bawahan saya anggap efektif					
9. Bawahan saya tidak ingin mendapat tugas yang berat karena mengandung resiko yang besar					
10. Bawahan saya ingin mendapat rotasi pekerjaan sehingga bawahan saya dapat menunjukkan kemampuan bawahan saya					
11. Bawahan saya ingin mendapat rotasi pekerjaan sehingga bawahan saya dapat belajar mengenai hal-hal yang baru					
12. Bawahan saya yakin bahwa pelatihan akan membuat bawahan saya dapat lebih mengembangkan kemampuan bawahan saya					
13. Bawahan saya merasa yakin bahwa bawahan saya dapat meningkatkan prestasi bawahan saya					
14. Bawahan saya bersedia melakukan pekerjaan yang bukan tugas bawahan saya					
15. Atasan bawahan saya jarang mendiskusikan masalah yang terjadi					
16. Informasi yang diberikan karyawan tidak pernah ditanggapi dengan serius					

Pernyataan	Keterangan				
	SS	S	K	TS	STS
17. Pihak perusahaan hanya peduli tentang hasil kerja karyawan					
18. Menurut bawahan saya, informasi yang datang dari karyawan justru sangat penting bagi pencapaian tujuan					
19. Bawahan saya ingin dilibatkan dalam pemecahan masalah yang terjadi					
20. Bawahan saya selalu memikirkan cara meningkatkan kinerja bawahan saya					
21. Bawahan saya tidak pernah menyerah bila mengalami kesulitan dalam pekerjaan					
22. Bawahan saya tidak pernah meminta bantuan orang lain untuk membantu kesulitan bawahan saya					
23. Bawahan saya dapat dengan bebas menyampaikan ide-ide bawahan saya					

## Struktur Organisasi

Pernyataan	Keterangan				
	SS	S	K	TS	STS
1. Tugas bawahan saya sesuai dengan kemampuan bawahan saya					
2. Tugas yang rutin dan khusus membuat bawahan saya menguasai tugas tersebut dengan baik					
3. Spesialisasi menyebabkan bawahan saya merasa bosan					
4. Bawahan saya ingin adanya rotasi pekerjaan secara berkala					
5. Rekan-rekan bawahan saya mudah diajak bekerja sama					
6. Rekan-rekan bawahan saya tidak pernah saling membantu dalam pekerjaan					
7. Rekan-rekan bawahan saya selalu memberikan umpan balik terhadap pekerjaan rekan yang lain					
8. Atasan bawahan saya selalu memberi instruksi mengenai pekerjaan bawahan saya					
9. Pekerjaan bawahan saya sangat sederhana dan mempunyai tingkat rutinitas yang tinggi					
10. Atasan bawahan saya memberi kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang lebih sulit					
11. Karyawan yang lain iri jika bawahan saya mendapat kepercayaan untuk melakukan pekerjaan yang sulit					
12. Semua pekerjaan yang ada sudah ada standar cara pengerjaannya					
13. Karyawan hanya diperkenankan untuk mengerjakan apa yang sudah ditetapkan					
14. Bawahan saya merasa yakin bahwa bawahan saya akan mampu diserahi tanggung jawab yang lebih tinggi					
15. Bawahan saya tidak berani menanggung resiko jika diserahi tanggung jawab yang lebih besar					
16. Karyawan akan dihukum jika tidak mematuhi standar kerja yang berlaku					
17. Bawahan saya menginginkan tugas yang lebih fleksibel					
18. Bawahan saya merasa bahwa bawahan saya mampu mengerjakan tugas-tugas lain.					
19. Bawahan saya merasa dengan spesialisasi membuat bawahan saya mudah untuk mencapai target titik.					

## Penilaian Kinerja Karyawan Oleh Atasan

Pernyataan	Keterangan				
	SS	S	K	TS	STS
1. Bawahan bawahan saya selalu datang tepat waktu					
2. Bawahan bawahan saya selalu pulang tepat waktu					
3. Bawahan bawahan saya selalu pulang terlambat					
4. Bawahan bawahan saya selau datang lebih awal					
5. Bawahan saya sangat menguasai penggunaan alat-alat yang berhubungan dengan tugasnya					
6. Bawahan saya jarang membuat kesalahan dalam membuat laporan					
7. Bawahan saya selalu memerlukan bimbingan untuk melakukan pekerjaannya					
8. Kemampuan bawahan saya sangat sesuai dengan kemampuan yang disyaratkan untuk melakukan tugas					
9. Bawahan saya mengalami kesulitan dalam mendiskripsikan sesuatu secara lisan					
10. Kesalahan yang bawahan saya buat dalam pekerjaannya disebabkan oleh ketidakmampuannya					
11. Bawahan saya lebih pandai dalam mengerjakan pekerjaan non teknis					
12. Bawahan saya selalu menyelesaikan pekerjaannya tepat pada waktunya					
13. Bawahan saya selalu meninggalkan pekerjaan yang belum selesai					
14. Bawahan saya melakukan pekerjaan dengan benar dan dalam waktu yang telah ditetapkan					
15. Bawahan saya sering membuat kesalahan dalam menginterpretasikan laporan					
16. Hasil kerja bawahan saya sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan					
17. Bawahan saya selalu melakukan pekerjaannya dengan teliti					
19. Pekerjaan bawahan saya menghendaki dia untuk memakai sejumlah ketrampilan tingkat tinggi					
20. Di dalam bekerja, bawahan saya tidak dituntut untuk menggunakan ketrampilan-ketrampilan lain di luar yang biasa dilakukannya dalam menyelesaikan pekerjaan					

LAMPIRAN 2  
KETERANGAN BERKAS BUTIR



\*\* Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)  
Program : Keterangan Berkas Butir  
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 2001, Dilindungi UC  
=====

Nama Pemilik : E C H O  
Nama Lembaga : A 3 2 1  
A l a m a t : Surabaya

Nama Peneliti : LILA  
Nama Lembaga : PASCASARJANA UNAIR  
Nama Berkas : Lila\_X1

Jumlah Butir : 14  
Jumlah Kasus : 94

=====

Nama Konstrak : KOMITMEN PEMIMPIN

=====



\*\* Halaman 1

\*\* TABEL DATA BUTIR : Lila\_X1

Kasus Nomor	Butir Nomor														Tot
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	3	4	3	2	3	3	2	3	2	4	3	3	3	2	40
2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	39
3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	35
4	2	3	4	4	2	4	2	4	3	2	1	3	2	3	39
5	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	34
6	2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	2	4	46
7	2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	48
8	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	0	3	3	3	39
9	0	3	2	2	2	2	4	4	4	4	0	3	4	4	36
10	1	2	3	3	3	3	3	4	3	2	0	3	3	3	36
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	41
12	2	3	3	3	3	3	2	4	2	2	1	3	2	2	35
13	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	41
14	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	41
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	41
16	1	1	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	35
17	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	31
18	1	1	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	39
19	3	3	3	3	3	3	2	1	2	2	3	2	2	2	34
20	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	39
21	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	28
22	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	31
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
24	3	4	3	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	49
25	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	1	3	3	37
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	41
27	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	0	1	2	2	27
28	3	3	2	2	2	2	3	1	3	3	1	3	3	3	34
29	2	2	3	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	3	36
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
31	3	4	2	2	2	3	4	3	3	2	4	3	3	3	49
32	2	3	3	3	3	3	2	0	2	2	3	3	2	2	33
33	3	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	43
34	1	3	4	4	4	4	2	4	2	2	1	3	2	2	36
35	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	37
36	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	35
37	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	37
38	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3	44
39	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	0	3	4	4	49
40	3	4	3	3	3	2	2	3	2	2	4	3	2	2	38

(bersambung)



\*\* Halaman 2

(sambungan)

Kasus Nomor	Butir Nomor														Tot
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
41	1	3	1	2	2	1	3	4	3	3	1	3	3	3	35
42	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4	4	45
43	1	2	3	3	3	3	1	3	1	1	1	3	1	1	27
44	2	2	2	2	2	3	3	1	3	3	4	2	3	3	34
45	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	31
46	1	3	2	2	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	34
47	2	3	1	1	1	1	2	3	2	2	3	3	2	2	28
48	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	30
49	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	37
50	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	37
51	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	4	3	2	2	39
52	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	32
53	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	50
54	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	50
55	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	43
56	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53
57	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	33
58	3	4	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	41
59	2	4	3	3	3	3	2	2	2	2	4	3	2	2	37
60	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	41
61	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	41
62	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
63	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40
64	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	31
65	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	37
66	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	40
68	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
69	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	30
70	4	0	6	0	0	0	2	2	2	2	0	0	2	2	16
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
72	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	39
73	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	41
74	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
75	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	1	2	3	3	32
76	2	1	1	1	1	1	3	3	3	3	1	1	3	3	27
77	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
78	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	44
79	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	41
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56

(bersambung)

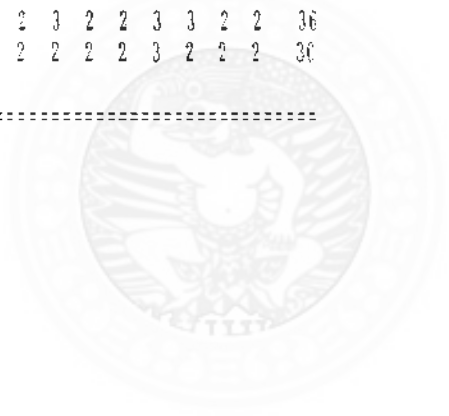
\*\* Halaman 3

(sambungan)

```

=====
Kasus  Butir Nomor
Nomor  1  2  3  4  5  6  7  8  9 10 11 12 13 14 Tot
-----
81     4  4  3  3  3  3  3  3  3  4  3  3  3  45
82     2  2  3  3  3  3  3  3  3  3  2  3  3  3  39
83     3  2  2  2  2  2  2  2  2  2  2  2  2  2  29
84     3  4  3  3  3  2  3  3  3  3  4  3  3  3  43
85     3  3  1  1  1  1  2  2  2  2  1  1  2  2  24
86     4  4  3  3  3  3  4  4  4  4  4  3  4  4  51
87     2  1  2  2  2  2  2  2  2  2  1  2  2  2  26
88     2  2  2  2  2  2  2  2  2  2  2  2  2  2  28
89     3  4  3  3  2  2  2  4  2  2  4  3  2  2  38
90     2  3  3  3  2  3  2  1  2  2  3  3  2  2  33

91     3  1  1  1  1  1  3  3  3  3  1  1  3  3  28
92     2  2  2  2  2  2  2  2  2  2  2  2  2  2  28
93     3  3  3  3  2  3  2  3  2  2  3  3  2  2  36
94     2  3  2  2  2  2  2  2  2  2  3  2  2  2  30
=====
    
```



\*\* Halaman 2

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)  
Program : Keterangan Berkas Butir  
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pawardiningasih  
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 2001, Dilindungi UU

=====

Nama Pemilik : E C H O  
Nama Lembaga : A 3 2 J  
A l a m a t : Surabaya

Nama Peneliti : lila  
Nama Lembaga : PASCASARJANA UNAIR  
Nama Berkas : Lila\_X2

Jumlah Butir : 27  
Jumlah Kasus : 94

=====

Nama Konstrak : STRUKTUR ORGANISASI

=====

\*\* Halaman 1

\*\* TABEL DATA BUTIR : Lila\_X2

Kasus Nomor	Butir	Nomor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	Tot
1	2	4	3	2	2	2	2	3	2	2	0	2	2	2	2	1	2	4	3	2	2	3	3	1	2	2	3	59		
2	3	3	2	3	2	1	2	2	2	2	1	3	2	3	1	2	3	3	3	3	2	2	3	1	2	2	3	60		
3	2	3	2	2	2	1	2	3	2	1	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	1	2	2	2	60		
4	3	3	3	3	2	1	3	2	3	1	1	3	3	3	1	2	1	3	3	3	2	1	3	2	2	2	3	62		
5	3	2	3	3	1	3	2	1	2	4	2	3	2	3	3	1	4	3	3	2	2	4	2	3	1	1	3	66		
6	3	2	2	3	3	2	1	3	1	2	3	3	1	3	2	3	2	4	3	2	3	2	1	3	3	3	3	66		
7	4	3	4	4	2	0	3	2	3	2	0	4	3	3	3	2	2	3	3	4	4	2	3	1	2	2	4	72		
8	4	3	2	2	3	1	2	2	3	1	2	4	2	2	1	0	3	1	2	4	4	1	2	0	2	2	4	59		
9	2	2	3	3	3	3	1	2	1	2	1	3	1	1	4	0	2	2	3	3	2	2	1	0	2	2	3	54		
10	2	3	2	2	3	0	1	2	3	2	1	3	1	2	2	0	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	3	53		
11	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	69	
12	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	76	
13	2	3	3	2	3	0	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	70	
14	2	4	4	4	2	0	2	2	2	3	1	4	2	3	2	2	3	2	2	4	4	3	2	0	2	2	4	67		
15	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	71	
16	3	3	3	2	3	1	3	3	3	2	2	3	3	2	1	3	2	2	3	2	2	2	2	3	1	3	3	3	66	
17	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	65	
18	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	3	60		
19	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	60	
20	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	63	
21	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	0	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	4	91	
22	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	4	2	3	3	4	4	3	3	3	2	0	3	3	3	74	
23	3	2	2	3	3	2	1	3	3	2	1	3	3	1	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	72	
24	4	2	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	95	
25	3	4	3	3	4	3	1	4	1	4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	4	3	3	4	1	4	4	4	3	88	
26	3	3	3	3	3	4	2	3	2	4	0	3	2	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	81	
27	4	3	4	4	4	3	4	4	4	2	2	4	4	3	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	91	
28	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	1	3	3	80
29	3	4	2	3	2	0	4	2	4	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	2	3	4	1	2	2	3	72		
30	4	2	4	4	4	1	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	0	4	4	93	
31	3	3	3	3	3	1	1	3	1	2	1	3	1	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	1	0	3	3	3	59	
32	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	0	3	4	4	4	3	3	1	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	82	
33	2	4	3	2	2	1	4	0	4	4	1	2	4	4	0	0	4	4	4	2	2	4	4	1	0	2	2	2	65	
34	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	68	
35	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	1	3	2	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	2	2	4	3	3	73	
36	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	1	3	3	4	0	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	2	3	86
37	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3	1	3	2	3	1	3	1	4	4	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	72
38	1	3	1	1	3	3	4	3	4	2	2	1	4	4	1	3	2	3	2	1	1	2	4	3	3	2	1	64		
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	85	
40	3	3	3	3	3	3	1	3	1	4	2	3	1	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	1	4	3	3	3	79	

(bersambung)

\*\* Halaman 2

(sambungan)

Kasus Nomor	Butir Nomor																											Tot
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
41	3	2	3	3	3	1	2	3	2	1	1	3	2	2	3	1	1	1	3	3	3	1	2	3	2	2	3	59
42	1	2	1	1	2	3	3	2	3	2	3	1	3	3	3	2	2	3	1	1	2	3	4	2	2	1	58	
43	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	3	2	2	3	0	2	4	1	3	3	2	2	3	2	3	64	
44	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	79	
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	79	
46	1	3	1	1	3	1	3	3	3	2	1	1	3	3	2	3	2	3	3	1	1	2	3	1	3	3	57	
47	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	2	72	
48	3	0	3	3	2	1	2	2	2	2	4	3	2	4	1	2	2	3	4	3	3	2	2	2	2	3	64	
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	77	
50	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	77	
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	79	
52	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3	1	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	70	
53	3	4	3	2	2	1	2	2	3	2	1	3	3	2	3	2	2	0	3	2	3	2	2	4	2	3	63	
54	4	3	2	2	2	0	1	1	3	2	1	4	1	4	3	1	3	0	3	4	4	2	1	2	1	4	60	
55	1	3	1	1	3	3	2	3	2	3	1	1	2	4	4	3	3	3	4	1	1	3	2	3	3	1	64	
56	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78	
57	3	3	3	3	3	1	2	3	2	1	0	3	2	3	2	0	1	1	2	3	3	1	2	2	2	3	56	
58	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	79	
59	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	59	
60	3	1	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	76	
61	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	1	2	2	4	4	3	3	2	4	2	3	3	2	1	3	3	67	
62	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	75	
63	4	2	4	4	2	1	2	2	2	1	2	4	2	1	3	0	1	2	3	4	4	1	2	3	1	4	64	
64	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	2	4	2	3	2	3	3	3	3	2	1	2	3	75	
65	2	4	2	2	2	4	2	2	2	3	4	2	2	4	3	2	3	2	4	3	2	3	2	3	1	2	69	
66	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	3	62	
67	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	1	3	3	3	3	2	1	2	3	73	
68	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3	1	3	2	3	1	3	3	4	4	3	3	3	2	3	1	2	72	
69	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	57	
70	2	3	3	3	1	1	0	1	3	1	2	3	3	2	3	1	1	1	1	1	2	2	1	0	2	1	47	
71	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	82	
72	2	4	2	2	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	4	3	2	2	3	3	2	1	3	78	
73	3	2	2	3	3	0	3	3	2	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	70	
74	2	4	2	2	3	4	3	3	3	3	1	2	3	4	4	3	3	3	4	2	2	3	3	2	3	3	76	
75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	3	81	
76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	1	1	3	80	
77	3	2	3	3	3	2	2	3	2	4	3	3	2	3	4	3	4	2	3	3	3	4	2	1	3	3	77	
78	2	3	2	2	4	3	2	4	2	3	2	2	2	1	4	4	2	3	4	2	3	2	2	4	4	2	68	
79	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	74	
80	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	68	

(bersambung)

\*\* Halaman 3

{sambungan}

Kasus Nomor	Butir Nomor																											Tot
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	1	3	3	3	82
82	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	1	3	3	4	93
83	2	3	2	2	3	3	4	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	2	3	4	1	3	3	2	76	
84	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	1	3	3	4	93	
85	2	4	2	2	1	3	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	49
86	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4	1	3	3	4	4	1	4	0	4	4	4	91
87	2	3	2	2	1	3	1	1	1	2	1	2	1	3	1	1	2	3	2	2	2	2	1	2	2	1	2	48
88	1	3	1	1	1	1	3	3	3	2	1	1	3	2	2	1	2	3	2	1	1	2	3	1	1	1	1	47
89	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	1	3	2	4	4	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	80
90	3	3	3	3	3	3	1	3	1	4	2	3	1	4	4	3	4	2	4	3	3	4	1	3	3	3	3	77
91	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	1	3	3	2	58
92	2	1	2	2	1	1	3	1	3	3	3	2	3	3	2	1	3	1	3	2	2	3	3	1	1	1	2	55
93	3	3	3	3	4	1	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	2	4	4	3	84
94	2	1	2	2	3	1	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	65	

\*\* Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)  
Program : Keterangan Berkas Butir  
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
Versi IBM/IX, Hak Cipta (c) 2001, Dilindungi UU  
=====

Nama Pemilik : E C H O  
Nama Lembaga : A 3 2 1  
A l a m a t : Surabaya

Nama Peneliti : LILA  
Nama Lembaga : PASCASARJANA UNAIR  
Nama Berkas : Lila\_X3

Jumlah Butir : 23  
Jumlah Kasus : 94

-----  
Nama Konstrak : PELIBATAN KARYAWAN  
-----



\*\* Halaman 1

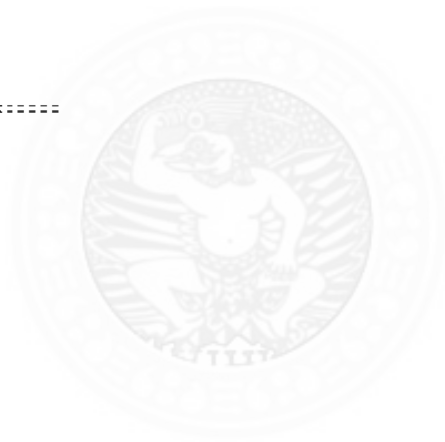
Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)  
Program : Keterangan Berkas Butir  
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pawardiningsih  
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
Versi IBM/IX, Hak Cipta (c) 2001, Dilindungi UU

-----  
Nama Penilik : E C H O  
Nama Lembaga : A 3 2 1  
A l a m a t : Surabaya

Nama Peneliti : LILA  
Nama Lembaga : PASCASARJANA UNAIR  
Nama Berkas : Lila\_Y

Jumlah Butir : 20  
Jumlah Kasus : 94

-----  
Nama Konstrak : KINERJA  
-----





\*\* Halaman 1

\*\* TABEL DATA BUTIR : Lila\_X3

Kasus Nomor	Butir Nomor																									Tot
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
1	2	2	3	2	2	2	2	4	2	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	54
2	2	3	3	1	3	1	2	3	3	3	3	3	2	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	52
3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	1	3	3	3	1	3	4	2	2	2	4	3	3	2	2	66	
4	2	1	3	3	3	1	1	2	2	4	3	3	2	2	3	2	2	1	2	1	2	1	2	1	48	
5	2	1	4	3	2	1	2	2	2	3	3	4	3	2	2	2	3	1	3	2	3	2	2	2	54	
6	3	3	1	3	3	0	1	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	52	
7	2	1	1	3	3	1	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	4	3	1	52	
8	3	3	4	3	3	1	2	3	2	4	3	4	3	2	3	2	3	2	2	1	3	1	3	1	60	
9	2	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	1	2	2	57	
10	3	3	4	3	2	3	2	3	3	1	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	61	
11	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	62	
12	2	3	1	0	1	0	1	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	1	3	1	48	
13	2	3	1	3	1	3	1	4	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	1	3	1	55	
14	3	3	2	3	2	3	2	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	62	
15	2	3	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	1	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	60	
16	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	64	
17	2	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	51	
18	3	3	4	3	3	0	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	58	
19	3	1	2	1	2	1	2	3	3	3	3	3	3	1	2	1	3	1	3	1	3	1	3	2	50	
20	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	48	
21	3	1	2	1	2	1	2	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	2	51	
22	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	65	
23	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	4	4	72	
24	4	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	4	4	1	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	77	
25	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	60	
26	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	0	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	74	
27	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	2	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	73	
28	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	78	
29	2	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	75	
30	2	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	85	
31	3	1	1	1	1	1	1	3	3	2	3	3	3	2	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	47	
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	
33	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	2	64	
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	66	
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	65	
36	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	85	
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	64	
38	3	3	2	3	2	3	2	4	3	4	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	64	
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66	
40	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	2	3	1	3	2	2	1	3	1	3	1	47	

(bersambung)

\*\* Halaman 2

(sambungan)

Kasus Nomor	Butir Nomor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	Tot	
41		3	3	1	3	1	3	1	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	1	2	56	
42		4	3	2	3	2	3	2	3	4	2	4	2	2	2	4	3	2	3	2	3	4	2	2	63	
43		4	2	2	3	2	2	2	2	4	3	4	3	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	2	59	
44		4	2	2	3	2	2	2	2	4	3	4	2	4	1	2	2	4	2	2	2	4	2	4	61	
45		3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	4	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	61	
46		2	3	1	3	1	3	1	3	3	3	2	3	2	1	3	3	2	3	3	3	3	3	1	3	55
47		2	3	1	3	1	3	1	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	56
48		3	3	4	3	4	3	4	4	2	2	2	4	3	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	70	
49		2	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	63	
50		2	1	3	1	3	1	3	3	2	2	3	2	3	3	3	1	3	1	3	1	3	3	3	53	
51		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	68	
52		3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	4	3	4	2	77	
53		3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	
54		2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	61	
55		2	4	2	4	2	4	2	4	4	4	4	0	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	75
56		4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	84
57		3	3	2	3	2	3	2	3	3	0	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	61
58		3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	67
59		3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	67
60		4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	76	
61		3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	67
62		3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66
63		3	1	3	1	3	1	3	1	3	3	1	3	2	3	3	3	1	3	1	3	1	3	3	3	54
64		2	3	1	3	1	3	1	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	49
65		2	4	3	4	3	4	3	4	2	4	2	4	2	2	4	2	4	2	4	2	4	2	3	2	68
66		2	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	57
67		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
68		2	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	58
69		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	68
70		2	1	4	1	1	1	1	1	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	41
71		4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	87
72		4	2	2	2	2	2	2	2	3	4	0	4	4	4	3	4	2	4	2	4	2	4	2	4	66
73		2	4	1	4	1	4	1	3	2	0	2	3	2	4	2	4	2	4	2	4	2	1	2	56	
74		3	2	4	2	4	2	4	4	3	2	3	3	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	68
75		3	2	3	2	3	2	3	4	3	1	3	2	3	4	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	61
76		2	2	3	2	3	2	3	3	4	2	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	4	2	4	4	71
77		4	3	1	3	1	3	1	3	4	1	4	1	4	4	4	3	4	3	2	3	2	1	4	63	
78		4	2	3	2	3	2	3	3	4	2	4	3	4	4	4	2	4	2	2	2	2	3	4	68	
79		3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	67
80		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	87

(bersambung)

\*\* Halaman 3

(sambungan)

Kasus Nomor	Butir Nomor																							Tot
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	67
82	3	4	3	4	3	4	3	3	3	0	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	71
83	2	4	1	4	1	4	1	4	2	3	2	2	2	3	2	4	2	4	2	4	2	1	2	58
84	4	2	3	3	3	3	3	4	4	2	4	0	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	4	74
85	2	1	2	1	2	1	2	3	2	2	2	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	41
86	3	1	3	1	3	1	3	3	3	1	3	1	3	3	3	1	3	1	3	1	3	3	3	53
87	2	1	3	1	3	1	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	0	2	45
88	1	3	2	3	2	3	2	2	1	1	1	2	1	3	1	3	1	3	1	3	1	2	1	43
89	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	46
90	2	3	3	3	3	3	3	3	4	0	2	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	73
91	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	4	3	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	65
92	2	3	1	3	1	3	1	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	1	3	61
93	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63
94	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	53



\*\* Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)  
Program : Keterangan Berkas Butir  
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 2001, Dilindungi UU  
=====

Nama Pemilik : E C H O  
Nama Lembaga : A 3 2 1  
A l a m a t : Surabaya

Nama Peneliti : LILA  
Nama Lembaga : PASCASARJANA UNAIR  
Nama Berkas : Lila\_Z

Jumlah Butir : 40  
Jumlah Kasus : 94

=====

Nama Konstrak : IKLIM ORGANISASI

=====



\*\* Halaman 1

\*\* TABEL DATA BUTIR : Lila\_Y

Kasus Nomor	Butir Nomor																				Tot
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	4	4	2	3	49
2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	49
3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	45
4	2	3	1	2	2	4	2	4	2	2	2	3	2	4	3	4	3	4	4	2	55
5	2	4	2	2	3	3	2	3	2	2	2	4	2	3	2	4	3	4	3	2	54
6	2	3	3	2	3	4	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	4	4	2	54
7	2	3	3	0	3	4	3	3	2	2	2	2	3	3	1	3	2	4	4	2	51
8	2	3	1	0	3	4	2	3	2	2	1	2	2	3	1	3	4	3	4	2	47
9	2	3	3	0	3	4	2	3	2	1	2	2	3	4	3	3	4	3	4	2	53
10	1	3	3	1	3	3	3	4	1	1	1	2	3	2	3	2	3	4	3	3	49
11	1	1	1	1	3	3	1	2	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	37
12	0	3	3	0	3	4	3	2	2	2	0	3	3	3	2	3	3	4	4	4	51
13	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	1	2	1	4	2	3	3	49
14	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	1	3	2	4	3	3	2	50
15	2	1	1	2	3	3	1	3	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	3	2	45
16	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	49
17	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	50
18	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	52
19	1	3	3	1	3	3	3	2	1	1	1	3	3	2	2	2	3	2	2	2	43
20	1	2	2	1	3	3	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	2	3	41
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	59
22	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	3	3	3	2	3	52
23	0	0	0	0	4	4	0	4	0	0	0	0	0	4	0	4	4	4	2	4	34
24	4	1	1	4	4	4	1	4	4	4	4	1	1	4	2	4	4	4	4	2	61
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	1	3	3	2	3	58
26	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	2	55
27	3	2	2	3	3	4	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	4	3	4	4	58
28	2	3	3	2	4	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	4	2	55
29	2	2	2	2	4	3	2	3	2	2	2	2	2	3	1	3	4	3	3	3	50
30	2	4	4	2	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	1	4	4	4	2	4	65
31	2	2	2	2	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	3	1	4	3	2	4	49
32	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	56
33	2	1	1	2	4	4	1	4	2	2	2	1	1	3	1	4	4	4	4	2	49
34	2	2	2	2	3	3	2	4	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	49
35	2	2	2	2	3	3	2	4	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	49
36	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	1	3	3	3	56
37	2	2	2	2	3	3	2	4	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	50
38	2	2	2	2	3	3	2	4	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	50
39	2	1	1	2	2	3	1	3	2	2	2	1	1	3	3	3	3	4	3	3	45
40	1	3	3	1	3	4	3	3	1	1	1	3	3	3	2	3	4	3	4	4	53

(bersambung)

\*\* Halaman 2

(sambungan)

Kasus Nomor	Butir Nomor																				Tot
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
41	1	3	3	1	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	2	3	3	4	3	3	50
42	2	2	2	2	3	4	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	4	3	4	4	53
43	3	1	1	3	3	3	1	3	3	3	3	1	1	3	3	4	4	3	3	3	52
44	1	3	3	1	2	3	3	0	1	1	1	3	3	3	1	2	3	2	3	3	42
45	1	2	2	1	3	3	2	3	1	1	1	2	2	4	1	3	1	4	3	3	43
46	3	1	1	3	3	3	1	3	3	3	3	1	1	3	2	3	3	3	3	3	49
47	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	48
48	1	3	3	1	1	1	3	0	1	1	1	3	3	4	3	2	3	3	1	1	39
49	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	1	1	39
50	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	3	3	1	1	39
51	0	2	2	0	1	2	2	0	0	0	0	2	2	0	2	2	3	3	2	3	27
52	1	2	2	1	0	1	2	1	1	1	1	2	2	2	0	2	3	3	1	1	28
53	0	1	1	0	1	3	1	2	0	0	0	1	1	1	3	1	3	4	3	3	39
54	1	0	0	1	2	3	0	2	1	1	1	0	0	1	0	1	3	3	3	3	26
55	0	1	1	0	2	3	1	1	0	0	0	1	1	1	0	2	3	4	3	3	27
56	1	1	1	1	0	2	1	3	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3	2	2	21
57	0	0	0	0	1	3	0	2	0	0	0	0	0	1	3	1	3	3	3	3	22
58	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	3	3	1	3	3	3	3	46
59	0	1	1	0	1	3	1	0	0	0	0	1	1	1	3	3	3	3	3	3	28
60	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	1	2	3	3	2	2	47
61	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	1	1	1	2	2	39
62	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	3	3	52
63	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1	2	2	38
64	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	3	3	0	1	2	1	1	34
65	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	22
66	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	3	1	0	1	3	1	1	28
67	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	1	1	35
68	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	3	3	0	3	3	1	1	31
69	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	3	3	1	1	2	3	3	41
70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	0	1	3	0	1	12
71	3	3	3	3	0	0	3	0	3	3	3	3	3	1	0	2	3	3	0	1	39
72	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	1	3	2	2	52
73	2	3	3	2	1	1	3	0	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	1	41
74	1	2	2	1	1	1	2	0	1	1	1	2	2	3	2	2	2	2	1	1	36
75	2	3	3	2	0	1	3	0	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	1	1	42
76	2	2	2	2	0	1	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	1	1	36
77	1	2	2	1	1	1	2	0	1	1	1	2	2	1	3	2	1	1	1	1	27
78	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	1	1	1	2	43
79	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	2	1	49
80	1	1	1	1	0	3	1	1	1	1	1	1	1	3	0	2	1	1	3	3	27

(bersambung)

\*\* Halaman 3

(sambungan)

Kasus Nomor	Butir Nomor																				Tot	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
81	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	29	
82	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	3	2	2	33	
83	1	2	2	1	3	2	2	4	1	1	1	2	2	2	2	0	0	0	2	2	33	
84	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	3	0	0	2	2	29	
85	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	3	3	2	0	0	14	
86	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	4	3	2	1	1	2	2	45	
87	0	1	1	0	1	2	1	0	0	0	0	1	1	2	1	1	1	1	2	2	18	
88	0	1	1	0	1	2	1	0	0	0	0	1	1	2	1	2	0	1	2	2	18	
89	0	2	2	0	1	3	2	0	0	0	0	2	2	1	2	2	0	1	3	3	26	
90	0	1	1	0	1	3	1	0	0	0	0	1	1	2	2	1	1	1	3	3	22	
91	3	2	2	3	2	1	2	1	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	45
92	2	3	1	2	1	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	45	
93	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	2	1	1	0	3	1	1	30	
94	1	3	2	1	1	1	2	1	1	1	1	3	3	3	2	2	1	2	1	1	35	

\*\* Halaman 1

\*\* TABEL DATA BUTIR : lila\_2

Kasus Nomor	Butir	Nomor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33		
1	4	3	2	3	2	4	2	3	3	2	4	2	0	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	4	3	2	2	2			
2	3	3	1	3	3	3	3	2	3	2	2	2	0	1	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3		
3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	0	1	2	3	1	2	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	2	2	3	3	2	2		
4	3	4	2	4	3	3	2	2	2	4	2	2	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4		
5	2	3	2	4	2	3	2	3	2	3	2	2	4	4	4	4	2	2	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4		
6	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	4	3	2	4	2	1	0	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	0	3	2		
7	4	3	2	3	4	4	3	2	3	3	4	3	1	3	2	0	2	1	0	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	0	4	2			
8	4	3	2	3	4	4	3	2	2	3	2	3	0	3	2	3	2	0	1	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	0	4	2			
9	4	4	4	4	4	3	2	2	2	4	2	2	4	4	4	4	2	0	1	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4			
10	4	3	4	4	4	3	2	3	2	3	2	2	0	4	3	3	2	1	0	3	3	3	2	1	3	4	3	4	4	4	3	2	4	4			
11	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	1	3	2	3	3	1	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3			
12	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	0	3	4	4	4	3	0	3	3	2	4	1	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3			
13	3	3	4	4	2	4	4	2	4	4	3	4	0	4	4	1	1	0	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4			
14	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	1	3	1	1	4	3	3	3	1	4	3	3	3	3	4	0	3	3	3			
15	4	4	4	4	2	3	2	3	2	3	4	2	4	4	2	4	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	2	1	4	2	3	3	4	4			
16	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2			
17	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3			
18	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3		
19	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	1	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3		
20	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3		
21	4	4	4	4	4	1	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4		
22	2	2	4	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4		
23	2	4	4	4	2	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4		
24	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	0	3	4	3	4	3	4	3	3	4		
25	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	2	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	1	4	3	3		
26	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3		
27	4	4	4	4	4	1	3	2	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	4	
28	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	4	4	4	2	4	4
29	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	4	3	
30	4	4	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
31	2	3	3	2	2	4	2	4	4	4	4	2	2	3	3	2	3	2	2	1	4	3	4	4	1	3	4	2	3	3	1	1	2	3	3		
32	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	1	3	2	4	3	2	2	3	4	3	4	3	4	3	0	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3		
33	4	1	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	1	1	3	4	4	2	3	1	4	3	3	3	3	4	3	4	3		
34	3	3	4	4	2	4	4	2	3	3	3	4	1	4	4	3	4	2	2	4	4	3	2	3	3	3	4	4	1	2	2	3	4	4	4		
35	4	4	4	4	4	2	3	2	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	4	4	
36	4	2	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	1	3	4	3	3	
37	3	4	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	
38	3	3	4	4	3	4	4	2	3	3	3	4	1	4	4	3	4	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	
39	1	1	1	1	1	1	4	2	3	3	1	4	1	1	4	4	4	4	1	4	3	3	3	3	3	3	4	1	3	3	1	1	1	1	1	1	
40	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	1	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	2	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	

(bersambung)

Tesis	72	3	3	3	3	3	3	3	3	Pengaruh Komitmen Pemimpin ...	4	3	4	1	4	3	3	3	4	2	Lila Bismala	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	73	3	4	3	3	3	3	3	3		4	4	4	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	1	3	3	3	3	3		
	74	3	2	3	3	2	3	3	1		1	1	1	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	1	2	2	1	4	2	3	3	2	3	3	3	3		
	75	3	0	3	3	2	3	3	1		1	1	1	3	3	3	3	3	2	3	2	2	1	4	1	3	2	2	4	3	3	3	1	2	3	3	3	3		



\*\* Halaman 3

(sambungan)

Kasus Nomor	Butir Nomor																																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33			
81	2	1	4	4	2	3	2	1	1	1	2	2	4	4	2	2	2	3	3	3	3	1	2	2	4	3	2	4	3	3	4	2	4			
82	4	2	4	4	4	3	4	2	2	2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	2	3	4	4			
83	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	2	3	3	3	1	3	2	3	2	3	3	2			
84	4	2	4	4	4	3	4	2	2	2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	2	3	4	4			
85	2	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	3	1	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	3	3	2	1	4	2	4	2	1			
86	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	4	3	3	3	4	4	3	2			
87	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	3	2	2	3	2	2			
88	3	3	1	1	2	3	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	3	1	3	4	3	2	2	3	4	2	1	3	3	0	3	1			
89	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3	2	1	2	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	2	3	2			
90	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2		
91	2	2	3	3	2	3	2	4	4	4	2	2	3	3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	2	3	4	4	3	2	3		
92	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	0	4	3	3	3	2	3	3	3	
93	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3		
94	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3

(bersambung)



\*\* Halaman 4

(sambung)

-----								
Kasus	Butir Nomor							
Nomor	34	35	36	37	38	39	40	Tot
-----								
1	4	3	4	3	4	1	2	109
2	1	3	3	3	3	1	3	100
3	1	2	3	2	3	3	2	93
4	2	2	3	4	4	0	4	128
5	3	2	4	4	4	2	4	125
6	3	2	3	3	3	1	3	109
7	3	2	4	3	3	0	3	106
8	3	2	3	3	3	1	3	107
9	0	4	3	4	4	0	4	126
10	4	4	3	4	3	2	3	116
11	1	3	3	3	3	1	3	102
12	3	5	3	3	4	2	4	112
13	1	4	2	4	4	0	4	126
14	2	3	2	3	3	2	3	103
15	1	4	4	4	1	3	1	114
16	3	2	3	2	3	2	3	92
17	3	3	3	2	3	2	3	101
18	3	2	3	2	3	3	3	104
19	2	3	3	2	3	3	3	103
20	2	3	3	2	3	3	3	104
21	1	4	4	4	3	3	3	131
22	2	2	3	2	3	2	3	113
23	2	4	4	2	3	3	3	126
24	4	4	4	2	3	4	3	134
25	3	3	4	2	5	4	3	130
26	4	3	3	2	3	4	3	125
27	1	4	4	4	3	3	3	129
28	4	4	3	2	3	3	3	129
29	3	3	3	3	3	3	3	117
30	0	2	4	2	4	4	4	140
31	1	2	2	3	2	1	2	100
32	4	3	3	2	3	4	3	127
33	4	3	3	3	4	1	4	125
34	1	4	3	4	4	4	4	125
35	1	4	4	4	3	3	3	131
36	4	3	4	3	4	2	4	128
37	4	3	3	2	3	4	3	130
38	3	4	4	4	4	3	4	133
39	1	1	3	1	4	0	4	92
40	3	3	4	3	3	2	2	123

-----  
{bersambung}

\*\* Halaman 5

(sambungan)

Kasus Nomor	Betir Nomor								Tot
	34	35	36	37	38	39	40		Tot
41	4	3	3	3	3	2	2		117
42	3	4	4	4	3	4	2		122
43	3	4	4	4	3	4	2		126
44	2	4	4	4	4	3	4		136
45	3	2	4	2	3	4	3		108
46	3	4	3	2	3	1	3		111
47	3	2	3	2	3	3	3		101
48	2	3	3	3	2	1	2		107
49	2	3	3	3	2	3	2		102
50	3	3	3	2	3	2	3		110
51	3	2	3	2	3	1	3		101
52	4	3	3	2	3	4	3		134
53	3	3	3	3	3	1	2		113
54	4	3	3	3	3	4	3		130
55	0	3	4	3	2	3	2		117
56	3	4	3	2	4	3	4		143
57	3	1	3	1	3	1	3		84
58	3	3	3	2	3	3	3		116
59	3	3	4	3	2	1	2		112
60	3	4	3	2	3	2	3		120
61	3	2	3	2	3	3	3		117
62	2	3	4	3	4	2	4		121
63	3	3	3	3	2	2	2		94
64	3	3	4	2	2	4	2		116
65	2	1	3	1	2	1	2		89
66	4	3	3	3	2	3	2		115
67	3	2	3	2	3	2	3		99
68	3	3	3	3	2	3	3		116
69	2	2	4	2	4	3	4		123
70	3	1	3	1	2	1	2		77
71	4	3	4	3	4	2	4		146
72	3	3	3	3	3	3	3		122
73	4	3	4	3	3	4	3		128
74	2	3	4	3	3	2	2		100
75	3	3	4	3	3	0	2		87
76	3	3	3	3	3	2	2		114
77	3	3	3	3	3	3	3		100
78	0	3	4	3	2	0	2		109
79	2	4	4	4	2	1	2		107
80	4	4	4	4	4	3	4		152

=====  
(bersambung)

\*\* Halaman 6

(sambung...)

Kasus Nomor	Butir Nomor	34	35	36	37	38	39	40	Tot
81	3	4	4	4	2	1	2		135
82	3	4	4	4	4	2	4		134
83	2	2	3	2	3	2	3		103
84	3	4	4	4	4	2	4		134
85	1	1	2	1	2	1	2		80
86	2	3	4	3	3	1	3		115
87	3	2	2	2	2	1	2		60
88	1	1	2	1	2	2	2		85
89	1	2	3	2	5	1	3		98
90	2	2	3	2	3	2	3		97
91	2	3	4	3	2	2	2		119
92	3	3	5	2	3	1	3		117
93	3	3	3	3	3	1	3		119
94	2	3	4	3	3	2	3		112

Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)  
Program : Keterangan Variabel  
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Panardiningsih  
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

=====

Nama Pemilik : E C H O  
Nama Lembaga : A 3 2 1  
A l a m a t : Surabaya

Nama Peneliti : LILA  
Nama Lembaga : PASCASARJANA UNAIR  
Nama Berkas : LILA\_TGT

Jumlah Kasus N = 94  
Jumlah Semua Variabel N = 5  
Jumlah Variabel Numerik NX = 5  
Jumlah Variabel Jalur NJ = 0

=====

Variabel : Keterangan

-----  
Variabel 1 : KOMITMEN PEMIMPIN (X1)  
Variabel 2 : STRUKTUR ORGANISASI (X2)  
Variabel 3 : PELIBATAN KARYAWAN (X3)  
Variabel 4 : IKLIM ORGANISASI (Z)  
Variabel 5 : KINERJA KARYAWAN (Y)

\*\* Halaman 1

\*\* TABEL DATA : Lila\_Tot

Kasus	V1	V2	V3	V4	V5	Kasus	V1	V2	V3	V4	V5	Kasus	V1	V2	V3	V4	V5
1	40	54	47	100	47	41	35	51	51	109	48	81	45	78	64	97	58
2	38	56	46	92	47	42	45	52	59	114	51	82	39	83	69	126	52
3	35	56	62	84	43	43	27	58	53	119	49	83	29	72	53	95	51
4	39	57	41	119	52	44	34	75	56	123	41	84	43	89	72	126	58
5	34	51	47	116	52	45	21	75	54	101	42	85	24	43	26	74	14
6	46	61	46	100	52	46	34	53	49	102	47	86	51	88	51	107	42
7	48	68	46	95	50	47	28	68	51	92	47	87	26	43	39	75	17
8	39	56	52	97	46	48	30	62	64	99	36	88	28	43	40	77	17
9	38	52	53	116	50	49	37	73	60	93	36	89	38	74	42	92	24
10	36	48	57	109	46	50	37	74	49	103	38	90	33	71	69	90	20
11	41	54	56	95	36	51	39	74	63	93	25	91	28	56	37	110	42
12	35	70	42	195	49	52	32	64	71	124	28	92	28	53	56	111	43
13	41	65	49	117	47	53	30	55	64	135	26	93	36	78	61	110	29
14	41	63	56	95	47	54	30	55	58	121	25	94	30	62	56	105	39
15	42	66	54	105	42	55	45	58	73	110	27	=====					
16	35	62	62	84	47	56	53	72	78	133	29						
17	31	60	48	94	48	57	33	51	59	78	19						
18	38	56	53	95	49	58	41	75	53	109	43						
19	34	56	44	94	41	59	37	55	64	102	25						
20	39	58	42	95	39	60	41	73	72	114	46						
21	28	86	45	124	57	61	41	64	63	111	36						
22	31	72	59	105	51	62	42	71	63	113	50						
23	55	67	66	114	54	63	40	59	51	85	37						
24	49	90	71	127	59	64	31	70	43	110	31						
25	37	80	54	121	55	65	27	62	60	80	20						
26	42	75	67	117	52	66	42	59	54	100	27						
27	27	84	69	122	56	67	40	58	63	93	32						
28	34	76	71	120	53	68	28	66	54	108	28						
29	35	67	71	109	49	69	30	53	63	114	38						
30	56	91	79	134	64	70	16	42	35	71	8						
31	40	56	42	94	45	71	54	76	81	136	39						
32	33	77	63	121	53	72	39	72	62	117	49						
33	43	60	56	117	48	73	41	67	53	121	58						
34	38	64	50	116	47	74	28	70	63	93	28						
35	37	66	59	123	47	75	32	76	58	92	39						
36	32	79	77	121	54	76	27	76	65	106	32						
37	37	66	58	122	48	77	42	73	61	92	24						
38	44	58	57	124	48	78	44	63	63	93	41						
39	43	79	62	85	42	79	41	68	64	95	43						
40	38	72	41	115	51	80	36	61	82	143	27						

\*\* Halaman i

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)  
 Modul : Analisis Butir (Items Analysis)  
 Program : Analisis Kesahihan Butir (Validity)  
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
 Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O  
 Nama Lembaga : A 3 2 1  
 A l a m a t : Surabaya

Nama Peneliti : LILA  
 Nama Lembaga : PASCASARJANA UNAIR  
 Tgl. Analisis : 09-05-2002  
 Nama Berkas : Lila\_X1

Nama Konstrak : KOMITMEN PEMIMPIN

Jumlah Butir Semula : 14  
 Jumlah Butir Gugur : 0  
 Jumlah Butir Sahih : 14

Jumlah Kasus Semula : 94  
 Jumlah Data Hilang : 0  
 Jumlah Kasus Jalan : 94

## \*\* RANGKUMAN ANALISIS KESAHIHAN BUTIR

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.405	0.307	0.001	sahih
2	0.636	0.557	0.000	sahih
3	0.732	0.678	0.000	sahih
4	0.728	0.673	0.000	sahih
5	0.724	0.668	0.000	sahih
6	0.589	0.516	0.000	sahih
7	0.779	0.726	0.000	sahih
8	0.625	0.544	0.000	sahih
9	0.723	0.675	0.000	sahih
10	0.712	0.659	0.000	sahih

(bersambung)

\*\* Halaman 2

(sambungan)

=====

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
11	0.509	0.377	0.000	sahih
12	0.772	0.728	0.000	sahih
13	0.741	0.692	0.000	sahih
14	0.786	0.745	0.000	sahih

=====





**LAMPIRAN 3**  
**ANALISIS KESAHIHAN BUTIR**



## \*\* Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)  
 Modul : Analisis Butir (Items Analysis)  
 Program : Analisis Kesahihan Butir (Validity)  
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
 Versi IBM/IV, Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O  
 Nama Lembaga : A 3 2 1  
 A l a m a t : Surabaya

=====  
 Nama Peneliti : lila  
 Nama Lembaga : PASCASARJANA UNAIR  
 Tgl. Analisis : 09-05-2002  
 Nama Berkas : Lila\_x2

Nama Konstrak : STRUKTUR ORGANISASI

Jumlah Butir Semula : 27  
 Jumlah Butir Gugur : 2  
 Jumlah Butir Sahih : 25

Jumlah Kasus Semula : 94  
 Jumlah Data Hilang : 0  
 Jumlah Kasus Jalan : 94

## \*\* RANGKUMAN ANALISIS KESAHIHAN BUTIR

=====  

Butir No.	r xy	r bt	ρ	Status
1	0.581	0.535	0.000	sahih
2	0.083	0.015	0.439	gugur
3	0.569	0.522	0.000	sahih
4	0.607	0.563	0.000	sahih
5	0.667	0.629	0.000	sahih
6	0.400	0.311	0.001	sahih
7	0.523	0.463	0.000	sahih
8	0.640	0.596	0.000	sahih
9	0.377	0.316	0.001	sahih
10	0.574	0.523	0.000	sahih

=====  
 (bersambung)

\*\* Halaman 2

(sambungan)

-----

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
11	0.546	0.468	0.000	sahih
12	0.497	0.447	0.000	sahih
13	0.444	0.383	0.000	sahih
14	0.427	0.361	0.000	sahih
15	0.409	0.323	0.001	sahih
16	0.712	0.660	0.000	sahih
17	0.478	0.421	0.000	sahih
18	0.398	0.324	0.001	sahih
19	0.515	0.459	0.000	sahih
20	0.564	0.514	0.000	sahih
21	0.616	0.570	0.000	sahih
22	0.531	0.497	0.000	sahih
23	0.493	0.433	0.000	sahih
24	0.158	0.066	0.268	gugur
25	0.697	0.660	0.000	sahih
26	0.705	0.669	0.000	sahih
27	0.485	0.434	0.000	sahih

-----

\*\* Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)  
 Modul : Analisis Butir (Items Analysis)  
 Program : Analisis Kesahihan Butir (Validity)  
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningasih  
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
 Versi 1B4/1X. Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O  
 Nama Lembaga : A 3 2 1  
 A l a m a t : Surabaya

Nama Peneliti : LILA  
 Nama Lembaga : PASCASARJANA UNAIR  
 Tgl. Analisis : 09-05-2002  
 Nama Berkas : Lila\_A3

Nama Konstrak : PELIBATAN KARYAWAN

Jumlah Butir Semula : 23  
 Jumlah Butir Gugur : 2  
 Jumlah Butir Sahih : 21

Jumlah Kasus Semula : 94  
 Jumlah Data Hilang : 0  
 Jumlah Kasus Jalan : 94

\*\* RANGKUMAN ANALISIS KESAHIHAN BUTIR

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.511	0.455	0.000	sahih
2	0.668	0.615	0.000	sahih
3	0.453	0.379	0.000	sahih
4	0.651	0.597	0.000	sahih
5	0.583	0.526	0.000	sahih
6	0.702	0.645	0.000	sahih
7	0.701	0.654	0.000	sahih
8	0.280	0.230	0.012	sahih
9	0.583	0.534	0.000	sahih
10	0.047	-0.357	0.297	gugur

(bersambung)

\*\* Halaman 2

(sambungan)

=====

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
11	0.534	0.482	0.000	sahih
12	0.034	-0.058	0.294	gugur
13	0.704	0.665	0.000	sahih
14	0.362	0.263	0.005	sahih
15	0.648	0.605	0.000	sahih
16	0.708	0.662	0.000	sahih
17	0.713	0.676	0.000	sahih
18	0.661	0.611	0.000	sahih
19	0.511	0.459	0.009	sahih
20	0.708	0.660	0.000	sahih
21	0.610	0.567	0.000	sahih
22	0.715	0.667	0.000	sahih
23	0.672	0.633	0.000	sahih

=====

## \*\* Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)  
 Modul : Analisis Butir (Items Analysis)  
 Program : Analisis Kesahihan Butir (Validity)  
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
 Versi IBM/IX, Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O  
 Nama Lembaga : A 3 2 1  
 A l a m a t : Surabaya

Nama Peneliti : LILA  
 Nama Lembaga : PASCASARJANA UNAIR  
 Tgl. Analisis : 09-05-2002  
 Nama Berkas : Lila\_Y

Nama Konstrak : KINERJA

Jumlah Butir Semula : 20  
 Jumlah Butir Gugur : 1  
 Jumlah Butir Sahih : 19

Jumlah Kasus Semula : 94  
 Jumlah Data Hilang : 0  
 Jumlah Kasus Jalan : 94

## \*\* RANGKUMAN ANALISIS KESAHIHAN BUTIR

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.737	0.696	0.000	sahih
2	0.615	0.562	0.000	sahih
3	0.590	0.536	0.000	sahih
4	0.653	0.600	0.000	sahih
5	0.764	0.718	0.000	sahih
6	0.616	0.553	0.000	sahih
7	0.575	0.521	0.000	sahih
8	0.702	0.636	0.000	sahih
9	0.766	0.730	0.000	sahih
10	0.756	0.718	0.000	sahih

(bersambung)

\*\* Halaman 2

(sambungan)

=====

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
11	0.729	0.686	0.000	sahih
12	0.584	0.531	0.000	sahih
13	0.586	0.533	0.000	sahih
14	0.436	0.366	0.000	sahih
15	0.233	0.155	0.066	gugur
16	0.511	0.440	0.000	sahih
17	0.547	0.470	0.000	sahih
18	0.431	0.356	0.000	sahih
19	0.552	0.485	0.000	sahih
20	0.451	0.380	0.000	sahih

=====



\*\* Halaman :

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)  
 Modul : Analisis Butir (Items Analysis)  
 Program : Analisis Kesahihan Butir (Validity)  
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
 Versi IBM/IN. Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O  
 Nama Lembaga : A 3 2 1  
 A l a m a t : Surabaya

=====

Nama Peneliti : LILA  
 Nama Lembaga : PASCASARJANA UNAIR  
 Tgl. Analisis : 08-05-2002  
 Nama Berkas : Lila\_Z

Nama Konstrak : IKLIM ORGANISASI

Jumlah Butir Semula : 40  
 Jumlah Butir Gugur : 3  
 Jumlah Butir Sahih : 37

Jumlah Kasus Semula : 94  
 Jumlah Data Hilang : 0  
 Jumlah Kasus Gaian : 94

\*\* RANGKUMAN ANALISIS KESAHIHAN BUTIR

=====

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.550	0.512	0.000	sahih
2	0.492	0.434	0.000	sahih
3	0.670	0.338	0.990	sahih
4	0.598	0.669	0.000	sahih
5	0.571	0.531	0.000	sahih
6	0.963	0.008	0.470	gugur
7	0.550	0.518	0.000	sahih
8	0.493	0.375	0.000	sahih
9	0.540	0.499	0.000	sahih
10	0.749	0.510	0.000	sahih

=====

(bersambung)



\*\* Halaman 2

(sambungan)

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
11	0.539	0.499	0.000	sahih
12	0.387	0.347	0.000	sahih
13	0.316	0.237	0.010	sahih
14	0.698	0.669	0.000	sahih
15	0.601	0.570	0.000	sahih
16	0.355	0.302	0.002	sahih
17	0.456	0.458	0.000	sahih
18	0.434	0.384	0.000	sahih
19	0.359	0.291	0.002	sahih
20	0.466	0.415	0.000	sahih
21	0.272	0.227	0.013	sahih
22	0.540	0.501	0.000	sahih
23	0.386	0.342	0.001	sahih
24	0.140	0.072	0.251	gugur
25	0.459	0.417	0.000	sahih
26	0.329	0.278	0.003	sahih
27	0.572	0.540	0.000	sahih
28	0.704	0.674	0.000	sahih
29	0.232	0.180	0.040	sahih
30	0.143	0.089	0.302	gugur
31	0.320	0.254	0.006	sahih
32	0.569	0.531	0.000	sahih
33	0.642	0.606	0.000	sahih
34	0.247	0.179	0.041	sahih
35	0.632	0.597	0.000	sahih
36	0.459	0.427	0.000	sahih
37	0.478	0.432	0.000	sahih
38	0.533	0.500	0.000	sahih
39	0.473	0.409	0.000	sahih
40	0.515	0.478	0.000	sahih

# LAMPIRAN 4

## UJI KEANDALAN



\*\* Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)  
 Modul : Analisis Butir  
 Program : Uji-Keandalan Teknik Hoyt  
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiingsih  
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
 Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O  
 Nama Lembaga : A 3 2 :  
 A l a m a t : Surabaya

=====  
 Nama Peneliti : LILA  
 Nama Lembaga : PASCASARJANA UNAIR  
 Tgl. Analisis : 09-05-2002  
 Nama Berkas : Lila\_X1

Jumlah Kasus Semula = 94  
 Jumlah Data Hilang = 0  
 Jumlah Kasus Jalur = 94

Nama Konstrak : KOMITMEN PEMIMPIN

Jumlah Butir Semula = 14  
 Jumlah Butir Sahih = 14

\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

=====  

Sumber	JK	db	RK
Subyek	377.836	92	4.063
Butir	19.933	13	--
Sisa	492.323	1009	0.487
-----			
Total	890.265	1015	--
-----			
$r_{tt} = 0.999$	$p = 0.000$	Anda:	

=====



\*\* Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)  
 Modul : Analisis Butir  
 Program : Uji-Keandalan Teknik Hoyt  
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
 Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O  
 Nama Lembaga : A 3 2 1  
 A l a m a t : Surabaya

=====

Nama Peneliti : lila  
 Nama Lembaga : PASCASARJANA UNAIR  
 Tgl. Analisis : 09-05-2002  
 Nama Berkas : Lila\_X2

Jumlah Kasus Semula = 94  
 Jumlah Data Hilang = 0  
 Jumlah Kasus Jalan = 94

Nama Konstrak : STRUKTUR ORGANISASI

Jumlah Butir Semula = 27  
 Jumlah Butir Sahih = 25

\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

=====

Sumber	JK	db	KK
Subyek	456.212	93	4.906
Butir	102.407	24	--
Sisa	1,177.192	2232	0.527
-----			
Total	1,735.812	2349	--
-----			

r tt = 0.892                      p = 0.009                      Andai

=====

\*\* Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)  
 Modul : Analisis Butir  
 Program : Uji-Keandalan Teknik Hoyt  
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
 Versi IBM/IN: Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O  
 Nama Lembaga : A 3 2 1  
 A l a m a t : Surabaya

=====

Nama Peneliti : LILA  
 Nama Lembaga : PASCASARJANA UNAIR  
 Tgl. Analisis : 09-05-2002  
 Nama Berkas : Lila\_X3

Jumlah Kasus Semula = 94  
 Jumlah Data Hilang = 0  
 Jumlah Kasus Jalan = 94

Nama Konstrak : PELIBATAN KARYAWAN

Jumlah Butir Semula = 23  
 Jumlah Butir Sahih = 21

\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

=====

Sumber	JK	db	RK
Subyek	475.500	93	5.113
Butir	59.197	20	--
Sisa	847.374	1860	0.456

=====

Total	1,382.071	1973	--
-------	-----------	------	----

=====

r tt = 0.911                       $\hat{p}$  = 0.000                      Andal

=====

## \*\* Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)  
 Modul : Analisis Butir  
 Program : Uji-Keandalan Teknik Hoyt  
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningasih  
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
 Versi IBM/IN: Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Penulis : E C H O  
 Nama Lembaga : A 3 2 1  
 Alamat : Surabaya

=====  
 Nama Peneliti : LILA  
 Nama Lembaga : PASCASARJANA UNAIR  
 Tgl. Analisis : 09-05-2002  
 Nama Berkas : Lila\_Z

Jumlah Kasus Semula = 94  
 Jumlah Data Hilang = 0  
 Jumlah Kasus Jalan = 94

Nama Konstrak : IKLIM ORGANISASI

Jumlah Butir Semula = 40  
 Jumlah Butir Sahih = 37

## \*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

=====  

Sumber	JK	db	RK
Subyek	568.457	93	6.112
Butir	156.297	36	--
Sisa	1.967.920	3348	0.588

=====

Total: 2.692.674 3477 --

=====

r = 0.904      p = 0.000      Andal

=====

\*\* Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)  
 Modul : Analisis Butir  
 Program : Uji-Keandalan Teknik Hoyt  
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningasih  
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
 Versi IBM/PC; Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O  
 Nama Lembaga : A 3 2 1  
 A l a m a U : Surabaya

Nama Peneliti : LILA  
 Nama Lembaga : PASCASARJANA UNAIR  
 Tgl. Analisis : 09-05-2002  
 Nama Berkas : Lila\_Y

Jumlah Kasus Semula = 94  
 Jumlah Data Hilang = 0  
 Jumlah Kasus Jalan = 94

Nama Konstrak : KINERJA

Jumlah Butir Semula = 20  
 Jumlah Butir Sahih = 18

\*\* TABEL RINGKUPAN ANALISIS

Sumber	JK	db	RK
Subyek	641.916	93	6.930
Butir	178.529	18	--
Sisa	1.095.997	1674	0.655
Total	1.916.243	1785	--
r tt = 0.905			p = 0.000
			Andal

## LAMPIRAN 5

## UJI ASUMSI





\*\* Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)  
Modul : Uji Asumsi / Prasyarat  
Program : Uji Normalitas Sebaran  
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
Versi IBM/IX; Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O  
Nama Lembaga : A 3 2 1  
A l a m a t : Surabaya  
=====

Nama Peneliti : LILA  
Nama Lembaga : PASCASARJANA UNAIR  
Tgl. Analisis : 09-09-2002  
Nama Berkas : LILA\_TOT  
Nama Dokumen : Normal2

Nama Variabel Terikat X1 : IKLIM ORGANISASI {Z}  
Nama Variabel Terikat X2 : KINERJA KARYAWAN {Y}

Variabel Terikat X1 = Variabel Nomor 4  
Variabel Terikat X2 = Variabel Nomor 5

Jumlah Kasus Semula : 94  
Jumlah Data Hilang : 0  
Jumlah Kasus Jalan : 94



\*\* Halaman 3

\*\* TABEL RANGKUMAN - VARIABEL X2

Klas	fo	fh	fo-fh	(fo-fh) <sup>2</sup>	$\frac{(fo-fh)^2}{fh}$
9	0	0.93	-0.93	0.87	0.93
8	2	3.53	-1.53	2.35	0.67
7	10	10.45	-0.45	0.21	0.02
6	30	19.93	10.07	101.45	5.09
5	18	24.31	-6.31	39.80	1.64
4	13	19.93	-6.93	48.00	2.41
3	14	10.45	3.55	12.58	1.20
2	6	3.53	2.47	6.08	1.72
1	1	0.93	0.07	0.00	0.01
Total	94	94.00	0.00	--	13.68

Kaidah :  $p > 0.050 \rightarrow$  sebarannya normal

Kai Kuadrat = 13.682      db = 8      p = 0.090  
Sebarannya : normal

\*\* KECOCOKAN KURVE : VARIABEL X2

Klas	fo	fh
9	0	1.00
8	2	4.00
7	10	10.00
6	30	20.00
5	18	24.00
4	13	20.00
3	14	10.00
2	6	4.00
1	1	1.00

Rerata = 39.840      S.B. = 11.450  
Kai Kuadrat = 13.682      p = 0.090

\*\* Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)  
Modul : Uji Asumsi  
Program : Uji Linieritas  
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O  
Nama Lembaga : A 3 2 1  
A l a m a t : Surabaya  
=====

Nama Peneliti : LILA  
Nama Lembaga : PASCASARJANA UNAIR  
Tgl. Analisis : 09-09-2002  
Nama Berkas : LILA\_TOT  
Nama Dokumen : Linier22

Nama Variabel Bebas X1 : KOMITMEN PEMIMPIN (X1)  
Nama Variabel Bebas X2 : STRUKTUR ORGANISASI (X2)  
Nama Variabel Bebas X3 : PELIBATAN KARYAWAN (X3)  
Nama Variabel Terikat Y : IKLIM ORGANISASI (Z)

Variabel Bebas X1 = Variabel Nomor : 1  
Variabel Bebas X2 = Variabel Nomor : 2  
Variabel Bebas X3 = Variabel Nomor : 3  
Variabel Terikat Y = Variabel Nomor : 4

Jumlah Kasus Semula : 94  
Jumlah Data Hilang : 0  
Jumlah Kasus Jalan : 94

\*\* Halaman 2

\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS LINIERITAS : X1 dengan X4

Sumber	Derajat	R <sup>2</sup>	db	Var	F	p
Regresi	Ke1	0.163	1	0.163	17.971	0.000
Residu		0.837	92	0.009	--	--
Regresi	Ke2	0.168	2	0.084	9.175	0.000
Beda	Ke2-Ke1	0.004	1	0.004	0.481	0.503
Residu		0.832	91	0.009	--	--

Korelasinya Linier

\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS LINIERITAS : X2 dengan X4

Sumber	Derajat	R <sup>2</sup>	db	Var	F	p
Regresi	Ke1	0.195	1	0.195	22.335	0.000
Residu		0.805	92	0.009	--	--
Regresi	Ke2	0.198	2	0.099	11.263	0.000
Beda	Ke2-Ke1	0.003	1	0.003	0.350	0.563
Residu		0.802	91	0.009	--	--

Korelasinya Linier

\*\* Halaman 3

\*\* TABEL RINGKUMAN ANALISIS LINIERITAS : X3 dengan X4

Sumber	Berajat	R <sup>2</sup>	db	Var	F	p
Regresi	Ke1	0.247	1	0.247	30.178	0.000
Residu		0.750	91	0.008	--	--
Regresi	Ke2	0.261	2	0.130	16.633	0.000
Beda	Ke2-Ke1	0.014	1	0.014	1.689	0.197
Residu		0.739	91	0.008	--	--

Korelasinya Linier



\*\* Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)  
Modul : Uji Asumsi/Prasyarat  
Program : Uji Multikolinieritas  
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O  
Nama Lembaga : A 3 2 1  
A l a m a t : Surabaya

=====  
Nama Peneliti : LILA  
Nama Lembaga : PASCASARJANA UNAIR  
Tgl. Analisis : 09-09-2002  
Nama Berkas : LILA\_TOT  
Nama Dokumen : Multi2

Nama Variabel Bebas X1 : KOMITMEN PEMIMPIN (X1)  
Nama Variabel Bebas X2 : STRUKTUR ORGANISASI (X2)  
Nama Variabel Bebas X3 : PELIBATAN KARYAWAN (X3)  
Nama Variabel Terikat Y : IKLIM ORGANISASI (Z)

Variabel Bebas X1 = Variabel Nomor : 1  
Variabel Bebas X2 = Variabel Nomor : 2  
Variabel Bebas X3 = Variabel Nomor : 3  
Variabel Terikat Y = Variabel Nomor : 4

Jumlah Kasus Semula : 94  
Jumlah Data Hilang : 0  
Jumlah Kasus Jalan : 94

\*\* Halaman 1

\*\* MATRIKS INTERKORELASI

```
=====
```

r	x1	x2	x3	y
x1	1.000	0.273	0.424	0.404
p	0.000	0.008	0.000	0.000
x2	0.273	1.000	0.476	0.442
p	0.008	0.000	0.000	0.000
x3	0.424	0.476	1.000	0.497
p	0.000	0.000	0.000	0.000
y	0.404	0.442	0.497	1.000
p	0.000	0.000	0.000	0.000

```
=====
```

p = dua-ekor.

Kaidah =  $r_{xx} \geq 0.800$ ;  $p \leq 0.010$ 

Tak ada X yang Kolinier

\*\* KOEFISIEN BETA DAN KORELASI PARSIAL

```
=====
```

X	Beta (b)	Korelasi Parsial	t	p
1	0.427831	0.232	2.258	0.025
2	0.333978	0.256	2.514	0.013
3	0.419495	0.281	2.782	0.007

```
=====
```

Korelasi R = 0.582

Koef. Det. ( $R^2$ ) = 0.339

Peluang Galat p = 0.000

Kaidah : 1) R sangat signifikan.

2) tak ada korelasi parsial yang signifikan.

Status : tidak kolinier



LAMPIRAN 6  
ANALISIS JALUR



\*\* Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)  
Modul : Analisis Regresi 6 (Pilihan)  
Program : Analisis Jalur (Path Analysis)  
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O  
Nama Lembaga : A 3 2 1  
A l a m a t : Surabaya

-----  
Nama Peneliti : LILA  
Nama Lembaga : PASCASARJANA UNAIR  
Tgl. Analisis : 09-09-2002  
Nama Berkas : LILA\_TOT  
Nama Dokumen : Path2

Nama Variabel X1 : KOMITMEN PEMIMPIN (X1)  
Nama Variabel X2 : STRUKTUR ORGANISASI (X2)  
Nama Variabel X3 : PELIBATAN KARYAWAN (X3)  
Nama Variabel X4 : IKLIM ORGANISASI (Z)  
Nama Variabel X5 : KINERJA KARYAWAN (Y)

Variabel X1 = Variabel Nomor : 1  
Variabel X2 = Variabel Nomor : 2  
Variabel X3 = Variabel Nomor : 3  
Variabel X4 = Variabel Nomor : 4  
Variabel X5 = Variabel Nomor : 5

Jumlah Kasus Semula : 94  
Jumlah Data Hilang : 0  
Jumlah Kasus Jalan : 94

\*\* Halaman 1

## \*\* MATRIKS INTERKORELASI

```

=====
r      x1      x2      x3      x4      x5
-----
x1     1,000   0,273   0,424   0,404   0,172
p      0,000   0,008   0,000   0,000   0,094

x2     0,273   1,000   0,476   0,442   0,291
p      0,008   0,000   0,000   0,000   0,005

x3     0,424   0,476   1,000   0,497   0,055
p      0,000   0,000   0,000   0,000   0,606

x4     0,404   0,442   0,497   1,000   0,450
p      0,000   0,000   0,000   0,000   0,000

x5     0,172   0,291   0,055   0,450   1,000
p      0,094   0,005   0,606   0,000   0,000
=====

```

p = dua ekor.

\*\* Halaman 1

## \*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS REGRESI

Regresi	Sumber	JK	db	RK	F	R <sup>2</sup>	p
1	Regresi	7.004	1	7.004	7.407	0.075	0.008
	Residu	86.996	92	0.946	--	--	--
	Total	94.000	93	--	--	--	--
2	Regresi	30.055	2	15.028	21.386	0.320	0.000
	Residu	63.945	91	0.703	--	--	--
	Total	94.000	93	--	--	--	--
3	Regresi	31.874	3	10.625	15.391	0.339	0.000
	Residu	62.126	90	0.690	--	--	--
	Total	94.000	93	--	--	--	--
4	Regresi	25.719	4	6.430	8.381	0.274	0.000
	Residu	68.281	89	0.767	--	--	--
	Total	94.000	93	--	--	--	--

\*\* Halaman 1

\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS JALUR

Regresi	Sbg. Var. Endogen Y	Sbg. Var. Eksogen X	Koef. r	Koef. Jalur	t	p	Efek Langsung	Efek Total	Efek Gabung
1	X2	X1	0.273	0.273	2.388	0.013	0.075	0.075	0.075
2	X3	X1	0.424	0.318	3.226	0.001	0.103	0.135	
		X2	0.476	0.389	3.809	0.000	0.151	0.185	0.320
3	X4	X1	0.404	0.215	2.197	0.029	0.046	0.087	
		X2	0.442	0.246	2.430	0.013	0.060	0.109	
		X3	0.497	0.289	2.670	0.008	0.084	0.144	0.339
4	X5	X1	0.172	0.046	0.450	0.658	0.002	0.007	
		X2	0.291	0.208	1.947	0.050	0.043	0.054	
		X3	0.055	-0.309	-2.704	0.008	0.095	0.015	
		X4	0.450	0.493	4.437	0.000	0.243	0.198	0.274

LAMPIRAN 7  
SURAT IJIN PENELITIAN



Nomor : 029/CIN/UMUM/08/02  
Lamp :  
Hal : Pelaksanaan penelitian tesis

15 Agustus 2002

Kepada Yth.  
Direktur Pascasarjana Universitas Airlangga  
Jl. Dharmawangsa Dalam Selatan  
Surabaya

Dengan hormat.  
Sehubungan dengan adanya pengajuan dari mahasiswa Universitas Airlangga Program Pascasarjana yang akan mengadakan penelitian guna keperluan penyusunan tesis atas nama

Nama : Lila Bismala  
NIM : 090013963 / M

Maka bersama ini kami beritahukan bahwa mahasiswa tersebut di atas telah melaksanakan penelitian pada.

Waktu : 15 Juli – 15 Agustus 2002  
Tempat : PT. Conitex Sonoco  
Jl. Jababeka XII Blok V 3-5 Cikarang Industrial Estate  
Cikarang – Bekasi

Demikian surat keterangan ini dibuat, semoga dapat digunakan seperhunya.

PT. Conitex Sonoco

  
**conitex sonoco**

Jonathan Setiawan, SE., MM



Certificate No. Q9031