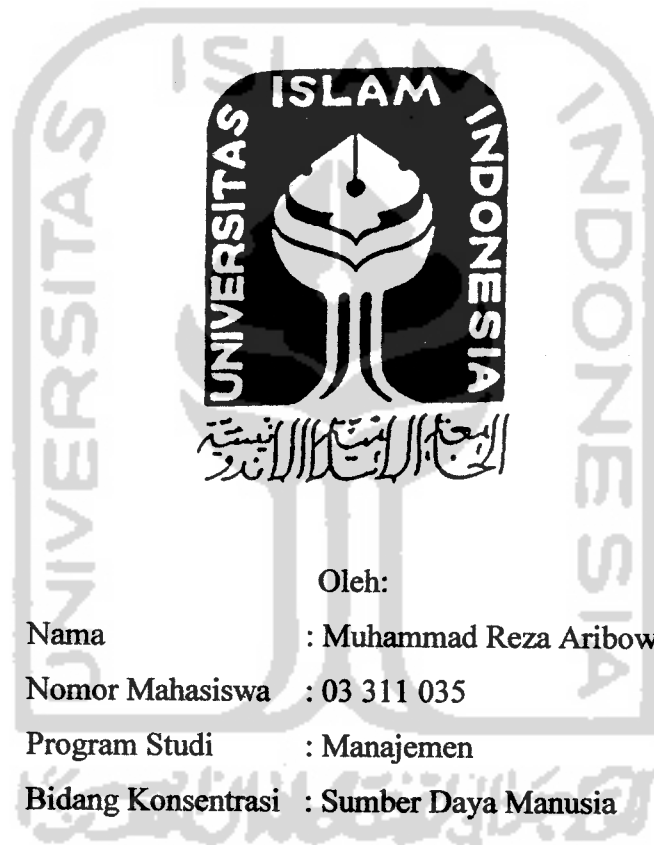


**Pengaruh Unsur-unsur Pembentuk *Learning Organization*  
Terhadap Kinerja Organisasi  
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia**

**SKRIPSI**



Oleh:

Nama : Muhammad Reza Aribowo.

Nomor Mahasiswa : 03 311 035

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA  
2007**

**Pengaruh Unsur-unsur Pembentuk *Learning Organization*  
Terhadap Kinerja Organisasi  
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia**

**SKRIPSI**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana Strata 1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.

Oleh:

Nama : Muhammad Reza Aribowo

Nomor Mahasiswa : 03 311 035

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA  
2007**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”.

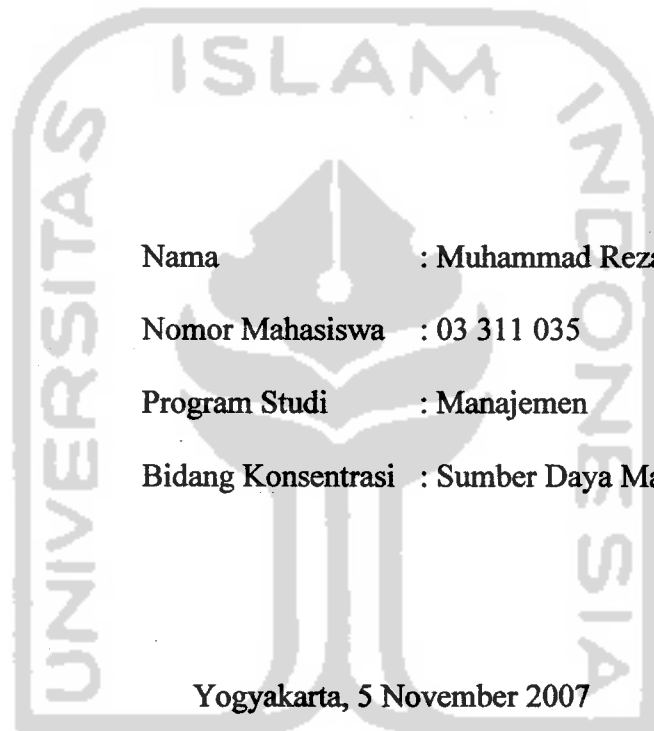
Yogyakarta, 5 November 2007

Penulis,

Muhammad Reza Aribowo

Halaman Pengesahan Skripsi

Pengaruh Unsur-unsur Pembentuk *Learning Organization* terhadap  
Kinerja Organisasi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia



Nama : Muhammad Reza Aribowo.

Nomor Mahasiswa : 03 311 035

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 5 November 2007

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Dra. Trias Setiawati, M.Si.', written over a vertical line that serves as a signature line.

Dra. Trias Setiawati, M.Si.

**BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI**

**SKRIPSI BERJUDUL**

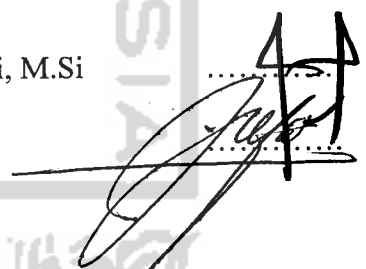
**Pengaruh Learning Organization Terhadap Kinerja Organisasi Pada  
Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia**

Disusun Oleh: MUHAMMAD REZA ARIBOWO  
Nomor mahasiswa: 03311035

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**  
Pada tanggal : 1 Oktober 2007

Penguji/Pemb. Skripsi : Dra. Trias Setiawati, M.Si

Penguji : Drs. Subowo, MM



Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia

Drs. Asmat Ishak, M.Bus, Ph.D

“Tiada daya dan kekuatan kecuali dengan pertolongan Allah.”

(Al-kahfi ayat 39)

“Sungguh kami pasti memberi cobaan kepada kamu sekalian dengan sesuatu berupa rasa takut, kelaparan,berkurangnya harta, jiwa, dan buah-buahan. Dan gembirakanlah orang-orang yang bersabar, yaitu mereka yang bila di timpa musibah, mereka berkata: ‘ sungguh kami semua adalah milik Allah dan sungguh hanya kepada-Nya lah kami kembali. Mereka itulah orang-orang yang mendapatkan limpahan karunia dan rahmat dari Tuhan mereka dan mereka itulah oarang-oarang yang terpimpin.”

(Al-Baqarah ayat 155-157)

Jika aku dapat meminta agar hidupku sempurna, itu merupakan godaan menggiurkan namun aku akan terpaksa menolak karena dengan begitu aku tidak dapat lagi menarik pelajaran dalam kehidupan.

(Allyson jones)

Apabila menghadapi keputusan- putuskanlah

Apabila menghadapi pilihan- pilihlah

Tidak berbuat apa-apa hanya menambah ketegangan

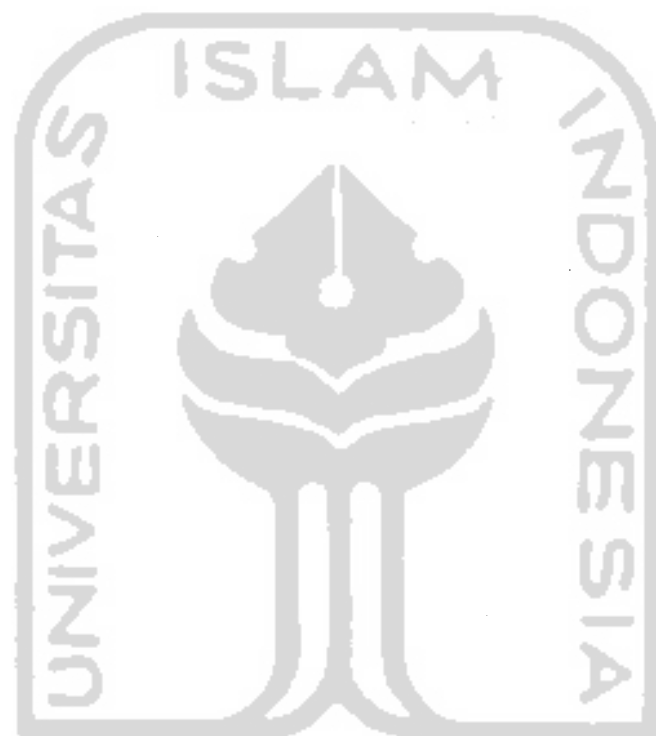
Karena anda tidak kalah

Tetapi menang juga tidak

(Barry spillchut)

Kegagalan terbesar adalah apabila kita tidak pernah mencoba

(Robyn Allan)



*Teruntuk:*

*ALLAH SWT*

*Almamater ku, FE VII*

*Papa & Mama Tercinta (Mega Boeana, SH & Siti Edy J, SH)*

*Adik-adik ku: Muhammad Agita Hutomo & Astri Almira Rahma*

*"Kamu" yang selalu mendampingi perjalanan ku ini....*

## ABSTRACT

The research describes how influence aspects of the learning organization to organizational performance's in Economic Faculty, Islamic of Indonesian University. The objective of this research are to find out: 1) The influence of Organizational learning ( $X_1$ ) to organizational performance's. 2) The influence of Learning at work ( $X_2$ ) to organizational performance's. 3) The influence of Learning climate ( $X_3$ ) to organizational performance's. 4) The influence of Learning structure ( $X_4$ ) to organizational performance's. 5) the most dominant of aspects of the learning organization to organizational performance's in Economic Faculty, Islamic of Indonesian University. 6) the difference between characteristic of the employees (gender, age, job status, education, long of job). The respondents of the research are educational employees and administrative employees. The research uses questionnaire interview and the techniques data analysis is used descriptive analysis and quantitative analysis.

The result of the research shows that there are three significant influence aspects of the learning organization: Organizational learning ( $X_1$ ), Learning at work ( $X_2$ ), Learning structure ( $X_4$ ) to organizational performance's in Economic Faculty, Islamic of Indonesian University. The Learning structure ( $X_4$ ) is the most dominant aspect of the learning organization. And there is no differential organizational performance's in Economic Faculty, Islamic of Indonesian University on characteristic of the employees.

**Keywords:** *Learning Organization, Learning at work, Learning climate, Learning structure, Organizational performance's*



## Kata Pengantar



*Assalamu'alaikum. Wr.Wb*

Segala puji bagi Allah, Tuhan seru sekalian alam, penguasa langit dan bumi, yang mengatur urusan seluruh Makhluk. Syukur Alhamdulillah atas segala nikmat dan Ridho Allah SWT. Serta Salawat dan salam kepada junjungan nabi besar kita, yakni Nabi Muhammad SAW (beliau adalah) setinggi-tingginya makhluk yang di muliakan dengan Al-Qur'an yang Agung sebagai Mu'jizat yang berlaku sepanjang masa.

Penelitian yang berjudul "Pengaruh unsur-unsur pembentuk Learning Organization terhadap kinerja organisasi fakultas ekonomi universitas Islam Indonesia" diharapkan bisa bermanfaat bagi siapa saja yang peduli akan proses pembelajaran dan perubahan agar menjadi lebih baik.

Proses penyusunan skripsi ini telah melibatkan berbagai pihak yang memberi dukungan berupa fasilitas, dukungan materil, moril maupun do'a. Oleh karena itu, penulis mengucapkan rasa terimakasih dan penghargaan pada berbagai pihak di bawah ini :

1. Bapak Prof. Dr. Edy Suandi Hamid, M, Ec selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Drs. Asmai Ishak, M. Bus, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

3. Ibu Dra.Trias Setiawati, Msi selaku dosen pembimbing skripsi yang telah sabar memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak dan Ibu Karyawan FE UII yang telah bersedia meluangkan waktu untuk menjadi responden sehingga penelitian ini bisa berjalan lancar.
5. Kedua orang tuaku yang tercinta. Papa, Mega dan Mama, Edi berkat kasih sayang, cinta yang tulus, didikan, pengalaman hidup, perhatian, pengorbanan, kesempatan belajar, dukungan moril, materil serta do'anya dan juga kesabaran yang luar biasa menghiasi perjalanan hidup penulis.
6. *My sister, Astri and my brother, Agita* atas cinta dan dukungan serta keceriaannya. Selamat ya atas kelulusannya tahun ini. *I Love U...So Much.*
7. Thanks.....to Muhammad Ilham Kurniawan...makasih doanya..
8. My "Luv", ..... Thanks for everything that u give it to me and I hope, it'll be forever.
9. Thanks to "TG", "Dung-Dung" and "Kipli" bantuan dan dukunganmu sangat ikut menyukseskanku..
10. Temen-temen skripsi seperjuangan konsentrasi SDM : Denar, Iva, Eko (Sukses buat kita selalu! Btw, akhirnya kita bisa wisuda bareng! ☺)
11. Mbak Irma Sari, Terima kasih atas Batuannya yang tak ternilai bagi penulis.
12. Mbak Jurni selaku Asisten Ibu Trias Thanks Doa dan Supportnya..
13. Temen-temen JGR Auto Desingn, n Catalunya mobil Fashion "Hari, Mas yudi, Mas Izz, Mas Mangun, Etc" and Not Forget mb' Sofia marliana, thanks your Support n every thing ....

14. Teman- teman kelas A Manajemen 2003....
15. *My Lap Top & My Ladiezt* AB-8479-EH yang selalu setia menemani hari-hari ku ☺.
16. Dan semua orang yang ada di sekelilingku, yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu, yang membantu dalam menyelesaikan skripsi ini maupun *orang* yang telah menghiasi perjalanan hidupku Dahulu, sekarang maupun yang akan datang..Thank You For Loving Me.

Penulis sadar, skripsi ini tidak terlepas dari berbagai kekurangan. Semoga skripsi dapat bermanfaat untuk kita semua. Kritik dan saran yang konstruktif sanagt penulis harapkan demi perbaikan di masa yang akan datang.

Wassalamualaikum Wr.Wb

Yogyakarta, 5 November 2007

Penulis

Muhammad Reza Aribowo

## DAFTAR ISI

|  | Halaman |
|--|---------|
| Halaman Judul Skripsi.....                 | i       |
| Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme ..... | iii     |
| Halaman Pengesahan Skripsi .....           | iv      |
| Halaman Pengesahan Ujian .....             | v       |
| Halaman Motto .....                        | vi      |
| Halaman Persembahan .....                  | vii     |
| Abstrak .....                              | viii    |
| Kata Pengantar .....                       | ix      |
| Daftar Isi .....                           | xii     |
| Daftar Tabel .....                         | xv      |
| Daftar Gambar .....                        | xx      |
| <b>BAB I. PENDAHULUAN</b>                  |         |
| 1.1. Latar Belakang Masalah .....          | 1       |
| 1.2. Rumusan Masalah .....                 | 5       |
| 1.3. Tujuan Penelitian .....               | 6       |
| 1.4. Manfaat Penelitian .....              | 6       |
| <b>BAB II. KAJIAN PUSTAKA</b>              |         |
| 2.1. Penelitian Terdahulu .....            | 8       |
| 2.2. Landasan Teori .....                  | 13      |
| 2.3. Kerangka Pikir Penelitian .....       | 35      |
| 2.4. Hipotesis Penelitian .....            | 36      |

### **BAB III. METODE PENELITIAN**

|   |    |
|---|----|
| 3.1. Lokasi Penelitian.....                 | 37 |
| 3.2. Gambaran Umum Fe UII .....             | 37 |
| 3.3. Identifikasi Variabel Penelitian ..... | 40 |
| 3.4. Klasifikasi Responden .....            | 50 |
| 3.5. Populasi dan Sampel .....              | 51 |
| 3.6. Sumber Data .....                      | 52 |
| 3.7. Istrument Pengumpulan Data .....       | 52 |
| 3.8. Uji Validitas dan Reabilitas .....     | 54 |
| 3.9. Metode Analisis Data .....             | 62 |

### **BAB IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

|  |     |
|--|-----|
| 4.1. Analisis dan Pembahasan S1FE-UII.....   | 67  |
| 4.1.1 Analisis Kualitaif S1FE-UII .....  | 68  |
| 4.1.2 Analisis Kuantitatif S1FE-UII .....  | 71  |
| 4.1.3 Pembahasan.....  | 108 |
| 4.2 Analisis dan Pembahasan D3, MM dan Pasca Sarjana.....  | 110 |
| 4.2.1 Analisis Kualitaif D3, MM dan Pasca Sarjana .....  | 110 |
| 4.2.2 Analisis Kuantitatif D3, MM dan Pasca Sarjana .....  | 113 |
| 4.2.3 Pembahasan.....  | 148 |
| 4.3 Analisis dan Pembahasan S1FE-UII Baru.....   | 151 |
| 4.3.1 Analisis Kualitaif S1 FE UII Baru.....   | 151 |
| 4.3.2 Analisis Kuantitatif S1 FE UII Baru.....   | 154 |
| 4.4 Analisis Perbedaan Learning Organization Pada Periode<br>Dekanat Periode 2002-2006 dengan Periode 2006-2010..... | 197 |

|                                    |            |
|------------------------------------|------------|
| <b>4.5 Pembahasan.....</b>         | <b>200</b> |
| <b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN</b> |            |
| 5.1. Kesimpulan .....              | 205        |
| 5.2. Saran .....                   | 207        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>        | <b>210</b> |
| <b>LAMPIRAN .....</b>              | <b>212</b> |



## DAFTAR TABEL

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Tabel 2.1  | Deskriptif perhitungan penelitian Irma Sari (2006) .....  | 13 |
| Tabel 2.2  | Kerangka kerja untuk studi tentang organisasi .....   | 14 |
| Tabel 2.3  | Memahami ide tentang “ <i>learning Organization</i> ”<br>dalam literature .....                   | 23 |
| Tabel 2.4  | Faktor-faktor dan pemeliharaan dalam kerja .....  | 27 |
| Tabel 3.1  | Distribusi pernyataan berdasarkan variabel .....  | 56 |
| Tabel 3.2  | Validitas pernyataan X <sub>1</sub> (Kesempatan belajar individu) .....                           | 57 |
| Tabel 3.3  | Validitas pernyataan X <sub>2</sub> (Belajar di tempat kerja) .....                               | 58 |
| Tabel 3.4  | Validitas pernyataan X <sub>3</sub> (Iklim Belajar) .....   | 59 |
| Tabel 3.5  | Validitas pernyataan X <sub>4</sub> (Struktur belajar) .....                                      | 59 |
| Tabel 3.6  | Validitas pernyataan Y <sub>1</sub> (Kepuasan kerja karyawan) .....                               | 60 |
| Tabel 3.7  | Validitas Pernyataan Y <sub>2</sub> (Produktivitas Organisasi<br>dalam perspektif karyawan) ..... | 60 |
| Tabel 3.8  | Hasil pengujian reliabilitas .....  | 62 |
| Tabel 4.1  | Kelompok Responden menurut Jenis Kelamin .....  | 71 |
| Tabel 4.2  | Kelompok Responden menurut Usia .....   | 72 |
| Tabel 4.3  | Kelompok Responden menurut Status Kerja.....  | 73 |
| Tabel 4.4  | Kelompok Responden menurut Tingkat Pendidikan .....   | 74 |
| Tabel 4.5  | Kelompok Responden menurut Masa kerja .....   | 75 |
| Tabel 4.6  | Rekapitulasi data demografi yang paling dominan .....   | 75 |
| Tabel 4.7  | Persepsi karyawan tentang Kesempatan Belajar Individu (X <sub>1</sub> )                           | 77 |
| Tabel 4.8  | Persepsi karyawan tentang Belajar di tempat kerja (X <sub>2</sub> ) .....                         | 80 |
| Tabel 4.9  | Persepsi karyawan tentang Iklim belajar (X <sub>3</sub> ) .....                                   | 82 |
| Tabel 4.10 | Persepsi karyawan tentang Struktur belajar (X <sub>4</sub> ) .....                                | 83 |
| Tabel 4.11 | Persepsi karyawan tentang Kepuasan kerja karyawan (Y <sub>1</sub> ) .....                         | 86 |
| Tabel 4.12 | Persepsi karyawan tentang Produktivitas organisasi  |    |

|   |     |
|---|-----|
| dalam perspektif karyawan ( $Y_2$ ) .....                                       | 88  |
| Tabel 4.13 Persepsi karyawan tentang Kinerja Karyawan (Y) .....                 | 89  |
| Tabel 4.14 Rangkuman Persepsi karyawan tentang Kinerja Organisasi.....          | 90  |
| Tabel 4.15 Hubungan jenis kelamin dengan kinerja Organisasi .....               | 90  |
| Tabel 4.16 Hubungan Usia dengan kinerja Organisasi .....                        | 91  |
| Tabel 4.17 Hubungan Status kerja dengan kinerja Organisasi .....                | 92  |
| Tabel 4.18 Hubungan Pendidikan dengan kinerja Organisasi .....                  | 92  |
| Tabel 4.19 Hubungan Masa kerja dengan kinerja Organisasi .....                  | 93  |
| Tabel 4.20 Rekapitulasi Data Demografi Yang Paling Dominan.....                 | 94  |
| Tabel 4.21 Data output untuk regresi linear berganda .....                      | 95  |
| Tabel 4.22 Rekapitulasi hasil Hipotesis Uji t .....                             | 101 |
| Tabel 4.23 <i>Correlation</i> Variabel Dependent dengan Independent.....        | 102 |
| Tabel 4.24 <i>t-test</i> berdasarkan jenis kelamin .....                        | 104 |
| Tabel 4.25 Anova perbedaan Kinerja organisasi berdasarkan usia.....             | 105 |
| Tabel 4.26 <i>t-test</i> berdasarkan status kerja .....                         | 105 |
| Tabel 4.27 Anova berdasarkan pendidikan .....                                   | 106 |
| Tabel 4.28 Anova perbedaan Kinerja organisasi berdasarkan Masa kerja ..         | 107 |
| Tabel 4.29 Rekapitulasi Hasil Analisis Karakteristik Karyawan FE UII ....       | 107 |
| Tabel 4.30 Kelompok Responden menurut Jenis Kelamin .....                       | 114 |
| Tabel 4.31 Kelompok Responden menurut Usia .....                                | 115 |
| Tabel 4.32 Kelompok Responden menurut Status Kerja.....                         | 116 |
| Tabel 4.33 Kelompok Responden menurut Tingkat Pendidikan .....                  | 117 |
| Tabel 4.34 Kelompok Responden menurut Masa kerja .....                          | 117 |
| Tabel 4.35 Rekapitulasi data demografi yang paling dominan .....                | 118 |
| Tabel 4.36 Persepsi karyawan tentang Kesempatan Belajar Individu ( $X_1$ ). 120 |     |
| Tabel 4.37 Persepsi karyawan tentang Belajar di tempat kerja ( $X_2$ ) .....    | 122 |
| Tabel 4.38 Persepsi karyawan tentang Iklim belajar ( $X_3$ ) .....              | 124 |
| Tabel 4.39 Persepsi karyawan tentang Struktur belajar ( $X_4$ ) .....           | 126 |



|            |   |     |
|------------|---|-----|
| Tabel 4.40 | Persepsi karyawan tentang Kepuasan kerja karyawan ( $Y_1$ ) .....                               | 128 |
| Tabel 4.41 | Persepsi karyawan tentang Produktivitas organisasi<br>dalam perspektif karyawan ( $Y_2$ ) ..... | 130 |
| Tabel 4.42 | Persepsi karyawan tentang Kinerja Organisasi.....   | 131 |
| Tabel 4.43 | Rangkuman Persepsi karyawan tentang Kinerja Organisasi....                                      | 132 |
| Tabel 4.44 | Hubungan jenis kelamin dengan kinerja Organisasi .....  | 132 |
| Tabel 4.45 | Hubungan Usia dengan kinerja Organisasi .....   | 133 |
| Tabel 4.46 | Hubungan Status kerja dengan kinerja Organisasi .....   | 134 |
| Tabel 4.47 | Hubungan Pendidikan dengan kinerja Organisasi .....   | 134 |
| Tabel 4.48 | Hubungan Masa kerja dengan kinerja Organisasi .....   | 135 |
| Tabel 4.49 | Data output untuk regresi linear berganda .....   | 136 |
| Tabel 4.50 | Rekapitulasi hasil Hipotesis Uji t .....  | 143 |
| Tabel 4.51 | <i>Correlation</i> Variabel Dependent dengan Independent.....                                   | 145 |
| Tabel 4.52 | <i>t-test</i> berdasarkan jenis kelamin .....   | 145 |
| Tabel 4.53 | Anova perbedaan Kinerja organisasi berdasarkan usia.....  | 146 |
| Tabel 4.54 | <i>t-test</i> berdasarkan status kerja .....  | 146 |
| Tabel 4.55 | Anova berdasarkan pendidikan .....  | 147 |
| Tabel 4.56 | Anova perbedaan Kinerja organisasi berdasarkan Masa kerja ..                                    | 147 |
| Tabel 4.57 | Rekapitulasi Hasil Analisis Karakteristik Karyawan FE UII ....                                  | 148 |
| Tabel 4.58 | Kelompok Responden menurut Jenis Kelamin FE (Baru).....   | 155 |
| Tabel 4.59 | Kelompok Responden menurut Usia FE (Baru).....  | 156 |
| Tabel 4.60 | Kelompok Responden menurut Status Kerja FE (Baru) .....   | 157 |
| Tabel 4.61 | Kelompok Responden menurut Tingkat Pendidikan .....   | 157 |
| Tabel 4.62 | Kelompok Responden menurut Masa kerja .....   | 158 |
| Tabel 4.63 | Rekapitulasi data demografi yang paling dominan .....   | 159 |
| Tabel 4.64 | Rata-Rata Variabel Kesempatan Belajar Individu ( $X_1$ ) .....                                  | 162 |
| Tabel 4.65 | Persepsi karyawan tentang Kesempatan Belajar Individu ( $X_1$ ). 163                            |     |
| Tabel 4.66 | Rata-Rata Variabel Belajar di Tempat Kerja ( $X_2$ ) .....                                      | 165 |

|            |   |     |
|------------|---|-----|
| Tabel 4.67 | Persepsi karyawan tentang Belajar di tempat kerja ( $X_2$ ) .....                               | 166 |
| Tabel 4.68 | Rata-Rata Variabel Iklim Belajar ( $X_3$ ) .....  | 168 |
| Tabel 4.69 | Persepsi karyawan tentang Iklim belajar ( $X_3$ ) .....   | 169 |
| Tabel 4.70 | Rata-Rata Variabel Struktur belajar ( $X_4$ ) .....   | 170 |
| Tabel 4.71 | Persepsi karyawan tentang Struktur belajar ( $X_4$ ) .....                                      | 171 |
| Tabel 4.72 | Rata-Rata Variabel Kepuasan kerja karyawan ( $Y_1$ ) .....                                      | 174 |
| Tabel 4.73 | Persepsi karyawan tentang Kepuasan kerja karyawan ( $Y_1$ ) .....                               | 175 |
| Tabel 4.74 | Rata-Rata Variabel Produktivitas organisasi<br>D alam perspektif karyawan ( $Y_2$ ) .....       | 177 |
| Tabel 4.75 | Persepsi karyawan tentang Produktivitas organisasi<br>dalam perspektif karyawan ( $Y_2$ ) ..... | 178 |
| Tabel 4.76 | Persepsi karyawan tentang Kinerja Organisasi .....  | 179 |
| Tabel 4.77 | Rangkuman Persepsi karyawan tentang Kinerja Organisasi...                                       | 180 |
| Tabel 4.78 | Hubungan jenis kelamin dengan kinerja Organisasi .....  | 180 |
| Tabel 4.79 | Hubungan Usia dengan kinerja Organisasi .....   | 181 |
| Tabel 4.80 | Hubungan Status kerja dengan kinerja Organisasi .....   | 182 |
| Tabel 4.81 | Hubungan Pendidikan dengan kinerja Organisasi .....   | 182 |
| Tabel 4.82 | Hubungan Masa kerja dengan kinerja Organisasi .....   | 183 |
| Tabel 4.83 | Data output untuk regresi linear berganda .....   | 184 |
| Tabel 4.84 | Rekapitulasi hasil Hipotesis Uji t .....  | 190 |
| Tabel 4.85 | <i>Correlation</i> .....  | 191 |
| Tabel 4.86 | <i>t-test</i> berdasarkan jenis kelamin .....   | 193 |
| Tabel 4.87 | Anova perbedaan Kinerja organisasi berdasarkan usia.....  | 194 |
| Tabel 4.88 | <i>t-test</i> berdasarkan status kerja .....  | 194 |
| Tabel 4.89 | Anova berdasarkan pendidikan .....  | 195 |
| Tabel 4.90 | Anova perbedaan Kinerja organisasi berdasarkan Masa kerja ..                                    | 195 |
| Tabel 4.91 | Rekapitulasi Hasil Analisis Karakteristik Karyawan FE UII ....                                  | 196 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabel 4.92 Perbandingan Deskriptif Variabel Penelitian.....                            | 197 |
| Tabel 4.93 Rekapitulasi Hasil Uji t Karyawan FE UII (Irma Sari 2006)....               | 198 |
| Tabel 4.94 Rekapitulasi Hasil Uji t Karyawan FE UII (2007).....                        | 199 |
| Tabel 4.95 Rekapitulasi Hasil Analisis Karakteristik Karyawan FE UII...<br>(2006)..... | 199 |
| Tabel 4.96 Rekapitulasi Hasil Analisis Karakteristik Karyawan FE UII<br>(2007).....    | 200 |



## DAFTAR GAMBAR

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Gambar 2.1 | <i>How Organization Learning Affects Organization Performance</i> ..... | 15 |
| Gambar 2.2 | Skema Penerapan Produktivitas dalam Organisasi .....                    | 33 |
| Gambar 2.3 | Kerangka Pikir Penelitian .....   | 33 |



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pada saat ini dapat kita ketahui organisasi bisnis berada pada lingkungan global dengan persaingan yang sangat ketat. Organisasi harus menghadapi perubahan yang terjadi dengan cara beradaptasi. Untuk dapat beradaptasi dengan baik suatu organisasi harus dibentuk dalam struktur yang lebih kecil, lebih otonom di antara bagian-bagiannya, lebih pandai, dan cepat merespon perubahan dalam lingkungan bisnis masa kini dan masa depan. Sehingga organisasi tersebut lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan apapun.

Satu hal kongkrit yang bisa kita lakukan adalah dengan belajar. Untuk bisa menghadapi perubahan adalah dengan terus menyempurnakan usaha untuk menjadi manusia pembelajar. Ketika perubahan itu terjadi didalam dan diluar diri kita dan kemudian kita bersikap reaktif dengannya, melawannya, bahkan antipati dengan perubahan tersebut, maka kita menjadi orang yang kalah. Untuk menghadapi perubahan itu kita harus berubah, selalu antisipatif dengan kemungkinan-kemungkinan baru, dan kreatif menghadapi perubahan. Belajar dalam *Learning Organization*, untuk selanjutnya disebut Organisasi pembelajar, merupakan roh yang memberikan gerak maju-mundurnya suatu organisasi atau perusahaan tersebut. Setiap individu terlatih dalam keahlian/ketrampilan (*skill*) belajar, *learning how: to do, to learn, to be, to life together*. Mereka juga terus berusaha menerapkan metode percepatan belajar dengan antusiasme yang luar biasa. Dinamika pembelajaran itu

berkembang tidak hanya pada diri sendiri, tapi juga berkembang pada kelompok, bahkan sudah menjadi budaya organisasi.

Di dalam Organisasi pembelajar akan terbentuk sebuah iklim yang dapat mendorong individu-individu untuk lebih berkembang. Dalam pelaksanaan program kerja dan kegiatan, orientasinya bukan pada hasil dan target pencapaian waktu saja, tetapi lebih pada proses, terlebih pada proses pembelajarannya.

Pemberdayaan SDM di dalam Organisasi pembelajar menjadi bagian yang penting, orang yang ada di dalam organisasi, maupun orang-orang yang ada di luar organisasi. Tidak ada gap atasan dan bawahan. Hubungan dengan *customer* dibina dengan baik. *Knowlegde Management* menjadi kebutuhan pokok yang harus dijalankan untuk memudahkan sirkulasi pengetahuan sehingga bisa berkembang dengan baik. Pengetahuan dikelola dengan baik, dari bagaimana mendapatkan pengetahuan, menciptakan pengetahuan baru, menyimpannya, dan kemudian menyebarkan pengetahuan untuk kemudian digunakan. Pemanfaatan teknologi yang berupa sistem informasi, belajar berbasis teknologi (komputer), sistem kinerja tinggi dengan sistem pendukung. “Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) menyatakan bahwa ontologi penciptaan pengetahuan ada pada tingkat individual, kelompok, organisasional dan inter-organizational. Dikembangkan secara berkelanjutan mulai dari *tacit knowledge* (pengetahuan implisit) menjadi *Explicit knowledge* (pengetahuan eksplisit) dan seterusnya, mulai dari sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi. Adanya pengetahuan yang selalu berkembang dalam organisasi diharapkan dapat memunculkan kompetensi inti sebagai basis inovasi.”

Pertumbuhan dan perkembangan ukuran organisasi yang semakin luas dan kompleks antara lain ditandai oleh lahirnya departemen baru, Fluktuasi keanggotaan dan perubahan teknologi sebagai respons terhadap inovasi baru untuk memenuhi permintaan pasar. Dalam hal ini, Organisasi pembelajar adalah organisasi yang memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut untuk terus belajar dan memperluas kapasitas untuk bisa beradaptasi dengan perubahan organisasi tersebut. Menurut Örtengren (2002) pengetahuan yang ada dikembangkan dalam organisasi yang menjadi *learning organization (goal)* dan melakukan *organizational learning (process)* melalui empat cara; yakni *old-organizational learning, learning at work, learning climate, dan learning structure* (Unsur- Unsur pembentuk Organisasi Pembelajar).

FE UII sebagai Organisasi pendidikan yang masih bertahan dengan memperkenalkan inovasi-inovasi dalam dunia pendidikan, yang di tawarkan pada pasar. Kinerja organisasi FE UII merupakan akumulasi kinerja semua individu yang bekerja didalamnya untuk mendukung pencapaian sasaran organisasi dan dipengaruhi oleh proses pembelajaran di dalam organisasi tersebut agar bisa tetap bertahan dan berkompetisi dengan universitas lain. Setiap individu dan semua tingkatan organisasi harus menggabungkan penguasaan keahlian teknis yang sangat khusus dengan kemampuan untuk berpikir secara efektif dalam tim, membentuk hubungan yang produktif dengan klien dan pelanggan, dan secara kritis merefleksikan dan kemudian mengubah praktek organisasi mereka sendiri agar mencapai kinerja organisasi yang lebih baik.

Penelitian ini juga telah dilaksanakan sebelumnya dengan judul yang sama yaitu: Pengaruh Unsur-unsur Pembentuk *Learning Organization* terhadap kinerja Organisasi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. yang telah dilaksanakan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia pada kepemimpinan dekanat periode tahun 2002-2006. Dalam penelitian yang akan disusun saat ini, penulis menggunakan variabel yang sama baik dari sisi variabel independen (X) dan variabel dependen (Y) sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Dengan obyek serta variabel penelitian yang sama, maka penulis dalam penelitian ini akan melakukan replikasi dari penelitian yang terdahulu. Dimaksudkan tujuan penulis melakukan replikasi penelitian ini dikarenakan adanya pergantian kepemimpinan, yaitu kepemimpinan Dekanat pada periode tahun 2002-2006 dengan kepemimpinan dekanat periode tahun 2006-2010. Dalam penelitian ini akan membandingkan apakah ada perbedaan dari *learning organization* dan kinerja organisasi pada hasil penelitian kepemimpinan dekanat periode tahun 2002-2006 dengan kepemimpinan dekanat periode tahun 2006-2010. Atas dasar latar belakang tersebut serta melihat pentingnya manfaat, hasil dan kesimpulan yang telah diperoleh dari hasil penelitian yang terdahulu, maka dalam hal ini penulis akan melakukan replikasi penelitian dengan judul **Pengaruh Unsur-unsur Pembentuk *Learning Organization* Terhadap Kinerja Organisasi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.**



## 2.1 Rumusan Masalah Penelitian

1. Bagaimanakah pengaruh unsur Kesempatan Belajar Individu terhadap Kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII?
2. Bagaimanakah pengaruh unsur Belajar di Tempat Kerja terhadap Kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII?
3. Bagaimanakah pengaruh unsur Iklim Belajar terhadap Kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII?
4. Bagaimanakah pengaruh unsur Struktur Belajar terhadap Kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII?
5. Unsur-unsur pembentuk Organisasi Pembelajaran manakah yang paling dominan mempengaruhi Kinerja Organisasi di FE UII?
6. Apakah ada pengaruh unsur-unsur pembentuk *learning organization* terhadap kinerja organisasi di FE UII secara bersama-sama?
7. Apakah ada perbedaan Kinerja Organisasi berdasarkan karakteristik demografi (Jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan, dan masa kerja) karyawan FE UII?
8. Apakah ada perbedaan dari *learning organization* dan kinerja organisasi pada kepemimpinan dekanat pada periode tahun 2002-2006 dengan periode tahun 2006-2010?

### 3.1 Tujuan Penelitian

1. Menemukan pengaruh Unsur Kesempatan Belajar Individu terhadap Kinerja Organisasi Di FE UII.
2. Menemukan pengaruh Unsur Belajar di Tempat Kerja terhadap Kinerja Organisasi Di FE UII.
3. Menemukan pengaruh Unsur Iklim belajar terhadap Kinerja Organisasi Di FE UII.
4. Menemukan pengaruh Unsur Struktur terhadap Kinerja Organisasi Di FE UII.
5. Menemukan Unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar yang paling dominan mempengaruhi Kinerja Organisasi di FE UII.
6. Mengetahui pengaruh unsur-unsur pembentuk *learning organization* terhadap Kinerja Organisasi di FE UII secara bersama-sama.
7. Menemukan perbedaan Kinerja Organisasi berdasarkan karakteristik demografi (Jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan, dan masa kerja) karyawan FE UII.
8. Mengetahui perbedaan *learning organization* dan kinerja organisasi pada kepemimpinan dekanat pada periode tahun 2002-2006 dengan periode tahun 2006-2010.

#### **4.1 Manfaat Penelitian**

1. Bagi peneliti

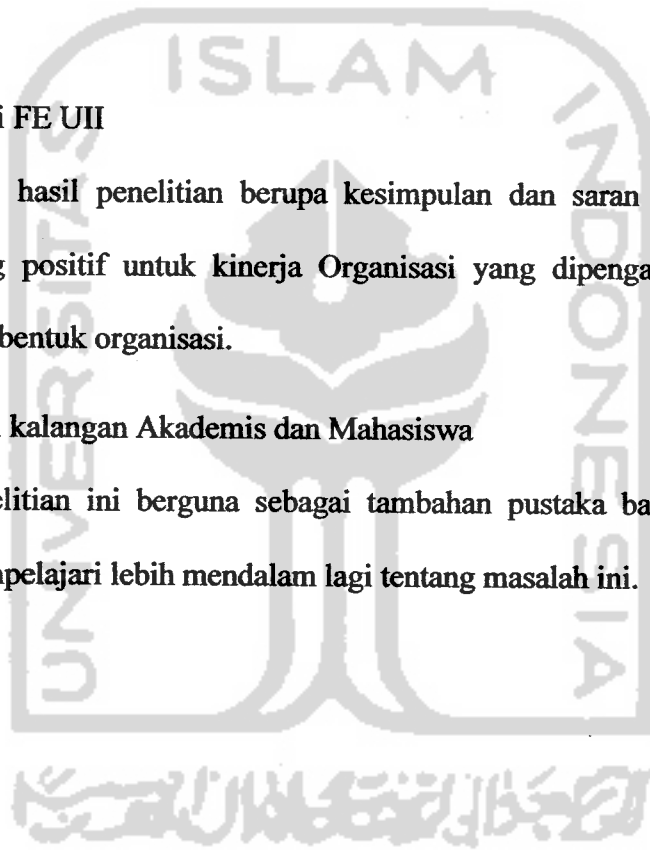
Merupakan kesempatan yang sangat bermanfaat untuk menambah pengetahuan serta pengalaman yang berharga dalam menerapkan teori yang didapat di bangku kuliah, khususnya di bidang sumber daya manusia Bagi FE UII.

2. Bagi FE UII

Dari hasil penelitian berupa kesimpulan dan saran memberikan masukan yang positif untuk kinerja Organisasi yang dipengaruhi oleh unsur-unsur pembentuk organisasi.

3. Bagi kalangan Akademis dan Mahasiswa

Penelitian ini berguna sebagai tambahan pustaka bagi mereka yang ingin mempelajari lebih mendalam lagi tentang masalah ini.



## BAB II

### KAJIAN PUSATAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

##### Örtenblad (2002)

Örtenblad (2002) dalam jurnalnya yang berjudul *A Typology of the Idea of Learning Organization, Management Learning* membahas tentang proses penelitian tipologi organisasi pembelajar. Örtenblad (2002) melakukan penelitian melalui literatur materi pokok dan laporan praktisi yang cocok dengan gagasan organisasi pembelajar. Proses dalam menciptakan tipologi adalah dialektis dan kreatif. Metode yang digunakan titik awal membuat pengertian literatur ini menggunakan salah satu perbedaan yang paling umum antara organisasi pembelajar (*Learning Organization*) dengan pembelajar organisatoris (*Organization learning*). Memunculkan istilah Organisasi pembelajar dipilih dari literatur yang diperkenalkan di ketiga konferensi Organisasi pembelajar dan Pembelajaran organisatoris. Pertama, pada symposium Organisasi pembelajar dan Pembelajaran Organisatoris: pengembangan teoritis: Universitas Lancaster: September 1996, kedua, Konferensi tentang pembelajaran organisatoris: bergerak dari teori ke riset: Universitas George Washington: Maret 1998, konferensi internasional ketiga tentang pembelajaran organisatoris, Universitas Lancaster: Juni 1999).

Dimensi pada LO dipelajari secara total dalam 12 artikel dan buku untuk mendapatkan iktisar menyangkut pemahaman peneliti mengenai Organisasi pembelajar. Dalam rangka untuk melihat apakah pemahaman yang sama ini tampak di dalam literatur terjadi juga antar praktisi, peneliti mewawancarai 10 orang sebagai

responden periode 1994-1995. Responden yaitu orang-orang yang mempunyai beberapa pemahaman menyangkut gagasan organisasi pembelajar. Tujuannya memahami bagaimana mereka sedang menggunakan istilah tersebut. Responden dengan sukarela dihubungkan pada suatu jaringan formal di Sweden yang bernama Forum untuk Organisasi Pembelajar (FLOR). Forum itu mempunyai pertemuan-pertemuan untuk membahas konsep organisasi pembelajar dan memberi komentar bagaimana mereka sedang berusaha membuat perusahaan mereka kedalam organisasi pembelajar.

Dalam wawancara yang mendalam bersama dengan anggota FLOR, tiap-tiap anggota dalam jaringan diwawancarai kira-kira 2 jam mengenai pemahaman mereka tentang gagasan Organisasi pembelajar dan tentang organisasi mereka. Pertanyaan yang diajukan: apakah sesungguhnya organisasi pembelajar, dan dengan cara apa perusahaanmu sebagai Organisasi pembelajar.

Buku dan catatan dari wawancara tersebut dipelajari secara detail dalam rangka untuk menemukan suatu tipologi. Hasil wawancara dibaca sekitar lima sampai sepuluh kali dalam rangka mengidentifikasi dan memahami komponen dari teks sehubungan dengan pemahaman praktisi dan penulis tentang organisasi pembelajar.

Örtenblad (2002: 6) menemukan ada empat pemahaman dalam tipologi LO tersebut adalah *old-organizational learning*, *learning at work*, *learning climate*, *learning structure*. Pembelajaran organisasi sebagai pembelajaran di tempat kerja telah bekerja lancar dilakukan di dalam perusahaan pendidikan (praktisi 2 dan 8).

Selain itu, faktor pendidikan, keanggotaan, cabang, situasi menyangkut perusahaan dan lain lain, bisa memberikan suatu pemahaman tertentu menyangkut gagasan.

Dalam artikelnya *The learning organization: towards an integrated model* Örtengren (2002: 3), membahas model yang terintegrasi menyangkut organisasi pembelajar. Empat aspek yang dalam tipologi organisasi pembelajar (pembahasan sebelumnya) harus dikombinasikan dalam rangka menciptakan suatu organisasi pembelajaran yang benar. Empat aspek adalah: kesempatan belajar individu, belajar di tempat kerja, iklim belajar dan struktur belajar. Artikel tersebut menyatakan bahwa hanya organisasi yang sudah menerapkan semua aspek harus disebut "organisasi pembelajar," dan organisasi yang sudah menerapkan hanya satu aspek/pengaruh harus disebut "organisasi pembelajar parsial."

Irma Sari M (2006), selain penelitian yang telah dilakukan oleh penulis diatas terdapat juga penelitian yang membahas mengenai Pengaruh Unsur-unsur Pembentuk *Learning Organization* Terhadap Kinerja di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia (oleh Irma Sari M, 2006: 119), maka perlu dikemukakan hasil penelitian yang terangkum dalam penelitian yang terdahulu yaitu mempunyai hasil kesimpulan bahwa:

Berdasarkan hasil analisis data melalui kuesioner yang disebarkan kepada karyawan administrasi di FE UII, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan berikut:

1. Ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel kesempatan belajar individu ( $X_1$ ) dengan kinerja organisasi, hal ini dapat di lihat dari nilai

$$t_{\text{statistik}} = 1,889 > t_{\text{tabel}} 1,6686.$$

2. Ada pengaruh negatif dan tidak signifikan antara variabel Belajar di tempat kerja ( $X_2$ ) dengan kinerja organisasi, hal ini dapat di lihat dari nilai  $t_{\text{statistik}} = -0,050 < t_{\text{tabel}} 1,6686$ .
3. Ada pengaruh negatif dan tidak signifikan antara variabel Iklim belajar ( $X_3$ ) dengan kinerja organisasi, hal ini dapat di lihat dari nilai  $t_{\text{statistik}} = -0,578 < t_{\text{tabel}} 1,6686$
4. Ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel Struktur belajar ( $X_4$ ) dengan kinerja organisasi, hal ini dapat di lihat dari nilai  $t_{\text{statistik}} = 1,872 > t_{\text{tabel}} 1,6686$ .
5. Variabel Unsur-unsur pembentuk *learning organization* yang paling berpengaruh terhadap kinerja organisasi karyawan administrasi FE UII yaitu variabel kesempatan belajar di tempat kerja ( $X_2$ ). Variabel kesempatan belajar ditempat kerja ( $X_2$ ) merupakan variabel Unsur-unsur pembentuk *learning organization* yang paling dominan mempengaruhi kinerja di FE UII, terbukti. Hal ini disebabkan karena  $t_{\text{hitung}}$  yang paling besar adalah  $t_{\text{hitung}}$  variabel kesempatan belajar individu ( $X_1$ ) yaitu sebesar 1,889. setelah itu di ikuti variabel struktur belajar ( $X_4$ ) dengan  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 1,872, variabel iklim belajar ( $X_3$ ) dengan  $t_{\text{hitung}}$  sebesar -0,578, dan yang terakhir yaitu variabel Belajar di Tempat Kerja ( $X_2$ ) dengan  $t_{\text{hitung}}$  sebesar -0,050
6. Hasil analisis Uji t dan Anova, dapat dilihat bahwa :  
Kinerja Organisasi Karyawan FE UII
  - a. Berdasarkan hasil analisis Uji t diketahui bahwa tidak ada perbedaan

persepsi karyawan yang signifikan pada kinerja organisasi berdasarkan jenis kelamin ( $0,210 > 0,05$ ).

- b. Berdasarkan hasil analisis uji Anova di ketahui bahwa tidak ada perbedaan persepsi karyawan yang signifikan pada kinerja organisasi berdasarkan Usia ( $0,591 > 0,05$ )
- c. Berdasarkan hasil analisis Uji t di ketahui bahwa tidak ada perbedaan persepsi karyawan yang signifikan pada kinerja organisasi berdasarkan status kerja ( $0,408 > 0,05$ )
- d. Berdasarkan hasil analisis analisis uji anova di ketahui bahwa tidak ada perbedaan persepsi karyawan yang signifikan pada kinerja organisasi berdasarkan pendidikan ( $0,567 > 0,05$ )
- e. Berdasarkan hasil analisis Uji t di ketahui bahwa tidak ada perbedaan persepsi karyawan yang signifikan pada kinerja organisasi berdasarkan masa kerja ( $0,149 > 0,05$ )

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diatas dapat diketahui bahwa:

1. Ada dua unsur-unsur *learning organization* yaitu unsur Belajar di tempat kerja dan Iklim Belajar tidak berpengaruh signifikan atau negatif terhadap kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa :
  - Proses dan cara belajar karyawan di tempat kerja belum memberikan pengaruh positif terhadap kinerja organisasi.
  - Belum optimalnya fasilitas belajar yang di berikan oleh pihak fakultas kepada karyawannya. Pimpinan sebagai fasilitator yang menciptakan iklim belajar seperti kepercayaan, rasa di hargai juga belum dirasakan



merata oleh karyawan.

2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja organisasi Fakultas ekonomi UII secara umum adalah baik. Hal ini di karenakan kepuasan kerja karyawan dan produktivitas organisasi yang merupakan variabel kinerja organisasi dinilai baik oleh karyawan Fakultas Ekonomi UII.

Tabel 2.1, Tabel Deskriptif Perhitungan pada Penelitian Irma Sari M (2006)

| VARIABEL   | MEAN | (%)  |
|--|------|------|
| Kesempatan Belajar Individual ( $X_1$ )                      | 3,21 | 64,2 |
| Belajar di Tempat Kerja ( $X_2$ )                            | 3,24 | 64,8 |
| Iklm Belajar ( $X_3$ )                                       | 3,19 | 63,8 |
| Struktur Belajar ( $X_4$ )                                   | 4,05 | 81   |
| Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ )                            | 3,61 | 72,2 |
| Produktivitas Organisasi Dalam Prespektif karyawan ( $Y_2$ ) | 3,98 | 79,6 |
| Kinerja Organisasi (Y)                                       | 3,64 | 72,8 |

Sumber: Irma Sari (2006: 78)

## 2.2 Landasan Teori

Organisasi merupakan unit sosial yang di koordinasikan secara sengaja, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi pada suatu basis yang bersinambung untuk mencapai tujuan atau serangkaian tujuan (Robbins, 1998: 2). Dari pengertian diatas terdapat empat unsur organisasi yaitu Sistem, Pola aktivitas, Sekelompok orang, Tujuan Organisasi.

Sekelompok orang dalam organisasi disebut juga SDM (Sumber Daya Manusia). Masing-masing individu dalam organisasi memiliki kepribadian tertentu yang mempengaruhi prilakunya. Sedangkan yang berkelompok mengembangkan norma-normanya sendiri tentang perilaku yang dapat diterima oleh para anggotanya. Prilaku anggota kelompok di pengaruhi oleh dinamika kelompok, aturan kelompok

dan nilai-nilai yang di anut oleh kelompok itu sendiri. Untuk itu perlu manusia dalam organisasi perlu terorganisasi untuk diarahkan pada pencapaian tujuan Organisasi.

Geoffrey Hutton (Winardi 2004: 44) memberikan penjelasan awal tentang aspek-aspek struktur, proses-proses dan perilaku manusia sehubungan dengan organisasi dalam tabel 2.2:

Tabel 2.2 Kerangka kerja (*Framework*) untuk studi tentang organisasi-organisasi

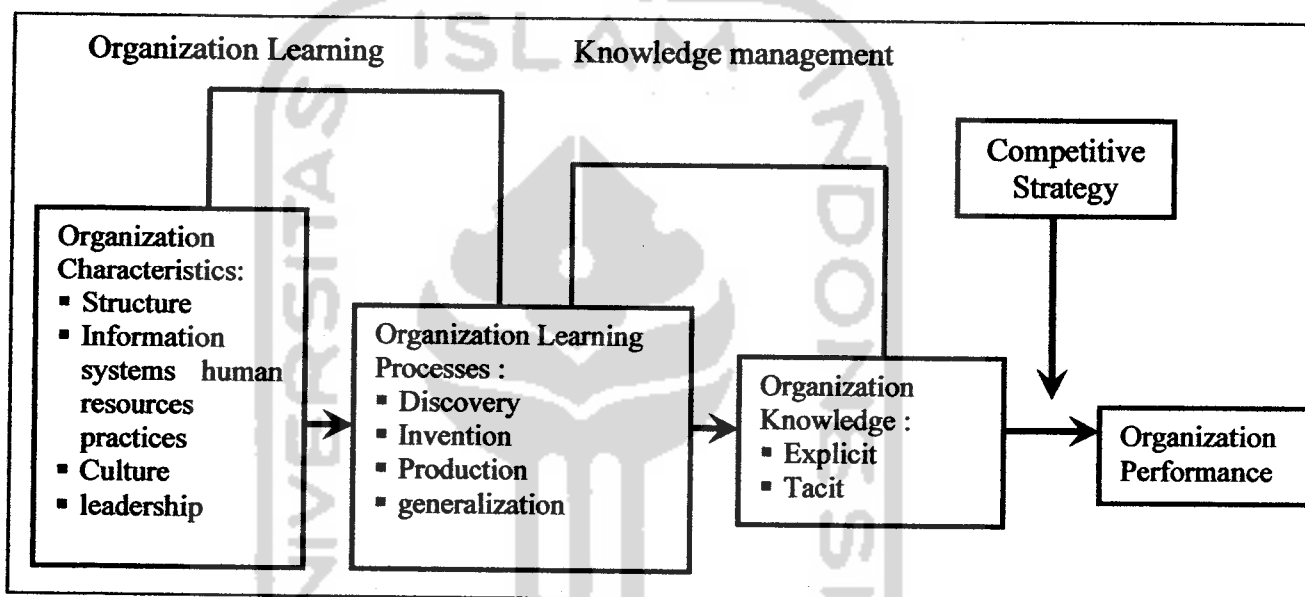
| Apa Organisasi itu  | Apa yang mereka miliki | Apa yang mereka lakukan   |
|---|------------------------|---|
| Wadah yang terorganisasi                                    | Struktur               | Tumbuh<br>Berkembang<br>Berubah<br>Mengalami kemunduran<br>Mengombinasi<br>Membagi              |
| Ia terdiri dari manusia yang melaksanakan kegiatan tertentu | Proses-proses          | Berkomunikasi<br>Mengambil keputusan-keputusan  |
| Mereka terdiri dari   | Prilaku manusia        | Memotivasi<br>Memimpin<br>Mengembangkan kelompok-kelompok<br>Mengembangkan iklim keorganisasian |

Sumber : Winardi (2004: 44)

Organisasi sebagai sebuah sistem, sebuah sistem merupakan kumpulan elemen yang saling berinteraksi untuk mencapai sasaran-sasaran umum tertentu. Guna mencapai sasaran-sasaran yang di inginkan dalam organisasi R.L. Katz (Winardi 2004: 48) menyatakan bahwa kita perlu memberikan lebih banyak perhatian pada keterampilan-keterampilan dan kemampuan manajerial yang dapat dikembangkan dan diperbaiki dalam hal menerapkan manajemen pengetahuan.

Pengembangan organisasi dan penggunaan pengetahuan untuk merubah dan memperbaiki diri mereka secara berkesinambungan bisa diarahkan pada intervensi perubahan organisasi. Itu termasuk dua proses perubahan yang saling berhubungan.

Hal ini bisa di lihat pada gambar 2.1:



Gambar 2.1 *How Organization Learning Affects Organization Performance*  
 Sumber: Cummings dan Worley (1998: 499)

Gambar diatas merupakan gabungan kerangka pikir untuk memahami pembelajaran intervensi organisasi dan manajemen pengetahuan, dari proses perubahan dan memperlihatkan bagaimana mereka digabungkan untuk mempengaruhi kinerja organisasi. Proses belajar ini mempengaruhi jumlah dan jenis pengetahuan pada proses organisasi, bahwa organisasi berputar secara langsung mempengaruhi hasil kinerja seperti kualitas produk dan jasa pelanggan. Digambarkan bahwa hubungan antara pengetahuan organisasi dan kinerja tergantung pada strategi kompetensi. Pengetahuan organisasi berperan penting terhadap

tingginya kinerja pada tingkatan bahwa itu relevan dan dipakai secara efektif untuk strategi.

Gambar 2.1 juga menggambarkan bagaimana pembelajaran organisatoris (untuk selanjutnya di sebut OL) dan manajemen pengetahuan (untuk selanjutnya disebut KM) saling berhubungan. Intervensi OL ditujukan pada bagaimana organisasi bisa di desain untuk memperkenalkan proses belajar yang efektif dan bagaimana proses belajar mereka bisa di perbaiki. Intervensi KM fokus pada hasil dari proses belajar, pada bagaimana pengetahuan yang relevan secara strategi dan seluruhnya digunakan pada organisasi. Kunci elemen masing-masing OL dan KM adalah karakteristik organisasi.

Ada beberapa ciri organisasi yang dapat diperkenalkan dalam proses belajar efektif termasuk struktur, sistem informasi, pelatihan SDM, budaya dan kepemimpinan. Intervensi manajemen SDM, kinerja secara terpisah, sistem *reward* dan pengembangan dan perencanaan, dapat meningkatkan motivasi anggota agar dapat menambah pengetahuan dan keterampilan baru. Praktisi OL mengkombinasikan banyak intervensi dalam desain dan implementasi menuju organisasi pembelajar. Ini adalah sebuah organisasi dimana keterampilan dalam menciptakan, mnendapatkan, menginterpertasikan, memindahkan, memelihara pengetahuan dengan tujuan membentuk kebiasaan untuk menggambarkan pengetahuan baru dan wawasan.

Ada pertumbuhan bersama diantara penelitian dan praktisi tentang ciri-ciri organisasi yang memberi ciri pada organisasi pembelajar. Kualitas di kuatkan secara berkesinambungan dan termasuk dalam lima kategori yang berhubungan:

Pertama, struktur. Struktur organisasi menekankan kerja tim, sedikit pekerja, hubungan yang kuat, dan jaringan kerja. Ciri ini memperkenalkan pembagian informasi, keterlibatan dalam membuat keputusan, cara berpikir dan pendelegasian.

Kedua, sistem informasi. Pembelajaran organisasi melibatkan perkumpulan dan proses informasi, sistem informasi yang menyediakan prasarana untuk organisasi pembelajar. Fasilitas sistem cepat bertambah, proses, kaya berbagi informasi yang kompleks dan memungkinkan orang untuk mengatur pengetahuan sebagai keunggulan kompetitif.

Ketiga, pelatihan SDM. SDM, reward dan pelatihan di desain menghitung kinerja jangka waktu yang panjang dan pengembangan pengetahuan. Mereka menguat pada penambahan keterampilan dan pengetahuan baru.

Keempat, Budaya organisasi. Organisasi pembelajar mempunyai budaya kuat yang terbuka, kreatif dan berlatih antar sesama anggota. Nilai dan aturan itu menyediakan kebutuhan akan dukungan sosial untuk pembelajaran yang sukses. Mereka mendorong anggota untuk mendapatkan, melakukan proses dan berbagi informasi untuk sesuatu yang baru, resiko kegagalan dan belajar dari kesalahan.

Kelima, kepemimpinan. Hampir seperti ditunjukkan pada perubahan organisasi, OL dan KM bergantung pada kepemimpinan efektif seluruh organisasi. Pemimpin dalam organisasi pembelajar dengan aktif terbuka, mengambil resiko, menggambarkan kebutuhan untuk belajar. Mereka selalu mengkomunikasikan sebuah visi yang memaksakan pada organisasi pembelajar dan memiliki empati, dukungan dan kebutuhan pembelaan individu untuk memimpin yang lain dalam tujuan itu.

Gambar 2.1 juga menggambarkan proses yang terdiri dari perbaikan, intervensi, hasil, penyamarataan. Belajar di mulai dari perbaikan, yaitu ketika dirasakan adanya kesalahan atau gap antara harapan dan kondisi yang ada. Termasuk juga menemukan solusi penyebab terjadinya gap serta menciptakan solusi untuk itu. Proses hasil, melibatkan implementasi solusi dan penyamarataan termasuk kesimpulan tentang efek dari solusi, dan menyampaikan pengetahuan untuk kondisi yang relevan. Empat proses belajar yang memungkinkan membangkitkan kebutuhan pengetahuan untuk berubah dan memperbaiki organisasi.

### **2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen (*management*) adalah proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan. Proses ini melibatkan organisasi, arahan, koordinasi, dan evaluasi orang-orang guna mencapai tujuan-tujuan tersebut. Melalui manajemen dilakukan proses pengintegrasian berbagai sumber daya dan tugas untuk mencapai berbagai tujuan organisasi yang telah ditentukan. (Simamora, 1997:3)

Aset paling penting yang harus dimiliki oleh perusahaan dan sangat diperhatikan oleh manajemen adalah aset manusia dari organisasi tersebut. Istilah sumber daya manusia (*human resource*) merujuk kepada orang-orang didalam organisasi. Arti penting upaya-upaya sumber daya manusia bermuara dari kenyataan bahwa orang-orang (manusia) merupakan elemen yang selalu ada dalam setiap organisasi. Mereka membuat tujuan-tujuan, inovasi, dan mencapai tujuan organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terdiri atas serangkaian keputusan terintegrasi tentang hubungan kepegawaian yang mempengaruhi efektivitas

karyawan-karyawan dan organisasi-organisasi. MSDM menghasilkan pendayagunaan penuh sumber daya manusia perusahaan sehingga karyawan bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sumber daya manusia mewakili suatu keunggulan kompetitif yang dapat mendongkrak keuntungan apabila dikelola secara bijaksana. Wahana yang digunakan perusahaan untuk bersaing di pasar dan meraih keunggulan kompetitif dikenal sebagai strategi kompetitif (*competitive strategy*). Strategi kompetitif dapat berbeda dalam banyak cara termasuk tingkat dimana perusahaan menekankan inovasi, peningkatan kualitas, dan pengurangan biaya. Tipe strategi yang berbeda pada umumnya membutuhkan jenis praktik-praktik sumber daya manusia yang berbeda.

### **2.2.2 Learning Organization**

Lingkungan persaingan dewasa ini begitu ketat sehingga memaksa setiap perusahaan untuk memperbarui strategi berkompetisi. Perubahan yang cepat mendorong organisasi untuk bertransformasi menjadi institusi-institusi yang cepat tanggap terhadap peta persaingan terbaru, potensi pasar baru, dan strategi- strategi baru untuk mencapai tujuan masing-masing.

Orang- orang pada semua tingkatan organisasi harus menggabungkan penguasaan keahlian teknis yang sangat khusus dengan kemampuan untuk berpikir secara efektif dalam tim, membentuk hubungan yang produktif dengan klien dan pelanggan, dan secara kritis merefleksikan dan kemudian mengubah praktek organisasi mereka sendiri.

Manganelli dan Klein (Ismawan 2005: 85) mengungkapkan ada lima macam model transformasi dengan cirinya masing-masing:

### 1. *Reengineering*

- Asumsi yang dipertanyakan: fundamental (menyangkut bagaimana cara kerja bisnis sehari-hari, jadi pada prinsipnya mempertanyakan ungkapan *business as usual*)
- Cakupan perubahan: radikal (bermaksud mengubah cara melakukan bisnis dengan sesuatu yang betul-betul baru).
- Tujuan pengembangan: Dramatis (mengubah total bisnis baik secara struktural kelembagaan, sistem, mekanisme, cara kerja, sampai *mindset* dalam pengambilan keputusan).

### 2. *Rightsizing*

- Asumsi yang dipertanyakan: *Staffing* (dalam hal *rightsizing* hanya bermaksud merombak struktur organisasinya mempercepat daya tanggap organisasi terhadap perubahan, juga untuk menghemat biaya).
- Cakupan perubahan: *staffing* dan *job responsibilities* (yang diubah adalah struktur institusi, staf, serta wewenang dan tanggung jawabnya agar lebih efektif dan proporsional sesuai dengan lingkungan baru).
- Tujuan pengembangan: *Incremental* (proses Transformasi *rightsizing* menghendaki pengembangan yang di tempuh secara bertahap, bukan perubahan yang bersifat radikal).

### 3. *Restructuring*

- Asumsi yang dipertanyakan: hubungan pelaporan/*reporting relationship* (hubungan pelaporan dan pertanggungjawaban yang terlalu hierarkis diyakini akan menghambat kecepatan respons



terhadap perubahan, sehingga perlu direstrukturisasi agar perusahaan lebih adaptif terhadap lingkungannya)

- Cakupan perubahan: organisasional (perubahan dilakukan dalam lingkup internal organisasi atau terfokus pada bagaimana menciptakan struktur yang cepat tanggap terhadap perubahan).
- Tujuan pengembangan: *incremental* (bertahap, sesuai dengan perubahan yang ada)

#### 4. Total Quality management

- Asumsi yang dipertanyakan: apa yang diinginkan dan diperlukan konsumen atau *customer wants dan need* (dilandasi keyakinan bahwa pasar sesungguhnya bersifat dinamis, bahwa kebutuhan dan keinginan konsumen selalu berubah, sehingga TQM menuntut organisasi untuk mengembangkan produk, meningkatkan kualitas secara terus menerus, dan memaksimalkan *utilitas* bagi konsumen )
- Cakupan perubahan: *bottom up* (dimulai pada level teknis, yang kemudian ditarik secara deduktif ke jenjang manajemen yang lebih tinggi)
- Tujuan pengembangan: *incremental* (perkembangan bertahap dan berkesinambungan/ *continuous improvement*)

### 5. Automation

- Asumsi yang dipertanyakan: teknologi dan penerapannya (untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas, khususnya yang terkait dengan substitusi tenaga manusia dalam rantai produksi *mass product*)
- Cakupan perubahan: sistem yang digunakan dalam departemen produksi)
- Tujuan pengembangan: *incremental* (perkembangan secara bertahap sesuai dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang dapat dicapai dengan strategi otomatisasi).

Berbagai perubahan melalui TQM, rekayasa ulang (*reengineering*), *rightsizing*, restrukturisasi, perubahan kultur, dan lain-lain, mempunyai tujuan dasar yang sama, yaitu membuat perubahan fundamental pada operasi bisnis untuk menyongsong lingkungan pasar yang penuh tantangan.


Dalam persaingan global, penguasaan informasi saja tidak cukup, karena pada era informasi, yang terjadi justru *overload* informasi, sehingga yang diperlukan adalah penguasaan teknologi informasi. Penguasaan teknologi informasi tidak dapat terjadi jika perusahaan tidak mampu mengembangkan kualitas sumberdaya manusianya, hal tersebut memerlukan pembudayaan proses belajar (*learning process*) dalam perusahaan. *Learning process* yang meliputi *cognitive*, *affective* dan *psychomotor*, serta terdiri dari *individual learning process* (Michael Marquardt 1994: 129). Sedangkan organisasi pembelajar adalah sebuah organisasi yang secara terus menerus mengembangkan kemampuannya untuk menciptakan masa depan. *Core value* dari organisasi pembelajar adalah meningkatnya kemampuan strategis

organisasi. Tujuan dari organisasi pembelajar adalah meningkatnya kreatifitas, kemampuan kewirausahaan dan otonomi organisasi, yang merupakan tiga hal penting yang menunjang efektifitas penerapan strategi persaingan global.

Ada empat pemahaman pada ide tentang organisasi pembelajar (*learning organization*) yang mempunyai implikasi pada perbedaan perspektif ontologinya, yakni pertama-*organizational learning*, kedua-*learning at work*, ketiga-*learning Climate* dan keempat-*learning structure*.

Tabel 2.3 Memahami ide tentang '*learning organization*' dalam literatur

|                                     | Old Organizational learning | Learning at Work | Learning Climate | <i>Learning structure</i> |
|-------------------------------------|-----------------------------|------------------|------------------|---------------------------|
| 1. Garrat, 1990                     |                             | ■                | ■                |                           |
| 2. Senge, 1990                      |                             |                  | ■                | ■                         |
| 3. Lessem, 1991                     |                             |                  | ■                |                           |
| 4. Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991 |                             |                  | ■                | ■                         |
| 5. Jones & Hendry, 1992             | ■                           | ■                | ■                | ■                         |
| 6. McGill, Slocum & Lei, 1992       | ■                           |                  | ■                |                           |
| 7. Garvin, 1993                     | ■                           |                  |                  |                           |
| 8. Watkins & Marsick, 1993          | ■                           | ■                | ■                | ■                         |
| 9. Jones & Hendry, 1994             | ■                           | ■                |                  |                           |
| 10. Marquardt & Reynolds, 1994      | ■                           | ■                | ■                | ■                         |
| 11. West, 1994                      | ■                           |                  | ■                |                           |
| 12. Pedler & Aspinwall, 1998        | ■                           |                  | ■                | ■                         |


Primary Focus      Minor Focus

Sumber: Örtenblad, Anders (2002). *A Typology of the Idea of Learning Organization*. *Management Learning*. Jun 33, 2; ABI/INFORM Global. P 222

Pertama, Pembelajaran organisatoris atau *Learning Organizational* (LO), dimana pembelajaran dilengkapi dengan sistem organisasi sebagai keseluruhan, daripada sekedar anggota individual sebagai bagian dari sistem, telah didefinisikan dalam beberapa cara (Marquardt & Reynolds, 1994:20). Banyak aspirasi organisasi

pembelajar menginterpretasikan ide dalam istilah kesempatan belajar individual. Meskipun ini langkah yang berguna, tidak ada sejumlah pengembangan individu saja yang akan menghasilkan kemampuan organisasi untuk mengubah dirinya secara keseluruhan. organisasi pembelajar bukan hanya sekadar *training* atau pelatihan dalam organisasi (Pedler & Aspinwall, 1998:45). Saran yang lebih lanjut berkaitan dengan bagaimana organisasi mempunyai perhatian pada sistematisasi pengetahuan ke dalam praktek-praktek, prosedur dan proses—atau dengan kata lain adalah rutinisasi pengetahuan (West, 1994:16). Setiap orang dalam organisasi bekerja dengan tugas yang terpisah, dan tentu saja mereka belajar darinya. Namun organisasi sebagai sebuah entitas tidak belajar sesuatu pun. Individu-individu telah belajar, tetapi pengetahuan tidak mengisi organisasi (Örtenblad 2002:217).

Kedua, Belajar di tempat kerja (*learning at work*) merupakan cara belajar yang diperoleh dari tempat kerja bukan dari kursus yang formal. Konsep *total quality management* (TQM) adalah faktor penting dalam memperluas pendekatan pada pelatihan dan belajarnya perusahaan. Hal tersebut berarti bahwa orang belajar ketika mereka mengerjakan pekerjaan mereka; dan pengalaman belajar ini kelihatan seperti isu pokok untuk memahami bagaimana perusahaan menjadi lebih siap menggunakan *on-the-job learning*, sebuah karakteristik yang dihargai di perusahaan Jepang (Jones & Hendry, 1992:2. dalam Örtenblad 2002:218). Belajar juga seharusnya menjadi sebuah keberlanjutan (*continuity*), strategi yang menggunakan proses, terpadu dengan dan dijalankan secara paralel dengan kerja (Marquardt & Reynolds 1944:66. dalam Örtenblad 2002:218). Apakah organisasi pembelajar? *Training* memainkan peran penting dalam organisasi pembelajar, tetapi *training* bukan hanya fitur yang

berbeda. Belajar lebih dekat menyatu dengan kegiatan bekerja sehari-hari, dan sebagai hasil, belajar mungkin tidak terpisah dari efektifitas individual atau praktek organisasi (Watkins & Marsick, 1993:7. dalam Örtenblad 2002:218).

Ketiga, Iklim Belajar (*learning Climate*) adalah kondisi ketika sebuah organisasi memberi fasilitas belajar pada individu-individunya. Kunci peran fasilitator dari direktur adalah menciptakan iklim, dimana belajar diberi rasa percaya, dihargai dan diberi aliran yang bebas dalam organisasi (Garratt, 1990:24. dalam Örtenblad 2002:218). Beberapa organisasi menciptakan kondisi yang lebih baik untuk jenis iklim belajar daripada yang lain. Mereka membuat belajar adalah sesuatu yang bernilai dalam hati perusahaan, mereka menemukan orang untuk berbicara satu sama lain, mereka secara sederhana mempunyai iklim belajar yang lebih baik (Pedler & Aspinwall, 1998:43. dalam Örtenblad 2002:218). organisasi pembelajar adalah perusahaan atau organisasi yang percaya bahwa pengembangan kompetensi adalah penting, sehingga mereka menciptakan kesempatan-kesempatan, cara berperilaku yang positif ke arah belajar (Örtenblad 2002:218).

Keempat, Struktur belajar (*learning structure*) adalah organisasi yang fleksibel atau luwes. Hasil dari organisasi datar yang meninggalkan hirarki dan birokrasi yang tidak perlu. Informasi mengalir dengan bebas dalam organisasi pembelajar di antara orang-orang, di seputar keterbatasan-keterbatasan yang ada dan melalui sistem proses data dan informasi (Watkins & Marsick, 1993:258). dalam (Örtenblad 2002:219). Berdasarkan pada permintaan *customer*, saya belajar apa yang perlu saya pelajari dan perlu mengelola organisasi pada hal-hal terkait. Dengan

demikian organisasi harus menjadi sangat fleksibel jika sebuah pasar menghilang, kita harus mengubahnya dengan cepat (Örtenblad 2002:219).

### **2.2.3 Kinerja Organisasional (*Organizational Performance*)**

Menurut Lewin dan Minton (1986) yang membuat pemetaan kriteria efektifitas organisasi yang dilihat dari 4 fungsi yakni, fungsi sumber daya manusia, fungsi adaptasi, fungsi integrasi dan fungsi pencapaian tujuan. Dari sisi fungsi sumber daya manusia maka efektifitas organisasi dilihat dari beberapa hal, yaitu keadilan, stabilitas dan inisiatif, *esprit de corps*, produktifitas yang diukur melalui kepuasan kerja karyawan, kepuasan melalui pemenuhan kebutuhan, kepuasan kerja karyawan, kohesifitas, loyalitas, keterbukaan, produktivitas melalui orang.

#### **2.2.3.1 Kepuasan Kerja Karyawan**

##### **1) Teori Motivasi dan Pemeliharaan dari Frederick Herzberg**

Teori motivasi dari Herzberg yang sering disebut sebagai teori dua faktor sebenarnya merupakan teori yang parallel dengan teori Hirarki Kebutuhan dari Abraham H. Maslow. Herzberg dalam teorinya membagi motivasi menjadi dua golongan: yaitu *motivational factors (satisfier)* sebagai faktor-faktor pemuas dan *maintenance factors (hygienic factors)* sebagai faktor pemeliharaan (Handoko 1995: 259).

##### **1). Faktor pemuas (*Motivational Factors*)**

Kebutuhan dalam *motivational factors* akan mendorong kearah ketidakpuasan bila tidak terpenuhi, tetapi bila terpenuhi akan menimbulkan motivasi kerja yang kuat, oleh karenanya seringpula disebut *motivators* atau *satisfiers*. *Motivational factors* ini biasanya berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, dimana imbalan

terjadi bersamaan dengan dilaksanakannya pekerjaan, maka disebut juga *job content*. Jadi *motivational factors* merupakan *intrinsic motivation*.

## 2). Faktor pemelihara (*Maintenance Factors*)

*Maintenance factors* disebut juga dengan *hygiene factors*. *Maintenance factors* biasanya berhubungan dengan faktor eksternal seperti kondisi kerja, gaji, status dan lainnya. Jadi tidak langsung berhubungan dengan isi pekerjaan dimana terjadi sesudah atau jauh dari pekerjaan. Oleh karena itu disebut dengan *job context*, yaitu faktor-faktor yang ada dalam lingkungan kerja. Kebutuhan dalam *maintenance factors* apabila tidak terpenuhi maka akan menimbulkan ketidakpuasan (*dissatisfier*), tetapi sebaliknya bila dipenuhi tidak dapat digunakan sebagai sumber kepuasan kerja. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2.4 Faktor-Faktor dan Pemeliharaan dalam Kerja

| Faktor-Faktor Pemuas   | Faktor-Faktor Pemeliharaan   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestasi</li> <li>• Penghargaan</li> <li>• Pekerjaan kreatif dan menantang</li> <li>• Tanggung jawab</li> <li>• Kemajuan dan peningkatan</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebijakan dan administratif perusahaan</li> <li>• Kualitas Pengendalian teknik</li> <li>• Kondisi kerja</li> <li>• Hubungan Kerja</li> <li>• Status Pekerjaan</li> <li>• Keamanan kerja</li> <li>• Kehidupan pribadi</li> <li>• Penggajian</li> </ul> |

Sumber: Handoko (1995: 260)

Caugemi dan Claypool (dalam As'ad, 1987: 115) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan diantaranya adalah; prestasi, penghargaan, kenaikan jabatan, serta pujian. Sedangkan faktor-faktor yang

menyebabkan timbulnya ketidakpuasan kerja, diantaranya adalah; kebijaksanaan perusahaan, supervisor, kondisi kerja, dan gaji. Faktor-faktor kepuasan dan ketidakpuasan kerja yang dikemukakan oleh Caugemi dan Claypool tersebut ternyata memiliki kesamaan dengan faktor-faktor pendorong kepuasan dan ketidakpuasan kerja yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg dengan teori motivasi-higienisnya. Sedangkan menurut Vroom faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja diantaranya adalah (Liliweri, 1997: 331):

1. Gaya supervisi atau kepemimpinan

Gaya supervisi atau kepemimpinan sangat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan, dimana hal tersebut didukung oleh pendapat dari Zander, yang menyatakan bahwa para pengawas yang selalu memperlihatkan minat terhadap bawahan, kemudian mendukung mereka untuk melaksanakan tugas-tugasnya maka dia telah memuaskan bawahan (Liliweri, 1997:332). Juga penelitian yang dilakukan oleh Fournet, Distefano, dan Pryer (Liliweri, 1997:332), yang menyatakan bahwa tingkat kebebasan yang diberikan kepada para karyawan tidak selamanya meningkatkan kepuasan kerja . Dari pendapat dua penelitian tersebut, mengimplikasikan bahwa memang gaya supervisi atau kepemimpinan sangat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan, meskipun untuk versi gaya supervisi atau kepemimpinan tersebut berbeda antara satu karyawan dengan karyawan yang lain, bisa saja karyawan menyukai gaya supervisi atau kepemimpinan yang ketat, longgar, transparan, tertutup, teratur, ataupun model yang tidak teratur.



## 2. Minat intrinsik karyawan terhadap pekerjaannya

Minat intrinsik yang terkandung dalam diri karyawan merupakan faktor yang cukup menentukan kepuasan kerja karyawan. Implikasinya bahwa seorang karyawan yang memiliki minat yang sesuai dengan apa yang menjadi pekerjaannya saat ini akan memiliki kecenderungan kepuasan kerja yang tinggi. Hal tersebut senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Faunce (Liliweri, 1997: 333), yang melakukan penelitian pada kelompok karyawan di dua pabrik mobil, penelitian yang dilakukan menghasilkan tersebut menyimpulkan pada pabrik mobil yang bersistem kerja otomatis, para pekerja yang berpendidikan tinggi kurang puas dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

## 3. Jumlah tantangan atau perubahan

Jumlah tantangan atau perubahan tentu saja juga berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja seorang karyawan dalam suatu instansi atau perusahaan, seperti halnya sifat dasar manusia yang cenderung menyukai adanya perubahan serta tantangan, begitu juga dengan karyawan dalam suatu perusahaan, apalagi jika diperusahaan yang bersangkutan terdapat spesifikasi pekerjaan yang cenderung repetitif yang akan meningkatkan faktor kebosanan kerja yang pada akhirnya adalah menurunnya tingkat kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan.

## 4. Keterpaduan kelompok kerja

Kohesivitas atau keterpaduan kelompok kerja dalam suatu perusahaan menentukan tingkat kepuasan kerja yang diterima oleh karyawan. Argumen yang paling dekat untuk menjelaskan hakikat kohesi kelompok, bahwa para anggota dalam sebuah organisasi harus memiliki dan merasa adanya jalinan hubungan

yang harmonis diantara mereka (Liliweri, 1997:334). Hal senada juga diungkapkan oleh Chodry dan Pal (Liliweri, 1997: 334), yang melakukan penelitian sejauh mana perbedaan penerapan teknik manajerial di dua pabrik tekstil orang Indian di Amerika Serikat, penemuan dalam penelitian ini adalah bahwa karyawan yang selalu merasa puas adalah karyawan yang mempunyai individu yang stabil dalam kelompok kerjanya, karyawan seperti itu cenderung menjaga kepuasan dan stabilitas kelompok. Dari penelitian tersebut berimplikasi bahwa para anggota yang berada dalam satu kelompok yang kohesif akan mempunyai daya tahan terhadap perubahan yang melanda pekerjaannya. Jadi semakin tinggi tingkat kohesivitas, maka para anggota dalam suatu kelompok akan memiliki ketahanan yang lebih terhadap adanya perubahan, baik yang datang dari dalam ataupun datang dari luar organisasi.

5. Beban kerja dan tekanan

Beban kerja dan tekanan dapat diartikan sebagai jumlah pekerjaan yang dialokasikan kepada seorang karyawan, semakin tinggi beban kerja yang diterima oleh seorang karyawan maka akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja seorang karyawan.

6. Martabat atau status pekerjaan yang dikaitkan dengan jenis status yang lain

Status dan martabat sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja seorang karyawan. Status dan martabat itu memiliki kontribusi bagi tingkat kepuasan kerja. Seperti hasil dari berbagai penelitian yang menyimpulkan bahwa;

Orang yang mempunyai kedudukan lebih tinggi, dan pekerjaan yang lebih baik (*White Colar*) cenderung dianggap lebih tinggi dan lebih baik *prestise*-nya dalam masyarakat. Akibatnya diapun secara pribadi

merasa lebih puas dan akan lebih sungguh-sungguh daripada orang yang kedudukannya lebih rendah (Liliweri, 1997:335-336).

Untuk itulah kenapa dalam suatu organisasi terdapat adanya pemberian gelar-gelar, seperti; manajer, *supervisor*, *foreman*, direktur, presiden direktur, komisaris, pini sepuh, dan lain sebagainya. Dimana hal tersebut salah satu maksudnya adalah agar dalam masyarakat memiliki prestise yang menggambarkan status sosial karyawan yang bersangkutan, dan juga dalam organisasi hal tersebut juga sebagai alat pemicu bagi peningkatan prestasi.

#### 7. Jenis tingkat imbalan kerja

Kompensasi atau *reward*/ imbalan kerja merupakan pemberian penghargaan, baik secara langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non-finansial yang adil dan layak kepada karyawan atas hasil kerja yang dilakukannya sebagai sumbangan untuk mencapai tujuan organisasi (Liliweri, 1997:337). Karena menyangkut aspek keadilan, maka kompensasi atau *reward*/ imbalan kerja tersebut sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja seorang karyawan dalam bekerja, dalam artian terdapat adanya kesesuaian antara *reward* yang diberikan oleh organisasi dengan kontribusi yang telah diberikan karyawan dalam bekerja, maka karyawan akan semakin puas dalam bekerja.

#### 8. Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.

Faktor yang juga ikut berperan dalam pencapaian kepuasan kerja seorang karyawan adalah berkaitan dengan tingkat partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan terhadap operasionalisasi serta pencapaian tujuan organisasi. Dalam artian bahwa semakin tinggi intensitas karyawan dalam

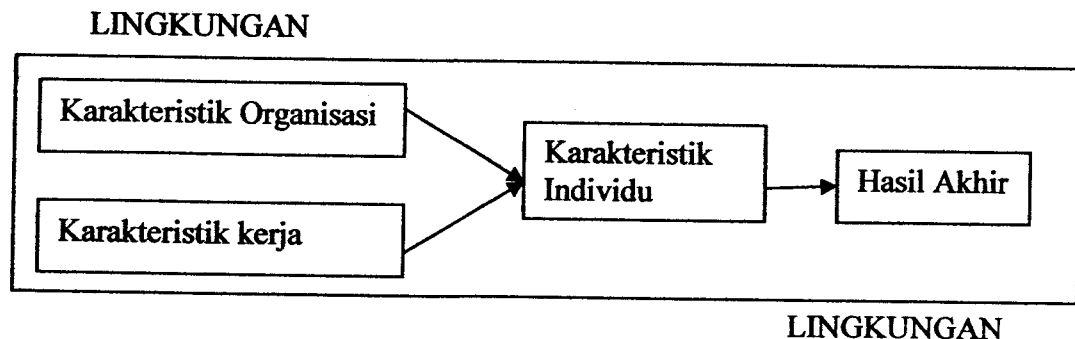
pembuatan berbagai kebijakan dalam organisasi, maka akan semakin tinggi juga tingkat kesadaran dalam pelaksanaan kebijakan tersebut. Hal tersebut tentu saja dipicu oleh sifat dasar manusia yang memiliki kecenderungan untuk lebih dianggap atau diperhatikan eksistensinya, terlebih di tempat kerja. Oleh karena itu partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan merupakan faktor penting dalam pencapaian kepuasan kerja karyawan.

### **2.2.3.2 Produktivitas Organisasi dalam Perspektif Karyawan**

Kopelman (Mulyono 1990:5) mengartikan produktivitas sebagai suatu konsepsi sistem, dimana proses produktivitas di dalam wujudnya diekspresikan sebagai rasio yang merefleksikan bagaimana memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang ada secara efisien untuk menghasilkan keluaran. Produktivitas adalah suatu pendekatan interdisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi penggunaan cara yang produktivitas untuk menggunakan sumber-sumber secara efisien, dan tetap menjaga adanya kualitas yang tinggi (Sinungan 1995:17).

Perubahan- perubahan pada lingkungan organisasi tidak akan pernah surut dan bahkan selalu muncul dalam berbagai keragaman. Proses adaptasi terhadap bentuk- bentuk perubahan itu dengan sendirinya tidak bisa dihindari dan malahan terus ditingkatkan. Proses adaptasi terhadap setiap perubahan di lingkungan organisasi bertujuan selain untuk menjamin kelangsungan hidup (*survival*) organisasi juga untuk mempertahankan dan meningkatkan produktivitas organisasi.

Ada empat variabel penentu produktivitas dalam organisasi yang akan diuraikan sebagai berikut:



Gambar 2.2 : Skema penerapan Produktivitas dalam organisasi  
 Sumber : Mulyono (1990:53)

Faktor kerja dan manusia tidak dapat dipisahkan dalam upaya untuk meningkatkan produktivitas dalam suatu organisasi. Kedua hal tersebut saling berkaitan erat, karena manusialah yang mengadakan perubahan-perubahan dan menghasilkan dinamika organisasi. Menurut Simanjuntak, produktivitas dibagi dalam tiga hal, yakni:

1. Sarana yang menyangkut kualitas dan kemampuan fisik karyawan
2. Sarana pendukung yang meliputi lingkungan kerja dan kesejahteraan karyawan
3. Supra sarana yang mengkoordinasikan dan mendayagunakan semua sumber daya dan fungsi manajemen yang ada dalam perusahaan.

Selain itu Simanjuntak menyebutkan faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja adalah: pendidikan dan latihan, gizi dan kesehatan, penghasilan dan jaminan sosial, kesempatan kerja, peningkatan kemampuan manajerial, kebijakan pemerintah.

#### 2.2.4. Faktor Demografi Responden

Sondang P. Siagian (2004: 81) mengemukakan bahwa seseorang manajer dapat menerapkan teori motivasi yang tepat dalam menggerakkan para bawahannya

merupakan hal yang teramat penting bagianya untuk mengenal para anak buahnya. Semakin mendalam semakin baik salah satunya adalah memahami karakteristik demografinya.

### 1. Jenis kelamin

Seorang karyawan biasanya lebih bekerja keras karena merekan sebagai kepala keluarga sedangkan karyawati biasanya dikaitkan dengan rasa tanggung jawab sebagai ibu rumah tangga sehingga mereka diharuskan mendahulukan pengurusan rumah tangga dari pada manajer karier. Dengan demikian sebaiknya jenis kelamin para pekerja mendapat perhatian secara wajar dan perlakuan terhadap mereka pun dapat disesuaikan sedemikian rupa sehingga mereka menjadi anggota organisasi yang bertanggung jawab.

### 2. Usia

Mengetahui usia bawahan adalah sangat penting karena usia mempunyai kaitan yang erat dengan berbagai segi kehidupan organisasional. Misalnya kaitan umur dengan tingkat kedewasaan seseorang, maksudnya adalah kedewasaan teknis dalam arti keterampilan melaksanakan tugas maupun kedewasaan psikologis.

### 3. Status kerja

Status kedudukan seseorang menuajikan tugas dan tanggung jawab yang diembannya, dengan adanya perbedaan tersebut nantinya akan terjadi saling dukung antara status yang satu dengan yang lainnya, sehingga target kerja yang telah ditetapkan dapat tercapai.

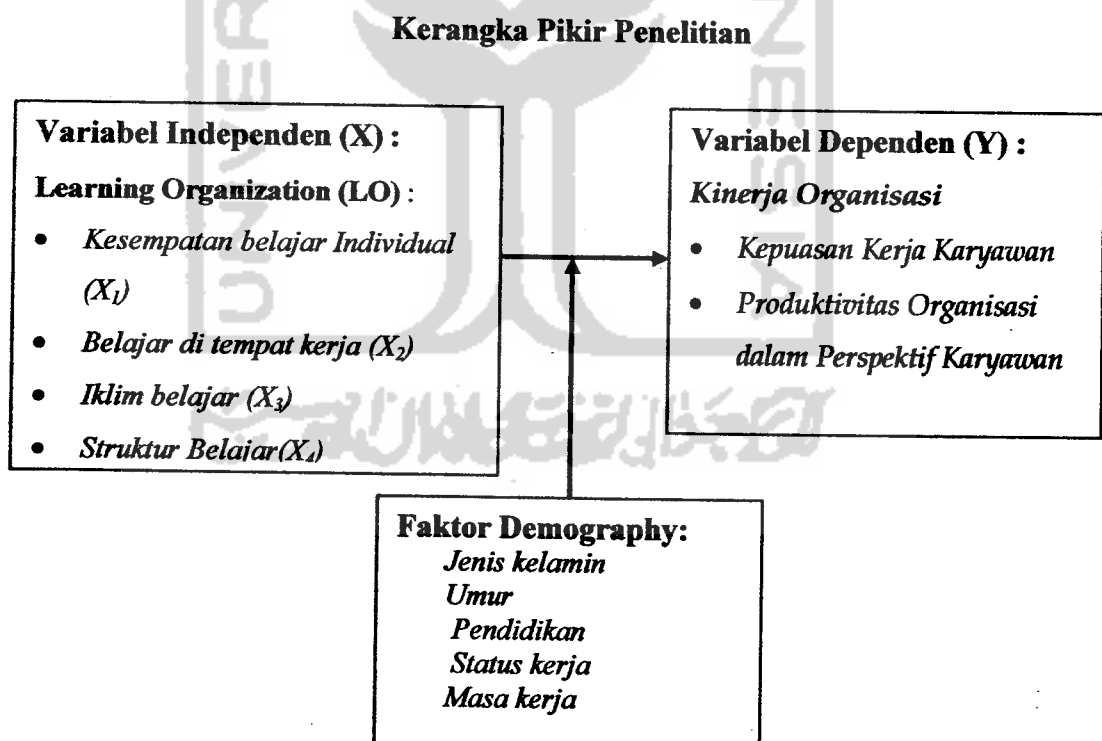
#### 4. Pendidikan

Tingkat pendidikan yang tidak sesuai dengan jenis pekerjaan yang dihadapi dapat menimbulkan ketidakpuasan dimana secara tidak langsung akan mempengaruhi prestasi kerja.

#### 5. Masa kerja

Masa kerja seseorang dalam organisasi itu dapat menjadi salah satu indikator tentang kecenderungan para pekerja dalam berbagai segi kehidupan organisasi.

### 2.3 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.3. Kerangka Pikir Penelitian  
Pengaruh Unsur-unsur Pembentuk *Learning Organization* Terhadap Kinerja  
Organisasi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

## 2.4 Hipotesis

1. Ada pengaruh yang signifikan dari Kesempatan belajar individual terhadap kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII.
2. Ada pengaruh yang signifikan dari Belajar di tempat kerja terhadap kinerja organisasi Fakultas Ekonomi UII.
3. Ada pengaruh yang signifikan dari Iklim Belajar terhadap kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII.
4. Ada pengaruh yang signifikan dari Struktur Belajar terhadap kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII.
5. Unsur Belajar di tempat kerja yang paling dominan mempengaruhi Kinerja organisasi di FE UII.
6. Ada pengaruh unsur-unsur pembentuk *learning organization* terhadap kinerja organisasi di FE UII secara bersama-sama.
7. Ada perbedaan kinerja organisasi berdasarkan karakteristik demografi (Jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan, dan masa kerja) karyawan FE UII.
8. Ada perbedaan dari *learning organization* dan kinerja organisasi pada Kepemimpinan Dekanat periode tahun 2002-2006 dengan Kepemimpinan Dekanat periode tahun 2006-2010



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Lokasi Penelitian

Fakultas Ekonomi UII Depok, Sleman, Yogyakarta 55383

Telp. 881546, 883087 Fax. 882589

Email : [fe@uii.ac.id](mailto:fe@uii.ac.id)

#### 3.2 Gambaran Umum FE UII

Universitas Islam Indonesia didirikan pada tanggal 27 Rajab 1364 H atau bertepatan dengan 8 Juli 1945 (40 hari sebelum Proklamasi Kemerdekaan Negara Republik Indonesia), dengan nama Sekolah Tinggi Islam (STI) di Jakarta. Pada tanggal 27 Rajab (4 Juni 1948) University Islam Indonesia atau universitas Islam Indonesia merupakan wajah baru STI dan telah resmi beroperasi sejak tiga tahun sebelumnya di Negara Republik Indonesia.

UII kini 62 tahun, terdapat lebih dari 32.000 mahasiswa dan didukung oleh 700 pegawai, baik pegawai edukatif maupun pegawai administratif dan UII memiliki 4 program jenjang D3, 21 program jenjang S1, 6 Program jenjang S2 dan 2 program jenjang S3. kampus UII terbagi atas lima lokasi.

Kampus Terpadu terletak di Jalan Kaliurang Km 14,5 Yogyakarta. Dilokasi ini terdapat 7 gedung fakultas. Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan Teknik terdiri atas 3 jurusan yaitu Teknik Sipil, Arsitektur, Teknik Lingkungan. Fakultas Teknologi Industri terdiri atas Teknik manajemen Industri, Teknik kimia, Teknik Informatika, Teknik Elektro, Teknik Mesin. Fakultas MIPA Terdiri atas Farmasi, Statistika,

Kimia. Fakultas Psikologi terdiri dari jurusan psikologi. Fakultas Kedokteran terdiri dari jurusan kedokteran. Fakultas Ilmu Sosial dan budaya terdiri dari Ilmu Komunikasi. Fakultas Ilmu Agama terdiri atas Jurusan Syari'ah, Tarbiyah dan Ekonomi Islam.

Kampus Condong Catur Depok, Sleman, Yogyakarta. Dilokasi ini terdapat kampus fakultas Ekonomi yang terdiri dari tiga jurusan yaitu Manajemen, Akuntansi, Ekonomi Pembangunan.

Kampus Tamansiswa, Jalan Tamansiswa No. 158 Yogyakarta. Dilokasi ini terdapat Fakultas Hukum dengan jurusan Hukum. Sama seperti Ekonomi, fakultas hukum juga Magister Ilmu Hukum dan Program Doktor Ilmu Ekonomi.

UII juga didukung berbagai sumber daya Universitas. Sumber daya tersebut adalah Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan, Biro Administrasi Keuangan, Biro Administrasi Umum, Biro Pengembangan Sumber Daya Manusia, Lembaga Konsultasi dan Bantuan Hukum, Lembaga Penelitian, Lembaga Pengabdian pada Masyarakat, Lembaga Pembinaan dan Pengembangan Agama Islam, Badan Kendali Mutu, Badan Pengelola Masjid, Pusat Bahasa, Pusat Sistem Informasi, Pusat Out Bound, Pusat Perpustakaan, PPBANSOSKES, Pusat HAM, Pusat Studi Islam, Alumni Career Center.

Di UII, Fakultas Ekonomi (FE) merupakan fakultas yang paling tua didirikan bersamaan dengan berdirinya UII. FE UII menyelenggarakan berbagai program studi mulai dari program Diploma III, Program profesi, Program strata 1, Program Strata 2 dan program strata 3. FE UII juga banyak meluncurkan produk inovasi unggulan dan menjadi pionir baik dilingkungan UII maupun dikalangan perguruan tinggi swasta di

Yogyakarta. Bahkan sering menjadi rujukan belajar bagi perguruan tinggi negeri maupun swasta kota-kota lain. Salah satunya adalah program Magister Manajemen FE UII yang merupakan program strata 2 yang awal di lingkungan perguruan tinggi swasta di Yogyakarta. Demikian halnya dengan program Doktor Ilmu Ekonomi, menjadi produk unggulan FE UII yang juga merupakan program pionir. Pembukaan Program Internasional di FE juga merupakan program unggulan sekaligus pionir diantara program internasional Perguruan tinggi, baik di Yogyakarta, maupun Indonesia.

Satu keunggulan FE UII adalah kompetensi lulusan. Kompetensi di bentuk melalui mata kuliah dengan pemberian muatan teknologi, muatan kesejarahan dan muatan globalisasi dan muatan keislaman. Keunggulan lain FE UII adalah adanya mata kuliah yang kandungannya sangat spesifik dan khas. Contoh, di jurusan manajemen ada empat konsentrasi studi yang lengkap; yakni Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Pemasaran, Manajemen Keuangan dan Manajemen Operasional. Pada konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia ditawarkan mata kuliah yang mengandung keahlian khusus yakni Manajemen Kompensasi, Manajemen Motivasi, sementara di Konsentrasi Pemasaran ada Pemasaran Jasa, dan Manajemen retail.

Berbagai jenis pelayanan ditawarkan Jurusan kepada mahasiswa. Seperti studi mandiri. Kesempatan belajar bagi dosen, untuk menempuh studi lanjut S2 dan S3 juga terbuka. Dalam kerangka manajemen organisasi, langkah-langkah ini menjadi masukan (*Input*) penting bagi optimalnya proses, yang menghasilkan

keluaran (*outcome*) jangka panjang bagi pihak-pihak yang terkait dengan organisasi (*stakeholder*) FE UII.

### **3.3 Identifikasi Variabel Penelitian**

Ada empat variabel X yang diteliti dalam penelitian ini, yaitu: *Old Organization Learning* ( $X_1$ ), *Leaning at Work* ( $X_2$ ), *Learning Climate* ( $X_3$ ) dan *Learning Structure* ( $X_4$ ) serta satu Variabel Dependen, yakni Kinerja Organisasi (Y)

#### **3.3.1 Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*)**

Adalah kumpulan individu dalam organisasi yang menyerap berbagai pengetahuan untuk kemajuan organisasi, serta organisasi yang secara terus menerus mengembangkan kemampuannya untuk menciptakan masa depan.

##### **3.3.1.1 Kesempatan Belajar Individual (*Old Organization Learning*)**

Kesempatan belajar individual adalah cara belajar yang dilakukan dengan menggunakan sistem yang sudah diatur oleh organisasi, yang meliputi studi lanjut, kursus, pelatihan dan lainnya yang sejenis, yang dilakukan secara formal.

#### **Parameter:**

1. Pemberian kesempatan studi lanjut :
  - Kesempatan studi lanjut di informasikan kepada semua pihak dalam organisasi
  - Kesempatan studi lanjut dapat di ikuti siapa saja dalam organisasi
  - Menambah pengetahuan
  - Memberikan pengalaman

2. Pemberian kesempatan mengikuti pelatihan di dalam organisasi
  - Di informasikan kepada semua pihak dalam Organisasi
  - Dapat di ikuti siapa saja dalam organisasi
  - Menambah pengetahuan
  - Memperbaiki penguasaan keterampilan pelaksanaan kerja
3. Pemberian kesempatan mengikuti pelatihan di luar organisasi
  - Di informasikan kepada semua pihak dalam Organisasi
  - Dapat di ikuti siapa saja dalam organisasi
  - Menambah pengetahuan
  - Memperbaiki penguasaan keterampilan pelaksanaan kerja
4. Pemberian kesempatan mengikuti pertemuan yang menambah pengetahuan (seminar/diskusi dsb)
  - Bertambahnya pengetahuan karyawan
  - Memberikan pengalaman baru dalam bekerja
  - Adanya kesempatan untuk berbagi pengetahuan dengan karyawan lain

#### **3.3.1.2 Belajar di Tempat Kerja (*Learning at Work*)**

Belajar di tempat kerja adalah merupakan cara belajar yang diperoleh dari tempat kerja, seperti pertemuan organisasi untuk mengembangkan staf, pertemuan organisasi untuk memecahkan masalah, *mentoring*, pemberian tugas khusus, pelatihan dalam organisasi baik diberikan oleh pelatih dari dalam maupun dari luar organisasi.

**Parameter:**

1. Adanya pemberian pengetahuan oleh atasan yang berhubungan dengan pekerjaan rutin :
  - Atasan memberikan arahan saat bekerja
  - Atasan memberikan bimbingan dalam pelaksanaan kerja rutin
  - Adanya pemahaman yang lebih dalam pelaksanaan kerja rutin
2. Tersedianya pertemuan untuk memecahkan masalah organisasi
  - Adanya pertemuan untuk memecahkan masalah organisasi secara rutin
  - Mendapatkan kesempatan untuk berpendapat
  - Adanya kesempatan untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan
3. Adanya pertemuan dengan atasan untuk memecahkan masalah pribadi dengan pimpinan
  - Memberikan kesempatan untuk menyelesaikan masalah pribadi dengan pimpinan
  - Adanya keterbukaan antara karyawan dengan pimpinan
  - Adanya sikap saling menghormati antara karyawan dengan pimpinan
4. Pemberian tanggung jawab individual untuk mengerjakan tugas perusahaan
  - Adanya kesempatan untuk terlibat sebagai anggota acara organisasi
  - Adanya kepercayaan organisasi terhadap individu karyawan
  - Adanya kesempatan untuk memberikan usulan dalam permasalahan organisasi

#### 5. Kesempatan promosi

- Kesempatan promosi diberikan kepada siapa saja dalam organisasi yang memenuhi syarat
- Kesempatan promosi diberikan secara adil kepada semua karyawan
- Meningkatkan prestasi

#### 6. Adanya rotasi

- Kesempatan rotasi diberikan kepada siapa saja dalam organisasi yang memenuhi syarat
- Kesempatan rotasi diberikan secara adil kepada semua karyawan
- Adanya kesempatan untuk meningkatkan prestasi

#### 3.3.1.3 Iklim Belajar (*learning Climate*)

Iklim belajar adalah fasilitas belajar yang diberikan oleh organisasi kepada anggota organisasi, maupun dukungan dari pimpinan yang diberikan kepada anggota organisasi berupa pemberian kepercayaan, penghargaan, keterbukaan komunikasi.

#### Parameter:

1. Adanya fasilitas belajar yang diberikan organisasi
  - Tersedianya komputer untuk mempermudah teknis pekerjaan
  - Tersedianya koran untuk menambah wawasan
  - Adanya kesempatan bertanya dengan atasan tentang pekerjaan
  - Adanya majalah
  - Adanya jurnal
  - Adanya dana buku

2. Adanya pemberian penghargaan yang diberikan oleh oleh pimpinan
  - Adanya bonus yang diberikan oleh pimpinan atas hasil kerja
  - Adanya pujian dari pimpinan berupa kata-kata
  - Adanya pengakuan hasil kerja oleh pimpinan
3. Adanya keterbukaan komunikasi antara karyawan dan pimpinan
  - Adanya kepercayaan terhadap pimpinan
  - Adanya kesempatan untuk mengutarakan ide kepada pimpinan
  - Adanya sikap terus terang antara atasan dengan karyawan
  - Tidak mempengaruhi hubungan kerja antara atasan dengan karyawan

#### 3.3.1.4 Struktur Belajar (*Learning Structure*)

Struktur belajar adalah fleksibilitas aturan, komunikasi lateral, kesempatan berbicara satu sama lain secara langsung dari berbagai bagian dalam organisasi.

##### **Parameter:**

1. Adanya kelenturan dalam penerapan aturan organisasi
  - Aturan organisasi dilaksanakan secara ideal
  - Peraturan diterapkan dengan luwes
  - Peraturan perusahaan di pahami oleh karyawan
2. Adanya kesempatan yang luas untuk berkomunikasi dengan rekan kerja
  - Adanya rasa kekeluargaan antar sesama karyawan
  - Mendapatkan suasana yang akrab dengan rekan kerja
  - Adanya sikap menghargai
  - Adanya bantuan dari sesama karyawan, ketika kesulitan dalam melakukan pekerjaan



3. Adanya kesempatan yang luas untuk berkomunikasi dengan rekan dari berbagai bagian dalam organisasi
  - Adanya rasa kekeluargaan antar sesama karyawan dari lain bagian
  - Mendapatkan suasana yang akrab dengan rekan kerja
  - Adanya sikap menghargai
  - Adanya sikap saling mendukung antar karyawan

### **3.3.2 Kinerja Organisasi**

#### **3.3.2.1 Kepuasan Kerja Karyawan**

Kepuasan kerja merupakan perasaan, persepsi atau cara pandang karyawan yang bersifat positif mengenai pekerjaannya. Kepuasan kerja ditentukan oleh banyak faktor, dan berbeda-beda untuk tiap-tiap individu. Seorang karyawan yang merasa apa yang diharapkannya dalam pekerjaannya sudah sesuai dengan apa yang diterimanya akan cenderung merasa puas terhadap pekerjaannya, atau sering dikenal dengan kepuasan kerja (*Job Satisfaction*). Semakin tinggi kepuasan kerja seorang karyawan maka semakin besar juga kemungkinan dia akan memiliki kinerja dan prestasi yang tinggi juga. Selain itu kepuasan kerja seseorang juga berkaitan dengan apa yang menjadi motivasi kerja individu tersebut, bila apa yang menjadi motivasi seorang karyawan tersebut telah terpenuhi. Adapun indikator dari adanya kepuasan kerja karyawan, diantaranya adalah:

#### **1. Gaya supervisi atau kepemimpinan**

Supervisi berkaitan dengan pola-pola pengarahan serta sistem pengawasan kerja yang dilakukan oleh supervisor (penyelia) atau atasan seorang karyawan, gaya supervisi sangat menentukan tingkat kepuasan kerja seorang karyawan.

- Pimpinan memberikan kesempatan untuk dapat mengembangkan karir.
- Pimpinan memberikan dukungan untuk dapat mengembangkan karir
- Menyukai adanya supervisi teratur dari atasan.
- Menyukai adanya supervisi yang terbuka.

2. Minat intrinsik karyawan terhadap pekerjaannya.

Minat intrinsik berkaitan dengan minat terdalam dari seorang individu, minat intrinsik ini tentu saja sangat erat hubungannya dengan motivasi kerja seorang karyawan. Minat intrinsik menunjukkan motivasi seseorang yang tercermin dalam perilakunya ditempat kerja.

- Selalu mendapatkan pengalaman dalam menjalankan pekerjaan.
- Menyukai pekerjaan, karena sesuai dengan latar belakang pendidikan.
- Bangga bisa bekerja pada posisi kerja serta organisasi yang sekarang.

3. Jumlah tantangan atau perubahan.

Tantangan dan perubahan menjadi salah satu sumber motivasi seorang karyawan, dimana tantangan dan perubahan dalam pekerjaan akan menjadi faktor utama yang dapat memotivatir seorang karyawan dalam bekerja, pada saat berbagai *financial reward* sudah merupakan hal yang memang sewajarnya diterima seorang karyawan dalam bekerja.

- Pekerjaan penuh dengan tantangan yang tak terduga sebelumnya.
- Perubahan yang dinamis dari lingkungan kerja dan kondisi kerja membuat selalu bersemangat.

#### 4. Keterpaduan kelompok kerja.

Kohesivitas atau keterpaduan juga dapat menjadi faktor yang mendorong terciptanya kepuasan kerja seorang karyawan. Dimana dari keterpaduan tersebut maka biasanya karyawan akan menjadi lebih bersemangat dalam bekerja, yang hasil akhirnya adalah kepuasan kerja.

- Teman sekantor membuat selalu bersemangat dalam bekerja.
- Teman sekantor sering membantu pada saat dibutuhkan.

#### 5. Beban kerja dan tekanan.

Beban kerja dan tekanan yang dihadapi oleh seorang karyawan tentu saja sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja seseorang. Beban kerja dan tekanan yang terlalu besar akan menurunkan kepuasan kerja begitu juga sebaliknya apabila beban kerja serta tekanan yang terlalu kecil kadangkala juga dapat menurunkan kepuasan kerja, untuk itulah beban kerja dan tekanan harus dikelola dengan sebaik mungkin.

- Puas dengan jumlah tugas dan pekerjaan sekarang.
- Tugas dan pekerjaan yang dibebankan perusahaan tidak terlalu berat dan tidak terlalu ringan.
- Cukup puas apabila dapat selalu menyelesaikan tugas yang dibebankan oleh perusahaan.

#### 6. Martabat atau status pekerjaan yang dikaitkan dengan jenis status yang lain.

Martabat atau status pekerjaan seseorang sangat erat hubungannya dengan jenis status-status yang lain diluar tempat kerja seseorang yang bersangkutan.

Dimana pekerjaan seseorang kadangkala akan dijadikan sebagai salah satu sumber status ditempat tinggal seseorang yang bersangkutan.

- Dengan posisi kerja sekarang ini, merasa terhormat dilingkungan tempat tinggal.
- Jenis pekerjaan ini membuat saya merasa memiliki status sosial yang tinggi.

7. Jenis tingkat imbalan kerja.

Jenis tingkat imbalan kerja yang diterima oleh karyawan suatu perusahaan, dimana jenis-jenis *reward* baik yang finansial ataupun non-finansial akan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja seorang karyawan.

- Puas dengan segala sistem *reward* yang telah diberikan perusahaan.
- Gaji yang diterima lebih tinggi dari pada diperusahaan lain pada posisi yang sama.

8. Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.

Seperti kita ketahui bersama, bahwa partisipasi merupakan salah satu cara agar segala sesuatu dapat diterima bersama-sama, demikian juga dalam pembuatan keputusan yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan perusahaan.

Dimana semakin patisipatif suatu keputusan yang diambil, maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan.

- Tanpa memandang status dan kedudukan karyawan, pimpinan selalu mengajak dalam proses pengambilan keputusan perusahaan.
- Merasa dihargai dalam bekerja, karena selalu dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan perusahaan.

### 3.3.2.2 Produktivitas Organisasi dalam Prespektif Karyawan

Parameter :

1. Kuantitas : hal yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas reguler yang telah menjadi tugas rutin
  - Jam Kerja Rutin
  - Jam kerja tambahan absensi
  - Tingkat kehadiran karyawan
  - Kedisiplinan karyawan
  - Kemampuan kerja cepat sesuai standar
  - Ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan
2. Kualitas : Hal yang berkaitan dengan bagaimana penguasaan keterampilan, kecepatan dalam bekerja, keterampilan dalam kerja.
  - Adanya kemampuan teknik
  - Keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan
  - Pengalaman kerja
  - Pengetahuan dalam menguasai pekerjaan
  - Pemahaman dalam pelaksanaan pekerjaan
  - Kemampuan dalam kerja
  - Tingkat kerapihan yang tinggi
  - Kehandalan karyawan

### **3.4 Klasifikasi Responden**

#### **3.4.1 Parameter dari Karakteristik Demografi Responden**

- 1. Jenis Kelamin**
  - a. Pria
  - b. Wanita
- 2. Usia**
  - a. Kurang dari 25 tahun
  - b. 25-30 tahun
  - c. 30-40 tahun
  - d. Diatas 40 tahun/lebih
- 3. Status Kerja**
  - a. Pegawai tetap
  - b. Pegawai kontrak
- 4. Pendidikan**
  - a. Sarjana (S1, S2, S3)
  - b. Diploma I, II dan III
  - c. SMU dan SMK
  - d. SLTP
  - e. SD
- 5. Masa Kerja**
  - a. Kurang dari 5 tahun
  - b. 5-10 tahun
  - c. 10-15 tahun
  - d. Lebih dari 15 tahun

### **3.5 Populasi dan Sampel**

#### **3.5.1 Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2005: 55). Selain itu pengertian populasi adalah suatu kesatuan individu atau subyek pada wilayah dan waktu serta dengan kualitas tertentu yang akan diamati atau diteliti (Supardi 2005). Dalam penelitian ini, populasinya adalah karyawan FE UII dan jumlah karyawan S1 FE-UII adalah 80 orang. Akan tetapi menurut keadaan sekarang telah berubah maka jumlah karyawan ditambah karyawan D3, International Program dan Pasca Sarjana. Jadi jumlah total keseluruhan Karyawan FE-UII menjadi 104 orang.

#### **3.5.2 Sensus Penelitian**

Yaitu metode dengan menyebarkan kuisisioner kepada seluruh karyawan FE-UII. Sampel adalah sebagian dari jumlah atau karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. (Sugiyono 2005:56). Dikarenakan dalam penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan di lokasi dan objek yang sama, maka jumlah data yang diaplikasikan pada penelitian ini adalah sebanyak 104 orang karyawan.

### **3.6 Sumber Data**

#### **1. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber pertama baik Individu / perorangan. Yang pertama yaitu, dari hasil pengisian kuisisioner oleh karyawan FE-UII dimana responden membaca daftar pertanyaan dan menjawab secara tertulis pertanyaan yang ada dengan menggunakan model sekala likert. Kedua, wawancara dengan *Key person* dari pegawai di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta.

#### **2. Data Sekunder**

Data sekunder diperoleh dari sumber-sumber yang dianggap perlu untuk melengkapi pembahasan. Data ini dapat berupa angka-angka atau informasi dan dokumentasi FE UII meliputi sejarah UII, lokasi, personalia, dan lain sebagainya yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

### **3.7 Instrumen Pengumpulan Data**

#### **3.7.1 Wawancara**

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang diperlukan dengan cara mengajukan pertanyaan secara lisan kepada objek penelitian. Pada wawancara ini digunakan bentuk pertanyaan-pertanyaan yang *structure-disguised* (J. Supranto, 2001:70), dimana pewawancara/peneliti menggunakan suatu daftar pertanyaan (*structured*) sebagai petunjuk sehingga tidak akan menanyakan yang bukan- bukan. Dalam hal ini tipe pertanyaan yang digunakan berupa jawaban terarah/*direct response* (J. Supranto, 2001 :82) dimana untuk jenis pertanyaan ini sudah sedikit diarahkan atau tidak terlalu luas.



Karyawan yang akan di wawancara menggunakan metode *key person*, yaitu metode dengan mewawancarai responden yang mewakili populasi baik yang sebelumnya pernah terlibat maupun yang belum dalam struktur organisasi FE UII serta pegawai edukatif yang belum pernah terlibat dalam struktur.

### 3.7.2 Pengisian Kuesioner

Kuisisioner yaitu metode pengumpulan data yang diperlukan dengan cara mengajukan daftar pertanyaan yang secara langsung diberikan kepada responden. Daftar pertanyaan pertanyaan tersebut meliputi variabel- variabel penelitian yang hendak diteliti. Responden sebagai bagian dari populasi yang terpilih sebagai sampel atau dapat juga diartikan sebagai orang yang memberikan jawaban dalam daftar pertanyaan. Untuk menyelesaikan masalah penelitian dan mempermudah analisis data, maka variabel- variabel yang digunakan harus diukur terlebih dahulu. Pengukuran disini dimaksudkan untuk mengubah data kualitatif menjadi data kuantitatif, karena data kuantitatif dapat dijadikan sebagai alat pembuktian melalui angka-angka untuk mendapatkan kesimpulan secara lebih kongrit dan dapat diperoleh gambaran terhadap suatu aktivitas dengan lebih pasti, dengan demikian akan dapat menghilangkan keraguan dalam pengambilan keputusan.

Pertanyaan dalam kuisisioner meliputi variabel yang sedang diteliti yakni variabel independen dan variabel dependen. Kueisioner disusun dengan sistematika sebagai berikut (terlampir, lampiran A) :

1. Bagian pertama, pertanyaan tentang identitas responden (jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan, masa kerja)

2. Bagian kedua, pertanyaan yang berhubungan dengan variabel independen dan dependen.

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala likert, dimana responden diberi 5 alternatif pilihan jawaban, untuk bobot nilai jawaban dari kuisioner variabel independen (X) adalah:

|                         |                |
|-------------------------|----------------|
| ⌘ Jawaban Tidak pernah  | Diberi nilai 1 |
| ⌘ Jawaban Jarang        | Diberi nilai 2 |
| ⌘ Jawaban Kadang-kadang | Diberi nilai 3 |
| ⌘ Jawaban Sering        | Diberi nilai 4 |
| ⌘ Jawaban Selalu        | Diberi nilai 5 |

Jawaban untuk variabel dependen (Y) :

|                                     |                |
|-------------------------------------|----------------|
| ⌘ Jawaban SS (Sangat Setuju)        | Diberi nilai 5 |
| ⌘ Jawaban S (Setuju)                | Diberi nilai 4 |
| ⌘ Jawaban R (Ragu- ragu)            | Diberi nilai 3 |
| ⌘ Jawaban TS (Tidak Setuju)         | Diberi nilai 2 |
| ⌘ Jawaban STS (Sangat Tidak Setuju) | Diberi nilai 1 |

### 3.8 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Untuk menguji apakah daftar angket yang dibuat berdasarkan indikator-indikator yang ada dalam tiap variabel penelitian, baik itu untuk variabel bebas ataupun untuk variabel terikatnya, sahih (valid) dan andal (reliabel) bila digunakan sebagai alat/instrumen pengumpul data penelitian,

maka akan digunakan dua alat uji, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Atau dapat dikatakan bahwa dua alat uji instrumen penelitian tersebut ditujukan untuk mengetahui apakah daftar pertanyaan dan pernyataan yang dibuat memang benar-benar dapat mewakili indikator-indikator yang ada pada setiap variabel penelitian, dan alat uji yang digunakan adalah :

### 3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas instrumen digunakan untuk menilai kesahihan setiap item yang digunakan dalam penelitian. Sehingga hasil akhir yang didapat dari uji validitas instrumen adalah item-item yang mempunyai nilai korelatif yang ditetapkan.

Tinggi rendahnya validitas alat ukur menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan tehnik analisis butir yaitu dengan mengkorelasikan skor butir X terhadap skor total instrument Y dengan menggunakan rumus *product moment* dari *pearson* dengan perhitungan melalui koefisien penentuan (*Coefficient of Determination*) yang diberi notasi  $r^2$ . Dengan menetapkan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) sebesar 5%, maka suatu butir pertanyaan dapat dikatakan valid jika tingkat sigfikansinya  $< 0,05$

Rumus uji validitas instrumen korelasi *product moment* (Umar, 2004:195):

$$r_{xy} = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{N \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Dimana :

$r_{xy}$  = koefisien korelasi sederhana antara skor  $x$  dengan skor  $y$

$N$  = jumlah subyek

$x$  = skor tiap item

$y$  = skor total

Dikarenakan dalam penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka validitas atau kesahihan setiap item yang digunakan dalam penelitian ini telah teruji. Dan dinyatakan valid, sehingga penulis tidak perlu menguji validitas instrument penelitian kembali. Hal ini berdasarkan hasil uji validitasnya.

### 3.8.1.1 Hasil Uji Validitas

Untuk mendapatkan kualitas hasil penelitian yang bermutu dan baik, sudah semestinya jika rangkaian penelitian yang dilakukan harus baik juga. Perencanaan yang matang dan mutlak dilakukan, lalu alat-alat yang digunakan juga harus dalam kondisi baik. Oleh karena itulah seringkali sebelum penelitian dilakukan pengujian terhadap alat-alat yang digunakan dalam penelitian, supaya data-data yang diperoleh valid dan reliabel. Jumlah untuk uji validitas dan reliabilitas adalah 30 Orang. adapaun jumlah pertanyaan.

Tabel 3.1  
Distribusi pernyataan berdasarkan variabel

| N<br>O | Variabel                         | Jumlah |
|--------|----------------------------------|--------|
| 1      | Kesempatan Belajar Individu (X1) | 15     |
| 2      | Belajar di Tempat Kerja (X2)     | 18     |
| 3      | Iklm Belajar (X3)                | 14     |
| 4      | Struktur belajar (X4)            | 11     |

Lanjutan Tabel 3.1

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| 5           | Kepuasan Kerja Karyawan (Y1)                            | 20 |
| 6           | Produktivitas Organisasi dalam perspektif karyawan (Y2) | 14 |
| Total butir |   | 92 |

Sumber : Data primer diolah (Lampiran A,hal 216-222)

Uji validitas penelitian ini di hitung setiap item atau variabel yang terdiri dari variabel kesempatan belajar individu, belajar di tempat kerja, iklim belajar, struktur belajar, dan variabel kinerja organisasi yang terdiri dari kepuasan kerja karyawan dan produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan.

Data yang diambil dari 30 responden itu selanjutnya diolah dengan menggunakan program spss 12.00. perhitungan validitas instrumen didasarkan pada perbandingan antara  $r_{hit}$  dan  $r_{tabel}$  dimana  $r_{tabel} = 0,381$  ( $df = \text{jumlah kasus} - 5 = 30 - 5 = 25$  pada  $\alpha = 0,05$ ). Bila  $r_{hit}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  ( $r_{hit} < r_{tabel}$ ) maka pertanyaan dianggap valid atau sah. Begitu juga sebaliknya, Bila  $r_{hit}$  lebih kecil dari  $r_{tabel}$  ( $r_{hit} > r_{tabel}$ ) maka pertanyaan dianggap gugur.

Perhitungan lebih lanjut dari setiap variabel kesempatan belajar individu:

Tabel 3.2 validitas pernyataan  $X_1$  (kesempatan belajar individu)

| Pernyataan        | $r_{hit}$ | $r_{tabel}$ | keterangan |
|-------------------|-----------|-------------|------------|
| X <sub>1.1</sub>  | .584      | 0,381       | Valid      |
| X <sub>1.2</sub>  | .607      | 0,381       | Valid      |
| X <sub>1.3</sub>  | .803      | 0,381       | Valid      |
| X <sub>1.4</sub>  | .791      | 0,381       | Valid      |
| X <sub>1.5</sub>  | .760      | 0,381       | Valid      |
| X <sub>1.6</sub>  | .520      | 0,381       | Valid      |
| X <sub>1.7</sub>  | .840      | 0,381       | Valid      |
| X <sub>1.8</sub>  | .807      | 0,381       | Valid      |
| X <sub>1.9</sub>  | .473      | 0,381       | Valid      |
| X <sub>1.10</sub> | .431      | 0,381       | Valid      |
| X <sub>1.11</sub> | .897      | 0,381       | Valid      |
| X <sub>1.12</sub> | .721      | 0,381       | Valid      |
| X <sub>1.13</sub> | .825      | 0,381       | Valid      |
| X <sub>1.14</sub> | .817      | 0,381       | Valid      |

Lanjutan tabel 3.2

|                   |      |       |       |
|-------------------|------|-------|-------|
| X <sub>1.15</sub> | .772 | 0,381 | Valid |
|-------------------|------|-------|-------|

Sumber : Data primer diolah ( Lampiran B, hal 223)

Dari data diatas, terdapat 1 sampai 11 pernyataan pada lembar kuisisioner.

Pernyataan variabel kesempatan belajar individual semuanya valid terbukti dengan ( $r_{hit} < r_{tabel}$ ).

( $r_{hit} < r_{tabel}$ ).

Tabel 3.3 validitas pernyataan X<sub>2</sub> belajar di tempat kerja

| Pernyataan        | r <sub>hit</sub> | r <sub>tabel</sub> | Keterangan |
|-------------------|------------------|--------------------|------------|
| X <sub>2.1</sub>  | .721             | 0,381              | Valid      |
| X <sub>2.2</sub>  | .905             | 0,381              | Valid      |
| X <sub>2.3</sub>  | .648             | 0,381              | Valid      |
| X <sub>2.4</sub>  | .672             | 0,381              | Valid      |
| X <sub>2.5</sub>  | .580             | 0,381              | Valid      |
| X <sub>2.6</sub>  | .764             | 0,381              | Valid      |
| X <sub>2.7</sub>  | .675             | 0,381              | Valid      |
| X <sub>2.8</sub>  | .727             | 0,381              | Valid      |
| X <sub>2.9</sub>  | .398             | 0,381              | Valid      |
| X <sub>2.10</sub> | .391             | 0,381              | Valid      |
| X <sub>2.11</sub> | .449             | 0,381              | Valid      |
| X <sub>2.12</sub> | .451             | 0,381              | Valid      |
| X <sub>2.13</sub> | .631             | 0,381              | Valid      |
| X <sub>2.14</sub> | .717             | 0,381              | Valid      |
| X <sub>2.15</sub> | .736             | 0,381              | Valid      |
| X <sub>2.16</sub> | .604             | 0,381              | Valid      |
| X <sub>2.17</sub> | .817             | 0,381              | Valid      |
| X <sub>2.18</sub> | .671             | 0,381              | Valid      |

Sumber : Data primer (Lampiran B, hal 224)

Dari tabel diatas dapat diketahui hasil perhitungan validitas pernyataan belajar di tempat kerja bahwa pernyataan 1 sampai 20 pada lembar kuisisioner valid, terbukti dengan ( $r_{hit} < r_{tabel}$ ).

Tabel 3.4 Validitas pernyataan  $X_3$  (Iklim Belajar)

| Pernyataan | $r_{hit}$ | $r_{tabel}$ | keterangan |
|------------|-----------|-------------|------------|
| $X_{3.1}$  | .417      | 0,381       | Valid      |
| $X_{3.2}$  | .420      | 0,381       | Valid      |
| $X_{3.3}$  | .448      | 0,381       | Valid      |
| $X_{3.4}$  | .418      | 0,381       | Valid      |
| $X_{3.5}$  | .554      | 0,381       | Valid      |
| $X_{3.6}$  | .539      | 0,381       | Valid      |
| $X_{3.7}$  | .472      | 0,381       | Valid      |
| $X_{3.8}$  | .585      | 0,381       | Valid      |
| $X_{3.9}$  | .670      | 0,381       | Valid      |
| $X_{3.10}$ | .474      | 0,381       | Valid      |
| $X_{3.11}$ | .645      | 0,381       | Valid      |
| $X_{3.12}$ | .390      | 0,381       | Valid      |
| $X_{3.13}$ | .539      | 0,381       | Valid      |
| $X_{3.14}$ | .470      | 0,381       | Valid      |

Sumber: Data primer diolah (Lampiran B, hal 225)

Dari tabel diatas dapat di ketahui bahwa dari 1 sampai 14 pernyataan variabel Iklim Belajar adalah Valid terbukti dengan ( $r_{hit} < r_{tabel}$ ).

Tabel 3.5 validitas pernyataan  $X_4$  (Struktur Belajar)

| Pertanyaan | $r_{hit}$ | $r_{tabel}$ | Keterangan |
|------------|-----------|-------------|------------|
| $X_{4.1}$  | .634      | 0,381       | Valid      |
| $X_{4.2}$  | .430      | 0,381       | Valid      |
| $X_{4.3}$  | .688      | 0,381       | Valid      |
| $X_{4.4}$  | .630      | 0,381       | Valid      |
| $X_{4.5}$  | .475      | 0,381       | Valid      |
| $X_{4.6}$  | .526      | 0,381       | Valid      |
| $X_{4.7}$  | .693      | 0,381       | Valid      |
| $X_{4.8}$  | .572      | 0,381       | Valid      |
| $X_{4.9}$  | .484      | 0,381       | Valid      |
| $X_{4.10}$ | .648      | 0,381       | Valid      |
| $X_{4.11}$ | .691      | 0,381       | Valid      |

Sumber : Data primer diolah (Lampiran B, hal 226)

Dari tabel diatas dapat di ketahui bahwa dari 1 sampai 11 pernyataan Variabel struktur belajar adalah Valid terbukti dengan ( $r_{hit} < r_{tabel}$ ).

Tabel 3.6 Validitas pernyataan  $Y_1$  (Kepuasan Kerja Karyawan)

| Pertanyaan | $R_{hit}$ | $r_{tabel}$ | Keterangan |
|------------|-----------|-------------|------------|
| $Y_{1.1}$  | .487      | 0,381       | Valid      |
| $Y_{1.2}$  | .383      | 0,381       | Valid      |
| $Y_{1.3}$  | .455      | 0,381       | Valid      |
| $Y_{1.4}$  | .385      | 0,381       | Valid      |
| $Y_{1.5}$  | .557      | 0,381       | Valid      |
| $Y_{1.6}$  | .451      | 0,381       | Valid      |
| $Y_{1.7}$  | .571      | 0,381       | Valid      |
| $Y_{1.8}$  | .427      | 0,381       | Valid      |
| $Y_{1.9}$  | .396      | 0,381       | Valid      |
| $Y_{1.10}$ | .598      | 0,381       | Valid      |
| $Y_{1.11}$ | .666      | 0,381       | Valid      |
| $Y_{1.12}$ | .438      | 0,381       | Valid      |
| $Y_{1.13}$ | .360      | 0,381       | Valid      |
| $Y_{1.14}$ | .474      | 0,381       | Valid      |
| $Y_{1.15}$ | .532      | 0,381       | Valid      |
| $Y_{1.16}$ | .436      | 0,381       | Valid      |
| $Y_{1.17}$ | .472      | 0,381       | Valid      |
| $Y_{1.18}$ | .400      | 0,381       | Valid      |
| $Y_{1.19}$ | .642      | 0,381       | Valid      |
| $Y_{1.20}$ | .521      | 0,381       | Valid      |

Sumber: Data primer diolah (Lampiran B, hal 227)

Dari tabel diatas dapat di ketahui bahwa dari 1 sampai 20 pernyataan Variabel Kepuasan kerja karyawan adalah Valid terbukti dengan ( $r_{hit} < r_{tabel}$ ).

Tabel 3.7 Validitas Pernyataan  $Y_2$   
(Produktivitas Organisasi Dalam Perspektif Karyawan)

| Pertanyaan | $r_{hit}$ | $r_{tabel}$ | Keterangan |
|------------|-----------|-------------|------------|
| $Y_{2.1}$  | .520      | 0,381       | Valid      |
| $Y_{2.2}$  | .642      | 0,381       | Valid      |
| $Y_{2.3}$  | .437      | 0,381       | Valid      |
| $Y_{2.4}$  | .472      | 0,381       | Valid      |
| $Y_{2.5}$  | .458      | 0,381       | Valid      |
| $Y_{2.6}$  | .396      | 0,381       | Valid      |
| $Y_{2.7}$  | .683      | 0,381       | Valid      |
| $Y_{2.8}$  | .395      | 0,381       | Valid      |
| $Y_{2.9}$  | .536      | 0,381       | Valid      |



Lanjutan tabel 3.7

|                   |      |       |       |
|-------------------|------|-------|-------|
| Y <sub>2.10</sub> | .466 | 0,381 | Valid |
| Y <sub>2.11</sub> | .420 | 0,381 | Valid |
| Y <sub>2.12</sub> | .533 | 0,381 | Valid |
| Y <sub>2.13</sub> | .652 | 0,381 | Valid |
| Y <sub>2.14</sub> | .652 | 0,381 | Valid |

Sumber: Data primer diolah (Lampiran B, hal 228)

Dari tabel diatas dapat di ketahui bahwa dari 1 sampai 14 pernyataan Variabel Kepuasan kerja karyawan adalah Valid terbukti dengan ( $r_{hit} < r_{tabel}$ ).

Setelah melalui perhitungan validitas dengan program spss 12.0 didapatkan hasil bahwa total 92 pernyataan dari variabel independen dan dependen adalah valid dan kemudian pernyataan dalam kuisisioner bisa di ujikan pada sampel yang akan diteliti berikutnya.

### 3.8.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan suatu alat ukur kesetabilan hasil akhir. Sehingga bilamana alat ukur yang sama digunakan untuk menguji instrumen yang sama akan menghasilkan data yang dapat dipercaya atau reliabel. Untuk mengukur reliabilitas instrumen dalam penelitian ini digunakan rumus: formulasi koefisien alpha *Cronbach* (Sugiyono 2005: 282)

$$r_i = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_r^2} \right\}$$

Keterangan :

$r_i$  : Alfa Cronbach

$k$  : Mean kuadrat antara subyek

$\sum s_i^2$  : Mean Kuadrat kesalahan

$s_i^2$  : Varians total

Dengan dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- a. Jika koefisien alpha *Cronbach* positif  $\geq 0,6$  maka faktor tersebut reliabel
- b. Jika koefisien alpha *Cronbach* negatif  $\leq 0,6$  maka faktor tersebut tidak reliabel

Dikarenakan dalam penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka reabilitas atau reliabel setiap item yang digunakan dalam penelitian ini telah teruji. Dan dinyatakan reliabel, Akan tetapi penulis perlu menguji Reliabilitas instrument penelitian kembali.

### 3.8.2.1 Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 3.8 hasil pengujian reliabilitas

| No | Variabel   | Nilai Cronbach's alfa | Sig   | Keterangan |
|----|--|-----------------------|-------|------------|
| 1  | Kesempatan belajar individu                        | 0,944                 | > 0.6 | Reliabel   |
| 2  | Belajar di tempat kerja                            | 0,930                 | > 0.6 | Reliabel   |
| 3  | Iklim Belajar                                      | 0,706                 | > 0.6 | Reliabel   |
| 4  | Struktur belajar                                   | 0,888                 | > 0.6 | Reliabel   |
| 5  | Kepuasan kerja karyawan                            | 0,840                 | > 0.6 | Reliabel   |
| 6  | produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan | 0,855                 | > 0.6 | Reliabel   |

Sumber: Data primer diolah (Lampiran B, hal 223-228)

Dari tabel diatas di ketahui bahwa ke enam variabel dinyatakan reliabel sehingga dapat di gunakan dalam penelitian selanjutnya.

## 3.9 Metode Analisis Data

### 3.9.1 Analisis Kualitatif

Dari hasil wawancara mendalam dengan berbagai pihak yang mewakili kepentingan penelitian dan data-data sekunder kemudian dianalisis untuk melihat

aturan-aturan yang tersurat, maupun pengalaman para pengambil kebijakan di lingkungan FE UII, serta persepsi yang disampaikan para pegawai edukatif maupun para pegawai administratif kemudian dideskripsikan dan dianalisis untuk dicari benang merahnya.

Hal tersebut dilakukan untuk mencari Pengaruh Unsur-unsur Pembentuk *Learning Organization* Terhadap Kinerja Organisasi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

### 3.9.2 Analisis Kuantitatif

#### 3.9.2.1 Regresi Linear Berganda

Model analisis regresi berganda ini dipilih untuk mengetahui bagaimana keadaan (naik/turunnya) variabel Kinerja Organisasi, bila 2 variabel organisasi pembelajar atau lebih sebagai prediktor dimanipulasi (dinaik/turunkan), atau untuk mengetahui besarnya pengaruh dominan dari variabel organisasi pembelajar terhadap Kinerja Organisasi di FE UII

Formula dari model regresi linier berganda yang digunakan adalah sebagai berikut: (Sugiyono 2005 :251)

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_nX_n$$

Di mana :

$Y$  = Kinerja Organisasi

$a$  = Nilai  $Y$ , jika  $X_1 = X_2 = X_3 = X_4 = 0$

$b_1$  = Koefisien Regresi, yang menunjukkan peningkatan ataupun penurunan variabel dependen ( $Y$ ) yang didasarkan pada variabel  $X_1$  (independen).

- $b_2$  = Koefisien Regresi, yang menunjukkan peningkatan ataupun penurunan variabel dependen ( $Y$ ) yang didasarkan pada variabel  $X_2$  (independen)
- $b_3$  = Koefisien Regresi, yang menunjukkan peningkatan ataupun penurunan variabel dependen ( $Y$ ) yang didasarkan pada variabel  $X_3$  (independen).
- $b_4$  = Koefisien Regresi, yang menunjukkan peningkatan ataupun penurunan variabel dependen ( $Y$ ) yang didasarkan pada variabel  $X_4$  (independen).
- $X_1$  = Sebagai nilai variabel Kesempatan Belajar Individual
- $X_2$  = Sebagai nilai variabel Belajar di tempat kerja
- $X_3$  = Sebagai nilai variabel Iklim Belajar
- $X_4$  = Sebagai nilai variabel Struktur Belajar

### 3.9.2.2 Analisis Varians Satu Jalan (ANOVA)

Analisis ini dimaksudkan untuk menguji apakah ada perbedaan Unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar dan kinerja Organisasi FE UII berdasarkan karakteristik demografinya.

Langkah-langkah dalam uji hipotesis Anova adalah sebagai berikut:

a. Menentukan formula hipotesis

$H_0 \rightarrow b_1 = b_2 = 0 \rightarrow$  Berarti tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen ( $X_n$ ) secara bersama-sama terhadap variabel dependen ( $Y$ ).

$H_a \rightarrow b_1 \neq b_2 \neq 0 \rightarrow$  Berarti terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel independen ( $X_n$ ) secara bersama-sama atau minimal satu variabel independen terhadap variabel dependen ( $Y$ )

b. Menentukan *level of significant*. Dengan  $\alpha = 5\%$ .

c. Tingkat pengujian:

Ho ditolak apabila nilai sig  $< 0.05$

Ho diterima apabila nilai sig  $> 0.05$

Sumber : (Sugiyono 2005:165)

### 3.9.2.3 Uji Hipotesis

#### 1) Uji F (Serentak)

Uji hipotesis F-test bertujuan untuk mengetahui bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen. (Nugroho , 2005 :53)

Langkah-langkah dalam uji hipotesis serentak adalah sebagai berikut:

a. Menentukan formula hipotesis

$H_o \rightarrow b_1 = b_2 = 0 \rightarrow$  Berarti tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen ( $X_n$ ) secara bersama-sama terhadap variabel dependen ( $Y$ ).

$H_a \rightarrow b_1 \neq b_2 \neq 0 \rightarrow$  Berarti terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel independen ( $X_n$ ) secara bersama-sama atau minimal satu variabel independen terhadap variabel dependen ( $Y$ )

b. Menentukan *level of significant*. Dengan  $\alpha = 5\%$ .

c. Tingkat pengujian:

Ho ditolak apabila nilai sig  $< 0.05$

Ho diterima apabila nilai sig  $> 0.05$

Sumber: Sugiyono (2005;165)

## 2) Uji $t$ (Parsial)

$t$ -test bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual (parsial) terhadap variabel dependen. (Nugroho, 2005: 54)

Langkah-langkah dalam uji hipotesis parsial adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan formula hipotesis

$H_0 \rightarrow b_1 = b_2 = 0 \rightarrow$  Berarti tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen ( $X_n$ ) secara bersama-sama terhadap variabel dependen ( $Y$ ).

$H_a \rightarrow b_1 \neq b_2 \neq 0 \rightarrow$  Berarti terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel independen ( $X_n$ ) secara bersama-sama atau minimal satu variabel independen terhadap variabel dependen ( $Y$ )

- b. Menentukan *level of significant*. Dengan  $\alpha = 5\%$ .

- c. Tingkat pengujian:

$H_0$  ditolak apabila nilai sig < 0.05

$H_0$  diterima apabila nilai sig > 0.05

Sumber : (Sugiyono 2005:165)

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Bab IV ini akan memaparkan tentang analisis data mengenai pengaruh unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar terhadap kinerja organisasi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Setelah dilakukan penelitian terhadap 104 karyawan yang dijadikan responden, maka diperoleh data yang diperlukan guna menguji hipotesis penelitian. Data primer yang diperoleh dari responden melalui angket dan akan dianalisis kuantitatif dengan statistik. Alat analisis statistik yang digunakan adalah regresi linear berganda dan Anova. Sedangkan untuk uji hipotesis menggunakan uji F (serentak) dan uji  $t$  (parisal). Daftar pertanyaan (angket) yang diberikan pada responden dalam penelitian ini terdiri dari 3 bagian pokok, yang meliputi:

1. Daftar identitas responden, yang meliputi jenis kelamin, umur, status kerja, pendidikan, dan masa kerja.
2. Bagian pertama berisi daftar pertanyaan yang terinci menurut variabel unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar meliputi Kesempatan Belajar Individu dengan item pertanyaan sebanyak 15, Belajar di Tempat Kerja dengan item pertanyaan sebanyak 18, Iklim Belajar dengan item pertanyaan sebanyak 14, Struktur belajar dengan item pertanyaan sebanyak 11.

3. Bagian kedua berisi daftar pertanyaan Kinerja Organisasi yang terinci menurut variabel kepuasan kerja karyawan dengan item pertanyaan sebanyak 20 dan produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan dengan item pertanyaan 14.

Berdasarkan hasil penelitian ini, terkumpul 104 angket yang telah diisi oleh responden, yang selanjutnya dijadikan data penelitian.

#### **4.1 Analisis dan Pembahasan S1-FE UII**

##### **4.1.1 Analisis Kualitatif**

Dari hasil wawancara mendalam dengan berbagai pihak yang mewakili kepentingan penelitian dan data-data sekunder kemudian dianalisis untuk melihat aturan-aturan yang tersurat, maupun pengalaman para pengambil kebijakan di lingkungan FE UII, serta persepsi yang disampaikan para pegawai edukatif maupun para pegawai administratif kemudian dideskripsikan dan dianalisis untuk dicari benang merahnya.

Hal tersebut dilakukan untuk mencari Pengaruh Unsur-unsur Pembentuk *Learning Organization* Terhadap Kinerja Organisasi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

##### **4.1.1.1 Wawancara Pembentuk Organisasi Pembelajar dan Kinerja Organisasi Karyawan**

Wawancara dilakukan pada tanggal 3 juni 2007 dan 4 juni 2007 di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Wawancara dilakukan dengan memilih responden dengan kriteria responden adalah seseorang yang memiliki posisi (*key*



*person*) dalam organisasi yang diambil secara acak. Selain itu, sampel ditentukan berdasarkan sifat kemudahannya yaitu dengan mengambil sampel dari populasi yang mudah ditemui pada momentum yang sekiranya dapat mewakili populasi.

Peneliti tidak mengambil per bagian variabel independen dalam melakukan penelitian dan memberikan pertanyaan seputar pengaruh unsur Learning Organization secara makro terhadap kinerja FE UII

- **Variabel Independen : *Learning Organization* (X)**

Responden 1

“Mengenai Learning Organization, kesempatan belajar individu yang diberikan ke karyawan disampaikan secara jelas dan terbuka. Dari pihak fakultas juga sangat mendukung hal tersebut. Kemudian menurut saya ya mas.. atasan juga kadang-kadang memberikan penjelasan mengenai pekerjaan kepada bawahannya, klo mnegenai kesempatan promosi saya rasa sesuai kebutuhan dan ditentukan oleh fakultas secara adil... wah banyak ya mas pertanyaannya.. kalau mengenai hubungan dengan karyawan saya rasa cukup baik komunikasi diantara kami dan semua fasilitas kampus mendukung pekerjaan kami..dan mengenai aturan yang ada diterapkan secara fleksibel akan tetapi juga memperhatikan kedisiplinan...jadi gitu mas.. ”

Responden 2

“wah..klo menurut saya..kesempatan studi lanjut itu ada dan diberitahukan secara open...serta kami juga diberi kesempatan untuk berdiskusi secara informal..kalau formal saya rasa belum ya.... Kesempatan promosi juga adil..kalau mengenai fasilitas kampus ya..pastilah mendukung pekerjaan saya lah...dan mngenai aturan saya pikir cukup bagus dalam penerapan dan penegakkannya disiplin..”

Dari hasil wawancara (Variabel Independen) diatas dapat kita jabarkan bahwa budaya di FE UII mengenai kegiatan formal kurang akan tetapi tetap ada, *Learning*

*Organization* (Kesempatan belajar individu, belajar di tempat kerja, Iklim belajar & Struktur Belajar) sangat berpengaruh dalam menunjang pekerjaannya.

- **Variabel Dependen Kinerja Organisasi (Y)**

1. **Kepuasan Kerja Karyawan (Y1)**

Pandangan karyawan tentang kepuasan kerja di FE UII secara umum responden sudah puas seperti pada jawaban responden 1

“Saya merasa puas kok bekerja disini, kepuasan kan tidak diukur hanya dari financial saja. Tapi banyak faktor seperti lingkungan kerja yang nyaman, rekan kerja yang enak”

Sedangkan untuk responden 2 menyatakan pendapatnya seperti ini.

“Saya puas dengan pekerjaan saya selama ini karena saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik dari teman-teman kerja yang kompak semakin membuat saya nyaman dan puas”

2. **Produktivitas Organisasi Dalam Prespektif Karyawan (Y2)**

Pendapat karyawan mengenai produktivitas organisasi di FE UII secara umum sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara sbb:

Responden 1

“Saya rasa produktivitas karyawan dalam hal ini sudah lebih baik, seperti contohnya untuk menduduki suatu posisi tertentu harus mempunyai syarat-syarat tertentu seperti masa kerja, ada ketrampilan yang mendukung pekerjaan.

Responden 2

“Saya rasa produktivitas saya disini sudah optimal, karena saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik”

Dari hasil wawancara diatas dapat kita jabarkan bahwa kepuasan tidak hanya diukur dari financial tapi juga dari aspek lainya seperti lingkungan dan rekan kerja, maupun komunikasi yang baik.

#### 4.1.2 Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah analisis data yang dilakukan berdasarkan atas data deskriptif yang telah dijabarkan. sehingga dapat dilanjutkan dalam analisa kuantitatif dengan alat-alat analisis secara statistik. Dalam analisis kuantitatif ada beberapa hal yang diuji mulai dari hubungan karakteristik demografi responden terhadap kinerja organisasi, analisa regresi berganda, Uji F, Uji t, dan Uji Beda.

##### 4.1.2.1 Karakteristik Responden

Penelitian mengenai pengaruh unsur-unsur organisasi pembelajar terhadap kinerja organisasi, di FE UII ini dilakukan dengan menggunakan sampel 79 responden dan membagi karakteristik responden yang digolongkan ke dalam lima kategori, yakni kategori jenis kelamin, umur, status kerja, pendidikan, dan masa kerja. Hal ini dilakukan untuk mengetahui karakteristik yang dominan menurut tingkatan-tingkatan yang telah ditetapkan.

#### 1. Kelompok Responden Menurut Jenis Kelamin

Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 79 responden berkaitan dengan jenis kelamin responden, diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1  
Kelompok responden menurut jenis kelamin

| Jenis Kelamin | Frekuensi | %    |
|---------------|-----------|------|
| Pria          | 67        | 84,8 |
| Wanita        | 12        | 15,2 |

Lanjutan tabel 4.1

|       |    |       |
|-------|----|-------|
| Total | 79 | 100,0 |
|-------|----|-------|

Sumber: Data primer diolah (Lampiran C, hal 233)

Berdasarkan tabel 4.1 diatas, diketahui bahwa dari 79 responden penelitian ini 67 orang atau 84,8% adalah pria dan 12 orang atau 15,2% adalah wanita. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa sebagian besar responden penelitian ini adalah pria, yaitu mencapai 84,8%. Hal ini sesuai dengan karakteristik FE UII yang sebagian besar karyawan S1 adalah pria.

## 2. Kelompok Responden Menurut Usia (S1)

Kategori responden berdasarkan usia terdiri dari 4 kategori, yakni responden yang usianya kurang dari 30 tahun, kemudian usia antara 30 tahun sampai dengan 40 tahun, kemudian usia antara 40 tahun sampai dengan 50 tahun, dan kategori responden yang usianya lebih dari 50 tahun. Selengkapnya tersaji dalam tabel 4.2 di bawah ini

Tabel 4.2  
Kelompok responden menurut usia

| Usia            | Frekuensi | %     |
|-----------------|-----------|-------|
| ≤ dari 30 tahun | 14        | 17,7  |
| 30-40 tahun     | 23        | 29,1  |
| 40-50 tahun     | 30        | 38,0  |
| ≥ 50 tahun      | 12        | 15,2  |
| Total           | 79        | 100,0 |

Sumber: Data primer diolah (Lampiran C, hal 233)

Berdasarkan tabel 4.2 diatas, diketahui bahwa dari 79 responden penelitian ini yang berusia kurang dari 30 tahun berjumlah 14 orang atau 17,7

%, yang berusia 30-40 tahun ada berjumlah 23 orang atau 29,1%, yang berumur 40-50 tahun berjumlah 30 orang atau 38,0%, dan yang berusia lebih dari 50 tahun ada sejumlah 12 orang atau 15,2 %, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian ini berusia 40-50 tahun. Usia tersebut merupakan usia yang sangat produktif, sehingga sangat mendukung untuk pengisian kuisioner untuk mengemukakan tentang faktor-faktor yang dipertanyakan dalam penelitian.

### 3. Kelompok Responden Menurut Status Kerja

Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 79 responden berkaitan dengan status kerja, diperoleh data yang disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.3  
Kelompok responden menurut status kerja

| Status Kerja    | Frekuensi | %     |
|-----------------|-----------|-------|
| Pegawai tetap   | 56        | 70,9  |
| Pegawai kontrak | 23        | 29,1  |
| Total           | 79        | 100,0 |

Sumber: Data primer diolah (Lampiran C, hal 233)

Berdasarkan tabel 4.3 diatas, diketahui bahwa dari 79 responden penelitian ini 56 orang atau 70,9% adalah pegawai tetap, dan 23 orang atau 29,1% adalah pegawai kontrak. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian ini adalah pegawai tetap, yaitu mencapai angka 70,9% dari total responden.

#### 4. Kelompok Responden Menurut Tingkat Pendidikan (S1)

Kategori responden berdasarkan tingkat pendidikan terdiri dari 4 kategori, yakni Sarjana (S1, S2, S3), Diploma (DI, DII, DIII), SMU, SMK, SLTP & SD. Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 79 responden diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.4 berikut ini:

Tabel 4.4  
Kelompok responden menurut tingkat pendidikan

| Tingkat Pendidikan      | Frekuensi | %     |
|-------------------------|-----------|-------|
| Sarjana (S1, S2, S3)    | 6         | 7,6   |
| Diploma (DI, DII, DIII) | 9         | 11,4  |
| SMU atau SMK            | 54        | 68,4  |
| SLTP                    | 4         | 5,1   |
| SD                      | 6         | 7,6   |
| Total                   | 79        | 100,0 |

Sumber: Data primer diolah (Lampiran C, hal 233)

Tabel diatas menggambarkan bahwa dari 79 responden penelitian ini, pendidikan karyawan FE UII, 6 Orang responden atau 7,6% adalah Sarjana, sedangkan 9 orang atau 11,4% adalah Diploma, dan 54 orang atau 68,4% adalah tamat SMU atau SMK, 4 Orang atau 5,1 adalah tamat SLTP, dan 6 orang atau 7,6% adalah tamat SD. Berdasarkan analisis tersebut sebagian besar Karyawan di FE UII adalah berpendidikan SMU atau SMK yaitu mencapai 68,4%.

#### 5. Kelompok Responden Menurut Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja disajikan menjadi 4 kategori, yaitu Kurang dari 10 tahun, 10-20 tahun, 20-30 tahun, lebih dari 30 tahun.

Tabel 4. 5  
Kelompok responden menurut masa kerja

| Lama masa Kerja | Frekuensi | %     |
|-----------------|-----------|-------|
| ≤ 10 Tahun      | 21        | 26,6  |
| 10- 20 tahun    | 41        | 51,9  |
| 20-30 tahun     | 16        | 20,3  |
| ≥ 30 tahun      | 1         | 1,3   |
| Total           | 79        | 100,0 |

Sumber: Data primer diolah (Lampiran C, hal 233)

Berdasarkan tabel 4.5 diatas, diketahui bahwa dari 79 responden penelitian ini 21 orang atau 26,6% dengan masa kerja kurang dari 10 tahun, 41 orang atau 51,9% dengan masa kerja 10-20 tahun dan 16 orang responden atau 20,3% adalah dengan masa kerja 20-30 tahun, sedangkan masa kerja lebih dari 30 tahun 1 orang atau 1,3 %. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian ini mempunyai pengalaman kerja 10-20 tahun, yaitu mencapai angka 51,9% dari total responden.

untuk membantu mempermudah dalam pemahaman survei mengenai karakteristik karyawan, maka berikut ini di tampilkan tabel ringkasan kelompok responden yang paling dominan dari masing-masing karakteristik

Tabel 4. 6  
Rekapitulasi data demografi yang paling dominan

| Karakteristik | Karakter Yang Dominan | %    |
|---------------|-----------------------|------|
| Jenis kelamin | Pria                  | 84,8 |
| Usia          | 40-50 Tahun           | 38   |

Lanjutan tabel 4.6

|              |               |      |
|--------------|---------------|------|
| Status kerja | Pegawai Tetap | 70,9 |
| Pendidikan   | SMU atau SMK  | 68.4 |
| Masa kerja   | 10-20 Tahun   | 51,9 |

Sumber : Data primer (diolah rangkuman, hal 233)

dari tabel 4.6 diatas dapat dilihat bahwa responden yang paling banyak berjenis kelamin pria sebanyak 67 orang atau 84,3%, dengan usia yang dominan 40-50 tahun sebanyak 30 orang atau 38%. Pegawai tetap sebanyak 56 orang atau 70,9%. Pendidikan responden yang paling banyak adalah SMU atau SMK sebanyak 54 orang atau 68,4%. Masa kerja yang paling dominan 10-20 tahun yakni sebanyak 41 orang atau 51,9%.

#### 4.1.2.2 Persepsi Karyawan FE UII Tentang Unsur-unsur Pembentuk Organisasi Pembelajaran dan Kinerja Organisasi

1. Persepsi karyawan S1 FE UII tentang kesempatan belajar individu dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar. Tanggapan karyawan tersebut di ukur melalui kuisioner meliputi:

- a. Kesempatan studi lanjut
  1. Di informasikan kepada semua karyawan
  2. Dapat di ikuti oleh semua karyawan
  3. Menambah pengetahuan
  4. Memberikan pengalaman baru
- b. Kesempatan mengikuti pelatihan di dalam organisasi
  5. Di informasikan kepada semua karyawan



6. Dapat di ikuti oleh semua karyawan
  7. Menambah pengetahuan
  8. Memperbaiki penguasaan keterampilan pelaksanaan kerja
- c. Kesempatan mengikuti pelatihan di luar organisasi
9. Di informasikan kepada semua karyawan
  10. Dapat di ikuti oleh semua karyawan
  11. Menambah pengetahuan
  12. Dapat memperbaiki penguasaan keterampilan pelaksanaan kerja
- d. Kesempatan mengikuti pertemuan yang menambah pengetahuan
13. Menambah pengetahuan
  14. Dapat pengalaman baru
  15. Ada kesempatan untuk berbagi pengetahuan dengan rekan Kerja

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi untuk kesempatan belajar individu dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar yang hasilnya terangkum dalam :

Tabel 4.7  
Persepsi karyawan tentang kesempatan belajar individu ( $X_1$ )

| No | Kelompok Jawaban | Skor  | % persepsi | Jawaban   |       |
|----|------------------|-------|------------|-----------|-------|
|    |                  |       |            | Frekuensi | %     |
| 1  | Tidak pernah     | 15-26 | 0 – 20 %   | 2         | 2,5%  |
| 2  | Jarang           | 27-38 | 21% - 40 % | 9         | 11,4% |
| 3  | Kadang-kadang    | 39-50 | 41% - 60%  | 31        | 39,2% |
| 4  | Sering           | 51-62 | 61% - 80%  | 34        | 43,0% |

Lanjutan tabel 4.7

|       |                  |       |                  |       |       |
|-------|------------------|-------|------------------|-------|-------|
| 5     | Selalu           | 63-81 | 80 % -100%       | 3     | 3,8%  |
| Total |                  |       |                  | 79    | 100 % |
| Ket   | Batasan minimal  | 15    | Nilai harapan    | 1875  |       |
|       | Batasan Maksimal | 75    | nilai Nyata      | 1105  |       |
|       | klasifikasi      | 5     | Persepsi harapan | 100%  |       |
|       | range            | 60    | persepsi nyata   | 58,9% |       |
|       | Interval         | 12    |                  |       |       |
|       | Total Mean       | 44,2  |                  |       |       |
|       | Mean             | 3,0   |                  |       |       |

Sumber : Data primer diolah (Lampiran C)

Dari tabel 4.7 diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan administrasi tentang kesempatan belajar individu dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar. Dalam tabel 4.7 diatas dapat diketahui bahwa: 2,5% responden menyatakan tidak pernah; 11,4% responden menjawab jarang; 39,2% responden menjawab kadang-kadang; 43,0% responden menjawab sering, dan 3,8% menjawab selalu. Dengan demikian secara umum persepsi responden tentang kesempatan belajar individu sering terjadi dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar di FE UII, atau dapat dikategorikan cukup baik.

2. Persepsi karyawan S1 FE UII tentang belajar di tempat kerja dan unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar.

Tanggapan karyawan FE UII mengenai belajar di tempat kerja di ukur melalui kuisioner meliputi:

1. Arahan oleh atasan saat bekerja
2. Bimbingan dalam pelaksanaan kerja rutin
3. Pemahaman pelaksanaan kerja rutin lebih baik

4. Pertemuan untuk memecahkan masalah organisasi secara rutin
5. Kesempatan untuk menyampaikan pendapat
6. Kesempatan untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan
7. Kesempatan untuk menyelesaikan masalah pribadi dengan atasan
8. Keterbukaan antara karyawan dengan pimpinan
9. Sikap saling menghormati antara karyawan dengan pimpinan
10. Ikut terlibat dalam kepanitiaan dalam organisasi
11. Kesempatan untuk memberi pendapat dalam permasalahan organisasi
12. Kepercayaan organisasi terhadap karyawan
  - a. Kesempatan promosi
    13. Di informasikan kepada semua karyawan
    14. Di berikan secara adil kepada semua karyawan
    15. Meningkatkan prestasi
  - b. Kesempatan rotasi
    16. Di informasikan kepada semua karyawan
    17. Di laksanakan secara adil kepada semua karyawan
    18. Meningkatkan prestasi

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi untuk Belajar di tempat kerja dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar yang hasilnya terangkum dalam tabel berikut.

Tabel 4.8  
Persepsi karyawan tentang belajar di tempat kerja ( $X_2$ )

| No    | Kelompok Jawaban | Skor      | % persepsi       | Jawaban   |        |
|-------|------------------|-----------|------------------|-----------|--------|
|       |                  |           |                  | Frekuensi | %      |
| 1     | Tidak pernah     | 18-31,4   | 0 – 20 %         | 0         | 0%     |
| 2     | Jarang           | 32,4-45,8 | 21% - 40 %       | 22        | 27,8%  |
| 3     | Kadang-kadang    | 46,8-60,2 | 41% - 60 %       | 30        | 38,0%  |
| 4     | Sering           | 61,2-74,6 | 61% - 80%        | 22        | 27,8 % |
| 5     | Selalu           | 75,6-90   | 81% -100%        | 5         | 6,3 %  |
| Total |                  |           |                  | 79        | 100 %  |
| Ket   | Batasan minimal  | 18        | Nilai harapan    | 2250      |        |
|       | Batasan Maksimal | 90        | nilai Nyata      | 1329      |        |
|       | klasifikasi      | 5         | Persepsi harapan | 100%      |        |
|       | range            | 72        | persepsi nyata   | 59,06%    |        |
|       | Interval         | 14.4      |                  |           |        |
|       | Total Mean       | 53,16     |                  |           |        |
|       | Mean             | 3,0       |                  |           |        |

Sumber : Data primer diolah (Lampiran C)

Dari tabel 4.8 diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan administrasi tentang belajar di tempat kerja dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar. Dalam tabel 4.8 diatas dapat diketahui bahwa: 0% responden menyatakan tidak pernah; 27,8%, responden yang menjawab jarang; 38,0 % responden menjawab kadang-kadang; 27,8% responden menjawab sering, dan 6,3% menjawab selalu. Dengan demikian secara umum persepsi responden tentang kesempatan belajar individu kadang-kadang terjadi dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar di FE UII, atau dikategorikan cukup baik.

3. Persepsi karyawan S1 FE UII tentang Iklim belajar dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar. Tanggapan karyawan tersebut di ukur melalui kuisioner meliputi:

1. Ada Fasilitas komputer
2. Ada koran
3. Ada majalah
4. Ada jurnal
5. Kesempatan bertanya kepada atasan tentang pekerjaan
6. Ada dana buku yang di berikan organisasi
7. Bonus atas hasil kerja
8. Pujian berupa kata-kata oleh atasan
9. Pengakuan atas hasil kerja oleh piminan
10. Keterbukaan dengan rekan kerja
11. Kesempatan mengutarakan ide kepada pimpinan
12. Kepercayaan terhadap pimpinan
13. Sikap terus terang antara atasan dengan bawahan
14. Hubungan dengan atasan Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi untuk Iklim belajar dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar yang hasilnya terangkum dalam :

Tabel 4.9  
Persepsi karyawan tentang iklim belajar ( $X_3$ )

| No    | Kelompok Jawaban | Skor      | % persepsi       | Jawaban   |        |
|-------|------------------|-----------|------------------|-----------|--------|
|       |                  |           |                  | Frekuensi | %      |
| 1     | Tidak pernah     | 14-24,2   | 0 – 20%          | 0         | 0 %    |
| 2     | Jarang           | 25,2-36,4 | 21% - 40 %       | 10        | 12,7%  |
| 3     | Kadang-kadang    | 37,4-47,6 | 41% - 60%        | 44        | 55,7%  |
| 4     | Sering           | 48,6-58,8 | 61% - 80%        | 23        | 29,1 % |
| 5     | Selalu           | 59,8-70   | 81% -100%        | 2         | 2,5 %  |
| Total |                  |           |                  | 79        | 100%   |
| Ket   | Batasan minimal  | 14        | Nilai harapan    | 1750      |        |
|       | Batasan Maksimal | 70        | nilai Nyata      | 1147      |        |
|       | klasifikasi      | 5         | Persepsi harapan | 100%      |        |
|       | range            | 56        | persepsi nyata   | 65,54%    |        |
|       | Interval         | 11.2      |                  |           |        |
|       | Total Mean       | 45,88     |                  |           |        |
|       | Mean             | 3.3       |                  |           |        |

Sumber : Data primer diolah (Lampiran C)

Dari tabel 4.9 diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan tentang Iklim Kerja dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar. Dalam tabel 4.9 diatas dapat diketahui bahwa: 0% responden menyatakan tidak pernah; 55,7% responden yang menjawab kadang-kadang; 12,7% responden menjawab jarang; 29,1% responden menjawab sering, dan 2,5% menjawab selalu. Dengan demikian secara umum persepsi responden tentang kesempatan belajar individu kadang-kadang terjadi dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar di FE UII.

4. Persepsi karyawan S1 FE UII tentang Struktur belajar dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar. Tanggapan karyawan administrasi tersebut diukur melalui kuisisioner meliputi:

1. Peraturan organisasi dijalankan secara ideal
2. Peraturan organisasi diterapkan secara luwes
3. Peraturan perusahaan dapat dipahami
4. Rasa kekeluargaan antar sesama pegawai
5. Suasana akrab dengan rekan kerja
6. Saling menghargai antara rekan kerja
7. Saling membantu antara sesama rekan kerja
8. Rasa kekeluargaan dengan rekan dari berbagai bagian
9. Suasana akrab dengan rekan dari berbagai bagian
10. Saling menghargai antara rekan berbagai bagian
11. Saling mendukung antara rekan berbagai bagian

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi untuk Struktur belajar dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar yang hasilnya terangkum dalam

Tabel 4.10  
Persepsi karyawan tentang Struktur belajar ( $X_4$ )

| No | Kelompok Jawaban | Skor      | % persepsi | Jawaban   |    |
|----|------------------|-----------|------------|-----------|----|
|    |                  |           |            | Frekuensi | %  |
| 1  | Tidak pernah     | 11 – 18,8 | 0 – 20%    | 0         | 0% |
| 2  | Jarang           | 19,8-27,6 | 20% - 40 % | 0         | 0% |

Lanjutan tabel 4.10

|       |                  |            |                  |       |       |
|-------|------------------|------------|------------------|-------|-------|
| 3     | Kadang-kadang    | 28,6 –36,4 | 41% - 60 %       | 19    | 24,1% |
| 4     | Sering           | 37,4 -45,2 | 61% - 80%        | 49    | 62,0% |
| 5     | Selalu           | 46,2 – 55  | 81 % -100%       | 11    | 13,9% |
| Total |                  |            |                  | 79    | 100%  |
| Ket   | Batasan minimal  | 11         | Nilai harapan    | 1375  |       |
|       | Batasan Maksimal | 55         | Nilai Nyata      | 10.12 |       |
|       | klasifikasi      | 5          | Persepsi harapan | 100%  |       |
|       | range            | 44         | persepsi nyata   | 73,60 |       |
|       | Interval         | 8,8        |                  |       |       |
|       | Total Mean       | 40,48      |                  |       |       |
|       | Mean             | 3.7        |                  |       |       |

Sumber : Data primer diolah (Lampiran C)

Dari tabel 4.10 diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan tentang Struktur Kerja dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar. Dalam tabel 4.10 diatas dapat diketahui bahwa: 0% responden menyatakan tidak pernah; 0 % responden menjawab jarang; 24,1% responden yang menjawab kadang- kadang; 62,0 % responden menjawab sering dan 13,9% responden menjawab selalu. Dengan demikian secara umum persepsi responden tentang variabel struktur belajar, sering terjadi dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar di FE UII.

5. Persepsi karyawan S1 FE UII tentang Kinerja Organisasi, Tanggapan karyawan tersebut di ukur melalui kuisisioner meliputi
  - a. Kepuasan kerja karyawan FE UII
    1. Atasan memberikan kesempatan untuk mengembangkan karir
    2. Atasan memberikan dukungan untuk mengembangkan karir
    3. Saya menyukai supervisi teratur dari atasan



4. Saya menyukai supervisi yang terbuka
5. Saya mendapatkan pengalaman dalam menjalankan pekerjaan.
6. Saya menyukai pekerjaan karena sesuai dengan latar belakang pendidikan.
7. Saya bangga bekerja pada posisi kerja sekarang
8. Saya bangga bekerja di FE UII
9. Pekerjaan saya penuh dengan tantangan yang tak terduga sebelumnya
10. Perubahan yang dinamis dari lingkungan kerja membuat saya bersemangat.
11. Teman sekantor membuat saya bersemangat dalam bekerja
12. Saya puas dengan pekerjaan sekarang.
13. Pekerjaan yang dibebankan, sesuai dengan kemampuan saya.
14. Saya puas apabila mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan oleh perusahaan.
15. Saya merasa terhormat dilingkungan tempat tinggal dengan posisi kerja saat ini.
16. Jenis pekerjaan ini membuat saya merasa memiliki status sosial yang tinggi.
17. Saya puas dengan segala sistem reward yang telah diberikan perusahaan.
18. Gaji yang saya terima lebih tinggi daripada diperusahaan lain pada posisi yang sama.

19. Pimpinan mengajak karyawan dalam proses pengambilan keputusan perusahaan tanpa memandang kedudukannya

20. Saya merasa dihargai dalam bekerja

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi

Kepuasan kerja Karyawan yang hasilnya terangkum dalam :

Tabel 4.11  
Persepsi karyawan tentang kepuasan kerja karyawan (Y<sub>1</sub>)

| No    | Kelompok Jawaban    | Skor    | % persepsi       | Jawaban   |       |
|-------|---------------------|---------|------------------|-----------|-------|
|       |                     |         |                  | Frekuensi | %     |
| 1     | Sangat tidak setuju | 20-36   | 0 –19,99 %       | 0         | 0%    |
| 2     | Tidak setuju        | 36 – 52 | 21% - 39,99 %    | 0         | 0%    |
| 3     | Ragu-ragu           | 52- 68  | 41% - 59,99%     | 33        | 41,8% |
| 4     | Setuju              | 68 -84  | 61% -79,99%      | 42        | 53,2% |
| 5     | Sangat setuju       | 84-100  | 81 % -100%       | 4         | 5,1%  |
| Total |                     |         |                  | 79        | 100%  |
| Ket   | Batasan minimal     | 20      | Nilai harapan    | 7900      |       |
|       | Batasan Maksimal    | 100     | nilai Nyata      | 5648.5    |       |
|       | klasifikasi         | 5       | Persepsi harapan | 100,00%   |       |
|       | range               | 80      | persepsi nyata   | 71,5%     |       |
|       | Interval            | 16      |                  |           |       |
|       | Total Mean          | 71,5    |                  |           |       |
|       | Mean                | 3.6     |                  |           |       |

Sumber : Data primer diolah (Lampiran C)

Dari tabel 4.11 diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan tentang Kepuasan kerja karyawan dalam Kinerja organisasi. Dalam tabel 4.11 diatas dapat diketahui bahwa: 0% responden menyatakan sangat tidak setuju; 0 % responden menjawab tidak setuju; 41,8% responden yang menjawab ragu-ragu; 53,2 %

responden menjawab setuju dan 5,1% responden menjawab sangat setuju. Dengan demikian secara umum persepsi responden setuju tentang variabel kepuasan kerja karyawan dalam kinerja organisasi FE UII.

b. Produktivitas Organisasi dalam perspektif karyawan

1. Saya bekerja sesuai jam kerja rutin
2. Saya mengikuti jam kerja tambahan
3. Kehadiran saya penuh
4. Saya hadir sesuai waktu yang telah ditetapkan organisasi
5. Saya pulang sesuai waktu yang telah ditetapkan organisasi
6. Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat
7. Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat
8. Saya memiliki kemampuan teknis dalam melaksanakan pekerjaan
9. Saya memiliki keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan saya
10. Saya berpengalaman dalam pekerjaan sekarang
11. Saya memiliki pengetahuan dalam pelaksanaan pekerjaan
12. Saya memahami pelaksanaan pekerjaan
13. Hasil pekerjaan saya rapi
14. Saya handal dalam bekerja

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi Produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan yang hasilnya terangkum dalam :

Tabel 4.12  
Persepsi karyawan tentang produktivitas organisasi  
dalam perspektif karyawan (Y<sub>2</sub>)

| No    | Kelompok Jawaban    | Skor      | % persepsi       | Jawaban   |       |
|-------|---------------------|-----------|------------------|-----------|-------|
|       |                     |           |                  | Frekuensi | %     |
| 1     | Sangat tidak setuju | 14-25,2   | 0 -19,99 %       | 0         | 0 %   |
| 2     | Tidak setuju        | 25,2-36,4 | 20% - 39,99%     | 0         | 0%    |
| 3     | Ragu-ragu           | 36,4-47,6 | 40% - 59,99%     | 12        | 15,2% |
| 4     | Setuju              | 47,6-58,8 | 60% - 79,99%     | 61        | 77,2% |
| 5     | Sangat setuju       | 58,8-70   | 80 % -100%       | 6         | 7,6 % |
| Total |                     |           |                  | 79        | 100%  |
| Ket   | Batasan minimal     | 14        | Nilai harapan    | 5530      |       |
|       | Batasan Maksimal    | 70        | nilai Nyata      | 4342,63   |       |
|       | klasifikasi         | 5         | Persepsi harapan | 100,00%   |       |
|       | range               | 56        | persepsi nyata   | 81,4%     |       |
|       | Interval            | 54,97     |                  |           |       |
|       | Total Mean          | 54,48     |                  |           |       |
|       | Mean                | 3.9       |                  |           |       |

Sumber : Data primer diolah (Lampiran C)

Dari tabel 4.12 diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan tentang Produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan dalam Kinerja organisasi. Dalam tabel 4.12 diatas dapat diketahui bahwa: 0% responden menyatakan sangat tidak setuju: 0 % responden menjawab tidak setuju: 15,2% responden yang menjawab ragu-ragu: 77,2% responden menjawab setuju dan 7,6% responden menjawab sangat setuju. Dengan demikian secara umum persepsi responden setuju tentang variabel Produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan berpengaruh dalam kinerja organisasi karyawan S1 FE UII

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi

frekuensi Kinerja Organissai yang hasilnya terangkum dalam :

Tabel 4.13  
Persepsi karyawan tentang kinerja organisasi

| No    | Kelompok Jawaban    | Skor         | % persepsi       | Jawaban   |       |
|-------|---------------------|--------------|------------------|-----------|-------|
|       |                     |              |                  | Frekuensi | %     |
| 1     | Sangat tidak setuju | 34 – 61,2    | 0 -19,99 %       | 0         | 0 %   |
| 2     | Tidak setuju        | 61,2 – 88,4  | 20% - 39,99%     | 0         | 0%    |
| 3     | Ragu-ragu           | 88,4 – 115,6 | 40% - 59,99%     | 20        | 25,3% |
| 4     | Setuju              | 115,6 -142,8 | 60% - 79,99%     | 56        | 79,9% |
| 5     | Sangat setuju       | 142,8 -170   | 80 % -100%       | 3         | 3,8%  |
| Total |                     |              |                  | 79        | 100%  |
| Ket   | Batasan minimal     | 34           | Nilai harapan    | 13430     |       |
|       | Batasan Maksimal    | 170          | nilai Nyata      | 9990,34   |       |
|       | klasifikasi         | 5            | Persepsi harapan | 100,00%   |       |
|       | range               | 136          | persepsi nyata   | 74.78%    |       |
|       | Interval            | 27,2         |                  |           |       |
|       | Total Mean          | 126,46       |                  |           |       |
|       | Mean                | 3,7          |                  |           |       |

Sumber: Data primer diolah (lampiran C)

Dari tabel 4.13 diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan tentang Produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan dalam Kinerja organisasi. Dalam tabel 4.13 diatas dapat diketahui bahwa: 0% responden menyatakan sangat tidak setuju: 0 % responden menjawab tidak setuju: 25,3% responden yang menjawab ragu-ragu: 79,9 % responden menjawab setuju dan 3,8% responden menjawab sangat setuju. Dengan demikian secara umum persepsi responden setuju tentang variabel Kinerja Organisasi FE UII adalah Baik.

Tabel (4. 14) Rangkuman Persepsi Karyawan (%)

| Pernyataan   | Mean | (%) | Keterangan |
|--|------|-----|------------|
| Persepsi Karyawan Tentang Kesempatan Belajar Individu                        | 3    | 60  | Cukup Baik |
| Persepsi Karyawan Tentang Belajar di Tempat Kerja                            | 3    | 60  | Cukup Baik |
| Persepsi Karyawan Tentang Iklim Belajar                                      | 3.3  | 66  | Cukup Baik |
| Persepsi Karyawan Tentang Struktur Belajar                                   | 3.7  | 74  | Baik       |
| Persepsi Karyawan Tentang Kepuasan Kerja Karyawan                            | 3.6  | 72  | Baik       |
| Persepsi Karyawan Tentang Produktivitas Organisasi dalam Perspektif Karyawan | 3.9  | 78  | Baik       |
| Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi                                 | 3.7  | 74  | Baik       |

Sumber: Data primer rangkuman diolah (Lampiran C)

#### 4.1.2.3 Analisis Hubungan Karakteristik Karyawan S1 FE UII Terhadap Kinerja Organisasi.

##### 1. Hubungan Jenis Kelamin dengan Kinerja Organisasi

Tabel 4.15  
Hubungan jenis kelamin dengan kinerja Organisasi

| Jenis Kelamin | Kinerja Organisasi |        |               | Jumlah | Mean   |
|---------------|--------------------|--------|---------------|--------|--------|
|               | Ragu-ragu          | Setuju | sangat Setuju |        |        |
| Pria          | 18                 | 47     | 2             | 67     | 3,7612 |
| Wanita        | 2                  | 9      | 1             | 12     | 3,9167 |
| Total         | 20                 | 56     | 3             | 79     |        |

Sumber: Data diolah (Lampiran C, hal 235)

Berdasarkan tabel 4.15 diatas dapat di jelaskan bahwa mayoritas karyawan S-1 FE UII yaitu sebanyak 67 orang berjenis kelamin pria dengan rata-rata kinerja organisasi sebesar 3,7612 dan 12 orang wanita dengan rata-rata kinerja organisasi 3,9167; menilai bahwa kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh jenis kelamin

wanita dan secara keseluruhan karyawan FE setuju menilai kinerja organisasi adalah baik.

## 2. Hubungan Usia dengan Kinerja Organisasi

Tabel 4.16  
Hubungan Usia dengan kinerja organisasi

| Usia        | Kinerja Organisasi |        |               | Jumlah | Mean   |
|-------------|--------------------|--------|---------------|--------|--------|
|             | Ragu-ragu          | Setuju | sangat Setuju |        |        |
| < 30 tahun  | 4                  | 9      | 1             | 14     | 3,7857 |
| 30-40 tahun | 6                  | 16     | 1             | 23     | 3,7826 |
| 40-50 tahun | 8                  | 22     | 0             | 30     | 3,7333 |
| ≥ 50 tahun  | 2                  | 9      | 1             | 12     | 3,9167 |
| Total       | 20                 | 56     | 3             | 79     | 3.7848 |

Sumber: Data diolah (Lampiran C, hal 236)

Berdasarkan tabel 4.16 dapat diketahui bahwa prosentase responden berdasar kelompok usia 30-40 tahun adalah 23 orang atau sebanyak 29.1% kelompok usia < 30 tahun adalah 14 orang atau sebanyak 17.7%, kelompok usia 41-50 tahun adalah 30 orang atau sebanyak 38%, sedangkan proporsi terkecil adalah karyawan dengan tingkat usia >50 tahun yaitu 12 orang atau sebanyak 15.2%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian ini berusia 41-50 tahun. Usia tersebut merupakan usia produktif, sehingga sangat mendukung untuk pengisian kuisisioner untuk mengemukakan tentang faktor-faktor yang dipertanyakan dalam penelitian.

### 3. Hubungan Status Kerja Dengan Kinerja Organisasi

Tabel 4.17  
Hubungan status kerja dengan kinerja organisasi

| Status Kerja    | Kinerja Organisasi |        |               | Jumlah | Mean   |
|-----------------|--------------------|--------|---------------|--------|--------|
|                 | Ragu-ragu          | Setuju | sangat Setuju |        |        |
| Pegawai Tetap   | 15                 | 40     | 1             | 56     | 3,7500 |
| Pegawai kontrak | 5                  | 16     | 2             | 23     | 3,8696 |
| Total           | 20                 | 56     | 3             | 79     |        |

Sumber: Data diolah (Lampiran C, hal 237)

Berdasarkan tabel 4.17 diatas dapat di jelaskan bahwa mayoritas karyawan S1-FE UII yaitu sebanyak 56 orang berstatus kerja sebagai pegawai tetap dengan rata-rata kinerja organisasi sebesar 3,7500 dan 23 orang pegawai kontrak dengan rata-rata kinerja organisasi 3,8696; menilai bahwa kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh pegawai kontrak dan secara keseluruhan karyawan FE setuju menilai kinerja organisasi adalah baik.

### 4. Hubungan Pendidikan dengan Kinerja Organisasi

Tabel 4.18  
Hubungan pendidikan dengan kinerja Organisasi

| Usia         | Kinerja Organisasi |        |               | Jumlah | Mean   |
|--------------|--------------------|--------|---------------|--------|--------|
|              | Ragu-ragu          | Setuju | sangat Setuju |        |        |
| Sarjana      | 1                  | 4      | 1             | 6      | 4,0000 |
| Diploma      | 3                  | 6      | 0             | 4      | 3,6667 |
| SMU atau SMK | 13                 | 40     | 1             | 54     | 3,7778 |
| SLTP         | 2                  | 2      | 0             | 9      | 3,5000 |
| SD           | 1                  | 4      | 1             | 6      | 4,0000 |
| Total        | 20                 | 56     | 3             | 79     |        |

Sumber: Data diolah (Lampiran C hal 236)



Berdasarkan tabel 4.18 diatas dapat di jelaskan bahwa karyawan FE UII yaitu sebanyak 6 orang Sarjana dengan rata-rata kinerja organisasi 4,0000; 9 orang Diploma dengan rata-rata kinerja organisasi 3,6667; 54 orang SMU atau SMK dengan rata-rata kinerja organisasi 3,7778; 4 orang pendidikan SLTP dengan kinerja organisasi 3,5000; 6 orang pendidikan SD dengan kinerja organisasi 4,0000 , menilai bahwa kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh karyawan dengan pendidikan sarjana, juga ditunjukkan oleh karyawan dengan pendidikan SD dan secara keseluruhan karyawan FE setuju menilai kinerja organisasi adalah baik

#### 5. Hubungan Masa Kerja dengan Kinerja Organisasi

Tabel 4.19  
Hubungan masa kerja dengan kinerja organisasi

| Usia        | Kinerja Organisasi |        |               | Jumlah | Mean   |
|-------------|--------------------|--------|---------------|--------|--------|
|             | Ragu-ragu          | Setuju | sangat Setuju |        |        |
| < 10 tahun  | 5                  | 14     | 2             | 21     | 3,8571 |
| 10-20 tahun | 10                 | 30     | 1             | 41     | 3,7805 |
| 20-30 tahun | 4                  | 12     | 0             | 16     | 3,7500 |
| >30 tahun   | 1                  | 0      | 0             | 1      | 3,0000 |
| Total       | 20                 | 56     | 3             | 79     |        |

Sumber : Data diolah (Lampiran C, , hal 237)

Berdasarkan tabel 4.19 Berdasarkan pengelompokan masa kerja tabel (4.19) diatas, diketahui bahwa prosentase terbesar adalah karyawan dengan lama kerja 10-20 tahun berjumlah 41 orang atau 51.9%. Proporsi terkecil adalah karyawan dengan lama kerja >30 tahun berjumlah 1 orang atau 1.3%.

Untuk membantu mempermudah dalam pemahaman survey mengenai karakteristik karyawan, maka berikut ini di tampilkan tabel ringkasan kelompok

responden yang paling dominan dari masing-masing karakteristik

Tabel 4. 20  
Rekapitulasi data demografi yang paling dominan

| karateristik   | Karakter yang dominan | Frekuensi | %    |
|----------------|-----------------------|-----------|------|
| Jenis Kelamin  | Pria                  | 67        | 84.8 |
| Usia           | 41-50 Tahun           | 30        | 38   |
| Status Pegawai | Pegawai tetap         | 56        | 70.9 |
| Pendidikan     | SMU/SMK               | 54        | 68.4 |
| Masa Kerja     | 10 – 20 Tahun         | 41        | 51.9 |

Sumber: Data diolah rangkuman (Lampiran C)

Dari tabel 4.20 diatas dapat dilihat bahwa responden yang paling banyak berjenis kelamin pria sebanyak 67 orang, dengan usia yang dominan 41-50 tahun sebanyak 30 orang. Pendidikan responden yang paling banyak adalah SMU/SMK sebanyak 54 orang. Masa kerja yang paling dominan 10-20 tahun yakni sebanyak 41 orang. Dan sebanyak 56 orang merupakan pegawai kontrak.

#### 4.1.2.4 Analisis Regresi Berganda

Regresi berganda digunakan untuk mengetahui nilai koefisien determinasi berganda dan koefisien korelasi berganda. Koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengukur tingkat ketepatan/kecocokan (*goodness of fit*) dari Regresi Linear Berganda, yaitu merupakan proporsi prosentase sumbangan X terhadap variasi (naik turunnya) Y.

Tabel 4.21 Data output untuk regresi linear berganda

|                           |            | Coefficients <sup>a</sup> |       |       |       |       |
|---------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|-------|-------|
|                           |            | Model                     |       |       |       |       |
|                           |            | 1                         |       |       |       |       |
|                           |            | (Constant)                | X1    | X2    | X3    | X4    |
| Unstandardized            | B          | 2,343                     | -,050 | ,165  | ,076  | ,218  |
| Coefficients              | Std. Error | ,362                      | ,091  | ,095  | ,096  | ,095  |
| Standardized Coefficients | Beta       |                           | -,084 | ,298  | ,105  | ,267  |
| t                         |            | 6,480                     | -,554 | 1,746 | ,787  | 2,279 |
| Sig.                      |            | ,000                      | ,581  | ,085  | ,434  | ,026  |
| Collinearity Statistics   | Tolerance  |                           | ,439  | ,344  | ,556  | ,727  |
|                           | VIF        |                           | 2,280 | 2,911 | 1,797 | 1,376 |

a. Dependent Variable: Y

Sumber : data diolah (lampiran C, hal 232)

Dari data input hasil kuesioner (seperti yang terlihat dalam lampiran) kemudian dilakukan perhitungan regresi berganda dengan persamaan:

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

Dengan menggunakan olah data SPSS, maka menjadi:

$$Y = 2.343 - 0.05X_1 + 165X_2 + 0.76 X_3 + 0,218 X_4 + e$$

dari persamaan tersebut, dapat di ketahui bahwa nilai  $b_1 = -0,05$ ,  $b_2 = 165$ ,  $b_3 = 0.76$ ,  $b_4 = 0,218$ . Nilai-nilai tersebut merupakan koefisien regresi untuk masing-masing variabel bebas. Koefisien regresi untuk variabel belajar di tempat kerja ( $X_2$ ), iklim belajar ( $X_3$ ) Struktur belajar ( $X_4$ ) bernilai positif, artinya variabel-variabel tersebut mempunyai pengaruh yang searah dengan kinerja organisasi FE UII, dimana bila variabel belajar di tempat kerja ( $X_2$ ), iklim belajar ( $X_3$ ) Struktur belajar ( $X_4$ ) meningkat maka akan di ikuti dengan peningkatan kinerja organisasi, begitu juga sebaliknya. Sedangkan variabel kesempatan belajar individual ( $X_1$ ) bernilai negatif

yang artinya mempunyai pengaruh yang berlawanan dengan variabel kinerja organisasi. Apabila variabel kesempatan belajar individual ( $X_1$ ) meningkat maka akan terjadi penurunan kinerja organisasi. berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa :

1.  $b_0 = 2.343$ , artinya jika  $X_1, X_2, X_3, X_4 = 0$  maka  $Y$  sebesar 2,170
2.  $b_1 = -0,05$ , nilai koefisien regresi negatif, artinya jika variabel kesempatan belajar individual ( $X_1$ ) naik sebesar 1 point maka  $Y$  akan turun sebesar 0,005 point dengan asumsi variabel lain adalah konstan.
3.  $b_2 = 165$ , nilai koefisien regresi positif, artinya jika variabel belajar di tempat kerja ( $X_2$ ) naik sebesar 1 point maka  $Y$  naik sebesar 165 point dengan asumsi variabel lain adalah konstan.
4.  $b_3 = 0.76$ , nilai koefisien regresi positif, artinya jika variabel Iklim Belajar ( $X_3$ ) naik sebesar 1 point maka  $Y$  akan turun 0.76 point dengan asumsi variabel lain adalah konstan
5.  $b_4 = 0,218$ , nilai koefisien regresi positif, artinya jika variabel Struktur belajar ( $X_4$ ) naik sebesar 1 point maka  $Y$  akan naik sebesar 0,218 point dengan asumsi variabel lain adalah konstan

#### 4.1.2.5 Pengujian dengan uji F

Uji F-Statistik ini bertujuan untuk menguji apakah variabel independen (kesempatan belajar individu ( $X_1$ ), belajar di tempat kerja ( $X_2$ ), iklim belajar ( $X_3$ ), dan struktur belajar ( $X_4$ )) secara bersama-sama mampu mempengaruhi besarnya variabel dependen (Kinerja Organisasi) secara nyata/signifikan atau tidak.

Dari hasil perhitungan dengan SPSS diperoleh tabel anova dengan nilai sig probabilitas : 0.072

### 1. Hipotesis

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$$

Artinya: Secara bersama-sama variabel independen (kesempatan belajar individual ( $X_1$ ), belajar ditempat kerja ( $X_2$ ), iklim belajar ( $X_3$ ), dan struktur belajar ( $X_4$ ) tidak mempengaruhi kinerja organisasi

$$H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4 \neq 0$$

Artinya: Secara bersama-sama variabel independen (kesempatan belajar individual ( $X_1$ ), belajar ditempat kerja ( $X_2$ ), iklim belajar ( $X_3$ ), dan struktur belajar ( $X_4$ ) mempengaruhi kinerja organisasi

2. Tingkat signifikansi 5% ( $\alpha=0.05$ )

3. Kriteria Pengujian:

$H_0$  ditolak apabila nilai sig < 0.05

4. Kesimpulan:

Nilai sig tabel = 0.000 < 0.05 (lampiran C, hal 232) maka  $H_0$  Ditolak, jadi dapat disimpulkan bahwa Secara bersama-sama variabel independen (kesempatan belajar individual ( $X_1$ ), belajar ditempat kerja ( $X_2$ ), iklim belajar ( $X_3$ ), dan struktur belajar ( $X_4$ ) mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan bahwa Ada pengaruh unsur-unsur pembentuk *Learning Organization*

terhadap Kinerja Organisasi secara nyata atau signifikan di Fakultas Ekonomi UII adalah terbukti.

#### 4.1.2.6 Pengujian dengan Uji t statistik

Uji t digunakan untuk membuktikan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara individual dengan asumsi bahwa variabel yang lain tetap atau konstan.

1. Pengujian pengaruh variabel independen ( $X_1$  atau kesempatan belajar individu) terhadap variabel Y (kinerja karyawan).

- a. Hipotesis

$H_0 : \beta_1 = 0$ , berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara kesempatan belajar individu terhadap kinerja karyawan

$H_a : \beta_1 \neq 0$ , berarti ada pengaruh yang signifikan antara kesempatan belajar individu terhadap kinerja karyawan

- b. Dengan tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ )

- c. Kriteria pengujian:

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila probabilitas  $< 0.05$

- d. Kesimpulan:

Nilai sig tabel = 0.581 > 0.05 (lampiran C, hal 232) maka  $H_0$  diterima, jadi dapat disimpulkan bahwa kesempatan belajar individu tidak mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini berarti hipotesis ke satu, yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari

kesempatan belajar individual terhadap kinerja organisasi Fakultas Ekonomi UII adalah **tidak terbukti**.

2. Pengujian pengaruh variabel independen ( $X_2$  atau belajar ditempat kerja) terhadap variabel Y (kinerja karyawan).

a. Hipotesis

$H_0 : \beta_1 = 0$ , berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara belajar ditempat kerja terhadap kinerja organisasi

$H_a : \beta_1 \neq 0$ , berarti ada pengaruh yang signifikan antara belajar ditempat kerja terhadap kinerja karyawan

b. Dengan tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ )

c. Kriteria pengujian:

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila probabilitas  $< 0.05$

d. Kesimpulan:

Nilai sig tabel = 0.085 > 0.05 (lampiran C, hal 232) maka  $H_0$  diterima, jadi dapat disimpulkan bahwa belajar ditempat kerja tidak mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini berarti hipotesis ke dua, yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari Belajar ditempat kerja terhadap kinerja organisasi Fakultas Ekonomi UII adalah **tidak terbukti**.

3. Pengujian pengaruh variabel independen ( $X_3$  atau Iklim belajar) terhadap variabel Y (kinerja karyawan).

a. Hipotesis

$H_0 : \beta_1 = 0$ , berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara iklim belajar terhadap kinerja organisasi

$H_a : \beta_1 \neq 0$ , berarti ada pengaruh yang signifikan antara iklim belajar terhadap kinerja karyawan

b. Dengan tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ )

c. Kriteria pengujian:

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila probabilitas  $< 0.05$

d. Kesimpulan:

Nilai sig tabel =  $0.434 > 0.05$  (Lampiran C, hal 232) maka  $H_0$  diterima, jadi dapat disimpulkan bahwa iklim belajar tidak mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini berarti hipotesis ke tiga yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari Iklim belajar terhadap kinerja organisasi Fakultas Ekonomi UII adalah **tidak terbukti**.

4. Pengujian pengaruh variabel independen ( $X_4$  atau struktur belajar) terhadap variabel Y (kinerja karyawan).

a. Hipotesis

$H_0 : \beta_1 = 0$ , berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara struktur belajar



terhadap kinerja organisasi

$H_a : \beta_1 \neq 0$ , berarti ada pengaruh yang signifikan antara struktur belajar terhadap kinerja karyawan

b. Dengan tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ )

c. Kriteria pengujian:

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila probabilitas  $< 0.05$

d. Kesimpulan:

Nilai sig tabel = 0.026 > 0.05 (Lampiran C, hal 232) maka  $H_0$  diterima, jadi dapat disimpulkan bahwa Struktur Belajar mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini berarti hipotesis ke empat yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari Struktur belajar terhadap kinerja organisasi Fakultas Ekonomi UII adalah terbukti.

Berdasarkan penjelasan dan gambar uji t masing- masing variabel independen dapat dirangkum hasil uji t sebagai berikut

Tabel 4. 22 Rekapitulasi hasil Hipotesis Uji t

| Variabel                         | Probabilitas | $\alpha$ | Keterangan       |
|----------------------------------|--------------|----------|------------------|
| Kesempatan belajar individu (X1) | 0,581        | 0,05     | Tidak Signifikan |
| Belajar di tempat kerja (X2)     | 0,085        | 0,05     | Tidak Signifikan |
| Iklm belajar (X3)                | 0,434        | 0,05     | Tidak Signifikan |
| Struktur belajar (X4)            | 0,026        | 0,05     | Signifikan       |

Sumber : Data primer diolah rangkuman ( Lampiran C)

Berdasarkan tabel 4.22 Rekapitulasi hasil Hipotesis Uji t tersebut, diketahui bahwa pada variabel *learning Organization* terdapat variabel yang signifikan terhadap kinerja organisasi FE UII, yaitu pada variabel struktur belajar (X4). Sehingga hipotesis ke lima yang menyatakan

“Unsur Belajar di tempat kerja (X2) yang paling dominan mempengaruhi Kinerja organisasi di FE UII tidak terbukti.”

Hubungan variabel independen dengan variabel dependen dapat pula di lihat dari tabel berikut :

Tabel 4.23 Tabel *Correlations* variabel independen dengan variabel dependen

|    |                     | Correlations |        |        |        |        |
|----|---------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|
|    |                     | X1           | X2     | X3     | X4     | Y      |
| X1 | Pearson Correlation | 1            | ,733** | ,562** | ,296** | ,273*  |
|    | Sig. (2-tailed)     | .            | ,000   | ,000   | ,008   | ,015   |
|    | N                   | 79           | 79     | 79     | 79     | 79     |
| X2 | Pearson Correlation | ,733**       | 1      | ,637** | ,491** | ,435** |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,000         | .      | ,000   | ,000   | ,000   |
|    | N                   | 79           | 79     | 79     | 79     | 79     |
| X3 | Pearson Correlation | ,562**       | ,637** | 1      | ,416** | ,359** |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,000         | ,000   | .      | ,000   | ,001   |
|    | N                   | 79           | 79     | 79     | 79     | 79     |
| X4 | Pearson Correlation | ,296**       | ,491** | ,416** | 1      | ,433** |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,008         | ,000   | ,000   | .      | ,000   |
|    | N                   | 79           | 79     | 79     | 79     | 79     |
| Y  | Pearson Correlation | ,273*        | ,435** | ,359** | ,433** | 1      |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,015         | ,000   | ,001   | ,000   | .      |
|    | N                   | 79           | 79     | 79     | 79     | 79     |

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber : Data primer diolah (Lampiran C, hal 238)

Dari tabel 4.23 dapat dilihat bahwa apabila hasil korelasi  $< 0,05$  maka hubungan antara variabel kuat dan apabila  $> 0,05$  maka hubungan antara variabel lemah.

- Hubungan Variabel kesempatan belajar individual (X1) terhadap Kinerja organisasi (Y) sebesar 0,015, yang artinya  $< 0,05$  adalah kuat.
- Hubungan Variabel Belajar di tempat kerja (X2) terhadap Kinerja organisasi (Y) sebesar 0,00 yang artinya  $< 0,05$  adalah kuat.
- Hubungan Variabel Iklim belajar (X3) terhadap Kinerja organisasi (Y) sebesar 0,01 yang artinya  $< 0,05$  adalah kuat.
- Hubungan Variabel struktur belajar (X4) terhadap Kinerja organisasi (Y) sebesar 0,00 yang artinya  $< 0,05$  adalah kuat

#### 4.1.2.7 Independent sampel test dan Anova

Analisis ini digunakan untuk mengetahui adanya perbedaan Kinerja organisasi FE UII berdasarkan karakteristik demografinya. Pada penelitian ini, karakteristik demografi yang diteliti yaitu jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan dan masa kerja. T-test digunakan untuk mengetahui perbedaan kinerja organisasi FE UII berdasarkan karakteristik demografi yang hanya menggunakan 2 sampel seperti jenis kelamin (Pria dan wanita), status kerja (pegawai tetap dan pegawai kontrak). Sedangkan Anova digunakan bagi karakteristik demografi yang menggunakan lebih dari 2 sampel yaitu Usia, pendidikan, dan masa kerja.

1. Analisis perbedaan kinerja organisasi berdasarkan jenis kelamin karyawan

Tabel 4.24 *Independent Sample Test* Analisis hubungan berdasarkan jenis kelamin terhadap kinerja

|   |   | Kinerja Organisasi      |                             |
|---|---|-------------------------|-----------------------------|
|   |   | Equal variances assumed | Equal variances not assumed |
| Levene's Test for Equality of Variances | F   | 1,940                   |                             |
|   | Sig.                                      | ,168                    |                             |
| t-test for Equality of Means            | t   | -1,258                  | -1,517                      |
|   | df  | 77                      | 18,505                      |
|   | Sig. (2-tailed)                           | ,212                    | ,146                        |
|   | Mean Difference                           | -4,95025                | -4,95025                    |
|   | Std. Error Difference                     | 3,93502                 | 3,26228                     |
|   | 95% Confidence Interval of the Difference |                         |                             |
|   | Lower                                     | -12,78588               | -11,79065                   |
|   | Upper                                     | 2,88538                 | 1,89015                     |

Sumber: Data primer ( Lampiran C, hal 235 )

Uji t di gunakan untuk mengetahui adanya perbedaan yang signifikan berdasarkan jenis kelamin. Dari tabel 4.24 *Independen Samples Test* Berdasarkan perhitungan t pada tabel diatas, menunjukkan bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 ( $0,168 > 0,05$ ). Hal ini berarti  $H_0$  diterima atau kedua varian berbeda. Dengan demikian dapat disimpulkan tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel Kinerja organisasi berdasarkan jenis kelamin.

## 2. Anova perbedaan kinerja organisasi berdasarkan usia

Tabel 4.25  
Anova berdasarkan usia

### ANOVA

| Kinerja Organisasi (Y) |                |    |             |       |      |
|------------------------|----------------|----|-------------|-------|------|
|                        | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
| Between Groups         | 645,355        | 3  | 215,118     | 1,374 | ,257 |
| Within Groups          | 11738,316      | 75 | 156,511     |       |      |
| Total                  | 12383,671      | 78 |             |       |      |

Sumber : Data primer ( Lampiran C, hal 236)

Berdasarkan perhitungan *Anova* pada Tabel 4.25. dapat dilihat bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 ( $0,257 > 0,05$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel kinerja organisasi berdasarkan Usia.

## 3. Independent sampel test Perbedaan kinerja organisasi berdasarkan status kerja

Tabel 4.26  
*Independent Sample Test* berdasarkan status kerja

### Independent Samples Test

|   |   | Kinerja Organisasi      |                             |
|---|---|-------------------------|-----------------------------|
|   |   | Equal variances assumed | Equal variances not assumed |
| Levene's Test for Equality of Variances | F   | ,104                    |                             |
|   | Sig.                                      | ,748                    |                             |
| t-test for Equality of Means            | t   | -,969                   | -,914                       |
|   | df  | 77                      | 36,391                      |
|   | Sig. (2-tailed)                           | ,336                    | ,367                        |
|   | Mean Difference                           | -,11957                 | -,11957                     |
|   | Std. Error Difference                     | ,12337                  | ,13084                      |
|   | 95% Confidence Interval of the Difference | Lower Upper             | -,36524 ,12611              |

Sumber :Data primer (Lampiran C, hal 237)

Uji t di gunakan untuk mengetahui adanya perbedaan yang signifikan berdasarkan Status kerja. Dari tabel 4.26 *Independen Samples Test* Berdasarkan perhitungan t pada tabel diatas, menunjukkan bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 ( $0,748 > 0,05$ ). Hal ini berarti  $H_0$  diterima atau kedua varian sama. Dengan demikian dapat disimpulkan tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel Kinerja organisasi berdasarkan Status kerja.

4. *Anova* perbedaan kinerja organisasi berdasarkan pendidikan

Tabel 4.27  
Anova berdasarkan pendidikan

**ANOVA**

| Kinerja Organisasi |                |    |             |       |      |
|--------------------|----------------|----|-------------|-------|------|
|                    | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
| Between Groups     | 648,365        | 4  | 162,091     | 1,022 | ,402 |
| Within Groups      | 11735,306      | 74 | 158,585     |       |      |
| Total              | 12383,671      | 78 |             |       |      |

Sumber :Data primer ( Lampiran C, hal 236)

Berdasarkan perhitungan *Anova* pada Tabel 4.27 dapat dilihat bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 ( $0,402 > 0,05$ ). Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel kinerja organisasi berdasarkan pendidikan.

### 5. Anova perbedaan kinerja organisasi berdasarkan Masa kerja

Tabel 4.28  
Anova berdasarkan Masa kerja

#### ANOVA

##### Kinerja Organisasi

|                | Sum of Squares | df | Mean Square | F    | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups | 197,228        | 3  | 65,743      | ,405 | ,750 |
| Within Groups  | 12186,443      | 75 | 162,486     |      |      |
| Total          | 12383,671      | 78 |             |      |      |

Sumber :Data Primer ( Lampiran C, hal 238)

Berdasarkan perhitungan *Anova* pada Tabel 4.28 dapat dilihat bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 ( $0,750 > 0,05$ ). Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel kinerja organisasi berdasarkan Masa Kerja.

Untuk mempermudah mengetahui hasil analisis, maka dirangkum dalam tabel Rekapitulasi hasil t-test dan Anova sebagai berikut :

Tabel 4.29  
Rekapitulasi Hasil Analisis Karakteristik Karyawan Fe UII

| Karakteristik Responden | Kinerja Organisasi |      |                  |
|-------------------------|--------------------|------|------------------|
|                         | Probabilitas       | Alfa | Signifikan       |
| Jenis kelamin           | 0,168              | 0,05 | Tidak Signifikan |
| Usia                    | 0,257              | 0,05 | Tidak Signifikan |
| Status kerja            | 0,748              | 0,05 | Tidak Signifikan |
| Pendidikan              | 0,402              | 0,05 | Tidak Signifikan |
| Masa kerja              | 0,750              | 0,05 | Tidak Signifikan |

Sumber : Data primer diolah rangkuman

Berdasarkan tabel 4.29 hasil rekapitulasi analisis t-test dan anova tersebut, diketahui bahwa semua variabel demografi tidak ada perbedaan yang signifikan

terhadap kinerja organisasi di S1-FE UII. Sehingga hipotesis ke enam yang menyatakan “ Adanya perbedaan kinerja organisasi berdasarkan karakteristik demografi (Jenis kelamin, Usia, Status kerja, Pendidikan, Masa kerja) karyawan FE UII tidak terbukti.”

#### 4.1.3 Pembahasan

Penelitian ini melibatkan 79 Responden dari seluruh karyawan yang bekerja di FE UII non D3, MM dan Pasca Sarjana. hal ini dikarenakan keterbatasan waktu, tenaga penulis, serta aktivitas fakultas dalam menghadapi ujian akhir semester, libur, semester pendek sehingga ada beberapa karyawan yang tidak dapat mengisi kuisisioner. Demografi responden yang mendominasi penelitian ini adalah berjenis kelamin pria, usia 41-50 tahun, pegawai tetap, pendidikan yang dominan SMU atau SMK serta masa kerja 10-20 tahun.

Persepsi karyawan tentang unsur-unsur pembentuk LO dapat di katakan sudah cukup baik. Hal ini bisa di lihat dari persepsi karyawan terhadap masing-masing variabel independen. Persepsi karyawan terhadap indikator kesempatan belajar individu mayoritas menjawab sering terjadi di FE UII dengan persepsi nyata 58,9 (tabel 4.7) memperlihatkan hasil yang cukup baik dan dengan nilai mean 3,0. Persepsi karyawan terhadap indikator kesempatan belajar di tempat kerja dominan menjawab kadang-kadang terjadi di FE UII dengan persepsi nyata 59,06 (tabel 4.8) memperlihatkan hasil yang cukup baik dan dengan nilai mean 3,0. Persepsi karyawan terhadap indikator iklim belajar mayoritas menjawab kadang-kadang terjadi di FE UII



dengan persepsi nyata 65,54% (tabel 4.9) memperlihatkan hasil yang cukup baik dan dengan nilai mean 3,3. Sedangkan yang terakhir dari unsur-unsur pembentuk LO adalah struktur belajar. Persepsi karyawan terhadap struktur belajar adalah baik, hal ini dapat di lihat dari mayoritas jawaban karyawan yaitu sering terjadi di FE UII dengan persepsi nyata sebesar 73,60 (tabel 4.10) dan dengan nilai mean 3,7. dalam persepsi karyawan, menilai struktur belajar yang banyak mempengaruhi unsur-unsur pembentuk LO di FE UII. Hal ini dikarenakan lebih kepada semangat, dorongan, suasana akrab, rasa kekeluargaan, saling menghargai, dan mendukung antar sesama karyawan baik teman kerja satu bagian maupun di lain bagian.

Persepsi karyawan terhadap kinerja organisasi FE UII bahwa mereka setuju kinerja organisasi yang di ukur dari kepuasan kerja karyawan dan produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan adalah baik, hal ini dapat di lihat dari tabel 4.13.

Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa LO mempunyai pengaruh terhadap Kinerja organisasi yang di ukur melalui kepuasan kerja karyawan dan produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan. Namun tidak semua unsur-unsur LO dalam penelitian ini berpengaruh positif atau signifikan terhadap kinerja. Unsur-unsur LO yang mempunyai pengaruh signifikan yaitu struktur belajar. Dimana unsur yang paling dominan berpengaruh adalah struktur belajar individu.

Kesempatan belajar individu mempunyai pengaruh yang negatif terhadap kinerja organisasi di FE UII. Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara hal tersebut dapat dilihat dikarenakan beberapa faktor yaitu Ketidakpuasan karyawan terhadap

fasilitas kampus yang tidak merata, Tidak optimalnya keterlibatan karyawan untuk berpartisipasi dalam permasalahan fakultas, tidak setiap karyawan dapat mengikuti pelatihan, Kesejahteraan yang dirasa masih kurang sehingga merasa belum puas dan berpengaruh terhadap kualitas kinerja organisasi FE UII.

Selain beberapa kesimpulan diatas, dapat di tambahkan bahwa tidak ada perbedaan kinerja organisasi FE UII berdasarkan karakteristik karyawan. karakteristik karyawan dalam penelitian ini adalah jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan, masa kerja. Dari beberapa kesimpulan diatas, FE UII sudah menerapkan unsur-unsur pembelajar secara parsial, karena tidak semua variabel independen (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi FE UII. Karena menurut Örténblad (2002) dalam artikelnya *The learning organization: towards an integrated model* bahwa hanya organisasi yang sudah menerapkan semua aspek harus di sebut organisasi pembelajar.

## **4.2 Analisis dan Pembahasan MM, D3 & Pasca Sarjana**

### **4.2.1 Analisis Kualitatif**

Dari hasil wawancara mendalam dengan berbagai pihak yang mewakili kepentingan penelitian dan data-data sekunder kemudian dianalisis untuk melihat aturan-aturan yang tersurat, maupun pengalaman para pengambil kebijakan di lingkungan FE UII, serta persepsi yang disampaikan para pegawai edukatif maupun para pegawai administratif kemudian dideskripsikan dan dianalisis untuk dicari benang merahnya.

Hal tersebut dilakukan untuk mencari Pengaruh Unsur-unsur Pembentuk *Learning Organization* Terhadap Kinerja Organisasi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

#### 4.2.1.1 Wawancara Pembentuk Organisasi Pembelajar dan Kinerja Organisasi Karyawan di D3, MM dan Pasca Sarjana- FE UII.

Pada analisis kualitatif ini, data yang diperoleh berasal dari hasil wawancara. Sampel yang di gunakan sebagai responden untuk wawancara adalah responden yang mewakili populasi, baik yang sebelumnya pernah terlibat dalam struktur organisasi D3 dan MM FE UII maupun pegawai edukatif yang belum pernah terlibat dalam struktur yang di ambil secara acak. Selain itu, sampel ditentukan berdasarkan sifat kemudahannya yaitu dengan cara mengambil sampel dari populasi yang mudah ditemui pada momentum yang sekiranya dapat mewakili populasi.

Peneliti tidak mengambil per bagian variabel independen dalam melakukan penelitian dan memberikan pertanyaan seputar pengaruh unsur pembentuk *Learning Organization* secara makro terhadap kinerja D3 dan MM FE UII

- **Variabel Independen : *Learning Organization* (X)**

Responden 1 :

“Ya kalau di D3 kalau dilihat dari jumlah karyawan kalah banyak sama FE. Ini mungkin yang mempengaruhi hubungan antar karyawan. Mengenai berbagi pengetahuan atau tukar pendapat seperti itu tidak ada wadah khusus, jadi ya berjalan dengan sendirinya, mengalir begitu saja. Serta kesempatan study lanjut saya rasa pernah tau tetapi sosialisasinya kurang..wah kalau mengenai fasilitas saya rasa masih perlu perhatian khusus mas...karena itu sangat mendukung pekerjaan kita. Mengenai penegakkan peraturan..saya rasa sudah cukup disiplin dan penuh toleransi...”

Responden 2 :

“Kalau kegiatan seperti tukar pendapat ya ada ‘lah. Sama rekan kerja kita bisa berbagi. Kalau mengenai formal atau tidak formal, kayaknya pas informal soalnya formal itu cuma pas rapat dan sudah mbahas hal yang lain. Jadi kalau lagi kosong baru bisa, kan tidak terikat serta kesempatan promosi itu mengenai adil relatif ya.. kalau saya menilai mengenai fasilitas masih perlu pembenahan agar lebih maksimal pemanfaatannya..”

Dari hasil wawancara (Variabel Independen) diatas dapat kita jabarkan bahwa kegiatan berbagi pengetahuan dan pengalaman bisa terlaksana namun pada aspek informal karena lebih leluasa dan juga pada aspek formal juga kurang adanya sarana pendukung serta kurangnya fasilitas pendukung.

- **Variabel Dependen (Y)**

Kepuasan kerja karyawan (Y1)

Pandangan karyawan tentang kepuasan kerja di D3 FE UII secara umum para responden berpendapat sudah baik.

Responden 1 :

“Saya mempunyai prinsip bersyukur dengan apa yang saya terima. Saya berpikir begini mas.. cintailah apapun pekerjaan anda, tapi jangan mencintai institusi dimana anda bekerja, Ya Alhamdulillah saya puas dengan pekerjaan saya”

Responden 2 :

“Saya puas dengan semua pekerjaan yang telah saya lakukan, karena semua dapat diselesaikan dengan baik .. ya sejauh ini lancar-lancar saja.”

**Produktivitas organisasi dalam prespektif karyawan (Y2)**

Pendapat karyawan mengenai produktivitas organisasi di D3 FE UII secara umum para responden berpendapat sudah baik.

Responden 1 :

“Saya rasa produktivitas sangat bisa dikembangkan seluas-luasnya karena pimpinan memberikan dukungan untuk itu semua tanpa banyak campur tangan dan kemarin ini kita baru mengadakan studi banding ke Bandung.”

Responden 2 :

“Kalau produktivitas saya cukup tinggi mas,.. kira-kira ya 90 % lah kalau produktivitas organisasi sudah cukup baik kok... tapi bukan berarti udah sempurna lho.. masih butuh peningkatan disana sini.”

Dari hasil wawancara (variabel dependen) diatas dapat kita jabarkan bahwa kepuasan ataupun produktivitas sangat dipengaruhi oleh lingkungan (dari diri sendiri, pemimpin ataupun rekan kerja ).

#### 4.2.2 Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah analisis data yang dilakukan berdasarkan atas data deskriptif yang telah dijabarkan. sehingga dapat dilanjutkan dalam analisa kuantitatif dengan alat-alat analisis secara statistik. Dalam analisis kuantitatif ini ada beberapa hal yang di uji mulai dari hubungan karakteristik demografi responden terhadap kinerja organisasi, analisis regresi berganda uji F, Uji t, dan uji beda (Anova)

##### 4.2.2.1 Karakteristik Responden

Penelitian mengenai pengaruh unsur- unsur *Leraning Organization* terhadap kinerja organisasi, di FE UII ini dilakukan dengan menggunakan 25 responden dan membagi karakteristik responden yang digolongkan ke dalam lima

kategori, yakni kategori jenis kelamin, umur, status kerja, pendidikan, dan masa kerja. Hal ini dilakukan untuk mengetahui karakteristik yang dominan menurut tingkatan-tingkatan yang telah ditetapkan.

#### 1. Kelompok Responden menurut Jenis Kelamin

Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 25 responden berkaitan dengan jenis kelamin responden, diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.30 berikut ini.

Tabel 4.30  
Deskripsi Profil Responden menurut Jenis Kelamin

|       |        | Jenis Kelamin |         |               |                    |
|-------|--------|---------------|---------|---------------|--------------------|
|       |        | Frequency     | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Pria   | 16            | 64.0    | 64.0          | 64.0               |
|       | Wanita | 9             | 36.0    | 36.0          | 100.0              |
|       | Total  | 25            | 100.0   | 100.0         |                    |

Sumber: Data Primer diolah (Lampiran C, hal 243)

Berdasarkan tabel (4.30) diatas dapat diketahui bahwa prosentase responden berdasarkan jenis kelamin untuk pria berjumlah 16 orang atau sebanyak 64% adalah lebih besar jika dibandingkan dengan responden perempuan yang berjumlah 9 orang atau sebanyak 36%, hal ini berarti bahwa karyawan D3, MM dan Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta mayoritas berjenis kelamin laki-laki.

## 2. Kelompok Responden menurut Usia

Kategori responden berdasarkan usia terdiri dari 3 kategori, yakni responden yang usianya kurang dari 30 tahun, kemudian usia antara 31 tahun sampai dengan 40 tahun, kemudian usia antara 41 tahun sampai dengan 50 tahun. Selengkapnya tersaji dalam tabel (4.31) di bawah ini

Tabel 4. 31  
Deskripsi Profil Responden menurut Usia

|       |               | Usia      |         |               |                    |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | <30 Tahun     | 4         | 16.0    | 16.0          | 16.0               |
|       | 30 - 40 Tahun | 20        | 80.0    | 80.0          | 96.0               |
|       | 41 - 50 Tahun | 1         | 4.0     | 4.0           | 100.0              |
|       | Total         | 25        | 100.0   | 100.0         |                    |

Sumber: Data primer diolah (Lampiran C, hal 243)

Berdasarkan data tabel (4.31), dapat diketahui bahwa prosentase responden berdasar kelompok usia 30-40 tahun adalah 20 orang atau sebanyak 16% kelompok usia < 30 tahun adalah 4 orang atau sebanyak 16%, sedangkan proporsi terkecil adalah karyawan dengan tingkat usia 41-50 tahun yaitu 1 orang atau sebanyak 4%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian ini berusia 30- 40 tahun. Usia tersebut merupakan usia yang sangat produktif, sehingga sangat mendukung untuk pengisian kuisisioner untuk mengemukakan tentang faktor-faktor yang dipertanyakan dalam penelitian.

## 3. Kelompok Responden menurut Status Kerja

Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 25 responden

berkaitan dengan status kerja, diperoleh data yang disajikan dalam tabel (4.32) berikut ini:

Tabel 4. 32  
Deskripsi Profil Responden menurut status kerja pegawai

|       |                 | Status    |         |               |                    |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Pegawai Tetap   | 10        | 40.0    | 40.0          | 40.0               |
|       | Pegawai Kontrak | 15        | 60.0    | 60.0          | 100.0              |
|       | Total           | 25        | 100.0   | 100.0         |                    |

Sumber: Data Primer diolah (Lampiran C, hal 244)

Berdasarkan status dapat diketahui bahwa prosentase responden berdasarkan status untuk pegawai kontrak sebanyak 15 orang atau 60% adalah lebih besar jika dibandingkan dengan responden dengan status pegawai tetap yang berjumlah 10 orang atau 40%. hal ini berarti bahwa karyawan D3, MM dan Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta mayoritas berstatus sebagai pegawai kontrak .

#### 4. Kelompok Responden menurut Tingkat Pendidikan

Kategori responden berdasarkan tingkat pendidikan terdiri dari 4 kategori, yakni Sarjana (S1, S2, S3), Diploma (DI, DII, DIII), SMU& SMK, SLTP. Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 25 responden, diperoleh data yang disajikan dalam tabel (4.33) berikut ini:



Tabel 4. 33  
Deskripsi profil responden menurut tingkat pendidikan

**Pendidikan**

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid SLTP | 2         | 8.0     | 8.0           | 8.0                |
| SMU/SMK    | 9         | 36.0    | 36.0          | 44.0               |
| DIPLOMA    | 10        | 40.0    | 40.0          | 84.0               |
| STRATA     | 4         | 16.0    | 16.0          | 100.0              |
| Total      | 25        | 100.0   | 100.0         |                    |

Sumber: Data primer diolah (Lampiran C, hal 244)

Dari Tabel (4.33) diatas dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan karyawan yang memiliki prosentase terbesar adalah karyawan dengan tingkat pendidikan Diploma adalah 40% dari keseluruhan responden atau 10 orang dan 9 Orang atau 36% adalah tamat SMU/SMK, 2 Orang atau 8% adalah tamat SLTP. Sedangkan karyawan yang memiliki tingkat pendidikan Strata adalah 4 orang atau 16%

#### 5. Kelompok Responden menurut Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja disajikan menjadi 2 kategori, yaitu Kurang dari 10 tahun, dan 10-20 tahun. Untuk lebih detail disajikan dalam table 4.34 berikut ini

Tabel 4. 34  
Deskripsi Profil Responden menurut Masa kerja

**Masa Kerja**

|                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid < 10 Tahun | 10        | 40.0    | 40.0          | 40.0               |
| 10 - 20 Tahun    | 15        | 60.0    | 60.0          | 100.0              |
| Total            | 25        | 100.0   | 100.0         |                    |

Sumber: Data primer diolah (lampiran C, hal 244)

Berdasarkan pengelompokan masa kerja tabel (4.34) diatas, diketahui bahwa prosentase terbesar adalah karyawan dengan lama kerja 10-20 tahun berjumlah 15 orang atau 60%. Proporsi terkecil adalah karyawan dengan lama kerja <10 tahun berjumlah 10 orang atau 40%.

Untuk membantu mempermudah dalam pemahaman survey mengenai karakteristik karyawan, maka berikut ini di tampilkan tabel ringkasan kelompok responden yang paling dominan dari masing-masing karakteristik

Tabel 4. 35  
Rekapitulasi data demografi yang paling dominan

| karateristik   | Karakter yang dominan | Frekuensi | %  |
|----------------|-----------------------|-----------|----|
| Jenis Kelamin  | Pria                  | 16        | 64 |
| Usia           | 30 – 40 Tahun         | 20        | 80 |
| Status Pegawai | Pegawai Kontrak       | 15        | 60 |
| Pendidikan     | Diploma               | 10        | 40 |
| Masa Kerja     | 10 – 20 Tahun         | 15        | 60 |

Sumber : Rangkuman data primer diolah

Dari tabel 4.35 diatas dapat dilihat bahwa responden yang paling banyak berjenis kelamin pria sebanyak 16 orang, dengan usia yang dominan 30-40 tahun sebanyak 20 orang. Pendidikan responden yang paling banyak adalah Diploma sebanyak 10 orang. Masa kerja yang paling dominan 10-20 tahun yakni sebanyak 15 orang. Dan sebanyak 15 orang merupakan pegawai kontrak

#### 4.1.2.2 Persepsi Karyawan FE UII Tentang Struktur Organisasi dan Kinerja Organisasi

1. Persepsi karyawan FE UII tentang kesempatan belajar individu dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar. Tanggapan karyawan tersebut diukur melalui kuisisioner meliputi:

- a. Kesempatan studi lanjut
  1. Di informasikan kepada semua karyawan
  2. Dapat di ikuti oleh semua karyawan
  3. Menambah pengetahuan
  4. Memberikan pengalaman baru
- b. Kesempatan mengikuti pelatihan di dalam organisasi
  5. Di informasikan kepada semua karyawan
  6. Dapat di ikuti oleh semua karyawan
  7. Menambah pengetahuan
  8. Memperbaiki penguasaan keterampilan pelaksanaan kerja
- c. Kesempatan mengikuti pelatihan di luar organisasi
  9. Di informasikan kepada semua karyawan
  10. Dapat di ikuti oleh semua karyawan
  11. Menambah pengetahuan
  12. Dapat memperbaiki penguasaan keterampilan pelaksanaan kerja
- d. Kesempatan mengikuti pertemuan yang menambah pengetahuan
  13. Menambah pengetahuan

14. Dapat pengalaman baru
15. Ada kesempatan untuk berbagi pengetahuan dengan rekan Kerja

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi untuk kesempatan belajar individu dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar yang hasilnya terangkum dalam :

Tabel 4.36  
Persepsi karyawan tentang kesempatan belajar individu ( $X_1$ )

| No    | Kelompok Jawaban | Skor  | % persepsi       | Jawaban   |       |
|-------|------------------|-------|------------------|-----------|-------|
|       |                  |       |                  | Frekuensi | %     |
| 1     | Tidak pernah     | 15-26 | 0 – 20 %         | 1         | 4%    |
| 2     | Jarang           | 27-38 | 21% - 40 %       | 7         | 28%   |
| 3     | Kadang-kadang    | 39-50 | 41% - 60%        | 7         | 28%   |
| 4     | Sering           | 51-62 | 61% - 80%        | 10        | 40%   |
| 5     | Selalu           | 63-75 | 80 % -100%       | 0         | 0%    |
| Total |                  |       |                  | 25        | 100 % |
| Ket   | Batasan minimal  | 15    | Nilai harapan    | 1875      |       |
|       | Batasan Maksimal | 75    | nilai Nyata      | 1105      |       |
|       | klasifikasi      | 5     | Persepsi harapan | 100%      |       |
|       | range            | 60    | persepsi nyata   | 58.9%     |       |
|       | Interval         | 12    |                  |           |       |
|       | Total Mean       | 44.2  |                  |           |       |
|       | Mean             | 2,9   |                  |           |       |

Sumber : Data primer diolah (Lampiran C)

Dari tabel 4.36 diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan tentang kesempatan belajar individu dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar. Dalam tabel 4.36 diatas dapat diketahui bahwa: 1% responden menyatakan tidak

pernah; 28% responden menjawab jarang; 28% responden menjawab kadang-kadang; 40% responden menjawab sering, Dengan demikian secara umum persepsi responden tentang kesempatan belajar individu sering terjadi dan cukup baik dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar di FE UII.

2. Persepsi karyawan FE UII tentang belajar di tempat kerja dan unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar.

Tanggapan karyawan FE UII mengenai belajar di tempat kerja di ukur melalui kuisisioner meliputi:

1. Arahan oleh atasan saat bekerja
2. Bimbingan dalam pelaksanaan kerja rutin
3. Pemahaman pelaksanaan kerja rutin lebih baik
4. Pertemuan untuk memecahkan masalah organisasi secara rutin
5. Kesempatan untuk menyampaikan pendapat
6. Kesempatan untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan
7. Kesempatan untuk menyelesaikan masalah pribadi dengan atasan
8. Keterbukaan antara karyawan dengan pimpinan
9. Sikap saling menghormati antara karyawan dengan pimpinan
10. Ikut terlibat dalam kepanitian dalam organisasi
11. Kesempatan untuk memberi pendapat dalam permasalahan organisasi
12. Kepercayaan organisasi terhadap karyawan
  - a. Kesempatan promosi
13. Di informasikan kepada semua karyawan

14. Di berikan secara adil kepada semua karyawan

15. Meningkatkan prestasi

**b. Kesempatan rotasi**

16. Di informasikan kepada semua karyawan

17. Di laksanakan secara adil kepada semua karyawan

18. Meningkatkan prestasi

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi untuk Belajar di tempat kerja dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar yang hasilnya terangkum dalam tabel berikut.

Tabel 4.37  
Persepsi karyawan tentang belajar di tempat kerja ( $X_2$ )

| No    | Kelompok Jawaban | Skor      | % persepsi       | Jawaban   |       |
|-------|------------------|-----------|------------------|-----------|-------|
|       |                  |           |                  | Frekuensi | %     |
| 1     | Tidak pernah     | 18-31,4   | 0 – 20 %         | 0         | 0%    |
| 2     | Jarang           | 32,4-45,8 | 21% - 40 %       | 9         | 36%   |
| 3     | Kadang-kadang    | 46,8-60,2 | 41% - 60 %       | 9         | 36%   |
| 4     | Sering           | 61,2-74,6 | 61% - 80%        | 6         | 24 %  |
| 5     | Selalu           | 75,6-90   | 81% -100%        | 1         | 4 %   |
| Total |                  |           |                  | 25        | 100 % |
| Ket   | Batasan minimal  | 18        | Nilai harapan    | 2250      |       |
|       | Batasan Maksimal | 90        | nilai Nyata      | 1329      |       |
|       | klasifikasi      | 5         | Persepsi harapan | 100%      |       |
|       | range            | 72        | persepsi nyata   | 59.06%    |       |
|       | Interval         | 14.4      |                  |           |       |
|       | Total Mean       | 53.16     |                  |           |       |
|       | Mean             | 3,0       |                  |           |       |

Sumber : Data primer diolah (Lampiran C)

Dari tabel 4.37 diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan tentang belajar di tempat kerja dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar. Dalam tabel 4.37 diatas dapat diketahui bahwa: 0% responden menyatakan tidak pernah; 36%, responden yang menjawab jarang: 36 % responden menjawab kadang-kadang; 24% responden menjawab sering, dan 4% menjawab selalu. Dengan demikian secara umum persepsi responden tentang kesempatan belajar individu Cukup baik.

3. Persepsi karyawan FE UII tentang Iklim belajar dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar. Tanggapan karyawan tersebut di ukur melalui kuisisioner meliputi:
1. Ada Fasilitas komputer
  2. Ada koran
  3. Ada majalah
  4. Ada jurnal
  5. Kesempatan bertanya kepada atasan tentang pekerjaan
  6. Ada dana buku yang di berikan organisasi
  7. Bonus atas hasil kerja
  8. Pujian berupa kata-kata oleh atasan
  9. Pengakuan atas hasil kerja oleh piminan
  10. Keterbukaan dengan rekan kerja
  11. Kesempatan mengutarakan ide kepada pimpinan
  12. Kepercayaan terhadap pimpinan
  13. Sikap terus terang antara atasan dengan bawahan

14. Hubungan dengan atasan Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi untuk Iklim belajar dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar yang hasilnya terangkum dalam :

Tabel 4.38  
Persepsi karyawan tentang iklim belajar ( $X_3$ )

| No    | Kelompok Jawaban | Skor      | % persepsi       | Jawaban   |      |
|-------|------------------|-----------|------------------|-----------|------|
|       |                  |           |                  | Frekuensi | %    |
| 1     | Tidak pernah     | 14-24,2   | 0 – 20%          | 0         | 0 %  |
| 2     | Jarang           | 25,2-36,4 | 21% - 40 %       | 4         | 16%  |
| 3     | Kadang-kadang    | 37,4-47,6 | 41% - 60%        | 15        | 60%  |
| 4     | Sering           | 48,6-58,8 | 61% - 80%        | 4         | 16 % |
| 5     | Selalu           | 59,8-70   | 81% -100%        | 2         | 8 %  |
| Total |                  |           |                  | 25        | 100% |
| Ket   | Batasan minimal  | 14        | Nilai harapan    | 1750      |      |
|       | Batasan Maksimal | 70        | nilai Nyata      | 1147      |      |
|       | klasifikasi      | 5         | Persepsi harapan | 100%      |      |
|       | range            | 56        | persepsi nyata   | 65.54%    |      |
|       | Interval         | 11.2      |                  |           |      |
|       | Total Mean       | 45.88     |                  |           |      |
|       | Mean             | 3,3       |                  |           |      |

Sumber : Data primer diolah (Lampiran C)

Dari tabel 4.38 diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan administrasi tentang Iklim Kerja dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar. Dalam tabel 4.38 diatas dapat diketahui bahwa: 0% responden menyatakan tidak pernah; 16% responden yang menjawab kadang-kadang; 60%



responden menjawab jarang; 16% responden menjawab sering, dan 8% menjawab selalu. Dengan demikian secara umum persepsi responden tentang cukup baik di FE UII.

4. Persepsi karyawan FE UII tentang Struktur belajar dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar. Tanggapan karyawan tersebut di ukur melalui kuisisioner meliputi:

1. Peraturan organisasi dijalankan secara ideal
2. Peraturan organisasi diterapkan secara luwes
3. Peraturan perusahaan dapat dipahami
4. Rasa kekeluargaan antar sesama pegawai
5. Suasana akrab dengan rekan kerja
6. Saling menghargai antara rekan kerja
7. Saling membantu antara sesama rekan kerja
8. Rasa kekeluargaan dengan rekan dari berbagai bagian
9. Suasana akrab dengan rekan dari berbagai bagian
10. Saling menghargai antara rekan berbagai bagian
11. Saling mendukung antara rekan berbagai bagian

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi untuk Struktur belajar dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar yang hasilnya terangkum dalam

Tabel 4.39  
Persepsi karyawan tentang struktur belajar (X<sub>4</sub>)

| No    | Kelompok Jawaban | Skor       | % persepsi       | Jawaban   |      |
|-------|------------------|------------|------------------|-----------|------|
|       |                  |            |                  | Frekuensi | %    |
| 1     | Tidak pernah     | 11 – 18,8  | 0 – 20%          | 0         | 0%   |
| 2     | Jarang           | 19,8-27,6  | 20% - 40 %       | 0         | 0%   |
| 3     | Kadang-kadang    | 28,6 –36,4 | 41% - 60 %       | 11        | 44%  |
| 4     | Sering           | 37,4 -45,2 | 61% - 80%        | 11        | 44%  |
| 5     | Selalu           | 46,2 – 55  | 81 % -100%       | 3         | 12%  |
| Total |                  |            |                  | 25        | 100% |
| Ket   | Batasan minimal  | 11         | Nilai harapan    | 1375      |      |
|       | Batasan Maksimal | 55         | Nilai Nyata      | 10.12     |      |
|       | klasifikasi      | 5          | Persepsi harapan | 100%      |      |
|       | range            | 44         | persepsi nyata   | 73.60     |      |
|       | Interval         | 8,8        |                  |           |      |
|       | Total Mean       | 40.48      |                  |           |      |
|       | Mean             | 3,7        |                  |           |      |

Sumber : Data primer diolah (Lampiran C)

Dari tabel 4.39 diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan administrasi tentang Struktur Belajar dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar. Dalam tabel 4.39 diatas dapat diketahui bahwa: 0% responden menyatakan tidak pernah; 0 % responden menjawab jarang; 44% responden yang menjawab kadang- kadang; 44 % responden menjawab sering dan 12% responden menjawab selalu. Dengan demikian secara umum persepsi responden tentang variabel struktur belajar adalah baik

5. Persepsi karyawan FE UII tentang Kinerja Organisasi, Tanggapan karyawan tersebut di ukur melalui kuisisioner meliputi

a. Kepuasan kerja karyawan FE UII

1. Atasan memberikan kesempatan untuk mengembangkan karir
2. Atasan memberikan dukungan untuk mengembangkan karir
3. Saya menyukai supervisi teratur dari atasan
4. Saya menyukai supervisi yang terbuka
5. Saya mendapatkan pengalaman dalam menjalankan pekerjaan.
6. Saya menyukai pekerjaan karena sesuai dengan latar belakang pendidikan.
7. Saya bangga bekerja pada posisi kerja sekarang
8. Saya bangga bekerja di FE UII
9. Pekerjaan saya penuh dengan tantangan yang tak terduga sebelumnya
10. Perubahan yang dinamis dari lingkungan kerja membuat saya bersemangat.
11. Teman sekantor membuat saya bersemangat dalam bekerja
12. Saya puas dengan pekerjaan sekarang.
13. Pekerjaan yang dibebankan, sesuai dengan kemampuan saya.
14. Saya puas apabila mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan oleh perusahaan.
15. Saya merasa terhormat dilingkungan tempat tinggal dengan posisi kerja saat ini.
16. Jenis pekerjaan ini membuat saya merasa memiliki status sosial yang tinggi.

17. Saya puas dengan segala sistem reward yang telah diberikan perusahaan.
18. Gaji yang saya terima lebih tinggi daripada diperusahaan lain pada posisi yang sama.
19. Pimpinan mengajak karyawan dalam proses pengambilan keputusan perusahaan tanpa memandang kedudukan
20. Saya merasa dihargai dalam bekerja

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi

Kepuasan kerja Karyawan yang hasilnya terangkum dalam :

Tabel 4.40  
Persepsi karyawan tentang kepuasan kerja karyawan ( $Y_1$ )

| No    | Kelompok Jawaban    | Skor    | % persepsi       | Jawaban   |      |
|-------|---------------------|---------|------------------|-----------|------|
|       |                     |         |                  | Frekuensi | %    |
| 1     | Sangat Tidak Setuju | 20-36   | 0 - 19,99 %      | 0         | 0%   |
| 2     | Tidak Setuju        | 36 – 52 | 20% - 39,99 %    | 0         | 0%   |
| 3     | Ragu-Ragu           | 52- 68  | 40% - 59,99 %    | 11        | 44%  |
| 4     | Setuju              | 68 -84  | 60% - 79,9%      | 14        | 56%  |
| 5     | Sangat Setuju       | 84-100  | 80 % -100%       | 0         | 0%   |
| Total |                     |         |                  | 25        | 100% |
| Ket   | Batasan minimal     | 20      | Nilai harapan    | 2500      |      |
|       | Batasan Maksimal    | 100     | Nilai Nyata      | 1728      |      |
|       | klasifikasi         | 5       | Persepsi harapan | 100,00%   |      |
|       | range               | 80      | persepsi nyata   | 69.1%     |      |
|       | Interval            | 16      |                  |           |      |
|       | Total Mean          | 69.1    |                  |           |      |
|       | Mean                | 3,5     |                  |           |      |

Sumber : Data primer diolah (Lampiran C)

Dari tabel 4.40 diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan tentang Kepuasan kerja karyawan dalam Kinerja organisasi adalah sebagai berikut: 0% responden menyatakan sangat tidak setuju; 0 % responden menjawab tidak setuju; 44%responden yang menjawab ragu-ragu; 56% responden menjawab setuju dan 0% responden menjawab sangat setuju. Dengan demikian secara umum persepsi responden setuju atau baik tentang variabel kepuasan kerja karyawan berpengaruh dalam kinerja organisasi D3, MM, da Pasca Sarjana FE UII.

**b. Produktivitas Organisasi dalam perspektif karyawan**

1. Saya bekerja sesuai jam kerja rutin
2. Saya mengikuti jam kerja tambahan
3. Kehadiran saya penuh
4. Saya hadir sesuai waktu yang telah di tetapkan organisasi
5. Saya pulang sesuai waktu yang telah ditetapkan organisasi
6. Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat
7. Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat
8. Saya memiliki kemampuan teknis dalam melaksanakan pekerjaan
9. Saya memiliki keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan saya
10. Saya berpengalaman dalam pekerjaan sekarang
11. Saya memiliki pengetahuan dalam pelaksanaan pekerjaan
12. Saya memahami pelaksanaan pekerjaan
13. Hasil pekerjaan saya rapi
14. Saya handal dalam bekerja

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi Produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan yang hasilnya terangkum dalam :

Tabel 4.41  
Persepsi karyawan tentang produktivitas organisasi  
dalam perspektif karyawan (Y<sub>2</sub>)

| No    | Kelompok Jawaban    | Skor        | % persepsi       | Jawaban   |      |
|-------|---------------------|-------------|------------------|-----------|------|
|       |                     |             |                  | Frekuensi | %    |
| 1     | Sangat Tidak Setuju | 14 – 25,2   | 0 - 19,99 %      | 0         | 0%   |
| 2     | Tidak Setuju        | 25,2 – 36,4 | 20% - 39,99 %    | 0         | 0%   |
| 3     | Ragu-Ragu           | 36,4 – 47,6 | 40% - 59,99 %    | 7         | 28%  |
| 4     | Setuju              | 47,6 - 58,8 | 60% - 79,9%      | 16        | 64%  |
| 5     | Sangat Setuju       | 58,8 – 70   | 80 % -100%       | 2         | 8%   |
| Total |                     |             |                  | 25        | 100% |
| Ket   | Batasan minimal     | 14          | Nilai harapan    | 1750      |      |
|       | Batasan Maksimal    | 70          | Nilai Nyata      | 1323      |      |
|       | klasifikasi         | 5           | Persepsi harapan | 100,00%   |      |
|       | range               | 56          | persepsi nyata   | 75.6%     |      |
|       | Interval            | 16          |                  |           |      |
|       | Total Mean          | 52.92       |                  |           |      |
|       | Mean                | 3,8         |                  |           |      |

Sumber : Data primer diolah (Lampiran C)

Dari tabel 4.41 diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan tentang Produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan dalam Kinerja organisasi adalah sebagai berikut: 0% responden menyatakan sangat tidak setuju; 0% responden menjawab tidak setuju; 28% responden yang menjawab ragu-ragu; 64% responden menjawab setuju dan 8% responden menjawab sangat setuju. Dengan demikian secara umum persepsi responden setuju tentang variabel Produktivitas organisasi

dalam perspektif karyawan berpengaruh dalam kinerja organisasi D3, MM dan Pasca Sarjana FE UII.

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi Kinerja Organissai yang hasilnya terangkum dalam :

Tabel 4.42  
Persepsi karyawan tentang Kinerja Organisasi

| No    | Kelompok Jawaban    | Skor         | % persepsi       | Jawaban   |      |
|-------|---------------------|--------------|------------------|-----------|------|
|       |                     |              |                  | Frekuensi | %    |
| 1     | Sangat Tidak Setuju | 34 – 61,2    | 0 - 19,99 %      | 0         | 0%   |
| 2     | Tidak Setuju        | 61,2 - 88,4  | 20% - 39,99 %    | 0         | 0%   |
| 3     | Ragu-Ragu           | 88,4 – 115,6 | 40% - 59,99 %    | 8         | 8%   |
| 4     | Setuju              | 115,6 -142,8 | 60% - 79,9%      | 16        | 16%  |
| 5     | Sangat Setuju       | 142,8 -170   | 80 % -100%       | 1         | 1%   |
| Total |                     |              |                  | 25        | 100% |
| Ket   | Batasan minimal     | 34           | Nilai harapan    | 4250      |      |
|       | Batasan Maksimal    | 170          | Nilai Nyata      | 3051      |      |
|       | klasifikasi         | 5            | Persepsi harapan | 100,00%   |      |
|       | range               | 136          | persepsi nyata   | 71.78%    |      |
|       | Interval            | 27,2         |                  |           |      |
|       | Total Mean          | 122.04       |                  |           |      |
|       | Mean                | 3,6          |                  |           |      |

Sumber :Data primer diolah (Lampiran C)

Dari tabel 4.42 diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan administrasi tentang Produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan dalam Kinerja organisasi adalah sebagai berikut: 0% responden menyatakan sangat tidak setuju; 0 % responden menjawab tidak setuju; 8% responden yang menjawab ragu-ragu; 16% responden menjawab setuju dan 1% responden menjawab sangat setuju.

Dengan demikian secara umum persepsi responden setuju tentang variabel Kinerja Organisasi D3, MM dan Pasca Sarjana FEUII adalah Baik.

Tabel (4. 43) Rangkuman Persepsi Karyawan (%)

| Pernyataan   | Mean | (%) | Keterangan |
|--|------|-----|------------|
| Persepsi Karyawan Tentang Kesempatan Belajar Individu                        | 2,9  | 58  | Cukup Baik |
| Persepsi Karyawan Tentang Belajar di Tempat Kerja                            | 3,0  | 60  | Cukup Baik |
| Persepsi Karyawan Tentang Iklim Belajar                                      | 3,3  | 66  | Cukup Baik |
| Persepsi Karyawan Tentang Struktur Belajar                                   | 3,7  | 74  | Baik       |
| Persepsi Karyawan Tentang Kepuasan Kerja Karyawan                            | 3,5  | 70  | Baik       |
| Persepsi Karyawan Tentang Produktivitas Organisasi dalam Perspektif Karyawan | 3,8  | 76  | Baik       |
| Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Organisasi                                 | 3,6  | 72  | Baik       |

Sumber : Data primer Rangkuman diolah (Lampiran C)

#### 4.2.2.3 Analisis Hubungan Karakteristik Karyawan FE UII Terhadap Kinerja Organisasi.

##### 1. Hubungan jenis kelamin dengan Kinerja Organisasi

Tabel 4.44  
Hubungan jenis kelamin dengan kinerja Organisasi

| Jenis Kelamin | Kinerja Organisasi |        |               | Jumlah | Mean |
|---------------|--------------------|--------|---------------|--------|------|
|               | Ragu-ragu          | Setuju | sangat Setuju |        |      |
| Pria          | 8                  | 7      | 1             | 16     | 3.6  |
| Wanita        | 0                  | 9      | 0             | 9      | 4    |
| Total         | 8                  | 16     | 1             | 25     |      |

Sumber: Data primer diolah (Lampiran C, hal 245)

Berdasarkan tabel 4.44 diatas dapat di jelaskan bahwa mayoritas



karyawan D3, MM dan Pasca Sarjana FE UII yaitu sebanyak 16 orang berjenis kelamin pria dengan rata-rata kinerja organisasi sebesar 3.6 dan 9 orang wanita dengan rata-rata kinerja organisasi 4; menilai bahwa kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh jenis kelamin wanita dan secara keseluruhan karyawan D3, MM dan Pasca Sarjana FE setuju menilai kinerja organisasi adalah baik.

## 2. Hubungan Usia dengan Kinerja Organisasi

Tabel 4.45  
Hubungan Usia dengan kinerja Organisasi

| Usia        | Kinerja Organisasi |        |               | Jumlah | Mean |
|-------------|--------------------|--------|---------------|--------|------|
|             | Ragu-ragu          | Setuju | sangat Setuju |        |      |
| < 30 tahun  | 0                  | 4      | 0             | 4      | 4    |
| 30-40 tahun | 7                  | 12     | 1             | 20     | 3.7  |
| 41-50 tahun | 1                  | 0      | 0             | 1      | 3    |
| Total       | 8                  | 16     | 1             | 25     |      |

Sumber: Data primer diolah (Lampiran C, hal 246)

Berdasarkan tabel 4.45 diatas dapat di lihat bahwa mayoritas karyawan D3,MM dan Pasca Sarjana FE UII yaitu sebanyak 20 orang berusia 30-40 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,7; 4 orang berusia < 30 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 4; 1 orang berusia 41-50 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3; menilai bahwa kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh karyawan yang berusia < 30 tahun dan secara keseluruhan karyawan D3, MM dan Pasca Sarjana FE UII setuju menilai kinerja organisasi adalah baik.

### 3. Hubungan Status kerja dengan Kinerja Organisasi

Tabel 4.46  
Hubungan Status kerja dengan kinerja Organisasi

| Status Kerja     | Kinerja Organisasi |        |               | Jumlah | Mean |
|------------------|--------------------|--------|---------------|--------|------|
|                  | Ragu-ragu          | Setuju | sangat Setuju |        |      |
| Pegawai Tetap    | 5                  | 4      | 1             | 10     | 3,6  |
| Peagawai kontrak | 3                  | 12     | 0             | 15     | 3,8  |
| Total            | 8                  | 16     | 1             | 25     |      |

Sumber: Data primer diolah (Lampiran C, hal 246)

Berdasarkan tabel 4.46 diatas dapat di lihat bahwa mayoritas karyawan D3, MM dan Pasca Sarjana FE UII yaitu sebanyak 15 orang berstatus kerja sebagai pegawai kontrak dengan rata-rata kinerja organisasi sebesar 3,8 dan 10 orang pegawai tetap dengan rata-rata kinerja organisasi 3,6; menilai bahwa kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh pegawai kontrak dan secara keseluruhan karyawan D3 ,MM dan Pasca Sarjana FE UII setuju menilai kinerja organisasi adalah baik.

### 4. Hubungan pendidikan dengan Kinerja Organisasi

Tabel 4.47  
Hubungan pendidikan dengan kinerja Organisasi

| Usia         | Kinerja Organisasi |        |               | Jumlah | Mean |
|--------------|--------------------|--------|---------------|--------|------|
|              | Ragu-ragu          | Setuju | sangat Setuju |        |      |
| Sarjana      | 0                  | 4      | 0             | 4      | 4    |
| Diploma      | 1                  | 9      | 0             | 10     | 3,9  |
| SMU atau SMK | 6                  | 2      | 1             | 9      | 3,4  |
| SLTP         | 1                  | 1      | 0             | 2      | 3,5  |
| Total        | 8                  | 16     | 1             | 25     |      |

Sumber: Data primer diolah (Lampiran C, hal 247)

Berdasarkan tabel 4.47 diatas dapat di jelaskan bahwa karyawan D3, MM dan Pasca Sarjana FE UII yaitu sebanyak 4 orang Sarjana dengan rata-rata kinerja organisasi 4; 10 orang Diploma dengan rata-rata kinerja organisasi 3,9; 9 orang SMU atau SMK dengan rata-rata kinerja organisasi 3,4; 2 orang pendidikan SLTP dengan kinerja organisasi 3,5; menilai bahwa kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh karyawan dengan pendidikan Sarjana dan secara keseluruhan karyawan D3, MM dan Pasca Sarjana FE setuju menilai kinerja organisasi adalah baik

#### 5. Hubungan Masa kerja dengan Kinerja Organisasi

Tabel 4.48  
Hubungan Masa kerja dengan Kinerja Organisasi

| Usia        | Kinerja Organisasi |        |               | Jumlah | Mean |
|-------------|--------------------|--------|---------------|--------|------|
|             | Ragu-ragu          | Setuju | sangat Setuju |        |      |
| < 10 tahun  | 2                  | 8      | 0             | 10     | 3,8  |
| 10-20 tahun | 6                  | 8      | 1             | 15     | 3,7  |
| Total       | 8                  | 16     | 1             | 25     |      |

Sumber: Data primer diolah (Lampiran C, hal 247)

Berdasarkan tabel 4.48 diatas dapat di jelaskan bahwa karyawan D3, MM FE dan Pasca Sarjana UII yaitu sebanyak 10 orang bermasa kerja < 10 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,8; 15 orang bermasa kerja 10-20 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,7; menunjukkan bahwa kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh karyawan dengan masa kerja < 10 tahun dan secara keseluruhan karyawan D3, MM dan Pasca Sarjana FE setuju menilai

kinerja organisasi adalah baik

#### 4.2.2.4 Analisis Regresi Berganda

Regresi berganda digunakan untuk mengetahui nilai koefisien determinasi berganda dan koefisien korelasi berganda. Koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengukur tingkat ketepatan/kecocokan (*goodness of fit*) dari Regresi Linear Berganda, yaitu merupakan proporsi prosentase sumbangan X terhadap variasi (naik turunnya) Y.

Tabel 4.49. Data output untuk regresi linear berganda

|                             |            | Coefficients <sup>a</sup> |       |       |       |       |
|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|-------|-------|
|                             |            | Model                     |       |       |       |       |
|                             |            | 1                         |       |       |       |       |
|                             |            | (Constant)                | X1    | X2    | X3    | X4    |
| Unstandardized Coefficients | B          | 2,170                     | -,085 | ,174  | ,175  | ,201  |
|                             | Std. Error | ,572                      | ,138  | ,182  | ,203  | ,158  |
| Standardized Coefficients   | Beta       |                           | -,147 | ,285  | ,259  | ,256  |
| t                           |            | 3,792                     | -,614 | ,954  | ,863  | 1,271 |
| Sig.                        |            | ,001                      | ,546  | ,352  | ,398  | ,218  |
| Collinearity Statistics     | Tolerance  |                           | ,581  | ,371  | ,368  | ,816  |
|                             | VIF        |                           | 1,721 | 2,692 | 2,717 | 1,225 |

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data primer diolah (lampiran C, hal 249)

Dari data input hasil kuisioner (seperti yang terlihat dalam lampiran) kemudian dilakukan perhitungan regresi berganda dengan persamaan:

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

Dengan menggunakan olah data SPSS, maka menjadi:

$$Y = 2.170 - 0.085X_1 + 174X_2 + 175 X_3 + 0,21 X_4 + e$$

Dari persamaan tersebut, dapat di ketahui bahwa nilai  $b_1 = -0,85$ ,  $b_2 = 174$ ,  $b_3 = 175$ ,  $b_4 = 0,21$ . Nilai-nilai tersebut merupakan koefisien regresi untuk masing-masing variabel bebas. Koefisien regresi untuk variabel belajar di tempat kerja ( $X_2$ ), iklim belajar ( $X_3$ ), Struktur belajar ( $X_4$ ) bernilai positif, artinya variabel-variabel tersebut mempunyai pengaruh yang searah dengan kinerja organisasi FE UII, dimana bila variabel belajar di tempat kerja ( $X_2$ ), iklim belajar ( $X_3$ ), Struktur belajar ( $X_4$ ) meningkat maka akan di ikuti dengan peningkatan kinerja organisasi, begitu juga sebaliknya. Sedangkan variabel iklim belajar ( $X_1$ ) bernilai negatif yang artinya mempunyai pengaruh yang berlawanan dengan variabel kinerja organisasi. Apabila variabel kesempatan belajar individu meningkat maka akan terjadi penurunan kinerja organisasi. berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa :

1.  $b_0 = 2.170$ , artinya jika  $X_1, X_2, X_3, X_4 = 0$  maka Y sebesar 2,170
2.  $b_1 = -0,085$ , nilai koef regresi negatif, artinya jika variabel kesempatan belajar individual ( $X_1$ ) naik sebesar 1 point maka Y akan turun sebesar 0,085 point dengan asumsi variabel lain adalah konstan.
3.  $b_2 = 174$ , nilai koef regresi positif, artinya jika variabel belajar di tempat kerja ( $X_2$ ) naik sebesar 1 point maka Y naik sebesar 174 point dengan asumsi variabel lain adalah konstan akan
4.  $b_3 = 175$ , nilai koef regresi positif, artinya jika variabel Iklim Belajar ( $X_3$ ) naik sebesar 1 point maka Y akan turun sebesar 175 point dengan asumsi variabel lain adalah konstan

5.  $b_4 = 0,21$ , nilai koef regresi positif, artinya jika variabel Struktur belajar ( $X_4$ ) naik sebesar 1 point maka Y akan naik sebesar 0,21 point dengan asumsi variabel lain adalah konstan.

#### 4.2.2.5 Pengujian dengan uji F

Uji F-Statistik ini bertujuan untuk menguji apakah variabel independen (kesempatan belajar individu ( $X_1$ ), belajar di tempat kerja ( $X_2$ ), iklim belajar ( $X_3$ ), dan struktur belajar ( $X_4$ )) secara bersama-sama mampu mempengaruhi besarnya variabel dependen (Kinerja Organisasi) secara nyata/signifikan atau tidak.

Dari hasil perhitungan dengan SPSS diperoleh tabel anova (lampiran) dengan nilai sig probabilitas : 0.072

##### a. Hipotesis

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$$

Artinya: Secara bersama-sama variabel independen (kesempatan belajar individual ( $X_1$ ), belajar ditempat kerja ( $X_2$ ), iklim belajar ( $X_3$ ), dan struktur belajar ( $X_4$ )) tidak mempengaruhi kinerja organisasi

$$H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4 \neq 0$$

Artinya: Secara bersama-sama variabel independen (kesempatan belajar individual ( $X_1$ ), belajar ditempat kerja ( $X_2$ ), iklim belajar ( $X_3$ ), dan struktur belajar ( $X_4$ )) mempengaruhi kinerja organisasi

##### b. Tingkat signifikansi 5% ( $\alpha=0.05$ )

##### c. Kriteria Pengujian:

Ho ditolak apabila nilai sig < 0.05

d. Kesimpulan:

Nilai sig tabel = 0.072 > 0.05 (Lampiran C,) maka Ho diterima, jadi dapat disimpulkan bahwa Secara bersama-sama variabel independen (kesempatan belajar individual ( $X_1$ ), belajar ditempat kerja ( $X_2$ ), iklim belajar ( $X_3$ ), dan struktur belajar ( $X_4$ ) tidak mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan bahwa “Ada pengaruh unsur-unsur pembentuk *learning organization* terhadap kinerja organisasi di Fakultas Ekonomi UII secara nyata atau signifikan Tidak terbukti.”

4.2.2.6 Pengujian dengan Uji t statistik

Uji t digunakan untuk membuktikan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara individual dengan asumsi bahwa variabel yang lain tetap atau konstan.

1. Pengujian pengaruh variabel independen ( $X_1$  atau kesempatan belajar individu) terhadap variabel Y (kinerja karyawan).

a. Hipotesis

$H_0 : \beta_1 = 0$ , berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara kesempatan belajar individu terhadap kinerja karyawan

$H_a : \beta_1 \neq 0$ , berarti ada pengaruh yang signifikan antara kesempatan belajar individu terhadap kinerja karyawan

b. Dengan tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ )

c. Kriteria pengujian:

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila probabilitas  $< 0.05$

d. Kesimpulan:

Nilai sig tabel = 0.546  $>$  0.05 (Lampiran C) maka  $H_0$  diterima, jadi dapat disimpulkan bahwa kesempatan belajar individu tidak mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini berarti hipotesis ke satu yang menyatakan bahwa “Ada pengaruh yang signifikan dari Kesempatan belajar individual terhadap kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII adalah tidak terbukti.”

2. Pengujian pengaruh variabel independen ( $X_2$  atau belajar ditempat kerja) terhadap variabel Y (kinerja karyawan).

a. Hipotesis

$H_0 : \beta_1 = 0$ , berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara belajar ditempat kerja terhadap kinerja organisasi

$H_a : \beta_1 \neq 0$ , berarti ada pengaruh yang signifikan antara belajar ditempat kerja terhadap kinerja karyawan

b. Dengan tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ )

c. Kriteria pengujian:

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila probabilitas  $< 0.05$



d. Kesimpulan:

Nilai sig tabel =  $0.352 > 0.05$  (Lampiran C) maka  $H_0$  diterima, jadi dapat disimpulkan bahwa belajar ditempat kerja tidak mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini berarti hipotesis ke dua yang menyatakan bahwa “Ada pengaruh yang signifikan dari belajar ditempat kerja terhadap kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII adalah tidak terbukti.”

3. Pengujian pengaruh variabel independen ( $X_3$  atau iklim belajar) terhadap variabel Y (kinerja karyawan).

a. Hipotesis

$H_0 : \beta_1 = 0$ , berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara iklim belajar terhadap kinerja organisasi

$H_a : \beta_1 \neq 0$ , berarti ada pengaruh yang signifikan antara iklim belajar terhadap kinerja karyawan

b. Dengan tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ )

c. Kriteria pengujian:

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila probabilitas  $< 0.05$

d. Kesimpulan:

Nilai sig tabel =  $0.398 > 0.05$  maka  $H_0$  diterima, jadi dapat disimpulkan bahwa iklim belajar tidak mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini berarti hipotesis ke tiga yang menyatakan bahwa “Ada pengaruh yang signifikan dari iklim belajar

terhadap kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII adalah **tidak terbukti.** ”

4. Pengujian pengaruh variabel independen ( $X_4$  atau struktur belajar) terhadap variabel Y (kinerja karyawan).

a. Hipotesis

$H_0 : \beta_1 = 0$ , berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara internalisasi terhadap kinerja organisasi

$H_a : \beta_1 \neq 0$ , berarti ada pengaruh yang signifikan antara internalisasi terhadap kinerja karyawan

b. Dengan tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ )

c. Kriteria pengujian:

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila probabilitas  $< 0.05$

d. Kesimpulan:

Nilai sig tabel =  $0.218 > 0.05$  maka  $H_0$  diterima, jadi dapat disimpulkan bahwa Struktur belajar tidak mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini berarti hipotesis ke empat yang menyatakan bahwa “ada pengaruh yang signifikan dari Struktur Belajar terhadap kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII adalah **Tidak terbukti.**”

Tabel 4. 50 Rekapitulasi hasil Hipotesis Uji t

| Variabel                         | Probabilitas | $\alpha$ | Keterangan       |
|----------------------------------|--------------|----------|------------------|
| Kesempatan belajar individu (X1) | 0.546        | 0.05     | Tidak Signifikan |
| Belajar di tempat kerja (X2)     | 0.352        | 0.05     | Tidak Signifikan |
| Iklim belajar (X3)               | 0.398        | 0.05     | Tidak signifikan |
| Struktur belajar (X4)            | 0.218        | 0.05     | Tidak Signifikan |

Sumber : Data primer rangkuman ( Lampiran C)

Hubungan variabel independen dengan variabel dependen dapat pula di lihat dari tabel berikut :

Tabel 4.51 Tabel Correlations variabel independen dengan variabel dependen

|    |                     | Y     | X1     | X2     | X3    | X4     |
|----|---------------------|-------|--------|--------|-------|--------|
| Y  | Pearson Correlation | 1     | ,495*  | ,492*  | ,419* | ,270   |
|    | Sig. (2-tailed)     | .     | ,012   | ,012   | ,037  | ,192   |
|    | N                   | 25    | 25     | 25     | 25    | 25     |
| X1 | Pearson Correlation | ,495* | 1      | ,771** | ,386  | ,604** |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,012  | .      | ,000   | ,057  | ,001   |
|    | N                   | 25    | 25     | 25     | 25    | 25     |
| X2 | Pearson Correlation | ,492* | ,771** | 1      | ,398* | ,604** |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,012  | ,000   | .      | ,049  | ,001   |
|    | N                   | 25    | 25     | 25     | 25    | 25     |
| X3 | Pearson Correlation | ,419* | ,386   | ,398*  | 1     | ,344   |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,037  | ,057   | ,049   | .     | ,093   |
|    | N                   | 25    | 25     | 25     | 25    | 25     |
| X4 | Pearson Correlation | ,270  | ,604** | ,604** | ,344  | 1      |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,192  | ,001   | ,001   | ,093  | .      |
|    | N                   | 25    | 25     | 25     | 25    | 25     |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Sumber : Data primer diolah (Lampiran C, hal 250)

Dari tabel 4.51 dapat dilihat bahwa apabila hasil korelasi  $< 0,05$  maka hubungan antara variabel kuat dan apabila  $> 0,05$  maka hubungan antara variabel lemah.

- Hubungan Variabel kesempatan belajar individual (X1) terhadap Kinerja organisasi (Y) sebesar 0,012, yang artinya  $< 0,05$  adalah kuat.
- Hubungan Variabel Belajar di tempat kerja (X2) terhadap Kinerja organisasi (Y) sebesar 0,012, yang artinya  $< 0,05$  adalah kuat.
- Hubungan Variabel Iklim belajar (X3) terhadap Kinerja organisasi (Y) sebesar 0,037 yang artinya  $< 0,05$  adalah kuat.
- Hubungan Variabel kesempatan belajar individual (X1) terhadap Kinerja organisasi (Y) sebesar 0,192, yang artinya  $> 0,05$  adalah lemah.

#### 4.2.2.7 Independent sampel test dan Anova

Analisis ini digunakan untuk mengetahui adanya perbedaan Kinerja organisasi FE UII berdasarkan karakteristik demografinya. Pada penelitian ini, karakteristik demografi yang diteliti yaitu jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan dan masa kerja. T-test digunakan untuk mengetahui perbedaan kinerja organisasi FE UII berdasarkan karakteristik demografi yang hanya menggunakan 2 sampel seperti jenis kelamin (Pria dan wanita), status kerja (pegawai tetap dan pegawai kontrak). Sedangkan Anova digunakan bagi karakteristik demografi yang menggunakan lebih dari 2 sampel yaitu Usia, pendidikan, dan masa kerja.

## 1. Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Jenis Kelamin Karyawan

Tabel 4.52 *Independent Sample Test* Analisis hubungan berdasarkan jenis kelamin terhadap kinerja

|   |                       | kinerja organisasi      |                             |          |
|---|-----------------------|-------------------------|-----------------------------|----------|
|   |                       | Equal variances assumed | Equal variances not assumed |          |
| Levene's Test for Equality of Variances   | F                     | ,416                    |                             |          |
|   | Sig.                  | ,526                    |                             |          |
| t-test for Equality of Means              | t                     | -,699                   | -,749                       |          |
|   | df                    | 23                      | 20,233                      |          |
|   | Sig. (2-tailed)       | ,491                    | ,462                        |          |
|   | Mean Difference       |                         |                             |          |
|   |                       |                         | -6,01389                    | -6,01389 |
|   | Std. Error Difference |                         | 8,59755                     | 8,02722  |
| 95% Confidence Interval of the Difference | Lower                 |                         |                             |          |
|   | Upper                 |                         |                             |          |
|   |                       | -23,79928               | -22,74604                   |          |
|   |                       | 11,77150                | 10,71826                    |          |

Sumber: Data primer (Lampiran C, hal 245)

Uji t di gunakan untuk mengetahui adanya perbedaan yang signifikan berdasarkan jenis kelamin. Dari tabel *Independent Samples Test* Berdasarkan perhitungan t pada tabel diatas, menunjukkan bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 ( $0,526 > 0,05$ ). Hal ini berarti  $H_0$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel Kinerja organisasi berdasarkan jenis kelamin.

## 2. Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Usia Karyawan

Tabel 4.53 Anova perbedaan kinerja organisasi berdasarkan usia karyawan

## ANOVA

|                | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 3774,410       | 2  | 1887,205    | 6,668 | ,005 |
| Within Groups  | 6226,550       | 22 | 283,025     |       |      |
| Total          | 10000,960      | 24 |             |       |      |

Sumber : Data primer (Lampiran C, hal 246)

Berdasarkan perhitungan *Anova* pada Tabel dapat dilihat bahwa probabilitas lebih kecil dari pada 0,05 ( $0.005 < 0,05$ ). Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa ada perbedaan yang signifikan pada variabel kinerja organisasi berdasarkan Usia.

### 3. Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Status Kerja

Tabel 4.54 *Independent Sample Test* berdasarkan status kerja

|   |                       | Kinerja Organisasi      |                             |
|---|-----------------------|-------------------------|-----------------------------|
|   |                       | Equal variances assumed | Equal variances not assumed |
| Levene's Test for Equality of Variances   | F                     | ,019                    |                             |
|   | Sig.                  | ,892                    |                             |
| t-test for Equality of Means              | t                     | ,867                    | ,857                        |
|   | df                    | 23                      | 18,611                      |
|   | Sig. (2-tailed)       | ,395                    | ,403                        |
|   | Mean Difference       | 7,26667                 | 7,26667                     |
|   | Std. Error Difference | 8,37704                 | 8,48210                     |
| 95% Confidence Interval of the Difference | Lower                 | -10,06257               | -10,51173                   |
|   | Upper                 | 24,59590                | 25,04506                    |

Sumber :Data primer (Lampiran C, hal 245)

Uji t di gunakan untuk mengetahui adanya perbedaan yang signifikan berdasarkan Status kerja. Dari tabel *Independent Samples Test* Berdasarkan perhitungan t pada tabel diatas, menunjukkan bahwa probabilitas lebih besar dari

pada 0,05 ( 0,892 > 0,05). Hal ini berarti  $H_0$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel Kinerja organisasi berdasarkan Status kerja.

#### 4. Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Pendidikan

Tabel 4.55 Anova perbedaan kinerja organisasi berdasarkan pendidikan

**ANOVA**

Kinerja Organisasi

|                | Sum of Squares | df | Mean Square | F    | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups | 787,988        | 3  | 262,663     | ,599 | ,623 |
| Within Groups  | 9212,972       | 21 | 438,713     |      |      |
| Total          | 10000,960      | 24 |             |      |      |

Sumber :Data primer ( Lampiran C, hal 247)

Berdasarkan perhitungan *Anova* pada Tabel dapat dilihat bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 (0,623 > 0,05). Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel kinerja organisasi berdasarkan pendidikan.

#### 5. Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.56 Anova perbedaan kinerja organisasi berdasarkan Masa kerja

**ANOVA**

Kinerja Organisasi

|                | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 1192,860       | 1  | 1192,860    | 3,115 | ,091 |
| Within Groups  | 8808,100       | 23 | 382,961     |       |      |
| Total          | 10000,960      | 24 |             |       |      |

Sumber :Data primer (Lampiran C, hal 247)

Berdasarkan perhitungan *Anova* pada Tabel dapat dilihat bahwa probabilitas

lebih besar dari pada 0,05 ( $0,091 > 0,05$ ). Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada kinerja organisasi berdasarkan Masa Kerja.

Untuk mempermudah mengetahui hasil analisis, maka dirangkum dalam tabel Rekapitulasi hasil t-test dan Anova sebagai berikut :

Tabel 4.57 Rekapitulasi Hasil Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Karakteristik Karyawan FE UII

| Karakteristik Responden | Kinerja Organisasi |      | Signifikan       |
|-------------------------|--------------------|------|------------------|
|                         | Probabilitas       | Alfa |                  |
| Jenis kelamin           | 0,526              | 0,05 | Tidak Signifikan |
| Usia                    | 0,005              | 0,05 | Signifikan       |
| Status kerja            | 0,892              | 0,05 | Tidak Signifikan |
| Pendidikan              | 0,623              | 0,05 | Tidak Signifikan |
| Masa kerja              | 0,091              | 0,05 | Tidak Signifikan |

Sumber : Data diolah rangkuman analisis (Lampiran C)

Berdasarkan tabel hasil rekapitulasi analisis t-test dan anova tersebut, diketahui bahwa ada perbedaan yang signifikan pada usia terhadap kinerja organisasi di D3, MM dan Pasca Sarjana. Sedangkan lainnya tidak ada perbedaan.

#### 4.2.3 Pembahasan

Penelitian ini melibatkan 25 Responden dari seluruh karyawan yang bekerja di MM, D3 dan Pasca Sarjana FE UII. hal ini dikarenakan keterbatasan waktu, tenaga penulis, serta aktivitas fakultas dalam menghadapi ujian akhir semester, libur, semester pendek sehingga ada beberapa karyawan yang tidak dapat mengisi kuisioner. Demografi responden yang mendominasi penelitian ini adalah berjenis kelamin pria,



usia 30-40 tahun, pegawai Kontrak, pendidikan yang dominan Diploma serta masa kerja 10-20 tahun.

Persepsi karyawan tentang unsur-unsur pembentuk LO dapat di katakan sudah cukup baik. Hal ini bisa di lihat dari persepsi karyawan terhadap masing-masing variabel independen. Persepsi karyawan terhadap indikator kesempatan belajar individu mayoritas menjawab sering terjadi di MM, D3 dan Pasca Sarjana FE UII dengan persepsi nyata 58.9 (tabel 4.36) memperlihatkan hasil yang cukup baik. Persepsi karyawan terhadap indikator kesempatan belajar di tempat kerja dominan menjawab jarang dan kadang-kadang di FE UII dengan persepsi nyata 59.06 (tabel 4.37) memperlihatkan hasil yang cukup baik. Persepsi karyawan terhadap indikator iklim belajar mayoritas menjawab kadang-kadang terjadi di FE UII dengan persepsi nyata 65,54% (tabel 4.38) memperlihatkan hasil yang cukup baik. Sedangkan yang terakhir dari unsur-unsur pembentuk LO adalah struktur belajar. Persepsi karyawan terhadap struktur belajar adalah baik, hal ini dapat di lihat dari mayoritas jawaban karyawan yaitu kadang-kadang dan sering terjadi di FE UII dengan persepsi nyata sebesar 73,60 (tabel 4.39). dalam persepsi karyawan, menilai struktur belajar yang banyak mempengaruhi unsur-unsur pembentuk LO di FE UII. Hal ini dikarenakan lebih kepada semangat, dorongan, suasana akrab, rasa kekeluargaan, saling menghargai, dan mendukung antar sesama karyawan baik teman kerja satu bagian maupun di lain bagian.

Persepsi karyawan terhadap kinerja organisasi FE UII bahwa mereka setuju kinerja organisasi yang di ukur dari kepuasan kerja karyawan dan produktivitas

organisasi dalam perspektif karyawan adalah baik, hal ini dapat di lihat dari tabel 4.40.

Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa LO mempunyai pengaruh terhadap Kinerja organisasi yang di ukur melalui kepuasan kerja karyawan dan produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan. Namun tidak semua unsur-unsur LO dalam penelitian ini berpengaruh positif atau signifikan terhadap kinerja. Unsur-unsur LO yang mempunyai pengaruh signifikan yaitu Kesempatan belajar individu dan struktur belajar. Dimana unsur yang paling dominan berpengaruh adalah kesempatan belajar individu.

Semua unsur leraning organization mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja organisasi di FE UII. Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara hal tersebut dapat dilihat dikarenakan beberapa faktor yaitu Ketidakpuasan karyawan terhadap fasilitas kampus yang tidak merata, Tidak optimalnya keterlibatan karyawan untuk berpartisipasi dalam permasalahan fakultas, Kesejahteraan yang dirasa masih kurang sehingga merasa belum puas dan berpengaruh terhadap kualitas kinerja organisasi FE UII.

Selain beberapa kesimpulan diatas, dapat di tambahkan bahwa ada perbedaan kinerja organisasi pada karyawan MM, D3 dan Pasca Sarjana FE UII berdasarkan karakteristik karyawan. karakteristik karyawan dalam peneliatian ini adalah jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan, masa kerja. Terdapat perbedaan kinerja antar masing-masing responden berdasarkan karakteristiknya, dan hal ini bisa dilihat dari kinerja organisasi yang paling baik berdasarkan karakteristiknya. berdasarkan jenis

kelamin; wanita lebih baik di bandingkan pria, hal ini di karenakan wanita lebih ulet, disiplin, lebih fokus dalam melaksanakan pekerjaan rutinnnya. berdasarkan usia;  $\leq 30$  tahun lebih baik di bandingkan usia di atasnya, hal ini disebabkan di usia yang lebih muda, mempunyai semangat kerja yang tinggi, dan termasuk usia produktif. berdasarkan statusnya, pegawai kontrak lebih baik dari pegawai tetap. Karyawan yang berpendidikan diploma lebih baik di bandingkan karyawan yang memiliki pendidikan di bawah atau diatas dari diploma. Berdasarkan masa kerja, karyawan yang memiliki masa kerja 10-20 tahun lebih baik dari masa kerja di atasnya.

Dari beberapa kesimpulan diatas, FE UII sudah menerapkan unsur-unsur pembelajar parsial, karena tidak semua variabel independen (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi FE UII. Karena menurut Örttenblad (2002) dalam artikelnya *The learning organization: towards an integrated model* bahwa hanya organisasi yang sudah menerapkan semua aspek harus di sebut organisasi pembelajar.

#### **4.3 Analisis FE UII Baru (S1, MM, D3 dan Pasca Sarjana)**

##### **4.3.1 Analisis Kualitatif**

Dari hasil wawancara mendalam dengan berbagai pihak yang mewakili kepentingan penelitian dan data-data sekunder kemudian dianalisis untuk melihat aturan-aturan yang tersurat, maupun pengalaman para pengambil kebijakan di lingkungan FE UII, serta persepsi yang disampaikan para pegawai edukatif maupun

para pegawai administratif kemudian dideskripsikan dan dianalisis untuk dicari benang merahnya.

Hal tersebut dilakukan untuk mencari Pengaruh Unsur-unsur Pembentuk *Learning Organization* Terhadap Kinerja Organisasi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

#### 4.3.1.2 Persepsi karyawan dengan wawancara *key person* terhadap unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar dan kinerja Organisasi FE UII.

Wawancara dilakukan pada tanggal 3 juni 2007 dan 4 juni 2007 di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Wawancara dilakukan dengan memilih responden dengan kriteria responden adalah seseorang yang memiliki posisi (*key person*) dalam organisasi yang diambil secara acak. Selain itu, sampel ditentukan berdasarkan sifat kemudahannya yaitu dengan mengambil sampel dari populasi yang mudah ditemui pada momentum yang sekiranya dapat mewakili populasi.

Peneliti tidak mengambil perbagian variabel independen dalam melakukan penelitian dan memberikan pertanyaan seputar pengaruh unsur *Learning Organization* secara makro terhadap kinerja FE UII

- **Variabel Independen : *Learning Organization* (X)**

Responden No 79

“Mengenai *Learning Organization*, kesempatan belajar individu yang diberikan ke karyawan disampaikan secara jelas dan terbuka. Dari pihak fakultas juga sangat mendukung hal tersebut. Kemudian menurut saya ya mas.. atasan juga kadang-kadang memberikan penjelasan mengenai pekerjaan kepada bawahannya, klo mnegenai kesempatan promosi saya rasa sesuai kebutuhan dan ditentukan oleh fakultas secara adil... wah banyak ya mas pertanyaannya.. kalau mengenai hubungan dengan karyawan saya rasa cukup baik komunikasi diantara kami dan semua fasilitas kampus

mendukung pekerjaan kami..dan mengenai aturan yang ada diterapkan secara fleksibel akan tetapi juga memperhatikan kedisiplinan...jadi gitu mas..”

**Responden 72**

“wah..kalau menurut saya..kesempatan studi lanjut itu ada dan diberitahukan secara open...serta kami juga diberi kesempatan untuk berdiskusi secara informal..kalau formal saya rasa belum ya.... Kesempatan promosi juga adil..kalau mengenai fasilitas kampus ya..pastilah mendukung pekerjaan saya lah...dan mengenai aturan saya pikir cukup bagus dalam penerapan dan penegakkannya disiplin..”

Dari hasil wawancara (Variabel Independen) diatas dapat kita jabarkan bahwa budaya di FE UII mengenai kegiatan formal kurang akan tetapi tetap ada dan fasilitas sangat mendukung akan tetapi kurang maksimal dalam pemanfaatan, *Learning Organization* (Kesempatan belajar individu, belajar di tempat kerja, Iklim belajar & Struktur Belajar) sangat berpengaruh dalam menunjang pekerjaannya.

- **Variabel Dependen (Y)**

Kepuasan kerja karyawan (Y1)

Pandangan karyawan tentang kepuasan kerja di FE UII secara umum responden sudah puas seperti pada jawaban:

**Responden 79**

“Saya merasa puas kok bekerja disini, kepuasan kan tidak diukur hanya dari financial saja. Tapi banyak faktor seperti lingkungan kerja yang nyaman, rekan kerja yang enak”

Sedangkan untuk responden 72 menyatakan pendapatnya seperti ini.

“Saya puas dengan pekerjaan saya selama ini karena saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik dari teman-teman kerja yang kompak semakin membuat saya nyaman dan puas”

Produktivitas organisasi dalam prespektif karyawan (Y2)

Pendapat karyawan mengenai produktivitas organisasi di FE UII (Y2), secara umum sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara sbb:

#### Responden 79

“Saya rasa produktivitas karyawan dalam hal ini sudah lebih baik, seperti contohnya untuk menduduki suatu posisi tertentu harus mempunyai syarat-syarat tertentu seperti masa kerja, ada ketrampilan yang mendukung pekerjaan.

#### Responden 72

“Saya rasa produktivitas saya disini sudah optimal, karena saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik”

Dari hasil wawancara (variabel dependen) diatas dapat kita jabarkan bahwa kepuasan tidak hanya diukur dari *financial* tapi juga dari aspek lainya seperti lingkungan dan rekan kerja, maupun komunikasi yang baik baik sesama karyawan maupun dengan pimpinan atau atasan.

### 4.3.2 Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah analisis data yang dilakukan berdasarkan atas data deskriptif yang telah dijabarkan. sehingga dapat dilanjutkan dalam analisa kuantitatif dengan alat-alat analisis secara statistik. Dalam analisis kuantitatif ini ada beberapa hal yang di uji mulai dari hubungan karakteristik demografi responden terhadap kinerja organisasi, analisis regresi berganda uji F, Uji t, dan uji beda (Anova)

#### 4.3.2.1 Karakteristik Responden

Penelitian mengenai pengaruh unsur-unsur organisasi pembelajar terhadap kinerja organisasi, di FE UII ini dilakukan dengan menggunakan sampel 104

responden dan membagi karakteristik responden yang digolongkan ke dalam lima kategori, yakni kategori jenis kelamin, umur, status kerja, pendidikan, dan masa kerja. Hal ini dilakukan untuk mengetahui karakteristik yang dominan menurut tingkatan-tingkatan yang telah ditetapkan.

### 1. Kelompok Responden menurut Jenis Kelamin

Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 104 responden berkaitan dengan jenis kelamin responden, diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.58  
Kelompok Responden menurut Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Frekuensi | %     |
|---------------|-----------|-------|
| Pria          | 83        | 79,8  |
| Wanita        | 21        | 20,2  |
| Total         | 104       | 100,0 |

Sumber: Data primer diolah (Lampiran C, hal 270)

Berdasarkan tabel (4.58) diatas, diketahui bahwa dari 104 responden penelitian ini 83 orang atau 79.8% adalah pria dan 21 orang atau 20.2% adalah wanita. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa sebagian besar responden penelitian ini adalah pria, yaitu mencapai 79.8%. Hal ini sesuai dengan karakteristik FE UII yang sebagian besar karyawan adalah pria.

### 2. Kelompok Responden menurut Usia

Kategori responden berdasarkan usia terdiri dari 4 kategori, yakni responden yang usianya kurang dari 30 tahun, kemudian usia antara 30 tahun sampai dengan 40 tahun, kemudian usia antara 40 tahun sampai dengan 50

tahun, dan kategori responden yang usianya lebih dari 50 tahun. Selengkapnya tersaji dalam tabel 4. 59 di bawah ini:

**Tabel 4. 59**  
**Kelompok Responden menurut Usia**

| Usia            | Frekuensi | %     |
|-----------------|-----------|-------|
| < dari 30 tahun | 18        | 17,3  |
| 30-40 tahun     | 43        | 41,3  |
| 40-50 tahun     | 31        | 29,8  |
| > 50 tahun      | 12        | 11,5  |
| Total           | 104       | 100,0 |

Sumber: Data primer diolah (Lampiran C, hal 270)

Berdasarkan tabel (4.59) diatas, diketahui bahwa dari 104 responden penelitian ini yang berusia kurang dan sampai dengan 30 tahun berjumlah 18 orang atau 17.3 %, yang berusia 30- 40 tahun ada berjumlah 43 orang atau 41,3%, yang berumur 41 – 50 tahun berjumlah 31 orang atau 29.8%, yang berumur lebih dari 50 tahun berjumlah 12 orang atau 1.5%, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian ini berusia 30- 40 tahun. Usia tersebut merupakan usia yang sangat produktif, sehingga sangat mendukung untuk pengisian kuisisioner untuk mengemukakan tentang faktor-faktor yang dipertanyakan dalam penelitian.

### **3. Kelompok Responden menurut Status Kerja**

Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 104 responden berkaitan dengan status kerja, diperoleh data yang disajikan dalam tabel berikut ini.



Tabel 4.60  
Kelompok Responden menurut Status Kerja

| Status Kerja    | Frekuensi | %     |
|-----------------|-----------|-------|
| Pegawai tetap   | 66        | 63,5  |
| Pegawai kontrak | 38        | 36,5  |
| Total           | 104       | 100,0 |

Sumber: Data primer diolah (Lampiran C,hal 270)

Berdasarkan tabel (4.60) diatas, diketahui bahwa dari 104 responden penelitian ini 66 orang atau 63.5% adalah pegawai tetap, dan 38 orang atau 36.5% adalah pegawai kontrak. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian ini adalah pegawai tetap, yaitu mencapai angka 63.5% dari total responden.

#### 4. Kelompok Responden menurut Tingkat Pendidikan

Kategori responden berdasarkan tingkat pendidikan terdiri dari 4 kategori, yakni Sarjana (S1, S2, S3), Diploma (DI, DII, DIII), SMU, SMK, SLTP & SD. Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 104 responden berkaitan dengan pendidikan perawat, diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.61 berikut ini:

Tabel 4.61  
Kelompok Responden menurut Tingkat Pendidikan

| Tingkat Pendidikan | Frekuensi | %   |
|--------------------|-----------|-----|
| SD                 | 6         | 5,8 |

Lanjutan tabel 4.61

|                         |     |       |
|-------------------------|-----|-------|
| SLTP                    | 6   | 5,8   |
| SMU atau SMK            | 63  | 60,6  |
| Diploma (DI, DII, DIII) | 19  | 18,3  |
| Sarjana (S1, S2, S3)    | 10  | 9,6   |
| Total                   | 104 | 100,0 |

Sumber: Data primer diolah (Lampiran C, hal 270)

Tabel (4.61) diatas menggambarkan bahwa dari 104 responden penelitian ini, pendidikan karyawan administrasi FE UII, 6 Orang responden atau 5.8% adalah tamat SD, sedangkan 6 orang atau 5.8% adalah tamat SLTP, dan 63 orang atau 60.6% adalah tamat SMU atau SMK dan 19 Orang atau 18,3% adalah tamat Diploma. dan 10 rang atau 9.6% adalah Sarjana. Hal ini dapat menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan di FE UII adalah berpendidikan SMU atau SMK yaitu mencapai 60.6%.

#### 5. Kelompok Responden menurut Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja disajikan menjadi 4 kategori, yaitu Kurang dari 10 tahun, 10-20 tahun, 20-30 tahun, lebih dari 30 tahun.

Tabel 4.62  
Kelompok Responden menurut Masa Kerja

| Lama masa Kerja | Frekuensi | %     |
|-----------------|-----------|-------|
| <10 Tahun       | 31        | 29,8  |
| 10-20 Tahun     | 56        | 53,8  |
| 20-30 tahun     | 16        | 15,4  |
| >30 tahun       | 1         | 1,0   |
| Total           | 104       | 100,0 |

Sumber: Data primer diolah (Lampiran C, hal 271)

Berdasarkan tabel (4.62) diatas, diketahui bahwa dari 104 responden penelitian ini 31 orang atau 29.8% dengan masa kerja kurang dari 10 tahun, 56 orang atau 53.8% dengan masa kerja 10-20 tahun dan 16 orang responden atau 15.4% adalah dengan masa kerja 21-30 tahun, serta 1 orang atau 1% masa kerja lebih dari 30 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian ini mempunyai pengalaman kerja 10-20 tahun, yaitu mencapai angka 53.8% dari total responden.

untuk membantu mempermudah dalam pemahaman survei mengenai karakteristik karyawan, maka berikut ini di tampilkan tabel ringkasan kelompok responden yang paling dominan dari masing-masing karakteristik

Tabel 4.63  
Rekapitulasi data demografi yang paling dominan

| Karateristik   | Karakter yang dominan | Frekuensi | %    |
|----------------|-----------------------|-----------|------|
| Jenis Kelamin  | Pria                  | 83        | 79.8 |
| Usia           | 30 – 40 Tahun         | 43        | 41.3 |
| Status Pegawai | Pegawai Tetap         | 66        | 63.5 |
| Pendidikan     | SMU/SMK               | 63        | 60.6 |
| Masa Kerja     | 10 – 20 Tahun         | 56        | 53.8 |

Sumber: Data primer diolah (Lampiran C, hal 270-271)

Dari tabel 4.63 diatas dapat dilihat bahwa responden yang paling banyak berjenis kelamin pria sebanyak 83 orang, dengan usia yang dominan 30-40 tahun sebanyak 43 orang. Pendidikan responden yang paling banyak adalah SMA atau SMK sebanyak 63 orang. Masa kerja yang paling dominan

10-20 tahun yakni sebanyak 56 orang. Dan sebanyak 66 orang merupakan pegawai tetap.

#### **4.3.2.2 Persepsi Karyawan FE UII tentang Unsur-unsur Pembentuk Organisasi Pembelajar dan Kinerja Organisasi**

Analisa deskriptif digunakan untuk mengetahui frekuensi skor jawaban masing-masing pernyataan untuk tiap variabel yang diteliti. Dari hal ini, dapat diperoleh nilai rata-ratanya yang akan dikategorikan dalam beberapa kelompok. Nilai rata-rata yang diperoleh nantinya dapat digunakan untuk melihat persepsi responden mengenai unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar dan kinerja organisasi.

Persepsi responden terhadap unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar dan kinerja organisasi di mana rata-rata tertinggi adalah 5 dan rata-rata terendah 1 dapat dikategorikan sebagai berikut:

- 1,00 – 1,79 : Buruk
- 1,80 – 2,59 : Kurang Baik
- 2,60 – 3,39 : Cukup Baik
- 3,40 – 4,19 : Baik
- 4,20 – 5,00 : Sangat Baik

Persepsi karyawan FE UII tentang kesempatan belajar individu dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar. Tanggapan karyawan administrasi tersebut di ukur melalui kuisioner meliputi:

- a. Kesempatan studi lanjut

1. Di informasikan kepada semua karyawan
  2. Dapat di ikuti oleh semua karyawan
  3. Menambah pengetahuan
  4. Memberikan pengalaman baru
- b. Kesempatan mengikuti pelatihan di dalam organisasi
5. Di informasikan kepada semua karyawan
  6. Dapat di ikuti oleh semua karyawan
  7. Menambah pengetahuan
  8. Memperbaiki penguasaan keterampilan pelaksanaan kerja
- c. Kesempatan mengikuti pelatihan di luar organisasi
9. Di informasikan kepada semua karyawan
  10. Dapat di ikuti oleh semua karyawan
  11. Menambah pengetahuan
  12. Dapat memperbaiki penguasaan keterampilan pelaksanaan kerja
- d. Kesempatan mengikuti pertemuan yang menambah pengetahuan
13. Menambah pengetahuan
  14. Dapat pengalaman baru
  15. Ada kesempatan untuk berbagi pengetahuan dengan rekan Kerja

Hasil penelitian akan dipaparkan di bawah ini:

Tabel 4.64  
Analisis Diskriptif Variabel Kesempatan Belajar Individu (X1)

| Pernyataan | Rata-rata   | Kategori          |
|------------|-------------|-------------------|
| X 1.1      | 3.1         | Cukup Baik        |
| X 1.2      | 2.6         | Cukup Baik        |
| X 1.3      | 3.5         | Baik              |
| X 1.4      | 3.6         | Baik              |
| X 1.5      | 3.4         | Baik              |
| X 1.6      | 3           | Cukup baik        |
| X 1.7      | 3.6         | Baik              |
| X 1.8      | 3.6         | Baik              |
| X 1.9      | 3           | Cukup Baik        |
| X 1.10     | 2.6         | Cukup Baik        |
| X 1.11     | 3.4         | Baik              |
| X 1.12     | 3.4         | Baik              |
| X 1.13     | 3.3         | Cukup Baik        |
| X 1.14     | 3.5         | Baik              |
| X 1.15     | 3.3         | Cukup Baik        |
| <b>X1</b>  | <b>3.25</b> | <b>Cukup Baik</b> |

Sumber : Data primer diolah (Lampiran C hal 253)

Tabel 4.64 diatas menunjukkan persepsi responden tentang kesempatan belajar individu dilihat dari rata-rata skor persepsi. Rata-rata persepsi responden mengenai kesempatan belajar individu sebesar 3,25. Maka variabel kesempatan belajar individu dapat dikategorikan cukup baik.

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi

frekuensi untuk kesempatan belajar individu dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar yang hasilnya terangkum dalam :

Tabel 4.65  
Persepsi Karyawan Tentang Kesempatan Belajar Individu (X<sub>1</sub>)

| No    | Kelompok Jawaban | Skor  | % persepsi       | Jawaban   |       |
|-------|------------------|-------|------------------|-----------|-------|
|       |                  |       |                  | Frekuensi | %     |
| 1     | Tidak pernah     | 15-26 | 0 – 20 %         | 3         | 2.9%  |
| 2     | Jarang           | 27-38 | 21% - 40 %       | 16        | 15.4% |
| 3     | Kadang-kadang    | 39-50 | 41% - 60%        | 38        | 36.5% |
| 4     | Sering           | 51-62 | 61% - 80%        | 44        | 42.3% |
| 5     | Selalu           | 63-81 | 80 % -100%       | 3         | 2.9%  |
| Total |                  |       |                  | 104       | 100 % |
| Ket   | Batasan minimal  | 15    | Nilai harapan    | 8424      |       |
|       | Batasan Maksimal | 75    | Nilai Nyata      | 5064.8    |       |
|       | Klasifikasi      | 5     | Persepsi harapan | 100%      |       |
|       | Range            | 60    | persepsi nyata   | 60.12%    |       |
|       | Interval         | 12    |                  |           |       |
|       | Mean             | 48.7  |                  |           |       |

Sumber : Data primer diolah (Lampiran C)

Dari tabel 4.65 diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan tentang kesempatan belajar individu dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar. Dalam tabel 4.65 diatas dapat diketahui bahwa: 2.9% responden menyatakan tidak pernah; 15.4% responden menjawab jarang; 36.5% responden menjawab kadang-kadang; 42.3% responden menjawab sering, 2.9% responden menjawab selalu. Dengan demikian secara umum persepsi responden tentang kesempatan belajar

individu sering terjadi dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar di FE UII.

2. Persepsi karyawan FE UII tentang belajar di tempat kerja dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar.

Tanggapan karyawan FE UII mengenai belajar di tempat kerja diukur melalui kuisisioner meliputi:

1. Arahan oleh atasan saat bekerja
  2. Bimbingan dalam pelaksanaan kerja rutin
  3. Pemahaman pelaksanaan kerja rutin lebih baik
  4. Pertemuan untuk memecahkan masalah organisasi secara rutin
  5. Kesempatan untuk menyampaikan pendapat
  6. Kesempatan untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan
  7. Kesempatan untuk menyelesaikan masalah pribadi dengan atasan
  8. Keterbukaan antara karyawan dengan pimpinan
  9. Sikap saling menghormati antara karyawan dengan pimpinan
  10. Ikut terlibat dalam kepanitiaan dalam organisasi
  11. Kesempatan untuk memberi pendapat dalam permasalahan organisasi
  12. Kepercayaan organisasi terhadap karyawan
- e. Kesempatan promosi
1. Di informasikan kepada semua karyawan



2. Di berikan secara adil kepada semua karyawan
  3. Meningkatkan prestasi
- f. Kesempatan rotasi
1. Di informasikan kepada semua karyawan
  2. Di laksanakan secara adil kepada semua karyawan
  3. Meningkatkan prestasi

Hasil penelitian akan dipaparkan di bawah ini:

Tabel 4.66  
Analisis Diskriptif Variabel Belajar di Tempat Kerja (X2)

| Pernyataan | Rata-rata | Kategori    |
|------------|-----------|-------------|
| X 2.1      | 3.2       | Cukup Baik  |
| X 2.2      | 3         | Cukup Baik  |
| X 2.3      | 3.2       | Cukup Baik  |
| X 2.4      | 3         | Cukup Baik  |
| X 2.5      | 3.2       | Cukup Baik  |
| X 2.6      | 3         | Cukup baik  |
| X 2.7      | 2.5       | Kurang Baik |
| X2.8       | 2.9       | Cukup Baik  |
| X 2.9      | 4         | Baik        |
| X 2.10     | 3         | Cukup Baik  |
| X 2.11     | 2.9       | Cukup Baik  |
| X 2.12     | 3.3       | Cukup Baik  |
| X 2.13     | 3.2       | Cukup Baik  |
| X 2.14     | 2.9       | Cukup Baik  |
| X 2.15     | 3.2       | Cukup Baik  |
| X 2.16     | 3.3       | Cukup Baik  |

Lanjutan tabel 4.66

|           |             |                   |
|-----------|-------------|-------------------|
| X 2.17    | 2.9         | Cukup Baik        |
| X 2.18    | 3.2         | Cukup Baik        |
| <b>X2</b> | <b>3.07</b> | <b>Cukup Baik</b> |

Sumber : Data primer diolah (Lampiran C hal 255)

Tabel 4.66 diatas menunjukkan persepsi responden tentang belajar di tempat kerja dilihat dari rata-rata skor persepsi. Rata-rata persepsi responden mengenai belajar di tempat kerja sebesar 3,07 Maka variabel belajar di tempat kerja dapat dikategorikan cukup baik.

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi untuk Belajar di tempat kerja dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar yang hasilnya terangkum dalam tabel berikut.

Tabel 4.67  
Persepsi karyawan tentang Belajar di tempat kerja (X<sub>2</sub>)

| No    | Kelompok Jawaban | Skor      | % persepsi       | Jawaban   |       |
|-------|------------------|-----------|------------------|-----------|-------|
|       |                  |           |                  | Frekuensi | %     |
| 1     | Tidak pernah     | 18-31,4   | 0 – 20 %         | 0         | 0%    |
| 2     | Jarang           | 32,4-45,8 | 21% - 40 %       | 31        | 31%   |
| 3     | Kadang-kadang    | 46,8-60,2 | 41% - 60 %       | 39        | 39%   |
| 4     | Sering           | 61,2-74,6 | 61% - 80%        | 28        | 28 %  |
| 5     | Selalu           | 75,6-90   | 81% -100%        | 6         | 6 %   |
| Total |                  |           |                  | 104       | 100 % |
| Ket   | Batasan minimal  | 18        | Nilai harapan    | 9360      |       |
|       | Batasan Maksimal | 90        | Nilai Nyata      | 5737.68   |       |
|       | Klasifikasi      | 5         | Persepsi harapan | 100%      |       |
|       | Range            | 72        | persepsi nyata   | 61.3%     |       |
|       | Interval         | 55.17     |                  |           |       |
|       | Mean             | 40,88     |                  |           |       |

Sumber : Data primer diolah (Lampiran C)

Dari tabel 4.67 diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan tentang belajar di tempat kerja dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar. Dalam tabel 4.67 diatas dapat diketahui bahwa: 0% responden menyatakan tidak pernah; 31% responden yang menjawab jarang; 39% responden menjawab kadang-kadang; 28 % responden menjawab sering, dan 6 % menjawab selalu. Dengan demikian secara umum persepsi responden tentang kesempatan belajar individu kadang-kadang terjadi dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar di FE UII.

3. Persepsi karyawan FE UII tentang Iklim belajar dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar. Tanggapan karyawan administrasi tersebut di ukur melalui kuisisioner meliputi:

1. Ada fasilitas komputer
2. Ada koran
3. Ada majalah
4. Ada jurnal
5. Kesempatan bertanya kepada atasan tentang pekerjaan
6. Ada dana buku yang di berikan organisasi
7. Bonus atas hasil kerja
8. Pujian berupa kata-kata oleh atasan
9. Pengakuan atas hasil kerja oleh pimpinan
10. Keterbukaan dengan rekan kerja
11. Kesempatan mengutarakan ide kepada pimpinan
12. Kepercayaan terhadap pimpinan

## 13. Sikap terus terang antara atasan dengan bawahan

Hasil penelitian akan dipaparkan di bawah ini:

**Tabel 4.68**  
**Analisis Diskriptif Variabel Iklim Belajar (X3)**

| Pernyataan | Rata-rata   | Kategori          |
|------------|-------------|-------------------|
| X 3.1      | 4.1         | Baik              |
| X 3.2      | 3.7         | Baik              |
| X 3.3      | 3.1         | Cukup Baik        |
| X 3.4      | 3.3         | Cukup Baik        |
| X 3.5      | 3.3         | Cukup Baik        |
| X 3.6      | 2.8         | Cukup baik        |
| X 3.7      | 2.6         | Cukup Baik        |
| X3.8       | 3           | Cukup Baik        |
| X 3.9      | 2.9         | Cukup Baik        |
| X 3.10     | 3.6         | Baik              |
| X 3.11     | 3.1         | Cukup Baik        |
| X 3.12     | 3.5         | Baik              |
| X 3.13     | 3.2         | Cukup Baik        |
| X 3.14     | 3.5         | Baik              |
| <b>X3</b>  | <b>3.25</b> | <b>Cukup Baik</b> |

Sumber : Data primer diolah (Lampiran C, hal 257)

Tabel 4.68 diatas menunjukkan persepsi responden tentang iklim belajar dilihat dari rata-rata skor persepsi. Rata-rata persepsi responden mengenai iklim belajar sebesar 3,25 maka variabel iklim belajar dapat dikategorikan cukup baik.

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi

frekuensi untuk Iklim belajar dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar yang hasilnya terangkum dalam :

Tabel 4.69  
Persepsi karyawan tentang Iklim belajar (X<sub>3</sub>)

| No    | Kelompok Jawaban | Skor      | % persepsi       | Jawaban   |       |
|-------|------------------|-----------|------------------|-----------|-------|
|       |                  |           |                  | Frekuensi | %     |
| 1     | Tidak pernah     | 14-24,2   | 0 – 20%          | 0         | 0 %   |
| 2     | Jarang           | 25,2-36,4 | 21% - 40 %       | 14        | 13.5% |
| 3     | Kadang-kadang    | 37,4-47,6 | 41% - 60%        | 59        | 56.7% |
| 4     | Sering           | 48,6-58,8 | 61% - 80%        | 27        | 26 %  |
| 5     | Selalu           | 59,8-70   | 81% -100%        | 4         | 3.8 % |
| Total |                  |           |                  | 104       | 100%  |
| Ket   | Batasan minimal  | 14        | Nilai harapan    | 7280      |       |
|       | Batasan Maksimal | 70        | nilai Nyata      | 4732      |       |
|       | klasifikasi      | 5         | Persepsi harapan | 100%      |       |
|       | range            | 56        | persepsi nyata   | 65%       |       |
|       | Interval         | 11.2      |                  |           |       |
|       | Mean             | 45.5      |                  |           |       |

Sumber : Data primer diolah (Lampiran C)

Dari tabel 4.69 diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan tentang Iklim Kerja dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar. Dalam tabel 4.12 diatas dapat diketahui bahwa: 0% responden menyatakan tidak pernah; 13.5% responden yang menjawab kadang-kadang; 56.7% responden menjawab jarang; 26 % responden menjawab sering, dan 3.8%menjawab selalu. Dengan demikian secara umum persepsi responden tentang kesempatan belajar individu jarang terjadi dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar di FE UII.

4. Persepsi karyawan FE UII tentang Struktur belajar dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar. Tanggapan karyawan tersebut di ukur melalui kuisisioner meliputi:

1. Peraturan organisasi dijalankan secara ideal
2. Peraturan organisasi diterapkan secara luwes
3. Peraturan perusahaan dapat dipahami
4. Rasa kekeluargaan antar sesama pegawai
5. Suasana akrab dengan rekan kerja
6. Saling menghargai antara rekan kerja
7. Saling membantu antara sesama rekan kerja
8. Rasa kekeluargaan dengan rekan dari berbagai bagian
9. Suasana akrab dengan rekan dari berbagai bagian
10. Saling menghargai antara rekan berbagai bagian
11. Saling mendukung antara rekan berbagai bagian

Hasil penelitian akan dipaparkan di bawah ini:

Tabel 4.70  
Analisis Diskriptif Variabel Struktur Belajar (X4)

| Pernyataan | Rata-rata | Kategori   |
|------------|-----------|------------|
| X 4.1      | 3         | Cukup Baik |
| X 4.2      | 3.5       | Baik       |
| X 4.3      | 3.6       | Baik       |
| X 4.4      | 4         | Baik       |
| X 4.5      | 4.1       | Baik       |

|           |             |             |
|-----------|-------------|-------------|
| X 4.6     | 4           | Baik        |
| X 4.7     | 4           | Baik        |
| X 4.8     | 3.9         | Baik        |
| X 4.9     | 3.9         | Baik        |
| X4.10     | 3.9         | Baik        |
| X 4.11    | 3.8         | Baik        |
| <b>X4</b> | <b>3.81</b> | <b>Baik</b> |

Sumber : Data primer diolah (Lampiran C hal 10)

Tabel 4.70 diatas menunjukkan persepsi responden struktur belajar dilihat dari rata-rata skor persepsi. Rata-rata persepsi responden mengenai struktur belajar sebesar 3,81 maka variabel struktur belajar dapat dikategorikan baik.

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi untuk struktur belajar dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar yang hasilnya terangkum dalam:

Tabel 4.71  
Persepsi karyawan tentang Sruktur belajar (X<sub>4</sub>)

| No    | Kelompok Jawaban | Skor       | % persepsi       | Jawaban   |       |
|-------|------------------|------------|------------------|-----------|-------|
|       |                  |            |                  | Frekuensi | %     |
| 1     | Tidak pernah     | 11 – 18,8  | 0 – 20%          | 0         | 0%    |
| 2     | Jarang           | 19,8-27,6  | 20% - 40 %       | 0         | 0%    |
| 3     | Kadang-kadang    | 28,6 –36,4 | 41% - 60 %       | 30        | 28.8% |
| 4     | Sering           | 37,4 -45,2 | 61% - 80%        | 60        | 57.7% |
| 5     | Selalu           | 46,2 – 55  | 81 % -100%       | 14        | 13.5% |
| Total |                  |            |                  | 104       | 100%  |
| Ket   | Batasan Minimal  | 11         | Nilai harapan    | 5720      |       |
|       | Batasan Maksimal | 55         | Nilai Nyata      | 4362.8    |       |
|       | Klasifikasi      | 5          | Persepsi harapan | 100%      |       |
|       | Range            | 44         | Persepsi Nyata   | 76.27%    |       |

Lanjutan tabel 4.71

|          |       |  |  |  |
|----------|-------|--|--|--|
| Interval | 8,8   |  |  |  |
| Mean     | 41.95 |  |  |  |

Sumber : Data primer diolah (Lampiran C)

Dari tabel 4.71 diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan tentang Struktur Kerja dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar. Dalam tabel 4.71 diatas dapat diketahui bahwa: 0% responden menyatakan tidak pernah; 0 % responden menjawab jarang; 28.8 % responden yang menjawab kadang- kadang; 57.7% responden menjawab sering dan 13.5% responden menjawab selalu. Dengan demikian secara umum persepsi responden tentang variabel struktur belajar, sering terjadi dalam unsur-unsur pembentuk organisasi pembelajar di FE UII.

5. Persepsi karyawan FE UII tentang Kinerja Organisasi. Tanggapan karyawan tersebut di ukur melalui kuisioner meliputi:
  - a. Kepuasan kerja karyawan FE UII
    1. Atasan memberikan kesempatan untuk mengembangkan karir
    2. Atasan memberikan dukungan untuk mengembangkan karir
    3. Saya menyukai supervisi teratur dari atasan
    4. Saya menyukai supervisi yang terbuka
    5. Saya mendapatkan pengalaman dalam menjalankan pekerjaan.
    6. Saya menyukai pekerjaan karena sesuai dengan latar belakang pendidikan.
    7. Saya bangga bekerja pada posisi kerja sekarang
    8. Saya bangga bekerja di FE UII



9. Pekerjaan saya penuh dengan tantangan yang tak terduga sebelumnya
10. Perubahan yang dinamis dari lingkungan kerja membuat saya bersemangat.
11. Teman sekantor membuat saya bersemangat dalam bekerja
12. Saya puas dengan pekerjaan sekarang.
13. Pekerjaan yang dibebankan, sesuai dengan kemampuan saya.
14. Saya puas apabila mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan oleh perusahaan.
15. Saya merasa terhormat dilingkungan tempat tinggal dengan posisi kerja saat ini.
16. Jenis pekerjaan ini membuat saya merasa memiliki status sosial yang tinggi.
17. Saya puas dengan segala sistem reward yang telah diberikan perusahaan.
18. Gaji yang saya terima lebih tinggi daripada diperusahaan lain pada posisi yang sama.
19. Pimpinan mengajak karyawan dalam proses pengambilan keputusan perusahaan tanpa memandang kedudukan
20. Saya merasa dihargai dalam bekerja

Hasil penelitian akan dipaparkan di bawah ini:

**Tabel 4.72**  
**Analisis Diskriptif Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y1)**

| Pernyataan | Rata-rata   | Kategori    |
|------------|-------------|-------------|
| 1          | 3.5         | Baik        |
| 2          | 3.4         | Baik        |
| 3          | 3.3         | Cukup baik  |
| 4          | 3.7         | Baik        |
| 5          | 4           | Baik        |
| 6          | 3.7         | Baik        |
| 7          | 3.7         | Baik        |
| 8          | 3.9         | Baik        |
| 9          | 3.7         | Baik        |
| 10         | 3.7         | Baik        |
| 11         | 3.7         | Baik        |
| 12         | 3.7         | Baik        |
| 13         | 3.6         | Baik        |
| 14         | 4           | Baik        |
| 15         | 3.4         | Baik        |
| 16         | 3.3         | Cukup baik  |
| 17         | 3.2         | Cukup baik  |
| 18         | 2.9         | Cukup baik  |
| 19         | 3.1         | Cukup baik  |
| 20         | 3.5         | Baik        |
| <b>Y1</b>  | <b>3.55</b> | <b>Baik</b> |

Sumber : Data primer diolah (Lampiran C, hal 261)

Tabel 4.72 diatas menunjukkan rata-rata kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 3,55. Maka variabel kepuasan kerja karyawan dapat dikategorikan baik. Jadi

dapat dilihat bahwa karyawan yang bekerja di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia baik sebagai pegawai tetap maupun pegawai kontrak puas bekerja di tempat tersebut.

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi

Kepuasan kerja Karyawan yang hasilnya terangkum dalam :

Tabel 4.73  
Persepsi karyawan tentang Kepuasan kerja karyawan (Y<sub>1</sub>)

| No    | Kelompok Jawaban    | Skor    | % persepsi       | Jawaban   |       |
|-------|---------------------|---------|------------------|-----------|-------|
|       |                     |         |                  | Frekuensi | %     |
| 1     | Sangat Tidak Setuju | 20-36   | 0 - 19,99 %      | 0         | 0%    |
| 2     | Tidak Setuju        | 36 – 52 | 20% - 39,99 %    | 0         | 0%    |
| 3     | Ragu-Ragu           | 52- 68  | 40% - 59,99 %    | 44        | 42.3% |
| 4     | Setuju              | 68 -84  | 60% - 79,9%      | 56        | 53.8% |
| 5     | Sangat Setuju       | 84-100  | 80 % -100%       | 4         | 3.8%  |
| Total |                     |         |                  | 104       | 100%  |
| Ket   | Batasan minimal     | 20      | Nilai harapan    | 10400     |       |
|       | Batasan Maksimal    | 100     | Nilai Nyata      | 5648.24   |       |
|       | Klasifikasi         | 5       | Persepsi Harapan | 100,00%   |       |
|       | Range               | 80      | Persepsi Nyata   | 54.31%    |       |
|       | Interval            | 16      |                  |           |       |
|       | Mean                | 54.31   |                  |           |       |

Sumber : Data primer diolah (Lampiran C)

Dari tabel 4.73 diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan tentang Kepuasan kerja karyawan dalam Kinerja organisasi adalah sebagai berikut: 0% responden menyatakan sangat tidak setuju; 0 % responden menjawab tidak setuju; 42.3% responden yang menjawab ragu-ragu; 53.8 % responden menjawab setuju dan 3.8% responden menjawab sangat setuju. Dengan demikian secara umum persepsi

responden setuju tentang variabel kepuasan kerja karyawan berpengaruh dalam kinerja organisasi FE UII.

**b. Produktivitas Organisasi dalam perspektif karyawan**

1. Saya bekerja sesuai jam kerja rutin
2. Saya mengikuti jam kerja tambahan
3. Kehadiran saya penuh
4. Saya hadir sesuai waktu yang telah di tetapkan organisasi
5. Saya pulang sesuai waktu yang telah ditetapkan organisasi
6. Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat
7. Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat
8. Saya memiliki kemampuan teknis dalam melaksanakan pekerjaan
9. Saya memiliki keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan saya
10. Saya berpengalaman dalam pekerjaan sekarang
11. Saya memiliki pengetahuan dalam pelaksanaan pekerjaan
12. Saya memahami pelaksanaan pekerjaan
13. Hasil pekerjaan saya rapi
14. Saya handal dalam bekerja

Hasil penelitian akan dipaparkan di bawah ini

**Tabel 4.74**  
**Analisis Diskriptif Variabel Produktivitas Organisasi**  
**dalam Perspektif Karyawan (Y2)**

| Pernyataan | Rata-rata   | Kategori    |
|------------|-------------|-------------|
| 1          | 4.1         | Baik        |
| 2          | 3.7         | Baik        |
| 3          | 3.9         | Baik        |
| 4          | 4           | Baik        |
| 5          | 4.1         | Baik        |
| 6          | 3.9         | Baik        |
| 7          | 3.9         | Baik        |
| 8          | 3.9         | Baik        |
| 9          | 3.9         | Baik        |
| 10         | 3.8         | Baik        |
| 11         | 3.9         | Baik        |
| 12         | 3.9         | Baik        |
| 13         | 3.7         | Baik        |
| 14         | 3.8         | Baik        |
| <b>Y2</b>  | <b>3.89</b> | <b>Baik</b> |

Sumber: data primer diolah: (Lampiran C, hal 264)

Tabel 4.74 diatas menunjukkan rata – rata produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan sebesar 3,89. Maka variabel produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan dapat dikategorikan baik. Jadi dapat dilihat bahwa produktivitas Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia dalam perspektif karyawan adalah baik.

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi

frekuensi Produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan yang hasilnya terangkum dalam :

Tabel 4.75  
Persepsi karyawan tentang produktivitas organisasi  
dalam perspektif karyawan (Y<sub>2</sub>)

| No    | Kelompok Jawaban    | Skor        | % persepsi       | Jawaban   |       |
|-------|---------------------|-------------|------------------|-----------|-------|
|       |                     |             |                  | Frekuensi | %     |
| 1     | Sangat Tidak Setuju | 14 – 25,2   | 0 - 19,99 %      | 0         | 0%    |
| 2     | Tidak Setuju        | 25,2 – 36,4 | 20% - 39,99 %    | 0         | 0%    |
| 3     | Ragu-Ragu           | 36,4 – 47,6 | 40% - 59,99 %    | 19        | 18.3% |
| 4     | Setuju              | 47,6 - 58,8 | 60% - 79,9%      | 77        | 74%   |
| 5     | Sangat Setuju       | 58,8 – 70   | 80 % -100%       | 8         | 7.7%  |
| Total |                     |             |                  | 104       | 100%  |
| Ket   | Batasan minimal     | 14          | Nilai harapan    | 7280      |       |
|       | Batasan Maksimal    | 70          | Nilai Nyata      | 4343.04   |       |
|       | klasifikasi         | 5           | Persepsi harapan | 100,00%   |       |
|       | range               | 56          | persepsi nyata   | 59.65%    |       |
|       | Interval            | 16          |                  |           |       |
|       | Mean                | 41.76       |                  |           |       |

Sumber : Data primer diolah (Lampiran C)

Dari tabel 4.75 diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan tentang Produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan dalam kinerja organisasi adalah sebagai berikut: 0% responden menyatakan sangat tidak setuju; 0% responden menjawab tidak setuju; 18.3% responden yang menjawab ragu-ragu; 74% responden menjawab setuju dan 7.7% responden menjawab sangat setuju. Dengan demikian secara umum persepsi responden setuju tentang variabel produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan berpengaruh dalam kinerja organisasi FE UII.

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi

frekuensi Kinerja Organissai yang hasilnya terangkum dalam :

Tabel 4.76  
Persepsi karyawan tentang kinerja organisasi (Y)

| No    | Kelompok Jawaban    | Skor         | % persepsi       | Jawaban   |       |
|-------|---------------------|--------------|------------------|-----------|-------|
|       |                     |              |                  | Frekuensi | %     |
| 1     | Sangat Tidak Setuju | 34 – 61,2    | 0 - 19,99 %      | 0         | 0%    |
| 2     | Tidak Setuju        | 61,2 - 88,4  | 20% - 39,99 %    | 0         | 0%    |
| 3     | Ragu-Ragu           | 88,4 – 115,6 | 40% - 59,99 %    | 13        | 12.5% |
| 4     | Setuju              | 115,6 -142,8 | 60% - 79,9%      | 85        | 81.7% |
| 5     | Sangat Setuju       | 142,8 -170   | 80 % -100%       | 6         | 5.8%  |
| Total |                     |              |                  | 104       | 100%  |
| Ket   | Batasan minimal     | 34           | Nilai harapan    | 17680     |       |
|       | Batasan Maksimal    | 170          | Nilai Nyata      | 12922     |       |
|       | Klasifikasi         | 5            | Persepsi Harapan | 100,00%   |       |
|       | Range               | 136          | Persepsi Nyata   | 73.08%    |       |
|       | Interval            | 27,2         |                  |           |       |
|       | Mean                | 124.25       |                  |           |       |

Sumber :Data primer diolah (LampiranC)

Dari tabel 4.76 diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan tentang Produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan dalam Kinerja organisasi adalah sebagai berikut: 0% responden menyatakan sangat tidak setuju; 0 % responden menjawab tidak setuju; 12.5% responden yang menjawab ragu-ragu; 81.7 % responden menjawab setuju dan 5.8% responden menjawab sangat setuju. Dengan demikian secara umum persepsi responden setuju tentang variabel Kinerja Organisasi FE UII adalah Baik.

Tabel (4. 77) Rangkuman persepsi karyawan

| Pernyataan  | Mean | (%)  | Keterangan |
|---|------|------|------------|
| Kesempatan Belajar Individu (X1)                                | 3,25 | 65   | Cukup Baik |
| Belajar di Tempat Kerja (X2)                                    | 3,07 | 61,4 | Cukup Baik |
| Iklm Belajar (X3)   | 3,25 | 65   | Cukup Baik |
| Struktur Belajar (X4)   | 3,81 | 76,2 | Baik       |
| Kepuasan Kerja Karyawan(Y1)                                     | 3,55 | 71   | Baik       |
| Tentang Produktivitas Organisasi dalam Perspektif Karyawan (Y2) | 3,89 | 77,8 | Baik       |
| Tentang Kinerja Organisasi (Y)                                  | 3.65 | 73   | Baik       |

Sumber : Data primer rangkuman diolah (Lampiran C, hal 251-264)

Tabel 4.77 diatas menunjukkan rangkuman persepsi karyawan. Berdasarkan tabel rangkuman diatas maka, variabel struktur belajar, kepuasan kerja karyawan, dan produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan dapat dikategorikan baik dengan kriteria *range* nilai mean antara 3,40-4,19. Sedangkan variabel kesempatan belajar individu, belajar di tempat kerja, dan iklim belajar dapat dikategorikan cukup baik dengan kriteria *range* nilai mean antara 2,60-3,39. Jadi dapat dilihat bahwa produktivitas Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia dalam perspektif karyawan adalah baik.

#### 4.3.2.3 Analisis hubungan karakteristik karyawan FE UII terhadap Kinerja organisasi.

##### 1. Hubungan Jenis Kelamin dengan Kinerja Organisasi

Tabel 4.78  
Hubungan jenis kelamin dengan kinerja organisasi

| Jenis Kelamin | Kinerja Organisasi |        |               | Jumlah | Mean |
|---------------|--------------------|--------|---------------|--------|------|
|               | Ragu-ragu          | Setuju | sangat Setuju |        |      |
|               |                    |        |               |        |      |



Lanjutan tabel 4.78

|        |    |    |   |     |     |
|--------|----|----|---|-----|-----|
| Pria   | 26 | 54 | 3 | 83  | 3.9 |
| Wanita | 2  | 18 | 1 | 21  | 4   |
| Total  | 28 | 72 | 4 | 104 |     |

Sumber: Data diolah (Lampiran C, hal 266)

Berdasarkan tabel 4.78 diatas dapat di jelaskan bahwa mayoritas karyawan FE UII yaitu sebanyak 83 orang berjenis kelamin pria dengan rata-rata kinerja organisasi sebesar 3,9 dan 21 orang wanita dengan rata-rata kinerja organisasi 4; menilai bahwa kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh jenis kelamin wanita dan secara keseluruhan karyawan FE setuju menilai kinerja organisasi adalah baik.

## 2. Hubungan Usia dengan kinerja Organisasi

Tabel 4.79  
Hubungan usia dengan kinerja organisasi

| Usia        | Kinerja Organisasi |        |               | Jumlah | Mean |
|-------------|--------------------|--------|---------------|--------|------|
|             | Ragu-ragu          | Setuju | sangat Setuju |        |      |
| < 30 tahun  | 4                  | 13     | 1             | 18     | 4    |
| 30-40 tahun | 13                 | 28     | 2             | 43     | 3.9  |
| 41-50 tahun | 9                  | 22     | 0             | 31     | 3.9  |
| >50 tahun   | 2                  | 9      | 1             | 12     | 4    |
| Total       | 28                 | 72     | 4             | 104    |      |

Sumber: Data diolah (Lampiran C, hal 267)

Berdasarkan tabel 4.79 diatas dapat di jelaskan bahwa karyawan FE UII yaitu sebanyak 18 orang berusia  $\leq 30$  tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 4; 43 orang berusia 30-40 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,9; 31 orang berusia 41-50 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,9; 12 orang berusia  $> 50$  tahun dengan kinerja organisasi 4; menilai bahwa kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh karyawan yang berusia  $<30$  tahun dan  $> 50$  tahun dan secara

keseluruhan karyawan FE setuju menilai kinerja organisasi adalah baik.

### 3. Hubungan Status Kerja dengan Kinerja Organisasi

Tabel 4.80  
Hubungan status kerja dengan kinerja organisasi

| Status Kerja    | Kinerja Organisasi |        |               | Jumlah | Mean |
|-----------------|--------------------|--------|---------------|--------|------|
|                 | Ragu-ragu          | Setuju | sangat Setuju |        |      |
| Pegawai Tetap   | 20                 | 44     | 2             | 66     | 3,93 |
| Pegawai kontrak | 8                  | 28     | 2             | 38     | 3,92 |
| Total           | 28                 | 72     | 4             | 104    |      |

Sumber :Data diolah (Lampiran C, hal 268)

Berdasarkan tabel 4.80 diatas dapat di jelaskan bahwa mayoritas karyawan FE UII yaitu sebanyak 66 orang berstatus kerja sebagai pegawai tetap dengan rata-rata kinerja organisasi sebesar 3,93 dan 38 orang pegawai kontrak dengan rata-rata kinerja organisasi 3,92; menilai bahwa kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh pegawai tetap dan secara keseluruhan karyawan FE setuju menilai kinerja organisasi adalah baik.

### 4. Hubungan Pendidikan dengan Kinerja Organisasi

Tabel 4.81  
Hubungan pendidikan dengan kinerja organisasi

| Usia         | Kinerja Organisasi |        |               | Jumlah | Mean |
|--------------|--------------------|--------|---------------|--------|------|
|              | Ragu-ragu          | Setuju | sangat Setuju |        |      |
| Sarjana      | 1                  | 8      | 1             | 10     | 4    |
| Diploma      | 4                  | 15     | 0             | 19     | 4.05 |
| SMU atau SMK | 19                 | 42     | 2             | 63     | 3,8  |
| SLTP         | 3                  | 3      | 0             | 6      | 3,6  |
| SD           | 1                  | 4      | 1             | 6      | 4.1  |
| Total        | 28                 | 72     | 4             | 104    |      |

Sumber: Data diolah (Lampiran C, hal 268)

Berdasarkan tabel 4.81 diatas dapat di jelaskan bahwa karyawan FE

UJI yaitu sebanyak 10 orang Sarjana dengan rata-rata kinerja organisasi 4; 19 orang Diploma dengan rata-rata kinerja organisasi 4.05; 63 orang SMU atau SMK dengan rata-rata kinerja organisasi 3,8; 6 orang pendidikan SLTP dengan kinerja organisasi 3,6; 6 orang berpendidikan SD dengan kinerja organisasi 4.1 .Kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh karyawan dengan pendidikan Diploma dan secara keseluruhan karyawan FE setuju menilai kinerja organisasi adalah baik

#### 5. Hubungan masa kerja dengan kinerja Organisasi

Tabel 4.82  
Hubungan masa kerja dengan kinerja organisasi

| Usia        | Kinerja Organisasi |        |               | Jumlah | Mean |
|-------------|--------------------|--------|---------------|--------|------|
|             | Ragu-ragu          | Setuju | sangat Setuju |        |      |
| < 10 tahun  | 7                  | 22     | 2             | 31     | 3,9  |
| 10-20 tahun | 16                 | 38     | 2             | 56     | 3,9  |
| 21-30 tahun | 4                  | 12     | 0             | 16     | 3,9  |
| > 30 tahun  | 1                  | 0      | 0             | 1      | 4    |
| Total       | 28                 | 72     | 4             | 104    |      |

Sumber: Data diolah (Lampiran C, hal 269)

Berdasarkan tabel 4.82 diatas dapat di jelaskan bahwa karyawan FE UJI yaitu sebanyak 31 orang bermasa kerja < 10 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,9; 56 orang bermasa kerja 10-20 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,9; 16 orang bermasa kerja 21-30 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,9; sedangkan bermasa kerja > 30 ada 1 orang dengan kinerja organisasi 4; menilai bahwa kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh karyawan dengan masa kerja > 30 tahun dan secara keseluruhan karyawan FE setuju menilai kinerja organisasi adalah bai

#### 4.3.2.4 Analisis Regresi Berganda

Regresi berganda digunakan untuk mengetahui nilai koefisien determinasi berganda dan koefisien korelasi berganda. Koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengukur tingkat ketepatan/kecocokan (*goodness of fit*) dari Regresi Linear Berganda, yaitu merupakan proporsi prosentase sumbangan X terhadap variasi (naik turunnya) Y.

Tabel 4.83 Data output untuk regresi linear berganda

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | 71,001                      | 10,084     |                           | 7,041  | ,000 |
|       | X1         | -,199                       | ,155       | -,150                     | -1,285 | ,202 |
|       | X2         | ,292                        | ,174       | ,268                      | 1,683  | ,095 |
|       | X3         | ,324                        | ,231       | ,193                      | 1,400  | ,165 |
|       | X4         | ,765                        | ,280       | ,283                      | 2,735  | ,007 |

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data diolah (lampiran C, hal 273)

Dari data input hasil kuisioner (seperti yang terlihat dalam lampiran)

kemudian dilakukan perhitungan regresi berganda dengan persamaan:

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

Dengan menggunakan olah data SPSS, maka menjadi:

$$Y = 71.001 - 0.199X_1 + 0.292X_2 + 0.324 X_3 + 0,765 X_4 + e$$

Dari persamaan tersebut, dapat di ketahui bahwa nilai  $b_1 = -0,199$ ,  $b_2 = 0.292$ ,  $b_3 = 0.324$ ,  $b_4 = 0,765$ . Nilai-nilai tersebut merupakan koefisien regresi untuk masing-masing variabel bebas. Koefisien regresi untuk variabel belajar di tempat kerja ( $X_2$ ),

iklim belajar ( $X_3$ ) Struktur belajar ( $X_4$ ) bernilai positif, artinya variabel-variabel tersebut mempunyai pengaruh yang searah dengan kinerja organisasi FE UII, dimana bila variabel belajar di tempat kerja ( $X_2$ ), iklim belajar ( $X_3$ ) Struktur belajar ( $X_4$ ) meningkat maka akan di ikuti dengan peningkatan kinerja organisasi, begitu juga sebaliknya. Sedangkan variabel kesempatan belajar individual ( $X_1$ ) bernilai negatif yang artinya mempunyai pengaruh yang berlawanan dengan variabel kinerja organisasi. Apabila variabel kesempatan belajar individual meningkat maka akan terjadi penurunan kinerja organisasi. berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa :

1.  $b_0 = 71.001$ , artinya jika  $X_1, X_2, X_3, X_4 = 0$  maka Y sebesar 71.001
2.  $b_1 = -0,199$ , nilai koef regresi negatif, artinya jika variabel kesempatan belajar individual ( $X_1$ ) naik sebesar 1 point maka Y akan turun sebesar 0,199 point dengan asumsi variabel lain adalah konstan.
3.  $b_2 = 0.292$ , nilai koef regresi positif, artinya jika variabel belajar di tempat kerja ( $X_2$ ) naik sebesar 1 point maka Y naik sebesar 0.292 point dengan asumsi variabel lain adalah konstan.
4.  $b_3 = 0.324$ , nilai koef regresi positif, artinya jika variabel Iklim Belajar ( $X_3$ ) naik sebesar 1 point maka Y akan naik 0.324 point dengan asumsi variabel lain adalah konstan.
5.  $b_4 = 0,765$ , nilai koef regresi positif, artinya jika variabel Struktur belajar ( $X_4$ ) naik sebesar 1 point maka Y akan naik sebesar 0,765 point dengan asumsi variabel lain adalah konstan.

#### 4.3.2.5 Pengujian dengan uji F

Uji F-Statistik ini bertujuan untuk menguji apakah variabel independen (kesempatan belajar individu ( $X_1$ ), belajar di tempat kerja ( $X_2$ ), iklim belajar ( $X_3$ ), dan struktur belajar ( $X_4$ )) secara bersama-sama mampu mempengaruhi besarnya variabel dependen (Kinerja Organisasi) secara nyata/signifikan atau tidak.

##### 1. Hipotesis

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$$

Artinya: Secara bersama-sama variabel independen (kesempatan belajar individual ( $X_1$ ), belajar ditempat kerja ( $X_2$ ), iklim belajar ( $X_3$ ), dan struktur belajar ( $X_4$ )) tidak mempengaruhi kinerja organisasi

$$H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4 \neq 0$$

Artinya: Secara bersama-sama variabel independen (kesempatan belajar individual ( $X_1$ ), belajar ditempat kerja ( $X_2$ ), iklim belajar ( $X_3$ ), dan struktur belajar ( $X_4$ )) mempengaruhi kinerja organisasi

##### 2. Tingkat signifikansi 5% ( $\alpha=0.05$ )

##### 3. Kriteria Pengujian:

$H_0$  ditolak apabila nilai sig < 0.05

##### 4. Kesimpulan:

Nilai sig tabel (lampiran C, hal 273) = 0.000 < 0.05 maka  $H_0$  ditolak, jadi dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel independen (kesempatan

belajar individual ( $X_1$ ), belajar ditempat kerja ( $X_2$ ), iklim belajar ( $X_3$ ), dan struktur belajar ( $X_4$ ) mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan bahwa “Ada pengaruh unsur-unsur pembentuk *learning organization* terhadap kinerja organisasi di Fakultas Ekonomi UII secara nyata atau signifikan terbukti.”

#### 4.3.2.6 Pengujian dengan Uji t statistik

Uji t digunakan untuk membuktikan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara individual dengan asumsi bahwa variabel yang lain tetap atau konstan.

1. Pengujian pengaruh variabel independen ( $X_1$  atau kesempatan belajar individu) terhadap variabel Y (kinerja karyawan).

a. Hipotesis

$H_0 : \beta_1 = 0$ , berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara kesempatan belajar individu terhadap kinerja karyawan

$H_a : \beta_1 \neq 0$ , berarti ada pengaruh yang signifikan antara kesempatan belajar individu terhadap kinerja karyawan

b. Dengan tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ )

c. Kriteria pengujian:

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila probabilitas  $< 0.05$

d. Kesimpulan:

Nilai sig tabel (lampiran C hal 273) = 0.202 > 0.05 maka  $H_0$  diterima, jadi dapat disimpulkan bahwa kesempatan belajar individu tidak mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini berarti hipotesis ke satu yang menyatakan bahwa “Ada pengaruh yang signifikan dari Kesempatan belajar individual terhadap kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII adalah tidak terbukti.”

2. Pengujian pengaruh variabel independen ( $X_2$  atau belajar ditempat kerja) terhadap variabel Y (kinerja karyawan).

a. Hipotesis

$H_0 : \beta_1 = 0$ , berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara belajar ditempat kerja terhadap kinerja organisasi

$H_a : \beta_1 \neq 0$ , berarti ada pengaruh yang signifikan antara belajar ditempat kerja terhadap kinerja karyawan

b. Dengan tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ )

c. Kriteria pengujian:

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila probabilitas < 0.05

d. Kesimpulan:

Nilai sig tabel = 0.095 > 0.05 (lampiran C hal 273) maka  $H_0$  diterima, jadi dapat disimpulkan bahwa belajar ditempat kerja tidak mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini berarti hipotesis ke dua yang menyatakan bahwa “Ada pengaruh yang signifikan dari belajar



ditempat kerja terhadap kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII adalah **tidak terbukti.**”

3. Pengujian pengaruh variabel independen ( $X_3$  atau Iklim belajar) terhadap variabel Y (kinerja karyawan).

a. Hipotesis

$H_0 : \beta_1 = 0$ , berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara iklim belajar terhadap kinerja organisasi

$H_a : \beta_1 \neq 0$ , berarti ada pengaruh yang signifikan antara iklim belajar terhadap kinerja karyawan

b. Dengan tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ )

c. Kriteria pengujian:

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila probabilitas  $< 0.05$

d. Kesimpulan:

nilai sig tabel =  $0.165 > 0.05$  (lampiran C hal 273) maka  $H_0$  diterima, jadi dapat disimpulkan bahwa iklim belajar tidak mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini berarti hipotesis ke tiga yang menyatakan bahwa “Ada pengaruh yang signifikan dari iklim belajar terhadap kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII adalah **tidak terbukti.**”

4. Pengujian pengaruh variabel independen ( $X_4$  atau struktur belajar) terhadap variabel Y (kinerja karyawan).

a. Hipotesis

$H_0 : \beta_1 = 0$ , berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara struktur belajar terhadap kinerja organisasi

$H_a : \beta_1 \neq 0$ , berarti ada pengaruh yang signifikan antara struktur belajar terhadap kinerja karyawan

b. Dengan tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ )

c. Kriteria pengujian:

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila probabilitas  $< 0.05$

d. Kesimpulan:

Nilai sig tabel =  $0.007 < 0.05$  (lampiran C hal 273) maka  $H_0$  diterima, jadi dapat disimpulkan bahwa Struktur Belajar mempengaruhi kinerja organisasi.

Hal ini berarti hipotesis ke empat yang menyatakan bahwa “ada pengaruh yang signifikan dari Struktur Belajar terhadap kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII adalah terbukti.”

Berdasarkan penjelasan dan gambar uji t masing- masing variabel independen dapat dirangkum hasil uji t sebagai berikut

Tabel 4. 84 Rekapitulasi hasil Hipotesis Uji t

| Variabel                         | Probabilitas | $\alpha$ | Keterangan       |
|----------------------------------|--------------|----------|------------------|
| Kesempatan belajar individu (X1) | 0,202        | 0,05     | Tidak Signifikan |
| Belajar di tempat kerja (X2)     | 0,095        | 0,05     | Tidak Signifikan |
| Iklim belajar (X3)               | 0,165        | 0,05     | Tidak Signifikan |
| Struktur belajar (X4)            | 0,007        | 0,05     | Signifikan       |

Sumber : Data primer diolah ( Lampiran C, hal 273)

Berdasarkan tabel 4.84 Rekapitulasi hasil Hipotesis Uji t tersebut, diketahui bahwa pada variabel *learning Organization* terdapat variabel yang signifikan terhadap kinerja organisasi FE UII, yaitu pada variabel struktur belajar (X4). Sehingga hipotesis ke lima yang menyatakan

“Unsur Belajar di tempat kerja (X2) yang paling dominan mempengaruhi Kinerja organisasi di FE UII tidak terbukti.”

Hubungan variabel independen dengan variabel dependen dapat pula di lihat dari tabel berikut :

Tabel 4.85 Tabel *Correlations* variabel independen dengan variabel dependen

|    |                     | X1     | X2     | X3     | X4     | Y      |
|----|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| X1 | Pearson Correlation | 1      | .702** | .565** | .399** | .260** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .      | .000   | .000   | .000   | .008   |
|    | N                   | 104    | 104    | 104    | 104    | 104    |
| X2 | Pearson Correlation | .702** | 1      | .786** | .564** | .474** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .000   | .      | .000   | .000   | .000   |
|    | N                   | 104    | 104    | 104    | 104    | 104    |
| X3 | Pearson Correlation | .565** | .786** | 1      | .561** | .478** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .      | .000   | .000   |
|    | N                   | 104    | 104    | 104    | 104    | 104    |
| X4 | Pearson Correlation | .399** | .564** | .561** | 1      | .483** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .      | .000   |
|    | N                   | 104    | 104    | 104    | 104    | 104    |
| Y  | Pearson Correlation | .260** | .474** | .478** | .483** | 1      |
|    | Sig. (2-tailed)     | .008   | .000   | .000   | .000   | .      |
|    | N                   | 104    | 104    | 104    | 104    | 104    |

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

Sumber : Data primer diolah (Lampiran C, hal 273 )

Dari tabel 4.85 dapat dilihat bahwa apabila hasil korelasi  $< 0,05$  maka hubungan antara variabel kuat dan apabila  $> 0,05$  maka hubungan antara variabel lemah.

- Hubungan variabel kesempatan belajar individual (X1) terhadap kinerja organisasi (Y) sebesar 0,008, yang artinya  $< 0,05$  adalah kuat.
- Hubungan variabel belajar di tempat kerja (X2) terhadap kinerja organisasi (Y) sebesar 0,00 yang artinya  $< 0,05$  adalah kuat.
- Hubungan variabel iklim belajar (X3) terhadap kinerja organisasi (Y) sebesar 0,00 yang artinya  $< 0,05$  adalah kuat.
- Hubungan variabel struktur belajar (X4) terhadap kinerja organisasi (Y) sebesar 0,00 yang artinya  $< 0,05$  adalah kuat

#### 4.3.2.7 Independent sampel test dan Anova

Analisis ini digunakan untuk mengetahui adanya perbedaan Kinerja organisasi FE UII berdasarkan karakteristik demografinya. Pada penelitian ini, karakteristik demografi yang diteliti yaitu jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan dan masa kerja. T-test digunakan untuk mengetahui perbedaan kinerja organisasi FE UII berdasarkan karakteristik demografi yang hanya menggunakan 2 sampel seperti jenis kelamin (Pria dan wanita), status kerja (pegawai tetap dan pegawai kontrak). Sedangkan *Anova* digunakan bagi karakteristik demografi yang menggunakan lebih dari 2 sampel yaitu Usia, pendidikan, dan masa kerja.

##### 1. Analisis perbedaan Kinerja Organisasi berdasarkan Jenis Kelamin karyawan

Tabel 4.86 *Independent Sample Test* Analisis hubungan berdasarkan jenis kelamin terhadap Kinerja

|   |   | kinerja organisasi      |                             |
|---|---|-------------------------|-----------------------------|
|   |   | Equal variances assumed | Equal variances not assumed |
| Levene's Test for Equality of Variances | F   | 3,962                   |                             |
|   | Sig.                                      | ,049                    |                             |
| t-test for Equality of Means            | t   | -,813                   | -,996                       |
|   | df  | 102                     | 42,710                      |
|   | Sig. (2-tailed)                           | ,418                    | ,325                        |
|   | Mean Difference                           | -,08434                 | -,08434                     |
|   | Std. Error Difference                     | ,10377                  | ,08469                      |
|   | 95% Confidence Interval of the Difference |                         |                             |
|   |   | Lower                   | Lower                       |
|   |   | Upper                   | Upper                       |
|   |   | -,29017                 | -,25517                     |
|   |   | ,12150                  | ,08650                      |

Sumber: Data primer (Lampiran C, hal 267)

Uji t di gunakan untuk mengetahui adanya perbedaan yang signifikan berdasarkan jenis kelamin. Dari tabel 4.86 *Independen Samples Test* Berdasarkan perhitungan t pada tabel diatas, menunjukkan bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 ( 0,418 > 0,05). diterima atau kedua varian berbeda. Dengan demikian dapat disimpulkan tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel kinerja organisasi berdasarkan jenis kelamin.

## 2. Analisis perbedaan kinerja organisasi berdasarkan usia karyawan.

Tabel 4.87  
*Anova* perbedaan Kinerja Organisasi berdasarkan usia karyawan

Lanjutan tabel 4.87

ANOVA

kinerja organisasi

|                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F    | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|------|------|
| Between Groups | ,191           | 3   | ,064        | ,348 | ,791 |
| Within Groups  | 18,338         | 100 | ,183        |      |      |
| Total          | 18,529         | 103 |             |      |      |

Sumber : Data primer ( Lampiran C, hal 267)

Berdasarkan perhitungan *Anova* pada Tabel 4.87. dapat dilihat bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 ( $0,791 > 0,05$ ). Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel kinerja organisasi berdasarkan usia.

3. Analisis perbedaan Kinerja Organisasi berdasarkan Status kerja karyawan

Tabel 4.88

*Independent Sample Test* berdasarkan status kerja

Independent Samples Test

|   |                       | kinerja organisasi      |                             |
|---|-----------------------|-------------------------|-----------------------------|
|   |                       | Equal variances assumed | Equal variances not assumed |
| Levene's Test for Equality of Variances   | F                     | 1,627                   |                             |
|   | Sig.                  | ,205                    |                             |
| t-test for Equality of Means              | t                     | ,211                    | ,199                        |
|   | df                    | 102                     | 64,075                      |
|   | Sig. (2-tailed)       | ,833                    | ,843                        |
|   | Mean Difference       | ,01834                  | ,01834                      |
|   | Std. Error Difference | ,08677                  | ,09223                      |
| 95% Confidence Interval of the Difference | Lower                 | -,15377                 | -,16591                     |
|   | Upper                 | ,19045                  | ,20260                      |

Sumber: Data primer (Lampiran C, hal 268)

Uji t di gunakan untuk mengetahui adanya perbedaan yang signifikan berdasarkan Status kerja. Dari tabel 4.88 *Independen Samples Test* Berdasarkan

perhitungan t pada tabel diatas, menunjukkan bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 ( $0,833 > 0,05$ ). Hal ini berarti  $H_0$  diterima atau kedua varian sama. Dengan demikian dapat disimpulkan tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel Kinerja organisasi berdasarkan Status kerja.

#### 4. Analisis perbedaan kinerja organisasi berdasarkan berdasarkan pendidikan

Tabel 4.89  
*Anova* perbedaan kinerja organisasi berdasarkan pendidikan

##### ANOVA

kinerja organisasi

|                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 1,193          | 4   | ,298        | 1,703 | ,155 |
| Within Groups  | 17,336         | 99  | ,175        |       |      |
| Total          | 18,529         | 103 |             |       |      |

Sumber Data Primer (Lampiran C, hal 268)

Berdasarkan perhitungan *Anova* pada Tabel 4.89 dapat dilihat bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 ( $0,155 > 0,05$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel prestasi kerja berdasarkan pendidikan.

#### 5. Analisis perbedaan kinerja organisasi berdasarkan masa kerja

Tabel 4.90  
*Anova* perbedaan kinerja organisasi berdasarkan masa kerja

##### ANOVA

kinerja organisasi

|                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F    | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|------|------|
| Between Groups | ,070           | 3   | ,023        | ,126 | ,944 |
| Within Groups  | 18,459         | 100 | ,185        |      |      |
| Total          | 18,529         | 103 |             |      |      |

Sumber :Data Primer ( Lampiran C, hal 269)

Berdasarkan perhitungan *Anova* pada Tabel 4.90 dapat dilihat bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 ( $0,944 > 0,05$ ). Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel prestasi kerja berdasarkan Masa Kerja.

Untuk mempermudah mengetahui hasil analisis, maka dirangkum dalam tabel Rekapitulasi hasil *t*-test dan *Anova* sebagai berikut :

Tabel 4.91  
Rekapitulasi Hasil Analisis Karakteristik Karyawan Fe UII

| Karakteristik Responden | Kinerja Organisasi |      | Keterangan Signifikan |
|-------------------------|--------------------|------|-----------------------|
|                         | Probabilitas       | Alfa |                       |
| Jenis kelamin           | 0,325              | 0,05 | Tidak Signifikan      |
| Usia                    | 0,791              | 0,05 | Tidak Signifikan      |
| Status kerja            | 0,833              | 0,05 | Tidak Signifikan      |
| Pendidikan              | 0,155              | 0,05 | Tidak Signifikan      |
| Masa kerja              | 0,944              | 0,05 | Tidak Signifikan      |

Sumber : Data diolah rangkuman analisis (Lampiran C )

Berdasarkan tabel 4.91 hasil rekapitulasi analisis *t*-test dan *anova* tersebut, diketahui bahwa semua variabel demografi tidak ada perbedaan yang signifikan terhadap kinerja organisasi FE UII. Sehingga hipotesis ke tuju yang menyatakan “ Adanya perbedaan kinerja organisasi berdasarkan karakteristik demografi (Jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan, Masa kerja) karyawan FE UII **tidak terbukti.**”



4.4 Analisis perbedaan *learning organization* dan kinerja organisasi pada kepemimpinan Dekanat pada periode tahun 2002-2006 dengan kepemimpinan Dekanat periode tahun 2006-2010

Tabel (4. 92) Perbandingan Diskriptif Variabel Penelitian

| Pernyataan  | FE Lama 2006 |      | Keterangan | FE Baru 2007 |      | Keterangan | Selisih |     |
|---|--------------|------|------------|--------------|------|------------|---------|-----|
|   | Mean         | (%)  |            | Mean         | (%)  |            | Mean    | (%) |
| Kesempatan Belajar Individu (X1)                        | 3,21         | 64,2 | Cukup Baik | 3,25         | 65   | Cukup Baik | 0,04    | 0,8 |
| Belajar di Tempat Kerja (X2)                            | 3,24         | 64,8 | Cukup Baik | 3,07         | 61,4 | Cukup Baik | 0,17    | 3,4 |
| Iklim Belajar (X3)                                      | 3,19         | 63,8 | Cukup Baik | 3,25         | 65   | Cukup Baik | 0,06    | 1,2 |
| Struktur Belajar (X4)                                   | 4,05         | 81   | Baik       | 3,81         | 76,2 | Baik       | 0,24    | 4,8 |
| Kepuasan Kerja Karyawan (Y1)                            | 3,61         | 72,2 | Baik       | 3,55         | 71   | Baik       | 0,06    | 1,2 |
| Produktivitas Organisasi dalam Perspektif Karyawan (Y2) | 3,98         | 79,6 | Baik       | 3,89         | 77,8 | Baik       | 0,09    | 1,8 |
| Kinerja Organisasi (Y)                                  | 3,64         | 72,8 | Baik       | 3,65         | 73   | Baik       | 0,01    | 0,2 |

Sumber : Data primer rangkuman diolah (lampiran C)

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa terdapat perbedaan nilai persepsi variabel-variabel pada *Learning Organization* dan Kinerja Organisasi pada kepemimpinan dekanat periode 2002 s.d 2006 dibandingkan pada periode 2006-2010. Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan, maka variabel kesempatan belajar

individu (X1), iklim belajar (X3), dan kinerja organisasi (Y) diperoleh hasil angka yang lebih besar pada kepemimpinan dekanat periode 2006-2010. Dimana letak perbedaan hasil perhitungan yaitu terdapat selisih yang lebih besar pada variabel kesempatan belajar individu (X1) diperoleh selisih mean 0,04 dengan prosentase 0,8%, variabel iklim belajar (X3) diperoleh selisih mean 0,06 dengan prosentase 1,2 dan variabel kinerja organisasi (Y) diperoleh selisih mean 0,01 dengan prosentase 0,2. pada periode kepemimpinan dekanat 2002 s.d 2006. Sedangkan pada variabel kesempatan belajar di tempat kerja (X2), struktur belajar (X3), kepuasan kerja karyawan (Y1), dan produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan (Y2) yang mengalami penurunan mean dan prosentase pada kepemimpinan dekanat periode 2006-2010 dibandingkan dengan penelitian periode sebelumnya 2002-2006. Akan tetapi berdasarkan rekapitulasi tabel diatas, secara keseluruhan variabel dalam *learning organization* dan kinerja organisasi dapat dikatakan cukup baik hingga baik.

Tabel 4. 93 Rekapitulasi hasil Hipotesis Uji t (Periode 2006)

| Variabel                         | probabilitas | Keterangan       |
|----------------------------------|--------------|------------------|
| Kesempatan belajar individu (X1) | 0,007 < 0,05 | Signifikan       |
| Belajar di tempat kerja (X2)     | 0,960 < 0,05 | Tidak Signifikan |
| Iklim belajar (X3)               | 0,565 > 0,05 | Tidak signifikan |
| Struktur belajar (X4)            | 0,008 < 0,05 | Signifikan       |

Sumber : Data primer diolah ( Irma Sari, 2006)

Tabel 4. 94 Rekapitulasi hasil Hipotesis Uji t (Periode 2007)

| Variabel                         | Probabilitas | $\alpha$ | Keterangan       |
|----------------------------------|--------------|----------|------------------|
| Kesempatan belajar individu (X1) | 0,202        | 0,05     | Tidak Signifikan |
| Belajar di tempat kerja (X2)     | 0,095        | 0,05     | Tidak Signifikan |
| Iklim belajar (X3)               | 0,165        | 0,05     | Tidak Signifikan |
| Struktur belajar (X4)            | 0,007        | 0,05     | Signifikan       |

Sumber : Data primer diolah ( Lampiran C)

Berdasarkan tabel diatas terdapat perbedaan antara penelitian mengenai *Learning Organization* dan kinerja organisasi pada kepemimpinan dekanat periode tahun 2002-2006 yang telah dilakukan terhadap kepemimpinan dekanat pada periode saat ini tahun 2006-2010. Hal ini dapat dibuktikan dengan perbedan pada variabel Kesempatan belajar individu (X1) yang pada periode 2002-2006 berpengaruh signifikan sedangkan pada periode 2006-2010 tidak berpengaruh signifikan.

Tabel 4.95  
Rekapitulasi Hasil Analisis Karakteristik Karyawan Fe UII (2006)

| Karakteristik Responden | Kinerja Organisasi |      | Keterangan       |
|-------------------------|--------------------|------|------------------|
|                         | Probabilitas       | Alfa |                  |
| Jenis kelamin           | 0,210              | 0,05 | Tidak Signifikan |
| Usia                    | 0,591              | 0,05 | Tidak Signifikan |
| Status kerja            | 0,408              | 0,05 | Tidak Signifikan |
| Pendidikan              | 0,567              | 0,05 | Tidak Signifikan |
| Masa kerja              | 0,419              | 0,05 | Tidak Signifikan |

Sumber : Data primer diolah ( Irma Sari, 2006)

Tabel 4.96  
Rekapitulasi Hasil Analisis Karakteristik Karyawan Fe UII (2007)

| Karakteristik Responden | Kinerja Organisasi | Keterangan |
|-------------------------|--------------------|------------|
|-------------------------|--------------------|------------|

Lanjutan tabel 4.96

|               | Probabilitas | Alfa |                  |
|---------------|--------------|------|------------------|
| Jenis kelamin | 0,325        | 0,05 | Tidak Signifikan |
| Usia          | 0,791        | 0,05 | Tidak Signifikan |
| Status kerja  | 0,833        | 0,05 | Tidak Signifikan |
| Pendidikan    | 0,155        | 0,05 | Tidak Signifikan |
| Masa kerja    | 0,944        | 0,05 | Tidak Signifikan |

Sumber : Data diolah rangkuman analisis (Lampiran C)

Berdasarkan tabel 4.95 dan 4.96 hasil rekapitulasi analisis t-test dan anova tersebut, diketahui bahwa semua variabel demografi tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi di FE UII baik pada kepemimpinan dekanat periode tahun 2002-2006 terhadap kepemimpinan dekanat pada periode tahun 2006-2010.

berdasarkan analisa diatas dapat disimpulkan bahwa, hipotesis ke tujuh yang menyatakan "Ada perbedaan dari *learning organization* dan kinerja organisasi pada Kepemimpinan Dekanat periode tahun 2002-2006 dengan Kepemimpinan Dekanat periode tahun 2006-2010 FE-UII terbukti."

#### 4.5 Pembahasan

Penelitian ini melibatkan 104 Responden dari seluruh karyawan yang bekerja di FE UII. hal ini dikarenakan keterbatasan waktu, tenaga penulis, serta aktivitas fakultas dalam menghadapi ujian akhir semester, libur, semester pendek sehingga ada beberapa karywan yang tidak dapat mengisi kuisisioner. Demografi responden yang mendominasi penelitian ini adalah berjenis kelamin pria, usia 30-40 tahun, pegawai tetap, pendidikan yang dominan SMU atau SMK serta masa kerja 10-20 tahun.

Persepsi karyawan tentang unsur-unsur pembentuk LO dapat di katakan sudah cukup baik. Hal ini bisa di lihat dari persepsi karyawan terhadap masing-masing variabel independen. Persepsi karyawan terhadap indikator kesempatan belajar individu (X1) mayoritas menjawab sering terjadi di FE UII, dengan persepsi nyata 60.12% (tabel 4.65) dan dengan nilai mean 3,25 (tabel 4.64) memperlihatkan hasil yang cukup baik. Persepsi karyawan terhadap indikator belajar di tempat kerja (X2) dominan menjawab kadang-kadang terjadi di FE UII dengan persepsi nyata 61.3% (tabel 4.66), dan dengan nilai mean 3,07 (tabel 4.67) memperlihatkan hasil yang cukup baik. Persepsi karyawan terhadap indikator iklim belajar (X3) mayoritas menjawab kadang-kadang terjadi di FE UII dengan persepsi nyata 65% (tabel 4.68), dan dengan nilai mean 3,25 (tabel 4.69) memperlihatkan hasil yang cukup baik. Sedangkan yang terakhir dari unsur-unsur pembentuk LO adalah struktur belajar (X4). Persepsi karyawan terhadap struktur belajar adalah baik, hal ini dapat di lihat dari mayoritas jawaban karyawan yaitu sering terjadi di FE UII dengan persepsi nyata sebesar 76.27% (tabel 4.71), dan dengan nilai mean 3,81 (tabel 4.70) memperlihatkan hasil yang baik. Dalam persepsi karyawan, menilai struktur belajar yang banyak mempengaruhi unsur-unsur pembentuk LO di FE UII. Hal ini dikarenakan lebih kepada semangat, dorongan, bantuan dari karyawan lain jika mengalami kesulitan dalam bekerja, suasana akrab, rasa kekeluargaan, saling menghargai, dan mendukung antar sesama karyawan baik teman kerja satu bagian maupun di lain bagian, penerapan aturan yang fleksibel.

Persepsi karyawan terhadap kinerja organisasi FE UII bahwa mereka setuju kinerja organisasi yang di ukur dari kepuasan kerja karyawan dan produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan, dengan nilai mean untuk variabel kepuasan kerja karyawan 3,55 adalah baik dan untuk variabel produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan dengan adalah baik juga dengan nilai mean 3,89. Hal ini dapat di lihat dari (tabel 4.72) dan (tabel 4.74)

Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa LO mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi yang di ukur melalui kepuasan kerja karyawan dan produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan. Namun tidak semua unsur-unsur LO dalam penelitian ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja hal ini dapat dilihat pada (tabel 4.83). Kesempatan belajar individu, mempunyai pengaruh yang negatif terhadap kinerja organisasi di FE UII. Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara hal tersebut dapat dilihat dikarenakan beberapa faktor antara lain yaitu, kurang meratanya dan kurang minatnya para karyawan terhadap kesempatan studi lanjut yang diberikan oleh fakultas, tidak selalu menambah pengalaman baru bagi karyawan, tidak adanya pertemuan secara formal untuk berbagi pengetahuan yang pada akhirnya kepuasan karyawan tidak terpenuhi dan berpengaruh terhadap kualitas kinerja organisasi FE UII.

Unsur-unsur dari variabel LO yang mempunyai pengaruh signifikan yaitu pada variabel struktur belajar (X4) dapat dilihat pada (tabel 4.84). Dimana unsur yang paling dominan berpengaruh adalah struktur belajar.

Selain beberapa kesimpulan diatas, dapat di tambahkan bahwa tidak ada perbedaan signifikan antara kinerja organisasi FE UII berdasarkan karakteristik karyawan. Karakteristik karyawan dalam penelitian ini adalah jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan, masa kerja.

Dari beberapa kesimpulan diatas, FE UII sudah menerapkan unsur-unsur pembelajar parsial, karena tidak semua variabel independen (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi FE UII. Karena menurut Örttenblad (2002) dalam artikelnya *The learning organization: towards an integrated model* bahwa hanya organisasi yang sudah menerapkan semua aspek harus di sebut organisasi pembelajar.

Mengenai apakah ada perbedaan dari *learning organization* dan kinerja organisasi pada Kepemimpinan Dekanat periode tahun 2002-2006 dengan Kepemimpinan Dekanat periode tahun 2006-2010, dapat kita lihat pada tabel persepsi, uji t dan analisis karakteristik karyawan diatas.

Berdasarkan tabel (4.92), diketahui bahwa terdapat perbedaan nilai persepsi variabel-variabel pada *Learning Organization* dan Kinerja Organisasi pada periode 2002 s.d 2006 dibandingkan pada periode 2006-2010. Hal ini di tunjukkan dengan perbedaan nilai mean. Dalam analisis perbandingan pada kepemimpinan periode 2002-2006 terhadap kepemimpinan periode 2006-2010, ada nilai mean yang turun jika dibandingkan dengan kepemimpinan periode sebelumnya, yaitu pada variabel belajar di tempat kerja (X2) dengan perbedaan nilai mean sebesar 0,17 atau 3,4% dibanding dengan periode 2002-2006, variabel struktur belajar (X4) dengan

perbedaan nilai mean sebesar 0,24 atau 4,8% dibanding dengan periode 2002-2006, variabel kepuasan kerja karyawan (Y1) dengan perbedaan nilai mean sebesar 0,06 atau 1,2% dibanding dengan periode 2002-2006, dan yang terakhir pada variabel produktivitas dalam perspektif karyawan (Y2) dengan perbedaan nilai mean sebesar 0,09 atau 1,8% dibanding dengan periode 2002-2006.

Sedangkan berdasarkan hasil hipotesisi uji t pada tabel (4.93) dan (4.94) terdapat perbedaan antara penelitian mengenai *Learning Organization* dan kinerja organisasi pada kepemimpinan dekanat periode tahun 2002-2006 yang dilakukan terhadap *learning organization* dan kinerja organisasi pada kepemimpinan dekanat pada periode tahun 2006-2010. Hal ini dapat dibuktikan dengan perbedaan pada variabel kesempatan belajar individu (X1) dan struktur belajar (X4), yang pada periode 2002-2006 berpengaruh signifikan. Sedangkan pada kepemimpinan dekanat periode 2006-2010 hanya variabel struktur belajar (X4) yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan tabel 4.95 dan 4.96 hasil rekapitulasi analisis t-test dan anova diketahui bahwa semua variabel demografi tidak ada perbedaan yang signifikan terhadap kinerja organisasi di FE UII baik pada kepemimpinan dekanat periode tahun 2002-2006 terhadap kepemimpinan dekanat pada periode tahun 2006-2010.

Berdasarkan pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan adanya penurunan dari *Learning Organization* terhadap kinerja organisasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia pada periode Kepemimpinan Dekanat 2006-2010.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

Sebagai tahap akhir penelitian mengenai Pengaruh Unsur-unsur Pembentuk *Learning Organization* terhadap Kinerja di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia ini, maka perlu dikemukakan hasil penelitian yang terangkum dalam bab ini yaitu kesimpulan dan saran.

#### 5.1 Kesimpulan

5.1.1 Berdasarkan data yang dianalisis terdapat perbedaan persepsi karyawan FE UII pada kepemimpinan Dekanat periode 2002-2006 dengan periode 2006-2010 ada yang mengalami kenaikan dan penurunan. Hasil analisis tersebut dipaparkan sebagai berikut: pada variabel kesempatan belajar individu (X1) mengalami kenaikan (3,21 menjadi 3,25), belajar di tempat kerja (X2) mengalami penurunan (3,24 menjadi 3,07), iklim belajar (X3) mengalami kenaikan (3,19 menjadi 3,25), stuktur belajar mengalami penurunan (4,05 menjadi 3,81), kepuasan kerja karyawan (Y1) mengalami penurunan (3,61 menjadi 3,55), Produktivitas Organisasi dalam Perspektif Karyawan (Y2) mengalami penurunan (3,98 menjadi 3,89), kinerja organisasi (Y total) mengalami kenaikan (3,64 menjadi 3,65)

5.1.2 Berdasarkan hasil analisis data melalui kuesioner yang disebarkan kepada karyawan administrasi di FE UII, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan berikut:

1. Ada pengaruh negatif dan tidak signifikan antara variabel kesempatan belajar individu (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja organisasi.

2. Ada pengaruh positif dan tidak signifikan antara variabel Belajar di tempat kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja organisasi.
3. Ada pengaruh positif dan tidak signifikan antara variabel Iklim belajar ( $X_3$ ) terhadap kinerja organisasi.
4. Ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel Struktur belajar ( $X_4$ ) terhadap kinerja organisasi.
5. Variabel Unsur-unsur pembentuk *learning organization* yang paling berpengaruh dan dominan terhadap kinerja organisasi karyawan FE UII yaitu variabel struktur belajar ( $X_4$ ). Hal ini disebabkan karena sig tabel yang paling kecil yaitu 0.007.
6. Terdapat pengaruh yang signifikan atau nyata dari unsur-unsur pembentuk *Learning Organization* secara bersama-sama terhadap kinerja organisasi di FE UII dengan nilai sig tabel =  $0.000 < 0.05$ .
7. Hasil analisis Uji t dan Anova, dapat dilihat bahwa :  
Kinerja Organisasi Karyawan FE UII
  - a. Berdasarkan hasil analisis Uji t diketahui bahwa tidak ada perbedaan persepsi karyawan yang signifikan pada kinerja organisasi berdasarkan jenis kelamin ( $0,325 > 0,05$ ).
  - b. Berdasarkan hasil analisis uji Anova diketahui bahwa tidak ada perbedaan persepsi karyawan yang signifikan pada kinerja organisasi berdasarkan Usia ( $0,791 > 0,05$ )
  - c. Berdasarkan hasil analisis Uji t diketahui bahwa tidak ada perbedaan persepsi karyawan yang signifikan pada kinerja

organisasi berdasarkan status kerja ( $0,833 > 0,05$ )

- d. Berdasarkan hasil analisis analisis uji anova di ketahui bahwa tidak ada perbedaan persepsi karyawan yang signifikan pada kinerja organisasi berdasarkan pendidikan ( $0,155 > 0,05$ )
- e. Berdasarkan hasil analisis Uji t di ketahui bahwa tidak ada perbedaan persepsi karyawan yang signifikan pada kinerja organisasi berdasarkan masa kerja ( $0,944 > 0,05$ )

**5.1.3** Ada perbedaan *Learning Organization* serta kinerja organisasi di FE UII pada kepemimpinan Dekanat periode tahun 2002-2006 terhadap kepemimpinan Dekanat pada periode tahun 2006-2010. perbedaan tersebut terdapat pada variabel struktur belajar (X4) dimana pada Periode 2006-2010 (FE UII Baru) berpengaruh signifikan. Sedangkan pada periode 2002-2006 (FE UII Lama) adalah variabel kesempatan belajar individu (X1) dan struktur belajar (X4).

## 5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah di simpulkan diatas, maka ada beberapa saran yang perlu di perhatikan sebagai berikut :

1. Ada tiga unsur-unsur *learning organization* yaitu unsur kesempatan belajar individu, Belajar di tempat kerja, Iklim Belajar, tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa :
  - Pemberian kesempatan studi lanjut belum dapat diikuti seluruh karyawan secara umum, selain itu secara formal bagi karyawan untuk

saling berdiskusi dan bertukar pengalaman maupun ilmu dalam pekerjaannya belum dapat dirasakan dan diterapkan, sehingga diharapkan fakultas memberikan sebuah kesempatan atau forum kegiatan yang rutin bagi karyawan agar dapat berdiskusi yang dapat menunjang kinerjanya.

- Diharapkan dari fakultas memberikan wadah bagi karyawan untuk dapat menyelesaikan masalah dengan atasan, serta adanya keterbukaan karyawan dengan pimpinan sangat berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Diharapkan juga organisasi memberikan kepercayaan terhadap individu karyawan dalam memberikan tanggung jawab tugas, selain itu kesempatan promosi dan rotasi jabatan harus diberikan secara adil kepada semua karyawan sehingga dapat berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.
- Belum optimalnya pemanfaatan fasilitas belajar yang di berikan oleh pihak fakultas oleh karyawannya. Pimpinan sebagai fasilitator yang menciptakan iklim belajar seperti kepercayaan, pemberian bonus oleh pimpinan atas hasil kerja, pengakuan hasil kerja oleh pimpinan dan rasa di hargai juga belum dirasakan merata oleh karyawan. Diharapkan di masa yang akan datang, organisasi bisa menciptakan Iklim belajar yang lebih baik dengan lebih mengoptimalkan fasilitas belajar kepada karyawan administrasi maupun edukatif secara tepat adil. Dan diharapkan agar karyawan juga bisa lebih mengoptimalkan

fasilitas belajar tersebut, serta pimpinan diharapkan lebih komunikatif kepada karyawan antara lain seperti adanya pemberian pujian, dan pengakuan hasil kerja. Sehingga bisa saling mendukung untuk meningkatkan kinerja organisasi Fakultas Ekonomi UII dalam jangka panjang kedepannya.

2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja organisasi Fakultas ekonomi UII secara umum adalah baik. Hal ini di karenakan kepuasan kerja karyawan dan produktivitas organisasi yang merupakan variabel kinerja organisasi dinilai baik oleh karyawan Fakultas Ekonomi UII. Akan tetapi perlu diperhatikan pada kepuasan kerja karyawan ada hal yang dirasa masih belum dirasakan seluruh karywan, seperti gaji yang diterima leboh tinggi dibanding dengan perusahaan lain dan juga belum merasa puas dengan *reward* yg diberikan. Namun tidak puas sampai penelitian ini saja, Fakultas Ekonomi sebagai organisasi pendidikan bisa meningkatkan unsur-unsur pembentuk *Learning organization* dengan berbagai inovasi yang menunjang dan terus belajar, belajar dan belajar agar dapat menumbuhkan daya saing dan keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) sehingga bisa bertahan dalam intensitas kompetisi yang meningkat dan selalu berubah dalam dunia pendidikan saat ini yang dari hari ke hari perkembangannya sangat begitu cepat dan luas .

## DAFTAR PUSTAKA

- Cummings dan Warley, *Organization Development & Change 8th Edition* : Thomson- south western 1998.
- Gitosudarmo indriyo, dkk, (1997). *Prilaku Keorganisasian*. Jogjakarta: BPFE
- Handoko, T.H, (1995). *Manajemen*. Edisi Revisi, BPFE Yogyakarta bekerjasama dengan LMP2M AMP-YKPN Yogyakarta.
- Ismawan, Indra, (2005). *Learning Organization : Membangun paradigma baru Organisasi pembelajar*. Jakarta: Penerbit Cakrawala,
- Kerlinger, Fred dan Erlazar J. Pedhazur. A. Taufik (penerjemah). (1987). *Korelasi dan Analisis Regresi Ganda*. Nurcahaya. Yogyakarta
- Lawler III E. Edward, dkk, (2003). Editor A. Usmara. *Handbook of Organizations : Kajian dan Teori Organisasi*. Jogjakarta : Penerbit: Amara books
- Lewin, arie J & Minton, John W., 1986, *Determining Organizational Effectifeness: Another Look, and and Agenda for Research, Management Science* (1986-1998), May, 32:5.
- Liliweri, Alo, 1996. *Sosiologi Organisasi*, PT. Citra Aditya Bakti, Bandung
- Mangkunegara, Anwar Prabu, (2001). *MSDM Perusahaan*. Bandung: PT Remaja osdakarya
- Mulyono, Mauled (1990). *Penerapan Produktivitas Dalam Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Mustafa, Zaenal (1992). *Pengantar statistik Deskriptif*, Yogyakarta : BPFE UII,.
- Nugroho, Bhuono Agung (2005). *Memilih metode statistik penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit ANDI

- Ortenblad, Anders, (2004). *The learning organization: towards an integrated model*. Bradford: 2004. Vol. 11, Iss.2/3; pg. 129 (On-line) Available at [http:// www.uui.ac.id/proquest](http://www.uui.ac.id/proquest)
- Örtenblad, Anders, (2002), *A Typology of the Idea of Learning Organization, Management Learning*. Jun 33, 2; ABI/INFORM Global.. [www.uui.ac.id/proquest](http://www.uui.ac.id/proquest)
- Robbins P. Stephen (2001). *Prilaku Organisasi: Konsep, Kontraversi, Aplikasi*. Jakarta: PT Prehallindo.
- Sari M, Irma. (2006). *Pengaruh Unsur-unsur Pembentuk Learning Organization Terhadap Kinerja Organisasi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia*. Skripsi Sarjana (Tidak dipublikasikan). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII.
- Simamora, Henry (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. Jogjakarta: STIE YKPN
- Simanjuntak, J.Payaman (2005). *Manajemen dan evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga pendidikan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
- Sondang, P. Siagian (2004). *Teori motivasi dan Aplikasinya*. Cetakan ketiga. Jakarta: PT.Rineka Cipta
- Sugiyono, (2005). *Statistika untuk penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Supardi, (2005). *Metodologi Penelitian Ekonomi & Bisnis*. Yogyakarta: UII Press
- Umar, Husein, (2004). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Widarjono, agus, (2005). *Ekonometrika: Teori dan aplikasi untuk ekonomi dan bisnis*, Yogyakarta : Ekonosia
- Winardi,J , (2004). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Bandung: Kencana

*Lampiran A*



*KUESIONER*



Yogyakarta Mei 2007

**Hal: Pengisian Kuisisioner**

Kepada Yth.  
Bapak/Ibu  
Karyawan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia  
Di Tempat

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir guna memenuhi persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Islam Indonesia, penulis bermaksud mengadakan penelitian dalam menyusun skripsi mengenai “Pengaruh Unsur-unsur *Learning Organization* terhadap Kinerja Organisasi Di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia”.

Berkenaan maksud diatas, maka penulis sangat mengharapkan bantuan partisipasi dari Bapak/Ibu untuk bersedia meluangkan waktu untuk menjawab pernyataan-pernyataan dalam lembar kuisisioner yang terlampir pada halaman berikut ini. Pernyataan-pernyataan tersebut di maksudkan hanya untuk keperluan memperoleh data yang sangat saya perlukan dalam penyusunan skripsi yang sedang saya buat dan data yang saya peroleh tersebut tidak akan di pergunakan untuk keperluan lain.

Akhir kata, atas bantuan dan partisipasi Bapak/ Ibu sekalian, penulis ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb*

Hormat kami,

Peneliti

Muhammad Reza Aribowo  
No Mhs: 03.311.035

## Kuesioner

### A. Identitas Responden

1. Nama Anda :
2. Anda Bekerja di Bagian :
3. Jenis Kelamin :
  - a. Pria
  - b. Wanita
4. Usia Anda :
  - a. Kurang dari 30 tahun
  - b. 30-40 tahun
  - c. 40-50 tahun
  - d. Diatas 50 tahun/lebih
5. Status Kerja :
  - a. Pegawai Tetap
  - b. Pegawai kontrak
6. Pendidikan :
  - a. Sarjana (S1, S2, S3)
  - b. Diploma I, II dan III
  - c. SMU dan SMK
  - d. SLTP
  - e. SD
7. Masa Kerja :
  - a. Kurang dari 10 tahun
  - b. 10-20 tahun
  - c. 20-30 tahun
  - d. Lebih dari 30 tahun

### ➤ Petunjuk Pengisian

1. Isilah Identitas Responden pada Form di atas, sebelum menjawab
2. Berilah Lingkaran pada jawaban yang dianggap paling tepat

Seperti Contoh Dibawah ini:

| KODE | PERNYATAAN                            | TIDAK<br>PERNAH | JARANG | KADANG-KADANG | SERING | SELALU |
|------|---------------------------------------|-----------------|--------|---------------|--------|--------|
| 1.1  | Di informasikan kepada semua karyawan | 1               | 2      | 3             | (4)    | 5      |

## BAGIAN PERTAMA

### Learning Organizational (LO) ( X )

#### 1. Kesempatan Belajar Individu (*Old Organization Learning*)

Studi lanjut yang di berikan oleh Fakultas Ekonomi UII :

| KODE | PERNYATAAN                            | TIDAK<br>PERNAH | JARANG | KADANG-<br>KADANG | SERING | SELALU |
|------|---------------------------------------|-----------------|--------|-------------------|--------|--------|
| 1.1  | Di informasikan kepada semua karyawan | 1               | 2      | 3                 | 4      | 5      |
| 1.1  | Dapat di ikuti oleh semua karyawan    | 1               | 2      | 3                 | 4      | 5      |
| 1.1  | Menambah pengetahuan                  | 1               | 2      | 3                 | 4      | 5      |
| 1.1  | Memberikan pengalaman baru            | 1               | 2      | 3                 | 4      | 5      |

Pelatihan di dalam organisasi Fakultas Ekonomi UII

| KODE | PERNYATAAN  | TIDAK<br>PERNAH | JARANG | KADANG-<br>KADANG | SERING | SELALU |
|------|---|-----------------|--------|-------------------|--------|--------|
| 1.2  | Di informasikan kepada semua karyawan                 | 1               | 2      | 3                 | 4      | 5      |
| 1.2  | Dapat di ikuti oleh semua karyawan                    | 1               | 2      | 3                 | 4      | 5      |
| 1.2  | Menambah pengetahuan                                  | 1               | 2      | 3                 | 4      | 5      |
| 1.2  | Memperbaiki penguasaan keterampilan pelaksanaan kerja | 1               | 2      | 3                 | 4      | 5      |

Pelatihan Di luar Organisasi Fakultas Ekonomi UII

| KODE | PERNYATAAN  | TIDAK<br>PERNAH | JARANG | KADANG-<br>KADANG | SERING | SELALU |
|------|---|-----------------|--------|-------------------|--------|--------|
| 1.3  | Di informasikan kepada semua karyawan                       | 1               | 2      | 3                 | 4      | 5      |
| 1.3  | Dapat di ikuti oleh semua karyawan                          | 1               | 2      | 3                 | 4      | 5      |
| 1.3  | Menambah pengetahuan  | 1               | 2      | 3                 | 4      | 5      |
| 1.3  | Dapat memperbaiki penguasaan keterampilan pelaksanaan kerja | 1               | 2      | 3                 | 4      | 5      |

**Adanya Seminar, diskusi dan pertemuan sejenisnya**

| KODE | PERNYATAAN  | TIDAK PERNAH | JARANG | KADANG-KADANG | SERING | SELALU |
|------|---|--------------|--------|---------------|--------|--------|
| 1.4  | Menambah pengetahuan  | 1            | 2      | 3             | 4      | 5      |
| 1.4  | Dapat pengalaman baru                                       | 1            | 2      | 3             | 4      | 5      |
| 1.4  | Ada kesempatan untuk berbagi pengetahuan dengan rekan kerja | 1            | 2      | 3             | 4      | 5      |

**2. Belajar di Tempat Kerja (*Learning at Work*)****Adanya pemberian pengetahuan oleh atasan yang berhubungan dengan pekerjaan:**

| KODE | PERNYATAAN                                   | TIDAK PERNAH | JARANG | KADANG-KADANG | SERING | SELALU |
|------|--|--------------|--------|---------------|--------|--------|
| 2.1  | Arahan oleh atasan saat bekerja              | 1            | 2      | 3             | 4      | 5      |
| 2.1  | Bimbingan dalam pelaksanaan kerja rutin      | 1            | 2      | 3             | 4      | 5      |
| 2.1  | Pemahaman pelaksanaan kerja rutin lebih baik | 1            | 2      | 3             | 4      | 5      |

**Tersedianya pertemuan untuk memecahkan masalah organisasi :**

| KODE | PERNYATAAN   | TIDAK PERNAH | JARANG | KADANG-KADANG | SERING | SELALU |
|------|--|--------------|--------|---------------|--------|--------|
| 2.2  | Pertemuan untuk memecahkan masalah organisasi secara rutin | 1            | 2      | 3             | 4      | 5      |
| 2.2  | Kesempatan untuk menyampaikan pendapat                     | 1            | 2      | 3             | 4      | 5      |
| 2.2  | Kesempatan untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan    | 1            | 2      | 3             | 4      | 5      |

**Adanya pertemuan dengan atasan untuk memecahkan masalah pribadi dengan pimpinan :**

| Kode | Pernyataan   | TIDAK PERNAH | JARANG | KADANG-KADANG | SERING | SELALU |
|------|--|--------------|--------|---------------|--------|--------|
| 2.3  | Kesempatan untuk menyelesaikan masalah pribadi dengan atasan | 1            | 2      | 3             | 4      | 5      |
| 2.3  | Keterbukaan antara karyawan dengan pimpinan                  | 1            | 2      | 3             | 4      | 5      |
| 2.3  | Sikap saling menghormati antara karyawan dengan pimpinan     | 1            | 2      | 3             | 4      | 5      |

**Pemberian tanggung jawab individual untuk mengerjakan tugas perusahaan:**

| Kode | Pernyataan  | TIDAK PERNAH | JARANG | KADANG-KADANG | SERING | SELALU |
|------|---|--------------|--------|---------------|--------|--------|
| 2.4  | Ikut terlibat dalam kepanitiaan dalam organisasi                | 1            | 2      | 3             | 4      | 5      |
| 2.4  | Kesempatan untuk memberi pendapat dalam permasalahan organisasi | 1            | 2      | 3             | 4      | 5      |
| 2.4  | Kepercayaan organisasi terhadap karyawan                        | 1            | 2      | 3             | 4      | 5      |

**Adanya Promosi pekerjaan :**

| KODE | PERNYATAAN                                   | TIDAK PERNAH | JARANG | KADANG-KADANG | SERING | SELALU |
|------|--|--------------|--------|---------------|--------|--------|
| 2.5  | Di informasikan kepada semua karyawan        | 1            | 2      | 3             | 4      | 5      |
| 2.5  | Di berikan secara adil kepada semua karyawan | 1            | 2      | 3             | 4      | 5      |
| 2.5  | Meningkatkan prestasi                        | 1            | 2      | 3             | 4      | 5      |

**Adanya Rotasi pekerjaan :**

| KODE | PERNYATAAN                                      | TIDAK PERNAH | JARANG | KADANG-KADANG | SERING | SELALU |
|------|---|--------------|--------|---------------|--------|--------|
| 2.6  | Di informasikan kepada semua karyawan           | 1            | 2      | 3             | 4      | 5      |
| 2.6  | Di laksanakan secara adil kepada semua karyawan | 1            | 2      | 3             | 4      | 5      |
| 2.6  | Meningkatkan prestasi                           | 1            | 2      | 3             | 4      | 5      |

**3. Iklim Belajar (*learning Climate*)****Adanya fasilitas belajar yang diberikan organisasi**

| KODE | PERNYATAAN  | TIDAK PERNAH | JARANG | KADANG-KADANG | SERING | SELALU |
|------|---|--------------|--------|---------------|--------|--------|
| 3.1  | Ada fasilitas komputer                              | 1            | 2      | 3             | 4      | 5      |
| 3.1  | Ada koran   | 1            | 2      | 3             | 4      | 5      |
| 3.1  | Ada majalah   | 1            | 2      | 3             | 4      | 5      |
| 3.1  | Ada jurnal  | 1            | 2      | 3             | 4      | 5      |
| 3.1  | Kesempatan bertanya kepada atasan tentang pekerjaan | 1            | 2      | 3             | 4      | 5      |
| 3.1  | Ada dana buku yang di berikan organisasi            | 1            | 2      | 3             | 4      | 5      |

**Adanya pemberian penghargaan yang diberikan oleh oleh pimpinan :**

| KODE | PERNYATAAN                               | TIDAK<br>PERNAH | JARANG | KADANG-<br>KADANG | SERING | SELALU |
|------|--|-----------------|--------|-------------------|--------|--------|
| 3.2  | Bonus atas hasil kerja                   | 1               | 2      | 3                 | 4      | 5      |
| 3.2  | Pujian berupa kata-kata oleh atasan      | 1               | 2      | 3                 | 4      | 5      |
| 3.2  | Pengakuan atas hasil kerja oleh pimpinan | 1               | 2      | 3                 | 4      | 5      |
| 3.2  | Keterbukaan dengan rekan kerja           | 1               | 2      | 3                 | 4      | 5      |

**Adanya keterbukaan komunikasi antara karyawan dan pimpinan :**

| KODE | PERNYATAAN                                      | TIDAK<br>PERNAH | JARANG | KADANG-<br>KADANG | SERING | SELALU |
|------|---|-----------------|--------|-------------------|--------|--------|
| 3.3  | Kesempatan mengutarakan ide kepada pimpinan     | 1               | 2      | 3                 | 4      | 5      |
| 3.3  | Kepercayaan terhadap pimpinan                   | 1               | 2      | 3                 | 4      | 5      |
| 3.3  | Sikap terus terang antara atasan dengan bawahan | 1               | 2      | 3                 | 4      | 5      |
| 3.3  | Hubungan dengan atasan                          | 1               | 2      | 3                 | 4      | 5      |

**4. Struktur Belajar (*Learning Structure*)****Adanya kelenturan dalam penerapan aturan organisasi :**

| KODE | PERNYATAAN                                   | TIDAK<br>PERNAH | JARANG | KADANG-<br>KADANG | SERING | SELALU |
|------|--|-----------------|--------|-------------------|--------|--------|
| 4.1  | Peraturan organisasi diterapkan secara ideal | 1               | 2      | 3                 | 4      | 5      |
| 4.1  | Peraturan organisasi diterapkan secara luwes |                 |        |                   |        |        |
| 4.1  | Peraturan perusahaan dapat dipahami          | 1               | 2      | 3                 | 4      | 5      |

**Adanya kesempatan yang luas untuk berkomunikasi dengan rekan kerja :**

| KODE | PERNYATAAN                                | TIDAK<br>PERNAH | JARANG | KADANG-<br>KADANG | SERING | SELALU |
|------|---|-----------------|--------|-------------------|--------|--------|
| 4.2  | Rasa kekeluargaan antar sesama pegawai    | 1               | 2      | 3                 | 4      | 5      |
| 4.2  | Suasana akrab dengan rekan kerja          | 1               | 2      | 3                 | 4      | 5      |
| 4.2  | Saling menghargai antara rekan kerja      | 1               | 2      | 3                 | 4      | 5      |
| 4.2  | Saling membantu antara sesama rekan kerja | 1               | 2      | 3                 | 4      | 5      |

Adanya kesempatan yang luas untuk berkomunikasi dengan rekan dari berbagai bagian dalam organisasi :

| KODE | PERNYATAAN  | TIDAK PERNAH | JARANG | KADANG-KADANG | SERING | SELALU |
|------|---|--------------|--------|---------------|--------|--------|
| 4.3  | Rasa kekeluargaan dengan rekan dari berbagai bagian | 1            | 2      | 3             | 4      | 5      |
| 4.3  | Suasana akrab dengan rekan dari berbagai bagian     | 1            | 2      | 3             | 4      | 5      |
| 4.3  | Saling menghargai antara rekan berbagai bagian      | 1            | 2      | 3             | 4      | 5      |
| 4.3  | Saling mendukung antara rekan berbagai bagian       | 1            | 2      | 3             | 4      | 5      |

## BAGIAN KEDUA

**Keterangan jawaban :**

- Jawaban SS (Sangat Setuju) diberi nilai 5
- Jawaban S (Setuju) diberi nilai 4
- Jawaban R (Ragu-ragu) diberi nilai 3
- Jawaban TS (Tidak Setuju) diberi nilai 2
- Jawaban STS (Sangat Tidak Setuju) diberi nilai 1

## Kinerja Organisasi ( Y )

### 1. Kepuasan Kerja Karyawan

- Gaya supervisi atau kepemimpinan
- Minat intrinsik karyawan terhadap pekerjaannya
- Jumlah tantangan atau perubahan
- Keterpaduan kelompok kerja
- Beban kerja dan tekanan
- Martabat atau status pekerjaan yang dikaitkan dengan jenis status yang lain
- Jenis tingkat imbalan kerja
- Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan

| NO | PERNYATAAN   | SS | S | R | TS | STS |
|----|--|----|---|---|----|-----|
| 1  | Atasan memberikan kesempatan untuk mengembangkan karir | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |
| 2  | Atasan memberikan dukungan untuk mengembangkan karir   | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |
| 3  | Saya menyukai supervisi teratur dari atasan            | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |
| 4  | Saya menyukai supervisi yang terbuka                   | 5  | 4 | 3 | 2  | 1   |

|    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 5  | Saya pulang sesuai waktu yang telah ditetapkan organisasi         | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6  | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat                   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7  | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat                   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8  | Saya memiliki kemampuan teknis dalam melaksanakan pekerjaan       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9  | Saya memiliki keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan saya | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10 | Saya berpengalaman dalam pekerjaan sekarang                       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11 | Saya memiliki pengetahuan dalam pelaksanaan pekerjaan             | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12 | Saya memahami pelaksanaan pekerjaan                               | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13 | Hasil pekerjaan saya rapi   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14 | Saya handal dalam bekerja   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

== Terima Kasih ==





## *Lampiran B*

# *VALIDITAS dan* *RELIABILITAS*



## LAMPIRAN VALIDITAS –RELIABILITAS

### VALIDITAS –RELIABILITAS KESEMPATAN BELAJAR INDIVIDU (X1)

#### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 30 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 30 | 100,0 |

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

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,944             | ,945   | 15         |

#### Item-Total Statistics

|       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| X1.1  | 44,7333                    | 157,926                        | ,584                             | ,774                         | ,945                             |
| X1.2  | 45,1667                    | 160,695                        | ,607                             | ,600                         | ,943                             |
| X1.3  | 44,3667                    | 156,240                        | ,803                             | ,860                         | ,938                             |
| X1.4  | 44,3333                    | 153,678                        | ,791                             | ,863                         | ,938                             |
| X1.5  | 44,6000                    | 155,628                        | ,760                             | ,905                         | ,939                             |
| X1.6  | 44,8000                    | 167,890                        | ,520                             | ,854                         | ,944                             |
| X1.7  | 44,2667                    | 156,340                        | ,840                             | ,934                         | ,937                             |
| X1.8  | 44,4333                    | 156,323                        | ,807                             | ,743                         | ,938                             |
| X1.9  | 44,9667                    | 164,378                        | ,473                             | ,799                         | ,947                             |
| X1.10 | 45,1000                    | 171,197                        | ,431                             | ,669                         | ,946                             |
| X1.11 | 44,2667                    | 156,271                        | ,897                             | ,958                         | ,936                             |
| X1.12 | 44,3000                    | 160,148                        | ,721                             | ,817                         | ,940                             |
| X1.13 | 44,2333                    | 153,702                        | ,825                             | ,949                         | ,937                             |
| X1.14 | 44,2333                    | 155,082                        | ,817                             | ,954                         | ,938                             |
| X1.15 | 44,4667                    | 155,706                        | ,772                             | ,901                         | ,939                             |

## VALIDITAS –RELIABILITAS BELAJAR DITEMPAT KERJA (X2)

### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 30 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 30 | 100,0 |

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

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,930             | ,928   | 18         |

### Item-Total Statistics

|       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| X2.1  | 50,7333                    | 168,754                        | ,721                             | ,901                         | ,924                             |
| X2.2  | 50,9333                    | 166,892                        | ,905                             | ,942                         | ,921                             |
| X2.3  | 50,7000                    | 172,286                        | ,648                             | ,782                         | ,926                             |
| X2.4  | 50,6333                    | 172,447                        | ,672                             | ,884                         | ,926                             |
| X2.5  | 50,5333                    | 173,775                        | ,580                             | ,852                         | ,927                             |
| X2.6  | 51,1667                    | 168,489                        | ,764                             | ,848                         | ,923                             |
| X2.7  | 51,5000                    | 167,776                        | ,675                             | ,847                         | ,925                             |
| X2.8  | 51,0000                    | 167,724                        | ,727                             | ,931                         | ,924                             |
| X2.9  | 50,1667                    | 177,109                        | ,398                             | ,790                         | ,932                             |
| X2.10 | 50,4000                    | 183,628                        | ,291                             | ,871                         | ,933                             |
| X2.11 | 50,8000                    | 182,510                        | ,349                             | ,793                         | ,931                             |
| X2.12 | 50,3667                    | 181,757                        | ,351                             | ,788                         | ,932                             |
| X2.13 | 50,7000                    | 168,079                        | ,631                             | ,872                         | ,927                             |
| X2.14 | 51,1333                    | 166,947                        | ,717                             | ,879                         | ,924                             |
| X2.15 | 50,7000                    | 165,803                        | ,736                             | ,914                         | ,924                             |
| X2.16 | 51,0000                    | 171,310                        | ,604                             | ,907                         | ,927                             |
| X2.17 | 51,2333                    | 163,771                        | ,817                             | ,906                         | ,922                             |
| X2.18 | 50,9000                    | 167,817                        | ,671                             | ,928                         | ,925                             |

## VALIDITAS –RELIABILITAS IKLIM BELAJAR (X3)

### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 30 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 30 | 100,0 |

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

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,706             | ,704   | 14         |

### Item-Total Statistics

|       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| X3.1  | 41,20000                   | 42,717                         | ,115                             | ,652                         | ,708                             |
| X3.2  | 41,23333                   | 44,668                         | -,120                            | ,679                         | ,726                             |
| X3.3  | 42,06667                   | 45,030                         | -,148                            | ,653                         | ,744                             |
| X3.4  | 41,86667                   | 42,947                         | -,018                            | ,559                         | ,735                             |
| X3.5  | 42,36667                   | 36,309                         | ,554                             | ,593                         | ,661                             |
| X3.6  | 43,16667                   | 39,385                         | ,139                             | ,463                         | ,724                             |
| X3.7  | 43,00000                   | 37,586                         | ,372                             | ,774                         | ,683                             |
| X3.8  | 43,00000                   | 35,448                         | ,585                             | ,823                         | ,655                             |
| X3.9  | 43,10000                   | 34,438                         | ,670                             | ,823                         | ,642                             |
| X3.10 | 42,10000                   | 37,197                         | ,474                             | ,680                         | ,671                             |
| X3.11 | 42,53333                   | 34,395                         | ,645                             | ,647                         | ,644                             |
| X3.12 | 42,36667                   | 37,964                         | ,390                             | ,756                         | ,681                             |
| X3.13 | 42,60000                   | 36,938                         | ,539                             | ,666                         | ,665                             |
| X3.14 | 42,20000                   | 38,648                         | ,370                             | ,694                         | ,684                             |

## VALIDITAS –RELIABILITAS STRUKTUR BELAJAR (X4)

### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 30 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 30 | 100,0 |

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

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .888             | .887   | 14         |

### Item-Total Statistics

|       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| X4.1  | 38,4667                    | 21,913                         | ,634                             | ,734                         | ,851                             |
| X4.2  | 38,4000                    | 24,938                         | ,430                             | ,870                         | ,865                             |
| X4.3  | 38,3667                    | 22,654                         | ,688                             | ,834                         | ,844                             |
| X4.4  | 37,6000                    | 24,731                         | ,630                             | ,578                         | ,850                             |
| X4.5  | 37,7000                    | 26,355                         | ,375                             | ,689                         | ,866                             |
| X4.6  | 37,7000                    | 25,390                         | ,526                             | ,694                         | ,857                             |
| X4.7  | 37,7667                    | 24,323                         | ,693                             | ,735                         | ,846                             |
| X4.8  | 37,9667                    | 24,861                         | ,572                             | ,901                         | ,853                             |
| X4.9  | 38,0000                    | 26,552                         | ,384                             | ,791                         | ,865                             |
| X4.10 | 37,9667                    | 24,033                         | ,648                             | ,925                         | ,848                             |
| X4.11 | 38,0667                    | 24,547                         | ,691                             | ,864                         | ,846                             |

## VALIDITAS –RELIABILITAS KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Y1)

### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 30 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 30 | 100,0 |

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

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .840             | .860   | 20         |

### Item-Total Statistics

|       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| Y1.1  | 68.2333                    | 61.082                         | .487                             |                              | .829                             |
| Y1.2  | 68.3667                    | 65.344                         | .183                             |                              | .847                             |
| Y1.3  | 68.4667                    | 64.671                         | .255                             |                              | .842                             |
| Y1.4  | 68.1000                    | 64.369                         | .385                             |                              | .834                             |
| Y1.5  | 67.6667                    | 64.161                         | .557                             |                              | .829                             |
| Y1.6  | 67.8667                    | 64.257                         | .351                             |                              | .836                             |
| Y1.7  | 67.9333                    | 62.064                         | .571                             |                              | .826                             |
| Y1.8  | 67.7667                    | 63.633                         | .427                             |                              | .832                             |
| Y1.9  | 67.9000                    | 64.231                         | .396                             |                              | .834                             |
| Y1.10 | 67.9000                    | 62.852                         | .598                             |                              | .826                             |
| Y1.11 | 67.8333                    | 61.937                         | .666                             |                              | .824                             |
| Y1.12 | 67.8333                    | 64.351                         | .438                             |                              | .832                             |
| Y1.13 | 67.9333                    | 63.995                         | .360                             |                              | .835                             |
| Y1.14 | 67.5333                    | 63.292                         | .474                             |                              | .830                             |
| Y1.15 | 68.1333                    | 64.533                         | .532                             |                              | .830                             |
| Y1.16 | 68.4000                    | 62.662                         | .436                             |                              | .832                             |
| Y1.17 | 68.4333                    | 62.806                         | .372                             |                              | .836                             |
| Y1.18 | 68.7000                    | 64.838                         | .200                             |                              | .847                             |
| Y1.19 | 68.5000                    | 59.845                         | .642                             |                              | .822                             |
| Y1.20 | 68.1667                    | 64.626                         | .521                             |                              | .831                             |

## VALIDITAS –RELIABILITAS PRODUKTIVITAS ORGANISASI DALAM PERSPEKTIF KARYAWAN (Y2)

### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 30 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 30 | 100,0 |

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

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .855             | .856   | 14         |

### Item-Total Statistics

|       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Y2.1  | 50.5333                    | 22.947                         | .520                             | .844                             |
| Y2.2  | 51.1000                    | 20.921                         | .642                             | .836                             |
| Y2.3  | 51.0333                    | 22.102                         | .437                             | .851                             |
| Y2.4  | 50.6000                    | 23.076                         | .472                             | .847                             |
| Y2.5  | 50.6333                    | 23.275                         | .458                             | .848                             |
| Y2.6  | 50.8667                    | 22.947                         | .396                             | .852                             |
| Y2.7  | 50.7667                    | 21.702                         | .683                             | .834                             |
| Y2.8  | 50.7000                    | 24.217                         | .395                             | .851                             |
| Y2.9  | 50.8333                    | 22.213                         | .536                             | .843                             |
| Y2.10 | 50.9000                    | 23.541                         | .366                             | .853                             |
| Y2.11 | 50.8000                    | 24.372                         | .320                             | .854                             |
| Y2.12 | 50.8333                    | 22.902                         | .533                             | .844                             |
| Y2.13 | 51.0333                    | 20.654                         | .652                             | .835                             |
| Y2.14 | 50.9000                    | 22.438                         | .652                             | .838                             |

## *Lampiran C*

# *KUALITATIF dan* *KUANTITATIF*





## ANALIS S1 DATA S1

| no | responden          | karakteristik responden |      |        |            |            |
|----|--------------------|-------------------------|------|--------|------------|------------|
|    |                    | gender                  | usia | status | pendidikan | masa kerja |
| 1  | Winarto            | 1                       | 3    | 1      | 5          | 2          |
| 2  | Alfi               | 2                       | 1    | 2      | 5          | 1          |
| 3  | Fany               | 2                       | 2    | 2      | 5          | 1          |
| 4  | Erwanto            | 1                       | 2    | 2      | 3          | 2          |
| 5  | N Ilhami           | 2                       | 1    | 2      | 5          | 1          |
| 6  | Yani Kurnia Astuti | 2                       | 1    | 2      | 5          | 1          |
| 7  | Tri Tomo B         | 1                       | 3    | 1      | 3          | 2          |
| 8  | Sri Sundari        | 2                       | 3    | 1      | 3          | 2          |
| 9  | Budiyono           | 1                       | 3    | 1      | 2          | 3          |
| 10 | Suwardi            | 1                       | 2    | 1      | 4          | 2          |
| 11 | Eddy Wahyono       | 1                       | 2    | 1      | 4          | 2          |
| 12 | Sri Rejeki         | 2                       | 3    | 1      | 3          | 2          |
| 13 | Dwi Suyanto        | 1                       | 4    | 1      | 2          | 2          |
| 14 | Alfiah             | 2                       | 3    | 1      | 3          | 2          |
| 15 | Suparjono          | 1                       | 2    | 1      | 3          | 2          |
| 16 | Sri Rahayu         | 2                       | 3    | 1      | 3          | 3          |
| 17 | Suwarno            | 1                       | 2    | 1      | 3          | 4          |
| 18 | Gunawan            | 1                       | 3    | 1      | 3          | 3          |
| 19 | Siswantoro         | 1                       | 3    | 1      | 3          | 2          |
| 20 | Slamet Buono       | 1                       | 3    | 1      | 3          | 2          |
| 21 | Eni Sudaryani      | 2                       | 2    | 1      | 4          | 2          |
| 22 | Rustin Driyani     | 2                       | 3    | 1      | 3          | 3          |
| 23 | Aris Widodo        | 1                       | 2    | 1      | 4          | 2          |
| 24 | Danang Rumpoko     | 1                       | 2    | 1      | 4          | 2          |
| 25 | Moch Wafa          | 1                       | 3    | 1      | 3          | 2          |
| 26 | Indra Jaya         | 1                       | 3    | 1      | 4          | 3          |
| 27 | Sudiyana           | 1                       | 3    | 1      | 3          | 2          |
| 28 | Widodo             | 1                       | 3    | 1      | 3          | 2          |
| 29 | Mustafa            | 1                       | 3    | 1      | 3          | 3          |
| 30 | Kasno              | 1                       | 2    | 1      | 3          | 2          |
| 31 | Toni Drita         | 1                       | 2    | 2      | 3          | 1          |
| 32 | Pardiyo            | 1                       | 4    | 1      | 1          | 2          |
| 33 | Aris Purwanto      | 1                       | 4    | 1      | 3          | 3          |
| 34 | Dalhar             | 1                       | 3    | 1      | 3          | 2          |
| 35 | Muh Miftah         | 1                       | 2    | 1      | 1          | 2          |
| 36 | Subagyo            | 1                       | 2    | 1      | 3          | 2          |
| 37 | Sri Utoyo          | 1                       | 4    | 1      | 3          | 3          |
| 38 | Abu Saeri          | 1                       | 4    | 1      | 1          | 3          |
| 39 | Adi Warno          | 1                       | 3    | 1      | 1          | 2          |
| 40 | Purwanto           | 1                       | 2    | 1      | 3          | 1          |
| 41 | Sukirno            | 1                       | 1    | 2      | 3          | 1          |
| 42 | Maryanto           | 1                       | 2    | 2      | 2          | 1          |
| 43 | Parjono            | 1                       | 1    | 2      | 3          | 1          |
| 44 | Lilik              | 1                       | 1    | 2      | 3          | 1          |

|    |                  |   |   |   |   |   |
|----|------------------|---|---|---|---|---|
| 45 | Suparyono        | 1 | 4 | 2 | 3 | 2 |
| 46 | Supriyanto       | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 47 | Subardi          | 1 | 4 | 1 | 3 | 2 |
| 48 | Suyadi           | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 |
| 49 | Jana Asmara      | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 50 | Fajar            | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 51 | Dwi Anjar Suseno | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| 52 | Budi Santosa     | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 53 | M Zahri Uza      | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 |
| 54 | Eko Yunianto     | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 55 | Sihono           | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 56 | Supriyanto(ak)   | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 |
| 57 | Wahyudi          | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 58 | Sugito           | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| 59 | Mudjiman         | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 |
| 60 | Sigit Riyanto    | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 |
| 61 | Ida Listyani     | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 |
| 62 | Imam             | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 63 | Suroto           | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| 64 | Kusmantoro       | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 65 | Gumanti          | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 |
| 66 | Wahyu Liatmi     | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 |
| 67 | Bahrudin         | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| 68 | Budi Haryanto    | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 69 | Pria C           | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 |
| 70 | Tukimin          | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 |
| 71 | M Untung         | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| 72 | Djati            | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 |
| 73 | Zakaria Ahmad    | 1 | 4 | 1 | 4 | 3 |
| 74 | Hadi Winarno     | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 |
| 75 | Ngadiran A       | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| 76 | HM Sumadi H P    | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 |
| 77 | Ngadiran B       | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| 78 | Rakhmat          | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 |
| 79 | Mudjiyana        | 1 | 3 | 1 | 5 | 3 |

## Regression 2

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered           | Variables Removed | Method |
|-------|-----------------------------|-------------------|--------|
| 1     | X4, X1, X3, X2 <sup>a</sup> |                   | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | ,510 <sup>a</sup> | ,260     | ,220              | ,43973                     | 1,527         |

a. Predictors: (Constant), X4, X1, X3, X2

b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 5,033          | 4  | 1,258       | 6,508 | ,000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 14,309         | 74 | ,193        |       |                   |
|       | Total      | 19,342         | 78 |             |       |                   |

a. Predictors: (Constant), X4, X1, X3, X2

b. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant) | 2,343                       | ,362       |                           | 6,480 | ,000 |                         |       |
|       | X1         | -,050                       | ,091       | -,084                     | -,554 | ,581 | ,439                    | 2,280 |
|       | X2         | ,165                        | ,095       | ,298                      | 1,746 | ,085 | ,344                    | 2,911 |
|       | X3         | ,076                        | ,096       | ,105                      | ,787  | ,434 | ,556                    | 1,797 |
|       | X4         | ,218                        | ,095       | ,267                      | 2,279 | ,026 | ,727                    | 1,376 |

a. Dependent Variable: Y

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions |     |     |     |     |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|-----|-----|-----|-----|
|       |           |            |                 | (Constant)           | X1  | X2  | X3  | X4  |
| 1     | 1         | 4,902      | 1,000           | ,00                  | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 |
|       | 2         | ,049       | 10,030          | ,12                  | ,09 | ,17 | ,00 | ,06 |
|       | 3         | ,021       | 15,378          | ,09                  | ,62 | ,16 | ,25 | ,04 |
|       | 4         | ,019       | 15,993          | ,00                  | ,03 | ,28 | ,74 | ,17 |
|       | 5         | ,009       | 23,199          | ,79                  | ,26 | ,38 | ,01 | ,73 |

a. Dependent Variable: Y

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

|                      | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation | N  |
|----------------------|---------|---------|--------|----------------|----|
| Predicted Value      | 3,3279  | 4,3865  | 3,7848 | ,25402         | 79 |
| Residual             | -,90192 | 1,02215 | ,00000 | ,42830         | 79 |
| Std. Predicted Value | -1,799  | 2,369   | ,000   | 1,000          | 79 |
| Std. Residual        | -2,051  | 2,325   | ,000   | ,974           | 79 |

a. Dependent Variable: Y

## Frequency Table

### Jenis Kelamin

|       |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Pria   | 67        | 84,8    | 84,8          | 84,8               |
|       | Wanita | 12        | 15,2    | 15,2          | 100,0              |
|       | Total  | 79        | 100,0   | 100,0         |                    |

### Usia

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | <30 Tahun     | 14        | 17,7    | 17,7          | 17,7               |
|       | 30 - 40 Tahun | 23        | 29,1    | 29,1          | 46,8               |
|       | 41 - 50 Tahun | 30        | 38,0    | 38,0          | 84,8               |
|       | >50 Tahun     | 12        | 15,2    | 15,2          | 100,0              |
|       | Total         | 79        | 100,0   | 100,0         |                    |

### Status

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Pegawai Tetap   | 56        | 70,9    | 70,9          | 70,9               |
|       | Pegawai Kontrak | 23        | 29,1    | 29,1          | 100,0              |
|       | Total           | 79        | 100,0   | 100,0         |                    |

### Pendidikan

|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | SD      | 6         | 7,6     | 7,6           | 7,6                |
|       | SLTP    | 4         | 5,1     | 5,1           | 12,7               |
|       | SMU/SMK | 54        | 68,4    | 68,4          | 81,0               |
|       | DIPLOMA | 9         | 11,4    | 11,4          | 92,4               |
|       | STRATA  | 6         | 7,6     | 7,6           | 100,0              |
|       | Total   | 79        | 100,0   | 100,0         |                    |

### Masa Kerja

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | < 10 Tahun    | 21        | 26,6    | 26,6          | 26,6               |
|       | 10 - 20 Tahun | 41        | 51,9    | 51,9          | 78,5               |
|       | 21 - 30 Tahun | 16        | 20,3    | 20,3          | 98,7               |
|       | > 30 Tahun    | 1         | 1,3     | 1,3           | 100,0              |
|       | Total         | 79        | 100,0   | 100,0         |                    |

## Crosstabs

### Jenis Kelamin \* Kinerja Organisasi Crosstabulation

Count

|               |        | Kinerja Organisasi |        |               | Total |
|---------------|--------|--------------------|--------|---------------|-------|
|               |        | ragu ragu          | setuju | Sangat Setuju |       |
| Jenis Kelamin | Pria   | 18                 | 47     | 2             | 67    |
|               | Wanita | 2                  | 9      | 1             | 12    |
| Total         |        | 20                 | 56     | 3             | 79    |

### Usia \* Kinerja Organisasi Crosstabulation

Count

|       |               | Kinerja Organisasi |        |               | Total |
|-------|---------------|--------------------|--------|---------------|-------|
|       |               | ragu ragu          | setuju | Sangat Setuju |       |
| Usia  | <30 Tahun     | 4                  | 9      | 1             | 14    |
|       | 30 - 40 Tahun | 6                  | 16     | 1             | 23    |
|       | 41 - 50 Tahun | 8                  | 22     | 0             | 30    |
|       | >50 Tahun     | 2                  | 9      | 1             | 12    |
| Total |               | 20                 | 56     | 3             | 79    |

### Status \* Kinerja Organisasi Crosstabulation

Count

|        |                 | Kinerja Organisasi |        |               | Total |
|--------|-----------------|--------------------|--------|---------------|-------|
|        |                 | ragu ragu          | setuju | Sangat Setuju |       |
| Status | Pegawai Tetap   | 15                 | 40     | 1             | 56    |
|        | Pegawai Kontrak | 5                  | 16     | 2             | 23    |
| Total  |                 | 20                 | 56     | 3             | 79    |

### Pendidikan \* Kinerja Organisasi Crosstabulation

Count

|            |         | Kinerja Organisasi |        |               | Total |
|------------|---------|--------------------|--------|---------------|-------|
|            |         | ragu ragu          | setuju | Sangat Setuju |       |
| Pendidikan | SD      | 1                  | 4      | 1             | 6     |
|            | SLTP    | 2                  | 2      | 0             | 4     |
|            | SMU/SMK | 13                 | 40     | 1             | 54    |
|            | DIPLOMA | 3                  | 6      | 0             | 9     |
|            | STRATA  | 1                  | 4      | 1             | 6     |
| Total      |         | 20                 | 56     | 3             | 79    |

**Masa Kerja \* Kinerja Organisasi Crosstabulation**

| Count      |               | Kinerja Organisasi |        |               | Total |
|------------|---------------|--------------------|--------|---------------|-------|
|            |               | ragu ragu          | setuju | Sangat Setuju |       |
| Masa Kerja | < 10 Tahun    | 5                  | 14     | 2             | 21    |
|            | 10 - 20 Tahun | 10                 | 30     | 1             | 41    |
|            | 21 - 30 Tahun | 4                  | 12     | 0             | 16    |
|            | > 30 Tahun    | 1                  | 0      | 0             | 1     |
| Total      |               | 20                 | 56     | 3             | 79    |

**T-Test**

**Group Statistics**

| Jenis Kelamin      |        | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------------------|--------|----|--------|----------------|-----------------|
| Kinerja Organisasi | Pria   | 67 | 3,7612 | ,49511         | ,06049          |
|                    | Wanita | 12 | 3,9167 | ,51493         | ,14865          |

**Independent Samples Test**

|   |                       | Kinerja Organisasi      |                             |
|---|-----------------------|-------------------------|-----------------------------|
|   |                       | Equal variances assumed | Equal variances not assumed |
| Levene's Test for Equality of Variances   | F                     | 1,940                   |                             |
|   | Sig.                  | ,168                    |                             |
| t-test for Equality of Means              | t                     | -1,258                  | -1,517                      |
|   | df                    | 77                      | 18,505                      |
|   | Sig. (2-tailed)       | ,212                    | ,146                        |
|   | Mean Difference       | -4,95025                | -4,95025                    |
|   | Std. Error Difference | 3,93502                 | 3,26228                     |
| 95% Confidence Interval of the Difference | Lower                 | -12,78588               | -11,79065                   |
|   | Upper                 | 2,88538                 | 1,89015                     |

**neway**

**Descriptives**

| Kinerja Organisasi |    |        |                |            |                                  |             |         |         |
|--------------------|----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|                    | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|                    |    |        |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
| <30 Tahun          | 14 | 3,7857 | ,57893         | ,15473     | 3,4514                           | 4,1200      | 3,00    | 5,00    |
| 30 - 40 Tahun      | 23 | 3,7826 | ,51843         | ,10810     | 3,5584                           | 4,0068      | 3,00    | 5,00    |
| 41 - 50 Tahun      | 30 | 3,7333 | ,44978         | ,08212     | 3,5654                           | 3,9013      | 3,00    | 4,00    |
| >50 Tahun          | 12 | 3,9167 | ,51493         | ,14865     | 3,5895                           | 4,2438      | 3,00    | 5,00    |
| Total              | 79 | 3,7848 | ,49797         | ,05603     | 3,6733                           | 3,8963      | 3,00    | 5,00    |

## ANOVA

## Kinerja Organisasi

|                | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 645,355        | 3  | 215,118     | 1,374 | ,257 |
| Within Groups  | 11738,316      | 74 | 158,585     |       |      |
| Total          | 12383,671      | 78 |             |       |      |

## Oneway

## Descriptives

## Kinerja Organisasi

|         | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|---------|----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|         |    |        |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
| SD      | 6  | 4,0000 | ,63246         | ,25820     | 3,3363                           | 4,6637      | 3,00    | 5,00    |
| SLTP    | 4  | 3,5000 | ,57735         | ,28868     | 2,5813                           | 4,4187      | 3,00    | 4,00    |
| SMU/SMK | 54 | 3,7778 | ,46242         | ,06293     | 3,6516                           | 3,9040      | 3,00    | 5,00    |
| DIPLOMA | 9  | 3,6667 | ,50000         | ,16667     | 3,2823                           | 4,0510      | 3,00    | 4,00    |
| STRATA  | 6  | 4,0000 | ,63246         | ,25820     | 3,3363                           | 4,6637      | 3,00    | 5,00    |
| Total   | 79 | 3,7848 | ,49797         | ,05603     | 3,6733                           | 3,8963      | 3,00    | 5,00    |

## ANOVA

## Kinerja Organisasi

|                | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 648,365        | 4  | 162,091     | 1,022 | ,402 |
| Within Groups  | 11735,306      | 74 | 158,585     |       |      |
| Total          | 12383,671      | 78 |             |       |      |

## T-Test

### Group Statistics

| Status                             | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------------------------------|----|--------|----------------|-----------------|
| Kinerja Organisasi Pegawai Tetap   | 56 | 3,7500 | ,47673         | ,06371          |
| Kinerja Organisasi Pegawai Kontrak | 23 | 3,8696 | ,54808         | ,11428          |

### Independent Samples Test

|   |                       | Kinerja Organisasi      |                             |
|---|-----------------------|-------------------------|-----------------------------|
|   |                       | Equal variances assumed | Equal variances not assumed |
| Levene's Test for Equality of Variances   | F                     | ,104                    |                             |
|   | Sig.                  | ,748                    |                             |
| t-test for Equality of Means              | t                     | -,969                   | -,914                       |
|   | df                    | 77                      | 36,391                      |
|   | Sig. (2-tailed)       | ,336                    | ,367                        |
|   | Mean Difference       | -,11957                 | -,11957                     |
|   | Std. Error Difference | ,12337                  | ,13084                      |
| 95% Confidence Interval of the Difference | Lower                 | -,36524                 | -,38482                     |
|   | Upper                 | ,12611                  | ,14569                      |

## One-way

### Descriptives

| Kinerja Organisasi               |             | < 10 Tahun | 10 - 20 Tahun | 21 - 30 Tahun | > 30 Tahun | Total  |
|----------------------------------|-------------|------------|---------------|---------------|------------|--------|
| N                                |             | 21         | 41            | 16            | 1          | 79     |
| Mean                             |             | 3,8571     | 3,7805        | 3,7500        | 3,0000     | 3,7848 |
| Std. Deviation                   |             | ,57321     | ,47498        | ,44721        | .          | ,49797 |
| Std. Error                       |             | ,12509     | ,07418        | ,11180        | .          | ,05603 |
| 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3,5962     | 3,6306        | 3,5117        | .          | 3,6733 |
|                                  | Upper Bound | 4,1181     | 3,9304        | 3,9883        | .          | 3,8963 |
| Minimum                          |             | 3,00       | 3,00          | 3,00          | 3,00       | 3,00   |
| Maximum                          |             | 5,00       | 5,00          | 4,00          | 3,00       | 5,00   |



## ANOVA

## Kinerja Organisasi

|                | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | ,746           | 3  | ,249        | 1,003 | ,396 |
| Within Groups  | 18,596         | 75 | ,248        |       |      |
| Total          | 19,342         | 78 |             |       |      |

## Correlations

|    |                     | X1     | X2     | X3     | X4     | Y      |
|----|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| X1 | Pearson Correlation | 1      | ,733** | ,562** | ,296** | ,273*  |
|    | Sig. (2-tailed)     | .      | ,000   | ,000   | ,008   | ,015   |
|    | N                   | 79     | 79     | 79     | 79     | 79     |
| X2 | Pearson Correlation | ,733** | 1      | ,637** | ,491** | ,435** |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,000   | .      | ,000   | ,000   | ,000   |
|    | N                   | 79     | 79     | 79     | 79     | 79     |
| X3 | Pearson Correlation | ,562** | ,637** | 1      | ,416** | ,359** |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | .      | ,000   | ,001   |
|    | N                   | 79     | 79     | 79     | 79     | 79     |
| X4 | Pearson Correlation | ,296** | ,491** | ,416** | 1      | ,433** |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,008   | ,000   | ,000   | .      | ,000   |
|    | N                   | 79     | 79     | 79     | 79     | 79     |
| Y  | Pearson Correlation | ,273*  | ,435** | ,359** | ,433** | 1      |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,015   | ,000   | ,001   | ,000   | .      |
|    | N                   | 79     | 79     | 79     | 79     | 79     |

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## ANALISIS MM, D3 & Pasca Sarjana DATA RESPONDEN D3-MM

| no | responden        | karakteristik responden |      |        |            |            |
|----|------------------|-------------------------|------|--------|------------|------------|
|    |                  | gender                  | usia | status | pendidikan | masa kerja |
| 1  | Taufiq Wibowo    | 1                       | 2    | 2      | 4          | 2          |
| 2  | Wanita A         | 2                       | 2    | 2      | 4          | 2          |
| 3  | Wanita B         | 2                       | 2    | 2      | 4          | 1          |
| 4  | Wanita C         | 2                       | 2    | 2      | 4          | 1          |
| 5  | Wanita D         | 2                       | 2    | 2      | 4          | 2          |
| 6  | Widodo (MM)      | 1                       | 2    | 2      | 3          | 2          |
| 7  | Tatik Handayani  | 2                       | 2    | 2      | 5          | 2          |
| 8  | Erni Tri Wahyuni | 2                       | 2    | 2      | 4          | 1          |
| 9  | Bondan Purnomo   | 1                       | 3    | 2      | 2          | 2          |
| 10 | Pria A           | 1                       | 2    | 2      | 3          | 2          |
| 11 | Pria B           | 1                       | 2    | 2      | 3          | 2          |
| 12 | Barda Hartana    | 1                       | 2    | 1      | 4          | 2          |
| 13 | Murtono          | 1                       | 2    | 1      | 2          | 2          |
| 14 | Ponijo           | 1                       | 2    | 1      | 3          | 2          |
| 15 | Eko Sukanto      | 1                       | 2    | 1      | 5          | 2          |
| 16 | Musidi           | 1                       | 2    | 1      | 3          | 1          |
| 17 | Sukirjo          | 1                       | 2    | 1      | 3          | 1          |
| 18 | Paidi            | 1                       | 2    | 1      | 3          | 2          |
| 19 | Yunus Damaryogi  | 1                       | 1    | 2      | 4          | 1          |
| 20 | Mono Nanang S    | 1                       | 1    | 2      | 5          | 1          |
| 21 | Lusi             | 2                       | 1    | 2      | 5          | 1          |
| 22 | Widodo(perpus)   | 1                       | 2    | 1      | 3          | 2          |
| 23 | Kardiyono        | 1                       | 2    | 1      | 3          | 2          |
| 24 | Asyiah           | 2                       | 2    | 1      | 4          | 1          |
| 25 | Sri Dewi         | 2                       | 1    | 2      | 4          | 1          |







|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3  | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4  | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5  | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 6  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 7  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 8  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 9  | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| 10 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| 11 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 12 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 14 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 15 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 16 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 |
| 17 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 18 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 19 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 20 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 21 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 22 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 23 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 24 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

**Frequency Table**

Jenis Kelamin

|       |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Pria   | 16        | 64.0    | 64.0          | 64.0               |
|       | Wanita | 9         | 36.0    | 36.0          | 100.0              |
|       | Total  | 25        | 100.0   | 100.0         |                    |

Usia

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | <30 Tahun     | 4         | 16.0    | 16.0          | 16.0               |
|       | 30 - 40 Tahun | 20        | 80.0    | 80.0          | 96.0               |
|       | 41 - 50 Tahun | 1         | 4.0     | 4.0           | 100.0              |
|       | Total         | 25        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Status**

|                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Pegawai Tetap | 10        | 40.0    | 40.0          | 40.0               |
| Pegawai Kontrak     | 15        | 60.0    | 60.0          | 100.0              |
| Total               | 25        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Pendidikan**

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid SLTP | 2         | 8.0     | 8.0           | 8.0                |
| SMU/SMK    | 9         | 36.0    | 36.0          | 44.0               |
| DIPLOMA    | 10        | 40.0    | 40.0          | 84.0               |
| STRATA     | 4         | 16.0    | 16.0          | 100.0              |
| Total      | 25        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Masa Kerja**

|                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid < 10 Tahun | 10        | 40.0    | 40.0          | 40.0               |
| 10 - 20 Tahun    | 15        | 60.0    | 60.0          | 100.0              |
| Total            | 25        | 100.0   | 100.0         |                    |

**T-test berdasarkan jenis kelamin****Group Statistics**

|                    | jenis kelamin | N  | Mean     | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------------------|---------------|----|----------|----------------|-----------------|
| kinerja organisasi | Pria          | 16 | 145.8750 | 22.15363       | 5.53841         |
|                    | Wanita        | 9  | 151.8889 | 17.43161       | 5.81054         |

Independent Samples Test

## Independent Samples Test

|   |                       | kinerja organisasi      |                             |
|---|-----------------------|-------------------------|-----------------------------|
|   |                       | Equal variances assumed | Equal variances not assumed |
| Levene's Test for Equality of Variances   | F                     | ,416                    |                             |
|   | Sig.                  | ,526                    |                             |
| t-test for Equality of Means              | t                     | -,699                   | -,749                       |
|   | df                    | 23                      | 20,233                      |
|   | Sig. (2-tailed)       | ,491                    | ,462                        |
|   | Mean Difference       | -6,01389                | -6,01389                    |
|   | Std. Error Difference | 8,59755                 | 8,02722                     |
| 95% Confidence Interval of the Difference | Lower                 | -23,79928               | -22,74604                   |
|   | Upper                 | 11,77150                | 10,71826                    |

## T-Test berdasarkan status pegawai

## Group Statistics

| Status                           | N  | Mean     | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------------------------------|----|----------|----------------|-----------------|
| Kinerja Organisasi Pegawai Tetap | 10 | 152,4000 | 21,26134       | 6,72343         |
| Pegawai Kontrak                  | 15 | 145,1333 | 20,02808       | 5,17123         |

## Independent Samples Test

|   |                       | Kinerja Organisasi      |                             |
|---|-----------------------|-------------------------|-----------------------------|
|   |                       | Equal variances assumed | Equal variances not assumed |
| Levene's Test for Equality of Variances   | F                     | ,019                    |                             |
|   | Sig.                  | ,892                    |                             |
| t-test for Equality of Means              | t                     | ,867                    | ,857                        |
|   | df                    | 23                      | 18,611                      |
|   | Sig. (2-tailed)       | ,395                    | ,403                        |
|   | Mean Difference       | 7,26667                 | 7,26667                     |
|   | Std. Error Difference | 8,37704                 | 8,48210                     |
| 95% Confidence Interval of the Difference | Lower                 | -10,06257               | -10,51173                   |
|   | Upper                 | 24,59590                | 25,04506                    |



## One way berdasarkan usia

### Oneway

#### Descriptives

| Kinerja Organisasi               |             |           |               |               |          |
|----------------------------------|-------------|-----------|---------------|---------------|----------|
|                                  |             | <30 Tahun | 30 - 40 Tahun | 41 - 50 Tahun | Total    |
| N                                |             | 4         | 20            | 1             | 25       |
| Mean                             |             | 174,7500  | 143,9000      | 124,0000      | 148,0400 |
| Std. Deviation                   |             | 5,56028   | 17,96751      | .             | 20,41339 |
| Std. Error                       |             | 2,78014   | 4,01766       | .             | 4,08268  |
| 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 165,9024  | 135,4909      | .             | 139,6138 |
|                                  | Upper Bound | 183,5976  | 152,3091      | .             | 156,4662 |
| Minimum                          |             | 169,00    | 122,00        | 124,00        | 122,00   |
| Maximum                          |             | 180,00    | 198,00        | 124,00        | 198,00   |

#### Test of Homogeneity of Variances

##### Kinerja Organisasi

| Levene Statistic   | df1 | df2 | Sig. |
|--------------------|-----|-----|------|
| 1,795 <sup>a</sup> | 1   | 22  | ,194 |

a. Groups with only one case are ignored in computing the test of homogeneity of variance for Kinerja Organisasi.

#### ANOVA

##### Kinerja Organisasi

|                | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 3774,410       | 2  | 1887,205    | 6,668 | ,005 |
| Within Groups  | 6226,550       | 22 | 283,025     |       |      |
| Total          | 10000,960      | 24 |             |       |      |

## Oneway berdasarkan pendidikan

### Oneway

#### Descriptives

| Kinerja Organisasi |    |          |                |            |                                  |             |         |         |  |
|--------------------|----|----------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|--|
|                    | N  | Mean     | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |  |
|                    |    |          |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |  |
| SLTP               | 2  | 143,0000 | 26,87006       | 19,00000   | -98,4179                         | 384,4179    | 124,00  | 162,00  |  |
| SMU/SMK            | 9  | 142,4444 | 23,31368       | 7,77123    | 124,5240                         | 160,3649    | 122,00  | 198,00  |  |
| DIPLOMA            | 10 | 150,0000 | 19,56187       | 6,18601    | 136,0063                         | 163,9937    | 127,00  | 180,00  |  |
| STRATA             | 4  | 158,2500 | 15,26161       | 7,63080    | 133,9654                         | 182,5346    | 138,00  | 171,00  |  |
| Total              | 25 | 148,0400 | 20,41339       | 4,08268    | 139,6138                         | 156,4662    | 122,00  | 198,00  |  |

#### Test of Homogeneity of Variances

| Kinerja Organisasi |     |     |      |
|--------------------|-----|-----|------|
| Levene Statistic   | df1 | df2 | Sig. |
| ,201               | 3   | 21  | ,895 |

#### ANOVA

| Kinerja Organisasi |                |    |             |      |      |
|--------------------|----------------|----|-------------|------|------|
|                    | Sum of Squares | df | Mean Square | F    | Sig. |
| Between Groups     | 787,988        | 3  | 262,663     | ,599 | ,623 |
| Within Groups      | 9212,972       | 21 | 438,713     |      |      |
| Total              | 10000,960      | 24 |             |      |      |

## Oneway berdasarkan masa kerja

### Oneway

#### Descriptives

| Kinerja Organisasi |    |          |                |            |                                  |             |         |         |  |
|--------------------|----|----------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|--|
|                    | N  | Mean     | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |  |
|                    |    |          |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |  |
| < 10 Tahun         | 10 | 156,5000 | 20,16185       | 6,37574    | 142,0771                         | 170,9229    | 124,00  | 180,00  |  |
| 10 - 20 Tahun      | 15 | 142,4000 | 19,17886       | 4,95196    | 131,7791                         | 153,0209    | 122,00  | 198,00  |  |
| Total              | 25 | 148,0400 | 20,41339       | 4,08268    | 139,6138                         | 156,4662    | 122,00  | 198,00  |  |

#### Test of Homogeneity of Variances

| Kinerja Organisasi |     |     |      |
|--------------------|-----|-----|------|
| Levene Statistic   | df1 | df2 | Sig. |
| ,875               | 1   | 23  | ,359 |

## ANOVA

## Kinerja Organisasi

|                | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 1192,860       | 1  | 1192,860    | 3,115 | ,091 |
| Within Groups  | 8808,100       | 23 | 382,961     |       |      |
| Total          | 10000,960      | 24 |             |       |      |

## Regression

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

| Model | Variables Entered           | Variables Removed | Method |
|-------|-----------------------------|-------------------|--------|
| 1     | X4, X1, X2, X3 <sup>a</sup> |                   | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | ,580 <sup>a</sup> | ,336     | ,204              | ,48329                     | 1,971         |

a. Predictors: (Constant), X4, X1, X2, X3

b. Dependent Variable: Y

ANOVA<sup>b</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 2,369          | 4  | ,592        | 2,535 | ,072 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 4,671          | 20 | ,234        |       |                   |
|       | Total      | 7,040          | 24 |             |       |                   |

a. Predictors: (Constant), X4, X1, X2, X3

b. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

|                             |            | Model      |       |       |       |       |
|-----------------------------|------------|------------|-------|-------|-------|-------|
|                             |            | 1          |       |       |       |       |
|                             |            | (Constant) | X1    | X2    | X3    | X4    |
| Unstandardized Coefficients | B          | 2,170      | -,085 | ,174  | ,175  | ,201  |
|                             | Std. Error | ,572       | ,138  | ,182  | ,203  | ,158  |
| Standardized Coefficients   | Beta       |            | -,147 | ,285  | ,259  | ,256  |
|                             | t          | 3,792      | -,614 | ,954  | ,863  | 1,271 |
| Sig.                        |            | ,001       | ,546  | ,352  | ,398  | ,218  |
|                             | Tolerance  |            | ,581  | ,371  | ,368  | ,816  |
| Collinearity Statistics     |            |            | 1,721 | 2,692 | 2,717 | 1,225 |
|                             |            | VIF        |       |       |       |       |

a. Dependent Variable: Y

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions |     |     |     |     |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|-----|-----|-----|-----|
|       |           |            |                 | (Constant)           | X1  | X2  | X3  | X4  |
| 1     | 1         | 4,875      | 1,000           | ,00                  | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 |
|       | 2         | ,058       | 9,165           | ,16                  | ,16 | ,09 | ,02 | ,12 |
|       | 3         | ,035       | 11,766          | ,00                  | ,83 | ,23 | ,07 | ,00 |
|       | 4         | ,017       | 17,034          | ,54                  | ,00 | ,09 | ,18 | ,77 |
|       | 5         | ,015       | 18,282          | ,29                  | ,00 | ,58 | ,74 | ,11 |

a. Dependent Variable: Y

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

|                      | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation | N  |
|----------------------|---------|---------|--------|----------------|----|
| Predicted Value      | 3,2165  | 4,5808  | 3,7200 | ,31416         | 25 |
| Residual             | -,76661 | ,96930  | ,00000 | ,44118         | 25 |
| Std. Predicted Value | -1,603  | 2,740   | ,000   | 1,000          | 25 |
| Std. Residual        | -1,586  | 2,006   | ,000   | ,913           | 25 |

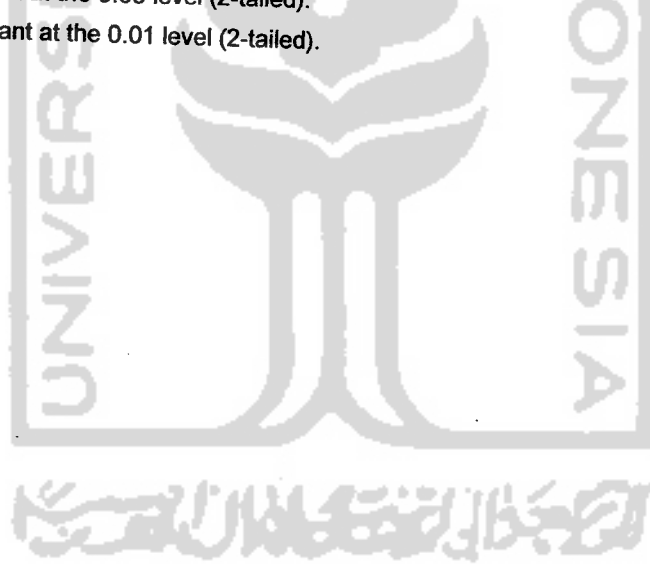
a. Dependent Variable: Y

**Correlations**

|    |                     | Y     | X1     | X2     | X3    | X4     |
|----|---------------------|-------|--------|--------|-------|--------|
| Y  | Pearson Correlation | 1     | ,495*  | ,492*  | ,419* | ,270   |
|    | Sig. (2-tailed)     | .     | ,012   | ,012   | ,037  | ,192   |
|    | N                   | 25    | 25     | 25     | 25    | 25     |
| X1 | Pearson Correlation | ,495* | 1      | ,771** | ,386  | ,604** |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,012  | .      | ,000   | ,057  | ,001   |
|    | N                   | 25    | 25     | 25     | 25    | 25     |
| X2 | Pearson Correlation | ,492* | ,771** | 1      | ,398* | ,604** |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,012  | ,000   | .      | ,049  | ,001   |
|    | N                   | 25    | 25     | 25     | 25    | 25     |
| X3 | Pearson Correlation | ,419* | ,386   | ,398*  | 1     | ,344   |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,037  | ,057   | ,049   | .     | ,093   |
|    | N                   | 25    | 25     | 25     | 25    | 25     |
| X4 | Pearson Correlation | ,270  | ,604** | ,604** | ,344  | 1      |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,192  | ,001   | ,001   | ,093  | .      |
|    | N                   | 25    | 25     | 25     | 25    | 25     |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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



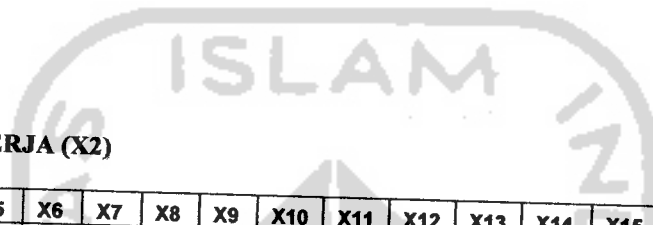
## Data FE Baru (S1, MM, & D3)

### KESEMPATAN BELAJAR INDIVIDU (X1)

| No | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 | X7 | X8 | X9 | X10 | X11 | X12 | X13 | X14 | X15 | T  | MEAN   |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|--------|
| 1  | 2  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 35 | 2.3333 |
| 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 24 | 1.6    |
| 3  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 24 | 1.6    |
| 4  | 1  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 41 | 2.7333 |
| 5  | 1  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 41 | 2.7333 |
| 6  | 4  | 1  | 1  | 1  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 28 | 1.8667 |
| 7  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 5  | 3  | 4  | 3   | 4   | 4   | 2   | 3   | 3   | 52 | 3.4667 |
| 8  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 3  | 5  | 3   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 65 | 4.3333 |
| 9  | 2  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 2  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 56 | 3.7333 |
| 10 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1   | 2   | 3   | 1   | 1   | 1   | 19 | 1.2667 |
| 11 | 2  | 3  | 4  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 1  | 2   | 2   | 4   | 4   | 4   | 2   | 39 | 2.6    |
| 12 | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 26 | 1.7333 |
| 13 | 1  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 2  | 2   | 2   | 2   | 4   | 4   | 2   | 49 | 3.2667 |
| 14 | 3  | 2  | 2  | 5  | 2  | 4  | 4  | 1  | 1  | 3   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 34 | 2.2667 |
| 15 | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 54 | 3.6    |
| 16 | 2  | 5  | 4  | 1  | 1  | 2  | 1  | 4  | 1  | 1   | 2   | 1   | 3   | 4   | 1   | 33 | 2.2    |
| 17 | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 49 | 3.2667 |
| 18 | 1  | 1  | 2  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 54 | 3.6    |
| 19 | 2  | 2  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 2  | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 56 | 3.7333 |
| 20 | 2  | 3  | 4  | 4  | 3  | 5  | 5  | 4  | 3  | 3   | 4   | 5   | 3   | 5   | 5   | 58 | 3.8667 |
| 21 | 2  | 3  | 4  | 4  | 3  | 5  | 5  | 4  | 3  | 3   | 4   | 5   | 3   | 5   | 5   | 58 | 3.8667 |
| 22 | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 3  | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 59 | 3.9333 |
| 23 | 1  | 1  | 5  | 5  | 1  | 4  | 3  | 5  | 1  | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 1   | 42 | 2.8    |
| 24 | 2  | 1  | 5  | 5  | 4  | 2  | 4  | 4  | 3  | 3   | 4   | 3   | 3   | 5   | 5   | 53 | 3.5333 |
| 25 | 2  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 56 | 3.7333 |
| 26 | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 1  | 2   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 64 | 4.2667 |
| 27 | 4  | 4  | 5  | 5  | 2  | 2  | 5  | 5  | 2  | 2   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 61 | 4.0667 |
| 28 | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 54 | 3.6    |
| 29 | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 58 | 3.8667 |
| 30 | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 2  | 4  | 4  | 5  | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 59 | 3.9333 |
| 31 | 2  | 1  | 4  | 5  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 45 | 3      |
| 32 | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 1   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 45 | 3      |
| 33 | 5  | 3  | 3  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 3  | 3   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 65 | 4.3333 |
| 34 | 1  | 1  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 55 | 3.6667 |
| 35 | 5  | 3  | 5  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 56 | 3.7333 |
| 36 | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 56 | 3.7333 |
| 37 | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 53 | 3.5333 |
| 38 | 4  | 2  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 2  | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 55 | 3.6667 |
| 39 | 5  | 2  | 4  | 3  | 5  | 3  | 3  | 4  | 5  | 2   | 3   | 1   | 3   | 4   | 3   | 50 | 3.3333 |
| 40 | 5  | 3  | 3  | 4  | 5  | 3  | 4  | 5  | 5  | 4   | 5   | 5   | 5   | 3   | 3   | 62 | 4.1333 |
| 41 | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 54 | 3.6    |
| 42 | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3  | 3   | 4   | 3   | 5   | 5   | 4   | 65 | 4.3333 |
| 43 | 3  | 2  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 64 | 4.2667 |
| 44 | 2  | 2  | 3  | 4  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 39 | 2.6    |
| 45 | 5  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 58 | 3.8667 |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |        |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--------|
| 46 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 45 | 3      |
| 47 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 43 | 2.8667 |
| 48 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 49 | 3.2667 |
| 49 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 41 | 2.7333 |
| 50 | 5 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 55 | 3.6667 |
| 51 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 45 | 3      |
| 52 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 37 | 2.4667 |
| 53 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 52 | 3.4667 |
| 54 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 44 | 2.9333 |
| 55 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 34 | 2.2667 |
| 56 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 73 | 4.8667 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 57 | 3.8    |
| 58 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 50 | 3.3333 |
| 59 | 1 | 2 | 5 | 5 | 1 | 1 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 47 | 3.1333 |
| 60 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 52 | 3.4667 |
| 61 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 59 | 3.9333 |
| 62 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 65 | 4.3333 |
| 63 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 53 | 3.5333 |
| 64 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 59 | 3.9333 |
| 65 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 68 | 4.5333 |
| 66 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 25 | 1.6667 |
| 67 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 45 | 3      |
| 68 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 47 | 3.1333 |
| 69 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 38 | 2.5333 |
| 70 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 57 | 3.8    |
| 71 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 36 | 2.4    |
| 72 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 51 | 3.4    |
| 73 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 53 | 3.5333 |
| 74 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 57 | 3.8    |
| 75 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 48 | 3.2    |
| 76 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 48 | 3.2    |
| 77 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 49 | 3.2667 |
| 78 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 51 | 3.4    |
| 79 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 16 | 1.0667 |
| 80 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 36 | 2.4    |
| 81 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 33 | 2.2    |
| 82 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 16 | 1.0667 |
| 83 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 52 | 3.4667 |
| 84 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 41 | 2.7333 |
| 85 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 39 | 2.6    |
| 86 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 40 | 2.6667 |
| 87 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 45 | 3      |
| 88 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 52 | 3.4667 |
| 89 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 73 | 4.8667 |
| 90 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 60 | 4      |
| 91 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 61 | 4.0667 |
| 92 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 62 | 4.1333 |
| 93 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 34 | 2.2667 |
| 94 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 25 | 1.6667 |
| 95 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 45 | 3      |

|     |      |     |      |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |       |       |        |
|-----|------|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|-------|-------|--------|
| 96  | 4    | 3   | 4    | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4    | 3    | 4    | 4    | 4     | 56    | 3.7333 |
| 97  | 4    | 1   | 5    | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 1   | 1   | 4    | 4    | 1    | 1    | 1     | 46    | 3.0667 |
| 98  | 4    | 4   | 3    | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 3   | 3   | 4    | 4    | 5    | 5    | 5     | 62    | 4.1333 |
| 99  | 4    | 4   | 4    | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3    | 4    | 4    | 4    | 4     | 57    | 3.8    |
| 100 | 3    | 2   | 2    | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3    | 3    | 1    | 1    | 1     | 35    | 2.3333 |
| 101 | 3    | 4   | 4    | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 3   | 3    | 3    | 4    | 4    | 4     | 60    | 4      |
| 102 | 4    | 4   | 4    | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 5    | 5    | 4    | 5    | 4     | 63    | 4.2    |
| 103 | 3    | 3   | 3    | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3    | 3    | 3    | 3    | 3     | 45    | 3      |
| 104 | 1    | 1   | 3    | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 2   | 3   | 4    | 4    | 4    | 5    | 5     | 49    | 3.2667 |
| M   | 3.08 | 2.6 | 3.53 | 3.6 | 3.4 | 3.2 | 3.6 | 3.6 | 2.6 | 2.6 | 3.38 | 3.39 | 3.34 | 3.49 | 3.298 | 5066  | 337.73 |
|     |      |     |      |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |       | 3.247 | 0.2165 |



**BELAJAR DI TEMPAT KERJA (X2)**

| RES | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 | X7 | X8 | X9 | X10 | X11 | X12 | X13 | X14 | X15 | X16 | X17 | X18 | T  | M   |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|
| 1   | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 2  | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 37 | 2.1 |
| 2   | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 4  | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 56 | 3.1 |
| 3   | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 4  | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 56 | 3.1 |
| 4   | 4  | 3  | 5  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 5  | 4   | 3   | 4   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 51 | 2.8 |
| 5   | 4  | 3  | 5  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 5  | 4   | 3   | 4   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 51 | 2.8 |
| 6   | 3  | 2  | 2  | 3  | 4  | 1  | 1  | 3  | 3  | 4   | 3   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 38 | 2.1 |
| 7   | 4  | 3  | 3  | 5  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 69 | 3.8 |
| 8   | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 1  | 1  | 1  | 5  | 2   | 1   | 3   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 32 | 1.8 |
| 9   | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 1  | 3  | 4  | 4   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 43 | 2.4 |
| 10  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 1  | 2  | 3  | 3   | 2   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 35 | 1.9 |
| 11  | 4  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3  | 4   | 3   | 3   | 2   | 1   | 3   | 3   | 2   | 2   | 47 | 2.6 |
| 12  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 42 | 2.3 |
| 13  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 4  | 2   | 2   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 2   | 45 | 2.5 |
| 14  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | 2   | 5   | 5   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 5   | 33 | 1.8 |
| 15  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 68 | 3.8 |
| 16  | 3  | 1  | 1  | 3  | 4  | 1  | 2  | 2  | 4  | 2   | 1   | 4   | 3   | 1   | 2   | 2   | 3   | 2   | 41 | 2.3 |
| 17  | 3  | 2  | 2  | 3  | 4  | 2  | 3  | 4  | 4  | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 55 | 3.1 |
| 18  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 2   | 2   | 70 | 3.9 |
| 19  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 3  | 4  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 85 | 4.7 |
| 20  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 77 | 4.3 |
| 21  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 77 | 4.3 |
| 22  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 2   | 3   | 3   | 1   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 60 | 3.3 |
| 23  | 1  | 2  | 1  | 2  | 3  | 1  | 1  | 2  | 2  | 3   | 2   | 2   | 1   | 2   | 1   | 2   | 3   | 2   | 33 | 1.8 |
| 24  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 4   | 3   | 4   | 3   | 2   | 4   | 4   | 3   | 3   | 55 | 3.1 |
| 25  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 73 | 4.1 |
| 26  | 4  | 2  | 2  | 4  | 5  | 2  | 5  | 4  | 5  | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 50 | 2.8 |
| 27  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 3   | 5   | 2   | 3   | 68 | 3.8 |
| 28  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 65 | 3.6 |
| 29  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 70 | 3.9 |
| 30  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 86 | 4.8 |
| 31  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 4   | 3   | 3   | 2   | 2   | 4   | 4   | 3   | 3   | 54 | 3   |
| 32  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 1  | 3  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 1   | 4   | 4   | 3   | 3   | 60 | 3.3 |





|     |     |   |     |   |     |     |     |     |     |   |     |     |     |      |     |     |     |     |      |     |
|-----|-----|---|-----|---|-----|-----|-----|-----|-----|---|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|------|-----|
| 83  | 2   | 2 | 4   | 4 | 4   | 1   | 1   | 4   | 1   | 3 | 2   | 2   | 4   | 3    | 5   | 4   | 1   | 3   | 50   | 2.8 |
| 84  | 2   | 2 | 2   | 2 | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 3 | 3   | 3   | 3   | 3    | 3   | 2   | 2   | 3   | 39   | 2.2 |
| 85  | 3   | 3 | 4   | 2 | 2   | 1   | 2   | 2   | 3   | 3 | 3   | 2   | 3   | 2    | 3   | 3   | 1   | 2   | 44   | 2.4 |
| 86  | 3   | 2 | 4   | 3 | 4   | 3   | 3   | 4   | 5   | 3 | 4   | 4   | 3   | 3    | 3   | 3   | 3   | 3   | 60   | 3.3 |
| 87  | 3   | 3 | 3   | 3 | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3 | 3   | 3   | 3   | 3    | 3   | 3   | 2   | 3   | 55   | 3.1 |
| 88  | 3   | 4 | 4   | 2 | 3   | 1   | 2   | 4   | 4   | 4 | 2   | 3   | 4   | 4    | 4   | 4   | 3   | 4   | 59   | 3.3 |
| 89  | 1   | 3 | 3   | 3 | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3 | 3   | 3   | 3   | 3    | 3   | 5   | 5   | 3   | 56   | 3.1 |
| 90  | 4   | 4 | 4   | 1 | 2   | 1   | 1   | 4   | 4   | 4 | 3   | 4   | 4   | 4    | 4   | 4   | 4   | 4   | 60   | 3.3 |
| 91  | 5   | 3 | 5   | 5 | 5   | 3   | 2   | 5   | 5   | 2 | 2   | 4   | 4   | 4    | 5   | 5   | 3   | 5   | 72   | 4   |
| 92  | 4   | 4 | 4   | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3 | 3   | 4   | 4   | 3    | 4   | 4   | 3   | 4   | 68   | 3.8 |
| 93  | 3   | 2 | 2   | 1 | 1   | 1   | 3   | 3   | 4   | 2 | 2   | 3   | 1   | 1    | 1   | 3   | 2   | 3   | 38   | 2.1 |
| 94  | 3   | 2 | 3   | 1 | 3   | 1   | 1   | 2   | 3   | 1 | 2   | 3   | 3   | 1    | 2   | 3   | 1   | 1   | 36   | 2   |
| 95  | 3   | 2 | 4   | 3 | 4   | 4   | 2   | 2   | 4   | 2 | 3   | 5   | 3   | 2    | 3   | 4   | 3   | 2   | 55   | 3.1 |
| 96  | 4   | 4 | 4   | 3 | 3   | 2   | 3   | 3   | 4   | 3 | 3   | 3   | 4   | 4    | 4   | 4   | 4   | 4   | 63   | 3.5 |
| 97  | 3   | 3 | 4   | 4 | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5 | 4   | 4   | 4   | 4    | 4   | 4   | 4   | 4   | 74   | 4.1 |
| 98  | 4   | 4 | 4   | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5 | 4   | 4   | 4   | 4    | 4   | 4   | 4   | 4   | 73   | 4.1 |
| 99  | 4   | 4 | 4   | 4 | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3 | 3   | 3   | 4   | 4    | 4   | 4   | 4   | 4   | 67   | 3.7 |
| 100 | 2   | 3 | 2   | 1 | 2   | 1   | 1   | 1   | 4   | 1 | 1   | 2   | 1   | 1    | 1   | 3   | 2   | 3   | 32   | 1.8 |
| 101 | 4   | 4 | 4   | 4 | 5   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4 | 4   | 4   | 4   | 3    | 4   | 4   | 3   | 3   | 68   | 3.8 |
| 102 | 4   | 3 | 4   | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4 | 4   | 5   | 4   | 4    | 5   | 5   | 4   | 5   | 76   | 4.2 |
| 103 | 3   | 3 | 2   | 2 | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3 | 2   | 3   | 3   | 1    | 1   | 3   | 2   | 3   | 43   | 2.4 |
| 104 | 2   | 2 | 3   | 3 | 4   | 5   | 2   | 2   | 3   | 3 | 4   | 4   | 4   | 4    | 4   | 4   | 4   | 4   | 61   | 3.4 |
| M   | 3.2 | 3 | 3.2 | 3 | 3.2 | 2.7 | 2.5 | 2.9 | 3.7 | 3 | 2.9 | 3.3 | 3.2 | 2.86 | 3.2 | 3.3 | 2.9 | 3.2 | 5738 | 319 |
|     |     |   |     |   |     |     |     |     |     |   |     |     |     |      |     |     |     |     | 3.07 |     |

IKLIM KERJA (X3)

| RES | X3.1 | X3.2 | X3.3 | X3.4 | X3.5 | X3.6 | X3.7 | X3.8 | X3.9 | X3.10 | X3.11 | X3.12 | X3.13 | X3.14 | T  | M   |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|----|-----|
| 1   | 4    | 5    | 3    | 3    | 3    | 1    | 3    | 2    | 3    | 3     | 2     | 2     | 2     | 2     | 38 | 2.7 |
| 2   | 5    | 5    | 4    | 4    | 3    | 1    | 3    | 3    | 3    | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 47 | 3.4 |
| 3   | 5    | 5    | 4    | 4    | 3    | 1    | 3    | 3    | 3    | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 47 | 3.4 |
| 4   | 5    | 5    | 2    | 5    | 3    | 1    | 4    | 3    | 2    | 5     | 3     | 2     | 3     | 5     | 48 | 3.4 |
| 5   | 5    | 5    | 2    | 5    | 3    | 1    | 4    | 3    | 2    | 5     | 3     | 2     | 3     | 5     | 48 | 3.4 |
| 6   | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 1    | 3    | 2    | 2    | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 43 | 3.1 |
| 7   | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3     | 5     | 4     | 3     | 3     | 48 | 3.4 |
| 8   | 5    | 4    | 1    | 2    | 1    | 1    | 3    | 1    | 1    | 3     | 1     | 5     | 2     | 5     | 35 | 2.5 |
| 9   | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 1    | 4    | 3    | 3    | 4     | 2     | 3     | 3     | 3     | 45 | 3.2 |
| 10  | 4    | 4    | 4    | 4    | 2    | 1    | 1    | 1    | 1    | 3     | 2     | 2     | 2     | 2     | 33 | 2.4 |
| 11  | 4    | 4    | 3    | 5    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3     | 3     | 3     | 2     | 3     | 46 | 3.3 |
| 12  | 5    | 5    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 3    | 3    | 2     | 3     | 3     | 3     | 3     | 43 | 3.1 |
| 13  | 4    | 4    | 4    | 2    | 2    | 1    | 1    | 2    | 1    | 2     | 2     | 2     | 2     | 3     | 32 | 2.3 |
| 14  | 5    | 5    | 5    | 5    | 1    | 5    | 1    | 1    | 1    | 5     | 1     | 1     | 5     | 1     | 42 | 3   |
| 15  | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 2    | 3    | 4    | 3    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 51 | 3.6 |
| 16  | 5    | 4    | 2    | 2    | 2    | 3    | 1    | 1    | 2    | 1     | 2     | 3     | 2     | 3     | 33 | 2.4 |
| 17  | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 4     | 3     | 3     | 3     | 4     | 46 | 3.3 |
| 18  | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 1    | 4    | 4    | 4     | 4     | 5     | 5     | 5     | 59 | 4.2 |
| 19  | 5    | 4    | 4    | 3    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5     | 4     | 5     | 5     | 5     | 65 | 4.6 |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-----|
| 20 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 62 | 4.4 |
| 21 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 62 | 4.4 |
| 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 39 | 2.8 |
| 23 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 24 | 1.7 |
| 24 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 48 | 3.4 |
| 25 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 63 | 4.5 |
| 26 | 5 | 5 | 1 | 1 | 5 | 2 | 1 | 2 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 46 | 3.3 |
| 27 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 55 | 3.9 |
| 28 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 53 | 3.8 |
| 29 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 48 | 3.4 |
| 30 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 59 | 4.2 |
| 31 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 43 | 3.1 |
| 32 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 47 | 3.4 |
| 33 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 58 | 4.1 |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 35 | 2.5 |
| 35 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 47 | 3.4 |
| 36 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 43 | 3.1 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 48 | 3.4 |
| 38 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 42 | 3   |
| 39 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 45 | 3.2 |
| 40 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 53 | 3.8 |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 39 | 2.8 |
| 42 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 43 | 3.1 |
| 43 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 60 | 4.3 |
| 44 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 46 | 3.3 |
| 45 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 52 | 3.7 |
| 46 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 46 | 3.3 |
| 47 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 47 | 3.4 |
| 48 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 49 | 3.5 |
| 49 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 33 | 2.4 |
| 50 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 41 | 2.9 |
| 51 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 29 | 2.1 |
| 52 | 4 | 4 | 1 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 37 | 2.6 |
| 53 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 48 | 3.4 |
| 54 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 44 | 3.1 |
| 55 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 32 | 2.3 |
| 56 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 70 | 5   |
| 57 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 62 | 4.4 |
| 58 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 37 | 2.6 |
| 59 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 56 | 4   |
| 60 | 5 | 3 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 49 | 3.5 |
| 61 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 50 | 3.6 |
| 62 | 5 | 5 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 47 | 3.4 |
| 63 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 34 | 2.4 |
| 64 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 61 | 4.4 |
| 65 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 65 | 4.6 |
| 66 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 31 | 2.2 |
| 67 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 42 | 3   |
| 68 | 3 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 61 | 4.4 |
| 69 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 32 | 2.3 |





|      |   |     |     |   |     |   |   |     |     |     |     |       |     |
|------|---|-----|-----|---|-----|---|---|-----|-----|-----|-----|-------|-----|
| 66   | 2 | 2   | 2   | 5 | 5   | 5 | 5 | 4   | 4   | 4   | 4   | 42    | 3.8 |
| 67   | 3 | 3   | 3   | 3 | 3   | 3 | 3 | 3   | 3   | 3   | 3   | 33    | 3   |
| 68   | 4 | 5   | 5   | 3 | 3   | 3 | 3 | 4   | 4   | 4   | 4   | 42    | 3.8 |
| 69   | 2 | 3   | 3   | 3 | 3   | 3 | 4 | 2   | 2   | 3   | 3   | 31    | 2.8 |
| 70   | 5 | 5   | 5   | 5 | 5   | 5 | 5 | 5   | 5   | 5   | 5   | 55    | 5   |
| 71   | 4 | 4   | 4   | 4 | 4   | 4 | 4 | 4   | 3   | 3   | 3   | 41    | 3.7 |
| 72   | 3 | 3   | 4   | 5 | 4   | 4 | 3 | 5   | 5   | 5   | 3   | 44    | 4   |
| 73   | 4 | 4   | 4   | 4 | 4   | 4 | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 44    | 4   |
| 74   | 3 | 2   | 4   | 4 | 4   | 4 | 3 | 3   | 4   | 4   | 3   | 38    | 3.5 |
| 75   | 3 | 4   | 3   | 4 | 3   | 3 | 3 | 3   | 4   | 3   | 3   | 36    | 3.3 |
| 76   | 2 | 2   | 3   | 4 | 4   | 4 | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 39    | 3.5 |
| 77   | 3 | 3   | 3   | 4 | 4   | 4 | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 41    | 3.7 |
| 78   | 3 | 3   | 3   | 3 | 4   | 4 | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 40    | 3.6 |
| 79   | 2 | 2   | 4   | 4 | 4   | 4 | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 40    | 3.6 |
| 80   | 4 | 4   | 4   | 4 | 4   | 4 | 4 | 4   | 3   | 3   | 3   | 41    | 3.7 |
| 81   | 3 | 3   | 3   | 4 | 4   | 4 | 4 | 3   | 3   | 3   | 3   | 37    | 3.4 |
| 82   | 2 | 3   | 3   | 5 | 5   | 5 | 5 | 5   | 5   | 5   | 5   | 48    | 4.4 |
| 83   | 2 | 3   | 4   | 4 | 4   | 3 | 3 | 4   | 4   | 3   | 3   | 37    | 3.4 |
| 84   | 3 | 3   | 3   | 4 | 4   | 4 | 4 | 3   | 3   | 3   | 3   | 37    | 3.4 |
| 85   | 3 | 3   | 3   | 4 | 4   | 4 | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 41    | 3.7 |
| 86   | 3 | 3   | 4   | 5 | 5   | 5 | 5 | 4   | 4   | 5   | 4   | 47    | 4.3 |
| 87   | 4 | 4   | 4   | 4 | 4   | 4 | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 44    | 4   |
| 88   | 3 | 4   | 3   | 4 | 5   | 4 | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 43    | 3.9 |
| 89   | 3 | 3   | 3   | 3 | 3   | 3 | 3 | 3   | 3   | 3   | 3   | 33    | 3   |
| 90   | 4 | 4   | 4   | 4 | 4   | 4 | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 44    | 4   |
| 91   | 3 | 3   | 4   | 5 | 5   | 3 | 4 | 5   | 4   | 3   | 4   | 43    | 3.9 |
| 92   | 4 | 4   | 5   | 5 | 5   | 5 | 5 | 4   | 5   | 5   | 5   | 52    | 4.7 |
| 93   | 4 | 4   | 4   | 4 | 4   | 4 | 3 | 3   | 3   | 4   | 2   | 39    | 3.5 |
| 94   | 3 | 3   | 3   | 4 | 4   | 3 | 3 | 1   | 3   | 3   | 3   | 33    | 3   |
| 95   | 4 | 3   | 4   | 2 | 2   | 4 | 4 | 3   | 2   | 1   | 4   | 33    | 3   |
| 96   | 4 | 4   | 4   | 3 | 4   | 4 | 3 | 4   | 4   | 4   | 3   | 41    | 3.7 |
| 97   | 4 | 4   | 4   | 4 | 4   | 4 | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 44    | 4   |
| 98   | 4 | 4   | 4   | 5 | 4   | 4 | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 45    | 4.1 |
| 99   | 4 | 4   | 4   | 5 | 5   | 5 | 5 | 4   | 5   | 5   | 4   | 50    | 4.5 |
| 100  | 2 | 3   | 3   | 3 | 4   | 4 | 4 | 4   | 3   | 4   | 5   | 39    | 3.5 |
| 101  | 3 | 3   | 4   | 5 | 5   | 5 | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 45    | 4.1 |
| 102  | 4 | 4   | 4   | 5 | 5   | 5 | 5 | 4   | 4   | 5   | 4   | 49    | 4.5 |
| 103  | 2 | 3   | 3   | 3 | 4   | 4 | 4 | 4   | 3   | 4   | 5   | 39    | 3.5 |
| 104  | 2 | 2   | 2   | 4 | 4   | 4 | 4 | 3   | 4   | 4   | 4   | 37    | 3.4 |
| Mean | 3 | 3.5 | 3.6 | 4 | 4.1 | 4 | 4 | 3.9 | 3.9 | 3.9 | 3.8 | 4363  | 397 |
|      |   |     |     |   |     |   |   |     |     |     |     | 41.95 | 3.8 |
|      |   |     |     |   |     |   |   |     |     |     |     | 3.814 |     |

**KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Y1)**

| N O | Y1.1 | Y1.2 | Y1.3 | Y1.4 | Y1.5 | Y1.6 | Y1.7 | Y1.8 | Y1.9 | Y1.10 | Y1.11 | Y1.12 | Y1.13 | Y1.14 | Y1.15 | Y1.16 | Y1.17 | Y1.18 | Y1.19 | Y1.20 | T  | M   |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----|-----|
| 1   | 2    | 2    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 3     | 67 | 3.4 |
| 2   | 3    | 1    | 1    | 3    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4     | 5     | 5     | 5     | 5     | 4     | 5     | 4     | 5     | 3     | 3     | 81 | 4.1 |
| 3   | 2    | 1    | 1    | 3    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4     | 5     | 5     | 5     | 5     | 4     | 5     | 4     | 5     | 3     | 3     | 80 | 4   |
| 4   | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 75 | 3.8 |
| 5   | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 75 | 3.8 |
| 6   | 1    | 1    | 1    | 1    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 4     | 3     | 5     | 5     | 5     | 3     | 3     | 2     | 1     | 1     | 4     | 64 | 3.2 |
| 7   | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 70 | 3.5 |



|     |     |     |     |     |   |     |     |     |     |      |     |      |      |   |     |     |     |     |     |     |      |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|---|-----|-----|-----|-----|------|-----|------|------|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|
| 58  | 4   | 3   | 3   | 3   | 3 | 3   | 2   | 4   | 2   | 3    | 3   | 3    | 2    | 4 | 4   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 59   | 3   |
| 59  | 5   | 5   | 4   | 5   | 5 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4   | 3    | 3    | 5 | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 80   | 4   |
| 60  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4 | 4   | 4   | 5   | 3   | 3    | 4   | 4    | 4    | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 79   | 4   |
| 61  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4   | 4    | 4    | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 80   | 4   |
| 62  | 2   | 2   | 3   | 3   | 3 | 3   | 4   | 4   | 4   | 4    | 3   | 4    | 4    | 4 | 3   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 61   | 3.1 |
| 63  | 4   | 4   | 3   | 3   | 4 | 4   | 4   | 5   | 4   | 4    | 4   | 4    | 4    | 5 | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 77   | 3.9 |
| 64  | 4   | 5   | 4   | 4   | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4   | 4    | 4    | 5 | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 80   | 4   |
| 65  | 5   | 5   | 4   | 5   | 5 | 4   | 4   | 5   | 3   | 5    | 3   | 3    | 4    | 5 | 2   | 4   | 5   | 2   | 5   | 5   | 83   | 4.2 |
| 66  | 6   | 5   | 5   | 5   | 5 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4   | 4    | 4    | 4 | 2   | 2   | 4   | 2   | 2   | 3   | 76   | 3.8 |
| 67  | 3   | 3   | 3   | 3   | 3 | 3   | 3   | 3   | 3   | 3    | 3   | 3    | 3    | 3 | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 60   | 3   |
| 68  | 3   | 3   | 3   | 4   | 4 | 3   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4   | 3    | 4    | 4 | 3   | 4   | 2   | 3   | 2   | 3   | 68   | 3.4 |
| 69  | 4   | 4   | 4   | 4   | 3 | 3   | 3   | 3   | 2   | 4    | 3   | 4    | 4    | 5 | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 65   | 3.3 |
| 70  | 5   | 5   | 4   | 4   | 5 | 4   | 5   | 5   | 5   | 4    | 5   | 5    | 5    | 5 | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 91   | 4.6 |
| 71  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4 | 4   | 3   | 4   | 4   | 4    | 4   | 4    | 4    | 4 | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 76   | 3.8 |
| 72  | 2   | 2   | 3   | 4   | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 3    | 4   | 4    | 4    | 4 | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 71   | 3.6 |
| 73  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4   | 4    | 4    | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 80   | 4   |
| 74  | 5   | 5   | 3   | 3   | 4 | 4   | 3   | 3   | 3   | 4    | 4   | 3    | 3    | 4 | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 72   | 3.6 |
| 75  | 3   | 3   | 4   | 4   | 5 | 3   | 3   | 5   | 4   | 4    | 3   | 4    | 4    | 5 | 3   | 3   | 3   | 1   | 3   | 4   | 71   | 3.6 |
| 76  | 3   | 2   | 2   | 2   | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4   | 4    | 4    | 4 | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 70   | 3.5 |
| 77  | 4   | 4   | 3   | 3   | 4 | 3   | 3   | 4   | 3   | 3    | 4   | 3    | 3    | 4 | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 67   | 3.4 |
| 78  | 4   | 4   | 3   | 3   | 5 | 3   | 3   | 5   | 3   | 3    | 3   | 4    | 3    | 4 | 4   | 4   | 2   | 3   | 3   | 4   | 70   | 3.5 |
| 79  | 4   | 4   | 5   | 5   | 5 | 5   | 2   | 3   | 5   | 5    | 2   | 2    | 3    | 5 | 2   | 2   | 1   | 2   | 1   | 3   | 66   | 3.3 |
| 80  | 4   | 3   | 4   | 4   | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 3    | 4   | 3    | 4    | 4 | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 75   | 3.8 |
| 81  | 3   | 3   | 3   | 3   | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 3    | 3   | 4    | 3    | 4 | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 68   | 3.4 |
| 82  | 2   | 2   | 2   | 4   | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4   | 3    | 4    | 4 | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 65   | 3.3 |
| 83  | 4   | 4   | 3   | 3   | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4   | 4    | 4    | 5 | 4   | 2   | 2   | 2   | 2   | 4   | 69   | 3.5 |
| 84  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4 | 4   | 4   | 5   | 4   | 4    | 4   | 4    | 4    | 4 | 4   | 3   | 4   | 5   | 4   | 4   | 81   | 4.1 |
| 85  | 3   | 4   | 2   | 4   | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4   | 4    | 4    | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 1   | 4   | 74   | 3.7 |
| 86  | 4   | 3   | 3   | 4   | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4   | 4    | 4    | 4 | 4   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 71   | 3.6 |
| 87  | 3   | 3   | 3   | 4   | 3 | 3   | 4   | 4   | 4   | 3    | 4   | 4    | 4    | 4 | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 69   | 3.5 |
| 88  | 4   | 4   | 3   | 4   | 4 | 4   | 4   | 4   | 2   | 4    | 4   | 4    | 4    | 4 | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 73   | 3.7 |
| 89  | 3   | 3   | 3   | 3   | 3 | 3   | 3   | 3   | 3   | 3    | 3   | 3    | 3    | 3 | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 60   | 3   |
| 90  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4   | 4    | 4    | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 79   | 4   |
| 91  | 1   | 1   | 3   | 4   | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 3    | 3   | 4    | 4    | 5 | 5   | 5   | 4   | 3   | 3   | 4   | 72   | 3.6 |
| 92  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4 | 3   | 4   | 5   | 3   | 4    | 4   | 4    | 3    | 4 | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 76   | 3.8 |
| 93  | 2   | 2   | 3   | 4   | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 3    | 3   | 3    | 3    | 3 | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 59   | 3   |
| 94  | 1   | 2   | 3   | 4   | 4 | 3   | 2   | 3   | 2   | 2    | 3   | 2    | 2    | 3 | 2   | 3   | 4   | 3   | 2   | 3   | 53   | 2.7 |
| 95  | 3   | 2   | 3   | 2   | 4 | 4   | 4   | 2   | 2   | 3    | 4   | 5    | 3    | 3 | 2   | 4   | 4   | 2   | 2   | 4   | 62   | 3.1 |
| 96  | 4   | 4   | 3   | 4   | 4 | 4   | 4   | 4   | 3   | 4    | 4   | 4    | 4    | 4 | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 3   | 68   | 3.4 |
| 97  | 3   | 3   | 4   | 4   | 4 | 3   | 3   | 4   | 4   | 4    | 4   | 4    | 4    | 4 | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 3   | 70   | 3.5 |
| 98  | 4   | 4   | 4   | 4   | 5 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4   | 4    | 4    | 5 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 82   | 4.1 |
| 99  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4   | 4    | 4    | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 80   | 4   |
| 100 | 3   | 2   | 1   | 4   | 4 | 3   | 2   | 3   | 3   | 2    | 3   | 2    | 2    | 2 | 3   | 3   | 4   | 1   | 3   | 3   | 53   | 2.7 |
| 101 | 4   | 4   | 4   | 3   | 3 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 3   | 4    | 4    | 4 | 4   | 4   | 3   | 2   | 3   | 3   | 72   | 3.6 |
| 102 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4   | 4    | 4    | 4 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 80   | 4   |
| 103 | 3   | 2   | 1   | 4   | 4 | 3   | 2   | 3   | 3   | 2    | 3   | 2    | 2    | 2 | 3   | 3   | 4   | 1   | 3   | 3   | 53   | 2.7 |
| 104 | 3   | 3   | 2   | 4   | 4 | 3   | 3   | 4   | 4   | 4    | 4   | 4    | 4    | 4 | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 67   | 3.4 |
| M   | 3.5 | 3.4 | 3.3 | 3.7 | 4 | 3.7 | 3.7 | 3.9 | 3.7 | 3.66 | 3.7 | 3.69 | 3.63 | 4 | 3.4 | 3.3 | 3.2 | 2.8 | 3.1 | 3.5 | 70.9 | 3.5 |





|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |        |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--------|
| 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 58 | 4.1429 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 56 | 4      |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 48 | 3.4286 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 56 | 4      |
| 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 5 | 3 | 1 | 4 | 2 | 4 | 43 | 3.0714 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 56 | 4      |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 54 | 3.8571 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 47 | 3.3571 |
| 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 51 | 3.6429 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 56 | 4      |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 64 | 4.5714 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 70 | 5      |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 47 | 3.3571 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 61 | 4.3571 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 59 | 4.2143 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 56 | 4      |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 61 | 4.3571 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 57 | 4.0714 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 42 | 3      |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 61 | 4.3571 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 56 | 4      |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 42 | 3      |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 48 | 3.4286 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 53 | 3.7857 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 60 | 4.2857 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 56 | 4      |
| 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 48 | 3.4286 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 55 | 3.9286 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 56 | 4      |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 59 | 4.2143 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 54 | 3.8571 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 55 | 3.9286 |
| 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 54 | 3.8571 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 65 | 4.6429 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 55 | 3.9286 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 52 | 3.7143 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 55 | 3.9286 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 53 | 3.7857 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 57 | 4.0714 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 57 | 4.0714 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 52 | 3.7143 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 55 | 3.9286 |
| 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 68 | 4.8571 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 55 | 3.9286 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 59 | 4.2143 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 62 | 4.4286 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 55 | 3.9286 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 52 | 3.7143 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 42 | 3      |

|     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |        |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|--------|
| 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4    | 53   | 3.7857 |
| 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4    | 58   | 4.1429 |
| 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4    | 59   | 4.2143 |
| 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3    | 55   | 3.9286 |
| 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3    | 54   | 3.8571 |
| 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3    | 55   | 3.9286 |
| 4   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3    | 53   | 3.7857 |
| 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3    | 54   | 3.8571 |
| 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 55   | 3.9286 |
| 429 | 381 | 409 | 418 | 422 | 403 | 406 | 404 | 407 | 399 | 404 | 408 | 385 | 391  | 5666 | 404.71 |
| 4.1 | 3.7 | 4   | 4   | 4.1 | 3.9 | 3.9 | 3.9 | 3.9 | 3.8 | 3.9 | 3.9 | 3.7 | 3.76 | 64.5 | 3.89   |

## Karakteristik Responden

| No | gender | usia | status | pendidikan | masa kerja |
|----|--------|------|--------|------------|------------|
| 1  | 1      | 2    | 2      | 4          | 2          |
| 2  | 2      | 2    | 2      | 4          | 2          |
| 3  | 2      | 2    | 2      | 4          | 1          |
| 4  | 2      | 2    | 2      | 4          | 1          |
| 5  | 2      | 2    | 2      | 4          | 2          |
| 6  | 1      | 2    | 2      | 3          | 2          |
| 7  | 2      | 2    | 2      | 5          | 2          |
| 8  | 2      | 2    | 2      | 4          | 1          |
| 9  | 1      | 3    | 2      | 2          | 2          |
| 10 | 1      | 2    | 2      | 3          | 2          |
| 11 | 1      | 2    | 2      | 3          | 2          |
| 12 | 1      | 2    | 1      | 4          | 2          |
| 13 | 1      | 2    | 1      | 2          | 2          |
| 14 | 1      | 2    | 1      | 3          | 2          |
| 15 | 1      | 2    | 1      | 5          | 2          |
| 16 | 1      | 2    | 1      | 3          | 1          |
| 17 | 1      | 2    | 1      | 3          | 1          |
| 18 | 1      | 2    | 1      | 3          | 2          |
| 19 | 1      | 1    | 2      | 4          | 1          |
| 20 | 1      | 1    | 2      | 5          | 1          |
| 21 | 2      | 1    | 2      | 5          | 1          |
| 22 | 1      | 2    | 1      | 3          | 2          |
| 23 | 1      | 2    | 1      | 3          | 2          |
| 24 | 2      | 2    | 1      | 4          | 1          |
| 25 | 2      | 1    | 2      | 4          | 1          |
| 26 | 1      | 3    | 1      | 5          | 2          |
| 27 | 2      | 1    | 2      | 5          | 1          |
| 28 | 2      | 2    | 2      | 5          | 1          |
| 29 | 1      | 2    | 2      | 3          | 2          |
| 30 | 2      | 1    | 2      | 5          | 1          |
| 31 | 2      | 1    | 2      | 5          | 1          |
| 32 | 1      | 3    | 1      | 3          | 2          |
| 33 | 2      | 3    | 1      | 3          | 2          |
| 34 | 1      | 3    | 1      | 2          | 3          |

|    |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|
| 35 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 |
| 36 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 |
| 37 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| 38 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 |
| 39 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| 40 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 |
| 41 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 |
| 42 | 1 | 2 | 1 | 3 | 4 |
| 43 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 |
| 44 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| 45 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| 46 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 |
| 47 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 |
| 48 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 |
| 49 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 |
| 50 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| 51 | 1 | 3 | 1 | 4 | 3 |
| 52 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| 53 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| 54 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 |
| 55 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 |
| 56 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 57 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 |
| 58 | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 |
| 59 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| 60 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 61 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 |
| 62 | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 |
| 63 | 1 | 4 | 1 | 1 | 3 |
| 64 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 |
| 65 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 |
| 66 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 67 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 68 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 69 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 70 | 1 | 4 | 2 | 3 | 2 |
| 71 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 72 | 1 | 4 | 1 | 3 | 2 |
| 73 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 |
| 74 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 75 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 76 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| 77 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 78 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 |
| 79 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 80 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 81 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 |
| 82 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 83 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| 84 | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 |

|     |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|
| 85  | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 |
| 86  | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 |
| 87  | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 88  | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| 89  | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 90  | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 |
| 91  | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 |
| 92  | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| 93  | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 94  | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 |
| 95  | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 |
| 96  | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| 97  | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 |
| 98  | 1 | 4 | 1 | 4 | 3 |
| 99  | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 |
| 100 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| 101 | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 |
| 102 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| 103 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 |
| 104 | 1 | 3 | 1 | 5 | 3 |

**Lampiran hubungan kinerja dengan demografi**

**T-Test  
I. Jenis Kelamin**

**Group Statistics**

|                    | jenis kelamin | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------------------|---------------|----|--------|----------------|-----------------|
| kinerja organisasi | pria          | 83 | 3.9157 | .44734         | .04910          |
|                    | wanita        | 21 | 4.0000 | .31623         | .06901          |

## Independent Samples Test

|   |   | kinerja organisasi      |                             |
|---|---|-------------------------|-----------------------------|
|   |   | Equal variances assumed | Equal variances not assumed |
| Levene's Test for Equality of Variances | F   | 3.962                   |                             |
|   | Sig.                                      | .049                    |                             |
| t-test for Equality of Means            | t   | -.813                   | -.996                       |
|   | df  | 102                     | 42.710                      |
|   | Sig. (2-tailed)                           | .418                    | .325                        |
|   | Mean Difference                           |                         |                             |
|   |   | -.08434                 | -.08434                     |
|   | Std. Error Difference                     |                         |                             |
|   |   | .10377                  | .08469                      |
|   | 95% Confidence Interval of the Difference |                         |                             |
|   | Lower                                     | -.29017                 | -.25517                     |
|   | Upper                                     | .12150                  | .08650                      |

## 2. Usia

## Descriptives

| kinerja organisasi               |             | < 30   | 30-40  | 40-50  | >50    | Total  |
|----------------------------------|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| N                                |             | 18     | 43     | 31     | 12     | 104    |
| Mean                             |             | 4.0000 | 3.9070 | 3.9032 | 4.0000 | 3.9327 |
| Std. Deviation                   |             | .48507 | .47879 | .30054 | .42640 | .42414 |
| Std. Error                       |             | .11433 | .07301 | .05398 | .12309 | .04159 |
| 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.7588 | 3.7596 | 3.7930 | 3.7291 | 3.8502 |
|                                  | Upper Bound | 4.2412 | 4.0543 | 4.0135 | 4.2709 | 4.0152 |
| Minimum                          |             | 3.00   | 3.00   | 3.00   | 3.00   | 3.00   |
| Maximum                          |             | 5.00   | 5.00   | 4.00   | 5.00   | 5.00   |

## Oneway

## ANOVA

| kinerja organisasi |                |     |             |      |      |
|--------------------|----------------|-----|-------------|------|------|
|                    | Sum of Squares | df  | Mean Square | F    | Sig. |
| Between Groups     | .191           | 3   | .064        | .348 | .791 |
| Within Groups      | 18.338         | 100 | .183        |      |      |
| Total              | 18.529         | 103 |             |      |      |

### 3. Status T-Test

Group Statistics

| status          | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-----------------|----|--------|----------------|-----------------|
| pegawai tetap   | 66 | 3.9394 | .38745         | .04769          |
| pegawai kontrak | 38 | 3.9211 | .48666         | .07895          |

Independent Samples Test

|   |                       | kinerja organisasi      |                             |
|---|-----------------------|-------------------------|-----------------------------|
|   |                       | Equal variances assumed | Equal variances not assumed |
| Levene's Test for Equality of Variances   | F                     | 1.627                   |                             |
|   | Sig.                  | .205                    |                             |
| t-test for Equality of Means              | t                     | .211                    | .199                        |
|   | df                    | 102                     | 64.075                      |
|   | Sig. (2-tailed)       | .833                    | .843                        |
|   | Mean Difference       | .01834                  | .01834                      |
|   | Std. Error Difference | .08677                  | .09223                      |
| 95% Confidence Interval of the Difference | Lower                 | -.15377                 | -.16591                     |
|   | Upper                 | .19045                  | .20260                      |

### 4. Pendidikan

Descriptives

| kinerja organisasi               |             | SD     | SLTP   | SMU/SMK | DIPLOMA | SARJANA | Total  |
|----------------------------------|-------------|--------|--------|---------|---------|---------|--------|
| N                                |             | 6      | 6      | 63      | 19      | 10      | 104    |
| Mean                             |             | 4.1667 | 3.6667 | 3.8889  | 4.0526  | 4.0000  | 3.9327 |
| Std. Deviation                   |             | .40825 | .51640 | .44400  | .22942  | .47140  | .42414 |
| Std. Error                       |             | .16667 | .21082 | .05594  | .05263  | .14907  | .04159 |
| 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.7382 | 3.1247 | 3.7771  | 3.9421  | 3.6628  | 3.8502 |
|                                  | Upper Bound | 4.5951 | 4.2086 | 4.0007  | 4.1632  | 4.3372  | 4.0152 |
| Minimum                          |             | 4.00   | 3.00   | 3.00    | 4.00    | 3.00    | 3.00   |
| Maximum                          |             | 5.00   | 4.00   | 5.00    | 5.00    | 5.00    | 5.00   |

## Oneway

### ANOVA

kinerja organisasi

|                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 1.193          | 4   | .298        | 1.703 | .155 |
| Within Groups  | 17.336         | 99  | .175        |       |      |
| Total          | 18.529         | 103 |             |       |      |

## 5. Masa Kerja

### Descriptives

kinerja organisasi

|                                  |             | <10    | 10-20  | 20-30  | >30    | Total  |
|----------------------------------|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| N                                |             | 31     | 56     | 16     | 1      | 104    |
| Mean                             |             | 3.9677 | 3.9107 | 3.9375 | 4.0000 | 3.9327 |
| Std. Deviation                   |             | .48193 | .43804 | .25000 |        | .42414 |
| Std. Error                       |             | .08656 | .05854 | .06250 |        | .04159 |
| 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.7910 | 3.7934 | 3.8043 |        | 3.8502 |
|                                  | Upper Bound | 4.1445 | 4.0280 | 4.0707 |        | 4.0152 |
| Minimum                          |             | 3.00   | 3.00   | 3.00   | 4.00   | 3.00   |
| Maximum                          |             | 5.00   | 5.00   | 4.00   | 4.00   | 5.00   |

## Oneway

### ANOVA

kinerja organisasi

|                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F    | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|------|------|
| Between Groups | .070           | 3   | .023        | .126 | .944 |
| Within Groups  | 18.459         | 100 | .185        |      |      |
| Total          | 18.529         | 103 |             |      |      |



## Lampiran Deskriptif Demografi

### Frequency Table

#### jenis kelamin

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid pria | 83        | 79.8    | 79.8          | 79.8               |
| wanita     | 21        | 20.2    | 20.2          | 100.0              |
| Total      | 104       | 100.0   | 100.0         |                    |

#### usia

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid < 30 | 18        | 17.3    | 17.3          | 17.3               |
| 30-40      | 43        | 41.3    | 41.3          | 58.7               |
| 40-50      | 31        | 29.8    | 29.8          | 88.5               |
| >50        | 12        | 11.5    | 11.5          | 100.0              |
| Total      | 104       | 100.0   | 100.0         |                    |

#### status

|                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid pegawai tetap | 66        | 63.5    | 63.5          | 63.5               |
| pegawai kontrak     | 38        | 36.5    | 36.5          | 100.0              |
| Total               | 104       | 100.0   | 100.0         |                    |

#### pendidikan

|          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid SD | 6         | 5.8     | 5.8           | 5.8                |
| SLTP     | 6         | 5.8     | 5.8           | 11.5               |
| SMU/SMK  | 63        | 60.6    | 60.6          | 72.1               |
| DIPLOMA  | 19        | 18.3    | 18.3          | 90.4               |
| SARJANA  | 10        | 9.6     | 9.6           | 100.0              |
| Total    | 104       | 100.0   | 100.0         |                    |

masa kerja

|           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid <10 | 31        | 29.8    | 29.8          | 29.8               |
| 10-20     | 56        | 53.8    | 53.8          | 83.7               |
| 20-30     | 16        | 15.4    | 15.4          | 99.0               |
| >30       | 1         | 1.0     | 1.0           | 100.0              |
| Total     | 104       | 100.0   | 100.0         |                    |

Frequencies

Statistics

VAR00001

|   |         |     |
|---|---------|-----|
| N | Valid   | 104 |
|   | Missing | 0   |

VAR00001

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1,00 | 3         | 2,9     | 2,9           | 2,9                |
| 2,00       | 16        | 15,4    | 15,4          | 18,3               |
| 3,00       | 38        | 36,5    | 36,5          | 54,8               |
| 4,00       | 44        | 42,3    | 42,3          | 97,1               |
| 5,00       | 3         | 2,9     | 2,9           | 100,0              |
| Total      | 104       | 100,0   | 100,0         |                    |

Frequencies

Statistics

VAR00002

|   |         |     |
|---|---------|-----|
| N | Valid   | 104 |
|   | Missing | 0   |

VAR00002

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2,00 | 31        | 29,8    | 29,8          | 29,8               |
| 3,00       | 39        | 37,5    | 37,5          | 67,3               |
| 4,00       | 28        | 26,9    | 26,9          | 94,2               |
| 5,00       | 6         | 5,8     | 5,8           | 100,0              |
| Total      | 104       | 100,0   | 100,0         |                    |

## Frequencies

### Statistics

VAR00003

|   |         |     |
|---|---------|-----|
| N | Valid   | 104 |
|   | Missing | 0   |

VAR00003

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2,00 | 14        | 13,5    | 13,5          | 13,5               |
|       | 3,00 | 59        | 56,7    | 56,7          | 70,2               |
|       | 4,00 | 27        | 26,0    | 26,0          | 96,2               |
|       | 5,00 | 4         | 3,8     | 3,8           | 100,0              |
| Total |      | 104       | 100,0   | 100,0         |                    |

## Frequencies

### Statistics

VAR00004

|   |         |     |
|---|---------|-----|
| N | Valid   | 104 |
|   | Missing | 0   |

VAR00004

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3,00 | 30        | 28,8    | 28,8          | 28,8               |
|       | 4,00 | 60        | 57,7    | 57,7          | 86,5               |
|       | 5,00 | 14        | 13,5    | 13,5          | 100,0              |
| Total |      | 104       | 100,0   | 100,0         |                    |

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered            | Variables Removed | Method |
|-------|------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | X4 <sup>a</sup> , X1, X3, X2 |                   | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,563 <sup>a</sup> | ,317     | ,289              | 13,66630                   |

a. Predictors: (Constant), X4, X1, X3, X2

### ANOVA<sup>b</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 8581,496       | 4   | 2145,374    | 11,487 | ,000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 18490,004      | 99  | 186,768     |        |                   |
|       | Total      | 27071,500      | 103 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), X4, X1, X3, X2

b. Dependent Variable: Y

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | 71,001                      | 10,084     |                           | 7,041  | ,000 |
|       | X1         | -,199                       | ,155       | -,150                     | -1,285 | ,202 |
|       | X2         | ,292                        | ,174       | ,268                      | 1,683  | ,095 |
|       | X3         | ,324                        | ,231       | ,193                      | 1,400  | ,165 |
|       | X4         | ,765                        | ,280       | ,283                      | 2,735  | ,007 |

a. Dependent Variable: Y

- Correlations variabel independen dengan variabel dependen

### Correlations

|    |                     | X1     | X2     | X3     | X4     | Y      |
|----|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| X1 | Pearson Correlation | 1      | .702** | .565** | .399** | .260** |
|    | Sig. (2-tailed)     |        | .000   | .000   | .000   | .008   |
|    | N                   | 104    | 104    | 104    | 104    | 104    |
| X2 | Pearson Correlation | .702** | 1      | .786** | .564** | .474** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .000   |        | .000   | .000   | .000   |
|    | N                   | 104    | 104    | 104    | 104    | 104    |
| X3 | Pearson Correlation | .565** | .786** | 1      | .561** | .478** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   |        | .000   | .000   |
|    | N                   | 104    | 104    | 104    | 104    | 104    |
| X4 | Pearson Correlation | .399** | .564** | .561** | 1      | .483** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   |        | .000   |
|    | N                   | 104    | 104    | 104    | 104    | 104    |
| Y  | Pearson Correlation | .260** | .474** | .478** | .483** | 1      |
|    | Sig. (2-tailed)     | .008   | .000   | .000   | .000   |        |
|    | N                   | 104    | 104    | 104    | 104    | 104    |

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

# *Lampiran D*

## WAWANCARA



- **Pertanyaan Wawancara Dengan Responden**

### *Learning Organization*

1. Kesempatan belajar individu (X1)
  - a) Bagaimana tawaran dan kesempatan untuk studi lanjut bagi karyawan FE UII?
  - b) Bagaimana dengan kesempatan seminar, dan pelatihan bagi karyawan dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi?
2. Belajar di tempat kerja (X1)
  - a) Bagaimana manfaat pelaksanaan pertemuan rutin dan sumbangannya bagi kemajuan organisasi dan anda?
  - b) Bagaimana tugas arahan serta tanggung jawab yang diberikan dari atasan ke pada karyawan?
  - c) Bagaimana dengan, pelaksanaan promosi dan rotasi jabatan bagi karyawan, apakah dilakukan secara rutin dan adil?
3. Iklim kerja (X3)
  - a) Bagaimana fasilitas organisasi yang diberikan kepada karyawan untuk menunjang kinerja?
  - b) Bagaimana pimpinan menghargai pekerjaan karyawan yang berprestasi?
  - c) Bagaimana keterbukaan komunikasi yang terjalin antara pimpinan dan karyawan ?

#### 4. Struktur belajar (X4)

- a) Aturan-aturan apa saja yang ada pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, dan bagaimana penegakkannya?
- b) Bagaimana kesempatan karyawan dalam berkomunikasi dengan rekan kerja serta antar bagian di Organisasi ?

### KINERJA ORGANISASI

#### 1. Kepuasan kerja karyawan (Y1)

- a) Bagaimana cara pengawasan pimpinan kepada karyawan?
  - (sering/biasa/jarang)
- b) Bagaimana anda memandang status pekerjaan di FE UII?
- c) Masalah-masalah apa yang anda hadapi dalam lingkungan kerja?
- d) Bagaimana kekompakan karyawan di FE UII?
  - Siapa yang tidak kompak?
  - Apa masalahnya?
  - Kenapa?
- e) Bagaimana beban kerja anda di FE UII?
  - (berat/biasa/ringan)
  - Kenapa?
- f) Bagaimana pendapat anda tentang status kerja anda sekarang ini?
- g) Bagaimana imbalan yang berlaku di FE UII?
- h) Bagaimana partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan?

## 2. Produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan (Y2)

### a) Bagaimana pelaksanaan tugas rutin di FE UII?

- Tugas reguler
- Jam kerja
- Jatah cuti pertahun
- Jumlah absen

### b) Bagaimana mutu pekerjaan karyawan di FE UII?

- Kemampuan
- Keterampilan
- Pengalaman
- Pemahaman
- Kerapihan
- Kehandalan

## Hasil Wawancara Dengan Responden

- Variabel Independen : *Learning Organization* (X)

Responden 79

*"Mengenai Learning Organization, kesempatan belajar individu yang diberikan ke karyawan disampaikan secara jelas dan terbuka. Dari pihak fakultas juga sangat mendukung hal tersebut. Kemudian menurut saya ya mas.. atasan juga kadang-kadang memberikan penjelasan mengenai pekerjaan kepada bawahannya, klo mengenai kesempatan promosi saya rasa sesuai kebutuhan dan ditentukan oleh fakultas secara adil... wah banyak ya mas pertanyaannya.. kalau mengenai hubungan dengan karyawan saya rasa cukup baik komunikasi diantara kami dan semua fasilitas kampus mendukung pekerjaan kami.. dan mengenai aturan yang ada diterapkan secara fleksibel akan tetapi juga memperhatikan kedisiplinan... jadi gitu mas.. "*



**Responden 72**

*“wah..klo menurut saya..kesempatan studi lanjut itu ada dan diberitahukan secara open...serta kami juga diberi kesempatan untuk berdiskusi secara informal..kalau formal saya rasa belum ya.... Kesempatan promosi juga adil..kalau mengenai fasilitas kampus ya..pastilah mendukung pekerjaan saya lah...dan mengenai aturan saya pikir cukup bagus dalam penerapan dan penegakkannya disiplin..”*

- Variabel Dependen (Y)

Kepuasan kerja karyawan (Y1)

Pandangan karyawan tentang kepuasan kerja di FE UII secara umum responden sudah puas seperti pada jawaban responden 79

*“Saya merasa puas kok bekerja disini, kepuasan kan tidak diukur hanya dari financial saja. Tapi banyak faktor seperti lingkungan kerja yang nyaman, rekan kerja yang enak”*

Sedangkan untuk responden 72 menyatakan pendapatnya seperti ini.

*“Saya puas dengan pekerjaan saya selama ini karena saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik dari teman-teman kerja yang kompak semakin membuat saya nyaman dan puas”*

Produktivitas organisasi dalam prespektif karyawan (Y2)

Pendapat karyawan mengenai produktivitas organisasi di FE UII secara umum sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara sbb:

**Responden 79**

*“Saya rasa produktivitas karyawan dalam hal ini sudah lebih baik, seperti contohnya untuk menduduki suatu posisi tertentu harus mempunyai syarat-syarat tertentu seperti masa kerja, ada ketrampilan yang mendukung pekerjaan.*

**Responden 72**

*“Saya rasa produktivitas saya disini sudah optimal, karena saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik”*

*Lampiran E*

*TABEL*



Tabel r Product-Moment (*two-tailed test*)

| df | $\alpha$<br>5% | df | $\alpha$<br>5% | df | $\alpha$<br>5% | df  | $\alpha$<br>5% |
|----|----------------|----|----------------|----|----------------|-----|----------------|
| 1  | 0,997          | 26 | 0,374          | 51 | 0,271          | 76  | 0,223          |
| 2  | 0,950          | 27 | 0,367          | 52 | 0,268          | 77  | 0,221          |
| 3  | 0,878          | 28 | 0,361          | 53 | 0,266          | 78  | 0,220          |
| 4  | 0,811          | 29 | 0,355          | 54 | 0,263          | 79  | 0,219          |
| 5  | 0,775          | 30 | 0,349          | 55 | 0,261          | 80  | 0,217          |
| 6  | 0,707          | 31 | 0,344          | 56 | 0,257          | 81  | 0,216          |
| 7  | 0,666          | 32 | 0,339          | 57 | 0,256          | 82  | 0,215          |
| 8  | 0,632          | 33 | 0,334          | 58 | 0,254          | 83  | 0,213          |
| 9  | 0,602          | 34 | 0,329          | 59 | 0,252          | 84  | 0,212          |
| 10 | 0,576          | 35 | 0,325          | 60 | 0,250          | 85  | 0,211          |
| 11 | 0,553          | 36 | 0,320          | 61 | 0,248          | 86  | 0,210          |
| 12 | 0,532          | 37 | 0,316          | 62 | 0,246          | 87  | 0,208          |
| 13 | 0,514          | 38 | 0,312          | 63 | 0,246          | 88  | 0,207          |
| 14 | 0,497          | 39 | 0,308          | 64 | 0,244          | 89  | 0,206          |
| 15 | 0,482          | 40 | 0,304          | 65 | 0,242          | 90  | 0,205          |
| 16 | 0,468          | 41 | 0,301          | 66 | 0,240          | 91  | 0,204          |
| 17 | 0,456          | 42 | 0,297          | 67 | 0,239          | 92  | 0,203          |
| 18 | 0,444          | 43 | 0,294          | 68 | 0,237          | 93  | 0,202          |
| 19 | 0,433          | 44 | 0,291          | 69 | 0,235          | 94  | 0,201          |
| 20 | 0,423          | 45 | 0,288          | 70 | 0,234          | 95  | 0,200          |
| 21 | 0,413          | 46 | 0,285          | 71 | 0,232          | 96  | 0,199          |
| 22 | 0,404          | 47 | 0,282          | 72 | 0,230          | 97  | 0,198          |
| 23 | 0,396          | 48 | 0,279          | 73 | 0,229          | 98  | 0,197          |
| 24 | 0,388          | 49 | 0,276          | 74 | 0,227          | 99  | 0,196          |
| 25 | 0,381          | 50 | 0,273          | 75 | 0,224          | 100 | 0,195          |

Sumber : Database Microsoft Excel

*Lampiran F*

*Lain-lain*





# UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

## FAKULTAS EKONOMI

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283  
Telepon (0274) 881546 - 885376 - 884019 - Fax. : 882589

### SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor : 609/DEK/10/DAU/IX/2007

*Bismillahirrohmanirrohim*

Berdasarkan Surat Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta Nomor: 193/Kajur Mnj/70/DAU/IX/2007 Perihal permohonan bahan – bahan keterangan untuk skripsi atas nama mahasiswa berikut ini, maka pimpinan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta dengan ini menerangkan bahwa :

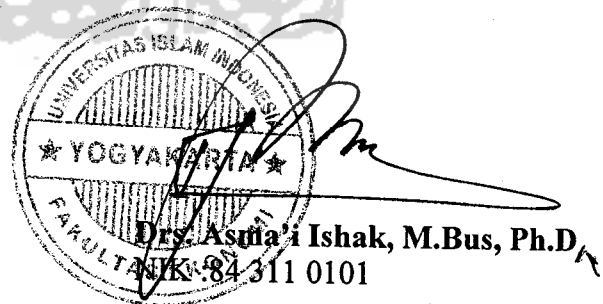
N a m a : Muhammad Reza Aribowo  
Nomor Mahasiswa : 03311035  
Jurusan : Manajemen  
Dosen Pembimbing : Dra. Trias Setiawati, M.Si.  
Alamat : Jl. Sidokabul No. 35 Yogyakarta.

Benar – benar telah melakukan penelitian di Kampus/ Kantor Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, sejak bulan Juni hingga Juli 2007 untuk keperluan penyusunan skripsi dengan judul : “PENGARUH LEARNING ORGANIZATION TERHADAP KINERJA ORGANISASI FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA”

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan kepada yang berkepentingan harap maklum.

Yogyakarta, 25 September 2007

Dekan,

  
Drs. Asnita'i Ishak, M.Bus, Ph.D.  
84 311 0101



# UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

## FAKULTAS EKONOMI

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283  
Telepon (0274) 881546 - 885376 - 884019 - Fax. : 882589

Nomor : 193/DEK/10/DAU/IX/2007  
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

03 September 2007

Kepada Yth.  
Dekan  
Fakultas Ekonomi UII  
Condongcatur, Depok, Sleman  
Yogyakarta

*Assalamu'alaikum wr.wb.*

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :

Nama : Muhammad Reza Aribowo  
No. Mahasiswa : 03311035  
Jurusan : Manajemen  
Alamat : Jl. Sidokabul No 35 Yogyakarta

Bermaksud mohon keterangan / data pada instansi / perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul : "Pengaruh Learning Organization Terhadap Kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII"

Dosen Pembimbing : Dra. Trias Setyawati, M.Si

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perkenan dan bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum wr.wb*



Ketua Jurusan Manajemen,

Dr. Zaenal Arifin, M.Si