

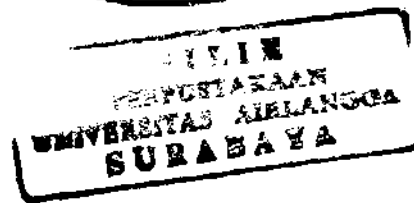
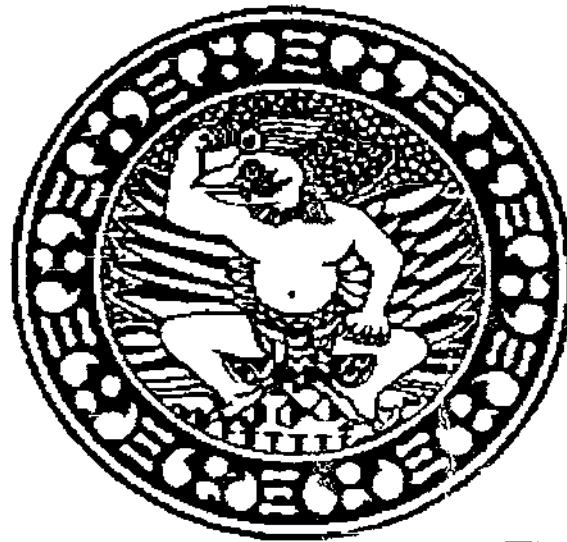
DEPT. MANAJEMEN ORGANISASI  
JOB SATISFACTION

TE 05/05

PWA  
P

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN  
(STUDI PADA PT "X" DI DRIYOREJO GRESIK)**

**TESIS**



**ARI PRASETYO**

**NIM : 099913422-M**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2003**

PERSONAL COLLECTION  
JOB SATISFACTION

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN  
(STUDI PADA PT "X" DI DRIYOREJO GRESIK)**

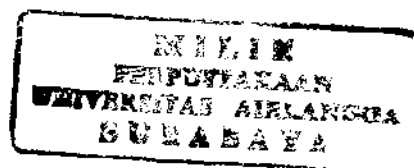
**TESIS**

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI PERSYARATAN  
MEMPEROLEH GELAR MAGISTER SAIN  
PADA JURUSAN ILMU MANAJEMEN**

**OLEH :**

**ARI PRASETYO**

**No. Pokok : 099913422-M**



**KEPADA  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2003**

## LEMBAR PENGESAHAN

**Tesis ini telah disetujui dan diuji**

**Tanggal .....**

Oleh

**Dosen Pembimbing**



**Dra. Hj. Siti Sulasmi, Psi., MSi.**

**Panitia Penguji TESIS**

KETUA : Drs. Ec. Achmadi, MS.

ANGGOTA : 1. Dra. Hj. Siti Sulasmi, Psi., MSi.

2. Dra. Ec. Nuri Herawati, MSi.

3. Dra. Ec. Dwi K. Ratmawati, M. Com.

4. Dra. Ec. Supraptani, MSi.



## KATA PENGANTAR

Dengan ucap untai kalimat puji syukur *Alhamdulillah rabbil 'alamiin* kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunianya, sehingga dapat tersusun tesis dengan judul Pengaruh Iklim terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan pada PT "X" di Gresik, sebagai salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Magister Sain pada Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis mengucapkan rasa terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah memberikan sumbangan pikiran, semangat, waktu dan segala bantuan dan dukungannya, kepada :

- Segenap pimpinan tingkat Universitas Airlangga atas diberi kesempatan pada penulis untuk melaksanakan studi.
- Segenap pimpinan pada program Pasca Sarjana Universitas Airlangga, sehingga penulis dapat mengikuti studi dengan baik.
- Direksi dan seluruh staf dan karyawan PT "X" yang telah meluangkan waktu sehingga segala kebutuhan penulis dalam penulisan tesis ini dapat disusun dengan baik.
- Ibu Dra. Hj. Siti Sulasmi, Psi MSi. Sebagai Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu dan sumbang pikiran dalam membimbing, mengarahkan penulis dalam menyusun tesis ini hingga selesai.
- Ibunda Sumirah dan Ayahanda Imam Sudjono tercinta atas segenap tenaga memberikan dukungan dan dorongan semangat yang tiada henti hingga dapat terselesaikan studi dengan baik.
- Bapak Rahardjo dan Ibu Sumariyah yang membantu dalam banyak hal sehingga penulis dapat menjalani dan menyelesaikan studi.
- Istriku, Dina Andjarsari S.H., ananda Muhammad Ihzario Ibrahim Akbar yang telah memberi kesempatan, dorongan dan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan studi hingga penyusunan tesis selesai.
- Adik-adikku Angky dan Ria yang dukungannya menjadikan studi lebih-lancar.

- Teman-teman, Nafik, Pak Setyo, mBak Santi, Siwi, Dyah, Atiek, Fajar, Pak Ketut, Sanaji dan lainnya yang penulis tidak dapat sebutkan satu persatu yang telah memberikan dukungan selama ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, dengan segala keterbatasan yang ada semoga dapat memberi manfaat kepada semua pihak yang memerlukannya.

Penulis





Untuk,  
Ayahanda tercinta (alm.) Imam Sudjono

## ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dengan mengambil obyek penelitian pada karyawan produksi pada PT. "X" di Gresik. Iklim organisasi diukur melalui persepsi karyawan terhadap 9 dimensi : struktur (X1), tanggung jawab (X2), imbalan (X3), risiko (X4), kehangatan (X5), dukungan (X6), standar (X7), konflik (X8), identitas (X9) seperti yang dikemukakan oleh Lidwin dan Stringer. Kepuasan kerja (Y1) diukur melalui 9 item kuesioner dan kinerja (Y2) diukur melalui 10 item kuesioner. Masing-masing item diukur dengan skala interval pada rentang 1 sampai 5.

Untuk menguji hipotesis yang diajukan digunakan teknik analisis statistik multivariat korelasi kanonik. Diambil 150 sampel yang ditarik secara *simple random sampling*.

Berdasarkan uji multivariat (uji bersama),  $F_{hitung}$  signifikan pada  $p=0,0001 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak, yang berarti iklim organisasi yang terdiri dari 9 dimensi terbukti berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT. "X". Dari fungsi kanonik yang diinterpretasi (fungsi kanonik 1), diketahui bahwa iklim organisasi berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, yaitu 88,31%. Berdasarkan *square canonical loading* ( $Li^2$ ) pada fungsi kanonik set variabel bebas, disimpulkan bahwa dimensi imbalan, identitas, tanggung jawab, dukungan, konflik, dan struktur memiliki pengaruh yang besar terhadap iklim organisasi pada PT. "X", yaitu masing-masing 87,14%, 83,43%, 76,62%, 76,34%, 63,98%, dan 63,41%, sedang pada set variabel terikat, kepuasan kerja dan kinerja karyawan masing-masing berpengaruh besar terhadap *outcome*, yaitu 98,62% dan 73,77%. Berdasarkan *canonical cross-loading*, disimpulkan 9 dimensi iklim organisasi secara langsung memiliki pengaruh yang tinggi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan yaitu masing-masing 87,09% dan 65,16%. Pada analisis *canonical loading* dan *canonical cross-loading* diketahui bahwa dimensi imbalan berpengaruh terbesar terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT. "X" di Gresik.



## ABSTRACT

This study proposed to know the influence of organization climate to work satisfaction and employee performance, with taking the object is production employee in PT "X" at Gresik. Organization Climate measured through employee perception on 9 dimensions : structure (X1), responsibility (X2), reward (X3), risk (X4), comfort (X5), support (X6), standard (X7), conflict (X8), and the last is identity (X9) like suggested by Lidwin and Stringer. Work satisfaction (Y1) measured by means of 9 items questioner and performance (Y2) was 10 items questioner. Each item was measured by interval scale in range about 1 to 5.

To examine the hypothesis which proposed, this study used technique of analysis statistics is multivariate canonical correlation. In addition, this study is applied 150 samples which taking is simple random sampling.

Based on multivariate test (collective test),  $F_{Account}$  is significant at  $p = 0.0001 < 0.05$ , with that result the  $H_0$  is refused (failed), its mean organization climate which consist of 9 dimensions is significant influence to work satisfaction and employee performance in PT "X". From interpretation canonic function found that organization climate have significant percentage on work satisfaction and employee performance is 88.31%. According to square canonical loading ( $Li^2$ ) on canonical function in set of independence variable was concluded that dimensions of reward, identity, responsibility, support, and structure have significant percentage on organization climate in PT "X", which are 87.14%, 83.43%, 76.62%, 76.34%, 63.98%, and 73.33% based on canonical cross loading, was concluded that 9 dimensions of organization climate have high influence on work satisfaction and employee performance are 87.09% and 65.16%. Analysis on canonical loading and canonical cross loading found shown that dimension of reward have a most significant on work satisfaction and employee performances of PT "X" at Gresik.

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
UCAPAN TERIMA KASIII .....	iii
ABSTRAKSI .....	iv
ABSTRACT .....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL .....	vii
DAFTAR GAMBAR .....	viii
DAFTAR LAMPIRAN .....	ix
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan penelitian .....	9
1.4. Manfaat Penelitian .....	9
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....	11
2.1. Penelitian Terdahulu .....	11
2.2. Landasan Teori .....	13
2.2.1. Iklim Organisasi .....	13
2.2.1.1. Pendekatan dalam Studi Iklim Organisasi .....	15
2.2.1.2. Dimensi Iklim Organisasi .....	17
2.2.1.2.1. Struktur .....	17
2.2.1.2.2. Tanggung Jawab .....	19
2.2.1.2.3. Imbalan .....	21
2.2.1.2.4. Risiko .....	22
2.2.1.2.5. Kehangatan .....	22
2.2.1.2.6. Dukungan .....	23
2.2.1.2.7. Standar .....	23
2.2.1.2.8. Konflik .....	23

2.2.1.2.9. Identitas .....	24
2.2.2. Kepuasan Kerja .....	25
2.2.2.1. Fungsi Kepuasan Kerja .....	26
2.2.2.2. Respon Karyawan terhadap Ketidakpuasan .....	29
2.2.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan .....	31
2.2.2.4. Pengukuran kepuasan kerja .....	32
2.2.3. Kinerja .....	34
2.2.4. Hubungan Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan .....	36
<b>BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS .....</b>	<b>40</b>
3.1. Kerangka Konseptual .....	40
3.2. Hipotesis .....	44
<b>BAB 4 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>45</b>
4.1. Identifikasi Variabel .....	45
4.2. Definisi Operasional Variabel .....	45
4.3. Jenis dan Sumber Data .....	49
4.4. Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel .....	49
4.5. Prosedur Pengumpulan Data .....	50
4.6. Teknik Analisis .....	50
<b>BAB 5 HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS .....</b>	<b>58</b>
5.1. Gambaran Umum Perusahaan .....	58
5.1.1. Sejarah Perusahaan .....	58
5.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan .....	59
5.1.3. Personalia Perusahaan .....	64
5.1.4. Proses Produksi .....	68
5.1.5. Pemasaran .....	70
5.2. Deskripsi Data .....	71
5.2.1. Sampel Penelitian .....	71
5.2.2. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	73
5.2.2.1. Uji Validitas Data .....	73

5.2.2.2. Uji Reliabilitas .....	76
5.2.3. Deskripsi Variabel Penelitian .....	77
5.2.3.1. Persepsi Karyawan terhadap Iklim Organisasi	
PT Emdeki Utama .....	77
5.2.3.2. Kepuasan Kerja Karyawan .....	79
5.2.3.3. Kinerja Karyawan .....	80
5.3. Analisis Model dan Pembuktian Hipotesis .....	81
5.3.1. Korelasi antar Variabel Bebas dan Korelasi antar Variabel	
Terikat .....	82
5.3.2. Analisis Korelasi Kanonik .....	84
5.3.3. Uji Hipotesis .....	89
5.3.4. Koefisien Kanonik .....	91
5.3.5. <i>Canonical Loading</i> dan <i>Cross Loading</i> .....	93
5.3.6. Analisis Sensitivitas Model .....	97
BAB 6 PEMBAHASAN .....	100
BAB 7 SIMPULAN DAN SARAN .....	105
7.1. Simpulan .....	105
7.2. Saran-saran .....	107
DAFTAR PUSTAKA .....	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 5.1. Personalia PT Emdeki Utama Menurut Bagian dan Jabatan (Tahun 2002) .....	64
Tabel 5.2. Personalia PT Emdeki Utama Menurut Bagian dan Tingkat Pendidikan (Tahun 2002) .....	64
Tabel 5.3. Target dan Realisasi Produksi Karbit Tahun 2002 .....	69
Tabel 5.4. Populasi dan Distribusi Sampel .....	72
Tabel 5.5. Karakteristik Sampel .....	72
Tabel 5.6. Hasil Uji Validitas Variabel Iklim Organisasi .....	74
Tabel 5.7. Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan .....	75
Tabel 5.8. Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner .....	76
Tabel 5.9. Ikhtisar Persepsi Karyawan Terhadap Iklim Organisasi PT Emdeki Utama .....	78
Tabel 5.10. Ikhtisar Kepuasan Kerja .....	79
Tabel 5.11. Ikhtisar Kinerja Karyawan .....	80
Tabel 5.12. Korelasi antar Variabel Bebas .....	82
Tabel 5.13. Ikhtisar Hasil Korelasi Kanonik .....	86
Tabel 5.14. <i>Canonical Redundancy Analysis</i> .....	87
Tabel 5.15. Ikhtisar Uji Hipotesis .....	89
Tabel 5.16. Koefisien Kanonik .....	92
Tabel 5.17. <i>Canonical Loading Set Variabel Bebas Iklim Organisasi</i> .....	93
Tabel 5.18. <i>Canonical Loading Variabel Terikat Outcome</i> .....	94
Tabel 5.19. Korelasi antara Variabel Bebas dengan Fungsi Kanonik Variabel Terikat .....	95
Tabel 5.20. Korelasi antara Variabel Terikat dengan Fungsi Kanonik Variabel Bebas Iklim Organisasi .....	96
Tabel 5.21. Analisis Sensitivitas .....	98

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja .....	29
Gambar 2.2. Hubungan Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan	37
Gambar 2.3. Hubungan antara Iklim Organisasi, Faktor Struktural, Praktek Organisasi, dan <i>Outcome (Performance dan Satisfaction)</i> .....	37
Gambar 2.4. Garis hubungan antara prestasi-kepuasan-upaya .....	38
Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian .....	43
Gambar 4.1. Canonical Correlation Decision Process .....	52
Gambar 5.1. Bagan Struktur Organisasi PT Emdeki Utama .....	60
Gambar 5.2. <i>Scatter Graph</i> antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja .....	83



## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1: Daftar Kuesioner
- Lampiran 2: Tabulasi Data
- Lampiran 3: Statistik Deskriptif
- Lampiran 4: Uji Validitas
- Lampiran 5: Uji Reliabilitas
- Lampiran 6: Input Data *Canonical Correlation*
- Lampiran 7: Output *Canonical Correlation*
- Lampiran 8: Analisis Sentivitas Model



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Suatu paradigma manajemen sumber daya manusia yang relevan dengan perkembangan organisasi dan masyarakat dewasa ini adalah pemahaman bahwa sumber daya manusia bukan sekedar sebagai faktor produksi semata, yang disamakan dengan faktor produksi lainnya. Sumber daya manusia memiliki perbedaan yang khas dibanding dengan faktor-faktor produksi lainnya, karena pada hakekatnya manusia memiliki martabat yang paling tinggi dibanding dengan apapun di alam semesta ini. Oleh sebab itu manusia ingin dihormati sesuai dengan harkat dan martabatnya dan seyogyanya mendapatkan perlakuan yang demikian.

Suatu pekerjaan sesederhana apapun, akan memberikan hak kepada orang yang melakukannya untuk menerima penghormatan dan pengakuan selayaknya atas aspirasi dan kemampuan kerjanya (Davis dan Newstrom, 1989:11). Konsep ini merupakan salah satu landasan bagi organisasi untuk tidak memandang manusia (karyawan) sebagai alat produksi semata, yang dipersamakan dengan benda mati, seperti mesin-mesin.

Perusahaan sebagai organisasi bisnis merupakan sistem sosial. Artinya sebagai sistem sosial, di dalam perusahaan terjalin interaksi timbal balik antar anggotanya yang terpola dan dinamis (Davis dan Newstrom, 1989:42). Interaksi timbal balik antar anggota perusahaan tersebut dapat dikelompokkan antara dua pihak, yaitu pihak manajemen (majikan) dan pihak karyawan. Interaksi timbal





balik tersebut hanya akan berhasil mencapai tujuan, jika dilandasi oleh prinsip kepentingan bersama. Prinsip kepentingan bersama mengandung pemenuhan kondisi keseimbangan pencapaian kepentingan dan keadilan. Berkaitan dengan pemikiran tersebut peran manajemen sumber daya manusia sangat penting sebagai mediator untuk mencapai terwujudnya kepentingan organisasi (perusahaan) dan karyawannya. Praktek manajemen sumber daya manusia, diharapkan dapat mempertemukan kedua kepentingan tersebut.

Ketimpangan hubungan antara perusahaan dengan karyawan masih sering dijumpai, dan pada umumnya berpotensi memunculkan konflik yang bersifat disfungsional. Berbagai kasus perselisihan antara manajemen dengan karyawan, yang berujung pada pemogokan, merupakan bukti adanya konflik antara kedua belah pihak. Adanya konflik ini pada umumnya disebabkan oleh ketidakpuasan karyawan seperti kurang pantasnya imbalan (upah), perlakuan kurang hormat dan adil, keamanan kerja dan lainnya.

Posisi dan peran manajemen sumber daya manusia menjadi semakin penting untuk menciptakan hubungan yang selaras antara kepentingan organisasi dengan kepentingan karyawan, melalui kebijakan dan praktek-praktek personalia. Pencapaian keserasian kepentingan antara organisasi dan karyawan, dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia sendiri, tergantung dari bagaimana organisasi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan.

Pandangan tentang keselarasan hubungan antara manajemen dengan karyawan tersebut, bukanlah suatu ide yang utopis, melainkan merupakan persyaratan yang harus ada agar tujuan perusahaan dan tujuan karyawan dapat

tercapai, serta sebagai landasan perusahaan untuk dapat hidup dalam jangka panjang. Meskipun para pekerja di Indonesia dewasa ini masih berkuat pada upaya pemenuhan kebutuhan fisiologis, bukan berarti bahwa kebutuhan psikologis karyawan dapat diabaikan. Davis dan Newstrom (1989:44), menyatakan bahwa ketika seorang karyawan bergabung dengan perusahaan, terbentuk perjanjian psikologis dan perjanjian ekonomis antara perusahaan dengan karyawan. Perjanjian psikologis sering tidak dibuat secara formal, namun kedua belah pihak menyadari keberadaannya sebagai pelengkap perjanjian ekonomis (gaji, upah). Perjanjian psikologis menetapkan syarat keterlibatan psikologis masing-masing karyawan dengan sistem yang ada di perusahaan. Karyawan setuju mencurahkan tenaga dan loyalitasnya pada kadar tertentu, tetapi sebaliknya yang dituntut bukan hanya imbalan ekonomis, melainkan juga terpenuhinya kebutuhan rasa aman, perlakuan yang wajar, hubungan yang baik dengan sesama karyawan, dan dukungan untuk mencapai harapannya. Menurut Davis dan Newstrom (1989:44), konsekuensi dari pelaksanaan perjanjian tersebut adalah:

1. Bagi karyawan, apabila harapan terpenuhi, maka karyawan memiliki kepuasan kerja tinggi, prestasi tinggi, dan tetap bertahan dalam perusahaan, sebaliknya jika harapan tidak terpenuhi, maka kepuasan kerja rendah, prestasi rendah, dan mungkin mengundurkan diri.
2. Bagi perusahaan, jika harapan terpenuhi, maka karyawan dipertahankan dan mungkin dipromosikan, sebaliknya jika harapan tidak terpenuhi, maka dilakukan perbaikan, pendisiplinan, dan mungkin memberhentikan karyawan.

Upaya manajemen dalam memenuhi kebutuhan fisiologis dan psikologis

karyawan, merupakan bentuk penciptaan lingkungan kerja bagi karyawannya. Hal ini juga dapat diartikan sebagai perlakuan perusahaan terhadap karyawannya. Perlakuan terhadap karyawan yang baik dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan (*favorable*) yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang baik, jika diakumulasikan secara keseluruhan, maka kinerja perusahaan juga akan semakin baik.

Bagaimana menjelaskan deskripsi hubungan antara manajemen dengan karyawan (*industrial relationship*) adalah dengan memahami iklim organisasi yang terjadi di perusahaan. Iklim organisasi ini secara singkat dapat dikatakan sebagai persepsi karyawan atas perlakuan organisasi terhadap diri karyawan.

Menurut Cherington (1990:578), konsep iklim organisasi pertama kali dikembangkan oleh Litwin dan Stringer pada tahun 1968. Litwin dan Stringer menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan serangkaian alat-alat yang dapat diukur dari lingkungan kerja yang diterima secara langsung maupun tidak langsung oleh orang-orang yang bekerja di lingkungan tersebut. Menurut Litwin dan Stringer (Cherington, 1990:579), iklim organisasi dijabarkan / diukur melalui 9 dimensi organisasi, yaitu *structure, responsibility, reward, risk, warm, support, standard, conflict, dan identity*.

Konsep iklim organisasi terus mengalami perkembangan. Day dan Bedeian (1991:593), melakukan analisis faktor terhadap item-item kuesioner iklim organisasi dari Litwin dan Stringer (LSOCQ), dan menghasilkan 7 dimensi, yaitu *structure, responsibility, warmth-support, reward, pressure-standard, risk, dan accommodation*.

Menurut Handoko (1994:194), pelaksanaan fungsi personalia akan membentuk iklim organisasi, yang menentukan lingkungan kerja yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi orang-orang dalam organisasi, dan selanjutnya mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja ini sangat penting bagi perusahaan, sebab menjadi faktor pendukung tercapainya tujuan perusahaan melalui peningkatan semangat kerja dan loyalitas karyawan.

Selanjutnya, Jeanning (2002) menyatakan bahwa dalam pengembangan iklim yang baik ditempat kerja adalah bagaimana dalam suatu organisasi tercipta suasana yang *welcoming, valuing, dan respecting*.

Iklim organisasi, oleh karyawan dinilai melalui persepsinya. Hasil penilaian karyawan terhadap iklim organisasi tersebut mencerminkan perlakuan organisasi terhadap dirinya, yang mempengaruhi sikap dan perilaku tertentu pada diri karyawan. Wujud sikap adalah kepuasan kerja dan wujud perilaku adalah kinerja.

Menurut Cherington (1990:579) kepuasan kerja dan kinerja karyawan dipengaruhi oleh iklim organisasi dan faktor-faktor struktural, melalui variabel antara praktek-praktek organisasi. Kepuasan kerja dan kinerja merupakan hasil (*outcome*) dari interaksi antara manajemen dengan karyawan. Praktek-praktek organisasi tersebut lebih spesifik merupakan praktek-praktek personalia, yang ditujukan baik langsung ataupun tidak langsung kepada karyawan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Toulson dan Smith (1994:459) menggunakan tiga variabel dalam melihat

praktek-praktek organisasi, yaitu (1) partisipasi karyawan, (2) proaktif dari manajemen, dan (3) gaya manajemen. Akan tetapi jika dilihat dari fungsi manajemen sumber daya manusia, praktek-praktek tersebut meliputi pelaksanaan semua fungsi manajemen sumber daya manusia yang meliputi pelatihan dan pengembangan, sistem kompensasi, juga pemeliharaan karyawan.

Iklim organisasi dan faktor struktural masing-masing berhubungan secara timbal balik dengan praktek organisasi. Cherington (1990:579), menyebutkan faktor struktural sebagai budaya organisasi. Hubungan timbal balik menunjukkan bahwa iklim organisasi dan faktor struktural mempengaruhi praktek organisasi, dan selanjutnya praktek organisasi mempengaruhi iklim dan budaya organisasi.

Menurut Desphande dan Webster (1989:3), budaya organisasi adalah *"shared values and beliefs that give organization members meaning and provide them with the rules for behaviors in organization"*. Secara singkat Desphande dan Webster membedakan budaya dan iklim, sebagai berikut: *"climate is what happen around here, while culture is why things happen the way they do."* Berdasarkan pengertian tersebut tampak bahwa iklim organisasi dilandasi oleh nilai-nilai dan kepercayaan yang berlaku pada organisasi yang bersangkutan atau dengan kata lain iklim organisasi dilandasi oleh budaya organisasi yang dianut.

Keterkaitan iklim dengan praktek organisasi dijelaskan oleh Poole yang dikutip oleh Cherington (1990:579) adalah sebagai berikut: *"Organizational climate arise from and is sustained by organizational practices that are systemized and customary activities deemed important by the organization and it members."* Berdasarkan pendapat ini tersebut, dapat diartikan bahwa iklim muncul dari praktek organisasi. Adapun praktek organisasi adalah aktivitas-

aktivitas yang dianggap penting oleh organisasi dan anggotanya yang disusun secara sistematis dan dibiasakan (*customary*). Makna disusun secara sistematis adalah bahwa aktivitas-aktivitas tersebut telah ditentukan standarnya dan diformalkan. Oleh karena itu dalam pengukuran iklim organisasi terkandung di dalamnya makna aktivitas-aktivitas yang distandarkan dan diformalkan (praktek organisasi) serta aktivitas-aktivitas yang tidak distandarkan dan diformalkan, diantaranya aspek hubungan manusia antar karyawan.

Hubungan timbal balik antara praktek organisasi dengan iklim dapat dijelaskan bahwa praktek mempengaruhi iklim dan selanjutnya iklim mempengaruhi praktek organisasi. Iklim mempengaruhi praktek organisasi dapat terjadi karena adanya mekanisme interaksi timbal balik antara manajemen sebagai subyek praktek dengan karyawan sebagai obyek. Kalner (1998) menyatakan : "*Climate is created at every level of management or supervision and indeed can be created within a team as well*". Selanjutnya, respon karyawan terhadap praktek organisasi, akan mempengaruhi perubahan pada praktek organisasi. Hubungan timbal balik tersebut terus berlangsung selama organisasi beroperasi.

Dari penjelasan tersebut dapat diajukan preposisi bahwa iklim organisasi dan budaya organisasi mempengaruhi hasil akhir (*outcome*), yaitu kepuasan dan kinerja, melalui variabel antara (*moderate variable*) praktek organisasi. Adanya mekanisme interaksi timbal balik antara manajemen dengan karyawan, maka praktek organisasi akan mempengaruhi iklim dan budaya organisasi. Akan tetapi budaya organisasi bersifat lebih konstan dibanding iklim, karena budaya menyangkut nilai dan kepercayaan. Oleh karena itu perubahan yang dinamis akan terjadi pada hubungan timbal balik antara iklim dan praktek organisasi. Sementara

itu pada iklim organisasi, di dalamnya terkandung aktivitas yang distandarkan dan diformalkan (praktek organisasi), sehingga hubungan antara praktek organisasi dengan hasil (kepuasan dan kinerja) dapat diwakili oleh hubungan antara iklim organisasi dengan kepuasan dan kinerja.

Kepuasan dengan kinerja karyawan, juga memiliki keterkaitan. Menurut Davis dan Newstrom (1989:107) prestasi yang tinggi turut menyumbangkan kepuasan kerja yang tinggi. Urutannya adalah prestasi yang lebih baik secara khas menimbulkan imbalan ekonomis dan psikologis yang lebih tinggi. Apabila imbalan itu dipandang pantas atau adil, maka kepuasan akan cenderung tinggi sebab mereka menilai mendapat imbalan yang sesuai dengan prestasinya. Sebaliknya apabila imbalan dinilai tidak sesuai, maka akan muncul ketidakpuasan. Dalam hal apapun tingkat kepuasan karyawan akan menimbulkan tingkat keikatan lebih besar atau bahkan lebih kecil yang kemudian mempengaruhi upaya dan akhirnya mempengaruhi prestasi. Akibatnya adalah adanya hubungan yang terus menerus dan tak terputus antara prestasi-kepuasan-upaya.

Penelitian ini dibatasi pada upaya untuk mengkaji hubungan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dimensi iklim organisasi yang dikaji meliputi sembilan dimensi, yaitu struktur, tanggung jawab, imbalan, risiko, kehangatan, dukungan, standar, konflik, dan identitas, seperti yang dimuat oleh Toulson dan Smith (1994:457). Obyek penelitian adalah karyawan operasional pada PT "X" di Driyorejo Gresik, sebuah perusahaan swasta nasional yang memproduksi karbit. Karyawan operasional atau karyawan biasa adalah karyawan yang tidak memiliki kewenangan manajerial dan tidak memiliki

bawahan (*subordinate*). Untuk meningkatkan pemahamannya terhadap sikap dan perilaku karyawan sebagai upaya konsolidasi intern organisasi dalam upaya memperkuat landasan daya saing, perlu dikaji pelaksanaan fungsi sumber daya manusia dengan melihat hubungan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang, maka masalah yang akan diteliti adalah “Apakah dimensi-dimensi iklim organisasi yang terdiri dari struktur, tanggung jawab, imbalan, risiko, kehangatan, dukungan, standar, konflik, dan identitas memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT “X” di Driyorejo Gresik?”

### **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Tujuan umum penelitian adalah menguji hubungan dimensi-dimensi iklim organisasi struktur, tanggung jawab, imbalan, risiko, kehangatan, dukungan, standar, konflik, dan identitas dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
2. Tujuan khusus penelitian adalah menguji hubungan dimensi-dimensi iklim organisasi struktur, tanggung jawab, imbalan, risiko, kehangatan, dukungan, standar, konflik, dan identitas dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan operasional di PT “X” di Driyorejo Gresik.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian adalah:



1. Memberi masukan bagi perusahaan mengenai penilaian karyawan terhadap iklim organisasi dan hubungannya terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, yang selanjutnya dapat digunakan untuk memperbaiki pengelolaan sumber daya manusia perusahaan dalam upaya meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan dan pada akhirnya kinerja perusahaan.
2. Memberikan sumbangan bagi khasanah ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia tentang tentang hubungan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.



## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

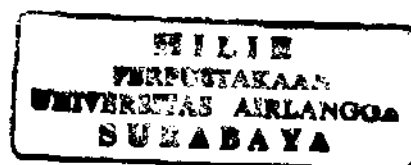
#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai iklim organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan telah banyak dilakukan. Pada artikelnya yang berjudul *Organization Climate* yang dimuat di *Leadership and Organizational Journal*, Al-Shammari (1992:30) menyarikan beberapa penelitian iklim organisasi yang dihubungkan dengan kepuasan kerja dan kinerja, serta hubungan kepuasan kerja dengan kinerja. Penelitian terdahulu yang disampaikan diantaranya dilakukan oleh Litwin dan Stringer pada tahun 1968, serta Frindlander dan Margulies pada tahun 1968. Litwin dan Stringer menemukan bahwa pada tingkat iklim organisasi yang berbeda akan menyumbangkan tingkat kepuasan karyawan yang berbeda. Pada penelitian yang dilakukan Frindlander dan Margulies melaporkan bahwa individu dengan nilai kerja yang berbeda lebih puas dalam berbagai tipe iklim organisasi, dan kepuasan masing-masing individu dengan aspek-aspek yang berbeda dalam pekerjaan mereka tergantung pada komponen-komponen iklim tertentu.

Penelitian lain oleh La Follete dan Sims (Toulson dan Smith, 1994:455) pada karyawan lembaga kesehatan (*medical center*), menyimpulkan bahwa hubungan antara iklim organisasi dan kinerja secara signifikan berbeda dengan hubungan antar kepuasan kerja dan kinerja. Teknik analisis yang digunakan adalah korelasi *Pearson (product moment)*.

Toulson dan Smith (1994) meneliti hubungan praktek-praktek personalia dengan iklim organisasi terhadap 2.111 karyawan (sampel) pada 40 perusahaan yang berbeda di Selandia Baru, dengan unit analisis organisasi. Toulson dan Smith menempatkan iklim organisasi sebagai variabel terikat, sedangkan praktek personalia sebagai variabel bebas, yang diukur dengan tiga variabel, yaitu partisipasi karyawan, proaktif dari manajemen, dan gaya manajemen. Toulson dan Smith (1994) menggunakan instrumen LSOCQ (*Litwin and Stringer Organizational Climate Questioner*) untuk mengukur iklim organisasi. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dengan partisipasi karyawan dan proaktif manajemen, namun terdapat hubungan yang moderat antara iklim organisasi dengan gaya manajemen.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu pertama terletak pada variabel yang menjadi dampak dari iklim organisasi. Frindlander dan Margulies (Al-Shammari, 1992:30) hanya memandang dampak iklim organisasi pada kepuasan kerja saja, sedangkan La Follete dan Sims ((Toulson dan Smith, 1994:455) melihat dampak iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara terpisah. Adapun penelitian ini melihat dampak iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan sebagai satu kesatuan yang saling berkaitan. Teori yang melandasi adalah kepuasan dan kinerja merupakan hasil (*outcome*) atau konsekuensi dari berlakunya iklim organisasi tertentu. Didukung pula oleh pendapat Davis dan Newstrom (1989:107) bahwa antara kepuasan kerja dengan kinerja saling mempengaruhi (hubungan timbal balik). Hal ini akan berimplikasi pada teknik analisis yang digunakan. Adapun perbedaannya dengan



penelitian Toulson dan Smith (1994), disamping variabel praktek organisasi diwakili oleh iklim organisasi, juga unit analisis yang digunakan. Penelitian tesis ini menggunakan unit analisis individu (karyawan), sedangkan penelitian Toulson dan Smith (1994) menggunakan unit analisis organisasi.

## 2.2. Landasan Teori

### 2.2.1. Iklim Organisasi

Iklim organisasi memiliki banyak definisi. Definisi pertama dikemukakan oleh Forehand and Gilmer pada tahun 1964, yang menyatakan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang bertahan dalam jangka waktu lama (Toulson dan Smith, 1994:455). Pada tulisan Litwin dan Stringer, seperti dikutip Toulson dan Smith (1994:457) mendefinisikan iklim organisasi sebagai serangkaian alat-alat yang dapat diukur dari lingkungan kerja yang diterima secara langsung maupun tidak langsung oleh orang-orang yang hidup dan bekerja di lingkungan tersebut serta dapat mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka. Davis dan Newstrom (1989:25) memandang iklim organisasi sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi.

Wijnbeek et., al. (2001) menyatakan : *“Organization climate is seen as the perceptions of the employees about the action of management, perceptions of communication pattern, dominant motivational styles, policies, procedures and practices which motivate or demotivated individuals on either an informal or formal level towards action from their positions ensuring organizational success”*

De Witt dan De Cock menyatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi sintetik dari serangkaian nilai orientasi organisasi secara keseluruhan yang mempengaruhi perilaku anggota terhadap efektifitas organisasi yang diukur melalui persepsi anggota. Sudut pandang persepsi juga dikemukakan oleh Ekvall terhadap iklim organisasi yaitu persepsi anggota individu terhadap kondisi, faktor-faktor dan kejadian yang terjadi dalam organisasi (Al-Shammari, 1992:30).

Rosseau memandang iklim organisasi sebagai alat untuk merangkum deskripsi lingkungan organisasi. Sementara penelitian Landy menyatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi karyawan terhadap karakteristik-karakteristik objektif dari organisasi. Sebagai contoh, jumlah manager yang dipekerjakan oleh organisasi adalah hal yang objektif. Jadi menurut Landy, iklim organisasi adalah suatu cara karyawan melihat kepribadian organisasinya (Al-Shammari, 1992:30)

Lembaga Riset Organisasi ODOL (2001) memberikan penjelasan :  
*"Climate is bound of perceptions, which may not correspond to organizations facts, but nonetheless comprise reality in the eyes of employees"*

Pendapat Joyce dan Slocum seperti yang dikutip oleh Al-Shammari (1992:30) mengatakan bahwa terdapat 4 sifat iklim organisasi:

1. Iklim baik secara organisasi, individu maupun grup, secara keseluruhan bersifat psikologis dan persepsual yaitu persepsi yang diperoleh oleh seluruh anggota dari sebuah unit sosial.
2. Semua iklim adalah abstrak. Orang-orang biasanya memanfaatkan informasi tentang orang lain dan berbagai kegiatan yang terjadi dalam organisasi tersebut untuk membentuk suatu rangkuman persepsi mengenai iklim. Setelah itu akan digabungkan hasil dari pengamatan mereka dan pengalaman pribadi orang-orang lain untuk dibuat peta kognitif dari organisasi tersebut.
3. Iklim bersifat abstrak dan persepsual maka mereka memiliki prinsip-prinsip yang sama dengan persepsi seperti konsep psikologis yang lainnya.

Ketika prinsip ini digunakan dalam pengamatan lingkungan kerja maka sebuah diskripsi yang bersifat multidimensi akan dihasilkan.

4. Iklim itu sendiri disadari lebih bersifat deskriptif dari pada evaluatif. Jadi para peneliti lebih banyak menanyakan apa yang mereka lihat dalam lingkungan kerja mereka pada seseorang dibandingkan menanyakan kepada mereka untuk menyatakan apakah itu bagus atau buruk

Suatu tulisan tentang iklim organisasi yang dilakukan oleh Asosiasi SJL (1999) menyatakan bahwa : *“An organization climate study is a way to measure and articulate an organization’s environment as perceived by the person who work in it”*

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai iklim organisasi tersebut dapat disimpulkan tentang apa dan bagaimana pengukuran iklim organisasi. Pertama, iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi terhadap lingkungan kerjanya, dan oleh karena itu pengukuran iklim organisasi adalah dengan menggunakan persepsi. Kedua iklim organisasi dapat mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi (Cherington, 1990:579). Oleh karena itu iklim organisasi dapat dikendalikan (dimanipulasi) untuk menghasilkan sikap dan perilaku yang menguntungkan bagi organisasi.

#### **2.2.1.1. Pendekatan dalam Studi Iklim Organisasi**

Toulson dan Smith (1994:455) menyatakan terdapat tiga pendekatan dalam mengkaji iklim organisasi, yaitu:

##### *1. Multiple measurement - organizational approach.*

Pendekatan ini memandang bahwa iklim organisasi adalah serangkaian karakteristik deskriptif dari organisasi yang mempunyai tiga sifat, yaitu relatif tetap selama periode tertentu, berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya serta mempengaruhi perilaku orang yang berada dalam organisasi

tersebut. Selain itu menurut James dan Jones, karakteristik deskriptif yang diangkat dari pengertian seperti yang dikemukakan oleh Forehand dan Gilmer dapat diukur dengan berbagai macam metode. Faktor-faktor utama yang mempengaruhinya adalah: ukuran organisasi, struktur, kompleksitas sistem, gaya kepemimpinan dan arah tujuan.

2. *Perseptual measurement - organizational attribute approach.*

Pendekatan ini juga memandang iklim sebagai atribut organisasi, tetapi pendekatan ini lebih menekankan penggunaan persepsi daripada pengukuran secara objektif seperti ukuran dan struktur organisasi. Sebagai contoh, Taguri dan Litwin setuju dengan definisi yang dikemukakan oleh Forhand dan Gilmer, kecuali bahwa karakteristik-karakteristik deskriptif itu diukur oleh pengalaman masing-masing anggotanya. Dalam keadaan seperti itu persepsi oleh anggota organisasi mengenai serangkaian karakteristik deskriptif itu akan membentuk suatu iklim dibandingkan dengan realitas struktural yang objektif. Sebagai contoh, bila ukuran organisasi diambil sebagai karakteristik deskriptif, maka pendekatan pertama dengan mudah mengukurnya dalam suatu dimensi tertentu, sedangkan pendekatan kedua akan memasukkannya ke dalam istilah persepsi karyawan dalam dimensi ini.

3. *Perseptual measurement - individual approach.*

Pendekatan ini memandang iklim sebagai serangkaian ringkasan atau persepsi global yang mencerminkan sebuah interaksi antara kejadian yang nyata dalam organisasi dan persepsi terhadap kejadian itu. Pendekatan ini menekankan pada atribut organisasi yang nyata ke sebuah ringkasan dari persepsi individu. Pada pendekatan ini, dipertimbangkan adanya *intervening variable* yang

disebabkan kejadian-kejadian baik dialami individu maupun organisasi, yang dapat mempengaruhi perilaku individu-individu tersebut. Oleh karena itu, iklim organisasi dapat berlaku sebagai prediktor maupun kriteria.

James dan Jones juga memberikan catatan bahwa ketiga pendekatan iklim organisasi ini mencerminkan perbedaan konsep dari para pemikinya. Istilah "iklim organisasi" mencakup pendekatan *multiple measurement-organizational attribute* dan *perceptual measurement-organizational attribute*, serta istilah "iklim psikologis" menggunakan pendekatan *perceptual measurement-individual attribute* (Toulson dan Smith, 1994:456).

### 2.2.1.2. Dimensi Iklim Organisasi

Toulson dan Smith (1994:457) menerangkan dalam jurnalnya bahwa konsep iklim organisasi pertama kali dikemukakan oleh Litwin dan Stringer pada tahun 1968. Iklim organisasi oleh Litwin dan Stringer, dijabarkan / diukur melalui 9 dimensi, yaitu a) *Structure* (struktur); b) *Responsibility* (tanggung jawab); c) *Reward* (imbalan); d) *Risk* (risiko); e) *Warmth* (kehangatan); f) *Support* (dukungan); g) *Standard* (standar); h) *Conflict* (konflik); i) *Identity* (identitas). Kesembilan dimensi iklim organisasi tersebut dioperasionalkan dalam item-item kuesioner yang disebut, *Litwin and Stringer Organization Climate Questionnaire (LSOCQ)* (Toulson dan Smith, 1994:457). Pengertian dari masing-masing dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

#### 2.2.1.2.1. Struktur

Struktur (*Structure*) dalam lingkup iklim organisasi menunjukkan persepsi karyawan tentang batasan-batasan dalam kelompok, berapa banyak peraturan, aturan dan prosedur yang ada, adakah penekanan pada birokrasi atau pada suasana



yang informal. Hal ini dapat diartikan sebagai batasan-batasan dalam struktur organisasi yang ada (Toulson dan Smith, 1994:457). Intinya dimensi struktur menunjukkan sejauh mana organisasi menentukan batasan-batasan bagi anggota organisasi dalam berperilaku (Cherington, 1990:579).

Max Weber, Taylor dan Fayol, yang dikutip Stoner (1992:329) menyatakan organisasi yang paling efisien mempunyai struktur hirarkis yang didasari pada kekuasaan formal yang legal (Weber menamakan birokrasi). Dalam bertindak, para anggota organisasi dipandu oleh rasa tanggung jawab terhadap organisasi dan oleh seperangkat kaidah dan peraturan. Menurut Weber, apabila telah berjalan dengan baik, maka organisasi macam ini akan ditandai oleh spesialisasi tugas, penunjukan tugas berdasarkan kemampuan, tersedianya kesempatan mengembangkan karir bagi para anggota, aktivitas kerja rutin serta suasana rasional yang impersonal (tidak bersifat pribadi). Organisasi yang seperti diatas akan menimbulkan dorongan bagi motivasi untuk berkuasa, bagi sebagian karyawan akan merasa puas dengan kondisi struktur seperti ini.

Berbeda dengan pendapat di atas, Argyris beranggapan bahwa dalam organisasi birokratis manajer mempunyai tanggung jawab yang hampir menyeluruh dalam perencanaan, pengendalian dan pengevaluasian pekerjaan bawahan. Dominasi manajer di tempat kerja akan menyebabkan para bawahan menjadi pasif dan sangat bergantung, menurunkan rasa tanggung jawab dan kendali pribadi (Stoner, 1992:332).

Kondisi semacam ini bertentangan dengan keinginan manusia untuk berdiri sendiri, mengemukakan pendapat dan berprestasi. Para anggota organisasi, khususnya tingkat bawah, akan tidak puas dan menjadi frustrasi bila keinginannya

dihalangi. Sebagai akibatnya selain ketidakpuasan akan mendorong karyawan malas berkerja dan berpindah pekerjaan. Argyris menganjurkan suatu bentuk organisasi yang dapat lebih memenuhi keinginan manusia dan menambah kepuasan anggotanya, dengan memberikan banyak kebebasan serta menciptakan suasana organisasi yang lebih informal (Stoner, 1992:332).

#### 2.2.1.2.2. Tanggung Jawab

Tanggung jawab (*responsibility*) adalah perasaan menjadi pimpinan bagi diri sendiri, tidak selalu harus mengecek ulang semua keputusan yang diambil, ketika kita mendapat suatu pekerjaan, kita tahu bahwa itu adalah pekerjaan kita (Toulson dan Smith, 1994:457). Tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baik sesuai dengan pengarahan yang diterima (Flippo, 1994:103) atau tingkatan sejauh mana anggota organisasi bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan (Cherington, 1994:560).

Tanggung jawab berhubungan dengan delegasi, Handoko (1993:224) menyatakan :

“Delegasi dapat didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk menjalankan kegiatan tertentu. Delegasi wewenang adalah proses dimana para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah ke kepada orang-orang yang melapor kepadanya. Empat kegiatan terjadi ketika delegasi dilakukan:

1. Pendelegasian menetapkan tujuan dan tugas pada bawahan.
2. Pendelegasian melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau tugas.
3. Penerimaan delegasi, baik implisit atau eksplisit, menimbulkan tanggung jawab.
4. Pendelegasian menerima pertanggung jawaban bawahan untuk hasil-hasil yang dicapai.”

Agar delegasi menjadi efektif bagi bawahan diperlukan pedoman, Handoko (1993:225), mengutip Stoner tentang pedoman delegasi yang efektif:

- a. Prinsip skalar.  
Dalam proses pendelegasian harus ada wewenang yang jelas. Garis wewenang yang jelas akan membuat lebih mudah bagi setiap anggota organisasi mengetahui: (a) kepada siapa dia dapat mendelegasikan, (b) dari siapa dia akan menerima delegasi, (c) kepada siapa dia harus memberikan pertanggungjawaban.
- b. Prinsip kesatuan perintah.  
Prinsip ini menyatakan bahwa setiap bawahan dalam organisasi seharusnya melaporkan kepada seorang atasan. Pelaporan kepada lebih dari satu atasan membuat individu mengalami kesulitan untuk mengetahui kepada siapa pertanggungjawaban diberikan dan mana instruksi yang diikuti. Disamping itu, bawahan dapat menghindari pelaksanaan tugas yang jelek dengan alasan banyaknya tugas dari atasan yang lain.
- c. Tanggungjawab, wewenang dan akuntabilitas.  
Prinsip ini menyatakan bahwa tanggung jawab untuk tugas-tugas tertentu diberikan ke tingkatan organisasi yang paling bawah dimana ada cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikannya serta diberi wewenang secukupnya. Bagian penting dari delegasi tanggung jawab dan wewenang adalah akuntabilitas. Penerimaan tanggung dan wewenang berarti individu juga setuju untuk menerima tuntutan pertanggung jawaban tugas.

Dengan penjelasan diatas maka karyawan akan merasa senang menerima tanggung jawab yang diberikan atasannya, karena selain mendapat kejelasan mengenai batasan-batasan tugas yang diterimanya serta kepada siapa dia harus mempertanggung jawabkan hasil kerjanya, karyawan termotivasi untuk menerima tanggung-jawab lain dan menyelesaikan tugas yang diterimanya dengan baik.

Dalam hubungannya dengan kepuasan kerja, Herzberg dalam teori Dua Faktor tentang motivasi, mengelompokkan tanggung jawab sebagai faktor pemuas, karena berhubungan langsung dengan pekerjaan, prestasi pegawai, pengakuan dan pertumbuhan yang diperoleh darinya (Gibson et al., 1992:95).

### 2.2.1.2.3. Imbalan

Imbalan adalah perasaan dihargai atas setiap pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan baik, lebih menekankan yang positif dari pada hukuman, keterbukaan atas pembayaran dan kebijakan promosi (Toulson dan Smith, 1994:457). Albrecht (1985:84) menyatakan, imbalan terdiri dari semua bentuk imbalan yang mungkin bagi perorangan atas penggunaan jasa tenaga kerja atau "jumlah yang diterima untuk apa yang dikerjakan". Imbalan termasuk imbalan finansial, seperti gaji dan tunjangan, serta imbalan psikologis yang nampak maupun tidak, seperti pengakuan, penghargaan atau peningkatan tanggungjawab.

Untuk membentuk imbalan yang positif, Albrecht (1985:85) memberikan penjelasan mengenai sistem imbalan, yaitu :

"Sistem imbalan dalam organisasi, sebagian besar adalah konsekuensi dari tindakan pengelolaan, disadari atau kadang-kadang tidak disadari. Hal-hal yang dikatakan atau yang dikerjakan pimpinan sering berisi hadiah atau hukuman di dalamnya, dan dalam arti yang lebih luas, sistem yang mereka susun untuk menentukan siapa yang berhak dan berapa yang dapat mereka dapat, bagi pegawai, itu merupakan kenyataan dasar dari imbalan jerih payahnya."

Albrecht (1985:85), menempatkan sistem hukuman merupakan unsur dari sistem imbalan. Unsur-unsur sistem imbalan menurut Albrecht meliputi:

1. Gaji, tunjangan dan bentuk-bentuk kompensasi lainnya.
2. Tugas-tugas kerja yang diidamkan atau peranan khusus dengan status tinggi dalam organisasi.
3. Pujian pribadi bagi pekerjaan yang diselesaikan dengan baik.
4. Pengakuan di muka umum bagi pekerjaan yang diselesaikan dengan baik.
5. Kenaikan pangkat.
6. Penghasilan tambahan, seperti tempat parkir, mebel kantor, dan lain-lain.
7. Hak istimewa pribadi, seperti cuti, kesempatan untuk bepergian, perjalanan dinas, menghadiri simposium profesional atau program latihan dan penggantian uang biaya pendidikan.

Menurut Albrecht (1985:85), hukuman bertalian juga dengan tujuh unsur

sistem imbalan, yaitu dalam pengertian sebaliknya. Misalnya: seseorang dapat dihukum dengan pemotongan gajinya atau kompensasi lainnya; diberi tugas pekerjaan yang tidak menyenangkan, dikritik secara pribadi atau secara terbuka, diturunkan pangkat atau jabatannya, atau keuntungan tambahan dan hak istimewa dicabut.

#### **2.2.1.2.4. Risiko**

Dimensi risiko ini menunjukkan keterbukaan organisasi dalam mengambil risiko atas keputusan/kebijakan yang diambil, misal keterbukaan terhadap ide-ide dan metode-metode baru. Intinya menunjukkan seberapa besar organisasi terbuka terhadap kemungkinan risiko yang akan terjadi (Cherington, 1990:560), karena berani melakukan perubahan-perubahan akibat penerimaan ide-ide baru.

Dimensi risiko (*risk*) dapat pula diartikan sebagai tantangan pekerjaan dalam organisasi, apakah ada penekanan pada risiko yang telah dihitung (melakukan perubahan) atau menjalankan suatu pekerjaan yang sudah ada itu dengan aman adalah jalan terbaik dalam melakuannya (Toulson dan Smith, 1994:457).

#### **2.2.1.2.5. Kehangatan**

Kehangatan (*warmth*) adalah perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan/persahabatan dan kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal (Toulson dan Smith, 1994:457).

#### 2.2.1.2.6. Dukungan

Dukungan (*support*) adalah hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara manajer dan karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan (Toulson dan Smith, 1994:457).

#### 2.2.1.2.7. Standar

Standar (*standard*) adalah persepsi terhadap pentingnya standar tujuan dan kinerja (*performance*) baik yang implisit ataupun eksplisit, ditekankan pada pelaksanaan kerja yang baik atau tantangan pencapaian tujuan individual dan kelompok (Toulson dan Smith, 1994:457). Standar tujuan direpresentasikan dengan terget-target pencapaian pekerjaan. Jadi apakah ada penekanan pada pencapaian target atau pelaksanaan kerja yang baik.

#### 2.2.1.2.8. Konflik

Konflik (*conflict*) merupakan situasi terjadi pertentangan perbedaan pendapat antara bawahan dengan pimpinan dan bawahan dengan bawahan. Ditekankan pada kondisi dimana manajer dan para pekerja, mau mendengarkan pendapat yang berbeda. Kedua belah pihak bersedia menempatkan masalah secara terbuka dan mencari solusinya daripada menghindarinya (Toulson dan Smith, 1994: 457).



### 2.2.1.2.9. Identitas

Identitas (*identity*) adalah perasaan memiliki (*sense of belonging*) terhadap perusahaan dan diterima dalam kelompok (Toulson dan Smith, 1994:457).

Pada perkembangannya konsep iklim organisasi ini masih belum memiliki kesepakatan yang baku dari para peneliti organisasi, terutama pada dimensi-dimensi dari iklim organisasi (Cherington, 1990:579). Ada varian pendapat dari para peneliti berikutnya, yaitu:

#### 1. Day dan Bedeian (*Journal of Management* Vol. 17, No. 3, 1991:593).

Dimensi-dimensi iklim organisasi dari Litwin dan Stringer, selanjutnya dilakukan analisis faktor. Dari analisis faktor diperoleh enam dimensi yang bersumber dari dimensi sebelumnya (*a priori*) dan satu dimensi, yang tidak berhubungan dengan dimensi iklim organisasi sebelumnya (*a priori*). Dimensi-dimensi tersebut adalah:

- a). *Structure* : *Job are clearly defined and logically structure.*
- b). *Responsibility* : *Subordinates take responsibility for the job.*
- c). *Warmth-support* : *A friendly atmosphere prevails.*
- d). *Reward* : *People are rewarded in proportion in excellence of job performance.*
- e). *Pressure-standard* : *We set high standard of performance.*
- f). *Risk* : *Management is willing to take chance on good idea.*
- g). *Accomodation* : *Terdiri dari tiga item yang berasal dari dimensi Standard dan Conflict.*

#### 2. Schnake dalam tulisan Toulson dan Smith (*Fall*, 1994:458)

Memodifikasi LSOCQ, menjadi 30 item untuk meneliti iklim organisasi, dengan sampel 8.938 pegawai non-penyelia.

3. Toulson dan Smith (*Public Personnel Management* Vol. 23, No. 3, *Fall*, 1994: 461)

Toulson dan Smith memodifikasi LSOCQ, menjadi 34 item untuk meneliti iklim organisasi pada 40 organisasi, yang selanjutnya dilakukan analisis faktor. Test reliabilitas terhadap 34 item diperoleh koefisien alpha sebesar 0,9359. Hasil ini menunjukkan bahwa 34 item kuisisioner memiliki internal konsistensi yang sangat tinggi.

Contoh-contoh di atas memperlihatkan bahwa konsep iklim organisasi, masih terus berkembang. Litwin dan Stringer sendiri menyarankan, agar penelitian iklim organisasi menggunakan 6 dimensi, yaitu struktur, tanggung jawab, imbalan, risiko, toleransi, dan konflik (Toulson dan Smith, 1994:457). Dimensi toleransi merupakan gabungan dari dimensi kehangatan, dukungan, standard dan identitas.

Sedangkan Cherington (1990:580), menyatakan bahwa sebagian besar studi tentang iklim organisasi memusatkan pada dimensi struktur, tanggung jawab, kehangatan-dukungan (*warmth-support*), dan imbalan. Namun demikian bukan berarti bahwa dimensi-dimensi yang lain tidak penting.

### 2.2.2. Kepuasan Kerja

Pendapat Zitowski yang dikutip Evans, Jr.( 2001) menggambarkan : "*Job satisfaction is persons attitude or emotional response toward his or her place of work*".



Robbins (2001:147) mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap seseorang secara umum terhadap pekerjaannya. Sedangkan Davis dan Newstrom (1989:105) memandangnya sebagai serangkaian perasaan senang atau tidak senang (*favorable or unfavorable*) seseorang berkenaan dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat juga diartikan sebagai seluruh pengaruh positif atau perasaan yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya (Arnold dan Feldman, 1986:192). Wexley dan Yukl, yang dikutip oleh As'ad (1986:104), memandang kepuasan kerja dari sudut psikologi sebagai perasaan senang terhadap pekerjaannya. Sedangkan Hoppeck melihatnya sebagai penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaan secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya (As'ad, 1986:104).

#### 2.2.2.1. Fungsi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mendukung tercapainya tujuan perusahaan, karena dapat memacu semangat kerja dan loyalitas karyawan. Sebaliknya, tanpa adanya kepuasan kerja maka karyawan akan cepat bosan tidak bersemangat dalam bekerja dan mendorong karyawan untuk pindah kerja (Robbins, 2001:147).

Menurut Muchinsky (1993:309), kepuasan kerja berhubungan secara negatif dengan tingkat *turn over* dan tingkat absensi karyawan. Artinya bahwa semakin rendah kepuasan kerja karyawan, akan mendorong tingkat absensi yang semakin tinggi. Absensi karyawan ini merupakan salah satu bentuk pemborosan, yang tentu sangat merugikan perusahaan, karena dapat menimbulkan gangguan terhadap kelancaran perusahaan. Cara untuk mengurangi *turn over* ini adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang telah dilakukan oleh lembaga riset Bavendam (2000), memberikan kriteria terhadap karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi, yakni : peduli pada kualitas kerja, memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi, juga lebih produktif.

Kepuasan kerja memiliki hubungan tertentu dengan kinerja. Hubungan yang ada, secara historis menyebutkan bahwa para karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik. Jadi ada hubungan yang signifikan antara keduanya, namun pendapat lain menyebutkan bahwa hubungan yang ada diantara keduanya adalah suatu hubungan yang searah sebagai bagian dari sebab akibat. Berikut beberapa pendapat yang mengungkapkan hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, pendapat tersebut antara lain:

1. Kepuasan kerja meningkatkan kinerja karyawan

Ada premis yang menyebutkan bahwa pekerja yang bahagia adalah pekerja yang produktif sehingga berdasarkan premis ini maka tingkat kepuasan kerja seseorang individu menunjukkan kinerjanya, jadi disimpulkan bahwa kepuasan kerja menyebabkan kinerja. *Vroom's Valence Force Model* merupakan contoh teori yang mendukung pendapat tersebut. Dalam model Vroom, kepuasan kerja mencerminkan daya tarik (*valence*) yang mendorong pada peningkatan kinerja (Churchill, 1976:243).

2. Kinerja menimbulkan kepuasan kerja

Pendapat ini merupakan kebalikan dari pendapat diatas, menurut Porter dan Lawler menyatakan bahwa kinerjalah yang menjadi penyebab dari kepuasan kerja bukan kinerja yang menjadi efek dari kepuasan kerja. Sehingga

disimpulkan bahwa kinerja menimbulkan kepuasan kerja (*performance causes satisfaction*) (Churchill, 1976:243).

### 3. *Reward* sebagai faktor sebab akibat

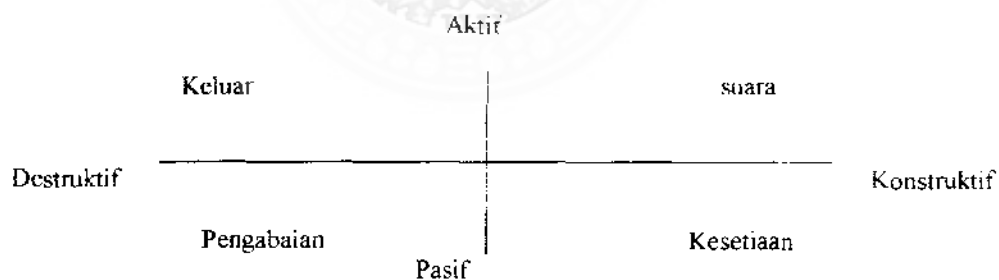
Penelitian Brayfield dan Crockett tahun 1955, serta tulisan Fouernet, Distefano dan Pryer yang dipublikasikan tahun 1966 menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja adalah hal yang bersamaan terjadinya bukan sebagai faktor sebab akibat. Dalam hal ini *reward* dapat menimbulkan kepuasan kerja dan juga peningkatan kinerja. Subjek yang diberi hadiah menunjukkan kepuasan secara nyata dibandingkan dengan yang tidak diberi hadiah. Ketika hadiah (bonus uang) diberikan atas dasar kinerja, maka kinerja subjek secara nyata lebih tinggi dibandingkan dengan subjek yang hadiahnya tidak ada kaitannya dengan kinerja. Pada sisi lain jika karyawan yang kinerjanya rendah diberi hadiah maka ia akan menunjukkan rasa puas tetapi pada tingkat yang sama. Dengan pola yang sama jika karyawan yang memiliki kinerja tinggi tidak memperoleh hadiah akan menunjukkan rasa tidak puas dan akan mengakitabatkan kinerja selanjutnya akan menurun secara nyata. (Churchill, 1976:243)

Semakin tua umur karyawan mereka cenderung semakin terpuaskan dengan pekerjaan-pekerjaan mereka. Ada sejumlah alasan yang melatarbelakangi kepuasan kerja sehubungan dengan makin bertambahnya usia para pekerjaanya, seperti pengharapan yang lebih rendah dan penyesuaian yang lebih baik terhadap situasi kerja, karena cenderung lebih berpengalaman. Para karyawan yang lebih muda cenderung kurang terpuaskan karena berbagai pengharapan yang tinggi,

kurang penyesuaian dan penyebab-penyebab lain, meskipun ada beberapa sebagai pengecualian, namun beberapa studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi dipengaruhi juga oleh umur. Selain itu orang dengan jenjang pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih terpuaskan karena kompensasi yang lebih baik, kondisi kerja yang lebih nyaman, dan pekerjaan-pekerjaan yang memungkinkan mereka menggunakan segala kemampuan yang mereka miliki (Ilandoko, 1994:198).

#### 2.2.2.2. Respon Karyawan terhadap Ketidakpuasan

Ketidakpuasan karyawan dapat dinyatakan dalam sejumlah cara. Misalnya, daripada berhenti, karyawan dapat mengeluh, tidak patuh, mencuri milik organisasi, atau mengelakkan sebagian dari tanggungjawab kerja mereka. Selanjutnya gambar 2.1. memuat respon terhadap kondisi ketidakpuasan kerja dapat memberikan arahan dari munculnya berbagai respon tersebut.



Gambar 2.1.

#### Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Sumber: Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*. Jilid 1, Edisi Kedelapan, Terjemahan, (Jakarta: Prenhallindo, 2001), hal. 154.

Gambar tersebut mengetengahkan empat respons yang berbeda satu sama lain sepanjang dua dimensi, yaitu konstruktif/destruktif dan aktif/pasif. Respon terhadap ketidakpuasan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Exit* (keluar), yaitu perilaku yang diarahkan ke arah meninggalkan organisasi, mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti.
- b. *Voice* (suara), yaitu perilaku yang dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas problem-problem dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.
- c. *Loyalty* (kesetiaan), yaitu perilaku yang pasif tetapi optimistis menunggu kondisi membaik, mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk “melakukan hal yang tepat”
- d. *Neglect* (pengabaian), yaitu secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi, dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

Menurut Robbins (2001:154), “perilaku keluar dan pengabaian meliputi variabel-variabel kinerja, yaitu produktivitas, kemangkiran, dan keluarnya karyawan”. Tetapi model ini mengabaikan respons karyawan untuk mencakup suara dan kesetiaan, perilaku-perilaku konstruktif yang memungkinkan individu-individu menolelir situasi yang tidak menyenangkan atau menghidupkan kembali kondisi kerja yang memuaskan. Model ini membantu untuk memahami situasi, seperti yang dijumpai di antara pekerja (serikat buruh) dimana kepuasan kerja yang rendah dengan tingkat keluarnya karyawan yang rendah. Anggota serikat

buruh sering mengungkapkan ketidakpuasan lewat prosedur keluhan atau lewat perundingan kontrak yang formal. Mekanisme suara ini memungkinkan anggota serikat buruh untuk melanjutkan pekerjaan mereka sementara meyakinkan diri mereka bahwa mereka sedang bertindak memperbaiki situasi.

### 2.2.2.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Luthans (1992:176), terdapat tiga dimensi penting kepuasan kerja, yaitu 1) kepuasan kerja adalah respon emosional terhadap situasi kerja; 2) kepuasan kerja diartikan sebagai seberapa baik hasil yang diperoleh memenuhi harapan, dan 3) kepuasan kerja menyajikan perhatian atau *attitude* yang berkaitan dengan pekerjaan.

Menurut Seal (1988:323) mengutip Smith, Kendali dan Hulin ada lima dimensi kerja terpenting yang mewakili karakteristik kerja, yaitu: 1) kerja itu sendiri, 2) pembayaran, 3) kesempatan promosi, 4) penyeliaan, dan 5) rekan kerja. Kelima dimensi tersebut menunjukkan total *job satisfaction*. Menurut Arnold dan Feldman (1986:193) faktor yang paling penting dalam mempelajari kepuasan kerja suatu individu, meliputi 6 dimensi yaitu: 1) kondisi kerja, 2) gaji, 3) kelompok kerja, 4) pengawas, 5) pekerjaan itu sendiri, dan 6) kesempatan promosi. Lembaga riset Bavendam (2000) menyatakan terdapat 6 (enam) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yakni kesempatan berkarir, stres kerja, kepemimpinan, standar kerja, keadilan dalam pengupahan, dan kewenangan yang dimiliki.

Robbins (2001:149), menyatakan faktor-faktor atau elemen-elemen kepuasan kerja yang lazim digunakan adalah meliputi “tipe kerja, rekan sekerja, tunjangan, diperlakukan dengan hormat dan adil, keamanan kerja, peluang menyumbangkan gagasan, upah, pengakuan akan kinerja, dan kesempatan untuk maju”. Faktor-faktor tersebut dapat diikhtisarkan dalam empat faktor, yaitu kerja yang secara mental menantang, imbalan yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan sekerja yang mendukung.

Churchill (1976:240) menyatakan bahwa sikap puas atau tidaknya seseorang terhadap pekerjaannya dapat juga dipengaruhi oleh berbagai karakteristik organisasi dan hubungan sosial yang menunjukkan lingkungan kerja seseorang individu. Dalam psikologi industri berbagai variabel sosial dan organisasi yang menunjukkan lingkungan kerja seorang pekerja sering dikelompokkan dalam suatu bentuk yang disebut sebagai iklim organisasi.

#### **2.2.2.4. Pengukuran kepuasan kerja**

Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan yang serupa. Ini berarti penilaian (*assessment*) seorang karyawan terhadap betapa puas atau tak puas akan pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan dan terpisahkan satu sama lain).

Ada dua pendekatan yang sering dipakai untuk mengukur tingkat kepuasan kerja seseorang. “Pendekatan yang pertama adalah suatu nilai global tunggal

(*single global rating*) dan pendekatan yang kedua adalah skor penjumlahan (*summation score*) yang tersusun atas sejumlah aspek kerja“ (Robbins, 2001:149).

Pendekatan nilai global tunggal (*single global rating*) tidak lebih dari meminta individu-individu untuk menjawab satu pertanyaan, yaitu menanyakan sebuah pertanyaan kepada individu yang ingin diukur kepuasannya. Pertanyaan tersebut contohnya, “jika semua hal dipertimbangkan, seberapa puas anda terhadap pekerjaan anda sekarang“. Responden akan menjawab dengan cara memilih dari lima pilihan yang tersedia, yaitu: sangat puas, memuaskan, kurang memuaskan, tidak puas, dan sangat tidak puas (Robbins, 2001:149).

Sedangkan pendekatan dengan skor penjumlahan (*summation score*), mengenali elemen-elemen utama dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan mengenai masing-masing elemen. Elemen-elemen kepuasan kerja tersebut, dinilai masing-masing dengan suatu skala yang standar, kemudian dijumlahkan untuk mendapatkan nilai keseluruhan bagi kepuasan kerja. Menurut Robbins (2001:149), berdasarkan kedua pendekatan tersebut, pengukuran kepuasan kerja dengan menggunakan pendekatan skor penjumlahan, secara intuitif nampak bahwa menjumlahkan respon-respon terhadap sejumlah faktor pekerjaan akan mencapai evaluasi yang lebih akurat dari kepuasan kerja.

Pengukuran kepuasan kerja menurut Davis dan Newstrom (1989:104), menyangkut banyak dimensi, namun pada umumnya pengukuran kepuasan kerja menyangkut dua aspek, yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri dan kepuasan terhadap lingkungan tugasnya (rekan kerja, kondisi kerja, penyelia dan organisasi). Pengukuran kepuasan kerja terhadap dua aspek tersebut akan memberikan informasi kepuasan kerja secara menyeluruh dari seorang karyawan.



Pendekatan yang dikemukakan oleh Davis dan Newstrom tersebut yang akan digunakan dalam mengukur kepuasan kerja karyawan operasional di PT "X" di Driyorejo Gresik.

### 2.2.3. Kinerja

Menurut As'ad (1986:46) kinerja atau *job performance* didefinisikan sebagai "kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan", atau "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya." Untuk mengukur kinerja, masalah yang paling penting adalah menentukan kriterianya. Menurut Belows seperti dikutip (As'ad, 1986:61) syarat kriteria yang baik adalah *reliable*, *realistic*, *representatif*, dan bisa memprediksi (*predictable*). Kalau kriteria suatu pekerjaan sudah ditentukan, maka langkah berikutnya dalam mengukur kinerja kerja (*job performance*) adalah mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut dari seorang karyawan. Dengan membandingkan hasil ini dengan standar yang dibuat oleh perusahaan untuk mengukur tingkat prestasi, maka akan didapatkan tingkat kinerja (*level of performance*) seseorang.

Untuk keperluan mengukur kinerja, pekerjaan dibagi menjadi dua, seperti direkomendasikan oleh Meyers (As'ad, 1986:73), yaitu;

- a. Pekerjaan produksi, dimana secara kuantitatif dapat dibuat standar yang obyektif.
- b. Pekerjaan non produksi, di mana penentuan sukses tidaknya seseorang di dalam menjalankan tugas didapat melalui *human judgement* atau pertimbangan subyektif.

Untuk pekerjaan produksi, hasil produksi seseorang langsung bisa dihitung dan mutunya dapat diketahui dengan pengujian hasil. Sedangkan untuk pekerjaan

jenis kedua, cara yang lazim ditempuh adalah penilaian oleh atasan, penilaian oleh teman (*peer rating*), dan juga *selfrating*. Karena metode-metode tersebut cenderung subyektif, maka untuk mengurangi subyektivitas sedapat mungkin diciptakan standar yang obyektif. Kesimpulannya adalah bahwa pengukuran kinerja berbeda-beda tergantung dari jenis pekerjaan dan tujuan-tujuan yang ingin dicapai perusahaan.

Sesuai dengan permasalahan penelitian, maka pembahasan lebih ditekankan pada aspek-aspek penilaian kinerja pada karyawan operasional. Kegiatan evaluasi bagi karyawan dimaksudkan untuk memperoleh umpan balik terhadap kinerja dan untuk meningkatkan produktivitas di masa mendatang.

Siswanto (1987:61), berkaitan dengan pengukuran kinerja, menyatakan:

"... aktivitas penilaian pekerjaan adalah suatu kegiatan dilakukan untuk menilai hasil kerja seorang tenaga kerja dengan jalan membandingkan hasil kerja dari suatu pelaksanaan pekerjaan dengan deskripsi pekerjaan atau pekerjaan-pekerjaan lainnya yang telah dilaksanakan oleh seorang tenaga kerja yang bersangkutan dalam suatu periode tertentu yang biasanya pada setiap akhir tahun perusahaan. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengukur prestasi masing-masing tenaga kerja".

Pengukuran kinerja karyawan pada penelitian ini, digunakan kriteria-kriteria seperti dikemukakan Siswanto (1987:186-187) sebagai berikut:

1. Quality (kualitas hasil kerja),
2. Quantity of work (kuantitas hasil kerja),
3. Knowledge of job (pengetahuan tentang pekerjaan),
4. Dependability (ketergantungan),
5. Cooperation (kerja sama),
6. Adaptability (adaptasi/penyesuaian diri),
7. Attendance (kehadiran/presensi),
8. Versatility (pengetahuan serba guna),
9. House Keeping (pemeliharaan),
10. Safety (keselamatan).

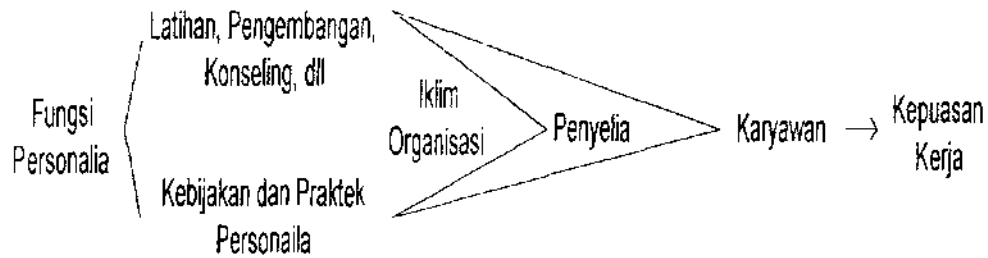
Dalam penelitian ini untuk menentukan tingkat sukses atau kinerja seseorang digunakan variabel-variabel di atas. Meskipun ada kemungkinan hasil

penilaian kinerja ini bersifat subyektif, tetapi sedapat mungkin akan diusahakan standar obyektifitasnya, dengan cara mengumpulkan data karyawan yang bersangkutan menurut penilaian atasannya.

#### **2.2.4. Hubungan Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian sebelumnya, diketahui bahwa iklim organisasi memiliki hubungan dengan kepuasan kerja. Meskipun iklim organisasi dan kepuasan kerja memiliki dimensi yang bersumber dari lingkungan kerja, tetapi memiliki konsep yang berbeda. Iklim organisasi merupakan hasil persepsi, sedangkan kepuasan kerja merupakan hasil evaluasi emosional atau afeksi terhadap lingkungan kerja (Al-Shammari, 1992:30).

Berkaitan dengan iklim organisasi, Handoko (1994:194) menyatakan bahwa organisasi harus menyediakan iklim organisasi yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memuaskan seluruh kebutuhan mereka. Hal ini tercapai melalui pelaksanaan fungsi-fungsi personalia serta kebijakan dan praktek personalia oleh perusahaan. Ini berarti bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hubungan iklim organisasi dengan kepuasan kerja, oleh Handoko diilustrasikan dengan gambar berikut:



Gambar 2.2.

Hubungan Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan

Sumber: Handoko, 1994, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta, hal.: 194.

Cherington (1990:581), dampak iklim organisasi adalah outcome dari pekerjaan, yang berupa kepuasan kerja dan kinerja. Hubungan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja dan kinerja diilustrasikan pada Gambar 2.3.



Gambar 2.3.

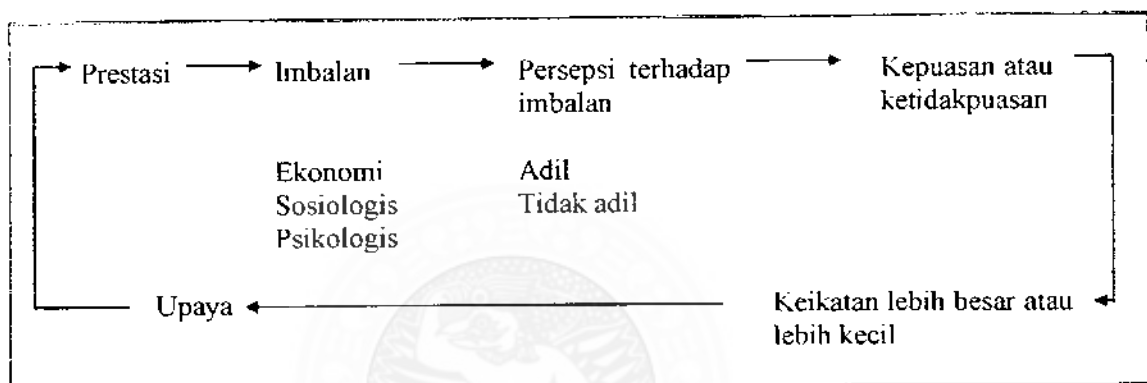
Hubungan antara Iklim Organisasi, Faktor Struktural, Praktek Organisasi, dan Outcome (*Performance dan Satisfaction*)

Sumber: Cherington, David J, 1990. *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*, Allyn & Bacon, Massachusset, hal.: 579.

Dari Gambar 2.3, diketahui bahwa *outcome* yang berupa kinerja dan kepuasan kerja dipengaruhi oleh praktek-praktek organisasi, misal pelaksanaan atau praktek dari fungsi-fungsi personalia. Praktek-praktek organisasi ini

berhubungan secara timbal balik dengan iklim organisasi dan faktor-faktor struktural (budaya organisasi). Oleh karena itu secara langsung iklim organisasi akan mempengaruhi *outcome*, yaitu kinerja dan kepuasan kerja.

Hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja dijelaskan oleh tulisan Davis dan Newstrom (1989:107), yang menyatakan bahwa prestasi yang tinggi turut menyumbangkan kepuasan kerja yang tinggi, seperti diilustrasikan pada Gambar 2.4.



Gambar 2.4.

Garis hubungan antara prestasi-kepuasan-upaya

Sumber: Keith Davis dan John W. Newstrom, *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi Ketujuh, (Jakarta: Erlangga, 1989), hal. 107.

Selanjutnya dari Gambar 2.4, dapat dijelaskan bahwa prestasi yang lebih baik menimbulkan imbalan ekonomi, sosiologis, dan psikologis yang lebih tinggi. Apabila imbalan itu dipandang pantas atau adil, maka kepuasan akan cenderung tinggi sebab mereka menilai mendapat imbalan yang sesuai dengan prestasinya. Sebaliknya apabila imbalan dinilai tidak sesuai, maka akan muncul ketidakpuasan. Dalam hal apapun tingkat kepuasan karyawan akan menimbulkan tingkat keikatan lebih besar atau bahkan lebih kecil yang kemudian mempengaruhi upaya dan

akhirnya prestasi. Akibatnya adalah adanya hubungan yang terus menerus dan tak terputus antara prestasi-kepuasan-upaya. Berdasarkan pendapat Davis dan Newstrom tersebut, jika dikaitkan dengan pendapat Cherington, maka dapat diajukan kesimpulan hipotesis bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.



## BAB 3

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

#### 3.1. Kerangka Konseptual

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Berdasarkan beberapa pendapat mengenai definisi iklim organisasi, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi (karyawan) terhadap lingkungan kerja, yang dapat mempengaruhi anggota organisasi dalam bersikap dan berperilaku. Definisi penting dari iklim organisasi mengandung makna pengukuran iklim organisasi melalui persepsi anggota organisasi, dan dampak dari iklim organisasi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi.

Pengertian iklim organisasi, seperti disebutkan di atas, menunjukkan bahwa iklim organisasi dapat dipandang sebagai suatu variabel yang berasal dari lingkungan kerja, yang dapat mempengaruhi variabel lain. Berkaitan dengan pemahaman tersebut, iklim organisasi merupakan suatu variabel yang dapat dikontrol oleh manajemen, yang mengandung makna pula bahwa iklim organisasi dapat diciptakan, dikendalikan, dan dimodifikasi oleh manajemen. Dengan demikian, pengertian bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi, dapat diterima, berkaitan dengan adanya interaksi antara manajemen dengan karyawan.

Dampak dari iklim organisasi dalam perusahaan adalah outcome yang berupa kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Menurut Cherington (1990:579) kepuasan kerja dan kinerja karyawan dipengaruhi oleh iklim organisasi dan faktor-faktor struktural (budaya) melalui variabel antara praktek-praktek organisasi. Praktek-praktek

organisasi tersebut lebih spesifik merupakan praktek-praktek personalia, yang ditujukan baik langsung ataupun tidak langsung kepada karyawan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Keterkaitan antara iklim organisasi dengan praktek organisasi dijelaskan oleh Poole yang dikutip oleh Cherington (1990:579) bahwa iklim organisasi muncul dari praktek organisasi. Adapun praktek organisasi adalah aktivitas-aktivitas yang dianggap penting oleh organisasi dan anggotanya yang disusun secara sistematis dan dibiasakan. Pengertian disusun secara sistematis adalah aktivitas-aktivitas tersebut ditentukan standarnya dan diformalkan. Dengan demikian pengukuran iklim organisasi terkandung di dalamnya makna aktivitas-aktivitas yang distandarkan dan diformalkan (praktek organisasi) serta aktivitas-aktivitas yang tidak distandarkan dan diformalkan, misalnya aspek hubungan manusia antar karyawan.

Faktor struktural (budaya organisasi) juga berhubungan timbal balik dengan praktek organisasi. Dispinandé dan Webster (1989), membedakan budaya dan iklim, sebagai berikut: "*climate is what happen around here, while culture is why things happen the way they do*". Berdasarkan pengertian tersebut tampak bahwa iklim organisasi dilandasi oleh nilai-nilai dan kepercayaan yang berlaku di organisasi yang bersangkutan atau dengan kata lain iklim organisasi dilandasi oleh budaya organisasi yang dianut.

Sementara itu dampak iklim organisasi, yaitu kepuasan kerja dan kinerja, juga saling berkaitan. Menurut Davis dan Newstrom (1989:107) prestasi yang tinggi turut menyumbangkan kepuasan kerja yang tinggi. Urutannya adalah prestasi yang lebih baik secara khas menimbulkan imbalan ekonomis dan psikologis yang lebih tinggi. Apabila imbalan itu dipandang pantas atau adil, maka kepuasan akan cenderung



tinggi sebab mereka menilai mendapat imbalan yang sesuai dengan prestasinya. Sebaliknya apabila imbalan dinilai tidak sesuai, maka akan muncul ketidakpuasan. Dalam hal apapun tingkat kepuasan karyawan akan menimbulkan tingkat keikatan lebih besar atau bahkan lebih kecil yang kemudian mempengaruhi upaya dan akhirnya mempengaruhi prestasi. Akibatnya adalah adanya hubungan yang terus menerus dan tak terputus antara prestasi-kepuasan-upaya (Davis dan Newstrom, 1989:107).

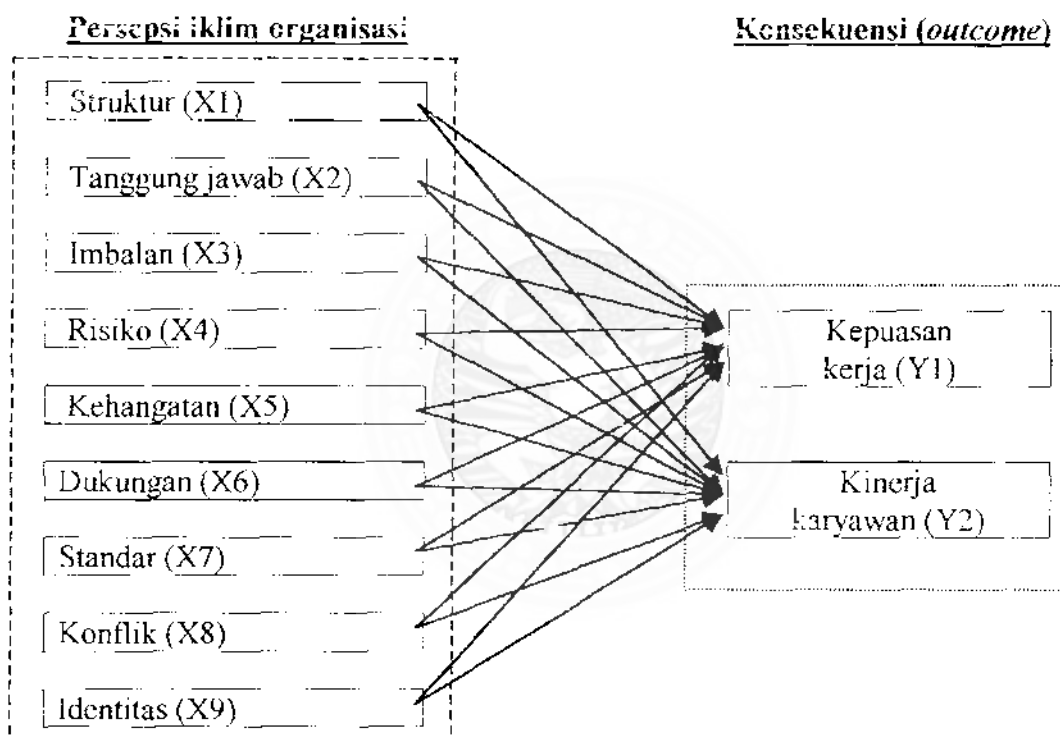
Pengukuran kepuasan kerja menurut Davis dan Newstrom (1989:104), menyangkut dua aspek, yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri dan kepuasan terhadap lingkungan tugasnya (rekan kerja, kondisi kerja, penyelia dan organisasi). Pengukuran kepuasan kerja terhadap dua aspek tersebut akan memberikan informasi kepuasan kerja secara menyeluruh dari seorang karyawan. Jika dikaitkan dengan hubungan iklim organisasi dengan kepuasan kerja, pengukuran terhadap dua aspek tersebut sesuai dengan pengukuran iklim organisasi, yang meliputi persepsi terhadap lingkungan kerja karyawan secara menyeluruh.

Demikian pula dengan pengukuran kinerja karyawan, yang melibatkan bukan hanya keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan, melainkan memasukkan indikator-indikator lain, sebagaimana pendapat Dale dan Yorder yang dikutip Siswanto (1987:186-187) sebagai berikut: kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, ketergantungan, kerja sama, adaptasi/penyesuaian diri, kehadiran, pengetahuan serba guna, pemeliharaan, dan keselamatan, mencerminkan iklim organisasi memiliki hubungan dengan kinerja karyawan.

Konsep iklim organisasi terus berkembang. Litwin dan Stringer merangkum iklim organisasi menjadi 9 dimensi, meliputi *structure, responsibility, reward, risk,*

*warm, support, standard, conflict, dan identity*. Pada perkembangan berikutnya banyak varian pengukuran dalam mengkaji iklim organisasi. (Toulson dan Smith, 1994:457). Pada penelitian ini akan digunakan 9 (sembilan) dimensi yang diajurkan oleh Litwin dan Stringer tersebut.

Berdasarkan pendapat Litwin dan Stringer, Toulson dan Smith, Davis dan Newstrom, juga Cherington, maka dapat disusun kerangka konseptual penelitian dengan skema sebagai berikut:



Gambar 3.1.  
Kerangka Konseptual Penelitian

Dari Gambar 3.1 dapat dijelaskan bahwa iklim organisasi diukur melalui persepsi karyawan melalui 9 dimensi, yaitu: struktur (X1), tanggung jawab (X2), imbalan (X3), risiko (X4), kehangatan (X5), dukungan (X6), standar (X7), konflik (X8), dan identitas (X9). Kesembilan dimensi tersebut diperlakukan sebagai variabel

bebas, yang memiliki dampak terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (variabel terikat). Sementara itu kepuasan kerja dan kinerja karyawan menurut Davis dan Newstrom (1989:107), memiliki hubungan yang erat.

Hubungan dua kelompok variabel, jika variabel bebas lebih dari satu dan variabel terikat juga lebih dari satu, menurut Hair et.al (1995:331) dapat diselesaikan dengan teknik statistik korelasi kanonik (*canonical correlation*).

### 3.2. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, kajian teoritis, dan kerangka konseptual, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah: “dimensi-dimensi iklim organisasi yang terdiri dari struktur, tanggung jawab, imbalan, risiko, kehangatan, dukungan, standar, konflik, dan identitas memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT “X” di Driyorejo Gresik.”

## BAB 4

### METODE PENELITIAN

#### 4.1. Identifikasi Variabel

Dalam penelitian ini variabel yang digunakan terdiri dari dua kelompok variabel yaitu:

1. Variabel bebas (Xi) iklim organisasi pada PT "X". Variabel bebas ini dijabarkan dalam 9 variabel yang merupakan dimensi-dimensi dari iklim organisasi menurut Litwin dan Stringer, yaitu: struktur (X1), tanggung jawab (X2), imbalan (X3), risiko (X4), kehangatan (X5), dukungan (X6), standar (X7), konflik (X8), dan identitas (X9).
2. Variabel tergantung kepuasan kerja (Y1) dan kinerja karyawan (Y2) PT "X" di Driyorejo Gresik.

#### 4.2. Definisi Operasional Variabel

Agar dapat diukur dan memiliki arti yang konsisten, maka variabel-variabel penelitian harus diberikan definisi operasional. Pengukuran iklim organisasi menggunakan kuesioner *LSOCQ (Litwin and Stringer Organizational Climate Questioner)* seperti yang digunakan Toulson dan Smith (1994), dengan menghilangkan pernyataan-pernyataan yang bersifat *reverse order*. Definisi operasional variabel-variabel penelitian tersebut di atas adalah:

1. Iklim organisasi (Xi) merupakan variabel bebas, yang didefinisikan sebagai serangkaian alat-alat yang dapat diukur dari lingkungan kerja yang diterima

secara langsung maupun tidak langsung oleh karyawan bagian operasional pada PT. "X" di Driyorejo Gresik dan dapat mempengaruhi motivasi dan perilaku karyawan. Pada penelitian ini digunakan 9 dimensi iklim organisasi menurut Litwin dan Stringer (Toulson dan Smith, 1994: 457) sebagai prediktor, yaitu:

- a. Struktur (X1), menunjukkan seberapa besar organisasi menentukan batasan-batasan perilaku karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Dimensi struktur diukur melalui persepsi karyawan terhadap item-item:
  - 1). Kejelasan deskripsi tugas-tugas/pekerjaan.
  - 2). Kejelasan siapa yang memiliki wewenang resmi membuat keputusan.
  - 3). Birokrasi di perusahaan.
  - 4). Peraturan yang berlebihan, administrasi yang detail dan birokratis.
- b. Tanggung jawab (X2), adalah seberapa besar karyawan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Dimensi tanggung jawab diukur melalui persepsi karyawan terhadap:
  - 1). Penyesalan karyawan ketika berbuat kesalahan.
  - 2). Wewenang untuk mengambil keputusan sendiri.
- c. Imbalan (X3), adalah semua bentuk imbalan yang yang diterima karyawan atas penggunaan jasa tenaga kerjanya, meliputi imbalan finansial dan psikologis yang nampak maupun yang tidak; seperti pengakuan atau penghargaan. Diukur melalui persepsi karyawan terhadap item-item:
  - 1). Sistem promosi.
  - 2). Imbalan dan dorongan dibanding ancaman dan kritikan.

- 3). Imbalan sesuai dengan hasil kerja.
  - 4). Pengakuan/penghargaan yang sesuai terhadap karyawan yang berprestasi.
- d. Risiko (X4), adalah keterbukaan perusahaan untuk menerima ide-ide baru. Diukur melalui persepsi karyawan terhadap item-item:
- 1). Keberanian perusahaan melakukan perubahan-perubahan dalam upaya mencapai efektifitas kerja yang lebih baik.
  - 2). Kesempatan untuk melaksanakan ide-ide baru yang kontroversial.
- e. Kehangatan (X5), adalah suasana persahabatan atau informal di tempat kerja. Diukur melalui persepsi karyawan terhadap item-item:
- 1). Suasana persahabatan antara karyawan dengan pimpinan maupun antar karyawan.
  - 2). Suasana kerja yang rileks dan menyenangkan.
  - 3). Hubungan hangat antara manajemen dengan karyawan.
- f. Dukungan (X6) adalah suasana saling menolong antara manajer dan karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan. Diukur melalui persepsi karyawan terhadap:
- 1). Tetap mendapat simpati dari atasan ketika membuat kesalahan.
  - 2). Manajemen membicarakan aspirasi karir karyawan.
  - 3). Rasa saling percaya satu sama lain.
  - 4). Filosofi manajemen menekankan pentingnya faktor manusia.
  - 5). Biasa meminta bantuan atasan dan rekan kerja jika menghadapi kesulitan.

- g. Standar (X7) adalah standar kinerja (*performance*) terhadap pekerjaan yang ditetapkan oleh perusahaan. Standar ini diukur melalui persepsi karyawan operasional terhadap tingginya standar kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan.
- h. Konflik (X8), adalah kondisi dimana manajer dan pekerja yang lain mau mendengarkan pendapat yang berbeda, penekanannya pada penempatan suatu masalah secara terbuka daripada menghindarinya. Diukur dari persepsi karyawan terhadap item-item:
- 1). Keterbukaan pimpinan dan karyawan membicarakan secara terbuka, ketika terjadi perselisihan.
  - 2). Segera dicari penyelesaian konflik daripada dibiarkan.
- i. Identitas (X9) adalah perasaan memiliki (*sense of belonging*) terhadap perusahaan dan diterima dalam kelompok. Diukur melalui persepsi karyawan terhadap item-item:
- 1). Bangga bekerja di perusahaan.
  - 2). Perasaan bermanfaat bagi tim kerja.

Varibel X1 sampai X9 ini diukur dengan skala Likert dengan skore mulai dari 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai dengan 5 (Sangat Setuju).

2. Kepuasan kerja (Y1) sebagai variabel tergantung adalah perasaan senang atau tidak senang (*favorable or unfavorable*) seseorang berkenaan dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja diukur dari indikator-indikator yang dikemukakan oleh Robbins (2001:148), yaitu: tipe kerja, rekan sekerja, tunjangan, diperlakukan dengan hormat dan adil, keamanan kerja, peluang

menyumbangkan gagasan, upah, pengakuan akan kinerja, dan kesempatan untuk maju. Kepuasan kerja diukur pada skala 5 dari sangat tidak puas (skor 1) sampai sangat puas (skor 5).

3. Kinerja karyawan (Y2) adalah hasil yang dicapai atau kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja diukur berdasarkan evaluasi atasan langsung terhadap kriteria yang dikemukakan Yoder (Bedjo Siswanto, 1987:186-187), meliputi : kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, ketergantungan, kerja sama, adaptasi / penyesuaian diri, kehadiran/presensi, pengetahuan serba guna, pemeliharaan, dan keselamatan. Peringkat penilaian kinerja digunakan lima skala dari sangat tidak baik (skor 1) sampai sangat baik (skor 5).

#### **4.3. Jenis dan Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh secara langsung dari para karyawan melalui kuesioner sebagai proses pengukuran variabel-variabel iklim organisasi dan kepuasan kerja, sedangkan untuk mengukur kinerja karyawan didasarkan pada penilaian dari atasan langsung karyawan yang menjadi responden.

#### **4.4. Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan operasional pada PT. 'X'. Jumlah sampel diambil adalah dengan metode *proportional random sampling* pada alpha 5%. Besar sampel ditentukan dengan rumus Slovin (Sevilla, et al.,



1993:161) sebagai berikut:

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

Keterangan: n = besar sampel  
 N = Jumlah populasi  
 e = kesalahan penarikan sampel yang diharapkan, yaitu 5%.

#### 4.5. Prosedur Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dikumpulkan dengan menggunakan cara:

##### 1. Teknik Kuesioner

Teknik ini dilakukan dengan cara penyebaran daftar pertanyaan kepada seluruh responden yang terpilih.

##### 2. Teknik Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara tanya jawab terhadap responden. Teknik ini juga berguna jika ada responden yang kurang jejas dalam memahami kuesioner yang telah diajukan.

#### 4.6. Teknik Analisis

Berdasarkan rumusan masalah dan model analisis, teknik analisis yang digunakan adalah korelasi kanonik (*canonical correlation*). Menurut Hair, et.al (1995:331), korelasi kanonik digunakan untuk menguji pengaruh sejumlah variabel bebas terhadap sejumlah variabel terikat. Korelasi kanonik sesuai untuk memecahkan masalah penelitian ini yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas iklim organisasi, yang terdiri dari 6 variabel dengan variabel terikat yang terdiri dari 2 variabel yaitu kepuasan kerja (Y1) dan kinerja karyawan (Y2).

Korelasi kanonik memaksimalkan hubungan antara kombinasi linier variabel bebas dengan kombinasi linier variabel terikat. Kombinasi linier dari masing-masing variabel bebas dan variabel terikat, adalah sebagai berikut:

i. Kombinasi linier variabel bebas iklim organisasi;

$$W = a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4 + a_5X_5 + a_6X_6 + a_7X_7 + a_8X_8 + a_9X_9$$

Keterangan:

W = bobot variabel bebas

X1 = struktur

X2 = tanggung jawab

X3 = imbalan

X4 = risiko

X5 = kehangatan

X6 = dukungan

X7 = standar

X8 = konflik

X9 = identitas

a<sub>1</sub>, a<sub>2</sub>, a<sub>3</sub>, ..., a<sub>9</sub> = bobot / koefisien variabel bebas

2. Kombinasi linier variabel terikat:

$$V = b_1Y_1 + b_2Y_2$$

Keterangan:

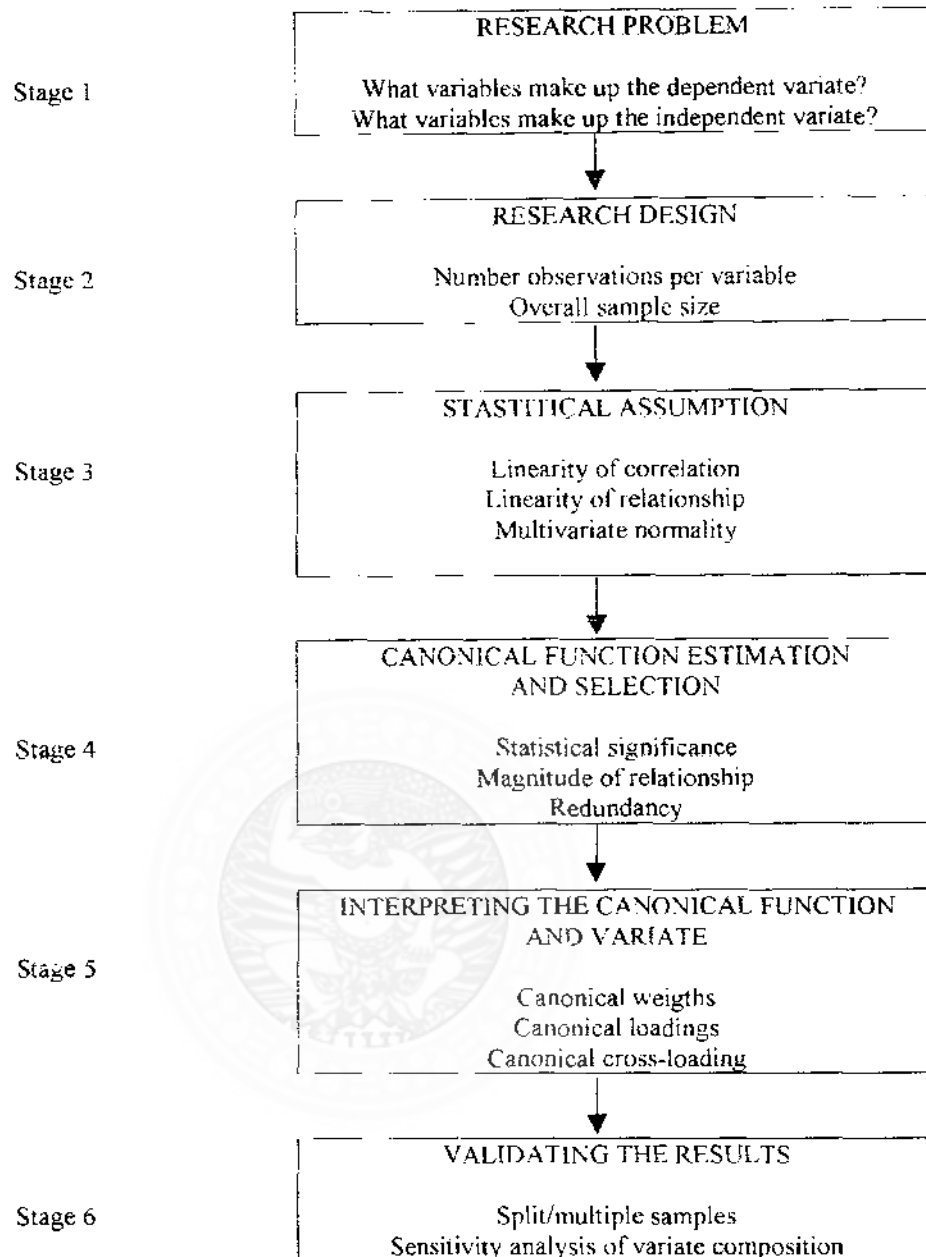
V = bobot variabel terikat

Y1 = kepuasan kerja

Y2 = kinerja karyawan

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, = bobot / koefisien variabel terikat

Korelasi antara kombinasi linier variabel bebas atau *independent canonical variate* dengan kombinasi linier variabel terikat atau *dependent canonical variate* disebut korelasi kanonik (R<sub>c</sub>). Langkah-langkah metode korelasi kanonik menurut Hair, et.al (1995:331-338) adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1.

*Canonical Correlation Decision Process*

Sumber: Joseph F. Hair, Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black, "Multivariate Data Analysis with Reading, 4<sup>th</sup> edition, (New Jersey: Prentice-Hall, 1995), hal.:331.

Langkah-langkah dalam penggunaan metode korelasi kanonik, seperti diilustrasikan pada skema Gambar 4.1, penjelasannya adalah sebagai berikut:

### 1. Tujuan dari analisis korelasi kanonik

Input utama korelasi kanonik adalah data dari dua set variabel, yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Metode korelasi kanonik, pada penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui:

- a. Menentukan apakah dua set variabel (iklim organisasi dan *outcome* adalah independen satu dengan yang lain, dilihat dari kekuatan hubungan diantara kedua set variabel.
- b. Memperoleh bobot (koefisien) pada tiap-tiap variabel dari dua set variabel (variabel bebas dan variabel terikat), untuk memaksimalkan hubungan diantara dua set variabel.
- c. Menjelaskan karakteristik hubungan (*the nature of relationships*) antara variabel iklim organisasi dengan variabel *outcome* (kepuasan dan kinerja karyawan) di PT. Emdeki Utama di Driyorejo Gresik, melalui kontribusi relatif tiap-tiap variabel pada fungsi kanonik.

### 2. Desain analisis korelasi kanonik

Melakukan klasifikasi variabel menjadi satu set variabel dependen dan satu set variabel independen. Pengklasifikasian variabel tersebut harus didukung oleh landasan konseptual, mengenai *relationship* di antara dua set variabel. Pada penelitian ini satu set variabel independen adalah iklim organisasi dan satu set variabel dependen adalah *outcome* (kepuasan dan kinerja).

### 3. Asumsi-asumsi dalam penggunaan korelasi kanonik

Asumsi-asumsi agar korelasi kanonik dapat diterapkan:

- a. Koefisien korelasi antara dua variabel dilandasi oleh hubungan yang linier

(*linear relationship*).

- b. Korelasi kanonik merupakan hubungan linier antara dua *variate* tersebut. Jika hubungan antar dua *variate* adalah *non linier*, maka korelasi kanonik tidak dapat diterapkan.

4. Membentuk fungsi kanonik dan menaksir kelayakan fungsi (*assessing overall fit*). Prosedur untuk memilih fungsi kanonik yang layak diinterpretasi didasarkan pada tiga kriteria sebagai berikut:

- a. Memilih *level of significant* ( $\alpha$ ), yaitu 0,05, yang digunakan untuk menguji pengaruh set variabel bebas terhadap set variabel terikat atau signifikansi korelasi kanonik ( $R_c^2$ ), yang dilihat dari signifikansi  $F_{hitung}$ .

- b. Menentukan kekuatan hubungan (*magnitude of the canonical relationships*), yang secara praktis dilihat dari besaran korelasi kanonik ( $R_c$ ). Hair, et.al (1995), menyatakan tidak ada patokan yang dapat diterima secara umum mengenai berapa korelasi kanonik untuk menyatakan adanya hubungan yang kuat. Pada umumnya keputusan lebih didasarkan pada kontribusinya untuk dapat memahami dengan lebih baik terhadap masalah penelitian.

- c. Melihat *redundancy index*

*Redundancy index* digunakan untuk mengetahui kemampuan variabel bebas (*predictor*) dalam menjelaskan variabel terikat (*criterion*). *Redundancy index* identik  $R^2$  (koefisien determinasi) pada analisis regresi berganda.

Penghitungan *redundancy index*, dilakukan dengan tiga tahap, yaitu:

- 1) Tahap 1: menentukan varians yang dapat dijelaskan oleh variabel asli terhadap fungsi kanoniknya, dengan prosedur:

- a) Menghitung *canonical loading* ( $L_i$ ), yaitu korelasi antara setiap input variable dengan masing-masing fungsi kanonik.
  - b) Mengkuadratkan *canonical loading* ( $L_i^2$ ).
  - c) Menghitung rata-rata (*average*) *square loading* sebagai ukuran dari *variance explained* terhadap *criterion variate*.
- 2) Tahap 2: Menentukan *percentage of variance* terhadap *criterion canonical variate* yang dapat dijelaskan oleh *predictor canonical variate*. Hal ini sama dengan mengkuadratkan korelasi kanonik, yang disebut juga *canonical R<sup>2</sup>*.
- 3) Tahap 3: *Redundancy index* selanjutnya dihitung dengan cara mengalikan dua komponen, yaitu *share variance of the variate* (*average*  $L_i^2$ ) dengan  $R_c^2$ , untuk mengetahui jumlah *variance* yang dapat dijelaskan oleh fungsi kanonik. Fungsi kanonik yang memiliki *redundancy index* lebih besar yang layak diinterpretasi.

#### 5. Interpretasi terhadap fungsi kanonik (*canonical variate*)

Jika korelasi kanonik signifikan ( $p < 0,05$ ) dan *redundancy index* dapat diterima, analisis lebih lanjut adalah mempelajari peranan relatif tiap-tiap variabel asli (*original variable*) dalam fungsi kanonik. Tiga metode yang diinterpretasi adalah:

##### a. *Canonical weights* atau *standardized coefficient*

*Canonical weights* menunjukkan kontribusi variabel terhadap *canonical variate*. Interpretasi *canonical weights* sama dengan interpretasi beta dalam analisis regresi berganda. Variabel yang memiliki bobot lebih tinggi,

memiliki kontribusi lebih besar dalam menjelaskan fungsi kanonik, dan sebaliknya.

b. *Canonical loading*

*Canonical loading* atau *canonical structure correlation*, mengukur korelasi linier sederhana antara variabel asli (baik dependen atau independen) dengan fungsi kanonik.

c. *Canonical cross-loading*

*Canonical cross-loading* digunakan untuk mengukur korelasi antara variabel dependen asli secara langsung dengan variabel independen kanonik atau sebaliknya. Jadi *canonical cross-loading* memberikan penjelasan keterkaitan secara langsung antar variabel dependen-independen.

6. *Validation and diagnosis*

Uji kesahihan penggunaan korelasi kanonik dimaksudkan untuk memastikan bahwa fungsi kanonik yang dianalisis bukan hanya berlaku untuk sejumlah sampel tertentu, tetapi juga berlaku untuk populasi. Pendekatan untuk menguji kesahihan adalah sebagai berikut:

a. Membagi sampel menjadi dua sub sampel.

Analisis korelasi kanonik dilakukan pada dua sub sampel, kemudian dibandingkan, apakah terdapat perbedaan hasil di antara dua analisis.

b. Melakukan analisis sensitivitas.

Analisis sensitivitas dimaksudkan untuk memahami stabilitas dari *canonical weight*, *canonical loading*, dan *canonical cross-loading*, yang menjadi indikator keterkaitan antara variabel dependen dan variabel independen.

Analisis sensitifitas dilakukan dengan cara tidak memasukkan atau menghilangkan (*removal*) salah satu variabel baik dependen atau independen pada model.

Prosedur diagnosis dimaksudkan untuk memberikan pemahaman kepada peneliti tentang keterbatasan-keterbatasan dari penggunaan metode korelasi kanonik. Keterbatasan-keterbatasan metode korelasi kanonik sebagai berikut:

- a. Korelasi kanonik merefleksikan *variance shared* dari komposit linier suatu set variabel, bukan *variance extracted* dari variabel asli.
- b. *Canonical weights*, diperoleh dari fungsi kanonik cenderung *instability*.
- c. *Canonical weights* dihitung untuk memaksimalkan korelasi antara komposit linier, bukan *variance extracted*.
- d. Interpretasi terhadap *canonical variate* mungkin sulit dilakukan, karena dihitung dengan tujuan memaksimalkan hubungan, tidak ada alat untuk menginterpretasikan, seperti rotasi variate pada analisis faktor.
- e. Kesulitan untuk mengidentifikasi makna hubungan antara *subsets* variabel bebas dan *subsets* variabel terikat, karena statistik yang tepat belum dikembangkan untuk menginterpretasi *canonical analysis*, dan peneliti percaya terhadap nilai statistik seperti *canonical loading* atau *cross-loading*.

Untuk mempermudah perhitungan nilai-nilai statistik yang digunakan dalam analisis korelasi kanonik pada penelitian ini digunakan program statistik SAS versi 6.



## BAB 5

### HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

#### 5.1. Gambaran Umum Perusahaan

##### 5.1.1. Sejarah Perusahaan

PT “X” adalah perusahaan manufaktur yang memproduksi karbit. Perusahaan didirikan tahun 1987 dengan status PMDN, dan memperoleh lisensi teknologi dari Chiyoda Jepang. Bahan baku seluruhnya diperoleh dari dalam negeri, kecuali mesin-mesin didatangkan langsung dari Jepang. Pada awalnya PT “X” hanya dapat memproduksi beberapa ribu ton saja, sampai tahun 1990 perusahaan dapat memanfaatkan seluruh kapasitas produksi.

PT “X” berdiri diatas tanah dengan luas sekitar 30 Ha yang berlokasi di daerah Kecamatan Driyorejo Kabupaten Gresik. Alasan pemilihan lokasi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Bahan Baku

Daerah Driyorejo Gresik adalah dataran rendah dan cocok untuk industri karena jauh dari pemukiman penduduk dan tersedia sumber air yang memadai. Bahan baku batu kapur diperoleh dari Puger Jember dan Malang Selatan.

2. Tenaga Kerja

Daerah Driyorejo memiliki kkar tanah tandus, minus dan gersang, sehingga keberadaan perusahaan dapat menyerap tenaga kerja yang tersedia dan secara ekonomi akan meningkatkan taraf hidup masyarakat sekitar.

### 3. Transportasi

Terletak pada jalur jalan raya yang menghubungkan wilayah Gresik, Surabaya, Sidoarjo dan Mojokerto. Terletak 20 Km dari Surabaya, 85 Km dari Malang, 24 Km daerah Mojokerto dan sekitar 8 Km dari Kecamatan Krian Kabupaten Sidoarjo. Posisi ini sangat strategis karena perusahaan dikelilingi oleh daerah industri di Jawa Timur.

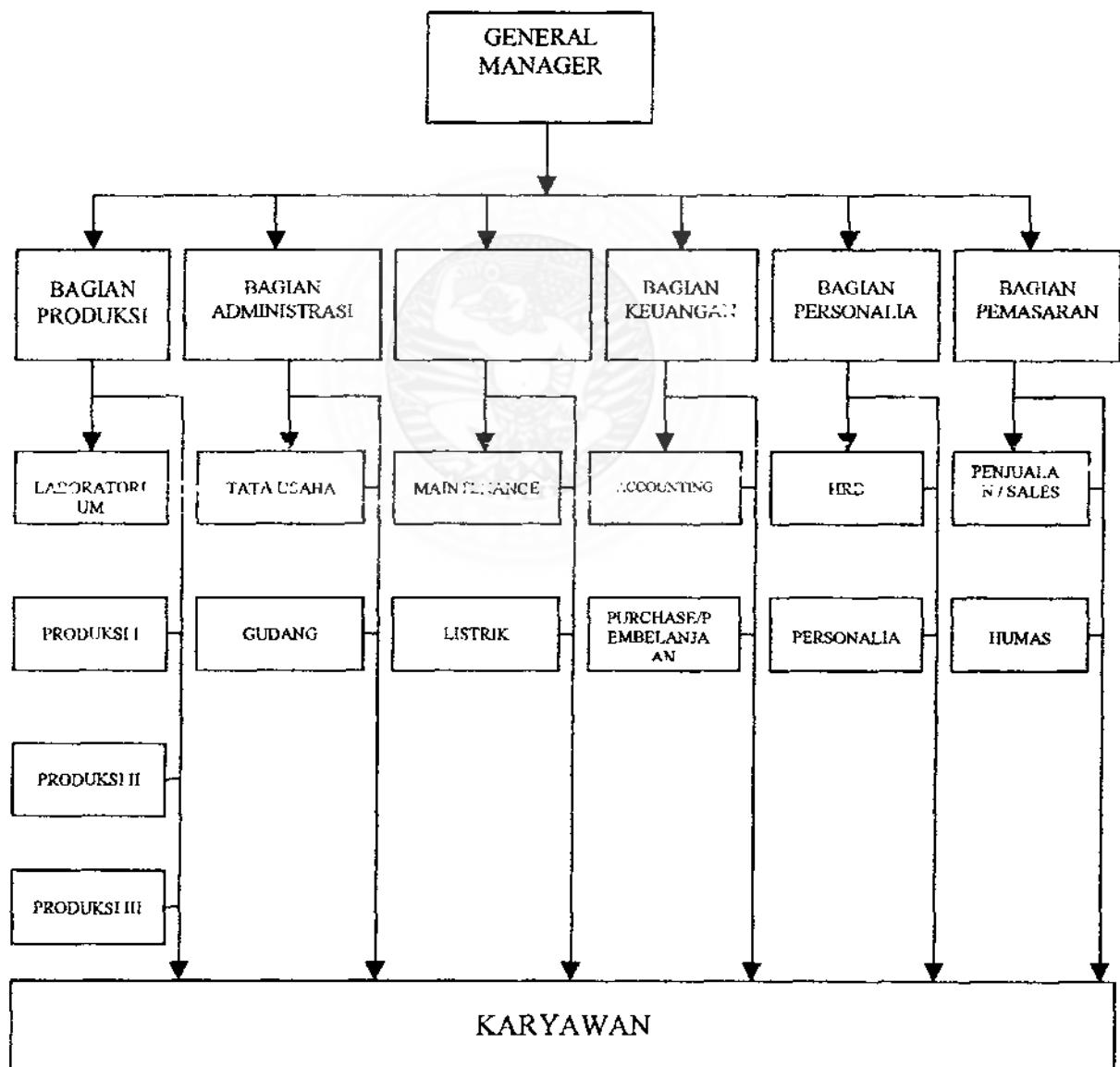
#### 5.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi yang baik berpengaruh terhadap efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan. Struktur organisasi perusahaan dibagi atas garis wewenang dan tanggung jawab antara bagian yang satu dengan yang lain secara sistematis serta didasarkan kebutuhan perusahaan.

PT "X" merupakan salah satu unit produksi bahan karbit dan satu-satunya perusahaan karbit di Indonesia. PT "X" mempunyai struktur organisasi lini. Pemilihan struktur lini bertujuan mempertahankan kesatuan, memudahkan pembagian tugas, tanggung jawab dan wewenang masing-masing bagian. Segala tugas atau perintah mengalir dari jabatan yang lebih atas ke jabatan di bawahnya. Pembagian wewenang pengambilan keputusan teknis operasional perusahaan dilaksanakan oleh beberapa manajer yang dibagi atas beberapa pimpinan bagian yang bertanggung jawab pada general manager/direktur umum. Sedang keputusan yang bersifat strategis jangka panjang dilaksanakan oleh pimpinan tertinggi yaitu rapat pemegang saham (komisaris) yang dipimpin oleh seorang presiden komisaris (preskom). Selanjutnya kebijakan strategis ini menjadi rencana taktis operasional jangka pendek yang akan dirumuskan oleh beberapa direksi yang dipimpin oleh seorang Presiden Direktur (Presdir)

Dalam menjalankan tugasnya, *General Manager* dibantu oleh enam kepala bagian yaitu: Kepala Bagian Produksi, Kepala Bagian Teknik / *Maintenance*, Kepala Bagian Personalia, Kepala Bagian Administrasi, Kepala Bagian Keuangan, dan Kepala Bagian Pemasaran. Setiap kepala bagian dibantu beberapa kepala seksi (kasi). Bagan struktur organisasi PT "X" tampak pada Gambar 5.1.

Gambar 5.1.  
Bagan Struktur Organisasi PT. "X"



Sumber: PT "X", diolah

*Job discription* kepala bagian pada PT "X" adalah sebagai berikut:

1. Kepala Bagian Produksi

- a. Merencanakan dan melaksanakan operasional proses produksi perusahaan
- b. Menyiapkan dan membuat rencana spin plan dan kebutuhan bahan-bahan baku produksi serta jadwal kerja produksi
- c. Melakukan analisis dan evaluasi kerja secara berkala pada hasil kerja produk serta penilaian kerja terhadap karyawan
- d. Mengambil langkah cepat dan segera apabila terjadi penyimpangan dari standar yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan
- e. Melakukan percobaan dan penelitian dibidang produksi untuk mendapatkan produk baru, pembinaan kualitas dan peningkatan efisiensi
- f. Menyelenggarakan administrasi dibagian produksi dan bekerja sama dengan bagian teknik untuk mengatur dan mengawasi usaha-usaha perlindungan keselamatan kerja bagian produksi

Dalam pelaksanaan tugas kepala bagian produksi dibantu oleh empat Kasi, yaitu Kasi Laboratorium, Kasi Produksi I (Pembakaran), Kasi Produksi II (Pengecoran), dan Kasi Produksi III (Pengepakan).

2. Kepala Bagian Teknik / *Maintenance*

- a. Mengatur pelaksanaan *maintenance* serta rehabilitasi dan *overhaul* diesel, listrik / AC dan bengkel
- b. Mengatur distribusi tenaga listrik, daya air sesuai dengan kebutuhan

- c. Membuat rencana operasional kebutuhan suku cadang, bahan pelumas mesin-mesin pabrik maupun alat-alat lainnya sesuai wewenang tugasnya.
- d. Melakukan analisa secara berkala terhadap pemakaian bahan bakar, pelumas, *spare part* dan lain-lainnya.
- e. Mengatur dan bertanggung jawab terhadap pemeliharaan alat pemadam kebakaran agar sewaktu-waktu diperlukan dapat digunakan dengan baik
- f. Menyelenggarakan administrasi teknik dan memberikan rekomendasi mutasi, promosi dan training bagi karyawan.

Dalam pelaksanaan tugas Kepala Bagian Teknik dibantu oleh Kasi *Maintenance* dan Kasi Listrik.

### 3. Kepala Bagian Administrasi

- a. Menyiapkan jadwal rencana dan operasional kerja bagi kelancaran tugas pada masing-masing bagian, memberikan rekomendasi atas pengangkatan, mutasi, promosi dan menyelenggarakan training pada karyawan sebelum ditempatkan pada bagian tertentu
- b. Mengatur lalu lintas pergudangan meliputi penerimaan, pengeluaran, pemeliharaan serta pengendalian persediaan dan inventaris perusahaan

Dalam melakukan tugasnya Kepala Bagian Administrasi dibantu oleh Kasi Tata Usaha dan Kasi Gudang

### 4. Kepala Bagian Keuangan

- a. Penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran uang
- b. Pengurusan surat-surat berharga, barang-barang jaminan serta membuat rencana anggaran rutin kebutuhan keuangan perusahaan setiap satu bulan

**c. Melaksanakan pencatatan kekayaan dan hutang perusahaan**

Dalam melaksanakan tugasnya, Kepala Bagian Keuangan dibantu oleh Kasi Akuntansi dan Kasi Pembukuan / Pembelanjaan.

**5. Kepala Bagian Personalia**

- a. Mengatur pembinaan personil karyawan perusahaan dan melakukan pembinaan mental menyangkut masalah yang dapat menghambat karyawan melakukan konsentrasi melakukan pekerjaannya
- b. Menyusun rekomendasi untuk rotasi, promosi serta demosi dan menyiapkan diklat bagi seluruh karyawan

Dalam melaksanakan tugasnya Kepala Bagian Personalia dibantu oleh Kasi Personalia dan Kasi *Human Resources Department* (HRD).

**6. Kepala Bagian Pemasaran**

- a. Mengembangkan, memelihara, mengawasi koordinasi sistem penjualan dan menciptakan hubungan / kontrak yang baik dengan para biro agen serta relasi perusahaan
- b. Menjalankan kegiatan pemasaran sesuai rencana, mengefektifkan kegiatan promosi, sales, juga dengan biro-biro iklan untuk menarik pasar.

Dalam melaksanakan tugasnya Kepala Bagian Pemasaran dibantu oleh Kasi Penjualan / Sales dan Kasi Humas Pemasaran.

**5.1.3. Personalia Perusahaan**

Karyawan PT "X" terdiri dari karyawan tetap / organik, karyawan kontrak dan karyawan borongan. Karyawan tetap merupakan karyawan yang diangkat dengan keputusan direksi perusahaan, tetapi karyawan kontrak atau karyawan borongan merupakan pegawai dengan ikatan sesuai dengan borongan / ikatan kontrak pekerjaan tersebut selama perusahaan masih membutuhkan dan biasanya borongan kerja kurang lebih sampai 3 bulan.

Perincian karyawan PT "X" berdasarkan jenis kelamin terdiri dari laki-laki 289 orang dan wanita 125 orang. Klasifikasi karyawan menurut bagian dan jabatan serta menurut tingkat pendidikan disajikan pada Tabel 5.1 dan Tabel 5.2.

Tabel 5.1.  
Personalia PT "X" menurut Bagian dan Jabatan (Tahun 2002)

Bagian	Kabag	Kasi	Karyawan	Jumlah
Produksi	1	4	295	300
Teknik	1	2	28	31
Adm	1	2	7	10
Keuangan	1	2	8	11
Personalia	1	2	6	9
Pemasaran	1	2	150	153
Jumlah	6	14	394	514

Sumber: PT "X"

Tabel 5.2.  
Personalia PT "X" menurut Bagian dan Tingkat Pendidikan (Tahun 2002)

Karyawan	PT	SMA/STM	SMP	SD	Jumlah
Produksi	16	201	66	17	300
Teknik	5	15	8	3	31
Adm	4	6	1	-	10
Keuangan	3	8	-	-	11
Personal	3	4	2	-	9
Pemasaran	8	105	4	36	153
Jumlah	39	279	51	83	514

Sumber: PT "X"

### 1. Jam Kerja Karyawan

Pada PT "X" dibedakan menjadi dua yaitu: karyawan langsung (shift) dan karyawan tak langsung (non shift). Jam kerja untuk karyawan non shift (bagian kantor) adalah:

Senin-Jum'at : 07.00-16.30 WIB

Sabtu : 07.00-14.00 WIB

Waktu untuk istirahat diberikan selama 1 jam / hari kecuali hari Jum'at selama 1,5 jam

Proses produksi pada PT "X" adalah memproduksi selama 24 jam dimana dibagi 3 shift per hari yaitu:

Shift Pagi : 07.00-15.00 WIB

Shift Siang : 15.00-23.00 WIB

Shift Malam : 23.00-07.00 WIB

Berdasarkan peraturan yang berlaku, karyawan shift sudah harus berada di tempat kerja 15 menit sebelum waktu kerja dan masing-masing shift akan dikontrol oleh seorang penyelia sebanyak per shift 3 orang dan masing-masing membawahi 18 karyawan

Sedangkan untuk bagian produksi pengaturan jumlah karyawan diatur seefisien mungkin untuk menghindari kejenuhan dan kebosanan dengan cara sebagai berikut:

Dua hari pagi - dua hari malam

Dua hari siang - dua hari libur (kecuali tambahan)



Hal tersebut dilakukan untuk tetap menjaga supaya mesin-mesin produksi akan tetap kerja dengan adanya serah terima antar karyawan dan selama mesin-mesin memproduksi tetap diadakan pengawasan yang ketat oleh penyelia

## 2. Sistem Penggajian

Sistem pemberian gaji terhadap karyawan PT "X" yang berstatus karyawan tetap / organik adalah bersifat sistem gaji tetap dengan mendapat premi / bonus setiap bulannya. Meski begitu premi / bonus yang diterima akan dipengaruhi oleh tingkat absensi karyawan tersebut selama satu bulan. Apabila dalam satu bulan karyawan tersebut tingkat absensinya melebihi 2% (> 1 hari) maka premi / bonus tidak akan diberikan oleh pihak perusahaan.

Besar kecilnya gaji pokok yang diterima karyawan didasarkan oleh beberapa faktor yaitu antara lain: senioritas, jenjang karier, tingkat pendidikan dan pengalaman kerja. Gaji pokok minimum yang diterima karyawan bagian operasional produksi perusahaan disesuaikan dengan rata-rata upah minimum (UMR) yang berlaku. Tunjangan yang diberikan pihak perusahaan kepada karyawan antara lain:

- a. Tunjangan Hari Raya, yaitu tunjangan yang diberikan kepada karyawan pada hari besar agama.
- b. Gratifikasi/Bonus per-bulan diberikan kepada karyawan apabila telah memenuhi peraturan perusahaan terutama tingkat absensi tidak > 1 hari.

## 3. Pengembangan Karyawan

Pengembangan dan pelatihan karyawan yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan karyawan adalah dengan mengikut

sertakan karyawan dalam pelatihan kerja yang diadakan oleh perusahaan sendiri maupun melibatkan pihak luar.

Perusahaan berusaha meningkatkan kemampuan karyawan baik secara langsung dibimbing pimpinannya pada waktu menjalankan pekerjaan di pabrik (*on the job training*) dan ada juga dengan proses pengiriman karyawan, baik itu kursus maupun lembaga pelatihan profesional, yang akhirnya bertujuan menunjang peningkatan produktifitas perusahaan itu sendiri.

#### **5.1.4. Proses Produksi**

Proses pembuatan karbit di bagian produksi dibagi menjadi 4 bagian proses pengolahan bahan baku sampai dengan produk jadi yaitu sebagai berikut:

1. Proses laboratorium, proses tes/uji dan penentuan bahan baku batu kapur sebagai bahan dasar dari proses pembuatan karbit untuk diketahui kualitas bahan baku mengenai jenis kandungan air dan kotoran dari batu kapur tersebut, kemudian dilakukan *mixing* atau pencampuran sesuai dengan ketentuan yang ada yaitu untuk mendapatkan karbon dari pencampuran dengan bahan baku batu bara yang selanjutnya disebut kukas.
2. Proses tungku pemanas, yaitu proses pembakaran bahan baku dengan suhu panas sekitar  $2.000^{\circ}$  C adalah sebagai berikut :
  - a. Tungku pemanas berfungsi sebagai dapur berkekuatan tinggi untuk melebur bahan baku yakni batu kapur (kukas) menjadi cair.
  - b. Membersihkan kapur dan kotoran yang terkandung dalam batu kapur.

3. Proses *Furnace* (pengecoran), dimana proses ini melanjutkan hasil dari proses pertama yaitu, tungku pemanas yang berfungsi membersihkan batu kapur dengan pemanasan suhu tinggi, kemudian dilanjutkan dengan merendam batu kapur / kukas yang sudah cair pada proses perendaman dengan campuran bahan kimia untuk mendapatkan bahan karbit yang padat kembali.

Setelah melalui proses tersebut tahap selanjutnya adalah tahap *Furnace* yaitu tahap mencetak karbit cair menjadi bagian kecil sesuai dengan tingkat kebutuhan dan diproses pada proses *finishing*.

4. *Finishing* (pengepakan), merupakan proses terakhir produksi karbit dengan bantuan mesin pembatu dan tenaga manusia untuk proses pengepakan dan perangkaian dari bentuk bahan baku menjadi bahan siap untuk dimasukkan ke dalam kemasan. Dalam proses *finishing* ini ada beberapa model mesin yang mempunyai fungsi yang berbeda sesuai dengan jenis karbit yang dikehendaki. Beberapa bahan yang di perlukan dalam tahap *finishing* adalah sebagai berikut:

- a. Pembungkusan dengan kantong plastik dengan jumlah setiap kemasan adalah 2 kg.
- b. Dikemas dalam kantong plastik dengan susunan sedemikian rupa agar tidak mudah rusak dengan gangguan atau tekanan benda lain
- c. Selanjutnya dilaksanakan pengudangan.
- d. *Packing set*, tempat berbentuk sangkar segi empat yang terbuat dari kayu sebagai tempat untuk pengiriman karbit skala besar.

Target produksi untuk kapasitas produksi karbit PT "X" pada tahun 2002 adalah 2.000 ton/bulan. Kapasitas perusahaan dan kemampuan karyawan yang sekarang dimiliki PT "X" belum mampu menghasilkan produksi karbit sesuai dengan kebutuhan pasar dalam negeri dan luar negeri tahun mendatang yang diperkirakan sebesar 30.000 ton / tahun seperti terlihat pada Tabel 5.3.

Tabel 5.3.  
Target dan Realisasi Produksi Karbit Tahun 2002

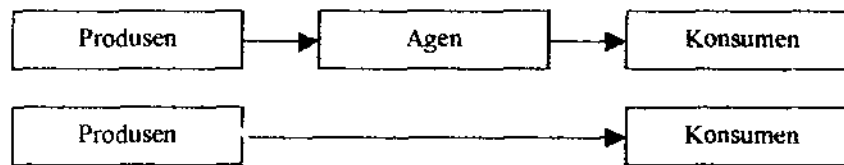
Bulan	Target	Realisasi	Deviasi	%
Januari	2.000.000	1.855.466	(144.534)	-7,23%
Februari	2.000.000	1.858.764	(141.236)	-7,06%
Maret	2.000.000	1.987.529	(12.471)	-0,62%
April	2.000.000	2.132.899	132.899	6,64%
Mei	2.000.000	1.798.229	(201.771)	-10,09%
Juni	2.000.000	2.008.459	8.459	0,42%
Juli	2.000.000	1.980.840	(19.160)	-0,96%
Agustus	2.000.000	1.998.899	(1.101)	-0,06%
September	2.000.000	2.200.370	200.370	10,02%
Oktober	2.000.000	2.217.990	217.990	10,90%
November	2.000.000	1.999.890	(110)	-0,01%
Desember	2.000.000	2.250.970	250.970	12,55%
Jumlah	24.000.000	24.290.305	290.305	1,21%

Sumber data : PT "X", diolah

### 5.1.5. Pemasaran

Daerah pemasaran karbit produksi PT "X" meliputi seluruh kota di Indonesia di antaranya adalah kota-kota di pulau Sumatera, Jawa, Kalimantan, Sulawesi, Kepulauan Maluku dan Bali. Pemasaran juga memenuhi pesanan dari luar negeri (ekspor) terutama ke negara-negara Asia. Untuk kebijakan harga jual ditentukan oleh Direksi yang pada dasarnya mengikuti harga pasar. Sedangkan harga dasar penjualan yang dilaksanakan oleh PT "X" adalah didasarkan pada biaya produksi pembuatan karbit.

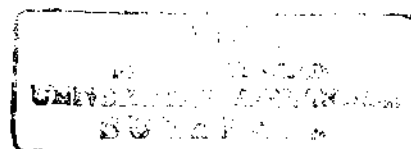
Dalam menyelenggarakan penjualan hasil produksinya, PT "X" menggunakan saluran distribusi secara langsung kepada konsumen dan tidak langsung yakni melalui agen-agen.



Kegiatan promosi yang dilakukan perusahaan PT "X" adalah:

1. Promosi melalui pameran atau ekspo
2. Promosi lewat media cetak yakni memberikan promosi undian berhadiah dengan skala nasional.
3. Promosi dengan sistem kerjasama saling menguntungkan dengan membina pasar potensial antara lain para bengkel las karbit, perusahaan-perusahaan yang menggunakan media las karbit, untuk memberikan fasilitas gratis guna mendapatkan karbit selama 3 bulan pertama, selain itu juga adanya rintisan unit usaha bengkel-bengkel las baru di seluruh Indonesia dengan bimbingan perusahaan.

Dalam memasarkan hasil produksinya perusahaan menghadapi persaingan pasar dalam negeri dengan didatangkannya karbit impor oleh agen di Indonesia sednagkan dari perusahaan sejenis yang bergerak di pembuatan las karbit dalam negeri PT "X" masih belum mempunyai saingan sesama produsen. Kemudian juga terdapat beberapa perusahaan swasta yang bergerak pada produk yang sama (karbit) antara lain seperti dari negara Polandia dan Cina yang hasil produknya



juga diserap pangsa pasar di Indonesia dan merupakan saingan dari produk karbit PT "X".

## 5.2. Deskripsi Data

### 5.2.1. Sampel Penelitian

Hair, et.al (1995), merekomendasikan jumlah sampel untuk penggunaan metode korelasi kanonik adalah minimal 10 kali jumlah variabel (bebas dan terikat). Studi ini menggunakan 11 variabel, yang terdiri 9 variabel bebas dan 2 variabel terikat, oleh karena itu berdasarkan rekomendasi Hair, et.al di atas, maka jumlah sampel minimal adalah 110.

Populasi penelitian ini adalah 271 karyawan produksi yang tersebar di tiga bagian produksi (tidak termasuk unit laboratorium) PT "X", yaitu bagian pembakaran, pencetakan dan pengemasan. Menggunakan rumus Solvin (Sevilla, 1991) pada alpha 5% diperoleh sampel 162 karyawan atau 60% populasi. Sampel dialokasikan secara proporsional kepada masing-masing unit produksi dan diambil dengan metode *simple random sampling*. Dari 162 sampel yang diambil, diperoleh 150 sampel atau 55% dari populasi yang mengisi kuesioner dan layak untuk dianalisis, jadi pada penelitian ini menggunakan 150 sampel. Sampel 150 karyawan tersebut memiliki tingkat *sampling error* (alpha) sebesar 5,4%. Distribusi sampel dan karakteristiknya disajikan pada Tabel 5.4 dan Tabel 5.5.

Tabel 5.4.  
Populasi dan Distribusi Sampel

Keterangan	Unit 1	Unit 2	Unit 3	Jumlah
Populasi	105	86	80	271
Proporsi sampel	60%	60%	60%	60%
Kuesioner dibagi	63	51	48	162
Kuesioner diolah	58	49	43	150
% populasi	55%	57%	54%	55%

Sumber: Jawaban responden, diolah

Tabel 5.5.  
Karakteristik Sampel

Karakteristik	Unit 1	Unit 2	Unit 3	Jumlah	%
<b>1. Jenis kelamin</b>					
Laki-laki	44	38	34	116	77%
Perempuan	14	11	9	34	23%
Jumlah	58	49	43	150	100%
<b>2. Umur</b>					
≤ 25 tahun	8	8	7	23	15%
26 - 30 tahun	20	16	16	52	35%
31 - 40 tahun	24	20	16	60	40%
>40 tahun	6	5	4	15	10%
Jumlah	58	49	43	150	100%
<b>3. Pendidikan</b>					
PT	3	3	1	7	5%
SMA/STM	40	33	31	104	69%
SMP	13	12	9	34	23%
SD	2	1	2	5	3%
Jumlah	58	49	43	150	100%
<b>4. Lama bekerja</b>					
≤ 5 tahun	8	7	5	20	13%
6 - 10 tahun	32	29	27	88	59%
11 - 15 tahun	12	9	7	28	19%
> 15 tahun	6	4	4	14	9%
Jumlah	58	49	43	150	100%

Sumber: Jawaban responden, diolah

Dari Tabel 5.5, diketahui sebagian besar (77%) responden adalah karyawan laki-laki. Berdasarkan kelompok umur, sebagian besar responden berumur 26-30 tahun dan 31-40 tahun, yaitu masing-masing 35% dan 40%. Berdasarkan tingkat pendidikan sebagian besar responden lulusan SMA/STM,

yaitu 69%. Menurut lama bekerja, sebagian besar responden bekerja 6-10 tahun. Terdapat 9% atau 14 responden yang telah bekerja > 15 tahun. Kelompok karyawan tersebut kemungkinan telah bekerja di PT "X" sejak perusahaan didirikan tahun 1987.

### **5.2.2. Uji Validitas dan Reliabilitas**

Salah satu masalah dalam penelitian ilmu sosial adalah cara memperoleh data yang akurat dan obyektif. Hal ini menjadi sangat penting sebab kesimpulan yang diambil hanya akan dapat dipercaya bila didasarkan data yang akurat. Lebih-lebih dalam penelitian ilmu sosial data yang akurat dan obyektif lebih sulit diperoleh, karena konsep mengenai variabel yang diukur tidak mudah dioperasionalkan sebagaimana dalam penelitian aspek fisik. Untuk itu dalam penelitian ini perlu diketahui seberapa tinggi reliabilitas alat ukur yang digunakan dan validitas data yang diperoleh.

#### **5.2.2.1. Uji Validitas Data**

Pengertian konsep validitas adalah sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam menjalankan fungsi ukurnya. Ketepatan berarti alat ukur tersebut memberikan ukuran yang tepat sesuai dengan tujuan pengukuran dan kecermatan berarti pengukuran tersebut mampu memberikan gambaran mengenai perbedaan yang sekecil-kecilnya diantara subyek yang satu dengan yang lain. Suatu instrumen pengukur memiliki validitas yang tinggi apabila instrumen



tersebut menjalankan fungsi ukurnya dan memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran. Test validitas dilakukan dengan menghitung korelasi *Product Moment* ( $r$ ), dari skor setiap item (*item*) dengan nilai totalnya. Kriterianya adalah, jika probabilitas ( $p$ )  $r_{hitung} \leq \alpha = 0,05$ , maka disimpulkan bahwa item tersebut valid. Hasil uji validitas kuesioner disajikan pada Tabel 5.6 dan Tabel 5.7.

Tabel 5.6.  
Hasil Uji Validitas Variabel Iklim Organisasi

Kuesioner	Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Dimensi struktur			
1. Deskripsi pekerjaan jelas.	0,7642	0,000	Valid
2. Wewenang resmi membuat keputusan.	0,6375	0,000	Valid
3. Administrasi/birokrasi rinci.	0,7961	0,000	Valid
4. Peraturan yang detail.	0,7433	0,000	Valid
Dimensi tanggung jawab			
5. Penyesalan mendalam	0,8879	0,000	Valid
6. Wewenang mengambil keputusan sendiri.	0,8915	0,000	Valid
Dimensi imbalan			
7. Sistem promosi.	0,5336	0,000	Valid
8. Imbalan/dorongan lebih banyak.	0,7123	0,000	Valid
9. Imbalan finansial sesuai hasil kerja.	0,6958	0,000	Valid
10. Pengakuan terhadap pekerjaan yang baik.	0,7766	0,000	Valid
Dimensi risiko			
11. Keberanian melakukan perubahan.	0,9116	0,000	Valid
12. Kesempatan ide-ide baru.	0,8944	0,000	Valid
Dimensi kehangatan			
13. Suasana persahabatan.	0,8724	0,000	Valid
14. Suasana kerja rileks/menyenangkan.	0,7869	0,000	Valid
15. Hubungan yang hangat	0,9210	0,000	Valid
Dimensi dukungan			
16. Simpati atasan ketika berbuat salah.	0,7229	0,000	Valid
17. Pembicaraan aspirasi karir.	0,6937	0,000	Valid
18. Rasa saling percaya satu sama lain.	0,5461	0,000	Valid
19. Filosofi pentingnya faktor manusia.	0,5974	0,000	Valid
20. Bantuan atasan/rekan kerja ketika kesulitan.	0,6729	0,000	Valid
Dimensi standar			
21. Standar kinerja jelas.	0,8531	0,000	Valid
22. Standar kinerja menantang dicapai.	0,8603	0,000	Valid
Dimensi konflik			
23. Perselisihan dibicarakan terbuka.	0,8426	0,000	Valid
24. Perselisihan segera dicari solusinya.	0,9005	0,000	Valid
Dimensi identitas			
25. Kebanggaan pada perusahaan.	0,8568	0,000	Valid
26. Bermanfaat bagi tim kerja.	0,8609	0,000	Valid

Sumber : Lampiran 4, disusun kembali

Dari Tabel 5.6 diketahui bahwa korelasi skor item dengan skor total variabel pada masing-masing dimensi iklim organisasi berkisar 0,5336 sampai 0,9210 dengan tingkat probabilitas kesalahan ( $p$ ) 0,000. Berdasarkan hasil uji tersebut dapat disimpulkan bahwa korelasi antara skor item dengan skor total pada masing-masing variabel iklim organisasi adalah signifikan, sehingga disimpulkan bahwa item-item yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel iklim organisasi adalah valid pada konteks sampel yang diambil.

Tabel 5.7.  
Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Keterangan	Korelasi	Probabilitas	Keterangan
<b>Kepuasan kerja</b>			
Jenis pekerjaan	0,6096	0,000	Valid
Hubungan dengan rekan kerja.	0,4571	0,000	Valid
Tunjangan	0,6821	0,000	Valid
Sikap adil atasan	0,5937	0,000	Valid
Rasa aman menghadapi masa depan.	0,6934	0,000	Valid
Kesempatan menyumbangkan pendapat	0,6809	0,000	Valid
Gaji/upah.	0,6632	0,000	Valid
Penghargaan/bantuan.	0,465	0,000	Valid
Perencanaan karir.	0,4798	0,000	Valid
<b>Kinerja</b>			
Kualitas kerja	0,5284	0,000	Valid
Kuantitas hasil kerja	0,5032	0,000	Valid
Pengetahuan tentang pekerjaan	0,6213	0,000	Valid
Kemandirian	0,5829	0,000	Valid
Kemampuan kerjama	0,6575	0,000	Valid
Adaptasi dg rekan kerja & pekerjaan	0,5935	0,000	Valid
Kehadiran	0,6032	0,000	Valid
Pengetahuan umum	0,4477	0,000	Valid
Pemeliharaan alat kerja	0,3884	0,000	Valid
Keselamatan kerja	0,3830	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 4, disusun kembali

Tabel 5.7 di atas merangkum hasil uji validitas item-item kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel kepuasan dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja dan kinerja karyawan merupakan variabel konsekuensi yang dihasilkan

sebagai akibat iklim organisasi. Untuk variabel kepuasan kerja, dari Tabel 5.7 diketahui bahwa koefisien korelasi antara skor item dengan skor total, berkisar 0,465 sampai 0,6934, sedangkan untuk variabel kinerja karyawan korelasi skor item dengan skor total berkisar 0,3830 sampai 0,6575. Korelasi-korelasi tersebut memiliki probabilitas ( $p$ ) = 0,000, sehingga berdasarkan hasil tersebut disimpulkan bahwa item-item yang digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan di PT "X" adalah valid, karena memiliki  $p < 0,05$ .

#### 5.2.2.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui keandalan / konsistensi instrumen (kuesioner) yang digunakan. Hasil pengukuran dapat dipercaya hanya apabila dalam berapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelas subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama. Untuk mengetahui keandalan kuesioner, digunakan pendekatan reliabilitas konsistensi internal dengan menghitung koefisien Alpha Cronbach ( $\alpha$ ), yang hasilnya disajikan pada Tabel 5.8.

Tabel 5.8.  
Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner

Variabel	Alpha	Keterangan
Dimensi struktur	0,7114	tinggi
Dimensi tanggung jawab	0,7366	tinggi
Dimensi imbalan	0,6596	tinggi
Dimensi risiko	0,7723	tinggi
Dimensi kehangatan	0,8153	sangat tinggi
Dimensi dukungan	0,6561	tinggi
Dimensi standar	0,6374	tinggi
Dimensi konflik	0,6780	tinggi
Dimensi identitas	0,6443	tinggi
Semua item iklim organisasi	0,9370	sangat tinggi
Kepuasan kerja	0,7649	tinggi
Kinerja karyawan	0,7096	tinggi

Sumber: Lampiran 5, disusun kembali

Berdasarkan uji reliabilitas, diketahui bahwa item-item tiap variabel mempunyai tingkat reliabilitas antara “tinggi” sampai “sangat tinggi”, karena diperoleh  $\alpha$  berkisar 0,6374 sampai 0,8153. Reliabilitas item-item iklim organisasi juga sangat tinggi, yaitu 0,9370. Maholtra (1995) merekomendasikan koefisien alpha minimal adalah 0,60 agar data yang dihasilkan layak untuk diolah.

### 5.2.3. Deskripsi Variabel Penelitian

#### 5.2.3.1. Persepsi Karyawan terhadap Iklim Organisasi PT “X”

Iklim organisasi dapat diketahui melalui persepsi anggota organisasi mengenai bagaimana perlakuan organisasi dirinya. Perlakuan tersebut tercermin dalam bentuk-bentuk kebijakan dan praktek manajemen sumber daya manusia yang dilaksanakan organisasi. Oleh karena itu pengukuran iklim organisasi mengandung dimensi-dimensi yang berasal dari lingkungan kerja, yang tercermin dari 9 dimensi yang digunakan pada penelitian ini. Berdasarkan pemikiran di atas, iklim organisasi di PT “X”, merupakan persepsi karyawan terhadap aspek lingkungan kerja yang terdiri dari dimensi-dimensi di atas.

Skor persepsi karyawan terhadap item-item iklim organisasi PT “X” disajikan pada Tabel 5.9. Persepsi karyawan terhadap iklim organisasi PT “X” berada pada rentang “cukup baik” sampai “baik”, didasarkan nilai rata-rata setiap variabel / dimensi, yaitu berkisar 3,10 sampai 4,06 pada rentang skala 1 sampai 5.

Dua dimensi mendapat penilaian cukup baik, yaitu dimensi risiko dan identitas (rata-rata 3,10 dan 3,16). Tujuh dimensi lainnya mendapat penilaian baik (rata-rata mendekati skor 4), yaitu struktur, tanggung jawab, imbalan, dukungan, kehangatan, standar dan konflik). Dimensi risiko memperoleh

penilaian rata-rata terendah (3,10), sedangkan dimensi standar memiliki nilai rata-rata tertinggi (4,06). Dimensi risiko mendapat penilaian terendah, kemungkinan dipengaruhi oleh lingkungan industri bisnis perusahaan. Sebagai satu-satunya perusahaan karbit di Indonesia, memberikan implikasi kepada situasi persaingan yang tidak terlalu dinamis, sehingga perubahan-perubahan radikal yang diperlukan untuk mengikuti dinamika iklim persaingan bisnis relatif tidak terjadi.

Tabel 5.9.  
Ikhtisar Persepsi Karyawan Terhadap Iklim Organisasi PT "X"

Kuesioner	Rata2	Standar deviasi	Koef variasi
(1)	(2)	(3)	$V = (3)/(2)$
Dimensi struktur	3,84	0,90	0,23
1. Deskripsi pekerjaan jelas.	3,99	1,23	0,31
2. Wewenang resmi membuat keputusan.	3,61	1,32	0,37
3. Administrasi/birokrasi rinci.	3,81	1,20	0,31
4. Peraturan yang detail.	3,95	1,14	0,29
Dimensi tanggung jawab	3,74	1,09	0,29
5. Penyesalan mendalam	3,87	1,22	0,32
6. Wewenang mengambil keputusan sendiri.	3,61	1,24	0,34
Dimensi imbalan	3,71	0,86	0,23
7. Sistem promosi mendorong.	3,09	1,31	0,42
8. Imbalan/dorongan lebih banyak.	3,78	1,12	0,30
9. Imbalan finansial sesuai hasil kerja.	3,79	1,17	0,31
10. Pengakuan terhadap pekerjaan yang baik.	3,66	0,96	0,26
Dimensi risiko	3,10	1,15	0,37
11. Keberanian melakukan perubahan.	3,13	1,33	0,42
12. Kesempatan ide-ide baru.	3,06	1,22	0,40
Dimensi kehangatan	3,68	0,88	0,24
13. Suasana persahabatan.	3,43	1,07	0,31
14. Suasana kerja rileks/menyenangkan.	3,86	0,74	0,19
15. Hubungan yang hangat	3,75	1,22	0,33
Dimensi dukungan	3,82	0,66	0,17
16. Simpati atasan ketika berbuat salah.	3,85	1,09	0,28
17. Pembicaraan aspirasi karir.	4,03	1,05	0,26
18. Rasa saling percaya satu sama lain.	4,18	0,90	0,22
19. Filosofi pentingnya faktor manusia.	3,57	1,04	0,29
20. Bantuan atasan/rekan kerja ketika kesulitan.	3,48	1,03	0,30
Dimensi standar	4,06	0,91	0,22
21. Standar kinerja jelas.	3,87	1,05	0,27
22. Standar kinerja menantang dicapai.	4,25	1,08	0,25
Dimensi konflik	3,69	0,78	0,21
23. Perselisihan dibicarakan terbuka.	3,85	0,80	0,21
24. Perselisihan segera dicari solusinya.	3,53	0,99	0,28

Dimensi identitas	3,16	1,02	0,32
25. Kebanggaan pada perusahaan.	3,07	1,18	0,38
26. Bermanfaat bagi tim kerja.	3,25	1,20	0,37

Sumber: Jawaban responden, diolah

Dilihat dari penyebaran data/variasi nilai, tampak bahwa jawaban responden cenderung memusat pada nilai rata-ratanya. Hal ini ditunjukkan nilai koefisien variasi setiap item dan dimensi yang relatif rendah, yaitu berkisar 0,17 (17%) sampai 0,42 (42%).

#### 4.2.3.2. Kepuasan Kerja Karyawan

Iklim organisasi memiliki dua dampak bagi organisasi, yaitu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Oleh karena itu dianjurkan bagi perusahaan untuk dapat menciptakan iklim yang baik untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Ringkasan kepuasan kerja karyawan yang diukur dari 10 indikator tampak pada Tabel 5.10.

Tabel 5.10.  
Ikhtisar Kepuasan Kerja

Kuesioner (1)	Rata-rata (2)	Std deviasi (3)	Koef variasi $4 = (3)/(2)$
1. Jenis pekerjaan	4,08	1,02	0,25
2. Hubungan dengan rekan kerja	3,74	1,13	0,30
3. Tunjangan	2,83	0,94	0,33
4. Sikap adil atasan	3,98	1,04	0,26
5. Rasa aman menghadapi masa depan.	3,99	1,02	0,26
6. Kesempatan menyumbangkan pendapat.	3,26	0,97	0,30
7. Gaji/upah.	3,29	1,15	0,35
8. Penghargaan/pujian.	3,91	0,93	0,24
9. Perencanaan karir.	3,47	1,06	0,31
Mean	3,62	0,61	0,17

Sumber: Jawaban responden, diolah

Kepuasan kerja karyawan PT “X” secara umum baik, didasarkan pada rata-rata total dari semua item pengukuran kepuasan kerja, yaitu sebesar 3,62 pada rentang skala 1 sampai 5. Dari 9 indikator kepuasan kerja, terdapat 3 indikator yang dirasa memiliki derajat kepuasan “cukup puas”, yaitu kepuasan terhadap imbalan finansial (gaji dan tunjangan) serta kepuasan terhadap kesempatan menyumbangkan pendapat untuk ikut menyelesaikan masalah yang timbul di tempat kerja. Dilihat dari penyebaran data, tampak bahwa skor kepuasan responden cenderung memusat pada nilai rata-ratanya, yang ditunjukkan nilai koefisien variasi setiap indikator dan variabel relatif kecil, yaitu berkisar 0,24 (24%) sampai 0,35 (35%). Informasi tersebut mengindikasikan bahwa skor kepuasan responden relatif homogen, karena standar deviasinya kecil.

#### 4.2.3.3. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan variabel konsekuensi yang dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan mengelola sumber daya manusianya, seperti tercermin dari iklim organisasi. Kriteria untuk menilai kinerja kerja karyawan dalam penelitian ini menggunakan konsep yang dikemukakan Yoder (Siswanto, 1987), yang terdiri dari sepuluh indikator, yang hasilnya tampak pada Tabel 5.11.

Tabel 5.11.  
Ikhtisar Kinerja Karyawan

Kuesioner	Rata-rata	Standar deviasi	Koef variasi
(1)	(2)	(3)	$4 = (3)/(2)$
Kualitas kerja	4,50	0,72	0,16
Kuantitas hasil kerja	3,87	1,00	0,26
Pengetahuan tentang pekerjaan	3,18	0,78	0,25
Kemandirian	4,09	1,01	0,25
Kemampuan kerjama	4,12	1,03	0,25
Adaptasi	3,55	0,94	0,26
Kehadiran	3,60	0,91	0,25

Pengetahuan umum	4,03	0,87	0,22
Pemeliharaan alat kerja	3,57	0,94	0,26
Keselamatan kerja	3,72	1,06	0,28
Mean	3,82	0,49	0,13

Sumber: Jawaban responden, diolah

Untuk memperoleh data yang lebih obyektif yang memberikan penilaian terhadap karyawan adalah 16 kepala kerja (supervisor) pada masing-masing unit produksi. Berdasarkan jawaban responden untuk kinerja karyawan secara keseluruhan memperoleh nilai rata-rata 3,82 pada skala 1 sampai 5. Skor rata-rata tersebut bahwa kinerja karyawan dinilai sudah baik, karena mendekati skor 4. Data kinerja relatif homogen, ditunjukkan oleh koefisien variasi yang kecil, yaitu bekisar 0,16 (16%) sampai 0,28 (28%).

### 5.3. Analisis Model dan Pembuktian Hipotesis

Setelah melihat validitas, reliabilitas serta rata-rata dan standar deviasi data, maka langkah selanjutnya yang merupakan inti dari penelitian ini adalah menganalisis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel independen maupun variabel dependen bersifat multivariat atau masing-masing terdiri lebih dari 1 variabel, maka digunakan teknik analisis korelasi kanonik. Dalam penelitian ini variabel independen terdiri dari 9 variabel yaitu persepsi karyawan terhadap 9 dimensi iklim organisasi PT "X", sedangkan variabel dependen terdiri dari 2 variabel, yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan, yang keduanya merupakan konsekuensi dari iklim organisasi.

#### 5.3.1. Korelasi antar Variabel Bebas dan Korelasi antar Variabel Terikat



Korelasi kanonik mensyaratkan adanya asumsi saling ketergantungan antar variabel (interdependen). Variabel-variabel pada variabel bebas harus saling tergantung, demikian pula dengan variabel-variabel pada variabel terikatnya. Interdependensi pada masing-masing kategori variabel tersebut dapat dilihat dari matrik korelasi antar variabel bebas dan matrik korelasi antar variabel terikat. Korelasi antar variabel bebas, korelasi antar variabel terikat, dan korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat disajikan pada Tabel 5.12.

Tabel 5.12.  
Korelasi antar Variabel Bebas

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	Y1
X2	r	0,7401									
	p	0,000									
X3	r	0,6858	0,7432								
	p	0,000	0,000								
X4	r	0,4262	0,4296	0,5760							
	p	0,000	0,000	0,000							
X5	r	0,5380	0,4192	0,5690	0,2556						
	p	0,000	0,000	0,000	0,002						
X6	r	0,7441	0,6973	0,8519	0,4920	0,6788					
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
X7	r	0,5172	0,5195	0,4265	0,2243	0,3768	0,4330				
	p	0,000	0,000	0,000	0,006	0,000	0,000				
X8	r	0,7714	0,7706	0,6794	0,3804	0,4339	0,6509	0,5420			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
X9	r	0,6537	0,7608	0,8332	0,5523	0,4127	0,7619	0,3134	0,6134		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
Y1	r	0,7385	0,8254	0,8726	0,5218	0,5261	0,8058	0,5027	0,7564	0,8581	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Y2	r	0,6614	0,6700	0,7457	0,5306	0,5774	0,7434	0,5338	0,6025	0,7132	0,7932
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

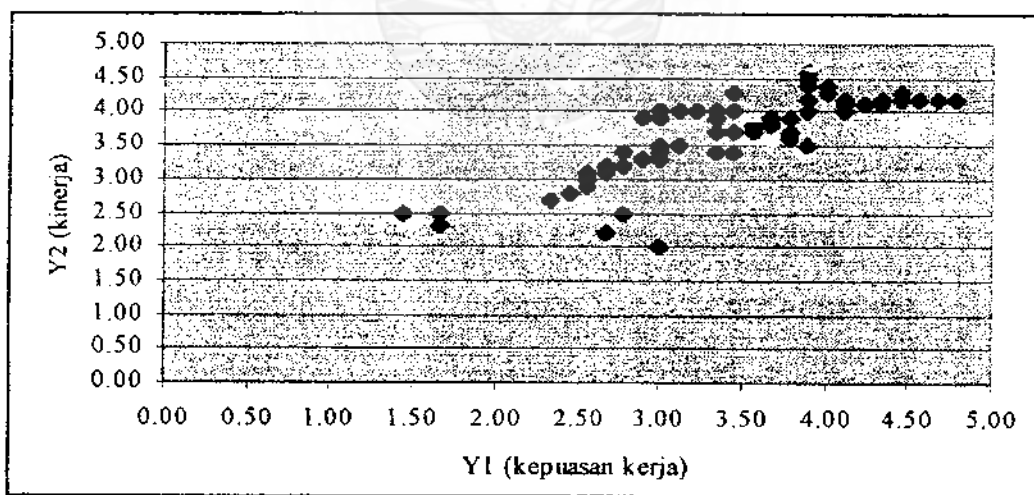
Sumber: Jawaban responden, diolah

Dari matrik korelasi, seperti tampak pada Tabel 5.12, diketahui bahwa korelasi antar variabel bebas (dimensi iklim organisasi) berkisar antara 0,2243 sampai 0,8519. Korelasi tersebut terbukti signifikan dibawah 0,05 pada *degree of freedom* ( $df$ ) =  $150-1 = 149$ , yang ditunjukkan signifikansi korelasinya ( $p$ ) < 0,05. Informasi ini menunjukkan bahwa antar variabel bebas saling berhubungan.

Korelasi terendah antar variabel bebas terjadi antara dimensi risiko (X4) dengan standar (X7), yaitu 0,2243 pada  $p = 0,006$ . Sedangkan korelasi tertinggi terjadi antara dimensi imbalan (X3) dengan dukungan (X6), yaitu 0,8519 pada  $p = 0,000$ . Derajat hubungan antar variabel bebas yang tercermin dari besaran koefisien korelasinya tersebut akan berdampak terhadap kontribusinya dalam mempengaruhi fungsi kanonik iklim organisasi yang akan terbentuk.

Dari Tabel 5.12, juga diketahui korelasi antar variabel terikat (*outcome*), yaitu 0,7932 pada  $p = 0,000$ . Informasi tersebut menunjukkan bahwa antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang kuat positif. Hubungan tersebut akan lebih jelas, jika dilihat dari *scatter graph* antara dua variabel tersebut, seperti tampak pada Gambar 5.2.

Gambar 5.2.  
*Scatter Graph* antara Kepuasan Kerja dan Kinerja



Sumber : Jawaban responden, diolah

Dari Gambar 5.2, tampak bahwa *scatter graph* antara kepuasan kerja dengan kinerja cenderung linier dan mengarah ke kanan atas, yang menunjukkan

hubungan positif. Berdasarkan informasi tersebut, maka asumsi linieritas antar variabel terikat untuk digunakannya korelasi kanonik dapat terpenuhi.

Selanjutnya dari Tabel 5.12, juga diketahui korelasi antara variabel bebas (dimensi-dimensi iklim organisasi) dengan variabel terikat (kepuasan kerja dan kinerja). Korelasi sederhana (individual) antara 9 dimensi iklim organisasi dengan kepuasan kerja berkisar antara 0,5027 sampai 0,8726, yang signifikan di bawah 0,05, karena diperoleh  $p = 0,000$ . Dimensi standar berkorelasi terendah dengan kepuasan kerja (0,5027), sedangkan imbalan berkorelasi tertinggi (0,8726).

Selanjutnya korelasi antara 9 dimensi iklim organisasi dengan variabel kinerja, juga menunjukkan signifikan di bawah 0,05. Dimensi risiko berkorelasi terendah dengan kinerja (0,5306), sedangkan dimensi imbalan berkorelasi tertinggi dengan kinerja (0,7457).

Berdasarkan informasi korelasi antara masing-masing variabel bebas dengan masing-masing variabel terikat, tampak bahwa kepuasan kerja dipengaruhi lebih kuat oleh dimensi-dimensi iklim organisasi, dibanding kinerja. Kesimpulan tersebut diperkuat oleh hasil olahan *multiple regression*, seperti tersaji pada Lampiran 7, bahwa 9 dimensi iklim organisasi secara bersama-sama mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 87,3202%, sedangkan pengaruhnya terhadap kinerja sebesar 69,5974%. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien determinasi ( $R^2$ ) masing-masing model sebesar 0,873202 dan 0,695974. Berdasarkan informasi tersebut dapat diidentifikasi bahwa kepuasan kerja memberikan kontribusi lebih besar daripada kinerja dalam membentuk fungsi kanonik variabel terikat (*outcome*).

### 5.3.2. Analisis Korelasi Kanonik

Interpretasi korelasi kanonik didasarkan pada korelasi antara fungsi-fungsi yang terbentuk dari set variabel bebas dan set variabel terikat. Jumlah fungsi maksimum yang terbentuk pada penelitian ini adalah 2 fungsi. Banyaknya fungsi yang terjadi disebabkan jumlah variabel bebas adalah 2 variabel, yaitu set variabel terikat *outcome*. Menurut Hair et.al (1995) untuk menginterpretasi kelayakan fungsi kanonik yang terbentuk perlu dilihat dari tiga kriteria, yaitu (1) signifikansi korelasi kanonik pada masing-masing fungsi, (2) kekuatan hubungan dan (3) varians yang dapat dijelaskan pada masing-masing fungsi kanonik dengan melihat *redundancy index*.

Pada Tabel 5.13 terlihat bahwa korelasi kanonik maksimum adalah 0,9397, yang terjadi pada fungsi 1. Artinya adalah bahwa pada fungsi 1 bobot dari korelasi maksimum antara 1 set variabel bebas iklim organisasi dengan 1 set variabel terikat *outcome* adalah 0,9397. Korelasi kanonik sebesar 0,9397 ini tergolong tinggi yang memberikan kontribusi maksimum 1 set variabel bebas dalam menjelaskan 1 set variabel terikat sebesar 88,31%. Korelasi kanonik ini identik dengan korelasi sederhana pada analisis regresi sederhana. Sementara itu satu fungsi kanonik lainnya, yaitu fungsi 2 memiliki korelasi kanonik maksimal 0,4117 dengan kontribusinya dalam menjelaskan 1 set variabel terikat relatif kecil, yaitu 16,95%. Dari hasil uji signifikansi korelasi kanonik yang dapat dilihat dari  $F_{hitung}$  pada masing-masing fungsi, diketahui bahwa kedua fungsi terbukti signifikan dibawah 0,05, yaitu 0,0001 dan 0,0008.

Tabel 5.13.  
Ikhtisar Hasil Korelasi Kanonik

Fungsi Kanonik	Korelasi Kanonik (Rc)	Rc <sup>2</sup>	Eigenvalue	F <sub>hitung</sub>	Signifikansi
1	0,9397	0,8831	7,5527	34,1184	0,0001
2	0,4117	0,1695	0,2041	3,5718	0,0008

Sumber: Jawaban responden, diolah

Selanjutnya kriteri lain yang harus dilihat dalam menginterpretasi analisis korelasi kanonik adalah *redundancy index*. *Redundancy index* mencerminkan besarnya varians yang dapat dijelaskan dari fungsi kanonik yang terbentuk. *Redundancy index* ini identik dengan R<sup>2</sup> (koefisien determinasi) pada analisis regresi berganda. Analisis *redundancy index* diperlukan, karena korelasi kanonik yang diperoleh merupakan hubungan antara kombinasi linier set variabel bebas dengan kombinasi linier set variabel terikat, yang belum mencerminkan varians yang dapat dijelaskan (*shared variance*) dari variabel asli set variabel bebas dengan set variabel terikat.

*Redundancy index* dihitung dengan memperibandingkan dua unsur pokok yaitu: (1) varians yang dapat dijelaskan oleh variabel asli pada set variabel terikat, (2) persentase varians terhadap fungsi kanonik variabel terikat yang dapat dijelaskan oleh fungsi kanonik variabel bebas. Unsur kedua tersebut dilakukan dengan cara mengkuadratkan korelasi kanonik. Selanjutnya mengalikan dua komponen tersebut. Prosedur perhitungannya seperti dijelaskan pada Bab 4, yang hasilnya tampak pada Tabel 5.14.

Tabel 5.14.  
*Canonical Redundancy Analysis*

Standardized Variance of the OUTCOME Explained by					
Their Own Canonical Variables			The Opposite Canonical Variables		
	Proportion	Cumulative Proportion	Canonical R-Squared	Proportion	Cumulative Proportion
1	0.8620	0.8620	0.8831	0.7612	0.7612
2	0.1380	1.0000	0.1695	0.0234	0.7846
Standardized Variance of the IKLIM ORGANISASI Explained by					
Their Own Canonical Variables			The Opposite Canonical Variables		
	Proportion	Cumulative Proportion	Canonical R-Squared	Proportion	Cumulative Proportion
1	0.6112	0.6112	0.8831	0.5397	0.5397
2	0.0678	0.6790	0.1695	0.0115	0.5512

Sumber: Jawaban responden, diolah

Dari Tabel 5.14, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Untuk set variabel terikat, *redundancy index* maksimum dari dua fungsi yang terbentuk adalah 0,7846. Hal ini berarti bahwa varians data yang dapat dijelaskan dari 2 fungsi kanonik adalah 78,46%. Hasil ini diperoleh dari penjumlahan hasil perkalian antara varians yang dapat dijelaskan variabel asli dari variabel terikat (kepuasan kerja dan kinerja) terhadap fungsi kanoniknya

atau *average loading* dan kuadrat korelasi kanonik pada masing-masing fungsi. Tampak bahwa pada fungsi 1, variabel asli variabel terikat (kepuasan dan kinerja) mampu menjelaskan varians pada fungsi kanoniknya sebesar 86,20%, sedangkan pada fungsi 2, variabel asli hanya mampu menjelaskan fungsi kanoniknya relatif kecil, yaitu 13,80%. Sementara itu varians yang dapat dijelaskan oleh fungsi kanonik variabel bebas adalah sebagai berikut : Fungsi kanonik 1 variabel bebas mampu menjelaskan fungsi kanonik 1 variabel terikat sebesar 88,31% ( $=Rc^2$ ), sedangkan fungsi 2 hanya menjelaskan 16,95%. Berdasarkan informasi dari dua komponen tersebut diketahui bahwa fungsi 1 memiliki *redundancy index* sebesar 76,12% ( $= 86,20\% \times 88,31\%$ ), sedangkan fungsi 2 memiliki *redundancy index* sebesar 2,34% ( $= 13,80\% \times 16,95\%$ ).

2. Untuk set variabel bebas, *redundancy index* maksimum dari dua fungsi yang terbentuk adalah 0,5512. Hal ini berarti bahwa varians data yang dapat dijelaskan dari 2 fungsi kanonik adalah 55,12%. Hasil ini diperoleh dari penjumlahan hasil perkalian antara varians yang dapat dijelaskan variabel asli variabel bebas (9 dimensi iklim organisasi) terhadap fungsi kanoniknya atau *average loading* dan kuadrat korelasi kanonik pada masing-masing fungsi. Tampak bahwa pada fungsi 1, variabel asli variabel bebas mampu menjelaskan varians pada fungsi kanoniknya sebesar 61,12%, sedangkan pada fungsi 2, variabel asli hanya mampu menjelaskan fungsi kanoniknya relatif kecil, yaitu 6,78%. Sementara itu varians yang dapat dijelaskan oleh fungsi kanonik variabel terikat adalah sebagai berikut : fungsi kanonik 1 variabel

NOTE: F Statistic for Roy's Greatest Root is an upper bound.

Test of H0: The canonical correlations in the current row and all that follow are zero

	Likelihood Ratio	Approx F	Num DF	Den DF	Pr > F
1	0.09710305	34.1184	18	278	0.0001
2	0.83049439	3.5718	8	140	0.0008

Sumber: Jawaban responden, diolah

### 1. Uji Multivariat

Uji multivariat, dilakukan untuk melihat pengaruh secara bersama-sama dari semua fungsi kanonik variabel bebas iklim organisasi terhadap semua fungsi kanonik variabel terikat *outcome*. Hipotesis statistik untuk uji multivariat dapat dirumuskan sebagai berikut:

- Ho: Secara bersama-sama fungsi kanonik variabel bebas iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap fungsi kanonik variabel terikat *outcome*.
- H1: Secara bersama-sama fungsi kanonik variabel bebas iklim organisasi berpengaruh terhadap fungsi kanonik variabel terikat *outcome*.

Berdasarkan uji multivariat (bersama), seperti tampak pada Tabel 5.15, diperoleh  $F_{hitung}$  terbukti signifikan dibawah 0,05, oleh karena itu maka  $H_0$  ditolak. Berdasarkan hasil uji multivariat dapat disimpulkan hipotesis yang diajukan pada penelitian dapat diterima, yang berarti bahwa iklim organisasi yang diukur melalui persepsi karyawan terhadap 9 dimensi berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

### 2. Uji Univariat



Selanjutnya dilakukan uji univariat, yaitu uji pengaruh pada masing-masing fungsi kanonik yang terbentuk. Hipotesis statistik untuk uji univariat dapat dirumuskan sebagai berikut:

H<sub>0</sub>: Secara individual fungsi kanonik variabel bebas iklim organisasi *i* tidak berpengaruh terhadap fungsi kanonik variabel terikat *outcome i*.

H<sub>1</sub>: Secara individual fungsi kanonik variabel bebas iklim organisasi *i* berpengaruh terhadap fungsi kanonik variabel terikat *outcome i*.

H<sub>0</sub> ditolak pada uji univariat ini, jika  $F_{hitung}$  fungsi kanonik *i* signifikan dibawah 0,05. Berdasarkan hasil uji univariat, diketahui bahwa masing-masing fungsi kanonik, fungsi 1 dan fungsi 2 terbukti berpengaruh signifikan dibawah 0,05.

#### 5.3.4. Koefisien Kanonik

Untuk melihat besar kecilnya peran dari masing-masing variabel dapat dilihat dari koefisien kanonik pada fungsi kanonik. Seperti telah dijelaskan, bahwa fungsi kanonik yang layak diinterpretasi adalah fungsi 1, karena memiliki *redundancy index* yang relatif besar, baik pada fungsi kanonik variabel bebas ataupun variabel terikat. Oleh karena itu, interpretasi bobot masing-masing variabel dalam menjelaskan fungsi kanonik, pengaruh variabel bebas dan variabel terikat, serta pengambilan kesimpulan penelitian, akan dibatasi pada interpretasi terhadap fungsi kanonik 1 saja, yang terdiri dari 1 set variabel bebas pada IKOG1 (fungsi kanonik iklim organisasi 1) dengan variabel terikat pada HSL1 (fungsi kanonik *outcome* 1), seperti disajikan pada Tabel 5.16. Interpretasi *canonical coefficient* dapat dilakukan dengan melihat *raw canonical coefficient* dan

*standardized canonical coefficient* atau *canonical weight*. *Raw canonical coefficient* identik dengan koefisien regresi, sedangkan *standardized canonical coefficient*, identik dengan koefisien beta pada regresi.

Tabel 5.16.  
Koefisien Kanonik

Keterangan	Raw Canonical coefficients	Standardized Canonical coefficients
<b>Set variabel bebas IKOG1</b>		
Dimensi struktur	0,0100	0,0089
Dimensi tanggung jawab	0,1331	0,1452
Dimensi imbalan	0,3279	0,2647
Dimensi risiko	0,0248	0,0285
Dimensi kehangatan	0,0810	0,0713
Dimensi dukungan	0,0927	0,0616
Dimensi standar	0,1343	0,1224
Dimensi konflik	0,1631	0,1273
Dimensi identitas	0,3600	0,3679
<b>Set variabel terikat HSL1</b>		
Kepuasan	1,3834	0,8401
Kinerja	0,3942	0,1930

Sumber: Jawaban responden, diolah

Koefisien dari fungsi 1 pada set variabel bebas dan set variabel terikat memiliki koefisien sebagai berikut:

$$IKOG1 = 0,0100X_1 + 0,1331X_2 + 0,3279X_3 + 0,0248X_4 + 0,0810X_5 + 0,0927X_6 + 0,1343X_7 + 0,1631X_8 + 0,3600X_9$$

$$HSL1 = 1,3834 Y_1 + 0,3942 Y_2$$

Korelasi kanonik sebesar 0,9387 atau  $R_c^2$  sebesar 0,8831 yang terjadi sesungguhnya merupakan korelasi sederhana antara nilai estimasi persamaan IKOG1 dengan nilai estimasi HSL1. Persamaan IKOG1 dan persamaan HSL1 tersebut merupakan kombinasi linier dari set variabel bebas iklim organisasi dan set variabel terikat *outcome*.

Berdasarkan persamaan IKOG1 dan HSL1, diketahui bahwa semua variabel asli memiliki koefisien kanonik positif, yang mencerminkan bahwa setiap variabel asli berpengaruh positif terhadap fungsi kanoniknya. Pada persamaan IKOG1, berarti semakin tinggi (semakin setuju) persepsi karyawan terhadap dimensi-dimensi iklim organisasi PT "X", maka semakin tinggi pula nilai estimasinya. Demikian pula pada persamaan HSL1, semakin tinggi kepuasan dan kinerja karyawan, maka semakin tinggi pula nilai estimasi *outcome*.

### 5.3.5. Canonical loading dan Cross Loading

*Canonical loading* atau *canonical structure correlation* merupakan korelasi linier sederhana ( $r$ ) antara variabel asli (baik dependen atau independen) dengan fungsi kanoniknya. *Canonical cross-loading* digunakan untuk mengukur korelasi antara variabel dependen asli secara langsung dengan variabel independen kanonik atau sebaliknya. Jadi *canonical cross-loading* memberikan penjelasan keterkaitan secara langsung antar variabel dependen-independen. *Canonical loading* dan *canonical cross-loading* tersebut juga dapat digunakan untuk menginterpretasikan hubungan antara variabel dengan fungsi kanonik, karena biasanya pada *canonical coefficient* terjadi multikolinieritas. Nilai korelasi dalam *canonical loading* menunjukkan bobot masing-masing variabel ketika berkorelasi dengan fungsi kanonik-nya.

Tabel 5.17.  
*Canonical loading* Set Variabel Bebas Iklim Organisasi

Variabel bebas	<i>Canonical Loading</i> ( $L_1$ )	$L_1^2$
Dimensi struktur	0,7963	0,6341
Dimensi tanggung jawab	0,8753	0,7662
Dimensi imbalan	0,9335	0,8714
Dimensi risiko	0,5749	0,3305

Dimensi kehangatan	0,5901	0,3482
Dimensi dukungan	0,8737	0,7634
Dimensi standar	0,5596	0,3132
Dimensi konflik	0,7999	0,6398
Dimensi identitas	0,9134	0,8343

Sumber: Jawaban responden, diolah

Tabel 5.17 di atas mengikhtisarkan *canonical loading* variabel bebas terhadap fungsi kanonik IKOG1. Karena *canonical loading* ( $L_i$ ) dapat diinterpretasikan sebagai korelasi linier sederhana ( $r$ ) antara variabel asli dengan fungsi kanoniknya, maka  $L_i^2$  dapat diinterpretasikan sebagai  $r^2$ , yaitu pengaruh variabel asli terhadap fungsi kanoniknya. Tampak bahwa derajat pengaruh variabel asli variabel bebas terhadap fungsi kanoniknya secara berturut-turut adalah dimensi imbalan (87,14%), identitas (83,43%), tanggung jawab (76,62%), dukungan (76,34%), konflik (63,98%), struktur (63,41%), kehangatan (34,82%), risiko (33,05%), dan standar (31,32%). Berdasarkan informasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa dimensi imbalan memiliki kontribusi terbesar dalam menjelaskan fungsi kanoniknya, sedangkan dimensi standar memberikan kontribusi terkecil. Artinya bahwa pelaksanaan dimensi imbalan pada PT "X" memiliki dampak yang paling besar dalam membentuk persepsi karyawan terhadap iklim organisasi di PT "X".

Selanjutnya pada Tabel 5.18 berikut mengikhtisarkan *canonical loading* pada set variabel terikat *outcome*.

Tabel 5.18.  
*Canonical loading* Variabel Terikat *Outcome*

Variabel Terikat	<i>Canonical Loading</i> ( $L_i$ )	$L_i^2$
Kepuasan	0,9931	0,9862
Kinerja	0,8589	0,7377

Sumber: Jawaban responden, diolah

Bobot korelasi variabel-variabel terikat dengan fungsi kanonik HSL1 disajikan pada Tabel 5.18. Tampak bahwa variabel kepuasan dan kinerja memiliki bobot korelasi yang kuat dengan fungsi kanonik HSL1, yang ditunjukkan nilai *canonical loading*-nya mendekati 1. Dilihat dari *square canonical loading*, yang mencerminkan kemampuan menjelaskan variasi nilai fungsi kanoniknya, tampak bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh terbesar, yaitu 98,62%, sedangkan variabel kinerja menjelaskan fungsi kanoniknya sebesar 73,77%.

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas dimensi iklim organisasi terhadap set variabel terikat (fungsi HSL1), digunakan indikator *canonical cross-loading*, yang disajikan pada Tabel 5.19. Nilai korelasi pada *cross loading* tersebut menggambarkan bobot dari korelasi antara variabel bebas dengan fungsi kanonik variabel terikat maupun bobot dari korelasi antara variabel terikat dengan fungsi kanonik variabel bebas.

Tabel 5.19.  
Korelasi antara Variabel Bebas dengan Fungsi Kanonik Variabel Terikat

Variabel	<i>Cross Loading</i>	$(\text{Cross Loading})^2$
Dimensi struktur	0,7483	0,5600
Dimensi tanggung jawab	0,8225	0,6765
Dimensi imbalan	0,8772	0,7695
Dimensi risiko	0,5402	0,2918
Dimensi kehangatan	0,5545	0,3075
Dimensi dukungan	0,8210	0,6740
Dimensi standar	0,5259	0,2766
Dimensi konflik	0,7516	0,5649
Dimensi identitas	0,8583	0,7367

Sumber: Jawaban responden, diolah

Dari Tabel 5.19, tampak bahwa derajat pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap set variabel terikat secara berturut-turut adalah: dimensi imbalan (76,95%), identitas (73,67%), tanggung jawab (67,65%), dukungan (67,40%), konflik (56,49%), struktur (56,00%), kehangatan (30,75%), risiko (29,18%), dan standar (27,66%). Selanjutnya untuk mengetahui bagaimana pengaruh semua dimensi iklim organisasi secara langsung terhadap masing-masing variabel terikat kepuasan kerja dan kinerja karyawan dapat dilihat dari *canonical cross-loading* antara variabel terikat dengan fungsi kanonik variabel bebas dengan fungsi kanonik variabel terikat, seperti tampak pada Tabel 5.20.

Tabel 5.20.  
Korelasi antara Variabel Terikat dengan Fungsi Kanonik Variabel Bebas Iklim Organisasi

Variabel Terikat	Canonical Loading ( $L_1$ )	$L_1^2$
Kepuasan	0,9332	0,8709
Kinerja	0,8072	0,6516

Sumber: Jawaban responden, diolah

Dari Tabel 2.20, diketahui bahwa 9 dimensi variabel bebas iklim organisasi mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan masing-masing sebesar 87,09% dan 65,51%, karena diperoleh *canonical cross-loading* pada masing-masing variabel terikat sebesar 0,9332 dan 0,8072. Informasi tersebut mengindikasikan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, akan tetapi pengaruhnya terhadap kepuasan kerja lebih besar dibandingkan dengan kinerja. Nilai *canonical cross-loading* tersebut identik dengan koefisien korelasi berganda (*multiple R*) antara 9 variabel bebas iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan koefisien korelasi berganda antara 9 variabel bebas iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis *canonical loading* (Tabel 5.17 dan Tabel 5.18) dan *canonical cross-loading* (Tabel 5.19 dan Tabel 5.20) dapat disimpulkan bahwa dimensi imbalan memiliki pengaruh terbesar terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT “X”, sedangkan dimensi standar memiliki pengaruh terendah. Dimensi imbalan berpengaruh terbesar terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dapat diinterpretasi bahwa sistem imbalan sangat penting bagi karyawan ataupun bagi perusahaan. Bagi karyawan, keberadaan imbalan yang memadai baik finansial ataupun non finansial akan berdampak positif terhadap kepuasan kerja. Sedangkan bagi perusahaan, kepuasan kerja yang baik akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan.

### 5.3.6. Analisis Sensitivitas Model

Langkah terakhir dalam analisis korelasi kanonik adalah melakukan validasi dan diagnosis model. Ada dua tujuan validasi dan diagnosis model, yaitu memastikan bahwa model yang diperoleh dapat berlaku untuk semua sub sampel dan memiliki estimasi yang stabil, yang dilihat dari konsistensi koefisien kanonik, korelasi kanonik, *canonical loading*, dan *canonical cross-loading*.

Menurut Hair et.al. (1995), validasi dan diagnosis model dapat dilakukan dengan dua metode, yaitu membagi sampel menjadi dua kelompok (*sample split*) dan analisis sensitivitas. Pada penelitian validasi dan diagnosis model dilakukan dengan pendekatan analisis sensitivitas, terhadap fungsi kanonik yang layak diinterpretasi saja, yaitu fungsi 1 yang terdiri dari 1 set variabel bebas pada

IKOG1 dan set variabel terikat pada HSL1. Metode *sample split* tidak dilakukan, karena jumlah sampel yang relatif kecil ketika dibagi dua, yaitu kurang dari syarat minimal yang ditentukan untuk analisis korelasi kanonik.

Analisis sensitivitas dilakukan dengan cara mengeluarkan (*remove*) salah satu variabel bebas, dan selanjutnya dilihat konsistensi korelasi kanonik yang dihasilkan. Langkah *remove* dari salah satu variabel dapat dilakukan secara acak, dalam kerangka untuk uji sensitivitas model tersebut. Tiga perlakuan digunakan untuk menguji sensitivitas model, yaitu menghilangkan variabel struktur (X1), imbalan (X2), dan dukungan (X3). Hasil analisis sensitivitas disajikan pada Lampiran 8, yang dirangkum pada Tabel 5.21. Dari Tabel 5.21 korelasi kanonik yang dihasilkan ketika salah satu variabel bebas dihilangkan relatif stabil, yaitu berkisar 0,7805 sampai 0,8858. Perubahan yang terjadi pada korelasi kanonik yang diperoleh, juga mencerminkan kekuatan variabel bebas asli dalam mempengaruhi fungsi kanoniknya.

Tabel 5.21.  
Analisis Sensitivitas

Keterangan	Seluruh Variabel	Variabel dikeluarkan		
		X1	X3	X6
Korelasi kanonik ( $R_c$ )	0,9397	0,9397	0,9295	0,9394
$R_c^2$	0,8831	0,8831	0,8639	0,8825
$F_{hitung}$	34,1184	38,6063	35,8942	38,3756
Signifikansi $F_{hitung}$	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001
Variabel bebas				
<i>Canonical loading (Li)</i>				
Struktur (X1)	0,7963	-	0,7909	0,7965
Tanggung jawab (X2)	0,8753	0,8753	0,8939	0,8757
Imbalan (X3)	0,9335	0,9335	-	0,9339
Risiko (X4)	0,5749	0,5748	0,9554	0,5748
Kehangatan (X5)	0,5901	0,5901	0,5892	0,5899
Dukungan (X6)	0,8737	0,8737	0,5461	-
Standar (X7)	0,5596	0,5596	0,8800	0,5594



Konflik (X8)	0,7999	0,7999	0,4935	0,8003
Identitas (X9)	0,9134	0,9134	0,7905	0,9138
<i>Shared variance (=average <math>Li^2</math>)</i>	0,6112	0,6083	0,5752	0,5837
<i>Redundancy</i>	0,5397	0,5372	0,4996	0,5151
Variabel terikat				
<i>Canonical loading (<math>Li</math>)</i>				
Kepuasan (Y1)	0,9931	0,9931	0,9306	0,9933
Kinerja (Y2)	0,8589	0,8588	0,9895	0,8578
<i>Shared variance (=average <math>Li^2</math>)</i>	0,8620	0,8612	0,9195	0,8613
<i>Redundancy</i>	0,7612	0,7611	0,7945	0,7600

Sumber: Jawaban responden, diolah

Berdasarkan hasil analisis sensitivitas, seperti disajikan pada tabel di atas, tampak bahwa korelasi kanonik yang dihasilkan relatif stabil, ketika salah satu variabel yakni X1, X3, dan X6 dikeluarkan secara bergantian dengan urutan acak dari model. Korelasi kanonik terendah terjadi ketika variabel imbalan dihilangkan, sehingga mempengaruhi penurunan yang paling besar terhadap *redundancy index* fungsi kanonik variabel bebas. Hasil analisis sensitivitas tersebut juga memperlihatkan bahwa variabel imbalan memiliki peran paling penting dalam mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan.

## **BAB 6**

### **PEMBAHASAN**

Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis penelitian yang diajukan telah diketahui bahwa iklim organisasi yang diukur melalui persepsi karyawan terhadap 9 dimensi (X1 sampai X9) terbukti berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja (Y1) dan kinerja karyawan (Y2) pada PT "X". Hasil tersebut sesuai pendapat Cherington (1990:581), bahwa dampak iklim organisasi adalah *outcome* dari pekerjaan, yang berupa kepuasan kerja dan kinerja.

Kajian lebih mendasar dari hasil pengujian pengaruh iklim organisasi terhadap *outcome* karyawan (kepuasan kerja dan kinerja) pada PT "X" di atas, memperlihatkan konsistensi dari komponen sikap manusia, sebagaimana dijelaskan teori sikap. Teori sikap menjelaskan bahwa sikap manusia terdiri dari tiga komponen, yaitu kognisi, afeksi, dan konasi (Azwar, 2000). Kognisi mencerminkan persepsi seseorang terhadap apa yang terjadi di lingkungan sekitarnya, baik melalui informasi langsung atau tidak langsung (sumber lain). Afeksi mencerminkan perasaan, yang direpresentasikan pada perasaan suka-tidak suka, senang-tidak senang atau mendukung-tidak mendukung terhadap suatu obyek, setelah terbentuk persepsi tertentu. Sedangkan konasi mencerminkan kecenderungan berperilaku seseorang, setelah terbentuk kognisi dan afeksi.

Pada konteks penelitian ini, komponen kognisi direpresentasikan oleh persepsi karyawan terhadap lingkungan kerjanya, yang tidak lain adalah persepsi terhadap iklim organisasi, karena dimensi iklim organisasi berasal dari lingkungan

kerja (Toulson dan Smith, 1994:457). Afeksi direpresentasikan oleh kepuasan kerja, yaitu perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan terhadap pekerjaannya (Davis dan Newstrom, 1989:105). Sedangkan konasi direpresentasikan oleh kinerja karyawan.

Pada umumnya sikap seseorang sering dilihat hanya dari komponen afeksi (perasaan) saja (Azwar, 2000), maka dari uji hipotesis di atas membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap sikap dan perilaku karyawan, sikap direpresentasikan oleh kepuasan dan perilaku direpresentasikan oleh kinerja karyawan. Kesimpulan tersebut didukung data yang dihasilkan oleh instrumen yang valid dan *reliable* (Tabel 5.6 dan Tabel 5.7).

Berdasarkan hasil koefisien kanonik, canonical loading, dan canonical cross-loading pada fungsi kanonik yang layak diinterpretasi (fungsi1), semuanya memiliki nilai positif. Koefisien kanonik yang positif pada fungsi kanonik variabel bebas, menunjukkan bahwa semakin setuju (semakin tinggi skor) terhadap pernyataan-pernyataan (item) yang digunakan untuk mengukur masing-masing dimensi iklim organisasi, maka nilai fungsi kanonik variabel bebas (IKOG1) akan semakin besar. Informasi tersebut dapat diinterpretasi bahwa semua dimensi memiliki arah yang sama dalam memperkuat iklim organisasi.

Interpretasi yang sama dapat diberlakukan kepada fungsi kanonik variabel terikat (HSL1), yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan, karena keduanya memiliki koefisien kanonik positif. Koefisien kanonik kepuasan kerja dan kinerja yang bernilai positif, juga menunjukkan hubungan yang positif antara kepuasan dengan kinerja (Tabel 5.12).

Memperhatikan hasil *canonical loading*, yang mencerminkan korelasi variabel asli dengan fungsi kanoniknya, diketahui bahwa semua variabel asli berkorelasi positif dengan fungsi kanoniknya, baik pada set variabel bebas ataupun set variabel terikat. Pada fungsi kanonik variabel bebas, diketahui imbalan memiliki *canonical loading* terbesar dan tinggi, yang berarti pula bahwa imbalan memiliki pengaruh terbesar dan tinggi terhadap persepsi iklim organisasi oleh karyawan. Informasi ini menunjukkan bahwa variabel imbalan menempati faktor yang paling penting bagi karyawan dalam memandang iklim organisasi PT “X”. Artinya baik-buruknya iklim organisasi PT “X” oleh karyawan sangat dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap imbalan yang diterima. Hal ini juga menunjukkan bahwa imbalan menjadi motivator utama bagi karyawan, sebagaimana kondisi pekerja di Indonesia pada umumnya.

Terdapat lima dimensi lain yang dipandang penting dalam mempengaruhi persepsi iklim organisasi PT “X”, dilihat dari *canonical loading* tersebut (Tabel 5.17), yaitu dimensi struktur, tanggung jawab, dukungan, konflik, dan identitas. Informasi tersebut menunjukkan bahwa meskipun imbalan dipandang sebagai motivator utama, namun karyawan tidak hanya memerlukan imbalan dalam bekerja, misal tanggung jawab yang lebih besar, dukungan dari pimpinan, keterbukaan dalam penyelesaian masalah, dan penerimaan oleh kelompok kerjanya. Hasil tersebut juga memperkuat pendapat Davis dan Newstrom (1989:44) tentang esensi perjanjian ekonomis dan psikologis antara karyawan dengan perusahaan, ketika seseorang bergabung dalam organisasi.

Memperhatikan *canonical cross-loading* variabel bebas dengan fungsi kanonik variabel terikat, yang mencerminkan hubungan langsung antara variabel bebas asli dengan fungsi kanonik variabel terikat, juga diperoleh nilai yang positif. Nilai *canonical cross-loading* yang positif tersebut mencerminkan bahwa semakin tinggi nilai dimensi-dimensi iklim organisasi, maka *outcome* karyawan (kepuasan kerja dan kinerja) juga semakin tinggi (baik). Berdasarkan nilai *canonical cross-loading* tersebut, diketahui dimensi imbalan berpengaruh terbesar. Dimensi struktur, tanggung jawab, dukungan, konflik, dan identitas juga berpengaruh tinggi terhadap *outcome* karyawan. Hasil ini ternyata konsisten dengan pengaruh variabel-variabel bebas asli tersebut terhadap fungsi kanoniknya (Tabel 5.17).

Temuan menarik dari analisis *canonical cross-loading* tersebut adalah bahwa dimensi struktur berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Memperhatikan desain kuesioner yang memberikan skor tinggi pada kondisi administrasi dan birokrasi formal daripada informal, hasil tersebut menunjukkan bahwa adanya kejelasan deskripsi pekerjaan, pengambil keputusan, administrasi dan birokrasi, dan peraturan kerja berdampak positif terhadap kepuasan dan kinerja.

Selanjutnya dari analisis *canonical cross-loading* antara variabel terikat dengan variabel bebas, yang mencerminkan hubungan semua variabel bebas secara langsung terhadap masing-masing variabel terikat kepuasan kerja (Tabel 5.20), diketahui bahwa kepuasan kerja memiliki *canonical cross-loading* lebih besar dibanding kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat faktor lain yang lebih banyak yang mempengaruhi kinerja karyawan, selain iklim

organisasi yang baik, meskipun dari hasil *canonical cross-loading* iklim organisasi berpengaruh tinggi terhadap kinerja. Hasil ini juga dapat menjelaskan bagaimana kadar hubungan antara iklim organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Mengacu pendapat bahwa kepuasan berhubungan secara sirkular dengan kinerja, melalui mekanisme model garis hubungan antara prestasi-kepuasan-upaya (Davis dan Newstrom, 1989:107), dapat diinterpretasikan meskipun iklim organisasi berhubungan tinggi dengan kepuasan kerja, akan tetapi derajat keterkaitan tersebut lebih rendah terhadap kinerja, karena adanya faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan, misal kemampuan karyawan. Hasil ini memberikan implikasi bagi perusahaan tentang upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan, selain variabel-variabel yang terangkum dalam iklim organisasi.

## BAB 7

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 7.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dapat diperoleh simpulan sebagai berikut:

1. Karyawan menilai iklim organisasi PT "X" berada pada rentang "cukup baik" sampai "baik", didasarkan nilai rata-rata setiap variabel/dimensi.
2. Kepuasan kerja karyawan PT "X" secara umum baik, didasarkan pada rata-rata total dari semua item kepuasan kerja, yaitu sebesar 3,62 pada skala 1- 5.
3. Kinerja karyawan secara keseluruhan, menurut penilaian supervisor sudah baik, karena diperoleh rata-rata 3,82 pada skala 1 sampai 5. Skor rata-rata tersebut bahwa kinerja karyawan dinilai sudah baik, karena mendekati skor 4.
4. Dari dua fungsi kanonik yang terbentuk, yaitu fungsi 1 (set variabel bebas IKOG1 dan set variabel terikat HSL1) dan fungsi 2 (set variabel bebas IKOG2 dan set variabel terikat HSL2), diperoleh korelasi kanonik 0,9397 untuk fungsi 1 dan 0,4117 untuk fungsi 2.
5. Set variabel bebas iklim organisasi IKOG1 mempengaruhi set variabel terikat *outcome* HSL1 sebesar 88,31%, sedangkan set variabel bebas iklim organisasi IKOG2 mempengaruhi set variabel terikat *outcome* HSL2 sebesar 16,95%.
6. Variabel-variabel asli set variabel bebas menjelaskan varians fungsi kanonik IKOG1 dan IKOG2 masing-masing sebesar 61,12% dan 6,78%.
7. Variabel-variabel asli set variabel terikat menjelaskan varians fungsi kanonik HSL1 dan HSL2 masing-masing sebesar 86,20% dan 13,80%.

8. Berdasarkan uji multivariat (uji bersama) yang dilakukan, didapatkan  $F_{hitung}$  signifikan pada  $p = 0,0001 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak, sehingga berarti iklim organisasi yang terdiri dari 9 dimensi terbukti berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT "X".
9. Berdasarkan uji univariat pada masing-masing fungsi kanonik, didapatkan bahwa dua fungsi yang terbentuk terbukti signifikan dibawah 0,05.
10. Dari fungsi kanonik yang terbentuk yakni IKOG1 dan HSL1, masing-masing memiliki *redundancy index* 53,97% dan 76,12%, sedangkan fungsi kanonik IKOG2 dan HSL2 masing-masing hanya memiliki *redundancy index* 2,34% dan 1,15%.
11. Berdasarkan bobot korelasi kanonik dan *redundancy index*, hanya fungsi 1 yang layak diinterpretasi, yakni terdiri 1 set variabel bebas iklim organisasi (IKOG1) dan 1 set variabel terikat *outcome* (HSL1).
12. Berdasarkan *square canonical loading* ( $Li^2$ ) pada fungsi kanonik set variabel bebas, disimpulkan bahwa dimensi imbalan, identitas, tanggung jawab, dukungan, konflik, dan struktur memiliki pengaruh yang besar terhadap iklim organisasi PT "X", yaitu masing-masing adalah 87,14%, 83,43%, 76,62%, 76,34%, 63,98%, dan 63,41%, sedangkan pada set variabel terikat, kepuasan kerja dan kinerja karyawan masing-masing berpengaruh besar terhadap *outcome*, yaitu 98,62% dan 73,77%.
13. Berdasarkan *canonical cross-loading*, disimpulkan 9 dimensi iklim organisasi secara langsung memiliki pengaruh yang tinggi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, yaitu masing-masing 87,09% dan 65,16%.



14. Berdasarkan hasil analisis *canonical loading* dan *canonical cross-loading* dapat disimpulkan bahwa dimensi imbalan berpengaruh terbesar terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT "X".

## 7.2. Saran-saran

Berdasarkan simpulan hasil penelitian, maka dapat diajukan saran-saran sebagai berikut:

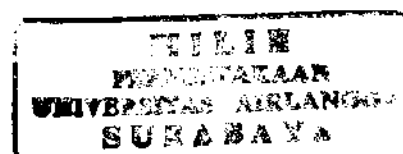
1. Dalam upaya meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan, PT "X" perlu memperhatikan iklim organisasi, terutama kepada dimensi-dimensi yang berpengaruh tinggi terhadap kedua variabel tersebut, yaitu imbalan, struktur, tanggung jawab, dukungan dan mempertahankan identitas.
2. Memperhatikan bahwa pengaruh iklim organisasi lebih besar terhadap kepuasan kerja dibanding kinerja karyawan, maka dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan perlu diperhatikan faktor lainnya, yaitu meningkatkan kemampuan karyawan melalui program-program pelatihan yang konsisten.
3. Secara keseluruhan dimensi iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan dan kinerja kerja karyawan PT. "X". Untuk itu walaupun dapat diketahui beberapa dimensi ternyata dianggap lebih berpengaruh dibanding yang lain, untuk tetap diperhatikan bahwa dimensi lainnya juga memiliki pengaruh. Akan lebih baik bahwa analisis yang dilakukan peneliti adalah sebagai masukan bagi perusahaan untuk mengelola dan menciptakan iklim organisasi menjadi lebih baik.

4. Bagi penelitian berikutnya, disarankan untuk menindaklanjuti topik penelitian ini dengan arahan sebagai berikut:
  - a. Sampel penelitian pada level atau jenis pekerjaan yang berbeda, untuk meningkatkan generalisasi keterkaitan iklim organisasi, kepuasan, dan kinerja karyawan.
  - b. Menggunakan organisasi (perusahaan) sebagai unit analisis, agar dapat diperbandingkan keterkaitan berbagai kondisi iklim organisasi yang berbeda terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Albercht, Karl. 1985, *Pengembangan Organisasi*, Cetakan Kesepuluh, Terjemahan, Bandung: Penerbit Angkasa.
- Al-Shammari, Minwir M. 1992. *Organizational Climate*. *Leadership & Organizational Journal*, Vol. 13 No. 6, pp. 30-32, MCB University Press.
- Arnold, Hugh. J. and Daniel C. Fieldman. 1986. *Organizational Behavior*, International Edition, Singapore: Mc Graw Hill.
- As'ad, Moch. 1986. *Psikologi Industri*, Cetakan Pertama, Yogyakarta : Liberty.
- Azwar. Saifuddin, 1997, *Reliabilitas dan Validitas*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- ....., 2000, *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*, Edisi Kedua, Cetakan V, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Cherington, David J. 1990. *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*, Massachusset: Allyn & Bacon.
- Churchill, Gilbert A., Jr., Neil M. Ford and Orville J. Walker, Jr. 1976. *Organizational Climate and Job Satisfaction in Salesforce*. *Journal of Marketing Research*, (November): 234-250.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1989, *Perilaku dalam Organisasi*, Jilid 1. Terjemahan, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Day, David V. and Arthur G. Bedeian, Predicting Job Performance Across Organizations: The Interaction of Work Orientation and Psychological Climate. *Journal of Management* Vol. 17, No. 3. 1991.
- Desphande, Rohit, and Frederick E. Webster, Jr., 1989, "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, Vol 53. (January), 3-15.
- Evan Jr., Gilbert & David Honeyman, 2001, *Climate and Job Satisfaction in Community*, <http://www.face.org/climate.pdf>
- Flippo, Edwin B., 1994, *Manajemen Personalia*. Jilid I & II, Alih Bahasa Moh. Masud, SH, MA, Edisi Kccnam, Cetakan Ketujuh, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich and James H. Donnelly, Jr. 1992. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi Kelima. Terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hair, Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black, 1995, *Multivariate Data Analysis with Reading*, 4<sup>th</sup> edition, New Jersey: Prentice-Hall.



- Handoko, T. Hani. 1994. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Herzberg, Frederick, B. Mausner, and B. Synderman. 1966. *The Motivation to Work*. New York : John Wily and Sons.
- Jennings, Kriza, "Fostering a Workplace Climate for Diversity" .2002, @ Associates of Research Libraries, Washington D.C. <http://www.arl.org/newsltr/185/foster.html>
- , *Organizational Diagnostic On Line*, @2000-2001, Fitability System, LLC, Atlanta, GA. <http://od-line.com/orgsnisrs.asp>
- Koontz, Harold, Cyril O'Donnell dan Heinz Weilrich. 1990. *Manajemen*. Edisi ke-8. Terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kalner, Steve. 1998. "Managing the Climate of a TQM Organization" Center for Quality of Management Journal, Vol 7, No. 1, <http://cqmetra.cqm.org/cqmjournal.nsf/reprint/rp09100>
- Luthans, Fred. 1992, *Organizational Behavior*, Six Edition, Mc Graw Hill, Inc.
- Muchinsky, Paul. 1993. *Psychology Applied To Work*. International Edition. Chicago, Brooks/Cole Publising Company.
- Nazir, Moh. 1988. *Metode Penelitian*. Edisi Ketiga, Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Robbins, Stephen P., 2001, *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*. Jilid 1, Edisi Delapan, Edisi Bahasa Indonesia, Pearson Asia Education, Pte., Ltd., Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Seal, Frank E. and Patrick A. Knight. 1988. *Industrial and Organizational Psychology: Science Practice*. Chicago: Brooks/Cole Publishing Company.
- Siswanto, Bedjo, 1987. *Manajemen Tenaga Kerja : Ancangan Dalam Pendayagunaan dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja*, Cetakan 1, Bandung: CV Sinar Baru Offset.
- Sevilla, Consuelo G., et., al., 1993, *Pengantar Metode Penelitian*, Terjemahan, Edisi Pertama, Jakarta: UI Press.
- Stoner, James A.F. 1992. *Manajemen*. Cetekan keempat, Jilid 1. Terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Toulson, Paul and Mike Smith. 1994, *The Relation Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Personnel Management Practices*. *Public Personnel Management* Vol. 23, No. 3, (Fall): 453-469.

Turnipseed, David L. and Patricia H. Turnipseed. 1992. *Assesing Organizational Climate: Exploratory Result with A New Diagnostic Model. Leadership and Organizational Development Journal*. Vol. 13. No. 5

Wexley, Kenneth N. and Gary Yukl, 1984. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Revised Edition. Illinois : Richard D. Irwin Inc.

Wijnbeek, DH. Ph.D. et., al. "*Max Webwer and Modern Organization Culture Stimulating Productivity*". 2001, School for Human Resources Management, Potchefstroom University, South Africa, E-mail : [BSOJVC@PUKNET.PIK.AC.ZA](mailto:BSOJVC@PUKNET.PIK.AC.ZA)

-----, "*Organization Climate Studies*", @1999-2000, S.I.L Associates,  
<http://www.sjlassociates.com/c-orgcli.htm>

-----, "*Managing Job Satisfaction*". 2000. Bavendam Research Incorporated, Special Reports, Vol 6, <http://www.employeesatisfactions.com/>



No. Responden : .....(diisi peneliti)

Bapak/Ibu yang terhormat,

Di tengah kesibukan Anda, perkenankanlah kami memohon kesediaan Anda untuk mengisi daftar kuisisioner berikut, berkaitan dengan penelitian tentang iklim organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan di PT Emdeki Utama di Driyorejo Gresik.

Jawaban yang Anda berikan akan sangat berguna bagi penelitian yang sedang kami lakukan. Pengisian kuesioner ini sama sekali tidak akan mempengaruhi status dan posisi Anda di perusahaan. Selanjutnya, hasil isian kuesioner ini langsung dibawah Sebelum memberikan jawaban, dimohon untuk memahami petunjuk pengisiannya.

Terima kasih

**BAGIAN I: IDENTITAS RESPONDEN**

Bagian kerja : .....  
 Nama : .....  
 Umur : .....  
 Pendidikan : .....  
 Jenis Kelamin : .....  
 Lama bekerja : .....

**BAGIAN II: IKLIM ORGANISASI**

Pada bagian ini Anda diminta untuk memberikan pendapat tentang berbagai pernyataan di bawah ini sesuai dengan persepsi Anda. Berilah tanda silang pada kolom jawaban yang tersedia dengan kriteria:

- STS = Jika "Sangat Tidak Setuju"
- TS = Jika "Tidak Setuju"
- CS = Jika "Cukup Setuju"
- S = Jika "Setuju"
- SS = Jika "Sangat Setuju"

PERNYATAAN-PERNYATAAN	JAWABAN				
	STS	TS	CS	S	SS
<b>Dimensi struktur</b>					
1. Tugas-tugas/pekerjaan di perusahaan ini dideskripsikan dengan jelas.	STS	TS	CS	S	SS
2. Di perusahaan ini ditunjukkan dengan jelas, siapa yang memiliki wewenang resmi membuat keputusan.	STS	TS	CS	S	SS
3. Perusahaan menekankan administrasi dan birokrasi secara formal.	STS	TS	CS	S	SS
4. Perusahaan menetapkan peraturan-peraturan secara detail.	STS	TS	CS	S	SS
<b>Dimensi tanggung jawab</b>					
5. Terdapat penyesalan yang mendalam saat saya berbuat kesalahan di perusahaan ini.	STS	TS	CS	S	SS
6. Saya diberi wewenang untuk mengambil keputusan sendiri dalam menjalankan pekerjaan.	STS	TS	CS	S	SS

PERNYATAAN	JAWABAN				
	STS	TS	CS	S	SS
<b>Dimensi imbalan</b>					
7. Perusahaan memiliki sistim promosi yang mendorong saya untuk mencapai posisi lebih tinggi.	STS	TS	CS	S	SS
8. Imbalan dan dorongan yang saya peroleh dari perusahaan lebih banyak daripada ancaman dan kritikan.	STS	TS	CS	S	SS
9. Orang-orang diberi imbalan finansial (gaji/upah, bonus, tunjangan) sesuai dengan hasil kerja.	STS	TS	CS	S	SS
10. Adanya pengakuan dari perusahaan terhadap pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan baik.	STS	TS	CS	S	SS
<b>Dimensi risiko</b>					
11. Dalam upaya untuk mencapai efektifitas yang maksimal, perusahaan berani melakukan perubahan-perubahan kebijakan.	STS	TS	CS	S	SS
12. Manajemen memberikan kesempatan untuk melaksanakan ide-ide baru yang kontroversial.	STS	TS	CS	S	SS
<b>Dimensi kehangatan</b>					
13. Terdapat suasana persahabatan di perusahaan ini.	STS	TS	CS	S	SS
14. Suasana kerja di perusahaan ini rileks dan menyenangkan.	STS	TS	CS	S	SS
15. Terdapat hubungan yang hangat antara manajemen dengan karyawan di perusahaan ini.	STS	TS	CS	S	SS
<b>Dimensi dukungan</b>					
16. Saya tetap mendapat simpati dari atasan ketika saya membuat kesalahan.	STS	TS	CS	S	SS
17. Manajemen berusaha berbicara dengan karyawan tentang aspirasi karirnya di perusahaan.	STS	TS	CS	S	SS
18. Orang-orang dalam organisasi memiliki rasa saling percaya satu sama lain.	STS	TS	CS	S	SS
19. Filosofi manajemen perusahaan menekankan pentingnya faktor manusia, misal memperhatikan perasaan seseorang.	STS	TS	CS	S	SS
20. Ketika saya berada dalam kesulitan saya biasa meminta bantuan dari atasan dan rekan kerja saya.	STS	TS	CS	S	SS
<b>Dimensi standar</b>					
21. Terdapat standar kinerja yang jelas di perusahaan ini.	STS	TS	CS	S	SS
22. Standar kinerja yang ditentukan perusahaan menantang untuk dicapai.					
<b>Dimensi konflik</b>					
23. Ketika terjadi perselisihan, pimpinan dan karyawan bersedia membicarakannya secara terbuka.	STS	TS	CS	S	SS
24. Ketika terjadi perselisihan, segera dicari penyelesaiannya daripada dibiarkan.	STS	TS	CS	S	SS
<b>Dimensi identitas</b>					
25. Saya bangga bekerja di perusahaan ini.	STS	TS	CS	S	SS
26. Saya merasa bermanfaat bagi tim kerja.	STS	TS	CS	S	SS

Pada bagian ini Anda diminta untuk mengungkapkan kepuasan kerja selama bekerja di PT Emdeki Utama, sesuai dengan perasaan Anda. Pilih salah satu jawaban yang paling sesuai, dengan kriteria:

- |     |   |                   |    |   |             |
|-----|---|-------------------|----|---|-------------|
| STP | = | Sangat tidak puas | P  | = | Puas        |
| TP  | = | Tidak puas        | SP | = | Sangat puas |
| CP  | = | Cukup puas        |    |   |             |

Pernyataan-pernyataan	Jawaban				
	STP	TP	CP	P	SP
<b>Perasaan Anda terhadap :</b>					
1. Jenis pekerjaan yang Anda lakukan di perusahaan ini.	STP	TP	CP	P	SP
2. Hubungan dengan rekan kerja.	STP	TP	CP	P	SP
3. Tunjangan yang diberikan oleh perusahaan.	STP	TP	CP	P	SP
4. Sikap adil atasan terhadap Anda dengan rekan kerja	STP	TP	CP	P	SP
5. Rasa aman menghadapi masa depan, jika tetap bekerja di perusahaan ini.	STP	TP	CP	P	SP
6. Kesempatan untuk menyumbangkan pendapat untuk menyelesaikan suatu masalah.	STP	TP	CP	P	SP
7. Gaji/upah yang Anda terima.	STP	TP	CP	P	SP
8. Penghargaan/pujian dari perusahaan, apabila mengerjakan tugas dengan baik.	STP	TP	CP	P	SP
9. Perencanaan karir di perusahaan ini.	STP	TP	CP	P	SP





**BAGIAN IV: KUISIONER KINERJA KARYAWAN**

Pertanyaan ini khusus diisi oleh pimpinan langsung

Bagaimana penilaian Anda terhadap kinerja karyawan yang Anda pimpin.

1. Diberi nilai 5 (lima), jika menurut Anda sangat baik
2. Diberi nilai 4 (empat), jika menurut Anda baik
3. Diberi nilai 3 (tiga), jika menurut Anda cukup baik
4. Diberi nilai 2 (dua), jika menurut Anda tidak baik
5. Diberi nilai 1 (satu), jika menurut Anda sangat tidak baik

Nama karyawan	Kualitas kerja	Kuantitas hasil kerja	Pengetahuan tentang pekerjaan	Kemandirian	Kemampuan kerjasama	Adaptasi dg rekan kerja & pekerjaan	Kehadiran	Pengetahuan umum	Pemeliharaan alat kerja	Keselamatan kerja
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
dst										









## Lampiran 3: Statistik Deskriptif

Number of valid observations (listwise) = 150.00

Variable	Mean	Std Dev	Variance	Minimum	Maximum	Valid N	Label
STR1	3.99	1.23	1.51	1.00	5.00	150	
STR2	3.61	1.32	1.73	1.00	5.00	150	
STR3	3.81	1.20	1.44	1.00	5.00	150	
STR4	3.95	1.14	1.31	1.00	5.00	150	
STR_m	3.84	.90	.90	1.25	5.00	150	
TGJ1	3.87	1.22	1.48	1.00	5.00	150	
TGJ2	3.61	1.24	1.53	1.00	5.00	150	
TGJ_m	3.74	1.09	1.19	1.00	5.00	150	
IMB1	3.09	1.31	1.72	1.00	5.00	150	
IMB2	3.78	1.12	1.25	1.00	5.00	150	
IMB3	3.79	1.17	1.37	1.00	5.00	150	
IMB4	3.66	.96	.92	1.00	5.00	150	
IMB_m	3.71	.86	.75	1.00	5.00	150	
RIS1	3.13	1.33	1.77	1.00	5.00	150	
RIS2	3.06	1.32	1.49	1.00	5.00	150	
RIS_m	3.10	1.15	1.33	1.00	5.00	150	
HGT1	3.43	1.07	1.15	1.00	5.00	150	
HGT2	3.86	.74	.55	1.00	5.00	150	
HGT3	3.75	1.22	1.49	1.00	5.00	150	
HGT_m	3.68	.88	.78	1.00	5.00	150	
DKG1	3.85	1.09	1.18	1.00	5.00	150	
DKG2	4.03	1.05	1.11	1.00	5.00	150	
DKG3	4.18	.90	.81	1.00	5.00	150	
DKG4	3.57	1.04	1.09	1.00	5.00	150	
DKG5	3.48	1.03	1.07	1.00	5.00	150	
DKG_m	3.82	.66	.44	1.80	5.00	150	
STD1	3.87	1.05	1.10	1.00	5.00	150	
STD2	4.25	1.08	1.16	1.00	5.00	150	
STD_m	4.06	.91	.83	1.50	5.00	150	
KFL1	3.85	.90	.84	1.00	5.00	150	
KFL2	3.53	.99	.98	1.00	5.00	150	
KFL_m	3.69	.78	.61	1.50	5.00	150	
IDT1	3.07	1.18	1.40	1.00	5.00	150	
IDT2	3.25	1.20	1.44	1.00	5.00	150	
IDT_m	3.16	1.02	1.04	1.00	5.00	150	
PUAS1	4.08	1.02	1.04	1.00	5.00	150	
PUAS2	3.74	1.13	1.28	1.00	5.00	150	
PUAS3	2.83	.94	.88	1.00	5.00	150	
PUAS4	3.98	1.04	1.08	1.00	5.00	150	
PUAS5	3.99	1.02	1.05	1.00	5.00	150	
PUAS6	3.26	.97	.95	1.00	5.00	150	
PUAS7	3.29	1.15	1.32	1.00	5.00	150	
PUAS8	3.91	.93	.86	1.00	5.00	150	
PUAS9	3.47	1.06	1.12	1.00	5.00	150	
PUAS_m	3.62	.81	.67	1.44	4.78	150	
KIN1	4.50	.72	.52	3.00	5.00	150	
KIN2	3.87	1.00	1.00	1.00	5.00	150	
KIN3	3.19	.78	.60	1.00	5.00	150	
KIN4	4.09	1.01	1.01	1.00	5.00	150	
KIN5	4.12	1.03	1.06	1.00	5.00	150	
KIN6	3.55	.94	.88	1.00	5.00	150	
KIN7	3.60	.91	.83	1.00	5.00	150	
KIN8	4.03	.87	.75	1.00	5.00	150	
KIN9	3.57	.94	.89	1.00	5.00	150	
KIN10	3.72	1.06	1.12	1.00	5.00	150	
KIN_m	3.82	.49	.24	2.00	4.60	150	

## Lampiran 4: Uji Validitas

## 1. Dimensi struktur

- - Correlation Coefficients - -

	STR1	STR2	STR3	STR4	STR_t
STR1	1.0000 ( 150) P= .	.2641 ( 150) P= .001	.4996 ( 150) P= .000	.4919 ( 150) P= .000	.7642 ( 150) P= .000
STR2	.2641 ( 150) P= .001	1.0000 ( 150) P= .	.3314 ( 150) P= .000	.2154 ( 150) P= .008	.6375 ( 150) P= .000
STR3	.4996 ( 150) P= .000	.3314 ( 150) P= .000	1.0000 ( 150) P= .	.5267 ( 150) P= .000	.7961 ( 150) P= .000
STR4	.4919 ( 150) P= .000	.2154 ( 150) P= .008	.5267 ( 150) P= .000	1.0000 ( 150) P= .	.7433 ( 150) P= .000
STR_t	.7642 ( 150) P= .000	.6375 ( 150) P= .000	.7961 ( 150) P= .000	.7433 ( 150) P= .000	1.0000 ( 150) P= .

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

## 2. Dimensi tanggung jawab

- - Correlation Coefficients - -

	TGJ1	TGJ2	TGJ_t
TGJ1	1.0000 ( 150) P= .	.5831 ( 150) P= .000	.8879 ( 150) P= .000
TGJ2	.5831 ( 150) P= .000	1.0000 ( 150) P= .	.8915 ( 150) P= .000
TGJ_t	.8879 ( 150) P= .000	.8915 ( 150) P= .000	1.0000 ( 150) P= .

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

### 3. Dimensi imbalan

- - Correlation Coefficients - -

	IMB1	IMB2	IMB3	IMB4	IMB_t
IMB1	1.0000 ( 150) P= .	.1057 ( 150) P= .198	.1523 ( 150) P= .063	.4349 ( 150) P= .000	.5336 ( 150) P= .000
IMB2	.1057 ( 150) P= .198	1.0000 ( 150) P= .	.4985 ( 150) P= .000	.4489 ( 150) P= .000	.7123 ( 150) P= .000
IMB3	.1523 ( 150) P= .063	.4985 ( 150) P= .000	1.0000 ( 150) P= .	.4496 ( 150) P= .000	.6958 ( 150) P= .000
IMB4	.4349 ( 150) P= .000	.4489 ( 150) P= .000	.4496 ( 150) P= .000	1.0000 ( 150) P= .	.7766 ( 150) P= .000
IMB_t	.5336 ( 150) P= .000	.7123 ( 150) P= .000	.6958 ( 150) P= .000	.7766 ( 150) P= .000	1.0000 ( 150) P= .

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

### 4. Dimensi risiko

- - Correlation Coefficients - -

	RIS1	RIS2	RIS_t
RIS1	1.0000 ( 150) P= .	.6313 ( 150) P= .000	.9116 ( 150) P= .000
RIS2	.6313 ( 150) P= .000	1.0000 ( 150) P= .	.8944 ( 150) P= .000
RIS_t	.9116 ( 150) P= .000	.8944 ( 150) P= .000	1.0000 ( 150) P= .

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed



## 5. Dimensi kehangatan

- - Correlation Coefficients - -

	HGT1	HGT2	HGT3	HGT_t
HGT1	1.0000 ( 150) P= .	.5235 ( 150) P= .000	.6926 ( 150) P= .000	.8724 ( 150) P= .000
HGT2	.5235 ( 150) P= .000	1.0000 ( 150) P= .	.6360 ( 150) P= .000	.7869 ( 150) P= .000
HGT3	.6926 ( 150) P= .000	.6360 ( 150) P= .000	1.0000 ( 150) P= .	.9210 ( 150) P= .000
HGT_t	.8724 ( 150) P= .000	.7869 ( 150) P= .000	.9210 ( 150) P= .000	1.0000 ( 150) P= .

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

## 6. Dimensi dukungan

- - Correlation Coefficients - -

	DKG1	DKG2	DKG3	DKG4	DKG5	DKG_t
DKG1	1.0000 ( 150) P= .	.4514 ( 150) P= .000	.2214 ( 150) P= .006	.3266 ( 150) P= .000	.2932 ( 150) P= .000	.7229 ( 150) P= .000
DKG2	.4514 ( 150) P= .000	1.0000 ( 150) P= .	.2281 ( 150) P= .005	.2084 ( 150) P= .010	.3306 ( 150) P= .000	.6937 ( 150) P= .000
DKG3	.2214 ( 150) P= .006	.2281 ( 150) P= .005	1.0000 ( 150) P= .	.1182 ( 150) P= .150	.3038 ( 150) P= .000	.5461 ( 150) P= .000
DKG4	.3266 ( 150) P= .000	.2084 ( 150) P= .010	.1182 ( 150) P= .150	1.0000 ( 150) P= .	.2528 ( 150) P= .002	.5974 ( 150) P= .000
DKG5	.2932 ( 150) P= .000	.3306 ( 150) P= .000	.3038 ( 150) P= .000	.2528 ( 150) P= .002	1.0000 ( 150) P= .	.6729 ( 150) P= .000
DKG_t	.7229 ( 150) P= .000	.6937 ( 150) P= .000	.5461 ( 150) P= .000	.5974 ( 150) P= .000	.6729 ( 150) P= .000	1.0000 ( 150) P= .

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

**7. Dimensi standar**

- - Correlation Coefficients - -

	STD1	STD2	STD_t
STD1	1.0000 ( 150) P= .	.4679 ( 150) P= .000	.8531 ( 150) P= .000
STD2	.4679 ( 150) P= .000	1.0000 ( 150) P= .	.8603 ( 150) P= .000
STD_t	.8531 ( 150) P= .000	.8603 ( 150) P= .000	1.0000 ( 150) P= .

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)  
 " . " is printed if a coefficient cannot be computed

**8. Dimensi konflik**

- - Correlation Coefficients - -

	KFL1	KFL2	KFL_t
KFL1	1.0000 ( 150) P= .	.5247 ( 150) P= .000	.8426 ( 150) P= .000
KFL2	.5247 ( 150) P= .000	1.0000 ( 150) P= .	.9005 ( 150) P= .000
KFL_t	.8426 ( 150) P= .000	.9005 ( 150) P= .000	1.0000 ( 150) P= .

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)  
 " . " is printed if a coefficient cannot be computed .

**9. Dimensi identitas**

- - Correlation Coefficients - -

	IDT1	IDT2	IDT_t
IDT1	1.0000 ( 150) P= .	.4753 ( 150) P= .000	.8568 ( 150) P= .000
IDT2	.4753 ( 150) P= .000	1.0000 ( 150) P= .	.8609 ( 150) P= .000
IDT_t	.8568 ( 150) P= .000	.8609 ( 150) P= .000	1.0000 ( 150) P= .

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)  
 " . " is printed if a coefficient cannot be computed

## 10. Dimensi kepuasan kerja

- - Correlation Coefficients - -

	PUAS1	PUAS2	PUAS3	PUAS4	PUAS5	PUAS6
PUAS1	1.0000 ( 150) P= .	.0191 ( 150) P= .826	.2877 ( 150) P= .000	.3624 ( 150) P= .000	.3869 ( 150) P= .000	.3849 ( 150) P= .000
PUAS2	.0191 ( 150) P= .826	1.0000 ( 150) P= .	.1783 ( 150) P= .029	.1097 ( 150) P= .182	.2346 ( 150) P= .004	.2509 ( 150) P= .002
PUAS3	.2877 ( 150) P= .000	.1783 ( 150) P= .029	1.0000 ( 150) P= .	.3539 ( 150) P= .000	.3886 ( 150) P= .000	.4832 ( 150) P= .000
PUAS4	.3624 ( 150) P= .000	.1097 ( 150) P= .182	.3539 ( 150) P= .000	1.0000 ( 150) P= .	.3784 ( 150) P= .000	.3705 ( 150) P= .000
PUAS5	.3869 ( 150) P= .000	.2346 ( 150) P= .004	.3886 ( 150) P= .000	.3784 ( 150) P= .000	1.0000 ( 150) P= .	.4083 ( 150) P= .000
PUAS6	.3849 ( 150) P= .000	.2509 ( 150) P= .002	.4832 ( 150) P= .000	.3705 ( 150) P= .000	.4083 ( 150) P= .000	1.0000 ( 150) P= .
PUAS7	.2945 ( 150) P= .000	.2498 ( 150) P= .002	.5008 ( 150) P= .000	.3025 ( 150) P= .000	.4539 ( 150) P= .000	.2914 ( 150) P= .000
PUAS8	.3199 ( 150) P= .000	.1192 ( 150) P= .146	.2140 ( 150) P= .009	.1725 ( 150) P= .035	.2749 ( 150) P= .001	.3083 ( 150) P= .000
PUAS9	.2260 ( 150) P= .005	.1802 ( 150) P= .027	.2706 ( 150) P= .001	.1182 ( 150) P= .150	.1667 ( 150) P= .041	.1876 ( 150) P= .012
PUAS_t	.6096 ( 150) P= .000	.4571 ( 150) P= .000	.6821 ( 150) P= .000	.5937 ( 150) P= .000	.6834 ( 150) P= .000	.6809 ( 150) P= .000

- - Correlation Coefficients - -

	PUAS7	PUAS8	PUAS9	PUAS_t
PUAS1	.2945 ( 150) P= .000	.3199 ( 150) P= .000	.2260 ( 150) P= .005	.6096 ( 150) P= .000
PUAS9	.2724 ( 150) P= .001	.0962 ( 150) P= .242	1.0000 ( 150) P= .	.4798 ( 150) P= .000
PUAS_t	.6632 ( 150) P= .000	.4650 ( 150) P= .000	.4799 ( 150) P= .000	1.0000 ( 150) P= .

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

11. Kinerja

Correlation Coefficients - -

	KIN1	KIN2	KIN3	KIN4	KIN5	KIN6
KIN1	1.0000 ( 150) P= .	-.0699 ( 150) P= .395	.2453 ( 150) P= .002	.3886 ( 150) P= .000	.2904 ( 150) P= .000	.1836 ( 150) P= .025
KIN2	-.0699 ( 150) P= .395	1.0000 ( 150) P= .	.3320 ( 150) P= .000	.0519 ( 150) P= .528	.4524 ( 150) P= .000	.3548 ( 150) P= .000
KIN3	.2453 ( 150) P= .002	.3320 ( 150) P= .000	1.0000 ( 150) P= .	.3559 ( 150) P= .000	.4172 ( 150) P= .000	.2949 ( 150) P= .000
KIN4	.3886 ( 150) P= .000	.0519 ( 150) P= .528	.3559 ( 150) P= .000	1.0000 ( 150) P= .	.2550 ( 150) P= .002	.2864 ( 150) P= .000
KIN5	.2904 ( 150) P= .000	.4524 ( 150) P= .000	.4172 ( 150) P= .000	.2550 ( 150) P= .002	1.0000 ( 150) P= .	.3409 ( 150) P= .000
KIN6	.1836 ( 150) P= .025	.3548 ( 150) P= .000	.2949 ( 150) P= .000	.2864 ( 150) P= .000	.3409 ( 150) P= .000	1.0000 ( 150) P= .
KIN7	.3570 ( 150) P= .000	.2240 ( 150) P= .006	.3197 ( 150) P= .000	.2970 ( 150) P= .000	.3445 ( 150) P= .000	.2918 ( 150) P= .000
KIN8	.1933 ( 150) P= .018	.1047 ( 150) P= .202	.1422 ( 150) P= .083	.2744 ( 150) P= .001	.2447 ( 150) P= .003	.2542 ( 150) P= .002
KIN9	.1676 ( 150) P= .040	.1132 ( 150) P= .168	.1145 ( 150) P= .163	.1978 ( 150) P= .015	.0924 ( 150) P= .757	.0790 ( 150) P= .337
KIN10	.2114 ( 150) P= .009	.0043 ( 150) P= .958	.1588 ( 150) P= .051	.0121 ( 150) P= .883	.0682 ( 150) P= .407	.0490 ( 150) P= .651
KIN_t	.5284 ( 150) P= .000	.6032 ( 150) P= .000	.6213 ( 150) P= .000	.5829 ( 150) P= .000	.6575 ( 150) P= .000	.5935 ( 150) P= .000

- - Correlation Coefficients - -

	KIN7	KIN8	KIN9	KIN10	KIN_t
KIN1	.3570 ( 150) P= .000	.1933 ( 150) P= .018	.1676 ( 150) P= .040	.2114 ( 150) P= .009	.5284 ( 150) P= .000
KIN_t	.6032 ( 150) P= .000	.4477 ( 150) P= .000	.3884 ( 150) P= .000	.3830 ( 150) P= .000	1.0000 ( 150) P= .

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)  
 ". ." is printed if a coefficient cannot be computed

## Lampiran 5: Uji Reliabilitas

### 1. Dimensi struktur

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. STR1
2. STR2
3. STR3
4. STR4

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
STR1	11.3733	7.6181	.5469	.6183
STR2	11.7600	8.5595	.3311	.7538
STR3	11.5533	7.4300	.6060	.5921
STR4	11.4133	8.0562	.5356	.6283

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 150.0                      N of Items = 4

Alpha = .7114

### 2. Dimensi tanggung jawab

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. TGJ1
2. TGJ2

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
TGJ1	3.6133	1.5273	.5831	.
TGJ2	3.8733	1.4805	.5831	.

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 150.0                      N of Items = 2

Alpha = .7366

### 3. Dimensi imbalan

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. TMB1
2. TMB2
3. TMB3
4. TMB4

##### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
TMB1	11.2333	6.9244	.2735	.7211
TMB2	10.5467	6.5985	.4494	.5862
TMB3	10.5333	6.2640	.4749	.5677
TMB4	10.6667	6.4251	.6308	.4862

##### Reliability Coefficients

N of Cases = 150.0

N of Items = 4

Alpha = .6596

### 4. Dimensi risiko

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. RIS1
2. RIS2

##### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
RIS1	3.0600	1.4930	.6313	.
RIS2	3.1333	1.7673	.6313	.

##### Reliability Coefficients

N of Cases = 150.0

N of Items 2

Alpha = .7723

## 5. Dimensi kehangatan

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. HGT1
2. HGT2
3. HGT3

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
HGT1	7.6133	3.1918	.6905	.7218
HGT2	7.1800	4.4439	.6340	.8142
HGT3	7.2867	3.5280	.7631	.6530

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 150.0

N of Items = 3

Alpha = .8153

## 6. Dimensi dukungan

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. DKG1
2. DKG2
3. DKG3
4. DKG4
5. DKG5

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
DKG1	15.2667	7.0157	.4976	.5590
DKG2	15.0800	7.3090	.4640	.5770
DKG3	14.9333	8.5996	.3130	.6440
DKG4	15.5400	7.9950	.3329	.6395
DKG5	15.6333	7.4955	.4394	.5894

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 150.0

N of Items = 5

Alpha = .6561

**7. Dimensi standar**

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. STD1
2. STD2

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
STD1	4.2533	1.1569	.4679	.
STD2	3.8733	1.1047	.4679	.

## Reliability Coefficients

N of Cases = 150.0                      N of Items = 2

Alpha = .6374

**8. Dimensi konflik**

## RELIABILITY ANALYSIS SCALE (ALPHA)

1. KFL1
2. KFL2

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
KFL1	3.5267	.9758	.5247	.
KFL2	3.8533	.6361	.5247	.

## Reliability Coefficients

N of Cases = 150.0                      N of Items = 2

Alpha = .6780

**9. Dimensi identitas**

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. IDT1
2. IDT2

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
IDT1	3.2467	1.4354	.4753	.
IDT2	3.0733	1.3973	.4753	.

## Reliability Coefficients

N of Cases = 150.0                      N of Items = 2

Alpha = .6443



## 10. Semua item iklim organisasi

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
STR1	91.3600	299.1447	.6847	.5548	.9332
STR2	91.7467	309.1032	.4092	.4066	.9374
STR3	91.5400	299.3507	.6973	.5851	.9330
STR4	91.4000	304.4027	.6030	.5105	.9344
TGJ1	91.4800	298.5600	.7068	.6930	.9329
TGJ2	91.7400	296.9588	.7342	.6538	.9324
IMB1	92.2600	307.2675	.4514	.6272	.9368
IMB2	91.5733	305.4140	.5919	.5332	.9345
IMB3	91.5600	301.5232	.6601	.5942	.9336
IMB4	91.6933	303.4892	.7569	.6948	.9327
RIS1	92.2200	305.8103	.4771	.5146	.9364
RIS2	92.2933	305.9402	.5223	.5482	.9355
HGT1	91.9267	308.6590	.5306	.6123	.9353
HGT2	91.4933	315.9161	.5039	.5345	.9358
HGT3	91.6000	302.5101	.6069	.6955	.9343
DKG1	91.5067	303.4731	.6641	.5889	.9336
DKG2	91.3200	307.5345	.5725	.5134	.9348
DKG3	91.1733	312.9630	.5033	.5086	.9356
DKG4	91.7800	311.7566	.4583	.4310	.9362
DKG5	91.8733	308.2590	.5625	.4613	.9349
STD1	91.4800	308.3050	.5514	.4758	.9350
STD2	91.1000	314.7617	.3627	.4803	.9374
KFL1	91.5000	312.5470	.5879	.5338	.9349
KFL2	91.8267	302.8959	.7529	.7167	.9327
IDT1	92.2800	301.3976	.6570	.6991	.9336
IDT2	92.1067	298.9684	.7086	.6439	.9329

Reliability Coefficients 25 items

Alpha = .9370

Standardized item alpha = .9366

## 11. Kepuasan kerja

## R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

1. PUAS1
2. PUAS2
3. PUAS3
4. PUAS4
5. PUAS5
6. PUAS6
7. PUAS7
8. PUAS8
9. PUAS9

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PUAS1	28.4667	24.1700	.4703	.7391
PUAS2	28.8067	25.5396	.2716	.7715
PUAS3	29.7200	23.8003	.5722	.7252
PUAS4	28.5667	24.2606	.4480	.7424
PUAS5	28.5600	23.2145	.5747	.7227
PUAS6	29.2867	23.6287	.5663	.7252
PUAS7	29.2533	22.9018	.5181	.7308
PUAS8	28.6333	26.0727	.3167	.7605
PUAS9	29.0800	25.4835	.3104	.7636

## Reliability Coefficients

N of Cases = 150.0

N of Items = 9

Alpha = .7649

## 12. Kinerja

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. KIN1
2. KIN2
3. KIN3
4. KIN4
5. KIN5
6. KIN6
7. KIN7
8. KIN8
9. KIN9
10. KIN10

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
KIN1	53.7400	20.7574	.4095	.6837
KIN2	34.3667	20.0459	.3272	.6948
KIN3	35.0600	19.8420	.5083	.6682
KIN4	34.1467	19.2401	.4214	.6776
KIN5	34.1200	18.4016	.5105	.6602
KIN6	34.6867	19.3978	.4468	.6736
KIN7	34.6400	19.4132	.4632	.6712
KIN8	34.2133	20.9206	.2898	.6996
KIN9	34.6667	21.2707	.2077	.7140
KIN10	34.5200	21.1238	.1781	.7231

## Reliability Coefficients

N of Cases = 150.0

N of Items = 10

Alpha = .7096

Lampiran 6: Input Data Canonical Correlation Analysis  
ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga

Title 'Canonical Correlation Analysis':

data ARI;

input STR TGJ LMB RIS HGT DKG STD KFL IDT PUAS KIN;

cards;

2.50	2.50	3.00	3.50	3.67	4.00	3.00	2.00	2.50	2.78	2.50
2.00	1.50	2.00	1.00	2.00	2.20	1.50	2.00	2.00	3.00	2.00
2.00	1.50	3.00	1.00	3.33	3.20	4.00	2.00	2.00	3.00	3.50
4.50	3.50	3.50	2.00	4.00	3.80	4.50	4.00	3.00	3.56	3.80
4.25	4.00	4.00	3.50	5.00	4.40	2.50	3.00	4.00	4.00	4.30
4.00	4.00	3.75	3.50	4.33	4.00	4.50	4.00	1.50	3.78	3.70
4.50	5.00	3.50	2.50	4.00	5.00	4.50	4.00	3.00	3.56	3.80
2.00	1.50	3.00	1.00	3.33	3.20	4.00	2.00	2.00	3.00	3.50
5.00	4.00	3.75	2.00	4.33	4.00	4.50	4.00	3.50	3.78	3.60
4.00	3.50	3.25	5.00	3.67	3.60	4.50	4.00	4.00	3.11	4.00
3.00	2.50	2.00	2.00	2.33	2.60	4.00	3.00	2.00	3.00	3.40
4.00	4.50	4.25	4.50	3.67	4.40	4.00	3.00	4.50	4.44	4.20
4.25	4.50	4.25	4.50	2.00	4.20	5.00	4.00	4.00	4.00	4.40
5.00	4.00	4.00	2.00	4.67	4.20	5.00	4.00	4.00	4.00	4.40
4.25	4.00	3.75	5.00	4.33	4.00	4.50	4.00	2.00	3.78	3.70
1.25	3.00	1.00	2.00	1.00	1.80	1.50	1.50	1.00	1.44	2.50
3.75	4.00	4.00	3.50	5.00	4.20	3.50	3.00	4.00	4.00	4.30
4.00	5.00	3.00	2.00	3.33	3.20	4.50	4.00	3.00	3.44	4.00
4.50	4.50	4.00	4.00	4.67	4.80	5.00	4.00	3.50	3.89	4.20
4.00	4.00	3.75	2.00	4.33	4.00	4.50	4.50	2.00	3.78	3.70
4.75	4.50	4.25	4.50	5.00	4.40	3.00	5.00	4.50	4.33	4.20
4.00	5.00	4.75	4.50	4.67	4.80	5.00	4.50	4.50	4.22	4.10
4.25	4.00	3.75	2.00	4.33	4.00	4.50	4.50	2.00	3.78	3.70
5.00	4.00	3.75	3.00	4.33	4.00	4.50	4.00	3.50	3.78	3.60
4.25	4.00	3.50	2.00	4.00	3.80	4.50	4.00	3.00	3.56	3.80
5.00	4.00	3.75	4.50	4.33	4.00	4.50	4.00	3.50	3.56	3.80
4.25	5.00	4.50	3.00	2.67	4.00	3.00	4.50	4.50	4.22	4.10
4.25	4.50	4.00	3.00	4.67	4.80	4.50	5.00	3.50	3.89	4.40
3.75	5.00	4.50	2.00	5.00	4.00	5.00	4.50	4.50	4.22	4.10
4.00	3.50	3.00	2.00	3.33	3.20	4.50	4.00	2.50	3.11	3.50
5.00	4.00	4.00	4.50	5.00	4.40	3.00	3.00	4.00	4.00	4.30
4.25	4.00	5.50	2.00	4.00	3.80	5.00	4.00	3.00	3.67	3.90
4.25	3.50	3.50	2.00	4.00	3.80	4.50	4.00	3.00	3.56	3.80
5.00	4.00	3.75	3.00	4.33	4.00	4.50	4.00	3.50	3.78	3.70
4.25	4.50	4.25	3.00	4.33	4.20	5.00	4.00	4.00	4.00	4.40
2.75	2.00	2.75	2.00	2.67	3.20	1.50	3.00	2.00	2.67	2.20
3.75	2.50	3.25	2.50	3.67	3.40	5.00	3.50	2.00	3.22	4.00
3.75	5.00	4.75	4.50	4.33	4.00	5.00	4.50	4.50	4.22	4.10
3.50	2.50	3.00	4.50	3.33	3.40	4.00	3.50	2.00	3.67	3.90
5.00	4.00	3.50	3.00	4.33	4.00	4.50	4.00	3.00	3.56	3.80
4.00	2.00	3.25	4.50	3.67	3.60	4.50	3.50	3.00	3.22	4.00
4.50	5.00	4.75	4.50	4.00	4.20	4.00	4.00	4.00	4.11	4.10
3.75	4.50	4.25	2.50	2.67	4.20	5.00	4.00	4.00	4.00	4.40
5.00	4.50	4.50	4.00	3.67	4.60	4.00	5.00	4.50	4.33	4.10
5.00	4.00	4.00	2.00	4.67	4.20	5.00	4.00	4.00	4.00	4.40
4.00	5.00	3.00	2.00	3.33	3.20	4.50	4.00	2.50	3.44	4.00
4.00	5.00	4.50	2.00	4.67	4.20	3.00	4.00	4.00	4.22	4.10
4.00	4.00	3.75	3.00	4.33	4.00	4.50	4.50	2.50	3.89	3.50
4.00	4.00	4.00	3.00	4.33	4.00	4.50	4.50	3.00	3.89	3.50
4.00	4.50	3.00	2.00	3.33	3.20	3.50	4.00	3.00	3.44	4.00
4.00	4.50	3.50	2.00	4.00	3.60	5.00	4.00	3.00	3.78	3.90
4.50	3.50	3.50	2.50	4.00	4.80	4.50	4.00	3.00	3.56	3.80
5.00	4.00	3.75	2.50	4.33	4.00	4.50	4.00	3.50	3.78	3.70
2.75	2.00	3.25	2.50	2.67	3.00	2.50	3.00	2.00	2.56	2.90
4.75	4.50	4.25	4.50	3.33	4.40	4.00	4.50	4.50	4.44	4.20
3.75	2.00	3.25	4.50	3.67	3.40	4.50	3.50	2.50	3.22	4.00
4.50	4.00	4.00	3.00	4.33	4.00	4.50	5.00	3.00	3.89	3.50
3.25	3.50	3.50	3.00	3.67	3.60	5.00	3.50	2.00	3.33	3.90
5.00	4.00	3.75	4.50	4.33	4.00	4.50	4.00	3.00	3.56	3.80
3.25	3.00	3.50	3.00	4.00	3.60	4.50	3.50	2.00	3.33	3.90
4.25	3.50	3.50	2.00	4.00	3.80	4.50	4.00	3.00	3.67	3.80
3.50	5.00	4.00	4.50	4.67	4.20	5.00	4.00	4.00	4.00	4.40
5.00	4.00	3.75	2.00	4.33	4.00	4.50	4.00	3.50	3.78	3.60
4.25	4.50	4.25	4.50	4.00	4.40	3.00	4.50	4.50	4.33	4.20
4.50	5.00	4.75	4.50	2.67	4.00	5.00	4.50	4.50	4.22	4.10
3.25	3.50	3.25	3.00	3.67	3.60	5.00	3.50	2.00	3.33	3.90
3.50	2.50	3.25	3.00	3.67	3.40	4.00	3.50	2.00	3.33	4.00
3.75	2.00	3.25	4.50	3.67	3.40	4.50	3.50	2.00	3.22	4.00
2.25	1.50	3.00	2.00	3.33	3.20	3.00	2.50	2.00	2.67	3.20
4.50	5.00	4.75	4.50	4.33	4.60	5.00	4.50	4.50	4.22	4.10
4.50	4.00	4.00	3.00	4.33	3.80	4.50	4.50	3.00	3.89	3.50
4.25	5.00	4.50	3.50	2.67	4.20	3.00	4.00	4.00	4.22	4.10
4.25	4.00	3.50	2.00	4.00	3.80	4.50	4.00	3.00	3.67	3.90
4.75	4.00	3.50	1.50	4.00	4.00	4.50	4.00	3.00	3.33	3.70
3.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.20	4.50	3.50	4.00	4.00	4.30
3.50	4.50	4.25	3.50	4.00	4.20	5.00	4.00	4.00	4.11	4.20
4.50	5.00	4.75	4.50	3.33	4.20	5.00	4.00	4.00	4.11	4.10
4.75	4.50	4.50	5.00	4.33	4.40	3.00	5.00	4.50	4.33	4.20

4.75	5.00	5.00	5.00	4.33	4.20	5.00	4.00	4.00	4.11	4.00
2.00	1.50	3.50	2.00	4.33	3.60	2.00	2.00	2.00	3.00	3.90
4.00	4.50	4.25	3.00	4.33	4.40	4.00	4.50	5.00	4.44	4.20
4.00	5.00	3.00	2.00	3.33	3.20	4.50	4.00	3.00	3.44	4.00
4.25	5.00	4.75	4.50	3.33	4.20	5.00	4.00	4.00	4.11	4.10
4.50	4.00	4.00	4.00	4.67	4.60	4.50	3.50	4.00	3.89	4.50
4.75	5.00	5.00	5.00	1.67	4.20	5.00	4.00	4.00	4.11	4.00
4.25	5.00	4.75	4.50	2.67	4.20	2.50	4.00	4.00	4.11	4.10
4.50	4.50	4.50	4.00	4.00	4.40	3.00	3.50	4.50	4.33	4.20
1.50	1.00	2.00	1.00	1.33	2.00	2.00	1.50	1.50	2.33	2.70
4.00	5.00	4.25	4.50	4.67	4.40	5.00	4.50	5.00	4.78	4.20
3.75	4.50	4.25	2.00	4.33	4.40	5.00	3.00	5.00	4.67	4.20
4.25	3.00	3.00	3.00	3.33	3.40	3.50	3.50	2.00	3.33	3.90
4.00	4.50	3.50	2.00	4.00	3.80	4.50	4.00	3.00	3.67	3.90
4.75	4.50	4.25	3.00	2.67	4.40	5.00	4.50	5.00	4.56	4.20
4.00	4.00	4.00	4.50	4.67	4.20	4.50	3.50	4.00	4.00	4.40
3.00	3.00	2.50	2.00	2.67	2.80	4.00	3.00	2.00	3.00	3.40
4.75	4.00	3.50	4.00	4.33	4.00	4.50	4.00	3.00	3.44	3.70
3.00	3.50	2.00	3.00	2.33	2.80	4.00	3.00	2.00	3.33	3.40
2.50	2.00	2.75	4.50	3.00	3.20	3.00	2.50	2.00	2.56	3.10
4.75	4.00	3.50	2.00	4.00	4.80	4.50	4.00	3.00	3.44	3.70
2.00	1.00	3.50	1.50	4.00	3.60	2.00	2.00	2.00	2.89	3.90
3.00	3.00	2.50	1.50	2.33	2.80	4.00	3.00	2.00	3.33	3.40
4.75	5.00	4.50	4.00	3.67	4.20	4.00	4.00	4.50	4.22	4.10
4.50	3.50	3.50	2.00	4.00	4.80	4.50	4.00	3.00	3.44	3.70
3.25	3.50	2.00	2.50	3.67	3.60	5.00	3.50	2.00	3.33	3.90
4.00	4.50	4.25	4.50	3.33	4.40	4.50	4.50	5.00	4.44	4.20
4.00	3.50	3.25	4.50	3.67	3.60	4.00	4.00	3.00	3.22	4.00
3.25	3.50	2.00	4.00	2.00	2.60	4.00	3.50	2.00	3.44	3.40
3.75	5.00	4.00	3.00	4.33	3.80	4.50	4.00	3.50	3.89	3.50
4.50	4.00	4.00	4.50	4.67	4.60	4.50	2.50	4.00	3.89	4.60
3.00	2.50	2.00	2.00	2.67	2.80	3.00	3.00	2.00	2.67	3.20
3.00	3.00	2.50	2.00	2.67	2.80	4.00	3.00	2.00	3.44	3.40
2.75	3.00	2.50	1.50	2.33	2.80	3.50	3.00	2.00	2.89	3.30
4.25	4.50	4.00	4.50	4.67	4.60	4.50	4.00	3.50	3.89	4.50
3.00	2.50	2.00	2.00	2.67	3.00	3.50	3.00	2.00	2.89	3.30
3.75	2.00	3.25	4.50	3.67	3.40	3.00	3.50	2.00	3.22	4.00
1.75	1.50	2.00	1.50	2.00	2.20	2.00	2.00	2.00	1.67	2.50
3.50	2.50	3.25	4.50	3.67	3.40	5.00	3.50	2.00	3.33	3.90
3.00	3.00	2.50	2.00	2.67	2.80	3.50	3.00	2.00	2.89	3.30
2.50	2.00	3.00	2.00	3.33	3.20	4.00	2.50	2.00	2.78	3.40
2.50	4.50	4.25	4.00	4.33	4.20	5.00	4.00	4.00	4.00	4.40
2.50	2.00	2.75	4.50	3.00	3.20	3.00	2.50	2.00	2.56	3.00
2.75	3.00	2.50	1.50	2.67	3.20	2.00	3.00	2.00	2.44	2.80
2.50	2.00	2.50	1.50	2.67	3.00	3.50	3.00	2.00	3.00	3.30
3.00	2.50	2.25	2.00	2.67	2.80	3.50	3.00	2.00	3.00	3.30
3.00	2.50	2.25	2.00	2.67	2.80	3.50	3.00	2.00	2.78	3.20
4.00	3.50	3.00	2.00	3.33	3.20	4.50	4.00	2.50	3.00	4.00
4.25	4.50	4.25	4.50	4.33	4.40	3.00	4.50	4.50	4.33	4.20
3.00	3.50	2.00	3.00	2.00	2.40	4.00	3.00	2.00	3.33	3.40
4.00	4.50	4.25	3.50	2.00	4.40	5.00	4.50	5.00	4.44	4.30
1.25	1.00	1.25	1.50	1.33	2.00	1.50	1.50	1.50	1.67	2.30
4.25	4.00	4.00	3.50	4.67	4.60	2.50	4.00	4.00	3.89	4.50
4.50	4.50	4.00	4.50	4.67	4.60	3.50	3.00	4.00	4.00	4.30
4.50	3.50	3.50	2.00	4.00	4.80	5.00	4.00	3.00	3.67	3.80
5.00	4.50	4.00	3.50	4.67	4.60	4.50	3.00	4.00	4.00	4.30
4.75	5.00	4.75	5.00	4.00	4.20	5.00	4.00	4.00	4.11	4.10
4.50	5.00	4.25	4.50	1.67	4.40	5.00	4.50	4.50	4.33	4.10
4.25	4.50	4.25	3.00	3.33	4.40	3.00	5.00	4.50	4.33	4.20
2.50	4.00	3.75	2.00	4.33	4.00	4.50	4.00	1.50	3.56	3.70
2.00	1.50	2.75	2.00	3.00	3.20	3.00	2.00	2.00	2.56	3.10
4.25	5.00	4.75	5.00	3.67	4.20	5.00	4.00	4.00	4.11	4.10
4.75	4.00	3.50	3.00	4.00	4.00	3.50	4.00	3.00	3.44	4.30
4.25	5.00	4.00	3.00	4.67	3.80	5.00	4.00	3.50	3.89	4.00
3.50	4.50	4.00	3.00	4.67	3.80	5.00	4.50	3.50	3.89	4.00
4.50	4.50	4.50	3.00	4.67	4.40	3.50	4.00	4.50	4.33	4.20
4.25	4.00	4.00	4.00	4.67	4.60	4.50	3.50	4.00	3.89	4.50
4.25	4.00	3.50	2.00	4.00	3.80	5.00	4.00	3.00	3.67	3.80
2.80	1.50	2.75	2.00	3.00	3.20	3.00	2.50	2.00	2.67	3.10
4.75	4.50	4.50	4.50	3.33	4.60	4.00	5.00	4.50	4.33	4.10
4.50	4.50	4.25	4.50	4.00	4.40	3.00	5.00	4.50	4.33	4.20
4.50	5.00	3.50	2.50	4.00	4.80	4.00	4.00	3.00	3.67	3.80

```

run;
proc cancorr data=ARI all vdep wdep smc stb t probt
vprefix=HSL vname='OUTCOME'
wprefix=IKOG wname='IKLIM ORGANISASI';
var PUAS KIN;
with SIR TGJ IMB RIS HGT DKG STD KFL IDT;
run;

```

## Lampiran 7: Output Canonical Correlation Analysis

## Canonical Correlation Analysis

## Means and Standard Deviations

2 OUTCOME  
9 IKLIM ORGANISASI  
150 Observations

Variable	Mean	Std Dev
PUAS	3.616067	0.607247
KIN	3.824000	0.489580
STR	3.841667	0.895747
TGJ	3.743333	1.091051
IMB	3.581667	0.807108
RIS	3.096667	1.152320
HGT	3.680067	0.880431
DKG	3.822667	0.664957
STD	4.063333	0.910964
KFL	3.690000	0.780789
IDT	3.160000	1.022105

## Canonical Correlation Analysis

## Correlations Among the Original Variables

## Correlations Among the OUTCOME

	PUAS	KIN
PUAS	1.0000	0.7927
KIN	0.7927	1.0000

## Correlations Among the IKLIM ORGANISASI

	STR	TGJ	IMB	RIS	HGT
STR	1.0000	0.7401	0.6858	0.4262	0.5381
TGJ	0.7401	1.0000	0.7432	0.4296	0.4192
IMB	0.6858	0.7432	1.0000	0.5760	0.5692
RIS	0.4262	0.4296	0.5760	1.0000	0.2562
HGT	0.5381	0.4192	0.5692	0.2562	1.0000
DKG	0.7441	0.6973	0.8519	0.4920	0.6792
STD	0.5172	0.5195	0.4265	0.2243	0.3768
KFL	0.7714	0.7706	0.6794	0.3804	0.4337
IDT	0.6537	0.7608	0.8332	0.5523	0.4130

	DKG	STD	KFL	IDT
STR	0.7441	0.5172	0.7714	0.6537
TGJ	0.6973	0.5195	0.7706	0.7608
IMB	0.8519	0.4265	0.6794	0.8332
RIS	0.4920	0.2243	0.3804	0.5523
HGT	0.6792	0.3768	0.4337	0.4130
DKG	1.0000	0.4330	0.6509	0.7619
STD	0.4330	1.0000	0.5420	0.3134
KFL	0.6509	0.5420	1.0000	0.6134
IDT	0.7619	0.3134	0.6134	1.0000

Correlations Between the OUTCOME and the IKLIM ORGANISASI

	STR	TGJ	IMB	RIS	HGT
PUAS	0.7388	0.8252	0.8729	0.5212	0.5274
KIN	0.6614	0.6700	0.7457	0.5306	0.5779
	DKG	STD	KFL	IDT	
PUAS	0.8065	0.5033	0.7563	0.8579	
KIN	0.7434	0.5338	0.6025	0.7132	

Canonical Correlation Analysis

Univariate Multiple Regression Statistics for Predicting the OUTCOME from the IKLIM ORGANISASI

Squared Multiple Correlations and F Tests  
9 numerator df 140 denominator df

	R-Squared	Adjusted R-Squared	Approx 95% CI for RSQ Lower CL	Upper CL	F Statistic	Pr > F
PUAS	0.873202	0.865050	0.817	0.901	107.1240	0.0001
KIN	0.695974	0.676430	0.580	0.755	35.6097	0.0001

Average R-Squared: Unweighted = 0.784588  
Weighted by Variance = 0.803385

Canonical Correlation Analysis

	Canonical Correlation	Adjusted Canonical Correlation	Approx Standard Error	Squared Canonical Correlation
1	0.939722	0.936310	0.009579	0.883078
2	0.411711	0.365851	0.068037	0.169506

Eigenvalues of INV(E)\*H  
= CanRsq/(1-CanRsq)

	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
1	7.5527	7.3486	0.9737	0.9737
2	0.2041	.	0.0263	1.0000

Test of H0: The canonical correlations in the current row and all that follow are zero

	Likelihood Ratio	Approx F	Num DF	Den DF	Pr > F
1	0.09710305	34.1184	18	278	0.0001
2	0.83049438	3.5718	8	140	0.0008

Multivariate Statistics and F Approximations

S=2 M=3 N=68.5

Statistic	Value	F	Num DF	Den DF	Pr > F
Wilks' Lambda	0.09710305	34.1184	18	278	0.0001
Pillai's Trace	1.05258364	17.2823	18	280	0.0001
Hotelling-Lawley Trace	7.75681357	59.4689	18	276	0.0001
Roy's Greatest Root	7.55271150	117.4866	9	140	0.0001

NOTE: F Statistic for Roy's Greatest Root is an upper bound.

NOTE: F Statistic for Wilks' Lambda is exact.

## Canonical Correlation Analysis

## Canonical Correlation Analysis

## Raw Canonical Coefficients for the OUTCOME

	HSL1	HSL2
PUAS	1.3833823085	-2.320529389
KIN	0.3942199705	3.3276305446

## Raw Canonical Coefficients for the IKLIM ORGANISASI

	IKOG1	IKOG2
STR	0.0099560575	0.1946086687
TGJ	0.1330556554	-0.320728665
IMB	0.3279302488	-0.80546747
RIS	0.0247713905	0.498051111
HGT	0.0810335847	0.6545934151
DKG	0.0927009638	0.5477361438
STD	0.1343204514	0.6749474061
KFL	0.1630897603	-0.806952035
IDT	0.3599768573	-0.057836434

## Standardized Canonical Coefficients for the OUTCOME

	HSL1	HSL2
PUAS	0.8401	-1.4091
KIN	0.1930	1.6291

## Standardized Canonical Coefficients for the IKLIM ORGANISASI

	IKOG1	IKOG2
STR	0.0089	0.1743
TGJ	0.1452	-0.3499
IMB	0.2647	-0.6501
RIS	0.0285	0.5739
HGT	0.0713	0.5763
DKG	0.0616	0.3642
STD	0.1224	0.6149
KFL	0.1273	-0.6301
IDT	0.3679	-0.0591

## Canonical Correlation Analysis

## Canonical Structure

## Correlations Between the OUTCOME and Their Canonical Variables

	HSL1	HSL2
PUAS	0.9931	-0.1176
KIN	0.8589	0.5121



Correlations Between the IKLIM ORGANISASI and Their Canonical Variables

	IKOG1	IKOG2
STR	0.7963	0.0885
TGJ	0.8753	-0.1731
IME	0.9335	-0.0369
RIS	0.5749	0.3159
HGT	0.5901	0.4818
DKG	0.8737	0.1810
STD	0.5596	0.3895
KFL	0.7999	-0.2046
IDT	0.9134	-0.1143

Correlations Between the OUTCOME and the Canonical Variables of the IKLIM ORGANISASI

	IKOG1	IKOG2
PUAS	0.9332	-0.0484
KIN	0.8072	0.2108

Correlations Between the IKLIM ORGANISASI and the Canonical Variables of the OUTCOME

	HSL1	HSL2
STR	0.7483	0.0364
TGJ	0.8225	-0.0713
IME	0.8772	-0.0152
RIS	0.5402	0.1300
HGT	0.5545	0.1984
DKG	0.8210	0.0745
STD	0.5259	0.1604
KFL	0.7516	-0.0842
IDT	0.8583	-0.0471

Canonical Correlation Analysis

Canonical Redundancy Analysis

Raw Variance of the OUTCOME Explained by

	Their Own Canonical Variables		Canonical R-Squared	The Opposite Canonical Variables	
	Proportion	Cumulative Proportion		Proportion	Cumulative Proportion
1	0.8883	0.8883	0.8831	0.7845	0.7845
2	0.1117	1.0000	0.1695	0.0189	0.8034

Raw Variance of the IKLIM ORGANISASI Explained by

	Their Own Canonical Variables		Canonical R-Squared	The Opposite Canonical Variables	
	Proportion	Cumulative Proportion		Proportion	Cumulative Proportion
1	0.5937	0.5937	0.8831	0.5243	0.5243
2	0.0697	0.6634	0.1695	0.0118	0.5361

Standardized Variance of the OUTCOME  
Explained by

	Their Own Canonical Variables		Canonical R-Squared	The Opposite Canonical Variables	
	Proportion	Cumulative Proportion		Proportion	Cumulative Proportion
1	0.8620	0.8620	0.8831	0.7612	0.7612
2	0.1380	1.0000	0.1695	0.0234	0.7846

Standardized Variance of the IKLIM ORGANISASI  
Explained by

	Their Own Canonical Variables		Canonical R-Squared	The Opposite Canonical Variables	
	Proportion	Cumulative Proportion		Proportion	Cumulative Proportion
1	0.6112	0.6112	0.8831	0.5397	0.5397
2	0.0678	0.6790	0.1695	0.0115	0.5512

## Canonical Correlation Analysis

## Canonical Redundancy Analysis

Squared Multiple Correlations Between the OUTCOME and the  
First 'M' Canonical Variables of the IKLIM ORGANISASI

M	1	2
PUAS	0.8709	0.8732
KIN	0.6515	0.6960

Squared Multiple Correlations Between the IKLIM ORGANISASI  
and the First 'M' Canonical Variables of the OUTCOME

M	1	2
STR	0.5600	0.5613
TGJ	0.6765	0.6816
IMB	0.7696	0.7698
RIS	0.2918	0.3087
HGT	0.3075	0.3469
DKG	0.6741	0.6796
STD	0.2765	0.3022
KFL	0.5650	0.5721
IDT	0.7367	0.7390



## Lampiran 8: Analisis Sentivitas Model

## 1. Variabel struktur dihilangkan

## Canonical Correlation Analysis

	Canonical Correlation	Adjusted Canonical Correlation	Approx Standard Error	Squared Canonical Correlation
1	0.939712	0.936717	0.009580	0.883059
2	0.409969	0.370631	0.068154	0.168075

Eigenvalues of  $INV(E) * H$   
=  $CanRsq / (1 - CanRsq)$

	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
1	7.5513	7.3493	0.9739	0.9739
2	0.2020	.	0.0261	1.0000

Test of  $H_0$ : The canonical correlations in the current row and all that follow are zero

	Likelihood Ratio	Approx F	Num DF	Den DF	Pr > F
1	0.09728652	38.6063	16	280	0.0001
2	0.83192503	4.0695	7	141	0.0004

## Multivariate Statistics and F Approximations

Statistic	S=2 M=2.5 N=69			Num DF	Den DF	Pr > F
	Value	F				
Wilks' Lambda	0.09728652	38.6063		16	280	0.0001
Pillai's Trace	1.05113352	19.5246		16	282	0.0001
Hotelling-Lawley Trace	7.75331908	67.3570		16	278	0.0001
Roy's Greatest Root	7.55128769	133.0914		8	141	0.0001

NOTE: F Statistic for Roy's Greatest Root is an upper bound.

NOTE: F Statistic for Wilks' Lambda is exact.

## Canonical Correlation Analysis

## Raw Canonical Coefficients for the OUTCOME

	HSL1	HSL2
PUAS	1.383924453	-2.320206104
KIN	0.3934424723	3.3277225617

## Raw Canonical Coefficients for the IKLIM ORGANISASI

	IKOG1	IKOG2
TGJ	0.1345451757	-0.293396033
IMB	0.3259857836	-0.848651899
RIS	0.0251465568	0.5085563471
HGT	0.0819255781	0.676262339
DKG	0.0971653628	0.6390070782
STD	0.1349682616	0.6919578188
KFL	0.1675644361	-0.723937411
IDT	0.3607299313	-0.043271029

## Standardized Canonical Coefficients for the OUTCOME

	HSL1	HSL2
PUAS	0.8404	-1.4089
KIN	0.1926	1.6792

## Standardized Canonical Coefficients for the IKLIM ORGANISASI

	IKOG1	IKOG2
TGJ	0.1468	-0.3201
IMB	0.2631	-0.6850
RIS	0.0290	0.5860
HGT	0.0721	0.6954
DKG	0.0646	0.4249
STD	0.1230	0.6303
KFL	0.1308	-0.5652
IDT	0.3687	-0.0442

## Canonical Structure

## Correlations Between the OUTCOME and Their Canonical Variables

	HSL1	HSL2
PUAS	0.9931	-0.1174
KIN	0.8588	0.5123

## Correlations Between the IKLIM ORGANISASI and Their Canonical Variables

	IKOG1	IKOG2
TGJ	0.8753	-0.1733
IMB	0.9335	-0.0365
RIS	0.5748	0.3175
HGT	0.5901	0.4842
DKG	0.8737	0.1823
STD	0.5596	0.3914
KFL	0.7999	-0.2050
IDT	0.9134	-0.1143

Correlations Between the OUTCOME and the Canonical Variables of the IKLIM ORGANISASI

	IKOG1	IKOG2
PUAS	0.9332	-0.0481
KIN	0.8071	0.2100

Correlations Between the IKLIM ORGANISASI and the Canonical Variables of the OUTCOME

	HSL1	HSL2
TGJ	0.8225	-0.0711
IMB	0.8772	-0.0150
RIS	0.5402	0.1302
HGT	0.5545	0.1985
DKG	0.8210	0.0747
STD	0.5258	0.1605
KFL	0.7517	-0.0841
IDT	0.8583	-0.0469

Canonical Redundancy Analysis

Raw Variance of the OUTCOME Explained by

	Their Own Canonical Variables			The Opposite Canonical Variables	
	Proportion	Cumulative Proportion	Canonical R-Squared	Proportion	Cumulative Proportion
1	0.8883	0.8883	0.8831	0.7844	0.7844
2	0.1117	1.0000	0.1681	0.0188	0.8032

Raw Variance of the IKLIM ORGANISASI Explained by

	Their Own Canonical Variables			The Opposite Canonical Variables	
	Proportion	Cumulative Proportion	Canonical R-Squared	Proportion	Cumulative Proportion
1	0.5890	0.5890	0.8831	0.5202	0.5202
2	0.0776	0.6667	0.1681	0.0130	0.5332

Standardized Variance of the OUTCOME Explained by

	Their Own Canonical Variables			The Opposite Canonical Variables	
	Proportion	Cumulative Proportion	Canonical R-Squared	Proportion	Cumulative Proportion
1	0.8619	0.8619	0.8831	0.7611	0.7611
2	0.1381	1.0000	0.1681	0.0232	0.7843

## Canonical Redundancy Analysis

Standardized Variance of the IKLIM ORGANISASI  
Explained by

	Their Own Canonical Variables			The Opposite Canonical Variables	
	Proportion	Cumulative Proportion	Canonical R-Squared	Proportion	Cumulative Proportion
1	0.6083	0.6083	0.8631	0.5372	0.5572
2	0.0760	0.6844	0.1661	0.0128	0.5500

Squared Multiple Correlations Between the OUTCOME and the  
First 'M' Canonical Variables of the IKLIM ORGANISASI

M	1	2
PUAS	0.8709	0.8732
KIN	0.6513	0.6954

Squared Multiple Correlations Between the IKLIM ORGANISASI  
and the First 'M' Canonical Variables of the OUTCOME

M	1	2
TGJ	0.6765	0.6816
IMB	0.7696	0.7698
RIS	0.2918	0.3087
HGT	0.3075	0.3469
DKG	0.6740	0.6796
STL	0.2765	0.3022
KFL	0.5650	0.5721
IDT	0.7363	0.7390

## 2. Variabel imbalan dihilangkan

## Canonical Correlation Analysis

	Canonical Correlation	Adjusted Canonical Correlation	Approx Standard Error	Squared Canonical Correlation
1	0.929507	0.925960	0.011143	0.863983
2	0.458519	0.425561	0.064700	0.210240

Eigenvalues of  $INV(E)^*H$   
=  $CanRsq / (1 - CanRsq)$

	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
1	6.3520	6.0858	0.9596	0.9596
2	0.2662	.	0.0402	1.0000

Test of  $H_0$ : The canonical correlations in the current row and all that follow are zero

	Likelihood Ratio	Approx F	Num DF	Den DF	Pr > F
1	0.10742058	35.8942	16	280	0.0001
2	0.78975994	5.3622	7	141	0.0001

## Multivariate Statistics and F Approximations

Statistic	S=2		M=2.5		N=69	
	Value	F	Num DF	Den DF	Pr > F	
Wilks' Lambda	0.10742058	35.8942	16	280	0.0001	
Pillai's trace	1.07422331	20.4511	16	292	0.0001	
Hotelling-Lawley Trace	6.61824342	57.4960	16	278	0.0001	
Roy's Greatest Root	6.35203586	111.9546	8	141	0.0001	

NOTE: F Statistic for Roy's Greatest Root is an upper bound.

NOTE: F Statistic for Wilks' Lambda is exact.

## Canonical Correlation Analysis

## Raw Canonical Coefficients for the OUTCOME

	HSL1	HSL2
PUAS	0.3123426814	-1.878402193
KIN	1.1734440134	2.9825614287

## Raw Canonical Coefficients for the IKLIM ORGANISASI

	IKOG1	IKOG2
STR	0.0466108275	-0.216866141
TGJ	0.306126169	-0.369872676
RIS	0.6233794132	-0.299015901
HGT	0.044327222	-0.212830618
DKG	-0.051322127	0.5670339788
STD	0.2359455477	-0.642809819
KFL	-0.01479429	0.7634414161
IDT	0.0824646441	1.0526471909

## Standardized Canonical Coefficients for the OUTCOME

	HSL1	HSL2
PUAS	0.3192	-1.9199
KIN	0.7126	1.8112

## Standardized Canonical Coefficients for the IKLIM ORGANISASI

	IKOG1	IKOG2
STR	0.0418	-0.1943
TGJ	0.3340	-0.4035
RIS	0.5031	-0.2413
HGT	0.0511	-0.2452
DKG	-0.0452	0.4992
STD	0.1569	-0.4274
KFL	-0.0135	0.6955
IDT	0.0644	0.8219

## Canonical Structure

## Correlations Between the OUTCOME and Their Canonical Variables

	HSL1	HSL2
PUAS	0.9306	-0.3661
KIN	0.9865	0.1640

## Correlations Between the IKLIM ORGANISASI and Their Canonical Variables

	IKOG1	IKOG2
STR	0.7909	0.1813
TGJ	0.8939	0.0739
RIS	0.9554	-0.0407
HGT	0.5892	-0.2542
DKG	0.5461	0.3535
STD	0.8800	-0.0044
KFL	0.4935	0.6759
IDT	0.7905	0.4191



Correlations Between the OUTCOME and the Canonical Variables of the IKLIM ORGANISASI

	IKOG1	IKOG2
PUAS	0.8650	-0.1679
KIN	0.9169	0.0752

Correlations Between the IKLIM ORGANISASI and the Canonical Variables of the OUTCOME

	HSL1	HSL2
STR	0.7352	0.0831
TGJ	0.8309	0.0339
RIS	0.8680	-0.0187
HGT	0.5477	-0.1165
DKG	0.5076	0.1621
STD	0.8179	-0.0020
KFL	0.4587	0.3099
IDT	0.7348	0.1921

Canonical Redundancy Analysis

Raw Variance of the OUTCOME Explained by

	Their Own Canonical Variables		Canonical R-Squared	The Opposite Canonical Variables	
	Proportion	Cumulative Proportion		Proportion	Cumulative Proportion
1	0.8939	0.8939	0.8640	0.7723	0.7723
2	0.1061	1.0000	0.2102	0.0223	0.7946

Raw Variance of the IKLIM ORGANISASI Explained by

	Their Own Canonical Variables		Canonical R-Squared	The Opposite Canonical Variables	
	Proportion	Cumulative Proportion		Proportion	Cumulative Proportion
1	0.5529	0.5529	0.8640	0.4777	0.4777
2	0.1060	0.6590	0.2102	0.0223	0.5000

Standardized Variance of the OUTCOME Explained by

	Their Own Canonical Variables		Canonical R-Squared	The Opposite Canonical Variables	
	Proportion	Cumulative Proportion		Proportion	Cumulative Proportion
1	0.9195	0.9195	0.8640	0.7945	0.7945
2	0.0805	1.0000	0.2102	0.0169	0.8114

Canonical Redundancy Analysis

Standardized Variance of the IKLIM ORGANISASI  
Explained by

	Their Own Canonical Variables			The Opposite Canonical Variables	
	Proportion	Cumulative Proportion	Canonical R-Squared	Proportion	Cumulative Proportion
1	0.5782	0.5782	0.8640	0.4996	0.4996
2	0.1078	0.6860	0.2102	0.0227	0.5222

Squared Multiple Correlations Between the OUTCOME and the  
First 'M' Canonical Variables of the IKLIM ORGANISASI

M	1	2
PUAS	0.7482	0.7764
KIN	0.8407	0.8464

Squared Multiple Correlations Between the IKLIM ORGANISASI  
and the First 'M' Canonical Variables of the OUTCOME

M	1	2
STR	0.5405	0.5474
TGJ	0.6903	0.6915
RIS	0.7886	0.7889
HGT	0.3000	0.3136
DKG	0.2577	0.2840
STD	0.6690	0.6690
KFL	0.2104	0.3065
IDT	0.5399	0.5768

## 3. Variabel dukungan dihilangkan

## Canonical Correlation Analysis

	Canonical Correlation	Adjusted Canonical Correlation	Approx Standard Error	Squared Canonical Correlation
1	0.939398	0.936387	0.009629	0.882469
2	0.406691	0.366864	0.068373	0.165397

Eigenvalues of  $INV(E)*H$   
 $= CanRsq/(1-CanRsq)$

	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
1	7.5084	7.3102	0.9743	0.9743
2	0.1982	.	0.0257	1.0000

Test of  $H_0$ : The canonical correlations in the current row and all that follow are zero

	Likelihood Ratio	Approx F	Num DF	Den DF	Pr > F
1	0.09809173	38.3756	16	280	0.0001
2	0.83460282	3.9918	7	141	0.0005

## Multivariate Statistics and F Approximations

Statistic	S=2 M=2.5 N=69			Num DF	Den DF	Pr > F
	Value	F				
Wilks' Lambda	0.09809173	38.3756		16	280	0.0001
Pillai's Trace	1.04786614	19.3971		16	282	0.0001
Hotelling-Lawley Trace	7.70656566	66.9508		16	278	0.0001
Roy's Greatest Root	7.50839094	132.3354		8	141	0.0001

NOTE: F Statistic for Roy's Greatest Root is an upper bound.

NOTE: F Statistic for Wilks' Lambda is exact.

## Canonical Correlation Analysis

Raw Canonical Coefficients for the OUTCOME

	HSL1	HSL2
PUAS	1.3885105216	-2.317464517
KIN	0.3868603174	3.3284941823

## Raw Canonical Coefficients for the IKLIM ORGANISASI

	IKOG1	IKOG2
STR	0.0249612645	0.2884934136
TGJ	0.1329974449	-0.326502722
IMB	0.3619038043	-0.61461804
RIS	0.0243156916	0.5044357449
HGT	0.0982459025	0.7703397139
STD	0.1337704743	0.6843135214
KFL	0.1618902301	-0.828341294
IDT	0.3703143037	0.0044313469

## Standardized Canonical Coefficients for the OUTCOME

	HSL1	HSL2
PUAS	0.8432	-1.4073
KIN	0.1694	1.6296

## Standardized Canonical Coefficients for the IKLIM ORGANISASI

	IKOG1	IKOG2
STR	0.0224	0.2584
TGJ	0.1451	-0.3562
IMB	0.2921	-0.4961
RIS	0.0280	0.5813
HGT	0.0865	0.6782
STD	0.1219	0.6234
KFL	0.1264	-0.6468
IDT	0.3785	0.0045

## Canonical Structure

## Correlations Between the OUTCOME and Their Canonical Variables

	HSL1	HSL2
PUAS	0.9933	-0.1154
KIN	0.8578	0.5140

## Correlations Between the IKLIM ORGANISASI and Their Canonical Variables

	IKOG1	IKOG2
STR	0.7965	0.0937
TGJ	0.8757	-0.1707
IMB	0.9339	-0.0326
RIS	0.5748	0.3227
HGT	0.5899	0.4908
STD	0.5594	0.3971
KFL	0.8003	-0.2030
IDT	0.9138	-0.1110

Correlations Between the OUTCOME and the Canonical Variables of the IKLIM ORGANISASI

	IKOG1	IKOG2
PUAS	0.9331	-0.0470
KIN	0.8058	0.2090

Correlations Between the IKLIM ORGANISASI and the Canonical Variables of the OUTCOME

	HSL1	HSL2
STR	0.7483	0.0381
TGJ	0.8226	-0.0694
IMB	0.8773	-0.0132
RIS	0.5399	0.1312
HGT	0.5541	0.1996
STD	0.5255	0.1615
KFL	0.7518	-0.0826
IDT	0.8584	-0.0452

Canonical Redundancy Analysis

Raw Variance of the OUTCOME Explained by

	Their Own Canonical Variables		Canonical R-Squared	The Opposite Canonical Variables	
	Proportion	Cumulative Proportion		Proportion	Cumulative Proportion
1	0.8879	0.8879	0.8625	0.7835	0.7835
2	0.1121	1.0000	0.1654	0.0185	0.8021

Raw Variance of the IKLIM ORGANISASI Explained by

	Their Own Canonical Variables		Canonical R-Squared	The Opposite Canonical Variables	
	Proportion	Cumulative Proportion		Proportion	Cumulative Proportion
1	0.5837	0.5837	0.8825	0.5151	0.5151
2	0.0742	0.6579	0.1654	0.0123	0.5274

Standardized Variance of the OUTCOME Explained by

	Their Own Canonical Variables		Canonical R-Squared	The Opposite Canonical Variables	
	Proportion	Cumulative Proportion		Proportion	Cumulative Proportion
1	0.8613	0.8613	0.8825	0.7600	0.7600
2	0.1387	1.0000	0.1654	0.0229	0.7830

Canonical Redundancy Analysis

Standardized Variance of the IKLIM ORGANISASI  
Explained by

	Their Own Canonical Variables		Canonical R-Squared	The Opposite Canonical Variables	
	Proportion	Cumulative Proportion		Proportion	Cumulative Proportion
1	0.5925	0.5925	0.8825	0.5229	0.5229
2	0.0744	0.6669	0.1654	0.0123	0.5352

Squared Multiple Correlations Between the OUTCOME and the  
First 'M' Canonical Variables of the IKLIM ORGANISASI

M	1	2
PUAS	0.8707	0.8729
KIN	0.6494	0.6931

Squared Multiple Correlations Between the IKLIM ORGANISASI  
and the First 'M' Canonical Variables of the OUTCOME

M	1	2
STR	0.5599	0.5613
TGJ	0.6767	0.6816
IMB	0.7698	0.7698
RIS	0.2915	0.3087
HGT	0.3070	0.3469
STD	0.2762	0.3022
KFL	0.5653	0.5721
IDT	0.7369	0.7390