

Pengaruh Unsur-unsur Pembentuk *Knowledge Creation*  
Terhadap Kinerja Organisasi di Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

SKRIPSI



ditulis oleh:

Nama : Dinar Benhadad  
Nomor Mahasiswa : 03 311 123  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2007**

Pengaruh Unsur-unsur Pembentuk *Knowledge Creation*  
Terhadap Kinerja Organisasi di 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 : Dinar Benhadad

Nomor Mahasiswa : 03 311 123

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 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, 9 September 2007

Penulis,

Dinar Benhadad

Halaman Pengesahan Skripsi

Pengaruh Unsur-unsur Pembentuk *Knowledge Creation*  
Terhadap Kinerja Organisasi di Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Nama : Dinar Benhadad  
Nomor Mahasiswa : 03 311 123  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 9 September 2007

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Dra. Trias Setiawati, M.Si

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

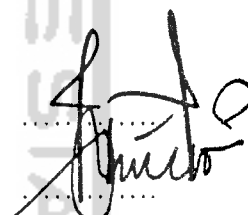
Pengaruh Unsur-unsur Pembentuk Knowledge Creation Terhadap  
Kinerja Organisasi di Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Disusun Oleh: DINAR BENHADAD  
Nomor mahasiswa: 03311123


Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS  
Pada tanggal : 2 Oktober 2007

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

Penguji : Drs. Akhmad Muhadi, MA



Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



Desy Naima Ishak, M.Bus, Ph.D

*Boleh jadi kamu membenci sesuatu padahal itu baik bagimu, dan boleh jadi kamu menyukai sesuatu padahal itu buruk bagimu”*

*(Al-Baqoroh: 216)*

*“Allah SWT tidak membebani seseorang, melainkan sesuai dengan kesanggupannya”*

*(Al-Baqoroh: 285)*

*“Dan bahwasanya seorang hamba tiada memperoleh sesuatu, selain apa yang telah diusahakannya”*

*(An-Najm: 39)*

*“Barangsiapa yang berjalan di suatu jalan untuk menuntut ilmu pengetahuan, maka Allah SWT akan memudahkan baginya jalan ke surga”*

*(HR, Muslim)*

*“Apabila seseorang telah meninggal dunia, maka putuslah amalnya kecuali 3 hal yaitu shodaqoh jariyah, ilmu yang bermanfaat dan anak sholeh yang mendoakanya”*

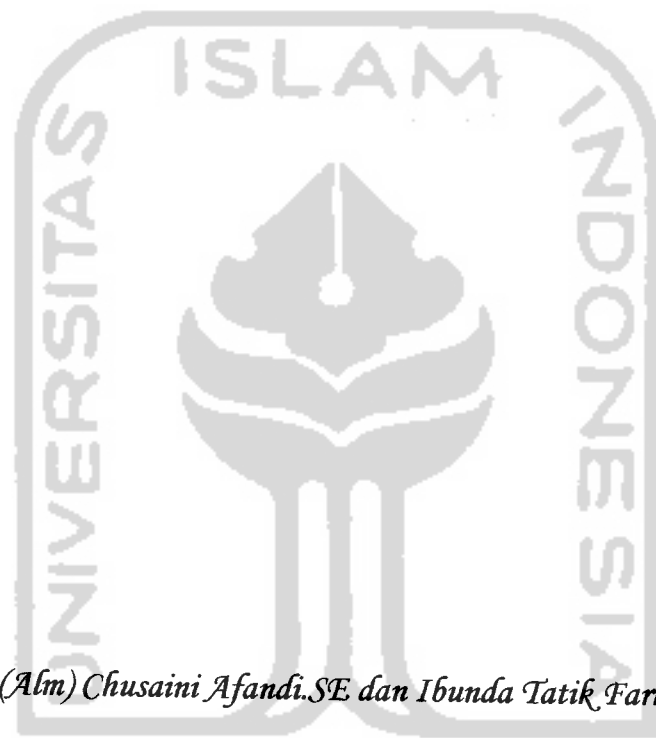
*(HR, Muslim)*

*“Carilah ilmu pengetahuan itu sejak kamu masih dalam buaian ibumu hingga kamu kembali ke liang lahat”*

*(Al-Hadist)*

*“Berbuatlah untuk duniamu seakan engkau akan hidup kekal didalamnya dan berbuatlah untuk akheratmu seakan engkau akan mati esok hari”*

*(Imam Hasan)*



*Teruntuk:*

*Ayahanda (Alm) Chusaini Afandi, SE dan Ibunda Tatik Farida Maryani*

*Kakakku, Emma Zohara*

*Keluarga besar Afandi dan Sahabat-sahabatku tercinta*

## ABSTRACT

The research describe how aspect of the knowledge creation influence organizational performance in economic faculty, Islamic University of Indonesia. This research is to find 1).The influence of soziation ( $X_1$ ) to organizational performance's. 2).The influence externalization ( $X_2$ ) to organizational performance's. 3).The influence of combination ( $X_3$ ) to organizational performance's. 4).The influence of internalization ( $X_4$ ) to organizational performance's. 5).The most dominant of aspects of the knowledge creation to organizational performance's in Economic Faculty, Islamic University of Indonesia. 6).The difference between characteristic of the employees (gender, age, job status, education, duration of job). 7).The influence of Knowledge Creation to organizational performance's. 8).The difference of knowledge creation and organizational performance's in 2002-2006 to 2006-2010 period. The respondents of the research are employees of Economic Faculty, Islamic University of Indonesia. The research use quetionnaire interview and the techniques data analisys is used descriptive analysis and quantitative analysis.

The result of the research shows that only one is positive or significant influence aspects of the knowledge creation: internalization ( $X_4$ ), to organizational performance's in Economic Faculty, Islamic University of Indonesia. Internalization ( $X_4$ ) is the most dominant aspect of the knowledge creation. And there is no differential organizational performance's in Economic Faculty, Islamic University of Indonesia on characteristic of the employees .

Keywords: Knowledge Creation, Internalization, Organizational performance's



## Kata Pengantar



*Assalamu 'alaikum Wr Wb*

Maha suci Allah SWT, Tuhan semesta alam yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya kepada kita semua. Salawat serta salam kita haturkan kepada Nabi Besar Muhammad SAW, manusia pilihan yang telah mengubah peradaban manusia dari kebodohan menuju kepada kemajuan dan kebenaran melalui Agama Islam.

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Unsur-unsur Pembentuk *Knowledge Creation* 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. Asma'i Ishak, M. Bus, Ph. D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

3. Ibu Dra.Trias Setiawati, Msi selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan, bantuan dan pengarahan dengan sabar dan teliti sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
4. Bapak dan ibu karyawan FE UII, D3 Ekonomi dan Pasca Sarjana yang telah bersedia meluangkan waktu untuk menjadi responden sehingga penelitian ini bisa berjalan lancar.
5. Kedua orang tuaku yang tercinta. Ayahanda (Alm) Chusaini Afandi, SE dan Ibunda Tatik Farida Maryani atas kasih sayang, suri tauladan, didikan, pengorbanan, dukungan, motivasi, inspirasi dan juga do'a yang senantiasa diberikan kepada penulis. Semoga Allah SWT memberikan balasan pahala yang lebih baik bagi keduanya.
6. Kakakku, Emma Zohara yang telah memberikan dukungan dan semangat kepada penulis untuk dapat mengerjakan tugas akhir ini dengan baik.
7. Mas Agus Bachtiar yang bersedia dengan sabar membimbing dan membantu penulis dalam pembuatan skripsi dan Mbak Jurni, sekretarisnya bu Trias yang senantiasa menyampaikan pesan atau informasi yang penting kepada penulis.
8. Sahabat-sahabatku senasib sepenanggungan, seperjuangan, konsentrasi SDM: Reza "Civic", Eko "Roy", dan Iva "Mojokertensis", semoga tali silaturahmi diantara kita tidak berhenti sampai disini namun masih terus terjalin walaupun sudah lulus dari UII. Dan semoga kalian semua sukses dunia dan akherat.
9. Sahabat-sahabatku manajemen 2003, Bowo, Lutfi, Fahmi, Satriya, Tika, Mareta, Anindita, Titi, Dela, Dito, Kemal, Arif, Udin, Agus, Azhar, Wawan, Jumadi, Aan, Vicky, Anov, Adit, Ari, Jaza, Ervita, Vesti, Farah, Gema, dkk

10. Sahabat-sahabatku LDF JAM FE UII, Eko sawi, Bagoes, Ade, Henry, Try, Puji, Hoho, Wahyu, Danang, Wildan, Nungky, Yahya, Luthfi, Farid, Endy, Kang Abdi, Mas Edo, Pak Budi, Pak Agung, Rio, Nasheer, Haji Handaru, Rukhan, Emha, Nanda, Ryan, Rifqi, Mbak Erwin, Ina, Ida, Naning, dkk
11. Sahabat-sahabatku “seperguruan”, Ustadz Helmi, Irfan, Pambudi, Faridl, Wahid. Kalian adalah contoh sahabat sejati.
12. Sahabat-sahabatku di kampung halaman, Shofiq Sulaiman, Fajar Kurniawan, Adi Ananda, Arif Ahmadi, Mas Hardi, Mas Harsono, dkk
13. Dan semua pihak yang ada disekelilingku, yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu, yang membantu dalam pembuatan skripsi ini maupun orang-orang yang telah mengisi hari-hariku selama ini.

Seperti peribahasa “Tiada gading yang tak retak”, penulis sadar bahwa skripsi ini tidak terlepas dari berbagai kekurangan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat untuk kita semua. Kritik dan saran yang konstruktif sangat penulis harapkan demi perbaikan di masa yang akan datang.

***Wassalamu ‘alaikum Wr Wb***

Yogyakarta, 9 September 2007

Penulis

Dinar Benhadad

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Sampul depan Skripsi .....	i
Halaman Judul Skripsi .....	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme .....	iii
Halaman Pengesahan Skripsi .....	iv
Halaman Berita Acara Ujian Skripsi.....	v
Halaman Motto .....	vi
Halaman Persembahan .....	vii
Abstraksi .....	viii
Kata Pengantar .....	ix
Daftar Isi .....	xii
Daftar Tabel .....	xiv
Daftar Gambar .....	xviii
Daftar Lampiran .....	xix
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II. KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 Penelitian Terdahulu .....	7
2.2 Landasan Teori .....	15
2.3 Kerangka Pikir Penelitian .....	44
2.4 Hipotesis Penelitian .....	45
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Lokasi Penelitian .....	46
3.2 Profil FE UH .....	46
3.3 Identifikasi Variabel Penelitian .....	49
3.4 Identifikasi Responden .....	56
3.5 Populasi dan Sensus .....	59
3.6 Sumber Data .....	60

3.7 Metode Pengumpulan Data .....	60
3.8 Uji Validitas dan Reabilitas .....	62
3.9 Metode Analisis Data .....	70
<b>BAB IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN</b>	
<b>4.1 Analisis Data S-1</b>	
4.1.1 Analisis Kualitatif .....	76
4.1.2 Analisis Kuantitatif .....	79
4.1.3 Perbandingan Hasil Analisis Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Terbaru (S1) .....	103
4.1.4 Pembahasan Hasil Analisis .....	105
<b>4.2 Analisis Data D-3 dan Pasca Sarjana</b>	
4.2.1 Analisis Kualitatif .....	110
4.2.2 Analisis Kuantitatif .....	112
4.2.3 Pembahasan Hasil Analisis .....	136
<b>4.3 Analisis Data FE UII</b>	
4.3.1 Analisis Kualitatif .....	138
4.3.2 Analisis Kuantitatif .....	141
4.3.3 Perbandingan Hasil Analisis Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Terbaru .....	165
4.3.4 Pembahasan Hasil Analisis .....	167
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan .....	172
5.2 Saran.....	173
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	175
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 2.1	Deskriptif perhitungan penelitian .....	14
Tabel 2.2	Faktor-Faktor dan Pemeliharaan dalam Kerja .....	34
Tabel 3.1	Distribusi pernyataan berdasarkan variabel .....	64
Tabel 3.2	Validitas pertanyaan X <sub>1</sub> (Sosialisasi) .....	65
Tabel 3.3	Validitas pertanyaan X <sub>2</sub> (Eksternalisasi) .....	65
Tabel 3.4	Validitas pertanyaan X <sub>3</sub> (Kombinasi) .....	66
Tabel 3.5	Validitas pertanyaan X <sub>4</sub> (Internalisasi) .....	66
Tabel 3.6	Validitas pertanyaan Y <sub>1</sub> (Kepuasan kerja karyawan) .....	67
Tabel 3.7	Validitas pertanyaan Y <sub>2</sub> (Produktivitas Organisasi dalam perspektif karyawan) .....	67
Tabel 3.8	Hasil pengujian reabilitas .....	69
<b>Tabel Penelitian S-1</b>		
Tabel 4.1	Deskripsi Profil Responden menurut Jenis Kelamin .....	79
Tabel 4.2	Deskripsi Profil Responden menurut Usia .....	80
Tabel 4.3	Deskripsi Profil Responden menurut Status Kerja Pegawai .....	81
Tabel 4.4	Deskripsi Profil Responden menurut Tingkat Pendidikan .....	82
Tabel 4.5	Deskripsi Profil Responden menurut Masa kerja .....	82
Tabel 4.6	Rekapitulasi data demografi yang paling dominan .....	83
Tabel 4.7	Hubungan jenis kelamin dengan kinerja Organisasi .....	83
Tabel 4.8	Hubungan Usia dengan kinerja Organisasi .....	84
Tabel 4.9	Hubungan Status kerja dengan kinerja Organisasi .....	85
Tabel 4.10	Hubungan pendidikan dengan kinerja Organisasi .....	85
Tabel 4.11	Hubungan Masa kerja dengan kinerja Organisasi .....	86
Tabel 4.12	Persepsi karyawan tentang Sosialisasi (X <sub>1</sub> ) .....	87
Tabel 4.13	Persepsi karyawan tentang Eskternalisasi (X <sub>2</sub> ) .....	88
Tabel 4.14	Persepsi karyawan tentang Kombinasi (X <sub>3</sub> ) .....	89
Tabel 4.15	Persepsi karyawan tentang Internalisasi (X <sub>4</sub> ) .....	90
Tabel 4.16	Persepsi karyawan tentang Kepuasan kerja karyawan (Y <sub>1</sub> ) .....	91

Tabel 4.17	Persepsi karyawan tentang Produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan ( $Y_2$ ) .....	92
Tabel 4.18	Rangkuman Hasil Mean dan Persepsi Karyawan (%).....	93
Tabel 4.19	Data output untuk regresi linear berganda .....	93
Tabel 4.20	Rekapitulasi hasil Hipotesis Uji t .....	98
Tabel 4.21	Independent Sample Test berdasarkan jenis kelamin .....	99
Tabel 4.22	Analisis hubungan usia karyawan terhadap kinerja organisasi ...	100
Tabel 4.23	Independent Sample Test berdasarkan status kerja .....	100
Tabel 4.24	Analisis hubungan pendidikan terhadap kinerja organisasi .....	101
Tabel 4.25	Analisis hubungan masa kerja terhadap kinerja organisasi .....	101
Tabel 4.26	Rekapitulasi Hasil Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Karakteristik Karyawan FE UII .....	102
Tabel 4.27	Perbandingan Rangkuman Persepsi dan Mean FE UII Baru (S1) dan FE UII Lama.....	103
Tabel 4.28	Perbandingan Rekapitulasi hasil Hipotesis Uji t FE UII Baru (S1) dan FE UII Lama .....	104
Tabel 4.29	Perbandingan Rekapitulasi Hasil Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Karakteristik Karyawan FE UII Baru (S1) dan FE UII Lama.....	104
<b>Tabel Penelitian D3 – Pasca Sarjana</b>		
Tabel 4.30	Deskripsi Profil Responden menurut Jenis Kelamin .....	113
Tabel 4.31	Deskripsi Profil Responden menurut Usia .....	114
Tabel 4.32	Deskripsi Profil Responden menurut Status Kerja Pegawai .....	114
Tabel 4.33	Deskripsi Profil Responden menurut Tingkat Pendidikan .....	115
Tabel 4.34	Deskripsi Profil Responden menurut Masa kerja .....	116
Tabel 4.35	Rekapitulasi data demografi yang paling dominan .....	116
Tabel 4.36	Hubungan jenis kelamin dengan kinerja Organisasi .....	117
Tabel 4.37	Hubungan Usia dengan kinerja Organisasi .....	118
Tabel 4.38	Hubungan Status kerja dengan kinerja Organisasi .....	118
Tabel 4.39	Hubungan pendidikan dengan kinerja Organisasi .....	119
Tabel 4.40	Hubungan Masa kerja dengan kinerja Organisasi .....	120

Tabel 4.41	Persepsi karyawan tentang Sosialisasi ( $X_1$ ) .....	121
Tabel 4.42	Persepsi karyawan tentang Eskternalisasi ( $X_2$ ) .....	122
Tabel 4.43	Persepsi karyawan tentang Kombinasi ( $X_3$ ) .....	123
Tabel 4.44	Persepsi karyawan tentang Internalisasi ( $X_4$ ) .....	124
Tabel 4.45	Persepsi karyawan tentang Kepuasan kerja karyawan ( $Y_1$ ) .....	125
Tabel 4.46	Persepsi karyawan tentang Produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan ( $Y_2$ ) .....	126
Tabel 4.47	Rangkuman Hasil Mean dan Persepsi Karyawan (%).....	127
Tabel 4.48	Data output untuk regresi linear berganda .....	127
Tabel 4.49	Rekapitulasi hasil Hipotesis Uji t .....	132
Tabel 4.50	Independent Sample Test berdasarkan jenis kelamin .....	133
Tabel 4.51	Analisis hubungan usia karyawan terhadap kinerja organisasi ...	134
Tabel 4.52	Independent Sample Test berdasarkan status kerja .....	134
Tabel 4.53	Analisis hubungan pendidikan terhadap kinerja organisasi .....	135
Tabel 4.54	Analisis hubungan masa kerja terhadap kinerja organisasi .....	135
Tabel 4.55	Rekapitulasi Hasil Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Karakteristik Karyawan FE UII .....	136
<b>Tabel Penelitian FE UII</b>		
Tabel 4.56	Deskripsi Profil Responden menurut Jenis Kelamin .....	142
Tabel 4.57	Deskripsi Profil Responden menurut Usia .....	143
Tabel 4.58	Deskripsi Profil Responden menurut Status Kerja Pegawai .....	144
Tabel 4.59	Deskripsi Profil Responden menurut Tingkat Pendidikan .....	144
Tabel 4.60	Deskripsi Profil Responden menurut Masa kerja .....	145
Tabel 4.61	Rekapitulasi data demografi yang paling dominan .....	146
Tabel 4.62	Hubungan jenis kelamin dengan kinerja Organisasi .....	146
Tabel 4.63	Hubungan Usia dengan kinerja Organisasi .....	147
Tabel 4.64	Hubungan Status kerja dengan kinerja Organisasi .....	147
Tabel 4.65	Hubungan pendidikan dengan kinerja Organisasi .....	148
Tabel 4.66	Hubungan Masa kerja dengan kinerja Organisasi .....	149
Tabel 4.67	Persepsi karyawan tentang Sosialisasi ( $X_1$ ) .....	150
Tabel 4.68	Persepsi karyawan tentang Eskternalisasi ( $X_2$ ) .....	151



Tabel 4.69	Persepsi karyawan tentang Kombinasi ( $X_3$ ) .....	152
Tabel 4.70	Persepsi karyawan tentang Internalisasi ( $X_4$ ) .....	153
Tabel 4.71	Persepsi karyawan tentang Kepuasan kerja karyawan ( $Y_1$ ) .....	154
Tabel 4.72	Persepsi karyawan tentang Produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan ( $Y_2$ ) .....	155
Tabel 4.73	Rangkuman Hasil Mean dan Persepsi Karyawan (%).....	155
Tabel 4.74	Data output untuk regresi linear berganda .....	156
Tabel 4.75	Rekapitulasi hasil Hipotesis Uji t .....	161
Tabel 4.76	Independent Sample Test berdasarkan jenis kelamin .....	162
Tabel 4.77	Analisis hubungan usia karyawan terhadap kinerja organisasi ...	163
Tabel 4.78	Independent Sample Test berdasarkan status kerja .....	163
Tabel 4.79	Analisis hubungan pendidikan terhadap kinerja organisasi .....	164
Tabel 4.80	Analisis hubungan masa kerja terhadap kinerja organisasi .....	164
Tabel 4.81	Rekapitulasi Hasil Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Karakteristik Karyawan FE UII .....	165
Tabel 4.82	Perbandingan Rangkuman Persepsi dan Mean FE UII Baru dan FE UII Lama.....	165
Tabel 4.83	Perbandingan Rekapitulasi hasil Hipotesis Uji t FE UII Baru dan FE UII Lama .....	166
Tabel 4.84	Perbandingan Rekapitulasi Hasil Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Karakteristik Karyawan FE UII Baru dan FE UII Lama.....	167

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model of knowledge creation and innovative and financial performance .....	9
Gambar 2.2 How organization learning affects organization performance....	19
Gambar 2.3 Model SECI .....	26
Gambar 2.4 Skema penerapan produktivitas dalam organisasi .....	40
Gambar 2.5 Kerangka Pikir Penelitian .....	44



## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Surat-surat Penelitian.....	178
Lampiran B Kuesioner .....	180
Lampiran C Data Primer.....	186
Lampiran D Data Primer Diolah.....	199
Lampiran E Wawancara .....	223
Lampiran F Tabel-tabel .....	227



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Allah SWT menciptakan manusia dengan begitu sempurna dengan mengkaruniakan nafsu dan akal sekaligus. Akal inilah yang menjadikan manusia bisa berfikir dan dapat mengoptimalkan segala potensi yang ada untuk terus belajar sesuatu yang baru dan bermanfaat. Penciptaan akal manusia inilah yang membedakan dengan makhluk lain, dengan akal lahirlah ilmu pengetahuan, sehingga bisa menciptakan kreasi, dan inovasi. Inovasi ini nantinya akan membantu manusia dalam menyelesaikan berbagai persoalan.

Dalam suatu perusahaan atau struktur organisasi inovasi memiliki peranan yang penting dalam mengembangkan dan memajukan perusahaan. Dimulai dari inovasi produk sampai yang paling rumit yaitu inovasi terhadap sumber daya manusia. Dalam mempertahankan dan membangun inovasi para karyawan tidaklah semudah membalik telapak tangan, diperlukan panduan yang jelas dan terarah. Inovasi bisa menjadi senjata yang hebat dalam memajukan suatu perusahaan apabila mampu dikenali dan dikelola secara tepat dan terarah. Dalam setiap inovasi diharapkan untuk mampu meningkatkan kualitas dari sumber daya manusia yang ada sehingga mampu untuk berinovasi dan berkualitas secara lebih maksimal.

Fakultas Ekonomi di Universitas Islam Indonesia merupakan fakultas tertua yang bersamaan didirikan dengan UII. Didalamnya terdapat berbagai

kriteria yang terkumpul menjadi satu. Dalam suatu perusahaan atau organisasi, untuk memajukannya tidak saja diperlukan pemimpin yang berkualitas tetapi juga diperlukan anak buah atau pekerja yang berkualitas meskipun dalam level yang terkecil sekalipun. Dalam meningkatkan kinerja karyawan maka karyawan harus dibekali dengan kemampuan yang memadai, mereka tidak sekedar menerima perintah dari atasan dan melaksanakannya tetapi mereka juga diusahakan untuk mampu memberi masukan bagi atasan sehingga terjadi komunikasi 2 arah yang dapat meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan tersebut. UII sebagai salah satu universitas yang mempunyai kompetensi di tingkat nasional dan internasional harus berusaha untuk memajukan dirinya sendiri dengan peningkatan dari sistem kerjanya dan kemampuan dari sumber daya manusianya itu sendiri. Inovasi merupakan kunci dari pengembangan dari suatu perusahaan atau organisasi, tanpa inovasi perusahaan atau organisasi tersebut akan selalu stagnan atau bahkan cenderung untuk turun. Dalam setiap diri manusia inovasi akan selalu ada, yang menjadikan sulit adalah bagaimana inovasi tersebut dapat muncul di waktu dan saat yang tepat.

FE UII yang memiliki banyak sekali karyawan dalam berbagai level memiliki banyak keuntungan apabila mampu untuk menarik dan mengembangkan inovasi dari tiap sumber daya manusianya yang ada. Pengembangan dari inovasi ini tidak mungkin terlaksana apabila dalam setiap individu manusianya tidak memiliki kemampuan atau pikiran yang mampu untuk memberikan ide-ide yang menarik, fantastis atau bahkan brilian. Salah satu cara pengembangan dalam inovasi adalah *Knowledge Creation* atau disebut penciptaan pengetahuan. Dalam

hal ini nantinya akan diketahui apakah dalam kerjanya karyawan atau pegawai dapat mengoptimalkan kemampuan mereka dalam menciptakan inovasi yang ada bagi perusahaan atau organisasi atau tidak, baik di lingkup organisasi atau perusahaan maupun di lingkup sosial di luar organisasi atau perusahaan. Dan apakah perusahaan atau organisasi tersebut memberikan kompensasi yang sesuai dalam pengembangan pola pikir mereka yang berupa inovasi dan memberikan sarana dan prasarana untuk pengembangan diri mereka atau tidak. Serta bagaimana karyawan tersebut mendapatkan inovasi, faktor apakah yang nantinya dominan antara formal dan nonformal, antara dalam dan di luar organisasi atau perusahaan.

Penelitian ini juga telah dilaksanakan sebelumnya dengan judul yang sama yaitu: “Pengaruh Unsur-Unsur Pembentuk *Knowledge Creation* terhadap Kinerja Organisasi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia”, yang telah dilaksanakan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia pada periode tahun 2006. Dalam penelitian yang akan disusun saat ini, penulis menggunakan variable 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 penelitian dari yang terdahulu. Dimaksudkan tujuan dalam penelitian ini adalah akan membandingkan antara hasil penelitian yang telah diperoleh pada periode tahun 2006 dengan penelitian yang terkini periode tahun 2007. 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 *Knowledge Creation* terhadap Kinerja Organisasi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia”**

## **1.2. Perumusan Masalah Penelitian**

1. Bagaimanakah pengaruh unsur Sosialisasi terhadap Kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII?
2. Bagaimanakah pengaruh unsur Eksternalisasi terhadap Kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII?
3. Bagaimanakah pengaruh unsur Kombinasi terhadap Kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII?
4. Bagaimanakah pengaruh unsur Internalisasi terhadap Kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII?
5. Unsur-unsur pembentuk *Knowledge Creation* manakah yang paling dominan mempengaruhi Kinerja Organisasi di FE UII?
6. Apakah ada perbedaan persepsi karyawan terhadap kinerja organisasi berdasarkan karakteristik demografi (Jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan, dan masa kerja) karyawan FE UII?
7. Bagaimanakah pengaruh unsur-unsur pembentuk *Knowledge Creation* terhadap Kinerja Organisasi di Fakultas Ekonomi UII secara bersama-sama?

8. Apakah ada perbedaan pengaruh *Knowledge Creation* dan Kinerja Organisasi pada kepemimpinan dekanat periode pada periode tahun 2002-2006 dengan periode tahun 2006-2010?

### 1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh Unsur Sosialisasi terhadap Kinerja Organisasi Di FE UII.
2. Untuk mengetahui pengaruh Unsur Eksternalisasi terhadap Kinerja Organisasi Di FE UII.
3. Untuk mengetahui pengaruh Unsur Kombinasi terhadap Kinerja Organisasi Di FE UII.
4. Untuk mengetahui pengaruh Unsur Internalisasi terhadap Kinerja Organisasi Di FE UII.
5. Untuk mengetahui Unsur-unsur pembentuk *Knowledge Creation* yang paling dominan mempengaruhi Kinerja Organisasi di FE UII.
6. Untuk mengetahui perbedaan persepsi karyawan terhadap unsur-unsur kinerja Organisasi berdasarkan karakteristik demografi (Jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan, dan masa kerja) karyawan FE UII.
7. Untuk mengetahui pengaruh unsur-unsur pembentuk *Knowledge Creation* terhadap Kinerja Organisasi di Fakultas Ekonomi UII secara bersama-sama.
8. Untuk mengetahui perbedaan pengaruh *Knowledge Creation* dan Kinerja Organisasi pada kepemimpinan dekanat periode pada periode tahun 2002-2006 dengan periode tahun 2006-2010.



#### 1.4. Manfaat Penelitian

##### 1. Bagi Peneliti

Diharapkan penelitian ini nantinya dapat lebih membantu peneliti dalam memahami hal-hal tentang pembentukan kemampuan karyawan terutama dalam arah pemikiran dan dapat menambah serta memperluas wawasan peneliti dalam dunia sumber daya manusia terutama mengenai pola pikir dan arah tujuan dari sumber daya manusia.

##### 2. Bagi FE UII

Memberikan saran dan masukan yang nantinya mampu untuk menunjang dalam pengolahan sumber daya manusia dan mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas di masa yang akan datang sehingga dapat memberikan kontribusi yang berharga terhadap UII pada umumnya dan FE UII pada khususnya.

##### 3. Bagi kalangan akademis dan mahasiswa

Dapat memberikan rujukan mengenai tambahan pengetahuan terutama pada *knowledge creation*, sehingga dalam kedepan bagi mereka yang akan melakukan penelitian dapat memahami dasar-dasar dari *knowledge creation* dan memberikan koreksi sehingga dalam penelitian yang akan datang menjadi lebih baik lagi.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

**Christine W. Soo, David F. Midgley, dan Timothy M. Devinney**

*Knowledge* telah diketahui sebagai aset dari strategi keuntungan bersaing. Persaingan sekarang didasarkan pada persaingan berdasar *knowledge* dengan fokus pada pengembangan nilai dan sulit untuk ditiru telah menjadikan sebuah *knowledge* sebagai suatu keunggulan bersaing. “Kemampuan untuk mengatur manusia dan mengubah output kemampuan menjadi layanan atau sekelompok layanan yang terletak pada suatu produk akan segera menjadi *critical executive skills* di era ini” (Quinn, 1992: 241). Penelitian yang dilakukan oleh Christine W. Soo, David F. Midgley, dan Timothy M. Devinney dari Centre for Corporate Change, Universitas New South Wales Australia pada 2.137 perusahaan (dialamatkan pada CEO atau managing Director) dalam 17 industri memfokuskan pada :

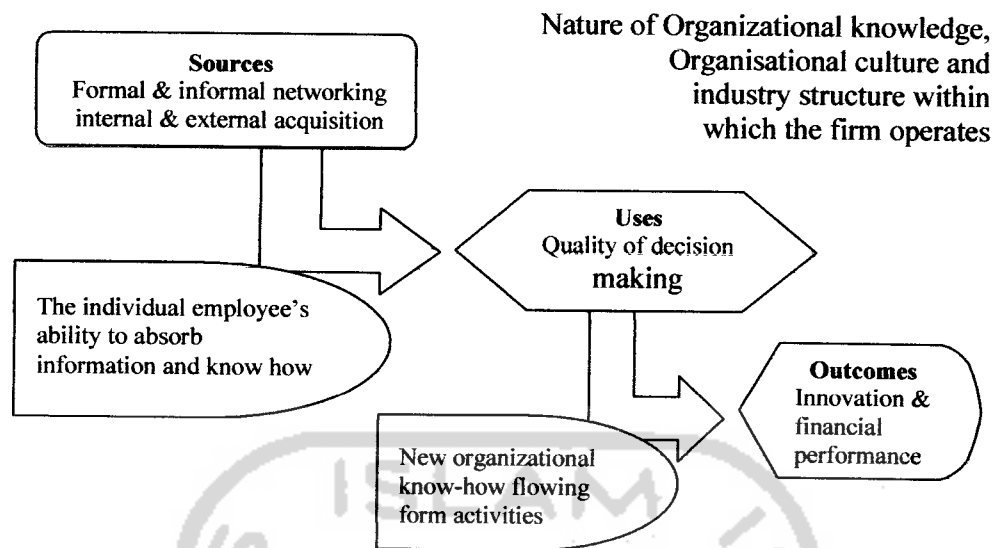
1. Penggabungan informasi dan pengetahuan dari jaringan internal
2. Integrasi pengetahuan dari dalam dan luar
3. Penciptaan pengetahuan baru dari pengaplikasian informasi dan pengetahuan hingga pemecahan masalah
4. Dampak pengetahuan baru bagi performa dan inovasi organisasi
5. Peranan spesifik individu dari organisasi dalam segala faktor

Setelah melakukan penelitian kemudian ditemukan bahwa :

- Jaringan formal tidak sepenting jaringan informal sebagai sumber informasi yang berguna bagi organisasi
- *Know-How* tidak diperoleh secara langsung tetapi diperoleh dari informasi yang didapat
- Sintesis *know-how* diterjemahkan oleh kemampuan individu karyawan untuk menyerap pengetahuan baru dan sistem insentif dari organisasi yang mendukung penggabungan pengetahuan
- Kontribusi *know-how* ini terhadap kemampuan organisasi melalui level kreatifitas dalam pemecahan masalah yang dikombinasikan dengan *comprehensiveness* dan konsensus adalah faktor kunci kontribusi terhadap level pengetahuan baru yang diciptakan organisasi
- Pengetahuan baru berpengaruh langsung terhadap inovatif output organisasi dimana balasannya adalah pengaruh positif dalam performa finansial

Kemudian selain hasil diatas dari penelitian tersebut ada juga yang hal-hal yang harus diperhatikan :

- Kesempatan *kultivating* untuk jaringan informal inter-firm dan intra-firm
- Mendukung kemampuan menyerap antar karyawan (dan menyediakan dukungan kebijakan dan prosedur)
- Mempertahankan kreativitas pada level tinggi pada pemecahan masalah sebagai tujuan mengembangkan kemampuan baru



**Gambar 2.1;** Model of knowledge creation and innovative and financial performance

Sumber : Christine W. Soo, Timothy M. Devinney and David F. Midgley, 1999

Dalam istilah yang paling sederhana, model terlihat sebagai *innovative and financial performance* sebagai *outcomes* tergabung dengan *learning* dan *knowledge* yang mengalir dari proses pembuatan keputusan, yang mana ditambahkan oleh informasi dan *know-how* yang diserap oleh perusahaan/ organisasi dan karyawannya melalui jaringan internal dan eksternal. Semua ini tercakup dalam sebuah *informational* dan industri *environment*.

Model ini menjadi lima faktor utama dalam proses *knowledge creating* (Christine W. Soo, Timothy M. Devinney and David F. Midgley, 1999)

1. *The role of the firm's network of interactions.* Sebagai sumber penting informasi dan pengetahuan seperti *network* dapat memasuki karakteristik formal dan informal dan relevansi dari tiap-tiapnya menjadi *critical*.
2. *The integration of information and knowledge that is acquired with that*

*currently existing in the organization.* Pembangunan oleh Leonard-Barton (1992) menemukan bahwa *knowledge creation* tergantung dari empat aktivitas pembelajaran, salah satunya adalah proses pembagian dan kreatifitas dalam pemecahan masalah, peneliti fokus pada kapitalisme pengetahuan dalam aktifitas perusahaan / organisasi

3. *High quality problem solving process.* Suatu kelemahan kritikal dalam penelitian pengetahuan telah diukur melalui *created knowledge*, pemanfaatan ide Dretske (1981) bahwa pengetahuan adalah kepercayaan yang dibenarkan yang menuju pada tindakan, peneliti mengukur *knowledge creation* sebagai output dari proses pembuatan keputusan perusahaan / organisasi
4. *The impact of specific organization factor.* Penelitian utama telah menunjukkan bahwa sifat *organizational knowledge* (Zander dan Kogut, 1995) dan kemampuan individu dan organisasi untuk menyerap ide (Cohen, 1991) adalah kritikal untuk memahami inovasi.
5. *The output of knowledge creation process.* Terlalu sering bekerja dibidang ini gagal mencapai garis dasar. Peneliti berpendapat bahwa proses *knowledge creation* adalah pendahulu di inovasi (secara luas digambarkan) dan itu adalah pendahuluan yang diperlukan pada performa *financial*

**Gesit Wijaya Sadewa (2006).** Selain penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti diatas terdapat juga penelitian yang membahas mengenai *knowledge creation* yakni dengan judul "Pengaruh Unsur-unsur Pembentuk *Knowledge Creation* Terhadap Kinerja Organisasi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam

Indonesia” (oleh Gesit Wijaya Sadewa, 2006), maka perlu dikemukakan hasil penelitian yang terangkum dalam penelitian terdahulu yaitu mempunyai hasil kesimpulan yang berdasarkan hasil analisis data melalui kuesioner yang telah disebarkan kepada karyawan administrasi di FE UII, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai  $t_{\text{statistik}} = 1,085 < t_{\text{tabel}} = 1,9966$ , maka disimpulkan bahwa ada pengaruh secara negatif dan tidak signifikan antara variabel independen ( $X_1$ ) atau sosialisasi terhadap variabel Y (kinerja organisasi)
2. Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai  $t_{\text{statistik}} = 2,016 > t_{\text{tabel}} = 1,9966$ , maka disimpulkan bahwa ada pengaruh secara positif dan signifikan antara variabel independen ( $X_2$ ) atau eksternalisasi terhadap variabel Y (kinerja organisasi)
3. Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai  $t_{\text{statistik}} = 0,675 < t_{\text{tabel}} = 1,9966$ , maka disimpulkan bahwa ada pengaruh secara negatif dan tidak signifikan antara variabel independen ( $X_3$ ) atau kombinasi terhadap variabel Y (kinerja organisasi).
4. Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai  $t_{\text{statistik}} = 1,461 < t_{\text{tabel}} = 1,9966$ , maka disimpulkan bahwa ada pengaruh secara negatif dan tidak signifikan antara variabel independen ( $X_4$ ) atau internalisasi terhadap variabel Y (kinerja organisasi).
5. Variabel Unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* yang paling berpengaruh terhadap kinerja organisasi karyawan administrasi FE UII yaitu

variabel eskternalisasi ( $X_2$ ). Variabel eksternalisasi ( $X_2$ ) merupakan variabel unsur pembentuk *knowledge creation* yang paling dominan mempengaruhi kinerja di FE UII diantara variabel yang lainnya, terbukti.

6. Hasil analisis Uji t dan Anova, dapat dilihat bahwa :

Kinerja Organisasi Karyawan FE UII

- a. Berdasarkan perhitungan uji t dapat dilihat bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 ( $0,727 > 0,05$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel Kinerja organisasi berdasarkan jenis kelamin.
- b. Berdasarkan perhitungan *Anova* dapat dilihat bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 ( $0,548 > 0,05$ ). Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel kinerja organisasi berdasarkan Usia.
- c. Berdasarkan perhitungan uji t dapat dilihat bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 ( $0,159 > 0,05$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel Kinerja organisasi berdasarkan status kerja.
- d. Berdasarkan perhitungan *Anova* dapat dilihat bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 ( $0,488 > 0,05$ ). Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel prestasi kerja berdasarkan pendidikan.
- e. Berdasarkan perhitungan *Anova* dapat dilihat bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 ( $0,851 > 0,05$ ). Dengan demikian dapat di simpulkan

bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel prestasi kerja berdasarkan Masa Kerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah di simpulkan diatas, maka ada beberapa saran yang perlu di perhatikan sebagai berikut :

1. Ada tiga unsur-unsur *knowledge creation* yaitu unsur sosialisasi, kombinasi, internalisasi tidak berpengaruh signifikan atau negatif terhadap kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa belum maksimalnya pihak fakultas dalam memberikan kesempatan dan sarana bagi karyawan untuk dapat meningkatkan *knowledge* yaitu berupa berbagi pengalaman, berbagi pengalaman secara tertulis, kesempatan mempraktekkan *knowledge*. Sarana yang dapat digunakan antara lain pemberian kesempatan kepada karyawan untuk dapat berinspirasi, pemberian waktu luang untuk dapat saling bertukar pengalaman dan pengetahuan sehingga saling melengkapi, pemberian training yang merupakan konsep dasar atau mentah yang dapat digunakan karyawan sebagai pemicu dari *knowledge creation* yang nantinya menunjang pengetahuan karyawan untuk lebih mampu dalam melaksanakan tugasnya.
2. Untuk meningkatkan *knowledge* cukuplah penting dengan adanya peningkatan dari *knowledge* tersebut diharapkan nantinya organisasi (FE UII) dapat lebih maju lagi di masa mendatang. Bisa dilakukan dengan mengoptimalkan apa yang ada tersedia, seperti memberikan ruang bagi karyawan untuk saling berbagi sehingga dapat membagi permasalahan yang satu dengan yang lain dan mungkin bisa mendapatkan pemecahannya



juga. Dan karyawan sendiri juga mengoptimalkan fasilitas yang telah didapatnya sehingga mampu untuk mengoptimalkan individunya sendiri.

3. 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. Namun tidak puas sampai disitu saja, Fakultas Ekonomi sebagai organisasi pendidikan bisa meningkatkan unsur-unsur pembentuk *Knowledge Creation* karena dimasa yang akan datang kemampuan dari seorang individu mungkin saja dapat mempengaruhi seluruh organisasi (FE UII). Dan 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.

Tabel 2.1 Deskriptif perhitungan penelitian

VARIABEL	Mean	%
Sosialisasi (X <sub>1</sub> )	3,714	74,28 %
Eksternalisasi (X <sub>2</sub> )	3,688	73,76 %
Kombinasi (X <sub>3</sub> )	3,665	73,29 %
Internalisasi (X <sub>4</sub> )	3,722	74,43 %
Kepuasan Kerja Karyawan (Y <sub>1</sub> )	3,63	72,6 %
Produktivitas Organisasi Dalam Prespektif karyawan(Y <sub>2</sub> )	3,891	77,82 %

Sumber ; Gesit Wijaya Sadewa (2006)

## 2.2 Landasan Teori

Kunci dari hasil suatu proses *Learning Organization* adalah *Knowledge Management*. Didalamnya terdapat apa yang diketahui oleh karyawan tentang proses organisasi, produk organisasi, pelanggan organisasi, dan lingkungan persaingan (W.Synder, 1998). Pengetahuan semacam ini kemungkinan terdapat secara *explicit* dan ada dalam bentuk *codified* seperti dokumen, petunjuk dan database, atau mungkin terdapat dalam *tacit* dan ada dalam keahlian, ingatan dan intuisi karyawan. Dipenuhi dengan inovasi dalam teknologi informasi, intervensi *Knowledge Management* terfokus pada mengkodifikasi *Organizational Knowledge* sehingga dapat dibaca dengan mudah dan diimplementasikan pada tugas organisasi. Karena pengetahuan *tacit* sulit untuk diterjemahkan atau bahkan tidak mungkin, perhatian juga telah ditujukan bagaimana *knowledge* dapat di sebar antar karyawan dan unit organisasi. *Organization Knowledge* berkontribusi kepada lamanya performa organisasi yang sesuai dan diaplikasikan secara efektif terhadap strategi kompetisi organisasi. *Organization Knowledge* adalah hal yang unik yang tidak dengan mudah di dapat atau ditiru oleh pesaing.

*Organizational Knowledge* memegang peranan yang krusial dalam hubungannya dengan proses *Organizational Learning* terhadap performa organisasi, oleh karena itu diutamakan mengenai bagaimana perusahaan atau organisasi mendapatkannya dan mengelolanya secara efektif. Kemampuan pengetahuan ini telah digambarkan sebagai “*core competencies*”, “*invisible assets*”, dan “*intellectual capital*” ini adalah kontribusi terhadap performa organisasi.

Bagi banyak organisasi, nilai dari aset intelektual jauh lebih berharga dari aset nilai fisik dan finansial, aset intelektual biasanya nyata bernilai tiga hingga empat kali lipat dari nilai buku. Kunci komponen dari biaya dalam banyak organisasi sekarang ini adalah penelitian dan pengembangan, aset intelektual, dan pelayanan daripada material dan pekerja, yang mana merupakan fokus dari akuntansi tradisional.

Intervensi *Knowledge Management* tumbuh dengan pesat dalam *Organizational Development* dan termasuk area perubahan strategi dan metode. Meskipun tidak ada pendekatan universal terhadap *Knowledge Management*, perubahan proses ini menyebabkan perubahan dalam langkah yang perlu untuk *generating, organizing* dan *distributing* pengetahuan dalam organisasi :

1. ***Generating Knowledge***. Tahap ini melibatkan identifikasi jenis pengetahuan yang akan memberikan nilai lebih bagi organisasi dan kemudian menciptakan mekanisme untuk penyediaan persediaan pengetahuan. Dimulai dengan pemeriksaan dari strategi kompetitif organisasi, bagaimana mencarinya untuk menciptakan nilai customer yang dapat menghasilkan hasil yang *profitable*. Strategi mengadakan fokus pada *Knowledge Management*; yang mengidentifikasi area tersebut dimana *Knowledge* seperti mendapatkan bayaran terbesar.

Saat *Knowledge* untuk strategi kompetitif organisasi teridentifikasi, organisasi perlu untuk merencanakan mekanisme untuk mendapatkan atau menciptakan *Knowledge* tersebut. Dari external, organisasi bisa mendapatkannya dari perusahaan lain yang memiliki *Knowledge* yang dibutuhkan, atau dapat meminjam dari sumber *Knowledge* seperti konsultan dan peneliti universitas. Dari

Internal, organisasi dapat memfasilitasi komunitas antar karyawan yang mengerjakan pekerjaan yang mirip yang membagi keahlian dan memecahkan masalah bersama. Mereka juga dapat menciptakan lebih banyak kelompok formal untuk *Knowledge Generation*, seperti R&D departemen, corporate universitas dan centers of excellence. Organisasi dapat menyatukan orang dengan berbagai keahlian, ide, dan nilai untuk menghasilkan produk baru atau layanan. Disebut *creative abrasion*, proses ini mendobrak kerangka tradisional berpikir dengan bermacam-macam perspektif yang secara kreatif satu dengan yang lain untuk mengembangkan solusi yang inovatif.

2. *Organizing Knowledge*. Fase ini termasuk meletakkan nilai *Knowledge* ke dalam bentuk yang dapat dimengerti oleh anggota organisasi. Ini mungkin juga melibatkan *refining Knowledge* untuk meningkatkan nilai pemakai. Praktisi *Knowledge Management* telah mengembangkan alat dan metode untuk mengorganisir *Knowledge* yaitu *codification* dan *personalization* strategi

Pendekatan *codification* terhubung erat dengan informasi teknologi. Mereka mengkategorikan dan menyimpan *Knowledge* di database dimana dapat di akses dan digunakan oleh anggota yang berhak. Strategi ini berkerja baik untuk bentuk *explicit* dari *Knowledge* yang dapat diekstrak dari masyarakat, laporan, dan sumber data yang lain yang kemudian di reorganisasi kembali menjadi kategori yang berarti yang disebut "*objek knowledge*" yang dapat digunakan kembali untuk berbagai macam tujuan.

Strategi *personalization* untuk *Knowledge organization* fokus pada orang yang mengembangkan *Knowledge* dan bagaimana mereka dapat membaginya

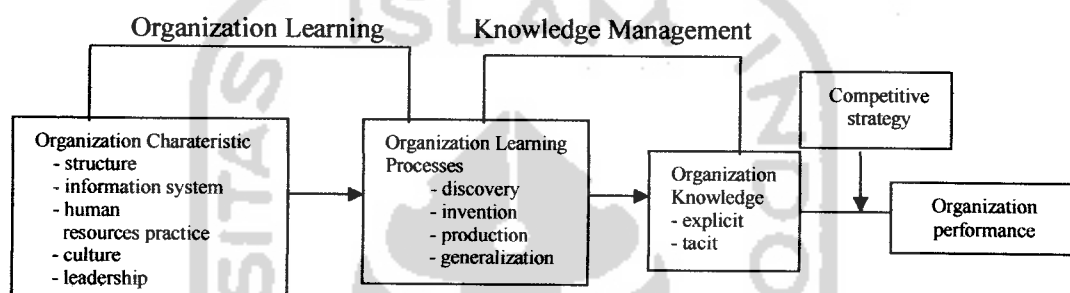
secara perorangan. Pendekatan ini cocok dengan *tacit knowledge*, dimana tidak bisa dikodifikasi dan disimpan secara efektif dalam sistem informasi komputerisasi. Pengetahuan semacam ini diakses melalui percakapan perorangan, pendekatan langsung, dan dialog dengan individu yang memilikinya. Praktisi *knowledge management* telah mengembangkan berbagai jenis metode untuk memfasilitasi perubahan personal antara yang dengan *tacit knowledge* dan yang mencarinya

3. *Distributing Knowledge*. Tahap akhir *Knowledge Management* menciptakan mekanisme untuk anggota untuk mendapat akses untuk pengetahuan yang dibutuhkan. Saling melengkapi dengan tahap sebelumnya dari *Knowledge Management* dan menyebabkan pembentukan *Knowledge* lebih mudah untuk masyarakat mencari dan menggunakannya berkali-kali. Praktisi *knowledge management* telah mengembangkan berbagai macam metode untuk *distributing knowledge*, secara umum dikelompokkan menjadi tiga pendekatan, yaitu : *self-directed distribution, knowledge services* dan *networks, facilitated transfer*.

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, hal: 2). Dari pengertian diatas terdapat empat unsur organisasi yaitu sistem, pola aktivitas, sekelompok orang, dan tujuan organisasi. Aset organisasi paling penting yang harus dimiliki oleh perusahaan dan sangat diperhatikan oleh manajemen adalah aset manusia dari organisasi tersebut, istilah sumber daya manusia (*human resources*) merujuk kepada orang-orang di dalam organisasi.

Tidak peduli pada keunggulan lain yang dimiliki organisasi, organisasi tidak akan dapat memaksimalkan produktivitas tanpa adanya karyawan-karyawan kompeten yang berdedikasi terhadap tujuan organisasi.

Pengembangan organisasi dan penggunaan pengetahuan untuk merubah dan memperbaiki diri secara berkesinambungan dapat diarahkan pada intervensi perubahan organisasi. Hal ini termasuk dalam dua proses perubahan yang saling berhubungan, seperti dilihat pada gambar berikut :



**Gambar 2.2;** How organization learning affects Organization performance  
Sumber; W. Synder and T. Cummings, 1998:498

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 (*organizational performance*). Digambarkan bahwa hubungan antar pengetahuan organisasi dan kinerja organisasi pada strategi kompetensi, pengetahuan organisasi berperan penting terhadap tingginya kinerja pada tingkatan yang relevan dan dipakai secara efektif untuk strategi.

Gambar 2.2 dapat juga menggambarkan bagaimana *organization learning* (OL) dan *knowledge management* (KM) saling berhubungan. Intervensi OL ditujukan pada bagaimana karakteristik organisasi bisa di desain untuk

memperkenalkan proses belajar yang efektif dan bagaimana proses belajar mereka bisa diperbaiki ke arah kinerja organisasi. Intervensi KM fokus pada hasil dari proses belajar, terdapat pada bagaimana pengetahuan yang berkaitan secara strategi dan seluruhnya digunakan pada organisasi. Kunci dari masing-masing elemen OL dan KM adalah karakteristik organisasi.

Ada beberapa ciri organisasi yang dapat diperkenalkan dalam proses belajar termasuk struktur, sistem informasi, pelatihan sumber daya manusia, budaya dan kepemimpinan. Intervensi manajemen SDM, kinerja secara terpisah, sistem *reward* dan pengembangan serta 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, mendapatkan, menginterpretasikan, memindahkan, memelihara pengetahuan dengan tujuan membentuk kebiasaan untuk menggambarkan pengetahuan baru dan wawasan

KM merupakan perubahan dasar dari pembentukan proses pembelajaran organisasi menuju *organization knowledge*. Dimana dalam pembentukan proses pembelajaran terdapat empat ciri yaitu *discovery*, *invention*, *production*, dan *generalization*. Dimana dalam *organizational knowledge* lebih difokuskan pada pengembangan pengetahuan *explicit* dan *tacit* yang nantinya menjadikan *competitive advantage* yang menyebabkan performa organisasi mengalami perubahan atau pengembangan. Dalam pengembangan organisasi dibutuhkan SDM yang berkualitas oleh karena itu dalam pengembangan organisasi berikutnya

dibutuhkan pengaturan manajemen yang kompeten serta untuk menciptakan *knowledge creation* yang secara kompeten sesuai efektif dan efisien.

### 2.2.1 Manajemen SDM

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)

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen yang menitik beratkan perhatiannya pada masalah-masalah kepegawaian atau manusia dalam suatu organisasi. Tugas manajemen sumber daya manusia sangatlah rumit karena berhubungan dengan individu atau tenaga kerja yang memiliki sifat, sikap, persepsi yang berbeda antara individu satu dengan yang lainnya. Syafaruddin Alwi (2001, hal: 6) mendefinisikan MSDM secara sederhana bahwa MSDM berkaitan dengan cara pengelolaan sumber daya insani dalam organisasi dan lingkungan yang mempengaruhinya agar mampu memberikan kontribusi secara optimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Moh. Agus Tulus (1994:3), manajemen sumberdaya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat.



Menurut Edwin B.Flippo (1989) Manajemen Sumber daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja dengan sumberdaya manusia untuk mencapai sasaran perseorangan, organisasi dan masyarakat.

T. Hani. Handoko (2001, hal: 4) manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan individu maupun organisasi. Definisi ini menggabungkan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi operatif di bidang sumber daya manusia.

Dalam menggunakan pendekatan SDM, ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan (Syafaruddin Alwi, 2001. hal: 21) sebagai berikut :

1. Karyawan adalah investasi bagi organisasi sehingga mereka bukanlah alat produksi tetapi sebagai partner bagi manajer dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Kebijakan manajer melalui implementasi fungsi-fungsi MSDM harus menciptakan kepuasan baik secara ekonomi maupun kebutuhan emosional karyawan yang seimbang dengan kebutuhan organisasi.
3. Kualitas lingkungan kerja harus mampu menciptakan peningkatan kinerja karyawan melalui pengembangan dan penggunaan keahlian dan kemampuan secara optimal.
4. Anggaran dasar dari pendekatan SDM dilihat dari sisi karyawan, bahwa semakin tinggi kompensasi dan pengakuan yang diberikan organisasi, semakin besar motivasi karyawan menggunakan kemampuannya. Semakin

tinggi motivasi, akan semakin meningkat pula kualitas dan kuantitas kerja. Dari sisi organisasi, kualitas dan kuantitas kerja yang tinggi akan mendorong peningkatan produktivitas.

Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan yang dapat berubah sesuai perkembangan. Ada banyak sekali contoh dari peran baru SDM dalam organisasi modern ini. Pertama, SDM dan pendorongan produktivitas. Peningkatan produktivitas adalah penting dalam lingkungan kompetitif global dewasa ini, dan SDM memainkan peran yang sangat penting dalam menurunkan biaya tenaga kerja. SDM membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan tekanan yang semakin meningkat dalam departemen mereka yang dirampingkan, dengan membantu mereka belajar memprioritaskan tugas dan mengurangi stres pekerjaan. Kedua, SDM dan ketanggapannya. Membuat perusahaan menjadi lebih tanggap terhadap inovasi produk dan perubahan teknologis merupakan tujuan dasar dari banyak perubahan manajemen yang disebutkan sebelumnya. Dengan demikian, perampingan, pendataran piramida, pemberian kuasa pada karyawan, dan pengorganisasian disekitar tim diarahkan ada memudahkan komunikasi dan lebih memudahkan pengambilan keputusan dan bagi perusahaan untuk cepat menanggapi kebutuhan pelanggan dan tantangan pesaingnya. Ketiga, SDM dan jasa. Perilaku karyawan terutama penting dalam perusahaan-perusahaan jasa seperti bidang pendidikan. Organisasi jasa memiliki sedikit untuk dijual selain jasa baik mereka, dan itu membuat mereka secara unik tergantung pada sikap dan motivasi karyawan mereka dan pada manajemen SDM. Oleh karena itu, SDM memainkan peran penting dalam perusahaan-perusahaan jasa. Keempat, SDM dan

komitmen karyawan. Persaingan global yang intensif dan kebutuhan akan lebih banyak ketanggapan memberikan satu premi pada komitmen karyawan.

Membangun kesetiaan karyawan, menciptakan sebuah sintesis dari tujuan karyawan dan majikan sehingga karyawan ingin melakukan pekerjaan mereka seolah-olah mereka memiliki perusahaan, upaya dalam dimana SDM memainkan peran sentral. Kelima, SDM dan strategi perusahaan. Namun barangkali perubahan paling mencolok dalam peran SDM adalah semakin pentingnya SDM dalam mengembangkan dan mengimplementasikan strategi. Sekarang ini segalanya berbeda. Strategi-strategi semakin tergantung pada soal memperkuat ketanggapan organisasi dan pada pembentukan tim kerja yang setia, dan ini menempatkan SDM dalam sebuah peran yang sentral. Dengan demikian sekarang sudah lazim untuk melibatkan SDM dalam tahap paling awal dari pengembangan dan pengimplementasian rencana strategik perusahaan lebih dari sekedar membiarkan SDM bereaksi terhadapnya.

### **2.2.2 Knowledge Creation**

Dimensi penciptaan pengetahuan organisasi (*Organizational Knowledge Creation* atau *OKC*) adalah yang disebut dengan teori *OKC*. Sebagai suatu teori tentunya ada epistemologinya, meskipun agak berbeda dengan pendekatan tradisional barat. Epistemologi yang digunakan Nonaka dan Takeuchi (1995) membedakan pengetahuan menjadi penciptaan pengetahuan organisasi dan penciptaan pengetahuan oleh individu (*individual knowledge creation*). Demikian halnya dengan ontologi yang dibedakan berdasarkan tingkat entitas penciptaan pengetahuan, yakni individu, kelompok, organisasi, dan inter-organisasi.

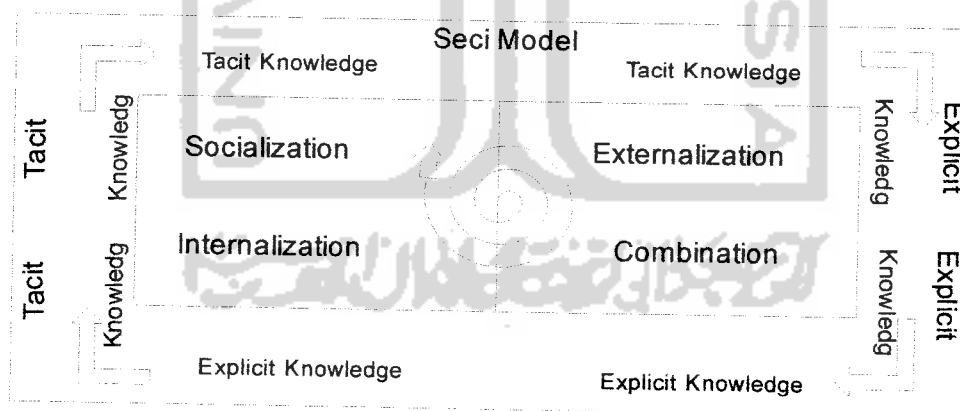
Dua jenis pengetahuan dalam epistemologi tersebut adalah *tacit knowledge* (pengetahuan yang tidak nampak, atau pengetahuan yang tidak dinyatakan, atau pengetahuan implisit) dan *explicit knowledge* (pengetahuan yang nampak). Pengetahuan yang implisit bersifat subyektif, sementara pengetahuan eksplisit bersifat obyektif. Pengetahuan yang implisit berasal dari pengetahuan dari pengalaman disebut *body*, sementara pengetahuan yang eksplisit berasal dari pengetahuan yang rasional disebut *mind*. Sifat pengetahuan implisit adalah pengetahuan yang simultan (*here and now*), di sisi lain pengetahuan eksplisit bersifat pengetahuan sekuensial (*there dan then*). Pengetahuan implisit berupa analog pengetahuan (*practice*), sementara pengetahuan eksplisit berupa pengetahuan digital (*theory*).

Peter Drucker (1991) mengatakan bahwa esensi manajemen sebenarnya adalah bagaimana pengetahuan-pengetahuan ada diterapkan untuk menghasilkan pengetahuan baru. Organisasi yang berpengetahuan adalah organisasi yang mampu mengelola dan memelihara pengetahuan dan kemampuannya. Dalam kaitan ini, maka diperlukan adanya kemampuan untuk mengumpulkan dan menggunakan informasi. Kepemilikan pengetahuan dari organisasi merupakan hasil dari aktivitas penciptaan pengetahuan (Nonaka & Takeuchi, 1995) yang diperoleh karena adanya aktivitas "*knowledge creation*" dan "*sharing information*". Oleh karena itu penciptaan pengetahuan dapat dicapai melalui suatu pengakuan dari hubungan yang sinergi antara tacit dan *explicit knowledge* di dalam organisasi. Perubahan *tacit knowledge* ke dalam *explicit knowledge* terjadi melalui *knowledge creation* (Nonaka & Takeuchi, 1995). Tacit ini terdiri dari

subyek *know-how*, pengertian, wawasan, dan intuisi yang dimiliki seseorang dan telah tertanam di dalam suatu aktivitas untuk suatu periode waktu tertentu.

*Tacit knowledge* ini merupakan pengetahuan yang bersifat personal sehingga sulit untuk disusun dan dikomunikasikan kepada orang lain. Sedangkan *explicit knowledge* adalah pengetahuan formal yang mudah ditularkan atau dikomunikasikan ke dan di antara individu atau kelompok. *Explicit knowledge* ini seringkali ditandai dalam bentuk formula matematika, aturan-aturan, spesifikasi-spesifikasi dan sebagainya.

Kedua kategori tersebut di atas saling melengkapi, atau dengan kata lain *explicit knowledge* tidak terjadi secara spontan, tetapi mesti dipelihara dan diolah dari benih *tacit knowledge*. Oleh karena itu organisasi harus terampil melakukan perubahan dari *personal tacit knowledge* ke dalam *explicit knowledge* sehingga dapat mendorong inovasi dan pengembangan produk baru.



**Gambar 2.3** Model SECI

Sumber : Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka., 1995, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, Oxford University Press.

Interaksi antara *tacit* dan *explicit knowledge* menciptakan *knowledge* baru, sebuah proses *spiraling* diantara dua tipe *knowledge*. Ada empat langkah dalam proses *knowledge creation, the SECI steps* dikemukakan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995) :

1. Sosialisasi yang merupakan konversi dari *tacit knowledge* ke *tacit knowledge*.

*Socialization* atau sosialisasi adalah proses berbagi pengalaman dan dengan cara tersebut menciptakan pengetahuan implisit, seperti model mental dan ketrampilan teknis. Atau juga bisa menyiratkan berbagi *tacit knowledge* antar individu, *emphatizing* dengan para rekan kerja atau pelanggan. Ini maksudnya waktu harus dihabiskan bersama sehingga pengetahuan dapat didapat melalui pendekatan *physical*

2. Eksternalisasi yang merupakan konversi dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*.

*Externalization* atau eksternalisasi yaitu proses mengartikulasikan pengetahuan implisit menjadi konsep yang eksplisit. Atau juga melibatkan ekspresi dari *tacit knowledge* dan terjemahannya menjadi bentuk yang komprehensif yang dapat dimengerti oleh yang lain. Ekspresi dari *tacit knowledge* pada faktanya adalah konversi menjadi *explicit knowledge* dan untuk dapat melakukan bahasa dan visual *figurative* ini adalah penting. Hal ini merupakan proses penciptaan pengetahuan yang ideal, karena pengetahuan implisit menjadi eksplisit, mengambil bentuk seperti metafora, analogi, konsep, hipotesis atau model. Beberapa contoh metafora maupun

analogi dalam penciptaan konsep pengembangan produk adalah produk home bakery di Matsushita dengan metafora roti hotel yang harus dibuat lebih nikmat dan dianalogikan dengan raja bakery untuk hotel dengan “twist dough”nya atau roti berkelas.

3. Kombinasi yang merupakan konversi dari *explicit knowledge* ke *explicit knowledge*.

*Combination* atau kombinasi, yaitu proses mensistematisasi suatu konsep menjadi sistem pengetahuan. Atau konversi *explicit knowledge* ke set yang lebih kompleks dari *explicit knowledge*. Kuncinya adalah komunikasi, *disfusion* dan *systemization* dari *knowledge*. Pengetahuan baru menyebar diantara anggota organisasi dan pengetahuan ini di edit sehingga lebih dapat digunakan. Individu menukarkan dan mengkombinasikan pengetahuan melalui berbagai media, seperti dokumen, pertemuan, pembicaraan telepon, atau jaringan komunikasi yang terkomputerisasi. Penyusunan kembali informasi yang ada melalui penyortiran, penambahan, pengkombinasian dan kategorisasi dari pengetahuan eksplisit (seperti diadakan data base komputer) dapat membawa pengetahuan baru. Penciptaan pengetahuan dicapai dengan pendidikan formal atau pelatihan di sekolah biasanya mengambil bentuk ini.

4. Internalisasi yang merupakan konversi dari *explicit knowledge* ke *tacit knowledge*.

*Internalization* atau internalisasi merupakan proses simbolisasi dari pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan implisit. Sangat dekat kaitannya

dengan “*learning by doing*”. Karena konversi dari penciptaan *explicit knowledge* terbaru ke dalam *tacit knowledge* organisasi. Individu harus mengidentifikasi pengetahuan yang relevan kepada diri seseorang dalam *organizational knowledge*. Ketika mengalami sosialisasi, eksternalisasi, dan kombinasi kemudian diinternalisasikan menjadi dasar bagi pengetahuan implisit seseorang dalam bentuk berbagai model mental atau teknikal *know-how*, hal tersebut akan menjadi aset yang bernilai.

Dari keempat model konversi di atas terdapat satu yang memungkinkan dominan yaitu model Eksternalisasi dimana model ini merupakan bisa dibilang memiliki tingkat pencapaian paling tinggi dalam model *knowledge creation* dimana dalam model *knowledge creation* sarana pembentukan dari *knowledge* merupakan sharing satu dengan yang lain secara lisan. Dalam ilmu psikologi orang berbicara dengan menyampaikan secara lisan dan dengan tertulis memberikan hasil yang jauh berbeda. Dengan saling berbagi secara lisan individu tersebut lebih mapan atau nikmat dalam menyampaikan masalahnya dan lawan bicara tersebut dengan cepat dapat memberikan tanggap secara langsung pula. Sedangkan melalui model tulisan maka akan membutuhkan waktu yang relatif lama untuk memecahkan suatu masalah.

Penciptaan pengetahuan organisasional merupakan proses kontinyu dan interaksi dinamis antara pengetahuan implisit dan eksplisit. Interaksi terbentuk dengan bentuk-bentuk model yang berbeda dalam penciptaan pengetahuan. Hal tersebut dipicu oleh beberapa dorongan:

1. Sosialisasi, biasanya dimulai dengan membangun suatu area interaksi yang



memberi fasilitas bagi anggota untuk berbagi pengalaman dan berbagi model mental.

2. Eksternalisasi, dipicu oleh dialog atau refleksi kolektif yang menggunakan metafora atau analogi yang membantu anggota organisasi mengartikulasikan pengetahuan implisit yang tersembunyi yang biasanya sulit dikomunikasikan.
3. Model kombinasi, yang dipicu oleh *networking* pengetahuan yang baru tercipta dan pengetahuan yang ada dari bagian lain dari organisasi kemudian ada kristalisasi. Hal tersebut menjadi produk atau jasa baru, atau sistem manajemen baru. Akhirnya "*learning by doing*" memicu internalisasi.

Nonaka dan Takeuchi (1995) juga menambahkan beberapa kondisi yang mampu meningkatkan penciptaan pengetahuan organisasi. Kondisi tersebut adalah adanya intensitas, otonomi, fluktuasi dan *chaos* yang kreatif, pengurangan, serta keragaman. Sementara model untuk proses penciptaan pengetahuan organisasi terdiri dari 5 tahap, yakni saling berbagi pengetahuan implisit, konsep mencipta, justifikasi konsep, membangun arketipe (model untuk mekanisme operasi) dan pengetahuan yang lintas-level organisasional (intra-organisasi baik vertikal maupun horizontal, juga inter-organisasi seperti konsumen, supplier, pesaing dan pihak luar lainnya dalam interaksi dinamis).

Implikasi praktek untuk penciptaan pengetahuan organisasi yang perlu dikembangkan menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) adalah menciptakan visi pengetahuan, mengembangkan kru pengetahuan, membangun area interaksi yang sangat padat di garis depan, mengaitkan dengan proses pengembangan produk

baru, mengadopsi *middle-up-down management*, berganti menjadi organisasi hypertext, serta membangun jaringan pengetahuan dengan dunia luar.

### 2.2.3 Kinerja Organisasional

Kinerja (*performance*) menurut Suyadi Prawirosentono dalam Mufadilah (2005. hal:2) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Penilaian kinerja sangat penting dilakukan sehingga dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang diharapkan pada suatu organisasi. Apa yang diharapkan oleh organisasi dapat dikatakan sebagai standar yang telah ditentukan, dan pertama yang diperlukan untuk menilai kinerja adalah ukuran mengenai sukses itu sendiri. Sasaran proses penilaian adalah untuk memandangi diri mereka sendiri seperti apa adanya, mengenali kebutuhan perbaikan kinerja dan untuk berperan serta dalam membuat rencana perbaikan kinerja.

Ada beberapa tujuan dilakukannya penilaian kinerja sehingga setelah penilaian tersebut dilakukan dapat mendatangkan manfaat antara lain (Sondang, 2004: 227-228) :

1. Sebagai bahan pengambil keputusan dalam pemberian imbalan. Imbalan disini bukan hanya financial tapi juga yang berupa nonfinancial.
2. Mendorong peningkatan kinerja atau prestasi kerja. Dengan mengetahui

kinerja, pihak yang terlibat dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan agar kinerja anggota lebih meningkat di masa akan datang.

3. Untuk kepentingan mutasi anggota pegawai. Kinerja seseorang di masa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan mutasi baginya di masa yang akan datang.
4. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan. Program pendidikan dan pelatihan dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi yang dimiliki pegawai
5. Membantu para pegawai untuk menentukan rencana kariernya dan dengan bantuan bagian administrasi menyusun program pengembangan karier yang paling cepat

Yang perlu ditekankan disini adalah dengan diadakannya penilaian kinerja maka akan selalu ada kontrol baik dari pimpinan maupun dari karyawan sendiri tentang sejauh mana pelaksanaan kerja yang telah dilakukan, sehingga bisa menjadi umpan balik bagi pimpinan dan bagian personalia untuk memperbaiki kinerja selanjutnya.

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*, kinerja yang diukur melalui kepuasan kerja karyawan, kepuasan melalui pemenuhan kebutuhan, kohesifitas, loyalitas, keterbukaan, produktifitas melalui orang. Kemudian Minton dan juga

Lewin menyortir menjadi dua klasifikasi umum yaitu berdasarkan kepuasan kerja karyawan dan produktivitas dalam perspektif karyawan.

### 2.2.3.1 Kepuasan Kerja Karyawan

#### 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 (2.1) berikut ini

**Tabel 2.2.** 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 administrative 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; kebijakan 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 prestisenya 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

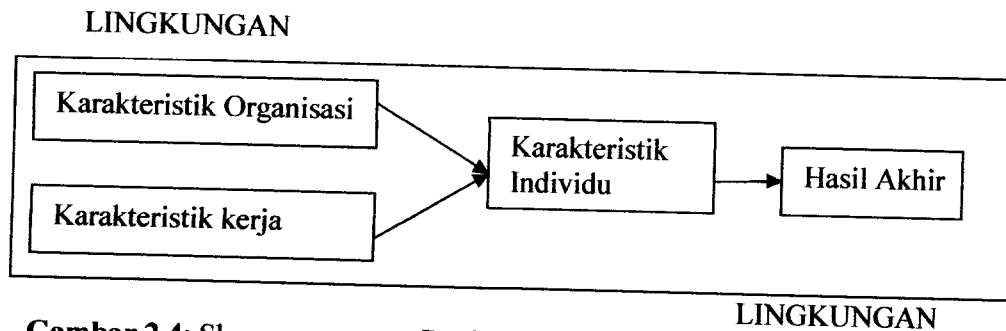
tentu saja dipicu oleh sifat dasar manusia yang memiliki kecenderungan untuk lebih dianggap atau diperhatikan eksistensinya, terlebih di tempat kerja. Oleh karena itu partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan merupakan faktor penting dalam pencapaian kepuasan kerja karyawan.

### **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 interdiplisiner 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, 2005).

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 2.4:** 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 manusia lah 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 mendaya gunakan 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 Persepsi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2001, hal: 863) adalah tanggapan (penerimaan) langsung dari sesuatu atau proses seseorang mengetahui beberapa

hal melalui panca inderanya. Perspektif karyawan adalah cara pandang karyawan dalam menghadapi situasi-situasi tertentu di dalam pekerjaannya.

Persepsi menurut Rakhmat (1998: 51), adalah pengalaman tentang objek, peristiwa, atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan. Menurut Ruch (1967: 300), persepsi adalah suatu proses tentang petunjuk-petunjuk inderawi (*sensory*) dan pengalaman masa lampau yang relevan diorganisasikan untuk memberikan kita gambaran yang terstruktur dan bermakna pada situasi tertentu. Senada dengan hal tersebut Atkinson dan Hilgard (1991: 201) mengemukakan bahwa persepsi adalah proses dimana kita menafsirkan dan mengorganisasikan pola stimulus dalam lingkungan. Gibson dan Donely (1994: 53) menjelaskan bahwa persepsi adalah proses pemberian arti terhadap lingkungan oleh seorang individu. Dikarenakan persepsi bertautan dengan cara mendapatkan pengetahuan khusus tentang kejadian pada saat tertentu, maka persepsi terjadi kapan saja stimulus menggerakkan indera. Dalam hal ini persepsi diartikan sebagai proses mengetahui atau mengenali obyek dan dan kejadian obyektif dengan bantuan indera (Chaplin, 1989: 358) Sebagai cara pandang, persepsi timbul karena adanya respon terhadap stimulus. Stimulus yang diterima seseorang sangat kompleks, stimulus masuk ke dalam otak, kemudian diartikan, ditafsirkan serta diberi makna melalui proses yang rumit baru kemudian dihasilkan persepsi (Atkinson dan Hilgard, 1991: 209) Dalam hal ini, persepsi mencakup penerimaan stimulus (*impuls*), pengorganisasian stimulus dan penerjemahan atau penafsiran stimulus yang telah diorganisasi dengan cara yang dapat mempengaruhi perilaku dan membentuksikap, sehingga orang dapat

cenderung menafsirkan perilaku orang lain sesuai dengan keadaannya sendiri (Gibson, 1986: 54)

### **Pembentukan persepsi dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi**

Proses pembentukan persepsi sebagai pemaknaan hasil pengamatan yang diawali dengan adanya stimuli. Setelah mendapat stimuli, pada tahap selanjutnya terjadi seleksi yang berinteraksi dengan "*interpretation*", begitu juga berinteraksi dengan "*closure*". Proses seleksi terjadi pada saat seseorang memperoleh informasi, maka akan berlangsung proses penyeleksian pesan tentang mana pesan yang dianggap penting dan tidak penting. Proses *closure* terjadi ketika hasil seleksi tersebut akan disusun menjadi satu kesatuan yang berurutan dan bermakna, sedangkan interpretasi berlangsung ketika yang bersangkutan memberi tafsiran atau makna terhadap informasi tersebut secara menyeluruh. Pada fase interpretasi ini, pengalaman masa silam atau dahulu memegang peranan yang penting. Faktor-faktor fungsional yang menentukan persepsi seseorang berasal dari kebutuhan, pengalaman masa lampau dan hal-hal lain termasuk yang kita sebut sebagai faktor personal (Rakhmat, 1998: 55). Selanjutnya Rakhmat menjelaskan yang menentukan persepsi bukan jenis atau bentuk stimulasi, tetapi karakteristik orang yang memberi respon terhadap stimuli.

Persepsi juga meliputi kognisi (pengetahuan), yang mencakup penafsiran objek, tanda dan orang dari sudut pengalaman yang bersangkutan (Gibson, 1986: 54). Dan juga persepsi seseorang ditentukan oleh dua faktor utama, yakni pengalaman masa lampau dan faktor pribadi.

### 2.2.5 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 baginya 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 mereka sebagai kepala keluarga sedangkan karyawan 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 menyukai 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.

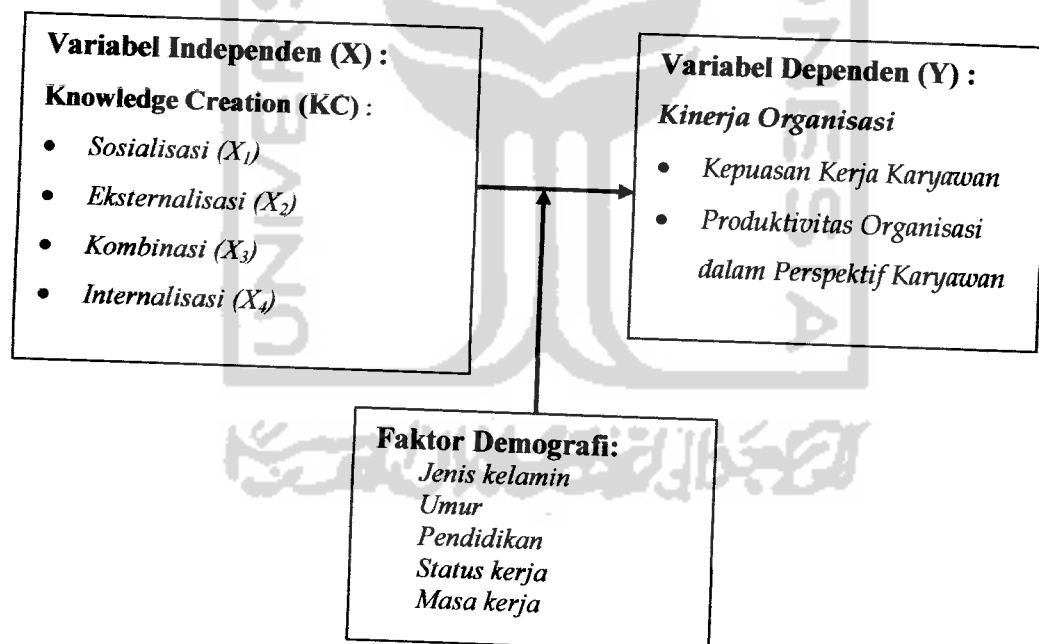
#### 4. Pendidikan

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 Pikir Penelitian



**Gambar 2.5.** Kerangka Pikir Penelitian Pengaruh Unsur-unsur Pembentuk *Knowledge Creation* Terhadap Kinerja Organisasi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Sebagai jawaban awal dari penelitian ini, maka penulis kemukakan dugaan sementara adalah:

1. Ada pengaruh yang signifikan dari Sosialisasi terhadap kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII.
2. Ada pengaruh yang signifikan dari Eksternalisasi terhadap kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII.
3. Ada pengaruh yang signifikan dari Kombinasi terhadap kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII.
4. Ada pengaruh yang signifikan dari Internalisasi terhadap kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII.
5. Eksternalisasi yang paling dominan mempengaruhi Kinerja organisasi di FE UII.
6. Ada perbedaan kinerja organisasi berdasarkan karakteristik demografi (Jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan, dan masa kerja) karyawan FE UII.
7. Ada pengaruh unsur-unsur pembentuk *Knowledge Creation* terhadap Kinerja Organisasi di Fakultas Ekonomi UII secara bersama-sama.
8. Ada perbedaan pengaruh *Knowledge Creation* dan Kinerja Organisasi pada kepemimpinan dekanat periode pada periode tahun 2002-2006 dengan periode tahun 2006-2010.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Lokasi Penelitian**

Fakultas Ekonomi UII Depok, Sleman, Yogyakarta 55383

Telp.(0274) 881546, 883087 Fax.(0274) 882589

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

#### **3.2 Profil Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia**

Universitas Islam Indonesia merupakan universitas swasta tertua di 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) Universitas Islam Indonesia atau Universitas Islam merupakan wajah baru STI dan telah resmi beroperasi sejak tiga tahun sebelumnya di Negara Republik Indonesia.

UII kini 62 tahun, terdapat 29.000 mahasiswa dan didukung oleh 700 pegawai, baik pegawai edukatif maupun pegawai Administratif dan UII memiliki 4 program jenjang D3, 21 program jenjang S1, 4 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 Outbound, 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: *Socialization* ( $X_1$ ), *Externalization* ( $X_2$ ), *Combination* ( $X_3$ ), *Internalization* ( $X_4$ ), serta satu Variabel Dependen Y, yakni Kinerja Organisasi.

#### 3.3.1 Knowledge Creation (Penciptaan Pengetahuan)

Perubahan *tacit knowledge* ke dalam *explicit knowledge* sehingga menghasilkan *knowledge* baru yang menunjang individu dalam melaksanakan pekerjaannya (Nonaka & Takeuchi, 1995). Interaksi antara *tacit* dan *explicit knowledge* menghasilkan *knowledge* baru melalui proses *knowledge creation*.

3.3.1.1 *Socialization* (sosialisasi) adalah proses berbagi pengalaman dan dengan cara tersebut menciptakan pengetahuan implisit, seperti model mental dan ketrampilan teknis.

##### Parameter :

- Ada kegiatan berbagi pengetahuan dari hasil pendidikan formal
- Ada kegiatan berbagi pengalaman dari hasil pendidikan formal
- Ada kegiatan berbagi pengetahuan dari hasil pendidikan nonformal
- Ada kegiatan berbagi pengalaman dari hasil pendidikan nonformal
- Ada kegiatan berbagi pengetahuan antar anggota organisasi
- Ada kegiatan berbagi pengalaman antar anggota organisasi

3.3.1.2 *Externalization* (eksternalisasi) adalah proses mengartikulasikan pengetahuan implisit menjadi konsep yang eksplisit, seperti dalam bentuk

metafora, analogi, konsep, hipotesis atau model.

**Parameter :**

- Ada kegiatan untuk menyampaikan pengetahuan dari hasil pendidikan formal secara lisan
- Ada kegiatan untuk menyampaikan pengalaman dari hasil pendidikan formal secara lisan
- Ada kegiatan untuk menyampaikan pengetahuan dari hasil pendidikan nonformal secara lisan
- Ada kegiatan untuk menyampaikan pengalaman dari hasil pendidikan nonformal secara lisan
- Ada kegiatan untuk menyampaikan pengetahuan secara lisan antar anggota organisasi
- Ada kegiatan untuk menyampaikan pengalaman secara lisan antar anggota organisasi

**3.3.1.3 Combination (kombinasi)** yaitu proses menyistematiskan suatu konsep menjadi sistem pengetahuan individu; individu menukarkan dan mengkombinasikan pengetahuan melalui berbagai media berupa dokumen, pertemuan, pembicaraan, telepon atau jaringan komunikasi terkomputerisasi.

**Parameter :**

- Ada kegiatan untuk menyampaikan pengetahuan dari hasil pendidikan formal secara tertulis
- Ada kegiatan untuk menyampaikan pengalaman dari hasil pendidikan formal secara tertulis

- Ada kegiatan untuk menyampaikan pengetahuan dari hasil pendidikan nonformal secara tertulis
- Ada kegiatan untuk menyampaikan pengalaman dari hasil pendidikan nonformal secara tertulis
- Ada kegiatan untuk menyampaikan pengetahuan secara tertulis antar anggota organisasi
- Ada kegiatan untuk menyampaikan pengalaman secara tertulis antar anggota organisasi

**3.3.1.4 Internalization (internalisasi)** adalah proses simbolisasi dari pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan implisit, dilakukan dengan “*learning by doing*”.

**Parameter :**

- Ada kegiatan untuk mempraktekkan pengetahuan yang diperoleh dari hasil pendidikan formal
- Ada kegiatan untuk mempraktekkan pengalaman yang diperoleh dari hasil pendidikan formal
- Ada kegiatan untuk mempraktekkan pengetahuan yang diperoleh dari hasil pendidikan nonformal
- Ada kegiatan untuk mempraktekkan pengalaman yang diperoleh dari hasil pendidikan nonformal
- Ada kegiatan untuk mempraktekkan pengetahuan yang dimiliki kepada anggota organisasi
- Ada kegiatan untuk mempraktekkan pengalaman yang dimiliki kepada anggota

organisasi

### 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 memotivasi 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 perusahaan 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 partisipatif 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 Perspektif 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 Identifikasi Responden**

#### **3.4.1 Variabel 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 baginya 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 mereka sebagai kepala keluarga sedangkan karyawan 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 menyukai 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.

### 3.4.2 Parameter Dari Karakteristik Responden

#### 1. Jenis Kelamin

- a. Pria
- b. Wanita

#### 2. Usia

- a. Kurang dari 30 tahun
- b. 30-40 tahun
- c. 41-50 tahun
- d. Diatas 50 tahun/lebih

#### 3. Status Kerja

- a. Pegawai tetap
- b. Pegawai kontrak

#### 4. Pendidikan

- a. SD
- b. SLTP
- c. SMU dan SMK
- d. Diploma I, II dan III
- e. Sarjana (S1, S2, S3)



## 5. Masa Kerja

- a. Kurang dari 10 tahun
- b. 11-20 tahun
- c. 21-30 tahun
- d. Lebih dari 30 tahun

### 3.5 Populasi Dan Penelitian Sensus

#### 3.5.1 Populasi Penelitian

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). Dalam penelitian ini, populasinya karyawan FE UII sebanyak 104 orang semua menjadi responden dan dalam penelitian ini analisisnya akan dibagi menjadi 3 bagian yakni S1 (79 responden), D3-Pasca Sarjana (25 responden) dan FE UII secara keseluruhan (104 responden). Hal ini terjadi karena keadaan telah berubah, maka jumlah populasi ditambah dengan karyawan IP, D3, dan Pasca Sarjana.

#### 3.5.2 Penelitian Sensus

Yaitu metode dengan menyebarkan kuisioner kepada seluruh karyawan FE UII. Sampel adalah sebagian dari jumlah atau karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. (Sugiyono 2005:56). Penelitian ini merupakan perbandingan dengan penelitian sebelumnya yang menggunakan sampel 70 responden. Namun karena keadaan telah berubah (karyawan keluar, mutasi dan rekrutmen) maka jumlah sampel untuk penelitian terbaru berubah menjadi 104. Hal ini

tidak menjadi hambatan karena dalam penelitian ini yang diperbandingkan adalah populasinya (FE UII) bukan mengenai respondenya.

### **3.6 Sumber Data**

#### **3.6.1 Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber pertama baik individu/perorangan yaitu pertama, dari hasil pengisian kuisioner oleh karyawan FE UII dimana responden membaca daftar pertanyaan dan menjawab secara tertulis pertanyaan yang ada dengan menggunakan model skala likert. Kedua, wawancara dengan karyawan FE UII maupun pimpinan Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta dan D3 Ekonomi.

#### **3.6.2 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 Metode 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 (*stuctured*) 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 FE UII yang akan di wawancara menggunakan metode *key person*, yaitu metode dengan mewawancarai responden yang mewakili populasi baik yang sebelumnya pernah terlibat dalam struktur organisasi FE UII maupun yang belum pernah terlibat dalam struktur.

### 3.7.2 Pengisian Kuesioner

Kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang diperlukan dengan cara mengajukan daftar pertanyaan yang secara langsung diberikan kepada responden. Daftar 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 kongkrit 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. Kuisisioner disusun dengan sistematika sebagai berikut (terlampir) :



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 kuisisioner variabel dependen dan independen adalah:

- 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,

sebenarnya penulis tidak perlu menguji Validitas instrument penelitian kembali, namun untuk memperkuat panelitian maka akan dihitung kembali validitasnya.

### 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 reabilitas adalah 30 Orang. Adapun jumlah pertanyaan.

**Tabel 3.1** Distribusi pertanyaan berdasarkan variabel

Variabel	Jumlah
Sosialisasi ( $X_1$ )	6
Eksternalisasi ( $X_2$ )	6
Kombinasi ( $X_3$ )	6
Internalisasi ( $X_4$ )	6
Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ )	20
Produktivitas Organisasi dalam perspektif karyawan ( $Y_2$ )	14
Total butir	58

Sumber : data kuesiner (Lampiran A,hal 180)

Uji validitas penelitian ini di hitung setiap item atau variabel yang terdiri dari variabel Sosialisasi, Eskternalisasi, Kombinasi, Internalisasi, 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  $r_{tabel} = 0,374$  ( $df = \text{jumlah kasus} - 5 = 30 - 4 = 26$  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 unvalid.

### 1. Sosialisasi

Perhitungan lebih lanjut dari setiap variabel Sosialisasi.

**Tabel 3.2**  
Validitas pertanyaan  $X_1$  (Sosialisasi)

Pernyataan	$r_{hit}$	$r_{tabel}$	Keterangan
$X_{1,1}$	,844	0,374	Valid
$X_{1,2}$	,914	0,374	Valid
$X_{1,3}$	,930	0,374	Valid
$X_{1,4}$	,840	0,374	Valid
$X_{1,5}$	,830	0,374	Valid
$X_{1,6}$	,840	0,374	Valid

Sumber : data primer diolah (Lampiran C,hal 199)

Dari data diatas, terdapat 1 sampai 6 pernyataan pada lembar kuisisioner.

Pertanyaan variabel sosialisasi semuanya valid.

### 2. Eksternalisasi

**Tabel 3.3**  
Validitas pertanyaan  $X_2$  (Eksternalisasi)

Pernyataan	$r_{hit}$	$r_{tabel}$	Keterangan
$X_{2,1}$	,488	0,374	Valid
$X_{2,2}$	,915	0,374	Valid
$X_{2,3}$	,922	0,374	Valid
$X_{2,4}$	,849	0,374	Valid
$X_{2,5}$	,882	0,374	Valid
$X_{2,6}$	,902	0,374	Valid

Sumber : data primer diolah (Lampiran C,hal 199)

Dari tabel diatas dapat diketahui hasil perhitungan validitas pertanyaan eksternalisasi 1 sampai 6 pada lembar kuisisioner valid.

### 3. Kombinasi

**Tabel 3.4**  
Validitas pertanyaan  $X_3$  (Kombinasi)

Pernyataan	$r_{hit}$	$r_{tabel}$	Keterangan
$X_{3.1}$	,793	0,374	Valid
$X_{3.2}$	,866	0,374	Valid
$X_{3.3}$	,918	0,374	Valid
$X_{3.4}$	,916	0,374	Valid
$X_{3.5}$	,902	0,374	Valid
$X_{3.6}$	,955	0,374	Valid

Sumber: data primer diolah (Lampiran C,hal 200)

Dari tabel diatas dapat di ketahui bahwa dari 1 sampai 6 pertanyaan variabel kombinasi adalah Valid.

### 4. Internalisasi

**Tabel 3.5**  
Validitas pertanyaan  $X_4$  (Internalisasi)

Pertanyaan	$r_{hit}$	$r_{tabel}$	Keterangan
$X_{4.1}$	,919	0,374	Valid
$X_{4.2}$	,896	0,374	Valid
$X_{4.3}$	,977	0,374	Valid
$X_{4.4}$	,933	0,374	Valid
$X_{4.5}$	,952	0,374	Valid
$X_{4.6}$	,899	0,374	Valid

Sumber : data primer diolah (Lampiran C,hal 200)

Dari tabel diatas dapat di ketahui bahwa dari 1 sampai 6 pertanyaan variabel internalisasi adalah Valid.

## 5. Kepuasan Kerja Karyawan

**Tabel 3.6**  
Validitas pertanyaan  $Y_1$  (Kepuasan kerja karyawan)

Pertanyaan	$R_{hit}$	$r_{tabel}$	Keterangan
Y <sub>1.1</sub>	,487	0,374	Valid
Y <sub>1.2</sub>	,383	0,374	Valid
Y <sub>1.3</sub>	,455	0,374	Valid
Y <sub>1.4</sub>	,385	0,374	Valid
Y <sub>1.5</sub>	,557	0,374	Valid
Y <sub>1.6</sub>	,451	0,374	Valid
Y <sub>1.7</sub>	,571	0,374	Valid
Y <sub>1.8</sub>	,427	0,374	Valid
Y <sub>1.9</sub>	,396	0,374	Valid
Y <sub>1.10</sub>	,598	0,374	Valid
Y <sub>1.11</sub>	,666	0,374	Valid
Y <sub>1.12</sub>	,438	0,374	Valid
Y <sub>1.13</sub>	,460	0,374	Valid
Y <sub>1.14</sub>	,474	0,374	Valid
Y <sub>1.15</sub>	,532	0,374	Valid
Y <sub>1.16</sub>	,436	0,374	Valid
Y <sub>1.17</sub>	,472	0,374	Valid
Y <sub>1.18</sub>	,400	0,374	Valid
Y <sub>1.19</sub>	,642	0,374	Valid
Y <sub>1.20</sub>	,521	0,374	Valid

Sumber : data primer diolah (Lampiran C, hal 201)

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

## 6. Produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan

**Tabel 3.7**  
Validitas pertanyaan  $Y_2$   
(Produktivitas Organisasi dalam perspektif karyawan)

Pertanyaan	$r_{hit}$	$r_{tabel}$	Keterangan
Y <sub>2.1</sub>	,520	0,374	Valid
Y <sub>2.2</sub>	,642	0,374	Valid
Y <sub>2.3</sub>	,437	0,374	Valid
Y <sub>2.4</sub>	,472	0,374	Valid
Y <sub>2.5</sub>	,458	0,374	Valid

**Lanjutan Tabel 3.7 Validitas pertanyaan Y<sub>2</sub>**

Y <sub>2.6</sub>	,396	0,374	Valid
Y <sub>2.7</sub>	,683	0,374	Valid
Y <sub>2.8</sub>	,395	0,374	Valid
Y <sub>2.9</sub>	,536	0,374	Valid
Y <sub>2.10</sub>	,466	0,374	Valid
Y <sub>2.11</sub>	,420	0,374	Valid
Y <sub>2.12</sub>	,533	0,374	Valid
Y <sub>2.13</sub>	,652	0,374	Valid
Y <sub>2.14</sub>	,652	0,374	Valid

Sumber: data primer diolah (Lampiran C, hal 202)

Dari tabel diatas dapat di ketahui bahwa dari 1 sampai 14 pertanyaan 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 58 pertanyaan dari variabel independen dan depenpen adalah valid dan kemudian pertanyaan dalam kuisisioner bisa di ujikan pada sampel yang akan diteliti berikutnya.

### 3.8.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan suatu alat ukur kestabilan 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)

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

Keterangan :

$r_i$  : Alfa Cronbach

$k$  : Mean kuadrat antara subyek

$\sum s_i^2$  : Mean Kuadrat kesalahan

$s_t^2$  : Varians total

Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- a. Jika koefien alpha *Cronbach* positif  $\geq 0,6$  maka faktor tersebut reliabel
- b. Jika koefien alpha *Cronbach* negatif  $< 0,6$  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, sehingga penulis tidak perlu menguji Reliabilitas instrument penelitian kembali. Hal ini berdasarkan hasil uji reliabilitasnya.

### Hasil Uji Reabilitas

**Tabel 3.8**  
Hasil pengujian reabilitas

No	Variabel	Nilai Cronbach's alfa	Sig	Keterangan
1	Sosialisasi	,957	> 0,6	Reliabel
2	Eksternalisasi	,940	> 0,6	Reliabel
3	Kombinasi	,966	> 0,6	Reliabel
4	Internalisasi	,979	> 0,6	Reliabel
5	Kepuasan kerja karyawan	,860	> 0,6	Reliabel
6	produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan	,856	> 0,6	Reliabel

Sumber: data primer diolah (Lampiran C, hal 199-202)

Dari hasil pengujian diatas menunjukkan bahwa variabel kesemuanya adalah reliabel.



### **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 karyawan FE UII kemudian dideskripsikan dan dianalisis untuk dicari benang merahnya.

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

#### **3.9.2 Analisis Kuantitatif**

Penelitian mahasiswa bersifat regresional. Dalam hal regresional, maka analisis yang digunakan bersifat kuantitatif ; yakni mencari besarnya hubungan antara variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) yang diteliti.

##### **3.9.2.1 Regresi Linier 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 Sosialisasi

$X_2$  = Sebagai nilai variabel Eksternalisasi

$X_3$  = Sebagai nilai variabel Kombinasi

$X_4$  = Sebagai nilai variabel Internalisasi

### 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  $\alpha = 5\%$ .

Tingkat pengujian:

Ho ditolak apabila nilai sig < 0,05

Ho diterima apabila nilai sig > 0,05

Sumber : Sugiyono (2005)

### 3.9.2.3 Uji Hipotesis

#### 3.9.2.3.1 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

$H_0 \rightarrow b_1 = b_2 = 0 \rightarrow$  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)

### 3.9.2.3.2 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:

Ho ditolak apabila nilai sig < 0,05

Ho diterima apabila nilai sig > 0,05

Sumber : Sugiyono (2005)



## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab IV ini akan memaparkan tentang analisis data mengenai pengaruh unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* terhadap kinerja organisasi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Setelah dilakukan penelitian terhadap 104 karyawan FE UII (79 karyawan S1 dan 25 karyawan D3-Pasca Sarjana), maka diperoleh data yang diperlukan guna menguji hipotesis penelitian. Data primer yang diperoleh dari responden melalui angket akan dianalisis kuantitatif dengan statistik. Alat analisis statistik yang digunakan adalah regresi dan Anova. Sedangkan untuk uji hipotesis dengan menggunakan uji F (serentak) dan uji t (parsial). 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 *knowledge creation* meliputi Sosialisasi dengan pertanyaan sebanyak 6, Eksternalisasi dengan pertanyaan sebanyak 6, Kombinasi dengan pertanyaan sebanyak 6 dan Internalisasi dengan pertanyaan sebanyak 6.
3. Bagian kedua berisi daftar pertanyaan Kinerja Organisasi yang terinci menurut variabel kepuasan kerja karyawan dengan pertanyaan sebanyak 20 dan produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan dengan pertanyaan sebanyak 14.

Berdasarkan hasil penelitian ini, terkumpul 104 angket yang telah diisi oleh responden, yang selanjutnya dijadikan data penelitian. Analisis ini akan dihitung menjadi 3 bagian yakni 79 responden (S1), 25 responden (D3 Ekonomi dan Pasca Sarjana) dan 104 responden (FE UII secara keseluruhan). Kemudian yang akan diperbandingkan adalah antara penelitian terdahulu dengan penelitian terbaru yang menggunakan responden karyawan S1 FE UII (79 responden) dan FE secara keseluruhan (104 responden). Dan Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi dan anova.

#### **4.1 Analisis Data S1**

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

**Persepsi karyawan FE UII terhadap unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* dan kinerja Organisasi.**

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 karyawan FE UII kemudian dideskripsikan dan dianalisis untuk dicari benang merahnya.

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

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 FE UII maupun pegawai yang belum pernah terlibat dalam struktur yang diambil 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 *knowledge creation* secara makro terhadap kinerja FE UII.

- Variabel Independen : Knowledge Creation (X)

Responden 1

*“Mengenai knowledge creation, dari aspek semua itu lebih mudah diterapkan yang informal karena tidak ada batasan apapun, berbagi ataupun menyampaikan pengetahuan dan pengalaman ya pas ada kesempatan, kita lakukan. Kalo untuk yang formal belum membudaya tapi kalau untuk pelatihan karyawan ada. O ya ada kegiatan untuk mendukung seperti ada paguyuban karyawan ada komunitas olahraga macam-macam. tapi itu nanti hanya terbatas untuk komunitasnya saja”.*

Responden 2

*“Yang jelas praktek itu lebih penting dari pada kita berargumentasi, setiap ada kesempatan kita biasanya bertukar pikiran”.*

Dari hasil wawancara (Variabel Independen) diatas dapat kita jabarkan bahwa budaya di FE UII mengenai kegiatan formal sangat kurang, *Knowledge Creation* (sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi & internalisasi) lebih mudah diterapkan pada aspek informal karena lebih leluasa dan juga pada aspek formal juga kurang adanya sarana pendukung.



- Variabel Dependen (Y)

Kepuasan kerja karyawan (Y1)

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

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”.*

responden 2

*“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 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 (variabel dependen) diatas dapat kita jabarkan bahwa kepuasan tidak hanya diukur dari finansial tapi juga dari aspek lainya seperti lingkungan dan rekan kerja, maupun komunikasi yang baik. Mengenai produktivitas organisasi, karyawan tidak melihat ada sesuatu yang menghambat karena proporsi pekerjaan sudah ideal.

#### 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 *knowledge creation* 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**  
Deskripsi Profil Responden menurut 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	

Sumber: Data Primer diolah (Lampiran C, hal 203)

Berdasarkan tabel (4.1) diatas dapat diketahui bahwa prosentase responden

berdasarkan jenis kelamin untuk pria berjumlah 67 orang atau sebanyak 84,8% adalah lebih besar jika dibandingkan dengan responden perempuan yang berjumlah 12 orang atau sebanyak 15,2%, hal ini berarti bahwa karyawan S-1 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta mayoritas berjenis kelamin laki-laki.

## 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 41 tahun sampai dengan 50 tahun, dan lebih dari 50 tahun. Selengkapnya tersaji dalam tabel (4.2) di bawah ini :

**Tabel 4. 2**  
Deskripsi Profil Responden menurut Usia

		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	

Sumber: Data Primer diolah (Lampiran C, hal 203)

Berdasarkan data tabel (4.2), 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 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 (4.3) berikut ini:

**Tabel 4. 3**  
Deskripsi Profil Responden menurut Status Kerja Pegawai

		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	

Sumber: Data Primer diolah (Lampiran C, hal 203)

Berdasarkan status dapat diketahui bahwa prosentase responden berdasarkan status untuk pegawai tetap berjumlah 56 orang atau 70,9% adalah lebih besar jika dibandingkan dengan responden dengan status pegawai kontrak sebanyak 23 orang atau 29,1%.hal ini berarti bahwa karyawan S-1 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta mayoritas berstatus sebagai pegawai tetap.

### 4. Kelompok Responden menurut Tingkat Pendidikan

Kategori responden berdasarkan tingkat pendidikan terdiri dari 5 kategori, yakni Sarjana (S1, S2, S3), Diploma (DI, DII, DIII), SMU& SMK, SLTP dan SD.

**Tabel 4. 4**  
Deskripsi Profil Responden menurut Tingkat Pendidikan

		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	

Sumber: Data Primer diolah (Lampiran C, hal 203)

Dari Tabel (4.4) diatas dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan karyawan yang memiliki prosentase terbesar adalah karyawan dengan tingkat pendidikan SMU/SMK adalah 68.4% dari keseluruhan responden atau 54 orang dan 9 Orang atau 11,4% adalah tamat Diploma, 4 Orang atau 5,1 % adalah tamat SLTP. Sedangkan karyawan yang memiliki tingkat pendidikan Strata adalah 6 orang atau 7.6%.

#### 5. Kelompok Responden menurut Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja disajikan menjadi 4 kategori, yaitu Kurang dari 10 tahun, 10-20 tahun, 21-30 tahun, lebih dari 30 tahun.

**Tabel 4. 5**  
Deskripsi Profil Responden menurut Masa kerja

		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	

Sumber: Data Primer diolah (Lampiran C, hal 203)

Berdasarkan pengelompokan masa kerja tabel (4.5) 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. 6**  
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 Primer diolah (Lampiran C, hal 203)

Dari tabel 4.6 diatas dapat dilihat bahwa responden yang paling banyak berjenis kelamin pria sebanyak 67 orang, dengan usia yang dominan 41-50 tahun sebanyak 30 orang. Sebanyak 56 orang merupakan pegawai tetap. Pendidikan responden yang paling banyak adalah SMU/SMK sebanyak 54 orang. Dan Masa kerja yang paling dominan 10-20 tahun yakni sebanyak 41 orang.

#### 4.1.2.2 Hubungan karakteristik karyawan dengan kinerja Organisasi

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

**Tabel 4.7**  
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 Primer diolah (Lampiran C, hal 205)

Berdasarkan tabel (4.7) 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 umum karyawan S-1 FE UII menjawab setuju dalam aspek kinerja organisasi.

## 2. Hubungan Usia dengan kinerja Organisasi

**Tabel 4.8**  
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
41-50 tahun	8	22	0	30	3.7333
>50 tahun	2	9	1	12	3.9167
Total	20	56	3	79	3.7848

Sumber: Data Primer diolah (Lampiran C, hal 205)

Berdasarkan tabel (4.8) diatas dapat di lihat bahwa mayoritas karyawan S-1 FE UII yaitu sebanyak 30 orang berusia 41-50 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,7333; 14 orang berusia < 30 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,7857; 23 orang berusia 30-40 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,7826; 12 orang berusia >50 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,9167; menilai bahwa kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh karyawan yang berusia >50 tahun. Dan secara umum karyawan S-1 FE UII menjawab setuju dalam aspek kinerja organisasi.

### 3. Hubungan Status kerja dengan kinerja Organisasi

**Tabel 4.9**  
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 Primer diolah (Lampiran C, hal 206)

Berdasarkan tabel (4.9) diatas dapat di lihat bahwa mayoritas karyawan S-1 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 umum karyawan S-1 FE UII menjawab setuju dalam aspek kinerja organisasi.

### 4. Hubungan pendidikan dengan kinerja Organisasi

**Tabel 4.10**  
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 Primer diolah (Lampiran C, hal 206)

Berdasarkan tabel (4.10) diatas dapat di jelaskan bahwa karyawan S-1 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 umum karyawan S-1 FE UII menjawab setuju dalam aspek kinerja organisasi.

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

**Tabel 4.11**  
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
21-30 tahun	4	12	0	16	3.7500
>30 tahun	1	0	0	1	3.0000
Total	20	56	3	79	

Sumber: Data Primer diolah (Lampiran C, hal 206)

Berdasarkan tabel (4.11) diatas dapat di jelaskan bahwa karyawan S-1 FE UII yaitu sebanyak 21 orang bermasa kerja < 10 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,8571; 41 orang bermasa kerja 10-20 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,7805; 16 orang bermasa kerja 21-30 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,7500,dan 1 orang bermasa kerja >30 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,0000 menunjukkan bahwa kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh karyawan dengan masa kerja < 10 tahun. Dan secara umum karyawan S-1 FE UII menjawab setuju dalam aspek kinerja organisasi.

#### 4.1.2.3 Persepsi Karyawan Administrasi FE UIH tentang Unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* dan kinerja organisasi

##### 1. Persepsi karyawan S-1 FE UIH tentang sosialisasi ( $X_1$ ) dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation*.

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi untuk sosialisasi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* yang hasilnya terangkum dalam :

**Tabel 4.12**  
Persepsi karyawan tentang Sosialisasi ( $X_1$ )

No	Kelompok Jawaban	Skor	% persepsi	Jawaban	
				Frek	%
1	Sangat Tidak Setuju	6-10,8	0 - 19,99 %	3	3.8
2	Tidak Setuju	10,8-15,6	19,99% - 39,99 %	5	6.3
3	Ragu-Ragu	15,6-20,4	40% - 59,99 %	37	46.8
4	Setuju	20,4-25,2	60% - 79,9%	30	38
5	Sangat Setuju	25,2-30	80 % -100%	4	5.1
Total				79	100,00
Ket	Batasan minimal	6	Nilai harapan	2370	
	Batasan Maksimal	30	Nilai Nyata	1561,8	
	Klasifikasi	5	Persepsi harapan	100,00%	
	Range	24	persepsi nyata	65,9%	
	Interval	4,8			
	Mean	3,295			

Sumber : data primer (Lampiran B, hal 187)

Dari tabel (4.12) diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan administrasi tentang Sosialisasi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* adalah sebagai berikut: 3,8% responden menyatakan sangat tidak setuju; 6,3% responden menjawab tidak setuju; 46,8% responden menjawab ragu-ragu; 38% responden menjawab setuju, dan 5,1% menjawab sangat setuju. Dengan demikian secara umum persepsi responden tentang proses sosialisasi terjadi dalam

unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* di S-1 FE UII adalah ragu-ragu.

**2. Persepsi karyawan S-1 FE UII tentang Eksternalisasi ( $X_2$ ) dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation*.**

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi untuk Eksternalisasi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* yang hasilnya terangkum dalam :

**Tabel 4.13**  
Persepsi karyawan tentang Eskternalisasi ( $X_2$ )

No	Kelompok Jawaban	Skor	% persepsi	Jawaban	
				Frekuensi	%
1	Sangat Tidak Setuju	6-10,8	0 - 19,99 %	4	5.1%
2	Tidak Setuju	10,8-15,6	20% - 39,99 %	11	13.9%
3	Ragu-Ragu	15,6-20,4	40% - 59,99 %	30	38%
4	Setuju	20,4-25,2	60% - 79,9%	30	38%
5	Sangat Setuju	25,2-30	80 % -100%	4	5.1%
Total				79	100%
Ket	Batasan minimal	6	Nilai harapan	2370	
	Batasan Maksimal	30	Nilai Nyata	1512,06	
	klasifikasi	5	Persepsi harapan	100,00%	
	range	24	persepsi nyata	63,8%	
	Interval	4,8			
	Mean	3,19			

Sumber : data primer (Lampiran B, hal 187)

Dari tabel (4.13) diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan administrasi tentang Eskternalisasi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* adalah sebagai berikut: 5,1% responden menyatakan sangat tidak setuju; 13,9%responden yang menjawab tidak setuju; 38% responden menjawab ragu-ragu; 38%responden menjawab setuju; dan 5,1% menjawab sangat setuju. Dengan demikian secara umum persepsi responden tentang proses eskternalisasi terjadi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* di S-1 FE UII adalah setuju

dan ragu-ragu .

**3. Persepsi karyawan S-1 FE UII tentang Kombinasi ( $X_3$ ) dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation*.**

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi untuk Kombinasi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* yang hasilnya terangkum dalam :

**Tabel 4.14**  
Persepsi karyawan tentang Kombinasi ( $X_3$ )

No	Kelompok Jawaban	Skor	% persepsi	Jawaban	
				Frekuensi	%
1	Sangat Tidak Setuju	6-10,8	0 - 19,99 %	4	5.1%
2	Tidak Setuju	10,8-15,6	20% - 39,99 %	15	19%
3	Ragu-Ragu	15,6-20,4	40% - 59,99 %	36	45.6%
4	Setuju	20,4-25,2	60% - 79,9%	22	27.8%
5	Sangat Setuju	25,2-30	80 % -100%	2	2.5%
Total				79	100%
Ket	Batasan minimal	6	Nilai harapan	2370	
	Batasan Maksimal	30	Nilai Nyata	1432,9	
	klasifikasi	5	Persepsi harapan	100,00%	
	range	24	persepsi nyata	60,46%	
	Interval	4,8			
	Mean	3,023			

Sumber : data primer (Lampiran B, hlm.188)

Dari tabel (4.14) diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan administrasi tentang kombinasi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* adalah sebagai berikut: 5,1% responden menyatakan sangat tidak setuju; 19% responden yang menjawab tidak setuju; 45.6% responden menjawab ragu-ragu; 27,8% responden menjawab setuju, dan 2,5% menjawab sangat setuju. Dengan demikian secara umum persepsi responden tentang proses kombinasi terjadi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* di S-1 FE UII adalah ragu-ragu.

**4. Persepsi karyawan S-1 FE UII tentang Internalisasi ( $X_4$ ) dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation*.**

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi untuk Internalisasi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* yang hasilnya terangkum dalam :

**Tabel 4.15**  
Persepsi karyawan tentang Internalisasi ( $X_4$ )

No	Kelompok Jawaban	Skor	% persepsi	Jawaban	
				Frekuensi	%
1	Sangat Tidak Setuju	6-10,8	0 - 19,99 %	3	3.8%
2	Tidak Setuju	10,8-15,6	20% - 39,99 %	4	5.1%
3	Ragu-Ragu	15,6-20,4	40% - 59,99 %	26	32.9%
4	Setuju	20,4-25,2	60% - 79,9%	38	48.1%
5	Sangat Setuju	25,2-30	80 % -100%	8	10.1%
Total				79	100%
Ket	Batasan minimal	6	Nilai harapan	2370	
	Batasan Maksimal	30	Nilai Nyata	1652,8	
	klasifikasi	5	Persepsi harapan	100,00%	
	range	24	persepsi nyata	69,74%	
	Interval	4,8			
	Mean	3,487			

Sumber : data primer (Lampiran B, hlm.188)

Dari tabel (4.15) diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan administrasi tentang Internalisasi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* adalah sebagai berikut: 3,8% responden menyatakan sangat tidak setuju; 5,1%responden menjawab tidak setuju; 32,9%responden yang menjawab ragu-ragu; 48.1%responden menjawab setuju dan 10,1% responden menjawab sangat setuju. Dengan demikian secara umum persepsi responden tentang variabel internalisasi, terjadi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* di S-1 FE UII adalah setuju.

### 5. Persepsi karyawan S-1 FE UII tentang Kinerja Organisasi ( $Y_1$ )

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi untuk Kinerja Organisasi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* yang hasilnya terangkum dalam :

**Tabel 4.16**  
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 %	33	41.8%
4	Setuju	68 -84	60% - 79,9%	42	53.2%
5	Sangat Setuju	84-100	80 % -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			
	Mean	3,575			

Sumber : data primer (Lampiran B, hal 189)

Dari tabel (4.16) diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan administrasi tentang Kepuasan kerja karyawan dalam Kinerja organisasi adalah sebagai berikut: 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 berpengaruh dalam kinerja organisasi S-1 FE UII adalah setuju.

## 6. Persepsi karyawan S-1 FE UII tentang Produktivitas Organisasi ( $Y_2$ )

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi untuk Produktivitas Organisasi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* yang hasilnya terangkum dalam :

**Tabel 4.17**  
Persepsi karyawan tentang produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan ( $Y_2$ )

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% - 79,9%	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	4342,62	
	klasifikasi	5	Persepsi harapan	100,00%	
	range	56	persepsi nyata	78,54%	
	Interval	3,927			

Sumber : data primer (Lampiran B, hal 190)

Dari table (4.17) 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; 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 tentang variabel produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan berpengaruh dalam kinerja organisasi S-1 FE UII adalah setuju.

**Tabel 4.18**  
Rangkuman Hasil Mean dan Persepsi Karyawan (%)

Pernyataan	Mean	Persepsi (%)
Sosialisasi (X <sub>1</sub> )	3,295	65,9 %
Eskternalisasi (X <sub>2</sub> )	3,19	63,8 %
Kombinasi (X <sub>3</sub> )	3,023	60,46 %
Internalisasi (X <sub>4</sub> )	3,487	69,74 %
Kepuasan Kerja Karyawan (Y <sub>1</sub> )	3,575	71,5 %
Produktivitas Organisasi dalam Perspektif Karyawan (Y <sub>2</sub> )	3,927	78,54 %

Sumber : Data primer (Lampiran B,hal 187-190)

#### 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 4.19**  
Data output untuk regresi linear berganda

		Coefficients				Collinearity Statistics		
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	2,840	,689		16,481	,000		
	sosialisasi	,123	,360	,046	,342	,733	,527	1,897
	eksternalisasi	,763	,361	,321	2,113	,038	,405	2,467
	kombinasi	-,335	,371	-,137	-,903	,369	,406	2,465
	internalisasi	,904	,320	,371	2,823	,006	,544	1,839

a. Dependent Variable: kinerja organisasi

Sumber: Data primer diolah ( lampiran C,hal 204)

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

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + e$$

Dengan menggunakan olah data SPSS, maka menjadi:



$$Y = 2,840 + 0,123 X_1 + 0,763 X_2 - 0,335 X_3 + 0,904 X_4 + e$$

Dari persamaan tersebut, dapat di ketahui bahwa nilai  $b_1 = 0,123$ ,  $b_2 = 0,763$ ,  $b_3 = -0,335$ ,  $b_4 = 0,904$ . nilai-nilai tersebut merupakan koefisien regresi untuk masing-masing variabel bebas. koefisien regresi untuk variabel sosialisasi ( $X_1$ ), eksternalisasi ( $X_2$ ), kombinasi ( $X_3$ ), internalisasi ( $X_4$ ) bernilai positif, artinya variabel-variabel tersebut mempunyai pengaruh yang searah dengan kinerja organisasi FE UII, dimana bila variabel sosialisasi ( $X_1$ ), eksternalisasi ( $X_2$ ), kombinasi ( $X_3$ ), internalisasi ( $X_4$ ) meningkat maka akan di ikuti dengan peningkatan kinerja organisasi, begitu juga sebaliknya. Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa :

1.  $b_0 = 2,840$ , artinya jika  $X_1, X_2, X_3, X_4 = 0$  maka Y sebesar 2,840.
2.  $b_1 = 0,123$ , nilai koefisien regresi positif, artinya jika variabel sosialisasi ( $X_1$ ) naik sebesar 1 point maka Y akan naik sebesar 0,123 point dengan asumsi variabel lain adalah konstan.
3.  $b_2 = 0,763$ , nilai koefisien regresi positif, artinya jika variabel eksternalisasi ( $X_2$ ) naik sebesar 1 point maka Y akan naik sebesar 0,763 point dengan asumsi variabel lain adalah konstan
4.  $b_3 = -0,335$ , nilai koefisien regresi negatif, artinya jika variabel kombinasi ( $X_3$ ) naik sebesar 1 point maka Y akan turun sebesar -0,335 point dengan asumsi variabel lain adalah konstan.
5.  $b_4 = 0,904$ , nilai koefisien regresi positif, artinya jika variabel internalisasi

( $X_4$ ) naik sebesar 1 point maka Y akan naik sebesar 0,904 point dengan asumsi variabel lain adalah konstan.

Besarnya  $R = 0,306$  (lampiran ) menunjukkan hubungan yang lemah antara variabel unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* terhadap kinerja organisasi. Sedangkan Adjusted  $R^2$  sebesar 0,268 (lampiran) memberi pengertian bahwa 26,8% kinerja organisasi di tentukan oleh unsur-unsur pembentuk *knowledge creation*. sedangkan sisanya ( $100\% - 26,8\% = 73,2\%$ ) disebabkan oleh sebab yang lain.

#### 4.1.2.5 Uji Signifikansi Pengaruh Secara Simultan (F test)

Uji F-Statistik ini bertujuan untuk menguji apakah variabel independen (sosialisasi ( $X_1$ ), eskternalisasi ( $X_2$ ), kombinasi ( $X_3$ ), dan internalisasi ( $X_4$ )) secara bersama-sama mampu mempengaruhi besarnya variabel dependen (Kinerja Organisasi) secara nyata/signifikan atau tidak. Dalam pengujian ini telah dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

##### a. Hipotesis

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

Artinya: Secara bersama-sama variabel independen (sosialisasi ( $X_1$ ), eskternalisasi ( $X_2$ ), kombinasi ( $X_3$ ), dan internalisasi ( $X_4$ )) 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 (sosialisasi ( $X_1$ ), eskternalisasi ( $X_2$ ), kombinasi ( $X_3$ ), dan internalisasi ( $X_4$ )) mempengaruhi

kinerja organisasi.

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

c. Kriteria Pengujian:

$H_0$  ditolak apabila nilai sig  $< 0.05$

d. Kesimpulan:

Nilai sig tabel =  $0,00 < 0,05$  maka  $H_0$  diterima, jadi dapat disimpulkan bahwa Secara bersama-sama variabel independen (sosialisasi ( $X_1$ ), eskternalisasi ( $X_2$ ), kombinasi ( $X_3$ ), dan internalisasi ( $X_4$ )) mempengaruhi kinerja organisasi.

#### 4.1.2.6 Uji Signifikansi Pengaruh Secara Parsial (t test)

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

Pengujian pengaruh variabel independen (sosialisasi ( $X_1$ ), eskternalisasi ( $X_2$ ), kombinasi ( $X_3$ ), dan internalisasi ( $X_4$ )) terhadap variabel Y (kinerja karyawan):

a. Hipotesis

$H_0 : \beta_1 = 0$ , berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara sosialisasi terhadap kinerja karyawan.

$H_a : \beta_1 \neq 0$ , berarti ada pengaruh yang signifikan antara sosialisasi 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:

- Sosialisasi atau  $X_1$  = Nilai sig tabel = 0,733 > 0,05 maka  $H_0$  diterima, jadi dapat disimpulkan bahwa sosialisasi tidak mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini berarti Hipotesis kesatu yang menyatakan "Ada pengaruh yang signifikan dari Sosialisasi terhadap kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII" adalah **Tidak terbukti**.
- Eksternalisasi atau  $X_2$  = Nilai sig tabel = 0,038 < 0,05 maka  $H_0$  ditolak, jadi dapat disimpulkan bahwa eksternalisasi mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini berarti Hipotesis kedua yang menyatakan "Ada pengaruh yang signifikan dari Eksternalisasi terhadap kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII" adalah **Terbukti**.
- Kombinasi atau  $X_3$  = Nilai sig tabel = 0,369 > 0,05 maka  $H_0$  diterima, jadi dapat disimpulkan bahwa kombinasi tidak mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini berarti Hipotesis ketiga yang menyatakan "Ada pengaruh yang signifikan dari Kombinasi terhadap kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII" adalah **Tidak terbukti**.
- Internalisasi atau  $X_4$  = Nilai sig tabel = 0,006 < 0,05 maka  $H_0$  ditolak, jadi dapat disimpulkan bahwa internalisasi mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini berarti Hipotesis keempat yang menyatakan "Ada pengaruh yang signifikan dari Internalisasi terhadap kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII" adalah **Terbukti**.

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

**Tabel 4. 20**  
Rekapitulasi hasil Hipotesis Uji t

Variabel	Probabilitas	$\alpha$	Keterangan
Sosialisasi (X1)	0,733	0,05	tidak signifikan
Eksternalisasi (X2)	0,038	0,05	signifikan
Kombinasi (X3)	0,369	0,05	tidak signifikan
Internalisasi (X4)	0,006	0,05	signifikan

Sumber : Data primer diolah( Lampiran C, hlm 204)

Dari tabel tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa variabel internalisasi memiliki probabilitas lebih kecil di bandingkan dengan ketiga variabel unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* lainnya. Sehingga dapat di simpulkan bahwa hipotesis kelima bahwa “Eksternalisasi yang paling dominan mempengaruhi Kinerja organisasi di FE UII” adalah **Tidak Terbukti**.

Faktor-faktor *knowledge creation* yaitu berupa sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi masing-masing memiliki karakter masing-masing. Karakter yang terkuat terletak pada faktor internalisasi, dimana pada internalisasi lebih ditekankan pada kesempatan mempraktekan pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh dari penugasan pendidikan formal merupakan *problem solving* yang lebih baik.

#### 4.1.2.7 Analisis Perbedaan Unsur-Unsur Pembentuk Kinerja Organisasi

##### **Berdasarkan Karakteristik Demografi Karyawan**

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 4.21**  
*Independent Sample Test* berdasarkan jenis kelamin

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

Sumber: Data primer diolah (Lampiran C, hal 207)

Uji t di gunakan untuk mengetahui adanya perbedaan yang signifikan berdasarkan jenis kelamin. Dari tabel *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 Ho 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 4.22**  
Analisis hubungan usia karyawan terhadap kinerja organisasi

### 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	75	156,511		
Total	12383,671	78			

Sumber : Data primer diolah (Lampiran C, hal 207)

Berdasarkan perhitungan *Anova* pada Tabel 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. Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Status Kerja

**Tabel 4.23**  
*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 t-test for Equality of Means	F	,104	
	Sig.	,748	
	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 -,14569
			,12611

Sumber : Data primer diolah (Lampiran C, hal 209)

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 ( $0,748 > 0,05$ ). 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 4.24**  
Analisis hubungan pendidikan terhadap kinerja organisasi

ANOVA					
Kinerja Organisasi					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	648,365	4	162,091	1,022	,402
Within Groups	11735,308	74	158,585		
Total	12383,671	78			

Sumber : Data primer diolah (Lampiran C, hal 208)

Berdasarkan perhitungan *Anova* pada Tabel dapat dilihat bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 ( $0,402 > 0,05$ ). 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 4.25**  
Analisis hubungan masa kerja terhadap kinerja organisasi

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 diolah (Lampiran C, hal 209)

Berdasarkan perhitungan *Anova* pada Tabel 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 prestasi kerja berdasarkan Masa Kerja.

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

**Tabel 4.26**  
Rekapitulasi Hasil Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi  
Berdasarkan Karakteristik Karyawan Fe UII

Karakteristik Responden	Kinerja Organisasi		Signifikan
	Probabilitas	Alfa	
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 analisis (Lampiran C)

Berdasarkan tabel hasil rekapitulasi analisis t-test dan anova tersebut, diketahui bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan terhadap jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan dan masa kerja. Berarti hipotesis keenam yang menyatakan “Ada perbedaan kinerja organisasi berdasarkan karakteristik demografi (Jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan, dan masa kerja) karyawan FE UII” adalah **Tidak terbukti**.

### 4.1.3 Perbandingan Hasil Analisis Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Terbaru (S1)

Perbandingan hasil ini untuk mengetahui perbedaan/perubahan yang terjadi dari *Knowledge Creation* dan Kinerja Organisasi pada kepemimpinan dekanat periode pada periode tahun 2002-2006 (FE UII Lama) dengan periode tahun 2006-2010 (FE UII Baru). Sehingga hasil dari penelitian ilmiah ini bisa menjadi dasar untuk perbaikan ataupun peningkatan *Knowledge Creation* dan Kinerja Organisasi kedepan.

**Tabel 4.27**  
Perbandingan Rekapitulasi hasil Persepsi dan Mean  
FE UII Baru (S1) dan FE UII Lama

VARIABEL	FE BARU (S1)		FE LAMA		SELISIH		Ket
	Mean	%	Mean	%	Mean	%	
Sosialisasi (X <sub>1</sub> )	3,295	65,9 %	3,714	74,28	(0,419)	(8,38)	Turun
Eksternalisasi (X <sub>2</sub> )	3,19	63,8 %	3,688	73,76	(0,498)	(9,96)	Turun
Kombinasi (X <sub>3</sub> )	3,023	60,46 %	3,665	73,29	(0,642)	(12,83)	Turun
Internalisasi (X <sub>4</sub> )	3,487	69,74 %	3,722	74,43	(0,235)	(4,69)	Turun
Kepuasan Kerja Karyawan (Y <sub>1</sub> )	3,575	71,5 %	3,63	72,6	(0,055)	(1,1)	Turun
Produktivitas Organisasi dalam Perspektif Karyawan (Y <sub>2</sub> )	3,927	78,54 %	3,891	77,82	0,036	0,72	Naik

Sumber: Gesit Wijaya Sadewa (2006) dan data primer (Lampiran B)

Berdasarkan tabel (4.27) Perbandingan Hasil Mean FE UII Baru dan FE UII Lama. Pada hasil penelitian terbaru pada variabel yakni Sosialisasi (X<sub>1</sub>), Eksternalisasi (X<sub>2</sub>), Kombinasi (X<sub>3</sub>), Internalisasi (X<sub>4</sub>), dan Kepuasan Kerja Karyawan (Y<sub>1</sub>) mengalami penurunan. Terkecuali Produktivitas Organisasi dalam Perspektif Karyawan (Y<sub>2</sub>) mengalami kenaikan.

**Tabel 4.28**  
Perbandingan Rekapitulasi hasil Hipotesis Uji t  
FE UII Baru (S1) dan FE UII Lama

Variabel	FE BARU (S1)		$\alpha$	FE LAMA	
	Probabilitas	Keterangan		Probabilitas	Keterangan
Sosialisasi (X1)	0,733	Tidak Signifikan	0,05	0,754	Tidak Signifikan
Eksternalisasi (X2)	0,038	Signifikan	0,05	0,561	Tidak Signifikan
Kombinasi (X3)	0,369	Tidak Signifikan	0,05	0,671	Tidak Signifikan
Internalisasi (X4)	0,006	Signifikan	0,05	0,617	Tidak Signifikan

Sumber: Gesit Wijaya Sadewa (2006) dan data primer (Lampiran B)

Berdasarkan tabel (4.28) Perbandingan hasil Hipotesis Uji t FE UII Baru dan FE UII Lama diatas dapat disimpulkan bahwa nilai probabilitas untuk  $X_1$ , dan  $X_3$  FE Baru hasilnya masih tidak signifikan, masih sama dengan hasil probabilitas  $X_1$ , dan  $X_3$  FE Lama. Sedangkan untuk hasil  $X_2$ , dan  $X_4$  terjadi perubahan,  $X_2$  dari FE Lama (0,561) yang tidak signifikan menjadi signifikan pada FE Baru (0,038) dan  $X_4$  dari FE Lama (0,617) yang tidak signifikan menjadi signifikan pada FE Baru (0,006).

**Tabel 4.29**  
Perbandingan Rekapitulasi Hasil Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi  
Berdasarkan Karakteristik Karyawan FE UII Baru dan FE UII Lama

Karakteristik Responden	Kinerja Organisasi FE BARU (S1)		$\alpha$	Kinerja Organisasi FE LAMA	
	Probabilitas	Signifikan		Probabilitas	Signifikan
Jenis kelamin	0,168	Tidak Signifikan	0,05	0,727	Tidak Signifikan
Usia	0,257	Tidak Signifikan	0,05	0,548	Tidak Signifikan
Status kerja	0,748	Tidak Signifikan	0,05	0,159	Tidak Signifikan
Pendidikan	0,402	Tidak Signifikan	0,05	0,488	Tidak Signifikan
Masa kerja	0,750	Tidak Signifikan	0,05	0,851	Tidak Signifikan

Sumber: Gesit Wijaya Sadewa (2006) dan data primer (Lampiran B)

Berdasarkan tabel (4.29) Perbandingan hasil Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Karakteristik Karyawan FE UII baru dengan FE UII lama diatas tidak terdapat perbedaan hasil antara FE UII baru dengan FE UII lama. Semua karakteristik responden (jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan, dan masa kerja) hasilnya masih sama dengan penelitian sebelumnya yakni tidak signifikan.

#### 4.1.4 Pembahasan Hasil Analisis

Dari hasil Pengujian hipotesis dengan menggunakan bantuan *statistical software* SPSS Release 12.00 didapatkan hasil bahwa variabel bebas *Sosialization* ( $X_1$ ), dan *Combination* ( $X_3$ ) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi di FE Universitas Islam Indonesia. Sedangkan *Eskternalization* ( $X_2$ ) dan *Internalization* ( $X_4$ ) mempunyai pengaruh yang dominan dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Namun dari kedua hasil yang signifikan tersebut yang paling dominant adalah *Internalization* ( $X_4=0,006$ ) Hal ini berarti hipotesis kelima yang menyatakan “Eksternalisasi yang paling dominan mempengaruhi Kinerja organisasi di FE UII” adalah **tidak terbukti**.

Faktor-faktor *knowledge creation* yaitu berupa sosialisasi ( $X_1$ ), eksternalisasi ( $X_2$ ), kombinasi ( $X_3$ ), dan internalisasi ( $X_4$ ), masing-masing memiliki karakter tersendiri. Karakter yang terkuat terletak pada faktor internalisasi, dimana pada internalisasi ( $X_4$ ) lebih ditekankan pada praktek langsung di lapangan. Dalam kinerja organisasi *learning by doing* lebih banyak dilakukan karena dapat meningkatkan efektifitas kerja dan biasanya menemukan *problem solving* yang lebih baik. Para karyawan memiliki kecenderungan

bahwasanya kalau kita mempunyai ilmu dan bisanya cuma bicara itu kurang optimal dan mereka berpendapat kalau kita mempraktekan ilmu yang dipunyai jauh lebih efektif.

Sebenarnya hal ini juga dipengaruhi ketersediaan sarana dan prasarana untuk mendukung pengimplementasian *knowledge creation* di lingkungan kerja juga kurang. Inilah yang mempengaruhi sosialisasi ( $X_1$ ), eksternalisasi ( $X_2$ ), dan kombinasi ( $X_3$ ) kurang dominant dibanding internalisasi ( $X_4$ ). Dan kecenderungan sosialisasi ( $X_1$ ), eksternalisasi ( $X_2$ ), dan kombinasi ( $X_3$ ) hanya pada aspek informal karena tidak terikat dengan sesuatu apapun, sedangkan untuk aspek formal sangat sulit diterapkan disamping wadah untuk memfasilitasi sangat terbatas juga kondisi yang tidak memungkinkan. Seperti contoh berikut, wadah untuk berbagi melalui tulisan (jurnal, tabloid) masih sebatas orang-orang tertentu yang memanfaatkannya, dan itu pun masih sangat kurang memadai. Berbagi secara lisan pun hanya sebatas informal karena pada aspek formal belum dibudayakan untuk itu.

Faktor demografi yaitu faktor usia, jenis kelamin, status kerja, pendidikan dan masa kerja tidak mempengaruhi kinerja organisasi. Ini berarti walaupun seseorang itu tua, muda, laki-laki, perempuan, pegawai tetap ataupun kontrak, lulusan SD sampai Sarjana, Sudah kerja lama ataupun sebentar tidak mempengaruhi kinerja organisasi. Kecenderungan yang membedakan kinerja organisasi ialah motivasi karyawan dalam bekerja dan kemampuan (ilmu pengetahuan) yang dimiliki.

Mengenai kepuasan kerja dan produktivitas organisasi, para karyawan merasa mereka puas dan merasa bersyukur atas apa yang telah didapatnya dan Produktivitas karyawan sudah optimal.

Berdasarkan tabel 4.27 Perbandingan Hasil Mean FE UII Baru dan FE UII Lama. Pada hasil penelitian terbaru pada variabel yakni Sosialisasi ( $X_1$ ), Eskternalisasi ( $X_2$ ), Kombinasi ( $X_3$ ), Internalisasi ( $X_4$ ), dan Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) mengalami penurunan. Terkecuali Produktivitas Organisasi dalam Perspektif Karyawan ( $Y_2$ ) mengalami kenaikan.

Ini berarti pemahaman dan pengimplementasian *knowledge creation* ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ,  $X_4$ ) semakin berkurang di lingkungan kerja Fakultas Ekonomi UII. Hal ini dapat disebabkan kurangnya kesempatan para karyawan untuk mengembangkan dirinya. Kesempatan ini bisa berarti peluang untuk memanfaatkan prasarana pendukung sangat terbatas, bisa juga prasarana itu sendiri yang kurang. Wadah seperti pengembangan karya tulis sangat belum membudaya di lingkungan kerja karyawan FE UII. Proses berbagi dengan tulisan sangatlah jarang didapatkan para karyawan, kalau pun ada itu hanya beberapa orang tertentu saja, disamping prasarana yang kurang juga kesempatan kurang diberikan.

Berdasarkan tabel 4.28 Perbandingan hasil Hipotesis Uji t FE UII Baru dan FE UII Lama diatas dapat disimpulkan bahwa nilai probabilitas untuk  $X_1$ , dan  $X_3$  FE Baru hasilnya masih tidak signifikan, masih sama dengan hasil probabilitas  $X_1$ , dan  $X_3$  FE Lama. Sedangkan untuk hasil  $X_2$ , dan  $X_4$  terjadi perubahan,  $X_2$  dari FE Lama (0,561) yang tidak signifikan menjadi signifikan pada FE Baru (0,038) dan  $X_4$  dari FE Lama (0,617) yang tidak signifikan menjadi signifikan pada FE

Baru (0,006).

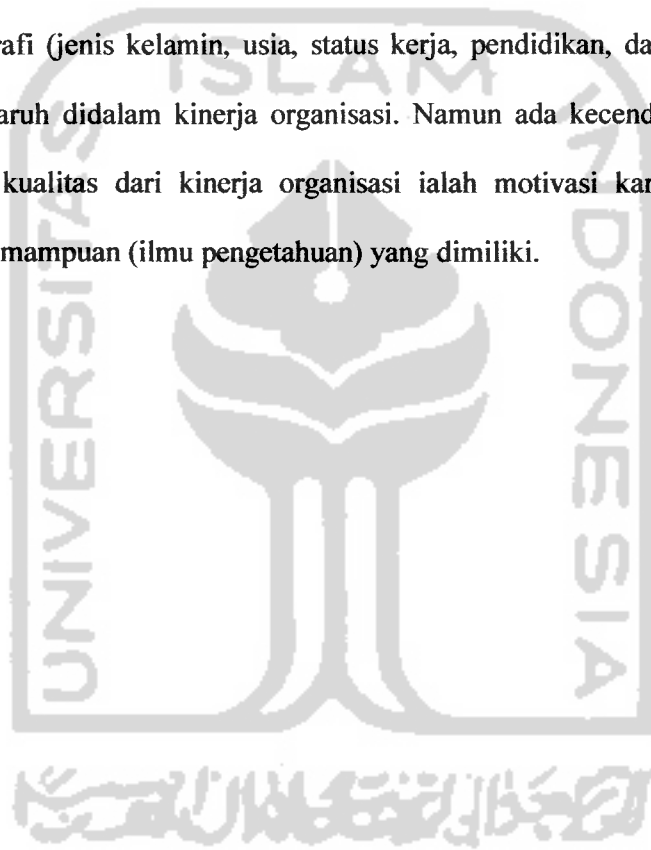
Dan juga pada penelitian terdahulu variabel Eksternalisasi ( $X_2 = 0,561$ ) menjadi unsur pembentuk *Knowledge Creation* yang paling dominan mempengaruhi kinerja di FE UII diantara variabel yang lainnya. Namun pada penelitian terbaru variabel Internalisasi ( $X_4 = 0,006$ ) menjadi unsur pembentuk *Knowledge Creation* yang paling dominan mempengaruhi kinerja di FE UII diantara variabel yang lainnya. Hal ini berarti hipotesis kedelapan yang menyatakan “Ada perbedaan pengaruh *Knowledge Creation* dan Kinerja Organisasi pada kepemimpinan dekanat periode pada periode tahun 2002-2006 dengan periode tahun 2006-2010” adalah **Terbukti**.

Hal ini disebabkan karena adanya perubahan cara berpikir dalam lingkungan kerja di FE UII dari berbagi pengetahuan dan pengalaman secara lisan menjadi penerapan praktek langsung di lingkungan kerja. Konsep *learning by doing* lebih bagus diterapkan daripada hanya melalui lisan ataupun tulisan saja. Karyawan sudah menyadari bahwa perilaku ataupun kinerja di lingkungan kerja yang baik sangat berpengaruh pada output yang dihasilkan. Dan konsep *learning by doing* ini bisa langsung dapat dicontoh oleh rekan kerja.

Berdasarkan tabel 4.29 Perbandingan hasil Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Karakteristik Karyawan FE UII baru dengan FE UII lama diatas tidak terdapat perbedaan hasil antara FE UII baru dengan FE UII lama. Semua karakteristik responden (jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan, dan masa kerja) hasilnya masih sama dengan penelitian sebelumnya yakni tidak signifikan. Hal Ini berarti hipotesis keenam yang menyatakan “Ada

perbedaan kinerja organisasi berdasarkan karakteristik demografi (faktor usia, jenis kelamin, status kerja, pendidikan dan masa kerja) karyawan FE UII” adalah **tidak terbukti**.

Hal ini dapat dikarenakan karyawan memahami tanggung jawab yang mereka pikul. Sebagian karyawan juga berpikir bahwa mereka bekerja tidak semata-mata hanya demi gaji tapi juga ibadah. Inilah sebab yang membuat faktor-faktor demografi (jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan, dan masa kerja) tidak berpengaruh didalam kinerja organisasi. Namun ada kecenderungan yang membedakan kualitas dari kinerja organisasi ialah motivasi karyawan dalam bekerja dan kemampuan (ilmu pengetahuan) yang dimiliki.





## **4.2 Analisis Data D3 Ekonomi dan Pasca Sarjana**

### **4.2.1 Analisis Kualitatif**

#### **Persepsi Karyawan D3 dan Pasca Sarjana FE UII terhadap unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* dan kinerja Organisasi.**

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 karyawan FE UII kemudian dideskripsikan dan dianalisis untuk dicari benang merahnya.

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

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 Pasca Sarjana FE UII maupun pegawai 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 *knowledge creation* secara makro terhadap kinerja D3 dan

### Pasca Sarjana FE UII

- Variabel Independen : Knowledge Creation (X)

#### Responden 3

*“Ya kalau di D3 kalau dilihat dari jumlah karyawan kalah banyak sama FE. Ini mungkin yang mempengaruhi hubungan antar karyawan. Mengenai berbagi pengetahuan seperti itu tidak ada wadah khusus, jadi ya berjalan dengan sendirinya, mengalir begitu saja.”*

#### Responden 4

*“Kalau kegiatan seperti itu (maksudnya; berbagi pengetahuan dan pengalaman) ya ada ‘lah. Sama rekan kerja kita bisa berbagi. Kalau 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.”*

Dari hasil wawancara (Variabel Independen) diatas dapat kita jabarkan bahwa budaya di FE UII mengenai kegiatan formal sangat kurang, *Knowledge Creation* (sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi & internalisasi) lebih mudah diterapkan pada aspek informal karena lebih leluasa dan juga pada aspek formal juga kurang adanya sarana pendukung.

- Variabel Dependen (Y)

#### Kepuasan kerja karyawan (Y1)

#### responden 3

*“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 4

*“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)

### Responden 3

*“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 4

*“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 tidak hanya diukur dari finansial tapi juga dari aspek lainya seperti lingkungan dan rekan kerja, maupun komunikasi yang baik. Mengenai produktivitas organisasi, karyawan tidak melihat ada sesuatu yang menghambat karena proporsi pekerjaan sudah ideal.

#### 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 ada beberapa hal yang diuji mulai dari hubungan karakteristik demografi responden terhadap kinerja organisasi, analisa regresi berganda, Uji F, Uji t, dan Uji Beda.

##### 4.2.2.1 Karakteristik Responden

Penelitian mengenai pengaruh unsur- unsur *knowledge creation* terhadap kinerja organisasi, di D3-Pasca Sarjana FE UII ini dilakukan dengan menggunakan sampel 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 210)

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 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 210)

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 210)

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 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 210)

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 210)

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 (lampiran C, hal 210)

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

#### 4.2.2.2 Hubungan karakteristik karyawan dengan kinerja Organisasi

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

**Tabel 4.36**  
Hubungan jenis kelamin dengan kinerja Organisasi

Jenis Kelamin	Kinerja Organisasi			Jumlah	Mean
	Ragu-ragu	Setuju	sangat Setuju		
Pria	8	7	1	16	3.5625
Wanita	0	9	0	9	4.0000
Total	8	16	1	25	

Sumber: Data Primer diolah (Lampiran C, hal 212)

Berdasarkan tabel (4.36) diatas dapat di jelaskan bahwa mayoritas karyawan D3 dan Pasca Sarjana FE UII yaitu sebanyak 16 orang berjenis kelamin pria dengan rata-rata kinerja organisasi sebesar 3,5625 dan 9 orang wanita dengan rata-rata kinerja organisasi 4,0000; menilai bahwa kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh jenis kelamin wanita. Dan secara umum karyawan D3 dan Pasca Sarjana FE UII menjawab setuju dalam aspek kinerja organisasi.



## 2. Hubungan Usia dengan kinerja Organisasi

**Tabel 4.37**  
Hubungan Usia dengan kinerja Organisasi

Usia	Kinerja Organisasi			Jumlah	Mean
	Ragu-ragu	Setuju	sangat Setuju		
< 30 tahun	0	4	0	4	4.0000
30-40 tahun	7	12	1	20	3.7000
41-50 tahun	1	0	0	1	3.0000
Total	8	16	1	25	

Sumber: Data Primer diolah (Lampiran C, hal 212)

Berdasarkan tabel (4.37) diatas dapat di lihat bahwa mayoritas karyawan D3 dan MM FE UII yaitu sebanyak 20 orang berusia 30-40 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,7000; 4 orang berusia < 30 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 4,0000; 1 orang berusia 41-50 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,0000; menilai bahwa kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh karyawan yang berusia < 30 tahun. Dan secara umum karyawan D3 dan Pasca Sarjana FE UII menjawab setuju dalam aspek kinerja organisasi.

## 3. Hubungan Status kerja dengan kinerja Organisasi

**Tabel 4.38**  
Hubungan Status kerja dengan kinerja Organisasi

Status Kerja	Kinerja Organisasi			Jumlah	Mean
	Ragu-ragu	Setuju	sangat Setuju		
Pegawai Tetap	5	4	1	10	3,6000
Peagawai kontrak	3	12	0	15	3,8000
Total	8	16	1	25	

Sumber: Data Primer diolah (Lampiran C, hal 212)

Berdasarkan tabel (4.38) diatas dapat di lihat bahwa mayoritas karyawan D3 dan Pasca Sarjana FE UII yaitu sebanyak 15 orang berstatus kerja sebagai

pegawai kontrak dengan rata-rata kinerja organisasi sebesar 3,8000 dan 10 orang pegawai tetap dengan rata-rata kinerja organisasi 3,6000; menilai bahwa kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh pegawai kontrak. Dan secara umum karyawan D3 dan Pasca Sarjana FE UII menjawab setuju dalam aspek kinerja organisasi.

#### 4. Hubungan pendidikan dengan kinerja Organisasi

**Tabel 4.39**  
Hubungan pendidikan dengan kinerja Organisasi

Usia	Kinerja Organisasi			Jumlah	Mean
	Ragu-ragu	Setuju	sangat Setuju		
Sarjana	0	4	0	4	4,0000
Diploma	1	9	0	10	3,9000
SMU / SMK	6	2	1	9	3,4444
SLTP	1	1	0	2	3,5000
Total	8	16	1	25	

Sumber: Data Primer diolah (Lampiran C, hal 213)

Berdasarkan tabel 4.39 diatas dapat di jelaskan bahwa karyawan D3 dan Pasca Sarjana FE UII yaitu sebanyak 4 orang Sarjana dengan rata-rata kinerja organisasi 4,0000; 10 orang Diploma dengan rata-rata kinerja organisasi 3,9000; 9 orang SMU atau SMK dengan rata-rata kinerja organisasi 3,4444; 2 orang pendidikan SLTP dengan kinerja organisasi 3,5000; menilai bahwa kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh karyawan dengan pendidikan Sarjana. Dan secara umum karyawan D3 dan Pasca Sarjana FE UII menjawab setuju dalam aspek kinerja organisasi.

## 5. Hubungan Masa kerja dengan kinerja Organisasi

**Tabel 4.40**  
Hubungan Masa kerja dengan kinerja Organisasi

Usia	Kinerja Organisasi			Jumlah	Mean
	Ragu-ragu	Setuju	sangat Setuju		
< 10 tahun	2	8	0	10	3,8000
10-20 tahun	6	8	1	15	3,6667
Total	8	16	1	25	

Sumber: Data Primer diolah (Lampiran C, hal 213)

Berdasarkan tabel 4.40 diatas dapat di jelaskan bahwa karyawan D3 dan Pasca Sarjana FE UII yaitu sebanyak 10 orang bermasa kerja < 10 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,8000; 15 orang bermasa kerja 10-20 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,6667; menunjukkan bahwa kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh karyawan dengan masa kerja < 10 tahun. Dan secara umum karyawan D3 dan Pasca Sarjana FE UII menjawab setuju dalam aspek kinerja organisasi.

### 4.2.2.3 Persepsi Karyawan Administrasi FE UII tentang Unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* dan kinerja organisasi

#### 1. Persepsi karyawan D3 dan Pasca Sarjana FE UII tentang sosialisasi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation*.

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi untuk sosialisasi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* yang hasilnya terangkum dalam :

**Tabel 4.41**  
Persepsi karyawan tentang Sosialisasi ( $X_1$ )

No	Kelompok Jawaban	Skor	% persepsi	Jawaban	
				Frek	%
1	Sangat Tidak Setuju	6-10,8	0 - 19,99 %	2	8
2	Tidak Setuju	10,8-15,6	19,99% - 39,99 %	3	12
3	Ragu-Ragu	15,6-20,4	40% - 59,99 %	11	44
4	Setuju	20,4-25,2	60% - 79,9%	8	32
5	Sangat Setuju	25,2-30	80 % -100%	1	4
Total				25	100,00
Ket	Batasan minimal	6	Nilai harapan	750	
	Batasan Maksimal	30	Nilai Nyata	466,05	
	Klasifikasi	5	Persepsi harapan	100,00%	
	Range	24	persepsi nyata	62,14%	
	Interval	4,8			
	Mean	3,107			

Sumber : data primer (Lampiran B, hal 192)

Dari tabel (4.41) diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan administrasi tentang Sosialisasi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* adalah sebagai berikut: 8 % responden menyatakan sangat tidak setuju; 12% responden menjawab tidak setuju; 44% responden menjawab ragu-ragu; 32% responden menjawab setuju, dan 4% menjawab sangat setuju. Dengan demikian secara umum persepsi responden tentang proses sosialisasi terjadi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* di D3 dan Pasca Sarjana FE UII adalah ragu-ragu.

**2. Persepsi karyawan D3 dan Pasca Sarjana FE UII tentang Eksternalisasi dan unsur-unsur pembentuk *knowledge creation*.**

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi untuk Eksternalisasi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* yang hasilnya terangkum dalam :

**Tabel 4.42**  
Persepsi karyawan tentang Eskternalisasi ( $X_2$ )

No	Kelompok Jawaban	Skor	% persepsi	Jawaban	
				Frekuensi	%
1	Sangat Tidak Setuju	6-10,8	0 - 19,99 %	0	0%
2	Tidak Setuju	10,8-15,6	20% - 39,99 %	5	20%
3	Ragu-Ragu	15,6-20,4	40% - 59,99 %	14	56%
4	Setuju	20,4-25,2	60% - 79,9%	6	24%
5	Sangat Setuju	25,2-30	80 % -100%	0	0%
Total				25	100%
Ket	Batasan minimal	6	Nilai harapan	750	
	Batasan Maksimal	30	Nilai Nyata	444	
	klasifikasi	5	Persepsi harapan	100,00%	
	range	24	persepsi nyata	59,2%	
	Interval	4,8			
	Mean	2,96			

Sumber : data primer (Lampiran B, hal 192)

Dari tabel (4.42) diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan administrasi tentang Eskternalisasi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* adalah sebagai berikut: 0% responden menyatakan sangat tidak setuju; 20%responden yang menjawab tidak setuju; 56% responden menjawab ragu-ragu; 24%responden menjawab setuju; dan 0% menjawab sangat setuju. Dengan demikian secara umum persepsi responden tentang proses eskternalisasi terjadi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* di D3 dan Pasca Sarjana FE UII adalah ragu-ragu.

**3. Persepsi karyawan D3 dan Pasca Sarjana FE UII tentang Kombinasi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation*.**

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi untuk Kombinasi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* yang hasilnya terangkum dalam :

**Tabel 4.43**  
Persepsi karyawan tentang Kombinasi ( $X_3$ )

No	Kelompok Jawaban	Skor	% persepsi	Jawaban	
				Frekuensi	%
1	Sangat Tidak Setuju	6-10,8	0 - 19,99 %	2	8%
2	Tidak Setuju	10,8-15,6	20% - 39,99 %	9	36%
3	Ragu-Ragu	15,6-20,4	40% - 59,99 %	9	36%
4	Setuju	20,4-25,2	60% - 79,9%	4	16%
5	Sangat Setuju	25,2-30	80 % -100%	5	4%
Total				25	100%
Ket	Batasan minimal	6	Nilai harapan	750	
	Batasan Maksimal	30	Nilai Nyata	406.05	
	klasifikasi	5	Persepsi harapan	100%	
	range	24	persepsi nyata	54,14%	
	Interval	4,8			
	Mean	2,707			

Sumber : data primer (Lampiran B, hlm.192)

Dari tabel (4.43) diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan administrasi tentang kombinasi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* adalah sebagai berikut: 8% responden menyatakan sangat tidak setuju; 36% responden yang menjawab tidak setuju; 36% responden menjawab ragu-ragu; 16% responden menjawab setuju, dan 4% menjawab sangat setuju. Dengan demikian secara umum persepsi responden tentang proses kombinasi terjadi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* di D3 dan Pasca Sarjana FE UII adalah tidak setuju atau ragu-ragu.

**4. Persepsi karyawan D3 dan Pasca Sarjana FE UII tentang Internalisasi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation*.**

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi untuk Internalisasi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* yang hasilnya terangkum dalam :

**Tabel 4.44**  
Persepsi karyawan tentang Internalisasi ( $X_4$ )

No	Kelompok Jawaban	Skor	% persepsi	Jawaban	
				Frekuensi	%
1	Sangat Tidak Setuju	6-10,8	0 - 19,99 %	2	8%
2	Tidak Setuju	10,8-15,6	20% - 39,99 %	4	16%
3	Ragu-Ragu	15,6-20,4	40% - 59,99 %	8	32%
4	Setuju	20,4-25,2	60% - 79,9%	10	40%
5	Sangat Setuju	25,2-30	80 % -100%	1	4%
Total				25	100%
Ket	Batasan minimal	6	Nilai harapan	750	
	Batasan Maksimal	30	Nilai Nyata	475.05	
	klasifikasi	5	Persepsi harapan	100,00%	
	range	24	persepsi nyata	63,34%	
	Interval	4,8			
	Mean	3,167			

Sumber : data primer (Lampiran B, hlm.192)

Dari tabel (4.44) diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan administrasi tentang Internalisasi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* adalah sebagai berikut: 8% responden menyatakan sangat tidak setuju; 16%responden menjawab tidak setuju; 32%responden yang menjawab ragu-ragu; 40%responden menjawab setuju dan 4% responden menjawab sangat setuju. Dengan demikian secara umum persepsi responden tentang variabel internalisasi, terjadi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* di D3 dan Pasca Sarjana FE UII adalah setuju.

## 5. Persepsi karyawan D3 dan Pasca Sarjana FE UII tentang Kinerja Organisasi

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi untuk Kinerja Organisasi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* yang hasilnya terangkum dalam :

**Tabel 4.45**  
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	69,12%	
	Interval	16			
	Mean	3,456			

Sumber : data primer (Lampiran B, hal 193)

Dari tabel (4.45) diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan administrasi 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 tentang variabel kepuasan kerja karyawan berpengaruh dalam kinerja organisasi D3 dan Pasca Sarjana FE UII adalah setuju.



## 6. Persepsi karyawan D3 dan Pasca Sarjana FE UII tentang Produktivitas

### Organisasi

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi untuk Produktivitas Organisasi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* yang hasilnya terangkum dalam :

**Tabel 4.46**  
Persepsi karyawan tentang Produktivitas organisasi  
dalam perspektif karyawan ( $Y_2$ )

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			
	Mean	3,78			

Sumber : data primer (Lampiran B, hal 193)

Dari tabel (4.46) 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; 28% responden yang menjawab ragu-ragu; 64% responden menjawab setuju dan 8% responden menjawab sangat setuju. Dengan demikian secara umum persepsi responden tentang variabel Produktivitas organisasi dalam perspektif karyawan berpengaruh dalam kinerja organisasi D3 dan Pasca Sarjana FE UII adalah setuju.

**Tabel 4.47**  
Rangkuman Hasil Mean dan Persepsi Karyawan (%)

Pernyataan	Mean	Persepsi (%)
Sosialisasi (X <sub>1</sub> )	3,107	62,14 %
Eskternalisasi (X <sub>2</sub> )	2,96	59,2 %
Kombinasi (X <sub>3</sub> )	2,707	54,14 %
Internalisasi (X <sub>4</sub> )	3,167	63,34 %
Kepuasan Kerja Karyawan (Y <sub>1</sub> )	3,456	69,12 %
Produktivitas Organisasi dalam Perspektif Karyawan (Y <sub>2</sub> )	3,78	75,6 %

Sumber : Data primer (Lampiran B,hal 192-193)

#### 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 4.48**  
Data output untuk regresi linear berganda

Model		Coefficients					Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	3,475	1,992		7,234	,000		
	sosialisasi	-1,329	1,062	-,435	-1,251	,225	,339	2,946
	eksternalisasi	-,256	1,386	-,065	-,185	,155	,334	2,996
	kombinasi	2,203	1,297	,736	1,699	,205	,219	4,571
	internalisasi	-,137	1,060	-,043	-,129	,899	,369	2,710

a. Dependent Variable: kinerja organisasi

Sumber : Data primer diolah (lampiran C, hal 211)

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

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + e$$

Dengan menggunakan olah data SPSS, maka menjadi:

$$Y = 3,475 - 1,329 X_1 - 0,256 X_2 + 2,203 X_3 - 0,137 X_4 + e$$

Dari persamaan tersebut, dapat di ketahui bahwa nilai  $b_1 = 0,066$ ,  $b_2 = 0,138$ ,  $b_3 = 0,043$ ,  $b_4 = 0,097$ . nilai- nilai tersebut merupakan koefisien regresi untuk masing-masing variabel bebas. koefisien regresi untuk variabel sosialisasi ( $X_1$ ), eksternalisasi ( $X_2$ ), kombinasi ( $X_3$ ), internalisasi ( $X_4$ ) bernilai positif, artinya variabel-variabel tersebut mempunyai pengaruh yang searah dengan kinerja organisasi FE UII, dimana bila variabel sosialisasi ( $X_1$ ), eksternalisasi ( $X_2$ ), kombinasi ( $X_3$ ), internalisasi ( $X_4$ ) meningkat maka akan di ikuti dengan peningkatan kinerja organisasi, begitu juga sebaliknya. Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa :

1.  $b_0 = 3,475$ , artinya jika  $X_1, X_2, X_3, X_4 = 0$  maka Y sebesar 3,475
2.  $b_1 = -1,329$ , nilai koefisien regresi negatif, artinya jika variabel sosialisasi ( $X_1$ ) naik sebesar 1 point maka Y akan turun sebesar 1,329 point dengan asumsi variabel lain adalah konstan.
3.  $b_2 = -0,256$ , nilai koefisien regresi negatif, artinya jika variabel eksternalisasi ( $X_2$ ) naik sebesar 1 point maka Y akan turun sebesar 0,256 point dengan asumsi variabel lain adalah konstan.
4.  $b_3 = 2,203$  nilai koefisien regresi positif, artinya jika variabel kombinasi ( $X_3$ ) naik sebesar 1 point maka Y akan naik sebesar 2,203 point dengan

asumsi variabel lain adalah konstan.

5.  $b_2 = -0,137$ , nilai koefisien regresi negatif, artinya jika variabel internalisasi ( $X_4$ ) naik sebesar 1 point maka Y akan turun sebesar -0,137 point dengan asumsi variabel lain adalah konstan.

Besarnya  $R = 0,179$  (lampiran) menunjukkan hubungan yang lemah antara variabel unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* terhadap kinerja organisasi. Sedangkan Adjusted  $R^2$  sebesar 0,015 (lampiran) memberi pengertian bahwa 1,5% kinerja organisasi di tentukan oleh unsur-unsur pembentuk *knowledge creation*. sedangkan sisanya ( $100\% - 1,5\% = 98,5\%$ ) disebabkan oleh sebab yang lain.

#### 4.2.2.5 Uji Signifikansi Pengaruh Secara Simultan (F test)

Uji F-Statistik ini bertujuan untuk menguji apakah variabel independen (sosialisasi ( $X_1$ ), eskternalisasi ( $X_2$ ), kombinasi ( $X_3$ ), dan internalisasi ( $X_4$ )) secara bersama-sama mampu mempengaruhi besarnya variabel dependen (Kinerja Organisasi) secara nyata/signifikan atau tidak. Dalam pengujian ini telah dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- a. Hipotesis

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

Artinya: Secara bersama-sama variabel independen (sosialisasi ( $X_1$ ), eskternalisasi ( $X_2$ ), kombinasi ( $X_3$ ), dan internalisasi ( $X_4$ )) 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 (sosialisasi ( $X_1$ ), eskternalisasi ( $X_2$ ), kombinasi ( $X_3$ ), dan internalisasi ( $X_4$ )) mempengaruhi kinerja organisasi.

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

c. Kriteria Pengujian:

$H_0$  ditolak apabila nilai sig  $< 0,05$

d. Kesimpulan:

Nilai sig tabel =  $0,388 > 0,05$  maka  $H_0$  diterima, jadi dapat disimpulkan bahwa Secara bersama-sama variabel independen (sosialisasi ( $X_1$ ), eskternalisasi ( $X_2$ ), kombinasi ( $X_3$ ), dan internalisasi ( $X_4$ )) tidak mempengaruhi kinerja organisasi.

#### 4.2.2.6 Uji Signifikansi Pengaruh Secara Parsial (t test)

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

Pengujian pengaruh variabel independen (sosialisasi ( $X_1$ ), eskternalisasi ( $X_2$ ), kombinasi ( $X_3$ ), dan internalisasi ( $X_4$ )) terhadap variabel Y (kinerja karyawan):

a. Hipotesis

$H_0 : \beta_1 = 0$ , berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara sosialisasi terhadap kinerja karyawan.

$H_a : \beta_1 \neq 0$ , berarti ada pengaruh yang signifikan antara sosialisasi 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:

- Sosialisasi atau  $X_1 =$  Nilai sig tabel =  $0,225 > 0,05$  maka  $H_0$  diterima, jadi dapat disimpulkan bahwa sosialisasi tidak mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini berarti Hipotesis kesatu yang menyatakan "Ada pengaruh yang signifikan dari Sosialisasi terhadap kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII" adalah **Tidak terbukti**.
- Eksternalisasi atau  $X_2 =$  Nilai sig tabel =  $0,155 < 0,05$  maka  $H_0$  diterima, jadi dapat disimpulkan bahwa eksternalisasi tidak mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini berarti Hipotesis kedua yang menyatakan "Ada pengaruh yang signifikan dari Eksternalisasi terhadap kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII" adalah **Tidak terbukti**.
- Kombinasi atau  $X_3 =$  Nilai sig tabel =  $0,205 > 0,05$  maka  $H_0$  diterima, jadi dapat disimpulkan bahwa kombinasi tidak mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini berarti Hipotesis ketiga yang menyatakan "Ada pengaruh yang signifikan dari Kombinasi terhadap kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII" adalah **Tidak terbukti**.
- Internalisasi atau  $X_4 =$  Nilai sig tabel =  $0,899 < 0,05$  maka  $H_0$  diterima, jadi dapat disimpulkan bahwa internalisasi tidak mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini berarti Hipotesis keempat yang menyatakan "Ada

pengaruh yang signifikan dari Internalisasi terhadap kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII” adalah **Tidak terbukti**.

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

**Tabel 4.49**  
Rekapitulasi hasil Hipotesis Uji t

Variabel	Probabilitas	$\alpha$	Keterangan
Sosialisasi (X1)	0,225	0,05	tidak signifikan
Eksternalisasi (X2)	0,155	0,05	tidak signifikan
Kombinasi (X3)	0,205	0,05	tidak signifikan
Internalisasi (X4)	0,899	0,05	tidak signifikan

Sumber : Data primer diolah( Lampiran C, hlm 211)

Dari tabel tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa variabel Eksternalisasi (X2) memiliki probabilitas lebih kecil di bandingkan dengan ketiga variabel unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* lainnya namun tidak signifikan. Sehingga dapat di simpulkan bahwa hipotesis kelima bahwa “Eksternalisasi yang paling dominan mempengaruhi Kinerja organisasi di FE UII” adalah **Terbukti**.

Faktor-faktor *knowledge creation* yaitu berupa sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi masing-masing memiliki karakter masing-masing. Karakter yang terkuat terletak pada faktor eksternalisasi, dimana pada eksternalisasi lebih ditekankan pada adanya pertemuan untuk menyampaikan pengetahuan dan pengalaman secara lisan. Dalam kinerja organisasi penyampaian pendapat atau pengetahuan secara lisan ternyata dianggap lebih fleksibel dan efektif.

#### 4.2.2.7 Analisis Perbedaan Unsur-Unsur Pembentuk Kinerja Organisasi Berdasarkan Karakteristik Demografi Karyawan

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 4.50**  
*Independent Sample Test* berdasarkan jenis kelamin  
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

Sumber: Data primer diolah (Lampiran C, hal 213)

Uji t di gunakan untuk mengetahui adanya perbedaan yang signifikan berdasarkan jenis kelamin. Dari tabel *Independen 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 4.51**  
Analisis Hubungan Usia terhadap 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			

Sumber: Data primer diolah (Lampiran C, hal 215)

Berdasarkan perhitungan *Anova* pada Tabel dapat dilihat bahwa probabilitas lebih kecil dari pada 0,05 ( $0,005 < 0,05$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada perbedaan yang signifikan pada variabel kinerja organisasi berdasarkan Usia.

## 3. Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Status Kerja

**Tabel 4.52**  
*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 diolah (Lampiran C, hal 214)

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 4.53**  
Analisis Hubungan Pendidikan terhadap Kinerja Organisasi

**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 diolah (Lampiran C, hal 215)

Berdasarkan perhitungan *Anova* pada Tabel dapat dilihat bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 ( $0,623 > 0,05$ ). 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 4.54**  
Analisis Hubungan Masa Kerja terhadap Kinerja Organisasi

**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 diolah (Lampiran C, hal 216)

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 variabel prestasi kerja berdasarkan Masa Kerja.

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

**Tabel 4.55**  
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 primer diolah rangkuman analisis (Lampiran C)

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

#### 4.2.3 Pembahasan Hasil Analisis

Dari hasil Pengujian hipotesis dengan menggunakan bantuan *statistical software* SPSS Release 12.00 didapatkan hasil bahwa variabel bebas *Sosialization* ( $X_1$ ), *Externalization* ( $X_2$ ), *Combination* ( $X_3$ ), dan *Internalization* ( $X_4$ ) baik secara parsial maupun simultan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi di D3 dan Pasca Sarjana Universitas Islam Indonesia. Namun jika dilihat probabilitas terkecil yakni *Externalization* ( $X_2=0,155$ ), dapat

disimpulkan bahwa *Externalization* merupakan variabel yang paling dominan dibanding variabel yang lain hasil. Hal ini berarti hipotesis kelima yang menyatakan “Eksternalisasi yang paling dominan mempengaruhi Kinerja organisasi di FE UII” adalah **terbukti**.

Faktor demografi yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah faktor usia, sedangkan faktor lain seperti jenis kelamin, status kerja, pendidikan dan masa kerja tidak mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini berarti tingkat usia berperan penting terhadap kinerja organisasi. Bisa jadi ini suatu bentuk kewibawaan (secara psikologis) diukur melalui usia seseorang, sehingga mempengaruhi kepuasan kerja dan juga produktivitas organisasi.



### 4.3 Analisis Data FE UII

#### 4.3.1 Analisis Kualitatif

#### **Persepsi Karyawan terhadap unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* kinerja Organisasi FE UII.**

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 karyawan FE UII kemudian dideskripsikan dan dianalisis untuk dicari benang merahnya.

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

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 FE UII maupun pegawai 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 *knowledge creation* secara makro terhadap kinerja FE UII.

- Variabel Independen : Knowledge Creation (X)

#### Responden 1

*“Mengenai knowledge creation, dari aspek semua itu lebih mudah diterapkan yang informal karena tidak ada batasan apapun, berbagi ataupun menyampaikan pengetahuan dan pengalaman ya pas ada kesempatan, kita lakukan. Kalo untuk yang formal belum membudaya tapi kalau untuk pelatihan karyawan ada. O ya ada kegiatan untuk mendukung seperti ada paguyuban karyawan ada komunitas olahraga macam-macam. tapi itu nanti hanya terbatas untuk komunitasnya saja”.*

#### Responden 2

*“Yang jelas praktek itu lebih penting dari pada kita berargumen, setiap ada kesempatan kita biasanya bertukar pikiran”.*

#### Responden 3

*“Ya kalau di D3 kalau dilihat dari jumlah karyawan kalah banyak sama FE. Ini mungkin yang mempengaruhi hubungan antar karyawan. Mengenai berbagi pengetahuan seperti itu tidak ada wadah khusus, jadi ya berjalan dengan sendirinya, mengalir begitu saja”.*

#### Responden 4

*“Kalau kegiatan seperti itu ( maksudnya; berbagi pengetahuan dan pengalaman ) ya ada lah. Sama rekan kerja kita bisa berbagi. Kalau 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”.*

Dari hasil wawancara (Variabel Independen) diatas dapat kita jabarkan bahwa budaya di FE UII mengenai kegiatan formal sangat kurang, *Knowledge Creation* (sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi & internalisasi) lebih mudah diterapkan pada aspek informal karena lebih leluasa dan juga pada aspek formal juga kurang adanya sarana pendukung.

- Variabel Dependen (Y)

Kepuasan kerja karyawan (Y1)

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

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”.*

responden 2

*“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”.*

responden 3

*“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 4

*“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 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”.*

#### Responden 3

*“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 4

*“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 tidak hanya diukur dari finansial tapi juga dari aspek lainya seperti lingkungan dan rekan kerja, maupun komunikasi yang baik. Mengenai produktivitas organisasi, karyawan tidak melihat ada sesuatu yang menghambat karena proporsi pekerjaan sudah ideal.

### 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 ada beberapa hal yang diuji mulai dari hubungan karakteristik demografi responden terhadap kinerja organisasi, analisa regresi berganda, Uji F, Uji t, dan Uji Beda.

#### 4.3.2.1 Karakteristik Responden

Penelitian mengenai pengaruh unsur- unsur *knowledge creation* 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 4.56 berikut ini.

**Tabel 4.56**  
Deskripsi Profil Responden menurut Jenis Kelamin

		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	

Sumber: data primer diolah (Lampiran C, hal 217)

Berdasarkan tabel (4,56) 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%.

### 2. Kelompok Responden menurut Usia

Kategori responden berdasarkan usia terdiri dari 4 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, dan kategori responden yang usianya lebih dari 50 tahun. Selengkapnya tersaji dalam tabel (4.57) di bawah ini :

**Tabel 4.57**  
Deskripsi Profil Responden menurut Usia

		Usia			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<30 Tahun	18	17.3	17.3	17.3
	30 - 40 Tahun	43	41.3	41.3	58.7
	41 - 50 Tahun	31	29.8	29.8	88.5
	>50 Tahun	12	11.5	11.5	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

Sumber: data primer diolah (Lampiran C,hal 217)

Berdasarkan tabel (4.57) 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 11,5%, 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 (4.58) berikut ini:

**Tabel 4.58**  
Deskripsi Profil Responden menurut Status Kerja Pegawai

		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	

Sumber: data primer diolah (Lampiran C,hal 217)

Berdasarkan tabel (4.58) 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. Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 104 responden, diperoleh data yang disajikan dalam tabel (4.59) berikut ini:

**Tabel 4.59**  
Deskripsi Profil Responden menurut Tingkat Pendidikan

		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
	STRATA	10	9.6	9.6	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

Sumber: data primer diolah (Lampiran C,hal 217)

Tabel (4.59) 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 orang atau 9,6% adalah Sarjana. Hal ini dapat menunjukkan bahwa sebagian besar Karyawan administrasi 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, 11-20 tahun, 21-30 tahun, lebih dari 31 tahun. Untuk lebih detail disajikan dalam table 4.60 berikut ini

**Tabel 4.60**  
Deskripsi Profil Responden menurut Masa kerja  
**Masa Kerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 10 Tahun	31	29.8	29.8	29.8
10 - 20 Tahun	56	53.8	53.8	83.7
21 - 30 Tahun	16	15.4	15.4	99.0
> 30 Tahun	1	1.0	1.0	100.0
Total	104	100.0	100.0	

Sumber: data primer diolah (Lampiran C,hal 217)

Berdasarkan tabel (4.60) 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 survey mengenai

karakteristik karyawan, maka berikut ini di tampilkan tabel ringkasan kelompok responden yang paling dominan dari masing-masing karakteristik.

**Tabel 4.61**  
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 217)

Dari tabel (4.61) 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 Hubungan karakteristik karyawan dengan kinerja organisasi

##### 1. Hubungan jenis kelamin dengan kinerja organisasi

**Tabel 4.62**  
Hubungan jenis kelamin dengan kinerja organisasi

Jenis Kelamin	Kinerja Organisasi			Jumlah	Mean
	Ragu - ragu	Setuju	Sangat Setuju		
Pria	26	54	3	83	3,722
Wanita	2	18	1	21	3,952
Total	28	72	4	104	

Sumber data : data primer diolah (Lampiran C,hal 219)

Berdasarkan tabel (4.62) diatas dapat di jelaskan bahwa mayoritas karyawan FE UII yaitu sebanyak 83 orang berjenis kelamin pria dengan rata-rata kinerja organisasi sebesar 3,722 dan 21 orang wanita dengan rata-rata kinerja organisasi 3,952. Kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh jenis kelamin

wanita. Dan secara umum karyawan FE UII menjawab setuju dalam aspek kinerja organisasi.

## 2. Hubungan usia dengan kinerja organisasi

**Tabel 4.63**  
Hubungan usia dengan kinerja organisasi

Usia	Kinerja Organisasi			Jumlah	Mean
	Ragu - ragu	Setuju	Sangat Setuju		
< 30 tahun	4	13	1	18	3,833
30-40 tahun	13	28	2	43	3,744
41-50 tahun	9	22	0	31	3,709
>50 tahun	2	9	1	12	3,916
Total	28	72	4	104	

Sumber data : data primer diolah (Lampiran C,hal 219)

Berdasarkan tabel (4.63) diatas dapat di jelaskan bahwa karyawan FE UII yaitu sebanyak 18 orang berusia  $\leq 30$  tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,833; 43 orang berusia 30-40 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,744; 31 orang berusia 41-50 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,709; 12 orang berusia  $> 50$  tahun dengan kinerja organisasi 3,916. Kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh karyawan yang berusia  $> 50$  tahun. Dan secara umum karyawan FE UII menjawab setuju dalam aspek kinerja organisasi.

## 3. Hubungan status kerja dengan kinerja organisasi

**Tabel 4.64**  
Hubungan status kerja dengan kinerja organisasi

Status Kerja	Kinerja Organisasi			Jumlah	Mean
	Ragu - ragu	Setuju	Sangat Setuju		
Pegawai Tetap	20	44	2	66	3,575
Pegawai kontrak	8	28	2	38	3,842
Total	28	72	4	104	

Sumber data : data primer diolah (Lampiran C,hal 219)

Berdasarkan tabel (4.64) diatas dapat di jelaskan bahwa mayoritas

karyawan FE UII yaitu sebanyak 66 orang berstatus kerja sebagai pegawai tetap dengan rata-rata kinerja organisasi sebesar 3,575 dan 38 orang pegawai kontrak dengan rata-rata kinerja organisasi 3,842. Kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh pegawai kontrak. Dan secara umum karyawan FE UII menjawab setuju dalam aspek kinerja organisasi.

#### 4. Hubungan pendidikan dengan kinerja organisasi

**Tabel 4.65**  
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	3,789
SMU atau SMK	19	42	2	63	3,730
SLTP	3	3	0	6	3,5
SD	1	4	1	6	4
Total	28	72	4	104	

Sumber data : data primer diolah (Lampiran C,hal 219)

Berdasarkan tabel (4.65) diatas dapat di jelaskan bahwa karyawan FE UII yaitu sebanyak 10 orang Sarjana dengan rata-rata kinerja organisasi 4; 19 orang Diploma dengan rata-rata kinerja organisasi 4.789; 63 orang SMU atau SMK dengan rata-rata kinerja organisasi 3,730; 6 orang pendidikan SLTP dengan kinerja organisasi 3,5; 6 orang berpendidikan SD dengan kinerja organisasi 4. Kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh karyawan dengan pendidikan sarjana dan SD. Dan secara umum karyawan FE UII menjawab setuju dalam aspek kinerja organisasi.

## 5. Hubungan masa kerja dengan kinerja organisasi

**Tabel 4.66**  
Hubungan masa kerja dengan kinerja Organisasi

Usia	Kinerja Organisasi			Jumlah	Mean
	Ragu - ragu	Setuju	Sangat Setuju		
< 10 tahun	7	22	2	31	3,838
10-20 tahun	16	38	2	56	3,678
21-30 tahun	4	12	0	16	3,75
> 30 tahun	1	0	0	1	3
Total	28	72	4	104	

Sumber data : data primer diolah (Lampiran C,hal 219)

Berdasarkan tabel (4.66) diatas dapat di jelaskan bahwa karyawan FE UII yaitu sebanyak 31 orang bermasa kerja < 10 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,838; 56 orang bermasa kerja 10-20 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,678; 16 orang bermasa kerja 21-30 tahun dengan rata-rata kinerja organisasi 3,75; sedangkan bermasa kerja > 30 ada 1 orang dengan kinerja organisasi 3. Kinerja organisasi paling baik ditunjukkan oleh karyawan dengan masa kerja < 10 tahun. Dan secara umum karyawan FE UII menjawab setuju dalam aspek kinerja organisasi.

### 4.3.2.3 Persepsi Karyawan Administrasi FE UII tentang unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* dan kinerja organisasi

#### 1. Persepsi karyawan administrasi FE UII tentang sosialisasi ( $X_1$ ) dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation*.

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi untuk sosialisasi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* yang hasilnya terangkum dalam :



**Tabel 4.67**  
Persepsi karyawan tentang Sosialisasi ( $X_1$ )

No	Kelompok Jawaban	Skor	% persepsi	Jawaban	
				Frekuensi	%
1	Sangat Tidak Setuju	6-10,8	0 - 19,99 %	5	4.8%
2	Tidak Setuju	10,8-15,6	20% - 39,99 %	8	7.7%
3	Ragu-Ragu	15,6-20,4	40% - 59,99 %	48	46.2%
4	Setuju	20,4-25,2	60% - 79,9 %	38	36.5%
5	Sangat Setuju	25,2-30	80 % -100 %	5	4.8%
Total				104	100%
Ket	Batasan minimal	6	Nilai harapan	3120	
	Batasan Maksimal	30	Nilai Nyata	2023,63	
	Klasifikasi	5	Persepsi harapan	100,00%	
	Range	24	persepsi nyata	64,86%	
	Interval	4,8			
	Mean	3,243			

Sumber : Data primer (Lampiran B, hal 195)

Dari tabel (4.67) diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan administrasi tentang Sosialisasi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* adalah sebagai berikut: 4,8 % responden menyatakan sangat tidak setuju; 7,7% responden menjawab tidak setuju; 46.2% responden menjawab ragu-ragu; 36,5% responden menjawab setuju, dan 4,8% menjawab sangat setuju. Dengan demikian secara umum persepsi responden tentang proses sosialisasi terjadi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* di FE UII adalah ragu-ragu.

## 2. Persepsi karyawan administrasi FE UII tentang eksternalisasi ( $X_2$ ) dan unsur-unsur pembentuk *knowledge creation*.

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi untuk eksternalisasi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* yang hasilnya terangkum dalam tabel berikut.

**Tabel 4.68**  
Persepsi karyawan tentang Eskternalisasi ( $X_2$ )

No	Kelompok Jawaban	Skor	% persepsi	Jawaban	
				Frekuensi	%
1	Sangat Tidak Setuju	6-10,8	0 - 19,99 %	4	3.8%
2	Tidak Setuju	10,8-15,6	20% - 39,99 %	20	19.2%
3	Ragu-Ragu	15,6-20,4	40% - 59,99 %	37	35.6%
4	Setuju	20,4-25,2	60% - 79,9 %	39	37.5%
5	Sangat Setuju	25,2-30	80 % -100 %	4	3.8%
Total				104	100%
Ket	Batasan minimal	6	Nilai harapan	3120	
	Batasan Maksimal	30	Nilai Nyata	1955,61	
	Klasifikasi	5	Persepsi harapan	100,00%	
	Range	24	persepsi nyata	62,68%	
	Interval	4,8			
	Mean	3,134			

Sumber : Data primer (Lampiran B, hal 195)

Dari tabel (4.68) diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan administrasi tentang Eskternalisasi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* adalah sebagai berikut: 3,8% responden menyatakan sangat tidak setuju; 19,2%, responden yang menjawab tidak setuju: 35,6% responden menjawab ragu-ragu; 37.5% responden menjawab setuju; dan 3,8% menjawab sangat setuju. Dengan demikian secara umum persepsi responden tentang proses eskternalisasi terjadi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* di FE UII adalah setuju.

### 3. Persepsi karyawan administrasi FE UII tentang Kombinasi ( $X_3$ ) dalam unsur- unsur pembentuk *knowledge creation*.

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi untuk Kombinasi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* yang hasilnya terangkum dalam :

**Tabel 4.69**  
Persepsi karyawan tentang Kombinasi ( $X_3$ )

No	Kelompok Jawaban	Skor	% persepsi	Jawaban	
				Frekuensi	%
1	Sangat Tidak Setuju	6-10,8	0 - 19,99 %	7	6.7%
2	Tidak Setuju	10,8-15,6	20% - 39,99 %	23	22.1%
3	Ragu-Ragu	15,6-20,4	40% - 59,99 %	45	43.3%
4	Setuju	20,4-25,2	60% - 79,9 %	26	25%
5	Sangat Setuju	25,2-30	80 % -100 %	3	2.9%
Total				104	100%
Ket	Batasan minimal	6	Nilai harapan	3120	
	Batasan Maksimal	30	Nilai Nyata	1838,92	
	Klasifikasi	5	Persepsi harapan	100,00%	
	Range	24	persepsi nyata	58,94%	
	Interval	4,8			
	Mean	2,947			

Sumber : Data primer (Lampiran B, hal 196)

Dari tabel (4.69) diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan administrasi tentang kombinasi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* adalah sebagai berikut: 6,7% responden menyatakan sangat tidak setuju; 22,1% responden yang menjawab tidak setuju; 43,3 % responden menjawab ragu-ragu; 25% responden menjawab setuju, dan 2,9% menjawab sangat setuju. Dengan demikian secara umum persepsi responden tentang proses kombinasi terjadi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* di FE UII adalah ragu-ragu.

#### 4 Persepsi karyawan administrasi FE UII tentang Internalisasi ( $X_4$ ) dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation*.

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi frekuensi untuk internalisasi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* yang hasilnya terangkum dalam :

**Tabel 4.70**  
Persepsi karyawan tentang Internalisasi ( $X_4$ )

No	Kelompok Jawaban	Skor	% persepsi	Jawaban	
				Frekuensi	%
1	Sangat Tidak Setuju	6-10,8	0 - 19,99 %	5	4.8%
2	Tidak Setuju	10,8-15,6	20% - 39,99 %	8	7.7%
3	Ragu-Ragu	15,6-20,4	40% - 59,99 %	35	33.7%
4	Setuju	20,4-25,2	60% - 79,9 %	48	46.2%
5	Sangat Setuju	25,2-30	80 % -100 %	8	7.7%
Total				104	100%
Ket	Batasan minimal	6	Nilai harapan	3120	
	Batasan Maksimal	30	Nilai Nyata	2127,84	
	Klasifikasi	5	Persepsi harapan	100,00%	
	Range	24	persepsi nyata	68,2%	
	Interval	4,8			
	Mean	3,41			

Sumber : Data primer (Lampiran B, hal 196)

Dari tabel (4.70) diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan administrasi tentang Internalisasi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* adalah sebagai berikut: 4,8% responden menyatakan sangat tidak setuju; 7,7 % responden menjawab tidak setuju; 33,7% responden yang menjawab ragu-ragu; 46,2 % responden menjawab setuju dan 7,7% responden menjawab sangat setuju. Dengan demikian secara umum persepsi responden tentang variabel internalisasi, terjadi dalam unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* di FE UII adalah setuju.

#### 5. Persepsi karyawan administrasi FE UII tentang kepuasan kerja karyawan ( $Y_1$ ).

Hasil pemberian skor untuk jawaban yang terkumpul, diperoleh distribusi Kepuasan kerja Karyawan yang hasilnya terangkum dalam :

**Tabel 4.71**  
Persepsi karyawan tentang kepuasan kerja  
dalam perspektif 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 %	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	7375,68	
	Klasifikasi	5	Persepsi harapan	100,00%	
	Range	80	persepsi nyata	70,92%	
	Interval	16			
	Mean	3,546			

Sumber : Data primer (Lampiran B, hal 197)

Dari tabel (4.71) diatas dapat dilihat bahwa jawaban persepsi karyawan administrasi 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.

#### **6. Persepsi karyawan administrasi FE UII tentang Produktivitas Organisasi ( $Y_2$ ).**

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

**Tabel 4.72**  
Persepsi karyawan tentang Produktivitas organisasi  
dalam perspektif karyawan ( $Y_2$ )

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	5665,29	
	klasifikasi	5	Persepsi harapan	100,00%	
	range	56	persepsi nyata	77,82%	
	Interval	16			
	Mean	3,891			

Sumber : Data primer (Lampiran B, hal 198)

Dari tabel (4.72) 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; 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 UIL.

**Tabel 4.73**  
Rangkuman Persepsi Karyawan (%) dan Hasil Mean

Pernyataan	Mean	Persepsi (%)
Sosialisasi ( $X_1$ )	3,243	64,86
Eskternalisasi ( $X_2$ )	3,134	62,68
Kombinasi ( $X_3$ )	2,947	58,94
Internalisasi ( $X_4$ )	3,41	68,2
Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ )	3,546	70,92
Produktivitas Organisasi dalam Perspektif Karyawan ( $Y_2$ )	3,891	77,82

Sumber : Data primer (Lampiran B,hal 195-198)

#### 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 4.74**  
Data output untuk regresi linear berganda

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,955	1,230		14,41	,000
	X1	-,154	,448	-,047	-,344	,732
	X2	,669	,471	,210	1,421	,159
	X3	-,181	,476	-,060	-,380	,705
	X4	,849	,412	,275	2,062	,042

a. Dependent Variable: Y

Sumber: data primer diolah (Lampiran C, hal 218)

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

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + e$$

Dengan menggunakan olah data SPSS, maka menjadi:

$$Y = 2,955 - 0,154 X_1 + 0,669 X_2 - 0,181 X_3 + 0,849 X_4 + e$$

Dari persamaan tersebut, dapat di ketahui bahwa nilai  $b_1 = -0,154$ ,  $b_2 = 0,669$ ,  $b_3 = -0,181$ ,  $b_4 = 0,849$ . nilai- nilai tersebut merupakan koefisien regresi untuk masing-masing variabel bebas. koefisien regresi untuk variabel eksternalisasi ( $X_2$ ), internalisasi ( $X_4$ ) bernilai positif, artinya variabel-variabel

tersebut mempunyai pengaruh yang searah dengan kinerja organisasi FE UII, dimana bila variabel eksternalisasi ( $X_2$ ), internalisasi ( $X_4$ ) meningkat maka akan di ikuti dengan peningkatan kinerja organisasi, begitu juga sebaliknya. Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa :

1.  $b_0 = 2,955$ , artinya jika  $X_1, X_2, X_3, X_4 = 0$  maka Y sebesar 2,955
2.  $b_1 = -0.154$ , nilai koefisien regresi negatif, artinya jika variabel sosialisasi ( $X_1$ ) naik sebesar 1 point maka Y akan turun sebesar 0,154 point dengan asumsi variabel lain adalah konstan.
3.  $b_2 = 0,669$ , nilai koefisien regresi positif, artinya jika variabel eksternalisasi ( $X_2$ ) naik sebesar 1 point maka Y akan naik sebesar 0,669 point dengan asumsi variabel lain adalah konstan.
4.  $b_3 = -0,181$  nilai koefisien regresi negatif, artinya jika variabel kombinasi ( $X_3$ ) naik sebesar 1 point maka Y akan turun sebesar 0,181 point dengan asumsi variabel lain adalah konstan.
5.  $b_4 = 0,849$ , nilai koefisien regresi positif, artinya jika variabel internalisasi ( $X_4$ ) naik sebesar 1 point maka Y akan naik sebesar 0,849 point dengan asumsi variabel lain adalah konstan.

Besarnya  $R = 0,362$  (lampiran) menunjukkan hubungan yang lemah antara variabel unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* terhadap kinerja organisasi. Sedangkan Adjusted  $R^2$  sebesar 0,131 (lampiran) memberi pengertian bahwa 13.1% kinerja organisasi di tentukan oleh unsur-unsur pembentuk *knowledge*



*creation*. sedangkan sisanya ( $100\% - 13,1\% = 86,69\%$ ) disebabkan oleh sebab yang lain.

#### 4.3.2.5 Uji Signifikansi Pengaruh Secara Simultan (F test)

Uji F-Statistik ini bertujuan untuk menguji apakah variabel independen (sosialisasi ( $X_1$ ), eskternalisasi ( $X_2$ ), kombinasi ( $X_3$ ), dan internalisasi ( $X_4$ )) secara bersama-sama mampu mempengaruhi besarnya variabel dependen (Kinerja Organisasi) secara nyata/signifikan atau tidak. Dalam pengujian ini telah dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

##### a. Hipotesis

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

Artinya: Secara bersama-sama variabel independen (sosialisasi ( $X_1$ ), eskternalisasi ( $X_2$ ), kombinasi ( $X_3$ ), dan internalisasi ( $X_4$ )) 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 (sosialisasi ( $X_1$ ), eskternalisasi ( $X_2$ ), kombinasi ( $X_3$ ), dan internalisasi ( $X_4$ )) mempengaruhi kinerja organisasi.

##### b. Tingkat signifikansi 5% ( $\alpha=0,05$ )

##### c. Kriteria Pengujian:

$H_0$  ditolak apabila nilai sig  $< 0,05$

##### d. Kesimpulan:

Nilai sig tabel = 0,007 (lampiran)  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak, jadi dapat

disimpulkan bahwa Secara bersama-sama variabel independen (sosialisasi ( $X_1$ ), eskternalisasi ( $X_2$ ), kombinasi ( $X_3$ ), dan internalisasi ( $X_4$ ) mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini berarti Hipotesis ketujuh yang menyatakan “Ada pengaruh unsur-unsur pembentuk *Knowledge Creation* terhadap Kinerja Organisasi di Fakultas Ekonomi UII secara bersama-sama atau signifikan” adalah **Terbukti**.

#### 4.3.2.6 Uji Signifikansi Pengaruh Secara Parsial (t test)

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

Pengujian pengaruh variabel independen (sosialisasi ( $X_1$ ), eskternalisasi ( $X_2$ ), kombinasi ( $X_3$ ), dan internalisasi ( $X_4$ )) terhadap variabel Y (kinerja karyawan):

a. Hipotesis

$H_0 : \beta_1 = 0$ , berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara sosialisasi terhadap kinerja karyawan.

$H_a : \beta_1 \neq 0$ , berarti ada pengaruh yang signifikan antara sosialisasi 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:

- Sosialisasi atau  $X_1 = \text{Nilai sig tabel} = 0,732 > 0,05$  maka  $H_0$  diterima, jadi dapat disimpulkan bahwa sosialisasi tidak mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini berarti Hipotesis kesatu yang menyatakan "Ada

pengaruh yang signifikan dari Sosialisasi terhadap kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII” adalah **Tidak terbukti**.

- Eksternalisasi atau  $X_2$  = Nilai sig tabel = 0,159 < 0.05 maka  $H_0$  diterima, jadi dapat disimpulkan bahwa eksternalisasi tidak mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini berarti Hipotesis kedua yang menyatakan “Ada pengaruh yang signifikan dari Eksternalisasi terhadap kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII” adalah **Tidak terbukti**.
- Kombinasi atau  $X_3$  = Nilai sig tabel = 0,705 > 0.05 maka  $H_0$  diterima, jadi dapat disimpulkan bahwa kombinasi tidak mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini berarti Hipotesis ketiga yang menyatakan “Ada pengaruh yang signifikan dari Kombinasi terhadap kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII” adalah **Tidak terbukti**.
- Internalisasi atau  $X_4$  = Nilai sig tabel = 0,042 < 0,05 maka  $H_0$  ditolak, jadi dapat disimpulkan bahwa internalisasi mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini berarti Hipotesis keempat yang menyatakan “Ada pengaruh yang signifikan dari Internalisasi terhadap kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII” adalah **terbukti**.

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

**Tabel 4. 75**  
Rekapitulasi hasil Hipotesis Uji t

Variabel	Probabilitas	$\alpha$	Keterangan
Sosialisasi (X1)	0.732	0,05	tidak signifikan
Eksternalisasi (X2)	0.159	0,05	tidak signifikan
Kombinasi (X3)	0,705	0,05	tidak signifikan
Internalisasi (X4)	0,042	0,05	signifikan

Sumber : data primer diolah (Lampiran C,hal 218)

Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel internalisasi memiliki probabilitas lebih kecil di bandingkan dengan ketiga variabel unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* lainnya. Sehingga dapat di simpulkan bahwa variabel internalisasi (X4) merupakan variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja organisasi FE UII, **Terbukti.**

Faktor-faktor *knowledge creation* yaitu berupa sosialisasi (X1),eksternalisasi (X2), kombinasi (X3), dan internalisasi (X4), masing-masing memiliki karakter tersendiri. Karakter yang terkuat terletak pada faktor internalisasi, dimana pada internalisasi lebih ditekankan pada penyampaian secara lisan. Dalam kinerja organisasi penyampaian pendapat atau pengetahuan secara lisan antar anggota lebih banyak dilakukan karena dapat meningkatkan sosialisasi dan biasanya menemukan *problem solving* yang lebih baik.

#### 4.3.2.7 Analisis Perbedaan Unsur-Unsur Pembentuk Kinerja Organisasi Berdasarkan Karakteristik Demografi Karyawan

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 4.76**  
*Independent Sample Test* berdasarkan jenis kelamin  
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

Sumber: data primer diolah (Lampiran C, hal 220)

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 ( 0,418 > 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 4.77**  
Analisis Hubungan Usia Karyawan terhadap Kinerja Organisasi  
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 diolah (Lampiran C, hal 220)

Berdasarkan perhitungan *Anova* pada Tabel dapat dilihat bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 ( $0,791 > 0,05$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel kinerja organisasi berdasarkan Usia.

## 3. Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Status Kerja

**Tabel 4.78**  
*Independent Sample Test* berdasarkan status kerja

		kinerja organisasi	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	1,827	
	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 Upper	Lower Upper
		-.15377 ,19045	-.16591 ,20260

Sumber : data primer diolah (Lampiran C, hal 221)

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 ( $0,833 > 0,05$ ). 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 4.79**  
Analisis Hubungan Pendidikan terhadap Kinerja Organisasi

##### 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 diolah (Lampiran C, hal 222)

Berdasarkan perhitungan *Anova* pada Tabel 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 4.80**  
Analisis Hubungan Masa Kerja terhadap Kinerja Organisasi

##### 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 diolah (Lampiran C, hal 222)

Berdasarkan perhitungan *Anova* pada Tabel dapat dilihat bahwa probabilitas lebih besar dari pada 0,05 ( $0,944 > 0,05$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan 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 4.81**  
Rekapitulasi Hasil Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi  
Berdasarkan Karakteristik Karyawan Fe UII

Karakteristik Responden	Kinerja Organisasi		
	Probabilitas	Alfa	Signifikan
Jenis kelamin	0,418	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 primer diolah (Lampiran C,hal 220-222)

Berdasarkan tabel hasil rekapitulasi analisis t-test dan anova tersebut, diketahui bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan terhadap jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan dan masa kerja. Berarti hipotesis keenam yang menyatakan “Ada perbedaan kinerja organisasi berdasarkan karakteristik demografi (jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan, dan masa kerja) karyawan FE UII” adalah **Tidak terbukti**.

### 4.3.3 Perbandingan Hasil Analisis Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Terbaru

**Tabel 4.82**  
Perbandingan Rekapitulasi hasil Persepsi dan Mean  
FE UII Baru dan FE UII Lama

VARIABEL	FE BARU		FE LAMA		SELISIH		
	Mean	%	Mean	%	Mean	%	Ket
Sosialisasi (X1)	3,243	64,86	3,714	74,28	(0,471)	(9,42)	Turun
Eksternalisasi (X2)	3,134	62,68	3,688	73,76	(0,554)	(11,08)	Turun
Kombinasi (X3)	2,947	58,94	3,665	73,29	(0,718)	(14,35)	Turun
Internalisasi (X4)	3,41	68,2	3,722	74,43	(0,312)	(6,23)	Turun
Kepuasan Kerja Karyawan (Y <sub>1</sub> )	3,546	70,92	3,63	72,6	(0,084)	(1,68)	Turun
Produktivitas Organisasi dalam Perspektif Karyawan (Y <sub>2</sub> )	3,891	77,82	3,891	77,82	0	0	Tetap

Sumber: Gesit Wijaya Sadewa (2006) dan data primer (Lampiran B)



Berdasarkan tabel (4.82) Perbandingan Hasil Mean FE UII Baru (periode 2006-2010) dan FE UII Lama (periode 2002-2006). Pada hasil penelitian terbaru semua variabel yakni Sosialisasi ( $X_1$ ), Eskternalisasi ( $X_2$ ), Kombinasi ( $X_3$ ), Internalisasi ( $X_4$ ), dan Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ), mengalami penurunan. Namun pada variabel Produktivitas Organisasi dalam Perspektif Karyawan ( $Y_2$ ) hasilnya sama seperti penelitian dahulu, hal ini berarti produktivitas organisasi dapat dipertahankan oleh karyawan FE UII.

**Tabel 4.83**  
Perbandingan Rekapitulasi hasil Hipotesis Uji t  
FE UII Baru dan FE UII Lama

Variabel	FE BARU		$\alpha$	FE LAMA	
	Probabilitas	Keterangan		Probabilitas	Keterangan
Sosialisasi ( $X_1$ )	0,732	Tidak Signifikan	0,05	0,754	Tidak Signifikan
Eksternalisasi ( $X_2$ )	0,159	Tidak Signifikan	0,05	0,561	Tidak Signifikan
Kombinasi ( $X_3$ )	0,705	Tidak Signifikan	0,05	0,671	Tidak Signifikan
Internalisasi ( $X_4$ )	0,042	Signifikan	0,05	0,617	Tidak Signifikan

Sumber: Gesit Wijaya Sadewa (2006) dan data primer (Lampiran B)

Berdasarkan tabel (4.83) Perbandingan hasil Hipotesis Uji t FE UII Baru dan FE UII Lama diatas dapat disimpulkan bahwa nilai probabilitas  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  FE Baru hasilnya masih tidak signifikan masih sama dengan hasil probabilitas  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  FE Lama. Sedangkan untuk hasil  $X_4$  terjadi perubahan dari FE Lama (0,617) yang tidak signifikan menjadi signifikan pada FE Baru (0,042).

**Tabel 4.84**  
**Perbandingan Rekapitulasi Hasil Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi**  
**Berdasarkan Karakteristik Karyawan FE UII Baru dan FE UII Lama**

Karakteristik Responden	Kinerja Organisasi FE BARU		$\alpha$	Kinerja Organisasi FE LAMA	
	Probabilitas	Signifikan		Probabilitas	Signifikan
Jenis kelamin	0,418	Tidak Signifikan	0,05	0,727	Tidak Signifikan
Usia	0,791	Tidak Signifikan	0,05	0,548	Tidak Signifikan
Status kerja	0,833	Tidak Signifikan	0,05	0,159	Tidak Signifikan
Pendidikan	0,155	Tidak Signifikan	0,05	0,488	Tidak Signifikan
Masa kerja	0,944	Tidak Signifikan	0,05	0,851	Tidak Signifikan

Sumber: Gesit Wijaya Sadewa (2006) dan data primer (Lampiran B)

Berdasarkan tabel (4.84) Perbandingan hasil Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Karakteristik Karyawan FE UII baru dengan FE UII lama diatas tidak terdapat perbedaan hasil antara FE UII baru dengan FE UII lama. Semua karakteristik responden (jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan, dan masa kerja) hasilnya masih sama dengan penelitian sebelumnya yakni tidak signifikan.

#### 4.3.4 Pembahasan Hasil Analisis

Dari hasil Pengujian hipotesis dengan menggunakan bantuan *statistical software* SPSS Release 12.00 didapatkan hasil bahwa variabel bebas *Sosialization* ( $X_1$ ), *Eksternalization* ( $X_2$ ) *Combination* ( $X_3$ ) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi di FE Universitas Islam Indonesia. Sedangkan *Internalization* ( $X_4$ ) mempunyai pengaruh yang dominan dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini berarti hipotesis kelima yang menyatakan “Eksternalisasi yang paling dominan mempengaruhi Kinerja organisasi di FE UII” adalah **tidak terbukti**.

Faktor-faktor *knowledge creation* yaitu berupa sosialisasi ( $X_1$ ), eksternalisasi ( $X_2$ ), kombinasi ( $X_3$ ), dan internalisasi ( $X_4$ ), masing-masing memiliki karakter tersendiri. Karakter yang terkuat terletak pada faktor internalisasi, dimana pada internalisasi ( $X_4$ ) lebih ditekankan pada praktek langsung di lapangan. Dalam kinerja organisasi *learning by doing* lebih banyak dilakukan karena dapat meningkatkan efektifitas kerja dan biasanya menemukan *problem solving* yang lebih baik. Para karyawan memiliki kecenderungan bahwasanya kalau kita mempunyai ilmu dan bisanya cuma bicara itu sangat tidak baik dan mereka berpendapat kalau kita mempraktekan ilmu yang dipunyai jauh lebih efektif.

Sebenarnya hal ini juga dipengaruhi ketersediaan sarana dan prasarana untuk mendukung pengimplementasian *knowledge creation* di lingkungan kerja juga kurang. Inilah yang mempengaruhi sosialisasi ( $X_1$ ), eksternalisasi ( $X_2$ ), dan kombinasi ( $X_3$ ) kurang maksimal dibanding internalisasi ( $X_4$ ). Dan kecenderungan sosialisasi ( $X_1$ ), eksternalisasi ( $X_2$ ), dan kombinasi ( $X_3$ ) hanya pada aspek informal karena tidak terikat dengan sesuatu apapun, sedangkan untuk aspek formal sangat sulit diterapkan disamping wadah untuk memfasilitasi sangat terbatas juga kondisi yang tidak memungkinkan. Seperti contoh berikut, wadah untuk berbagi melalui tulisan (jurnal, tabloid) masih sebatas orang-orang tertentu yang memanfaatkannya, dan itu pun masih sangat kurang memadai. Berbagi secara lisan pun hanya sebatas informal karena pada aspek formal belum dibudayakan.

Faktor demografi yaitu faktor usia, jenis kelamin, status kerja, pendidikan

dan masa kerja tidak mempengaruhi kinerja organisasi. Ini berarti walaupun seseorang itu tua, muda, laki-laki, perempuan, pegawai tetap ataupun kontrak, lulusan SD sampai Sarjana, Sudah kerja lama ataupun sebentar tidak mempengaruhi kinerja organisasi. Kecenderungan yang membedakan kinerja organisasi ialah motivasi karyawan dalam bekerja dan kemampuan (ilmu pengetahuan) yang dimiliki.

Mengenai kepuasan kerja dan produktivitas organisasi, para karyawan merasa mereka puas dan merasa bersyukur atas apa yang telah didapatnya dan Produktivitas karyawan sudah optimal.

Berdasarkan tabel 4.82 Perbandingan Hasil Mean FE UII Baru dan FE UII Lama. Pada hasil penelitian terbaru semua variabel yakni Sosialisasi ( $X_1$ ), Eskternalisasi ( $X_2$ ), Kombinasi ( $X_3$ ), Internalisasi ( $X_4$ ), dan Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ), mengalami penurunan. Berbeda untuk hasil Internalisasi ( $X_4$ ), yang pada penelitian terdahulu mempunyai kriteria baik, pada penelitian terbaru ini hasilnya masih baik walaupun secara nominal mengalami penurunan. Namun pada variabel Produktivitas Organisasi dalam Perspektif Karyawan ( $Y_2$ ) hasilnya sama seperti penelitian dahulu, hal ini berarti produktivitas organisasi dapat dipertahankan oleh karyawan FE UII.

Pada variabel yang mengalami penurunan, hal ini mungkin dapat disebabkan kurangnya kesempatan para karyawan untuk mengembangkan dirinya. Kesempatan ini bisa berarti peluang untuk memanfaatkan prasarana pendukung sangat terbatas, bisa juga prasarana itu sendiri yang kurang. Wadah seperti pengembangan karya tulis sangat belum membudaya dilingkungan kerja

karyawan FE UII. Proses berbagi dengan tulisan sangatlah jarang didapatkan para karyawan, kalau pun ada itu hanya beberapa orang tertentu saja, disamping prasarana yang kurang juga kesempatan kurang diberikan.

Berbeda untuk hasil Internalisasi ( $X_4$ ), yang signifikan. Ini membuktikan bahwa para karyawan beranggapan proses berbagi secara Internalisasi ( $X_4$ ) atau praktek lebih diterima dan mudah diimplementasikan di lingkungan kerja. Orang lebih baik banyak bekerja daripada banyak bicara, mungkin itu dasar karyawan untuk mengoptimalkan kinerjanya.

Berdasarkan tabel 4.83 Perbandingan hasil Hipotesis Uji t FE UII Baru dan FE UII Lama diatas dapat disimpulkan bahwa nilai probabilitas  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  FE Baru hasilnya masih tidak signifikan masih sama dengan hasil probabilitas  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  FE Lama. Sedangkan untuk hasil  $X_4$  terjadi perubahan dari FE Lama (0,617) yang tidak signifikan menjadi signifikan pada FE Baru (0,042).

Dan juga pada penelitian terdahulu variabel Eksternalisasi ( $X_2 = 0,561$ ) menjadi unsur pembentuk *Knowledge Creation* yang paling dominan mempengaruhi kinerja di FE UII diantara variabel yang lainnya. Namun pada penelitian terbaru variabel Internalisasi ( $X_4 = 0,042$ ) menjadi unsur pembentuk *Knowledge Creation* yang paling dominan mempengaruhi kinerja di FE UII diantara variabel yang lainnya. Hal ini berarti hipotesis kedelapan yang menyatakan “Ada perbedaan pengaruh *Knowledge Creation* dan Kinerja Organisasi pada kepemimpinan dekanat periode pada periode tahun 2002-2006 dengan periode tahun 2006-2010” adalah **Terbukti**.

Hal ini disebabkan karena adanya perubahan cara berpikir dalam

lingkungan kerja di FE UII dari berbagi pengetahuan dan pengalaman secara lisan menjadi penerapan praktek langsung di lingkungan kerja. Konsep *learning by doing* lebih bagus diterapkan daripada hanya melalui lisan ataupun tulisan saja. Karyawan sudah menyadari bahwa perilaku ataupun kinerja di lingkungan kerja yang baik sangat berpengaruh pada output yang dihasilkan. Dan konsep *learning by doing* ini bisa langsung dapat dicontoh oleh rekan kerja.

Berdasarkan tabel 4.84 Perbandingan hasil Analisis Perbedaan Kinerja Organisasi Berdasarkan Karakteristik Karyawan FE UII baru dengan FE UII lama diatas tidak terdapat perbedaan hasil antara FE UII baru dengan FE UII lama. Semua karakteristik responden (jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan, dan masa kerja) hasilnya masih sama dengan penelitian sebelumnya yakni tidak signifikan. Hal Ini berarti hipotesis keenam yang menyatakan “Ada perbedaan kinerja organisasi berdasarkan karakteristik demografi (faktor usia, jenis kelamin, status kerja, pendidikan dan masa kerja) karyawan FE UII” adalah **tidak terbukti**.

Hal ini dapat dikarenakan karyawan memahami tanggung jawab yang mereka pikul. Sebagian karyawan juga berpikir bahwa mereka bekerja tidak semata-mata hanya demi gaji tapi juga ibadah. Inilah sebab yang membuat faktor-faktor demografi (jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan, dan masa kerja) tidak berpengaruh didalam kinerja organisasi. Namun ada kecenderungan yang membedakan kualitas dari kinerja organisasi ialah motivasi karyawan dalam bekerja dan kemampuan (ilmu pengetahuan) yang dimiliki.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

Sebagai tahap akhir penelitian mengenai Pengaruh Unsur-unsur Pembentuk *Knowledge Creation* terhadap Kinerja Organisasi di Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia ini, maka perlu dikemukakan hasil penelitian pada analisis FE UII (menggunakan 104 responden) 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. Hasil analisis tersebut dipaparkan sebagai berikut: pada variabel sosialisasi ( $X_1$ ) mengalami penurunan (3,714 menjadi 3,243), pada variabel eksternalisasi ( $X_2$ ) mengalami penurunan (3,688 menjadi 3,134), pada variabel kombinasi ( $X_3$ ) mengalami penurunan (3,665 menjadi 2,974), pada variabel internalisasi ( $X_4$ ) mengalami penurunan (3,722 menjadi 3,41), pada variabel kepuasan kinerja karyawan ( $Y_1$ ) mengalami penurunan (3,63 menjadi 3,546), pada variabel produktivitas organisasi ( $Y_2$ ) tetap (3,891).

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

1. Tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel sosialisasi ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja organisasi ( $Y$ ). ( $X_1 = 0,732 > 0,05$ ).
2. Tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel eksternalisasi ( $X_2$ ) terhadap

variabel kinerja organisasi (Y). ( $X_2 = 0,159 > 0,05$ ).

3. Tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel kombinasi ( $X_3$ ) terhadap variabel kinerja organisasi (Y). ( $X_3 = 0,705 > 0,05$ ).
4. Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel atau internalisasi ( $X_4$ ) terhadap variabel kinerja organisasi (Y). ( $X_4 = 0,042 < 0,05$ ).
5. Variabel unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* yang paling berpengaruh terhadap kinerja organisasi karyawan administrasi FE UII yaitu variabel internalisasi ( $X_4$ ). Variabel internalisasi ( $X_4$ ) merupakan variabel unsur-unsur pembentuk *knowledge creation* yang paling dominan mempengaruhi kinerja di FE UII diantara variabel yang lainnya, **terbukti**.
6. Hasil analisis Uji t dan Anova, dapat dilihat bahwa : Tidak ada perbedaan yang signifikan pada variabel kinerja organisasi berdasarkan semua variabel demografi (jenis kelamin ( $0,418 > 0,05$ ), usia ( $0,791 > 0,05$ ), status kerja ( $0,833 > 0,05$ ), pendidikan ( $0,155 > 0,05$ ), masa kerja ( $0,944 > 0,05$ )).
7. Ada pengaruh unsur-unsur pembentuk *Knowledge Creation* terhadap Kinerja Organisasi di Fakultas Ekonomi UII secara bersama-sama ( $0,007 < 0,05$ ).

**5.1.3** Terdapat perbedaan dari *Knowledge Creation* dan kinerja organisasi pada kepemimpinan dekanat periode 2002-2006 dengan periode 2006-2010. Perbedaan tersebut terdapat pada variabel internalisasi ( $X_4$ ) dimana pada periode 2002-2006 tidak signifikan dan menjadi signifikan pada periode 2006-2010.

## 5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian diatas, maka dapat disimpulkan saran-saran yang perlu di perhatikan sebagai berikut :



Hasil penelitian untuk karyawan FE UII ada tiga unsur-unsur *knowledge creation* yaitu unsur sosialisasi ( $X_1$ ), eksternalisasi ( $X_2$ ) dan kombinasi ( $X_3$ ) tidak berpengaruh signifikan atau negatif terhadap kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa belum maksimalnya pihak fakultas dalam memberikan kesempatan dan sarana bagi karyawan untuk dapat meningkatkan *knowledge* yaitu berupa berbagi pengalaman, berbagi pengalaman secara tertulis, kesempatan mempraktekkan *knowledge*. Sarana yang dapat digunakan antara lain pemberian kesempatan kepada karyawan untuk dapat beraspirasi, pemberian waktu luang baik formal ataupun informal untuk dapat saling bertukar pengalaman dan pengetahuan sehingga saling melengkapi, pemberian training yang merupakan konsep dasar yang dapat digunakan karyawan sebagai pemicu dari *knowledge creation* yang nantinya menunjang pengetahuan karyawan untuk lebih mampu dalam melaksanakan tugasnya.

Dan karyawan sendiri juga mengoptimalkan fasilitas yang telah didapatnya sehingga mampu untuk mengoptimalkan individunya sendiri. Dan juga Pihak fakultas sediaanya memberikan fasilitas/wadah yang mencukupi untuk mengimplementasikan *knowledge creation*, terutama dalam segi formal karena hingga saat ini implementasi *knowledge creation* masih sebatas informal.

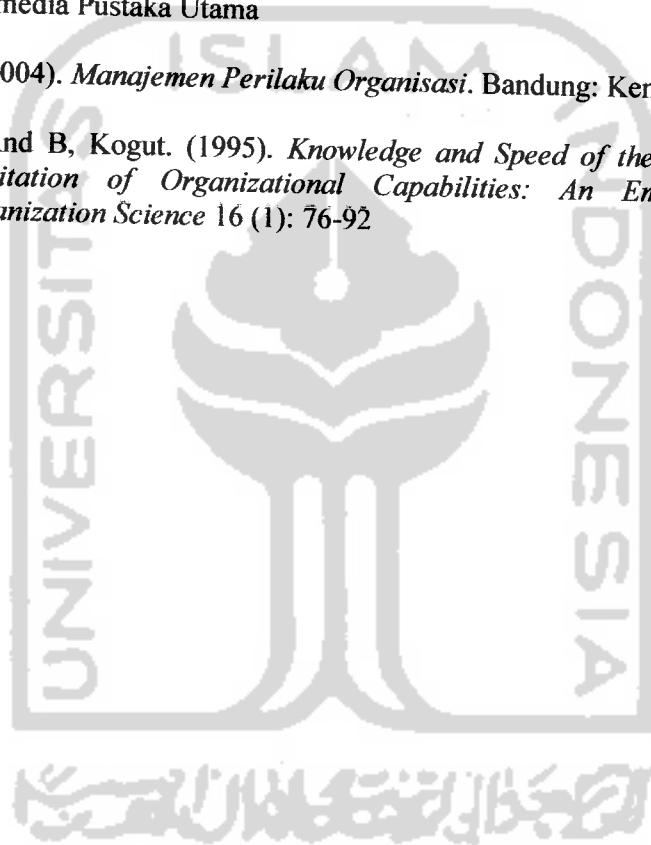
Hal ini sangat diperlukan supaya merangsang karyawan untuk lebih berkualitas sehingga dapat menumbuhkan daya saing dan keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) sehingga bisa bertahan dalam intensitas kompetisi yang meningkat dan selalu berubah dalam dunia pendidikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin. (2001) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi pertama. Yogyakarta. BPFĒ
- As'ad. M. (1987). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN
- Chaplin (1989). *Persepsi*: 1989. pg 358 (on-line) Available at <http://google.com>
- Cohen. M. D. and L. S. Sproull (1991). *Editor's Introduction. Organization Science*, 2 no 1.
- Dretske. F. (1981), *Knowledge and the Flow of Information*. Cambridge, MA: MIT Press
- Drucker. P. F. (1991), *The New Productivity Challenge*. Harvard Business Review, Nov-Dec:69-79.
- Flippo. Edwin. B. (1989), *Manajemen Personalia. Ed. ke-6*, Jakarta, Erlangga.
- Gibson dan Donelly (1994). *Persepsi*: pg. 53 (on-line) Available at <http://google.com>
- Handoko, T. H.,(1995). *Manajemen*. Edisi Revisi, BPFE Yogyakarta bekerjasama dengan LMP2M AMP-YKPN Yogyakarta.
- Hilgard and Atkinson (1991). *Persepsi*: 1991. pg 201 dan 209 (on-line) available at <http://google.com>
- Leonard-Barton, D. (1992), *Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development*. Strategic Mangement Journal.
- Lewin, Arie J & Minton, John W, (1986), *Determining Organizational Effectiveness: Another Look, and and Agenda for Research*, *Management Science* (1986-1998), May, 32:5.
- Liliweri, Alo, 1997. *Sosiologi Organisasi*, PT. Citra Aditya Bakti, Bandung
- Mufadilah. Ana. (2005). *Pengaruh Program On The Job Training Dan Off The Job Training Terhadap Kinerja Karyawan KSP Syari'ah Bituttamwil Tamzis Wonosobo*. Skripsi (Tidak Dipublikasikan). Yogyakarta. FE. UII.
- Mulyono, Mauled (1990). *Penerapan Produktivitas Dalam Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara

- Mustafa, Zaenal (1992). *Pengantar statistik Deskriptif*, Yogyakarta : BPFE UII,.
- Nonaka, I. And H. Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York : Oxford University Press
- Nugroho, Bhuono Agung (2005). *Memilih metode statistik penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. New York : The Free Press
- Rakhmat, Jalaludin. (1998). *Persepsi*: 1998. Vol. 11, pg 51 (on-line) Available at <http://google.com>
- Robbins, Stephen. P. (1998). *Organization Behaviour: Concepts, Contraversies, Application*. 7<sup>th</sup> Edition. New Jersey : Prentice Hall International.
- Ruch, (1967). *Persepsi*: 1967 Pg.300 (on-line). Available at <http://google.com>
- Sadewa W. Gesit (2006) *Pengaruh Unsur-unsur Pembentuk Knowledge Creation Terhadap Kinerja Organisasi Di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia*. Skripsi (Tidak dipublikasikan), Yogyakarta. FE UII.
- Sari. Irma. (2006) *Pengaruh Unsur-unsur Pembentuk Learning Organization Terhadap Kinerja Organisasi Di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia*. Skripsi (Tidak dipublikasikan), Yogyakarta. FE UII.
- Setiawati. Trias. (2006). *Proposal Penelitian Inovasi Organisasional di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia : Kajian Internal Context Empat Unsur Pembentuk Kinerja Organisasi Unggul*. Yogyakarta : FE UII.
- Simamora, Henry (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi kedua*. Jogjakarta: STIE YKPN
- Sinungan, M, Drs. (2005). *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Bumi Aksara.
- Sondang, P. Siagian (2004). *Teori motivasi dan Aplikasinya*. Cetakan ketiga. Jakarta: PT.Rineka Cipta
- Soo. Chirstine W, Devinney. Timothy M, Midgley. David F, (1999). *The Proceess of Knowledge Creation in Organization*. Australia : Center for corporate change Australian graduate school of management The University of New South Wales.
- Sugiyono, (2005). *Statistika untuk penelitian*. Bandung: Alfabeta

- Supranto, J. (2001). *Tehnik Sampling untuk Survei dan Eksperimen*. Jakarta. Penerbit Rineka Cipta.
- Synder W. And Cummings T. (1998) *Organization Learning Disorders: Conceptual Model and Intervention Hypotheses*. *Human Relations* 51. The Tavistock Institute.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa. (2001). *Kamus Besar Bahasa Indonesia. Edisi 3-cetakan 1*. Jakarta. Balai Pustaka.
- Tulus, Moh Agus, (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Winardi, J, (2004). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Bandung: Kencana
- Zander, U. And B, Kogut. (1995). *Knowledge and Speed of the Transfer and Immitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test*, *Organization Science* 16 (1): 76-92



**LAMPIRAN A**  
*Surat-surat Penelitian*





# UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

## FAKULTAS EKONOMI

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283  
Telepon (0274) 881546 - 885376 - 884019 - Fax. : 882589

Nomor : 194/DEK/10/DAU/IX/2007  
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

05 September 2007

Kepada Yth.  
Dekan Fakultas Ekonomi UII 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 : Dinar Benhadad  
No. Mahasiswa : 03311123  
Jurusan : Manajemen  
Alamat : Jl. Raya Barat No 4 Wedi Klaten 57461

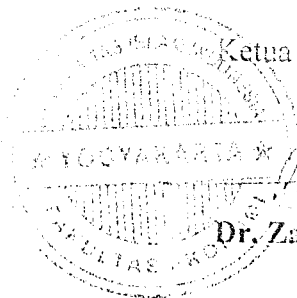
Bermaksud mohon keterangan / data pada instansi / perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul : "PENGARUH UNSUR-UNSUR PEMBENTUK KNOWLEDGE CREATION TERHADAP KINERJA ORGANISASI DI FE UII"

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,

*[Signature]*  
Dr. Zaenal Arifin, M.Si



# UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

## FAKULTAS EKONOMI

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283  
Telepon (0274) 881546 - 885376 - 884019 - Fax. : 882589

### SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor : 606/DEK/10/DAU/IX/2007

*Bismillahirrohmanirrohim*

Berdasarkan Surat Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta Nomor: 194/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 : Dinar Benhadad  
Nomor Mahasiswa : 03311123  
Jurusan : Manajemen  
Dosen Pembimbing : Dra. Trias Setiawati, M.Si.  
Alamat : Jl. Raya Barat No. 4 Wedi , Klaten, Jawa Tengah

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 UNSUR-UNSUR PEMBENTUK KNOWLEDGE CREATION TERHADAP KINERJA ORGANISASI DI 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, 24 September 2007  
Dekan,



Drs. Asma'i Ishak, M.Bus, Ph.D  
NIK: 84 311 0101

**LAMPIRAN B**  
*Kuesioner*





Yogyakarta, Mei 2007

**Hal: Pengisian Kuesioner**

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 Pembentuk *Knowledge Creation* 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 'alakum Wr. Wb*

Hormat Saya,

Dinar Benhadad

## 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. 31-40 tahun
  - c. 41-50 tahun
  - d. Diatas 51 tahun/lebih
5. Status Kerja :
  - a. Pegawai Tetap
  - b. Pegawai kontrak
6. Pendidikan :
  - a. SD
  - b. SLTP
  - c. SMU dan SMK
  - d. Diploma I, II dan III
  - e. Sarjana (S1, S2, S3)
7. Masa Kerja :
  - a. Kurang dari 10 tahun
  - b. 11-20 tahun
  - c. 21-30 tahun
  - d. Lebih dari 30 tahun

### Petunjuk Pengisian

Kode	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
2.1	Arahan oleh atasan saat bekerja					V

1. Isilah Identitas Responden pada Form di atas, sebelum menjawab
2. Berilah tanda ( V ) pada jawaban yang dianggap paling tepat  
Seperti Contoh Dibawah ini:

## KNOWLEDGE CREATION

### 1. Sosialisasi

Kode	Pernyataan	sts	ts	r	s	ss
1.1.	Ada kegiatan berbagi <b>pengetahuan</b> dari hasil pendidikan <b>formal</b>					
1.2.	Ada kegiatan berbagi <b>pengalaman</b> dari hasil pendidikan <b>formal</b>					
1.3.	Ada kegiatan berbagi <b>pengetahuan</b> dari hasil pendidikan <b>nonformal</b>					
1.4.	Ada kegiatan berbagi <b>pengalaman</b> dari hasil pendidikan <b>nonformal</b>					
1.5.	Ada kegiatan berbagi <b>pengetahuan</b> antar anggota organisasi					
1.6.	Ada kegiatan berbagi <b>pengalaman</b> antar anggota organisasi					

### 2. Eskternalisasi

Kode	Pernyataan	sts	ts	r	s	ss
2.1.	Ada kegiatan untuk menyampaikan <b>pengetahuan</b> dari hasil pendidikan <b>formal</b> secara <b>lisan</b>					
2.2.	Ada kegiatan untuk menyampaikan <b>pengalaman</b> dari hasil pendidikan <b>formal</b> secara <b>lisan</b>					
2.3.	Ada kegiatan untuk menyampaikan <b>pengetahuan</b> dari hasil pendidikan <b>nonformal</b> secara <b>lisan</b>					
2.4.	Ada kegiatan untuk menyampaikan <b>pengalaman</b> dari hasil pendidikan <b>nonformal</b> secara <b>lisan</b>					
2.5.	Ada kegiatan untuk menyampaikan <b>pengetahuan</b> secara <b>lisan</b> antar anggota organisasi					
2.6.	Ada kegiatan untuk menyampaikan <b>pengalaman</b> secara <b>lisan</b> antar anggota organisasi					

### 3. Kombinasi

Kode	Pernyataan	sts	ts	r	s	ss
3.1.	Ada kegiatan untuk menyampaikan <b>pengetahuan</b> dari hasil pendidikan <b>formal</b> secara <b>tertulis</b>					
3.2.	Ada kegiatan untuk menyampaikan <b>pengalaman</b> dari hasil pendidikan <b>formal</b> secara <b>tertulis</b>					
3.3.	Ada kegiatan untuk menyampaikan <b>pengetahuan</b> dari hasil pendidikan <b>nonformal</b> secara <b>tertulis</b>					
3.4.	Ada kegiatan untuk menyampaikan <b>pengalaman</b> dari hasil pendidikan <b>nonformal</b> secara <b>tertulis</b>					
3.5.	Ada kegiatan untuk menyampaikan <b>pengetahuan</b> secara <b>tertulis</b> antar anggota organisasi					
3.6.	Ada kegiatan untuk menyampaikan <b>pengalaman</b> secara <b>tertulis</b> antar anggota organisasi					

### 4. Internalisasi

Kode	Pernyataan	sts	ts	r	s	ss
4.1.	Ada kegiatan untuk <b>mempraktekkan</b> <b>pengetahuan</b> yang diperoleh dari hasil pendidikan <b>formal</b>					
4.2.	Ada kegiatan untuk <b>mempraktekkan</b> <b>pengalaman</b> yang diperoleh dari hasil pendidikan <b>formal</b>					
4.3.	Ada kegiatan untuk <b>mempraktekkan</b> <b>pengetahuan</b> yang diperoleh dari hasil pendidikan <b>nonformal</b>					
4.4.	Ada kegiatan untuk <b>mempraktekkan</b> <b>pengalaman</b> yang diperoleh dari hasil pendidikan <b>nonformal</b>					
4.5.	Ada kegiatan untuk <b>mempraktekkan</b> <b>pengetahuan</b> yang dimiliki kepada anggota organisasi					
4.6.	Ada kegiatan untuk <b>mempraktekkan</b> <b>pengalaman</b> yang dimiliki kepada anggota organisasi					

## KINERJA ORGANISASI

### 1. Kepuasan Kerja Karyawan

Kode	Pernyataan	sts	ts	r	s	ss
1.1	Atasan memberikan kesempatan untuk mengembangkan karir					
1.2	Atasan memberikan dukungan mengembangkan karir					
1.3	Saya menyukai supervisi teratur dari atasan					
1.4	Saya menyukai supervisi yang terbuka					
1.5	Saya mendapatkan pengalaman di dalam pekerjaan					
1.6	Saya menyukai pekerjaan karena sesuai dengan latar belakang pendidikan					
1.7	Saya bangga bekerja pada posisi kerja sekarang					
1.8	Saya bangga bekerja di FE UII					
1.9	Pekerjaan saya penuh dengan tantangan yang terduga sebelumnya					
1.10	Perubahan yang dinamis dari lingkungan kerja membuat saya bersemangat					
1.11	Teman sekantor membuat saya bersemangat dalam bekerja					
1.12	Saya puas dengan pekerjaan sekarang					
1.13	Pekerjaan yang dibebankan, sesuai dengan kemampuan saya					
1.14	Saya puas apabila mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan oleh perusahaan					
1.15	Saya merasa terhormat dilingkungan tempat tinggal dengan posisi kerja saat ini					
1.16	Jenis pekerjaan ini membuat saya merasa memiliki status sosial yang tinggi					
1.17	Saya puas dengan segala sistem <i>reward</i> yang telah diberikan perusahaan					
1.18	Gaji yang saya terima lebih tinggi daripada diperusahaan lain pada posisi yang sama					
1.19	Pimpinan mengajak karyawan dalam proses pengambilan keputusan perusahaan tanpa memandang kedudukan					
1.20	Saya merasa dihargai dalam bekerja					

## 2. Produktivitas Dalam Perspektif Karyawan

Kode	Pernyataan	sts	ts	r	s	ss
2.1	Saya bekerja sesuai jam kerja rutin					
2.2	Saya mengikuti jam kerja tambahan					
2.3	Kehadiran saya penuh					
2.4	Saya hadir sesuai waktu yang telah di tetapkan organisasi					
2.5	Saya pulang sesuai waktu yang telah ditetapkan organisasi					
2.6	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat					
2.7	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat					
2.8	Saya memiliki kemampuan teknis dalam melaksanakan pekerjaan					
2.9	Saya memiliki kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan saya					
2.10	Saya berpengalaman dalam pekerjaan sekarang					
2.11	Saya memiliki pengetahuan dalam pelaksanaan pekerjaan					
2.12	Saya memahami pelaksanaan pekerjaan					
2.13	Hasil pekerjaan saya rapi					
2.14	Saya handal dalam bekerja					

**LAMPIRAN C**  
*Data Primer*



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 Kumia 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	2
17	Suwarno	1	2	1	3	3
18	Gunawan	1	3	1	3	4
19	Siswanto	1	3	1	3	3
20	Slamet Buono	1	3	1	3	2
21	Eni Sudaryani	2	2	1	4	2
22	Rustin Driyani	2	3	1	3	2
23	Aris Widodo	1	2	1	4	3
24	Danang Rumpoko	1	2	1	4	2
25	Moch Wafa	1	3	1	4	2
26	Indra Jaya	1	3	1	3	2
27	Sudiyana	1	3	1	4	3
28	Widodo	1	3	1	3	2
29	Mustafa	1	3	1	3	2
30	Kasno	1	2	1	3	3
31	Toni Drita	1	2	2	3	2
32	Pardiyo	1	4	1	3	1
33	Aris Purwanto	1	4	1	1	2
34	Dalhar	1	3	1	3	3
35	Muh Miftah	1	2	1	3	2
36	Subagyo	1	2	1	1	2
37	Sri Utoyo	1	4	1	3	2
38	Abu Saeri	1	4	1	3	3
39	Adi Wamo	1	3	1	1	3
40	Purwanto	1	2	1	1	2
41	Sukimo	1	1	2	3	1
42	Maryanto	1	2	2	3	1
43	Parjono	1	1	2	2	1
44	Lilik	1	1	2	3	1
45	Suparyono	1	4	2	3	1
46	Supriyanto	1	1	2	3	2
47	Subardi	1	4	1	3	1
48	Suyadi	1	3	1	3	2
49	Jana Asmara	1	1	2	2	2
50	Fajar	1	2	2	3	1
51	Dwi Anjar Suseno	1	3	1	3	1
52	Budi Santosa	1	1	2	3	2
53	M Zahri Uza	1	2	1	3	1
54	Eko Yuniarto	1	1	2	3	2
55	Sihono	1	1	2	3	1
56	Supriyanto(ak)	1	3	1	3	1
57	Wahyudi	1	1	2	3	3
58	Sugito	1	3	1	3	1
59	Mudjiman	1	4	1	3	2
60	Sigit Riyanto	1	2	1	3	3
61	Ida Listyani	2	3	1	3	2
62	Imam	1	2	2	3	3
63	Suroto	1	3	1	3	1
64	Kusmantoro	1	1	2	3	2
65	Gurnanti	1	4	1	3	1
66	Wahyu Liatmi	2	2	2	3	3
67	Bahrudin	1	3	1	4	1
68	Budi Haryanto	1	1	2	3	2
69	Pria C	1	2	1	3	1
70	Tukimin	1	2	1	3	2
71	M Untung	1	3	1	3	2
72	Djati	1	2	1	3	2
73	Zakaria Ahmad	1	4	1	4	2
74	Hadi Winarno	1	4	2	4	3
75	Ngadiran A	1	3	1	1	2
76	HM Sumadi H P	1	4	1	3	2
77	Ngadiran B	1	3	1	3	3
78	Rakhmat	1	3	1	3	2
79	Mudjiyana	1	3	1	1	2



**Data Mentah S1  
Sosialisasi (X1)**

NO	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	TOTAL	MEAN
1	3	3	3	3	3	3	18	3
2	4	4	4	4	4	4	24	4
3	4	4	4	4	4	4	24	4
4	4	4	4	4	4	4	24	4
5	5	5	5	5	4	4	28	4.667
6	3	3	3	3	3	3	18	3
7	3	3	3	3	3	3	18	3
8	4	4	5	5	4	4	26	4.333
9	1	1	1	1	1	1	6	1
10	3	3	3	3	3	3	18	3
11	3	3	3	3	3	3	18	3
12	4	4	4	4	4	4	24	4
13	3	3	3	4	4	3	20	3.333
14	3	3	3	3	4	3	19	3.167
15	3	3	4	4	4	4	22	3.667
16	2	2	3	3	2	2	14	2.333
17	3	3	3	3	3	3	18	3
18	3	3	3	3	3	3	18	3
19	4	3	3	3	3	3	19	3.167
20	3	4	3	4	4	4	22	3.667
21	4	4	3	3	4	3	21	3.5
22	4	4	4	4	3	3	22	3.667
23	3	3	3	3	3	3	18	3
24	4	4	4	4	4	4	24	4
25	4	2	3	5	3	5	22	3.667
26	3	3	3	4	2	2	17	2.833
27	3	3	3	3	2	3	17	2.833
28	3	3	3	3	3	3	18	3
29	4	4	4	4	4	4	24	4
30	3	3	3	3	4	4	20	3.333
31	3	3	3	3	3	3	18	3
32	4	4	4	4	4	4	24	4
33	3	2	2	2	2	2	13	2.167
34	4	5	5	4	4	5	27	4.5
35	3	4	3	4	4	4	22	3.667
36	4	4	4	4	4	4	24	4
37	4	4	4	5	5	5	27	4.5
38	4	4	4	4	4	4	24	4
39	4	4	4	4	4	4	24	4
40	5	5	5	5	5	5	30	5
41	3	3	3	3	3	3	18	3
42	3	3	3	3	3	3	18	3
43	3	4	4	3	4	4	22	3.667
44	4	4	4	4	4	4	24	4
45	4	4	4	4	4	4	24	4
46	3	3	3	3	3	3	18	3
47	3	4	4	4	4	3	22	3.667
48	3	3	3	3	4	3	19	3.167
49	2	3	4	2	3	4	18	3
50	3	3	3	3	3	3	18	3
51	2	3	4	4	3	4	20	3.333
52	4	4	4	4	4	4	24	4
53	4	3	2	2	2	3	16	2.667
54	1	1	1	1	1	1	6	1
55	3	3	3	3	3	3	18	3
56	2	2	2	2	2	2	12	2
57	1	1	1	1	1	1	6	1
58	2	2	2	2	3	3	14	2.333
59	3	3	3	2	2	3	16	2.667
60	3	3	3	3	3	3	18	3
61	2	2	3	3	3	3	16	2.667
62	3	3	3	3	3	3	18	3
63	3	3	3	3	4	3	19	3.167
64	3	3	3	3	3	3	18	3
65	4	4	4	4	4	4	24	4
66	4	4	4	4	3	4	23	3.833
67	4	4	4	4	4	4	24	4
68	2	3	2	3	3	3	16	2.667
69	1	1	1	1	3	3	10	1.667
70	4	4	3	4	2	2	19	3.167
71	3	3	3	3	3	3	18	3
72	4	4	4	4	4	4	24	4
73	4	4	4	4	4	4	24	4
74	4	4	4	4	4	4	24	4
75	3	3	3	3	2	3	17	2.833
76	4	4	3	4	3	3	21	3.5
77	4	4	4	4	4	4	24	4
78	3	3	3	3	2	3	17	2.833
79	2	3	3	3	3	3	17	2.833
255	259	259	264	258	263	1558	259.7	3.287
3.23	3.28	3.28	3.34	3.27	3.33	19.7		

**Eksternalisasi (X2)**

NO	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	TOTAL	MEAN
1	3	1	1	1	1	1	8	1.333
2	4	4	4	4	4	4	24	4
3	4	4	4	4	4	4	24	4
4	3	4	3	4	4	4	22	3.667
5	4	4	4	4	4	4	24	4
6	2	2	2	2	2	2	12	2
7	2	2	2	2	2	2	12	2
8	4	4	3	4	4	3	22	3.667
9	1	1	1	1	1	1	6	1
10	2	2	3	3	2	2	14	2.333
11	4	3	3	3	3	3	19	3.167
12	4	4	4	4	4	4	24	4
13	3	4	4	4	3	3	21	3.5
14	2	4	2	2	2	2	14	2.333
15	4	3	5	5	5	4	26	4.333
16	2	2	2	2	2	2	12	2
17	2	2	2	2	3	3	14	2.333
18	4	4	4	4	4	4	24	4
19	3	4	3	3	4	4	21	3.5
20	3	4	3	4	3	4	21	3.5
21	3	3	3	4	4	4	21	3.5
22	4	4	4	4	4	4	24	4
23	3	3	3	3	3	3	18	3
24	4	4	4	4	4	4	24	4
25	5	2	4	1	3	1	16	2.667
26	2	2	2	3	2	2	13	2.167
27	3	3	3	3	3	3	18	3
28	3	3	3	3	3	3	18	3
29	4	4	4	4	4	4	24	4
30	3	3	4	4	4	4	22	3.667
31	5	5	5	5	5	5	30	5
32	5	5	5	5	5	5	30	5
33	1	1	1	1	1	1	6	1
34	5	5	5	5	4	4	28	4.667
35	3	4	3	4	4	3	21	3.5
36	4	4	4	4	4	4	24	4
37	3	3	3	3	3	3	18	3
38	4	4	4	4	4	4	24	4
39	4	4	4	4	4	4	24	4
40	5	5	5	5	5	5	30	5
41	2	2	2	2	1	1	10	1.667
42	3	3	3	3	3	3	18	3
43	4	4	4	4	3	3	22	3.667
44	4	4	4	4	4	4	24	4
45	4	5	1	5	5	5	25	4.167
46	3	3	3	3	3	3	18	3
47	4	3	4	4	4	3	22	3.667
48	3	3	3	3	3	3	18	3
49	4	3	4	3	4	4	22	3.667
50	3	3	3	3	3	3	18	3
51	3	3	4	4	4	4	22	3.667
52	3	3	3	3	3	3	18	3
53	3	2	3	3	3	3	17	2.833
54	1	3	1	4	4	4	17	2.833
55	3	3	3	3	3	3	18	3
56	2	2	2	2	2	2	12	2
57	3	3	3	3	3	3	18	3
58	3	3	3	2	2	2	15	2.5
59	3	3	2	3	2	3	16	2.667
60	2	3	2	2	2	2	13	2.167
61	4	4	4	4	3	3	22	3.667
62	3	3	3	3	3	3	18	3
63	4	3	4	3	4	4	22	3.667
64	3	3	3	3	3	3	18	3
65	4	4	4	4	4	4	24	4
66	1	1	1	1	5	5	14	2.333
67	4	4	4	4	4	4	24	4
68	3	3	3	3	3	3	18	3
69	3	3	1	1	3	3	14	2.333
70	2	2	3	2	4	2	15	2.5
71	3	3	3	3	3	3	18	3
72	1	1	1	1	1	1	6	1
73	4	4	3	3	4	4	22	3.667
74	4	4	4	4	4	4	24	4
75	3	3	3	3	3	3	18	3
76	3	3	3	3	3	3	18	3
77	3	3	3	4	4	4	21	3.5
78	3	3	3	3	3	3	18	3
79	3	3	3	3	3	3	18	3
251	251	245	253	259	253	1512	252	3.19
3.18	3.18	3.1	3.2	3.28	3.2	19.1		

**Kombinasi (X3)**

NO	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	TOTAL	MEAN
1	2	2	2	2	2	2	12	2
2	4	4	4	4	4	4	24	4
3	4	4	4	4	4	4	24	4
4	4	4	4	4	4	4	24	4
5	4	4	4	4	4	4	24	4
6	3	3	3	3	3	3	18	3
7	2	2	2	2	2	2	12	2
8	4	4	3	3	4	4	22	3.667
9	3	1	1	1	1	1	8	1.333
10	1	1	1	1	1	1	6	1
11	3	3	3	3	3	3	18	3
12	3	2	2	2	3	3	15	2.5
13	3	3	3	3	3	3	18	3
14	2	2	2	2	2	2	12	2
15	4	4	4	5	4	4	25	4.167
16	2	2	2	2	2	2	12	2
17	2	2	2	2	2	2	12	2
18	4	4	4	4	4	4	24	4
19	2	2	2	2	2	2	12	2
20	3	4	3	4	3	4	21	3.5
21	3	3	3	3	3	3	18	3
22	3	3	4	4	4	4	22	3.667
23	2	2	2	2	3	3	14	2.333
24	4	4	4	4	4	4	24	4
25	3	4	2	1	2	4	16	2.667
26	4	4	4	4	4	4	24	4
27	3	3	3	3	3	3	18	3
28	3	3	3	4	3	3	19	3.167
29	4	4	4	4	4	4	24	4
30	3	3	3	3	3	3	18	3
31	5	5	5	5	5	5	30	5
32	3	3	3	3	3	3	18	3
33	2	2	2	2	2	2	12	2
34	4	4	4	4	4	4	24	4
35	3	3	4	3	4	3	20	3.333
36	4	4	4	4	4	4	24	4
37	3	3	3	3	3	3	18	3
38	3	3	3	3	3	3	18	3
39	4	4	4	4	4	4	24	4
40	5	4	4	4	5	4	26	4.333
41	2	2	2	2	2	2	12	2
42	3	3	3	3	3	3	18	3
43	3	3	3	3	3	3	18	3
44	4	3	4	4	4	4	23	3.833
45	4	5	4	4	5	5	27	4.5
46	3	3	3	3	3	3	18	3
47	4	4	3	2	3	3	19	3.167
48	3	3	3	3	3	3	18	3
49	4	3	4	3	4	4	22	3.667
50	3	3	3	1	3	1	14	2.333
51	4	3	3	2	2	2	16	2.667
52	3	3	3	3	3	3	18	3
53	3	3	3	3	3	3	18	3
54	3	2	2	2	2	2	13	2.167
55	3	3	3	3	3	3	18	3
56	1	1	1	1	1	1	6	1
57	3	3	3	3	3	3	18	3
58	2	3	3	3	3	3	17	2.833
59	3	3	2	2	3	2	15	2.5
60	3	2	2	2	2	2	13	2.167
61	3	3	3	3	3	3	18	3
62	3	3	3	3	3	3	18	3
63	3	3	3	3	3	3	18	3
64	3	3	3	3	3	3	18	3
65	4	4	4	4	4	4	24	4
66	1	1	1	1	2	2	8	1.333
67	4	4	4	4	4	4	24	4
68	3	3	3	3	3	3	18	3
69	1	1	1	1	1	1	6	1
70	2	2	1	3	4	2	14	2.333
71	3	3	3	3	3	3	18	3
72	3	3	3	3	3	3	18	3
73	3	3	3	3	4	4	20	3.333
74	4	4	4	4	4	4	24	4
75	3	3	3	3	3	3	18	3
76	3	3	3	3	3	3	18	3
77	5	4	4	4	5	4	26	4.333
78	3	3	3	3	3	3	18	3
79	2	2	2	2	2	2	12	2
244	238	234	232	245	240	1433	238.8	
3.09	3.01	2.96	2.94	3.1	3.04	18.1	3.023	

**Internalisasi (X4)**

NO	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X4.6	TOTAL	MEAN
1	2	2	2	2	2	3	13	2.167
2	4	4	4	4	4	4	24	4
3	4	4	4	4	4	4	24	4
4	3	4	3	4	3	3	20	3.333
5	5	5	5	5	5	5	30	5
6	3	3	3	3	3	3	18	3
7	4	4	4	4	4	4	24	4
8	4	4	3	3	4	4	22	3.667
9	1	1	1	1	1	1	6	1
10	5	5	5	5	5	4	29	4.833
11	4	4	4	3	3	3	21	3.5
12	4	4	4	4	4	4	24	4
13	4	4	4	4	4	3	23	3.833
14	4	4	4	4	4	4	24	4
15	4	5	5	4	5	4	27	4.5
16	3	3	3	3	2	4	18	3
17	3	4	4	3	4	4	22	3.667
18	4	4	4	4	4	4	24	4
19	2	2	2	2	2	2	12	2
20	4	4	4	4	4	4	24	4
21	4	4	4	4	4	4	24	4
22	4	4	4	3	3	3	21	3.5
23	4	4	4	4	4	3	23	3.833
24	4	4	4	4	4	4	24	4
25	4	3	2	3	4	2	18	3
26	4	4	4	4	4	3	23	3.833
27	3	2	3	2	2	3	15	2.5
28	2	3	4	4	4	3	20	3.333
29	5	4	5	4	5	5	28	4.667
30	4	4	4	4	4	4	24	4
31	5	5	5	5	5	5	30	5
32	5	5	5	5	5	5	30	5
33	3	3	3	3	3	3	18	3
34	5	4	4	4	4	4	25	4.167
35	4	4	3	3	3	4	21	3.5
36	4	4	4	4	4	4	24	4
37	4	4	4	4	4	4	24	4
38	4	4	4	4	4	4	24	4
39	4	4	4	4	4	4	24	4
40	5	4	4	5	4	2	24	4
41	2	2	2	2	2	2	12	2
42	3	3	3	3	3	3	18	3
43	3	3	3	3	3	3	18	3
44	4	4	4	4	4	4	24	4
45	5	4	5	4	4	4	26	4.333
46	4	4	4	4	4	3	23	3.833
47	4	4	2	2	4	4	20	3.333
48	3	3	3	3	3	3	18	3
49	5	5	4	4	4	4	26	4.333
50	2	2	2	3	3	3	15	2.5
51	2	2	3	4	3	3	17	2.833
52	3	3	3	3	3	3	18	3
53	3	3	3	4	4	4	21	3.5
54	3	3	3	3	3	2	17	2.833
55	4	4	4	4	4	3	23	3.833
56	1	1	1	1	1	1	6	1
57	3	3	3	3	3	3	18	3
58	4	4	4	4	4	4	24	4
59	3	3	3	3	3	3	18	3
60	2	2	2	2	2	2	12	2
61	3	3	4	4	4	4	22	3.667
62	3	3	3	3	3	3	18	3
63	4	4	4	4	4	4	24	4
64	3	3	3	3	3	3	18	3
65	4	4	4	4	4	4	24	4
66	5	5	5	5	5	5	30	5
67	4	4	5	5	4	4	26	4.333
68	3	3	3	3	3	4	19	3.167
69	3	1	1	1	1	1	8	1.333
70	3	3	4	2	2	3	17	2.833
71	3	3	3	3	3	3	18	3
72	4	4	4	4	3	3	22	3.667
73	4	4	4	4	4	4	24	4
74	4	4	4	4	4	4	24	4
75	3	2	3	2	2	3	15	2.5
76	4	3	3	3	3	3	19	3.167
77	5	5	5	4	4	4	27	4.5
78	3	2	3	2	2	3	15	2.5
79	2	2	3	3	3	3	16	2.667
282	275	279	273	274	270	1653	275.5	
3.57	3.48	3.53	3.46	3.47	3.42	20.9	3.487	

KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Y1)

NO	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	TOTAL	MEA
1	3	2	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	2	3	69	3.45
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	3.8
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	3.8
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	3.8
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	93	4.65
6	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69	3.45
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	3.8
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	3.8
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	3.8
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	3.8
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	71	3.55
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	3
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77	3.85
14	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67	3.35
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4
16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	79	3.95
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	64	3.2
18	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66	3.3
19	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	77	3.85
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67	3.35
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	3.8
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	3.8
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	76	3.8
24	1	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	75	3.75
25	1	4	3	2	4	3	5	2	4	1	3	4	2	1	4	5	3	5	2	4	58	2.9
26	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	4	2	3	2	4	4	62	3.1
27	3	2	1	4	4	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	1	1	3	52	2.6
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53	2.65
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75	3.75
30	3	3	4	4	4	2	3	3	4	3	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	62	3.1
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	68	3.4
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	94	4.7
33	4	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	100	5
34	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	3	2	2	3	59	2.95
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79	3.95
37	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4
38	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61	3.05
39	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77	3.85
40	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4
41	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	83	4.15
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	76	3.8
43	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	3
44	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	3	4	4	5	3	4	2	3	2	3	66	3.4
45	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	3	2	2	2	3	3	65	3.25
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	91	4.55
47	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	3.8
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71	3.55
49	5	5	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4
50	3	3	4	4	5	3	3	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	72	3.6
51	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71	3.55
52	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	70	3.5
53	4	4	3	3	5	3	3	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	67	3.35
54	4	4	5	5	5	5	2	3	5	5	2	2	3	5	2	2	1	2	1	3	70	3.5
55	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66	3.3
56	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75	3.75
57	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	3.4
58	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65	3.25
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69	3.45
60	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	81	4.05
61	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	74	3.7
62	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71	3.55
63	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69	3.45
64	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	73	3.65
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	3
66	1	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79	3.95
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	3.6
68	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	3.8
69	1	2	3	4	4	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	59	2.95
70	3	2	3	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	53	2.65
71	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62	3.1
72	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66	3.4
73	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70	3.5
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	82	4.1
75	3	2	1	4	4	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	80	4
76	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53	2.65
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	3.6
78	3	2	1	4	4	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	80	4
79	3	3	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53	2.65
	283	279	274	301	317	297	292	310	289	288	289	289	287	316	271	257	256	221	249	283	5648	282.4
	3.582	3.532	3.468	3.81	4.013	3.759	3.696	3.924	3.658	3.646	3.658	3.658	3.633	4	3.43	3.253	3					

**PRODUKTIVITAS ORGANISASI DALAM PERSPEKTIF KARYAWAN (Y2)**

NO	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6	Y2.7	Y2.8	Y2.9	Y2.10	Y2.11	Y2.12	Y2.13	Y2.14	TOTA	MEA
1	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	63	4.5
2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	3.929
3	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	48	3.429
4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	52	3.714
5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	61	4.357
6	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	2	3	3	3	47	3.357
7	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	62	4.429
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
9	5	4	5	5	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	59	4.214
10	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	55	3.929
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	53	3.786
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
13	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	51	3.643
14	4	3	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	55	3.929
15	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	63	4.5
16	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	52	3.714
17	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	49	3.5
18	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57	4.071
19	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	48	3.429
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
21	4	2	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	58	4.143
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
23	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	48	3.429
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
25	2	3	4	2	4	3	4	2	5	3	1	4	2	4	43	3.071
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
27	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	54	3.857
28	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47	3.357
29	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	51	3.643
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
31	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	64	4.571
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5
33	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	47	3.357
34	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	61	4.357
35	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59	4.214
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	61	4.357
38	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57	4.071
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3
40	4	4	5	3	5	4	4	3	3	5	5	4	5	5	61	4.357
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3
43	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	48	3.429
44	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	53	3.786
45	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.286
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
47	3	2	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	48	3.429
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	55	3.929
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
50	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59	4.214
51	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	54	3.857
52	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	3.929
53	5	2	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	54	3.857
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	65	4.643
55	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	55	3.929
56	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	52	3.714
57	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	3.929
58	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	53	3.786
59	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57	4.071
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
61	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57	4.071
62	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	3.714
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	55	3.929
64	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	68	4.857
65	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	3.929
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	59	4.214
67	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	62	4.429
68	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	3.929
69	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	52	3.714
70	3	3	3	2	2	4	4	3	2	3	4	3	4	4	42	3
71	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	53	3.786
72	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	58	4.143
73	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	59	4.214
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	55	3.929
75	5	4	4	5	5	4	3	4	4	3	3	3	3	3	54	3.857
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	55	3.929
77	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	53	3.786
78	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	54	3.857
79	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	3.929
	331	290	316	321	321	309	315	307	313	307	308	312	294	299	4343	310.2
	4.19	3.671	4	4.063	4.063	3.911	3.987	3.886	3.962	3.886	3.898	3.948	3.722	3.785	54.97	3.927

## LAMPIRAN DATA MENTAH D3 &amp; PASCA SARJANA

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 Pumomo	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

**Data Mentah D3 dan Pasca Sarjana  
Sosialisasi (X1)**

NO	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	TOTAL	MEAN
1	2	2	2	2	3	3	14	2.333
2	1	1	1	1	1	1	6	1
3	1	1	1	1	1	1	6	1
4	3	3	3	3	3	3	18	3
5	3	3	3	3	3	3	18	3
6	3	3	3	3	3	3	18	3
7	5	5	5	3	3	3	24	4
8	3	3	3	3	3	3	18	3
9	4	3	3	2	2	2	16	2.667
10	2	2	2	2	2	2	12	2
11	3	3	3	3	4	4	20	3.333
12	3	3	3	3	3	3	18	3
13	3	2	2	3	3	3	16	2.667
14	4	5	4	5	3	3	24	4
15	4	4	4	4	4	4	24	4
16	2	3	4	5	2	4	20	3.333
17	3	3	3	3	3	3	18	3
18	4	4	4	4	4	4	24	4
19	5	4	4	4	5	5	27	4.5
20	4	4	4	4	4	4	24	4
21	4	4	4	4	4	4	24	4
22	2	2	2	2	2	1	11	1.833
23	5	4	4	3	3	3	22	3.667
24	3	4	3	3	3	4	20	3.333
25	4	4	4	4	4	4	24	4
	80	79	78	77	75	77	486	77.67
	3.2	3.16	3.12	3.08	3	3.08	18.6	3.107

**Eksternalisasi (X2)**

NO	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	TOTAL	MEAN
1	2	2	2	2	2	2	12	2
2	3	3	2	2	2	2	14	2.333
3	3	3	2	2	2	2	14	2.333
4	3	3	3	3	3	3	18	3
5	3	3	3	3	3	3	18	3
6	2	2	2	2	2	2	12	2
7	3	3	3	3	3	3	18	3
8	3	3	3	3	3	3	18	3
9	2	2	2	3	2	2	13	2.167
10	2	2	2	2	2	2	12	2
11	3	3	2	3	2	2	15	2.5
12	3	3	3	3	4	2	18	3
13	3	3	3	3	3	3	18	3
14	1	4	4	5	4	5	23	3.833
15	3	3	3	3	3	3	18	3
16	2	3	3	2	4	2	16	2.667
17	3	3	2	2	3	3	16	2.667
18	5	4	4	4	4	4	25	4.167
19	3	4	4	5	4	4	24	4
20	4	4	4	4	4	4	24	4
21	4	4	4	4	4	4	24	4
22	2	2	3	3	3	3	16	2.667
23	4	4	4	4	5	5	26	4.333
24	3	3	3	3	3	3	18	3
25	2	2	3	3	2	2	14	2.333
	71	75	73	76	76	73	444	74
	2.84	3	2.92	3.04	3.04	2.92	17.8	2.96

**Kombinasi (X3)**

NO	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	TOTAL	MEAN
1	2	2	2	2	2	2	12	2
2	1	1	1	1	1	1	6	1
3	1	1	1	1	1	1	6	1
4	3	3	3	3	3	3	18	3
5	3	3	3	3	3	3	18	3
6	2	2	2	2	2	2	12	2
7	3	4	2	2	2	2	15	2.5
8	3	3	3	3	3	3	18	3
9	2	2	3	2	2	2	13	2.167
10	2	2	2	2	2	2	12	2
11	2	2	2	2	2	2	12	2
12	2	3	3	3	3	3	17	2.833
13	3	3	3	3	3	3	18	3
14	3	4	4	5	5	4	25	4.167
15	3	3	3	3	3	3	18	3
16	4	3	1	1	2	3	14	2.333
17	3	2	2	2	2	2	13	2.167
18	4	4	4	4	4	4	24	4
19	5	5	5	5	4	5	29	4.833
20	4	4	4	4	4	4	24	4
21	4	4	4	4	4	4	24	4
22	2	3	1	3	2	1	12	2
23	1	4	2	2	4	2	15	2.5
24	3	3	3	3	3	3	18	3
25	3	2	2	2	2	2	13	2.167
	68	72	65	67	68	66	406	67.67
	2.72	2.88	2.6	2.68	2.72	2.64	16.2	2.707

**Internalisasi (X4)**

NO	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X4.6	TOTAL	MEAN
1	3	3	3	3	3	3	18	3
2	2	2	1	1	1	1	8	1.333
3	2	2	1	1	1	1	8	1.333
4	4	4	4	4	4	4	24	4
5	4	4	4	4	4	4	24	4
6	2	2	2	2	2	2	12	2
7	3	3	3	3	3	3	18	3
8	3	3	3	3	3	3	18	3
9	2	2	2	2	2	2	12	2
10	3	3	3	3	3	3	18	3
11	4	4	4	4	4	3	23	3.833
12	4	4	3	3	3	3	20	3.333
13	3	3	3	3	3	3	18	3
14	4	5	4	3	4	3	23	3.833
15	4	4	3	3	3	3	20	3.333
16	3	3	3	3	3	3	18	3
17	2	2	2	2	3	3	14	2.333
18	5	5	5	5	5	5	30	5
19	3	4	3	4	4	3	21	3.5
20	4	4	4	4	4	4	24	4
21	4	4	4	4	4	4	24	4
22	2	3	2	3	2	2	14	2.333
23	4	4	4	4	3	3	22	3.667
24	4	4	4	4	4	4	24	4
25	4	4	3	3	3	3	20	3.333
	82	85	77	78	78	75	475	79.17
	3.28	3.4	3.08	3.12	3.12	3	19	3.167

**KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Y1)**

NO	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	TOTA	MEA
1	2	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	67	3.35
2	3	1	1	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	3	3	81	4.05
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	3.75
5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	75	3.75
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	3	3	3	3	3	3	70	3.5
8	4	4	3	4	4	3	3	4	2	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	65	3.25
9	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	2	4	4	4	3	61	3.05
10	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	2	3	2	4	4	3	3	61	3.05
11	1	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	3	52	2.6
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	61	3.05
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4
14	4	4	3	4	2	2	5	4	5	5	3	1	5	3	4	2	3	4	4	4	71	3.55
15	5	5	4	4	5	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	4	73	3.65
16	2	3	4	4	2	1	1	2	2	4	4	4	3	3	2	1	2	4	3	2	53	2.65
17	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	71	3.55
18	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	92	4.6
19	4	5	3	4	5	5	4	3	4	5	5	4	3	5	4	4	4	1	2	2	76	3.8
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	3	75	3.75
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	75	3.75
22	1	1	2	4	3	3	3	4	3	2	2	3	3	1	3	3	3	4	3	4	55	2.75
23	3	3	2	5	4	3	3	5	3	2	1	3	3	4	1	1	2	3	1	1	53	2.65
24	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	68	3.4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	74	3.7
	76	78	72	87	98	90	89	95	93	93	93	95	90	98	86	84	77	79	74	81	1728	86.4
	3.04	3.12	2.88	3.48	3.92	3.6	3.58	3.8	3.72	3.72	3.72	3.8	3.6	3.92	3.44	3.36	3.08	3.16	2.96	3.24	69.12	3.456

**PRODUKTIVITAS ORGANISASI DALAM PERSPEKTIF KARYAWAN (Y2)**

NO	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6	Y2.7	Y2.8	Y2.9	Y2.10	Y2.11	Y2.12	Y2.13	Y2.14	TOTA	MEA
1	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	58	4.14
2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61	4.36
3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61	4.36
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	3.93
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	3.93
6	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	59	4.21
7	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	54	3.86
8	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	54	3.86
9	4	2	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	2	3	45	3.21
10	4	2	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	2	3	45	3.21
11	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	48	3.43
12	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	51	3.64
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
14	4	3	4	4	5	3	3	3	2	4	3	5	5	4	52	3.71
15	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	52	3.71
16	2	2	3	3	4	4	1	3	4	1	2	4	4	2	39	2.79
17	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	45	3.21
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5
19	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	65	4.64
20	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54	3.86
21	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54	3.86
22	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	41	2.93
23	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	37	2.64
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
	98	91	93	97	101	94	91	97	94	92	96	96	91	92	1323	94.5
	3.92	3.64	3.72	3.88	4.04	3.76	3.64	3.88	3.76	3.68	3.84	3.84	3.64	3.68	52.9	3.76

no	responden	karakteristik responden				
		gender	usia	status	pendidikan	masa kerja
1	Winanto	1	3	1	5	2
2	Ali	2	1	2	5	1
3	Fany	2	2	2	5	1
4	Erwanto	1	2	2	3	2
5	N Inami	2	1	2	5	1
6	Yani Kurnia Astuti	2	1	2	5	1
7	In Tomo B	1	3	1	3	2
8	Sn Sundari	2	3	1	3	2
9	Budiyono	1	3	1	2	3
10	Suwardi	1	2	1	4	2
11	Eddy Wanyono	1	2	1	4	2
12	Sn Rejeki	2	3	1	3	2
13	Dwi Suyanto	1	4	1	2	2
14	Alfan	2	3	1	3	2
15	Suparyono	1	2	1	3	2
16	Sn Ranayu	2	3	1	3	3
17	Suwarno	1	2	1	3	4
18	Gunawan	1	3	1	3	3
19	Siswanto	1	3	1	3	2
20	Sismit Buono	1	3	1	3	2
21	Emi Sudaryani	2	2	1	4	2
22	Rusli Dhyani	2	3	1	3	2
23	Ans Widodo	1	2	1	3	3
24	Danang Rumpoko	1	2	1	4	2
25	Moch Wwara	1	3	1	4	2
26	Indra Jaya	1	3	1	3	2
27	Sudiyana	1	3	1	4	3
28	Widodo	1	3	1	3	2
29	Muhara	1	3	1	3	3
30	Kasno	1	2	1	3	2
31	Toni Dima	1	2	2	3	1
32	Parulyo	1	4	1	1	2
33	Ans Purwanto	1	4	1	3	3
34	Damar	1	3	1	3	3
35	Muti Miran	1	2	1	3	2
36	Subagyo	1	2	1	1	2
37	Sn Utoyo	1	4	1	3	2
38	Abu Saen	1	4	1	3	3
39	Adi Wanto	1	3	1	1	3
40	Purwanto	1	2	1	3	2
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	2
50	Fajar	1	2	2	3	1
51	Dwi Anjar Susaño	1	3	1	3	1
52	Budi Santosa	1	1	2	3	2
53	M Zahri Oza	1	2	1	3	1
54	Eko Yudianto	1	1	2	3	2
55	Siriono	1	1	2	3	1
56	Supriyanto(ak)	1	3	1	3	1
57	Wahyudi	1	1	2	3	3
58	Sugito	1	3	1	3	1
59	Mudjiman	1	4	1	3	2
60	Sigit Riyanto	1	2	1	3	3
61	Ida Listyani	2	3	1	3	2
62	Imam	1	2	1	3	3
63	Suroto	1	3	1	3	1
64	Kusmanoro	1	1	2	3	2
65	Gumanti	1	4	1	3	1
66	Wahyu Laili	2	2	2	4	3
67	Banrudan	1	3	1	3	1
68	Budi Haryanto	1	1	2	3	2
69	Pria C	1	2	1	3	1
70	Tukimin	1	2	1	3	2
71	M Untung	1	3	1	3	2
72	Djan	1	2	1	4	2
73	Zakaria Ahmad	1	4	1	4	2
74	Hadi Winamo	1	4	1	4	3
75	Ngadiran A	1	3	1	1	2
76	HM Sumardi H P	1	4	1	3	2
77	Ngadiran B	1	3	1	3	3
78	Rakimati	1	3	1	1	2
79	Mudjryana	1	3	1	5	3
80	Taufiq Widodo	1	2	2	4	2
81	Wanita A	2	2	2	4	2
82	Wanita B	2	2	2	4	1
83	Wanita C	2	2	2	4	1
84	Wanita D	2	2	2	4	1
85	Widodo (MM)	1	2	2	4	2
86	Tatik Handayani	2	2	2	3	2
87	Emi H Wahyuni	2	2	2	5	2
88	Borhan Purnomo	1	3	2	4	1
89	Pria A	1	2	2	2	2
90	Pria B	1	2	2	3	2
91	Bairda Hanana	1	2	1	4	2
92	Munono	1	2	1	2	2
93	Ponjo	1	2	1	3	2
94	Eko Sukanto	1	2	1	5	2
95	Musidi	1	2	1	3	1
96	Sukiryo	1	2	1	3	1
97	Paidi	1	2	1	3	1
98	Yunus Damaryogi	1	1	2	4	2
99	Mono Nanang S	1	1	2	5	1
100	Luji	2	1	2	5	1
101	Widodo(perpus)	1	2	1	3	1
102	Karoyono	1	2	1	3	2
103	Asyiah	2	2	1	4	2
104	Sn Dewi	2	1	2	4	1





Kombinasi (X3)

NO	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	TOTAL	MEAN
1	2	2	2	2	2	2	12	2
2	4	4	4	4	4	4	24	4
3	4	4	4	4	4	4	24	4
4	4	4	4	4	4	4	24	4
5	4	4	4	4	4	4	24	4
6	3	3	3	3	3	3	18	3
7	2	2	2	2	2	2	12	2
8	4	4	3	3	4	4	22	3.6667
9	3	1	1	1	1	1	6	1.3333
10	1	1	1	1	1	1	6	1
11	3	3	3	3	3	3	18	3
12	3	2	2	2	3	3	15	2.5
13	3	3	3	3	3	3	18	3
14	2	2	2	2	2	2	12	2
15	4	4	4	5	4	4	25	4.1667
16	2	2	2	2	2	2	12	2
17	2	2	2	2	2	2	12	2
18	4	4	4	4	4	4	24	4
19	2	2	2	2	2	2	12	2
20	3	4	3	4	3	4	21	3.5
21	3	3	3	3	3	3	18	3
22	3	3	4	4	4	4	22	3.6667
23	2	2	2	2	3	3	14	2.3333
24	4	4	4	4	4	4	24	4
25	3	4	2	1	2	4	16	2.6667
26	4	4	4	4	4	4	24	4
27	3	3	3	3	3	3	18	3
28	3	3	3	4	3	3	19	3.1667
29	4	4	4	4	4	4	24	4
30	3	3	3	3	3	3	18	3
31	5	5	5	5	5	5	30	5
32	3	3	3	3	3	3	18	3
33	2	2	2	2	2	2	12	2
34	4	4	4	4	4	4	24	4
35	3	3	4	3	4	3	20	3.3333
36	4	4	4	4	4	4	24	4
37	3	3	3	3	3	3	18	3
38	3	3	3	3	3	3	18	3
39	4	4	4	4	4	4	24	4
40	5	4	4	4	5	4	26	4.3333
41	2	2	2	2	2	2	12	2
42	3	3	3	3	3	3	18	3
43	3	3	3	3	3	3	18	3
44	4	3	4	4	4	4	23	3.8333
45	4	5	4	4	5	5	27	4.5
46	3	3	3	3	3	3	18	3
47	4	4	3	2	3	3	19	3.1667
48	3	3	3	3	3	3	18	3
49	4	3	4	3	4	4	22	3.6667
50	3	3	3	1	3	1	14	2.3333
51	4	3	3	2	2	2	16	2.6667
52	3	3	3	3	3	3	18	3
53	3	3	3	3	3	3	18	3
54	3	2	2	2	2	2	13	2.1667
55	3	3	3	3	3	3	18	3
56	1	1	1	1	1	1	6	1
57	3	3	3	3	3	3	18	3
58	4	4	3	3	3	3	17	2.8333
59	3	3	2	2	3	2	15	2.5
60	3	2	2	2	2	2	13	2.1667
61	3	3	3	3	3	3	18	3
62	3	3	3	3	3	3	18	3
63	3	3	3	3	3	3	18	3
64	3	3	3	3	3	3	18	3
65	4	4	4	4	4	4	24	4
66	1	1	1	1	2	2	8	1.3333
67	4	4	4	4	4	4	24	4
68	3	3	3	3	3	3	18	3
69	1	1	1	1	1	1	6	1
70	2	2	1	3	4	2	14	2.3333
71	3	3	3	3	3	3	18	3
72	3	3	3	3	3	3	18	3
73	3	3	3	3	4	4	20	3.3333
74	4	4	4	4	4	4	24	4
75	3	3	3	3	3	3	18	3
76	3	3	3	3	3	3	18	3
77	5	4	4	4	5	4	26	4.3333
78	3	3	3	3	3	3	18	3
79	2	2	2	2	2	2	12	2
80	2	2	2	2	2	2	12	2
81	1	1	1	1	1	1	6	1
82	1	1	1	1	1	1	6	1
83	3	3	3	3	3	3	18	3
84	3	3	3	3	3	3	18	3
85	2	2	2	2	2	2	12	2
86	3	4	2	2	2	2	15	2.5
87	3	3	3	3	3	3	18	3
88	2	2	3	2	2	2	13	2.1667
89	2	2	2	2	2	2	12	2
90	2	2	2	2	2	2	12	2
91	2	3	3	3	3	3	17	2.8333
92	3	3	3	3	3	3	18	3
93	3	4	4	5	4	25	4.1667	
94	3	3	3	3	3	3	18	3
95	4	3	1	1	2	3	14	2.3333
96	3	2	2	2	2	2	13	2.1667
97	4	4	4	4	4	4	24	4
98	5	5	5	5	4	5	29	4.8333
99	4	4	4	4	4	4	24	4
100	4	4	4	4	4	4	24	4
101	2	3	1	3	2	1	12	2
102	1	4	2	2	4	2	15	2.5
103	3	3	3	3	3	3	18	3
104	3	2	2	2	2	2	13	2.1667
312	310	299	299	313	308	1839	306.5	
3	2.981	2.875	2.875	3.01	2.942	17.68	2.9471	

Internalisasi (X4)

NO	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X4.6	TOTAL	MEAN
1	2	2	2	2	2	3	13	2.1667
2	4	4	4	4	4	4	24	4
3	4	4	4	4	4	4	24	4
4	3	4	3	4	3	20	3.3333	
5	5	5	5	5	5	5	30	5
6	3	3	3	3	3	3	18	3
7	4	4	4	4	4	4	24	4
8	4	4	3	3	4	4	22	3.6667
9	1	1	1	1	1	1	6	1
10	5	5	5	5	5	4	29	4.8333
11	4	4	4	3	3	3	21	3.5
12	4	4	4	4	4	4	24	4
13	4	4	4	4	4	3	23	3.8333
14	4	4	4	4	4	4	24	4
15	4	5	5	5	4	5	27	4.5
16	3	3	3	3	2	4	18	3
17	3	4	4	3	4	4	22	3.6667
18	4	4	4	4	4	4	24	4
19	2	2	2	2	2	2	12	2
20	4	4	4	4	4	4	24	4
21	4	4	4	4	4	4	24	4
22	4	4	4	3	3	3	21	3.5
23	4	4	4	4	4	3	23	3.8333
24	4	4	4	4	4	4	24	4
25	4	3	2	3	4	2	18	3
26	4	4	4	4	4	3	23	3.8333
27	3	2	3	2	2	3	15	2.5
28	2	3	4	4	4	3	20	3.3333
29	5	4	5	4	5	5	28	4.6667
30	4	4	4	4	4	4	24	4
31	5	5	5	5	5	5	30	5
32	5	5	5	5	5	5	30	5
33	3	3	3	3	3	3	18	3
34	5	4	4	4	4	4	25	4.1667
35	4	4	3	3	3	4	21	3.5
36	4	4	4	4	4	4	24	4
37	4	4	4	4	4	4	24	4
38	4	4	4	4	4	4	24	4
39	4	4	4	4	4	4	24	4
40	5	4	4	5	4	2	24	4
41	2	2	2	2	2	2	12	2
42	3	3	3	3	3	3	18	3
43	3	3	3	3	3	3	18	3
44	4	4	4	4	4	4	24	4
45	5	4	5	4	4	4	26	4.3333
46	4	4	4	4	4	3	23	3.8333
47	4	4	2	2	4	4	20	3.3333
48	3	3	3	3	3	3	18	3
49	5	5	4	4	4	4	26	4.3333
50	2	2	2	3	3	3	15	2.5
51	2	2	3	4	3	3	17	2.8333
52	3	3	3	3	3	3	18	3
53	3	3	3	4	4	4	21	3.5
54	3	3	3	3	3	2	17	2.8333
55	4	4	4	4	4	3	23	3.8333
56	1	1	1	1	1	1	6	1
57	3	3	3	3	3	3	18	3
58	4	4	4	4	4	4	24	4
59	3	3	3	3	3	3	18	3
60	2	2	2	2	2	2	12	2
61	3	3	4	4	4	4	22	3.6667
62	3	3	3	3	3	3	18	3
63	4	4	4	4	4	4	24	4
64	3	3	3	3	3	3	18	3
65	4	4	4	4	4	4	24	4
66	5	5	5	5	5	5	30	5
67	4	4	5	5	4	4	26	4.3333
68	3	3	3	3	3	4	19	3.1667
69	3	1	1	1	1	1	6	1.3333
70	3	3	4	2	2	3	17	2.8333
71	3	3	3	3	3	3	18	3
72	4	4	4	4	3	3	22	3.6667
73	4	4	4	4	4	4	24	4
74	4	4	4	4	4	4	24	4
75	3	2	3	2	2	3	15	2.5
76	4	3	3	3	3	3	19	3.1667
77	5	5	5	4	4	4	27	4.5
78	3	2	3	2	2	3	15	2.5
79	2	2	3	3	3	3	16	2.6667
80	3	3	3	3	3	3	18	3
81	2	2	1	1	1	1	8	1.3333
82	2	2	1	1	1	1	8	1.3333
83	4	4	4	4	4	4	24	4
84	4	4	4	4	4	4	24	4
85	2	2	2	2	2	2	12	2
86	3	3	3	3	3	3	18	3
87</								

NO	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	TOTA	MEA
1	3	2	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	2	3	69	3.45
2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	3.8
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	3.8
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	3.8
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	93	4.65
6	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	83	4.15
7	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	3.45
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	3.8
9	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78	3.9
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67	3.35
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	71	3.55
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	3
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77	3.85
14	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	87	3.35
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4
16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	79	3.95
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	64	3.2
18	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88	3.3
19	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	77	3.85
20	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67	3.35
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	3.8
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	3.8
23	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	3.8
24	1	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75	3.75
25	1	4	3	2	4	3	5	2	4	1	3	2	2	4	2	1	2	1	3	3	58	2.9
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	62	3.1
27	3	2	1	4	4	3	2	3	3	2	2	2	3	3	4	3	3	2	1	1	52	2.6
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53	2.65
29	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75	3.75
30	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	2	3	2	3	3	3	2	3	62	3.1
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	68	3.4
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	94	4.7
33	4	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	2	4	4	3	3	2	2	3	58	2.95
34	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79	3.95
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4
37	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	81	3.05
38	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77	3.85
39	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4
40	5	5	4	5	5	4	4	5	3	5	3	3	4	4	5	4	4	3	3	4	83	4.15
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	78	3.8
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	3
43	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	3.4
44	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	3	4	4	5	3	2	2	2	3	65	3.25
45	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	91	4.55
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	3.8
47	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71	3.55
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4
49	5	5	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	3.6
50	3	2	2	4	4	5	3	3	5	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	71	3.55
51	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70	3.5
52	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67	3.35
53	4	4	3	3	5	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	70	3.5
54	4	4	5	5	5	5	2	3	5	5	3	4	3	4	4	4	2	3	3	4	70	3.5
55	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	2	1	1	3	66	3.3
56	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75	3.75
57	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	3.4
58	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	85	3.25
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69	3.45
60	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	81	4.05
61	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	74	3.7
62	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71	3.55
63	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69	3.45
64	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	3.65
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	3
66	1	1	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75	3.95
67	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	3.6
68	2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	76	3.8
69	1	2	3	4	4	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	58	2.95
70	3	2	3	2	4	4	2	2	2	3	4	5	3	3	2	2	2	2	2	3	53	2.65
71	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	82	3.1
72	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	3.4
73	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70	3.5
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	82	4.1
75	3	2	1	3	4	3	2	3	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4
76	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53	2.65
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	3.6
78	3	2	1	4	4	4	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4
79	3	3	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53	2.65
80	2	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67	3.35
81	3	1	1	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	67	3.35
82	2	1	1	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5								

PRODUKTIVITAS ORGANISASI DALAM PERSPEKTIF KARYAWAN (Y2)

NO	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6	Y2.7	Y2.8	Y2.9	Y2.10	Y2.11	Y2.12	Y2.13	Y2.14	TOTAL	MEAN
1	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	63	4.5
2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	3.929
3	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	48	3.428
4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	52	3.714
5	5	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	61	4.357
6	4	3	4	4	4	3	3	4	4	2	3	2	2	2	47	3.357
7	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	62	4.429
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
9	5	4	5	5	4	2	4	4	4	5	4	5	4	4	58	4.214
10	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	55	3.929
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	53	3.786
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
13	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	51	3.643
14	4	3	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	55	3.929
15	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	63	4.5
16	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	52	3.714
17	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	49	3.5
18	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57	4.071
19	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48	3.429
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	3.429
21	4	2	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	58	4.143
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
23	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	48	3.429
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
25	2	3	4	2	4	3	4	2	5	3	1	4	2	4	43	3.071
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
27	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	54	3.857
28	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	47	3.357
29	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	51	3.643
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
31	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	64	4.571
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5
33	4	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	47	3.357
34	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	61	4.357
35	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58	4.214
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	61	4.357
38	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57	4.071
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3
40	4	4	5	5	5	4	4	3	3	5	5	4	5	5	61	4.357
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3
43	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	48	3.429
44	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	53	3.786
45	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.286
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
47	3	2	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	48	3.429
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	55	3.929
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
50	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58	4.214
51	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	54	3.857
52	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	3.929
53	5	2	5	5	5	4	4	4	3	3	4	3	3	3	54	3.857
54	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	65	4.643
55	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	55	3.929
56	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	52	3.714
57	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	3.929
58	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	53	3.786
59	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57	4.071
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
61	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57	4.071
62	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	52	3.714
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	3.929
64	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	68	4.857
65	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	3.929
66	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	59	4.214
67	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	62	4.429
68	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	3.929
69	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	52	3.714
70	3	3	3	2	2	2	4	4	3	2	3	4	3	4	42	3
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53	3.786
72	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	58	4.143
73	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	59	4.214
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	3.929
75	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	54	3.857
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	55	3.929
77	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	53	3.786
78	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	54	3.857
79	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	3.929
80	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	58	4.143
81	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61	4.357
82	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61	4.357
83	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	3.929
84	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	55	3.929
85	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	59	4.214
86	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	54	3.857
87	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	54	3.857
88	4	2	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	2	3	45	3.214
89	4	2	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	2	3	45	3.214
90	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	48	3.429
91	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	51	3.643
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
93	4	3	4	4	5	3	3	2	4	3	5	5	4	4	52	3.714
94	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	52	3.714
95	2	2	3	3	4	1	3	4	1	2	4	4	2	3	38	2.786
96	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	45	3.214
97	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5
98	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	65	4.643
99	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54	3.857
100	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54	3.857
101	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	41	2.929
102	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	37	2.643
103	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
	429	381	405	415	422	403	406	404	407	399	404	408	385	391	5066	404.7
	4.125	3.663	3.933	4.019	4.058	3.875	3.904	3.885	3.919	3.837	3.885	3.923	3.702	3.76	54.48	3.891

**LAMPIRAN D**  
*Data Primer Diolah*



**VALIDITAS SOSIALISASI****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.957	.957	6

**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	16.1333	21.361	.844	.900	.952
x1_2	16.1667	21.109	.914	.926	.943
x1_3	16.2000	21.338	.930	.944	.942
x1_4	16.2333	21.840	.840	.841	.952
x1_5	16.3333	22.782	.830	.882	.953
x1_6	16.2667	22.202	.840	.887	.952

**VALIDITAS EKSTERNALISASI****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.940	.940	6

**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	15.2333	18.806	.488	.460	.965
x2_2	15.1333	16.326	.915	.857	.919
x2_3	15.2333	16.116	.922	.906	.918
x2_4	15.1000	15.748	.849	.878	.926
x2_5	15.1000	15.541	.882	.864	.921
x2_6	15.2000	14.993	.902	.858	.919

**VALIDITAS KOMBINASI****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.966	.966	6

**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	14.2667	25.513	.793	.892	.970
x3_2	14.1333	25.085	.866	.850	.963
x3_3	14.3667	23.826	.918	.926	.957
x3_4	14.3000	23.734	.916	.899	.957
x3_5	14.2667	24.547	.902	.936	.959
x3_6	14.3333	23.885	.955	.963	.953

**VALIDITAS INTERNALISASI****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.979	.979	6

**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	16.2000	21.890	.919	.943	.976
x4_2	16.0667	21.926	.896	.931	.978
x4_3	16.3667	20.585	.977	.965	.970
x4_4	16.3000	21.045	.933	.915	.974
x4_5	16.3333	20.989	.952	.942	.972
x4_6	16.4000	21.903	.899	.916	.978

## VALIDITAS KEPUASAN KERJA KARYAWAN

### 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	.383		.847
Y1.3	68.4667	64.671	.455		.842
Y1.4	68.1000	64.369	.385		.834
Y1.5	67.6667	64.161	.557		.829
Y1.6	67.8667	64.257	.451		.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	.460		.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	.472		.836
Y1.18	68.7000	64.838	.400		.847
Y1.19	68.5000	59.845	.642		.822
Y1.20	68.1667	64.626	.521		.831



**VALIDITAS PRODUKTIVITAS ORGANISASI DALAM PERSPEKTIF  
KARYAWAN**

**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	.466	.853
Y2.11	50.8000	24.372	.420	.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 Data Data diolah S1

### 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	

## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	internalisasi, eksternalisasi, sosialisasi, kombinasi <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: kinerja organisasi

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,553 <sup>a</sup>	,306	,268	10,77913	1,668

a. Predictors: (Constant), internalisasi, eksternalisasi, sosialisasi, kombinasi

b. Dependent Variable: kinerja organisasi

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3785,645	4	946,411	8,145	,000 <sup>a</sup>
	Residual	8598,026	74	116,190		
	Total	12383,671	78			

a. Predictors: (Constant), internalisasi, eksternalisasi, sosialisasi, kombinasi

b. Dependent Variable: kinerja organisasi

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,840	,698		16,481	,000		
	sosialisasi	,123	,360	,046	,342	,733	,527	1,897
	eksternalisasi	,763	,361	,321	2,113	,038	,405	2,467
	kombinasi	-,335	,371	-,137	-,903	,369	,406	2,465
	internalisasi	,904	,320	,371	2,823	,006	,544	1,839

a. Dependent Variable: kinerja organisasi

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	sosialisasi	eksternalisasi	kombinasi	internalisasi
1	1	4,889	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,044	10,553	,47	,01	,14	,18	,01
	3	,026	13,624	,46	,09	,07	,06	,61
	4	,021	15,096	,06	,89	,00	,02	,37
	5	,019	16,037	,00	,01	,79	,73	,00

a. Dependent Variable: kinerja organisasi

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	104,6534	143,5399	126,4684	6,96663	79
Residual	-22,13928	26,46010	,00000	10,49910	79
Std. Predicted Value	-3,131	2,450	,000	1,000	79
Std. Residual	-2,054	2,455	,000	,974	79

a. Dependent Variable: kinerja organisasi

## 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**

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kinerja Organisasi	Jenis Kelamin				
	Pria	67	125,7164	12,94488	1,58147
	Wanita	12	130,6667	9,88418	2,85332

## Independent Samples Test

		Kinerja Organisasi	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances t-test for Equality of Means	F	1,940	
	Sig.	,168	
	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

## Oneway

## Descriptives

Kinerja Organisasi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
30 Tahun	14	126,5714	10,32334	2,75903	120,6109	132,5319	114,00	154,00
31 - 40 Tahun	23	125,8261	13,41184	2,79656	120,0264	131,6258	102,00	158,00
41 - 50 Tahun	30	124,3333	10,66846	1,94779	120,3497	128,3170	105,00	141,00
50 Tahun	12	132,9167	16,77367	4,84214	122,2592	143,5741	106,00	170,00
Total	79	126,4684	12,60020	1,41763	123,6461	129,2906	102,00	170,00

## Test of Homogeneity of Variances

Kinerja Organisasi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,813	3	75	,491

## 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	75	156,511		
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	134,3333	20,90614	8,53490	112,3937	156,2730	107,00	170,00
SLTP	4	120,2500	14,00893	7,00446	97,9587	142,5413	102,00	135,00
SMU/SMK	54	126,0556	11,61394	1,58046	122,8856	129,2256	104,00	158,00
DIPLOMA	9	124,2222	10,81409	3,60470	115,9098	132,5347	108,00	141,00
STRATA	6	129,8333	13,24261	5,40627	115,9361	143,7306	116,00	154,00
Total	79	126,4684	12,60020	1,41763	123,6461	129,2906	102,00	170,00

### Test of Homogeneity of Variances

#### Kinerja Organisasi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,420	4	74	,794

### 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			

## Oneway

### Descriptives

#### Kinerja Organisasi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
10 Tahun	21	127,7143	12,88853	2,81251	121,8475	133,5811	102,00	158,00
11 - 20 Tahun	41	126,6585	13,43058	2,09750	122,4193	130,8978	104,00	170,00
21 - 30 Tahun	16	125,0625	10,48471	2,62118	119,4756	130,6494	106,00	141,00
31 Tahun	1	115,0000					115,00	115,00
Total	79	126,4684	12,60020	1,41763	123,6461	129,2906	102,00	170,00

### Test of Homogeneity of Variances

#### Kinerja Organisasi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,315 <sup>a</sup>	2	75	,731

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	197,228	3	65,743	,405	,750
Within Groups	12186,443	75	162,486		
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
	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 t-test for Equality of Means	F	,104	
	Sig.	,748	
	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 ,14569



## ANALISIS D3 & Pasca Sarjana

### 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	

## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	internalisasi, eksternalisasi, sosialisasi, kombinasi <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: kinerja organisasi

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,423 <sup>a</sup>	,179	,015	16,92195	1,273

a. Predictors: (Constant), internalisasi, eksternalisasi, sosialisasi, kombinasi

b. Dependent Variable: kinerja organisasi

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1249,909	4	312,477	1,091	,388 <sup>a</sup>
	Residual	5727,051	20	286,353		
	Total	6976,960	24			

a. Predictors: (Constant), internalisasi, eksternalisasi, sosialisasi, kombinasi

b. Dependent Variable: kinerja organisasi

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,475	1,922		7,234	,000		
	sosialisasi	-1,329	1,062	-,435	-1,251	,225	,339	2,946
	eksternalisasi	-,256	1,386	-,065	-,185	,155	,334	2,996
	kombinasi	2,203	1,297	,736	1,699	,205	,219	4,571
	internalisasi	-,137	1,060	-,043	-,129	,899	,369	2,710

a. Dependent Variable: kinerja organisasi

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	sosialisasi	eksternalisasi	kombinasi	internalisasi
1	1	4,886	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,058	9,146	,49	,03	,00	,11	,01
	3	,025	14,082	,00	,38	,23	,16	,17
	4	,020	15,652	,04	,47	,00	,01	,82
	5	,011	20,941	,47	,13	,77	,72	,00

a. Dependent Variable: kinerja organisasi

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	108,6032	137,1676	122,0400	7,21662	25
Residual	-27,98849	33,34591	,00000	15,44756	25
Std. Predicted Value	-1,862	2,096	,000	1,000	25
Std. Residual	-1,654	1,971	,000	,913	25

a. Dependent Variable: kinerja organisasi

## Crosstabs

## Jenis Kelamin \* Kinerja Organisasi Crosstabulation

Count

		Kinerja Organisasi			Total
		ragu ragu	setuju	Sangat Setuju	
Jenis Kelamin	Pria	8	7	1	16
	Wanita	0	9	0	9
Total		8	16	1	25

## Usia \* Kinerja Organisasi Crosstabulation

Count

		Kinerja Organisasi			Total
		ragu ragu	setuju	Sangat Setuju	
Usia	<30 Tahun	0	4	0	4
	30 - 40 Tahun	7	12	1	20
	41 - 50 Tahun	1	0	0	1
Total		8	16	1	25

## Status \* Kinerja Organisasi Crosstabulation

Count

		Kinerja Organisasi			Total
		ragu ragu	setuju	Sangat Setuju	
Status	Pegawai Tetap	5	4	1	10
	Pegawai Kontrak	3	12	0	15
Total		8	16	1	25

**Pendidikan \* Kinerja Organisasi Crosstabulation**

Count

		Kinerja Organisasi			Total
		ragu ragu	setuju	Sangat Setuju	
Pendidikan	SLTP	1	1	0	2
	SMU/SMK	6	2	1	9
	DIPLOMA	1	9	0	10
	STRATA	0	4	0	4
Total		8	16	1	25

**Masa Kerja \* Kinerja Organisasi Crosstabulation**

Count

		Kinerja Organisasi			Total
		ragu ragu	setuju	Sangat Setuju	
Masa Kerja	< 10 Tahun	2	8	0	10
	10 - 20 Tahun	6	8	1	15
Total		8	16	1	25

**T-test berdasarkan jenis kelamin****Group Statistics**

		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	,418	
	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 11,77150

## 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
Kinerja Organisasi 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		
LTP	2	143,0000	26,87006	19,00000	-98,4179	384,4179	124,00	162,00
MU/SMK	9	142,4444	23,31368	7,77123	124,5240	160,3649	122,00	198,00
IPLOMA	10	150,0000	19,56187	6,18601	136,0063	163,9937	127,00	180,00
TRATA	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		
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			

## ANALISIS FE UII

### 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	



## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>d</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X4, <sup>a</sup> X2, X1, X3	.	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	,362 <sup>a</sup>	,131	,096	15,41384

a. Predictors: (Constant), X4, X2, X1, X3

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3550,440	4	887,610	3,736	,007 <sup>a</sup>
	Residual	23521,060	99	237,586		
	Total	27071,500	103			

a. Predictors: (Constant), X4, X2, X1, X3

b. Dependent Variable: Y

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,955	1,230		14,416	,000
	X1	-,154	,448	-,047	-,344	,732
	X2	,669	,471	,210	1,421	,159
	X3	-,181	,476	-,060	-,380	,705
	X4	,849	,412	,275	2,062	,042

a. Dependent Variable: Y

**Crosstabs**

Jenis kelamin\*kinerja organisasi Crosstabulation

Jenis Kelamin	Kinerja Organisasi			Total
	Ragu-ragu	Setuju	sangat Setuju	
Pria	26	54	3	83
Wanita	2	18	1	21
Total	28	72	4	104

Usia\*kinerja organisasi Crosstabulation

Usia	Kinerja Organisasi			Total
	Ragu-ragu	Setuju	sangat Setuju	
< 30 tahun	4	13	1	18
30-40 tahun	13	28	2	43
41-50 tahun	9	22	0	31
>50 tahun	2	9	1	12
Total	28	72	4	104

Status\*kinerja organisasi Crosstabulation

Status	Kinerja Organisasi			Total
	Ragu-ragu	Setuju	sangat Setuju	
Pegawai Tetap	20	44	2	66
Pegawai kontrak	8	28	2	38
Total	28	72	4	104

Pendidikan\*kinerja organisasi Crosstabulation

Pendidikan	Kinerja Organisasi			Total
	Ragu-ragu	Setuju	sangat Setuju	
Sarjana	1	8	1	10
Diploma	4	15	0	19
SMU atau SMK	19	42	2	63
SLTP	3	3	0	6
SD	1	4	1	6
Total	28	72	4	104

Masa kerja\*kinerja organisasi Crosstabulation

Masa kerja	Kinerja Organisasi			Total
	Ragu-ragu	Setuju	sangat Setuju	
< 10 tahun	7	22	2	31
10-20 tahun	16	38	2	56
21-30 tahun	4	12	0	16
> 30 tahun	1	0	0	1
Total	28	72	4	104

## T-Test

### 1. 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
kinerja organisasi	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 Upper	-.15377 .19045

## 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 E**  
*Wawancara*



## Wawancara

Data wawancara menggunakan sampel sebagai responden untuk wawancara adalah responden yang mewakili populasi, baik yang sebelumnya pernah terlibat dalam struktur organisasi FE UII maupun pegawai 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 *knowledge creation* secara makro terhadap kinerja FE UII

- Variabel Independen : Knowledge Creation (X)

Responden 1

*“Mengenai knowledge creation, dari aspek semua itu lebih mudah diterapkan yang informal karena tidak ada batasan apapun, berbagi ataupun menyampaikan pengetahuan dan pengalaman ya pas ada kesempatan, kita lakukan. Kalo untuk yang formal belum membudaya tapi kalau untuk pelatihan karyawan ada. O ya ada kegiatan untuk mendukung seperti ada paguyuban karyawan ada komunitas olahraga macam-macam. tapi itu nanti hanya terbatas untuk komunitasnya saja”*

Responden 2

*“Yang jelas praktek itu lebih penting dari pada kita berargumen, setiap ada kesempatan kita biasanya bertukar pikiran”*

### Responden 3

*“Ya kalau di D3 kalau dilihat dari jumlah karyawan kalah banyak sama FE. Ini mungkin yang mempengaruhi hubungan antar karyawan. Mengenai berbagi pengetahuan seperti itu tidak ada wadah khusus, jadi ya berjalan dengan sendirinya, mengalir begitu saja.”*

### Responden 4

*“Kalau kegiatan seperti itu ( maksudnya; berbagi pengetahuan dan pengalaman ) ya ada ‘lah. Sama rekan kerja kita bisa berbagi. Kalau 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.”*

Dari hasil wawancara (Variabel Independen) diatas dapat kita jabarkan bahwa budaya di FE UII mengenai kegiatan formal sangat kurang, *Knowledge Creation* (sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi & internalisasi) lebih mudah diterapkan pada aspek informal karena lebih leluasa dan juga pada aspek formal juga kurang adanya sarana pendukung.

- Variabel Dependen (Y)

Kepuasan kerja karyawan (Y1)

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

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”*



responden 2

*“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”*

responden 3

*“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 4

*“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 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”*

Responden 3

*“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 4

*“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 tidak hanya diukur dari finansial tapi juga dari aspek lainya seperti lingkungan dan rekan kerja, maupun komunikasi yang baik. Mengenai produktivitas organisasi, karyawan tidak melihat ada sesuatu yang menghambat karena proporsi pekerjaan sudah ideal.



**LAMPIRAN F**  
*Tabel-tabel*



Tabel r Product-Moment (*two-tailed test*)

df	$\alpha$ 5%	df	$\alpha$ 5%	df	$\alpha$ 5%	df	$\alpha$ 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

TABEL F PADA  $\alpha$  5 %

DF	1	2	3	4	5	DF	1	2	3	4	5
1	161,4462	199,4995	215,7067	224,5833	230,1604	66	3,9863	3,1359	2,7437	2,5108	2,3538
2	18,5128	19,0000	19,1642	19,2467	19,2963	67	3,9840	3,1338	2,7416	2,5087	2,3517
3	10,1280	9,5521	9,2766	9,1172	9,0134	68	3,9819	3,1317	2,7395	2,5066	2,2496
4	7,7086	6,9443	6,5914	6,3882	6,2561	69	3,9798	3,1296	2,7375	2,5046	2,3475
5	6,6079	5,7861	5,4094	5,1922	5,0503	70	3,9778	3,1277	2,7355	2,5027	2,3456
6	5,9874	5,4094	4,7571	4,5337	4,3874	71	3,9758	3,1258	2,7336	2,5008	2,3437
7	5,5915	4,7374	4,3468	4,1203	3,9715	72	3,9739	3,1239	2,7318	2,4989	2,3418
8	5,3176	4,4690	4,0662	3,8379	3,6875	73	3,9720	3,1221	2,7300	2,4971	2,3400
9	5,1174	4,2565	3,8625	3,6331	3,4817	74	3,9702	3,1203	2,7283	2,4954	2,3383
10	4,9646	4,1028	3,7083	3,4780	3,3258	75	3,9685	3,1186	2,7266	2,4937	2,3366
11	4,8443	3,9823	3,5874	3,3567	3,2039	76	3,9668	3,1170	2,7249	2,4921	2,3349
12	4,7472	3,8853	3,4903	3,2592	3,1059	77	3,9651	3,1154	2,7233	2,4904	2,3333
13	4,6672	3,8056	3,4105	3,1791	3,0254	78	3,9635	3,1138	2,7218	2,4889	2,3317
14	4,6001	3,7389	3,3439	3,1122	2,9582	79	3,9619	3,1123	2,7203	2,4874	2,3302
15	4,5431	3,6823	3,2874	3,0556	2,9013	80	3,9604	3,1108	2,7188	2,4859	2,3287
16	4,4940	3,6337	3,2389	3,0069	2,8100	81	3,9589	3,1093	2,7173	2,4844	2,3273
17	4,4513	3,5915	3,1968	2,9647	2,7729	82	3,9574	3,1079	2,7159	2,4830	2,3259
18	4,4139	3,5546	3,1599	2,9277	2,7401	83	3,9560	3,1065	2,7146	2,4817	2,3245
19	4,3808	3,5219	3,1274	2,8951	2,7109	84	3,9546	3,1052	2,7132	2,4803	2,3231
20	4,3513	3,4928	3,0984	2,8661	2,6848	85	3,9532	3,1038	2,7119	2,1790	2,3218
21	4,3248	3,4668	3,0725	2,8401	2,6613	86	3,9519	3,1026	2,7106	2,4777	2,3205
22	4,3009	3,4434	3,0491	2,8167	2,6400	87	3,9506	3,1013	2,7094	2,4765	2,3193
23	4,2793	3,4221	3,0280	2,7955	2,6207	88	3,9493	3,1001	2,7082	2,4753	3,3181
24	4,2597	3,4028	3,0088	2,7763	2,6030	89	3,9481	3,0989	2,7070	2,4741	2,3169
25	4,2417	3,3852	2,9912	2,7587	2,5868	90	3,9469	3,0977	2,7058	2,4729	2,3157
26	4,2252	3,3690	2,9752	2,7426	2,5719	91	3,9457	3,0966	2,7047	2,4718	2,3146
27	4,2100	3,3541	2,9603	2,7278	2,5581	92	3,9445	3,0954	2,7036	2,4707	2,3134
28	4,1960	3,3404	2,9467	2,7141	2,5454	93	3,9434	3,0943	2,7025	2,4696	2,3123
29	4,1830	3,3277	2,9340	2,7014	2,5336	94	3,9423	3,0933	2,7014	2,4685	2,3113
30	4,1709	3,3158	2,9223	2,6896	2,5225	95	3,9412	3,0922	2,7004	2,4675	2,3102
31	4,1596	3,3048	2,9113	2,6789	2,5123	96	3,9402	3,0912	2,6994	2,4665	2,3092
32	4,1491	3,2945	2,9011	2,6684	2,5026	97	3,9391	3,0902	2,6984	2,4655	2,3082
33	4,1393	3,2849	2,8916	2,6589	2,4936	98	3,9381	3,0892	2,6974	2,4645	2,3072
34	4,1300	3,2759	2,8826	2,6499	2,4851	99	3,9371	3,0882	2,6965	2,4636	2,3063
35	4,1213	3,2674	2,8742	2,6415	2,4772	100	3,9362	3,0873	2,6955	2,4626	2,3053
36	4,1132	3,2594	2,8663	2,6335	2,4696	101	3,9352	3,0864	2,6946	2,4617	2,3044
37	4,1055	3,2519	2,8588	2,6261	2,4625	102	3,9342	3,0855	2,6937	2,4608	2,3035
38	4,0982	3,2448	2,8517	2,6190	2,4558	103	3,9333	3,0846	2,6928	2,4599	2,3026
39	4,0913	3,2381	2,8451	2,6123	2,4495	104	3,9324	3,0837	2,6920	2,4591	2,3017
40	4,0847	3,2317	2,8387	2,6060	2,4434	105	3,9315	3,0828	2,6911	2,4582	2,3009
41	4,0785	3,2257	2,8327	2,6000	2,4377	106	3,9307	3,0820	2,6903	4,4574	2,3001
42	4,0727	3,2199	2,8271	2,5943	2,4322	107	3,9298	3,0812	2,6895	2,4566	2,2992
43	4,0670	3,2145	2,8216	2,5888	2,4270	108	3,9290	3,0804	2,6887	2,4558	2,2984
44	4,0617	3,2093	2,8165	2,5837	2,4221	109	3,9282	3,0796	2,6879	2,4550	2,2976
45	4,0566	3,2043	2,8115	2,5787	2,4174	110	3,9274	3,0788	2,6871	2,4542	2,2969
46	4,0517	3,1996	2,8068	2,5740	2,4128	111	3,9266	3,0781	2,6864	2,4535	2,2961
47	4,0471	3,1951	2,8024	2,5695	2,4085	112	3,9258	3,0773	2,6856	2,4527	2,2954
48	4,0426	3,1907	2,7981	2,5652	2,4044	113	3,9251	3,0766	2,6849	2,4520	2,2946
49	4,0384	3,1866	2,7940	2,5534	2,4004	114	3,9243	3,0759	2,6842	2,4513	2,2939
50	4,0343	3,1826	2,7900	2,5498	2,3966	115	3,9236	3,0751	2,6835	2,4506	2,2932
51	4,0304	3,1788	2,7862	2,5463	2,3930	116	3,9229	3,0744	2,6828	2,4499	2,2925
52	4,0266	3,1751	2,7826	2,5429	2,3894	117	3,9222	3,0738	2,6821	2,4494	2,2918
53	4,0230	3,1716	2,7791	2,5463	2,3861	118	3,9215	3,0731	2,6815	2,4485	2,2912
54	4,0195	3,1682	2,7758	2,5429	2,3828	119	3,9208	3,0724	2,6808	2,4479	2,2905
55	4,0162	3,1650	2,7725	2,5397	2,3797	120	3,9201	3,0718	2,6802	2,4472	2,2899
56	4,0130	3,1619	2,7694	2,5366	2,3767	121	3,9195	3,0711	2,6795	2,4466	2,2892
57	4,0099	3,1588	2,7664	2,5336	2,3738	122	3,9188	3,0705	2,6789	2,4460	2,2886
58	4,0069	3,1559	2,7636	2,5307	2,3710	123	3,9182	3,0699	2,6783	2,4454	2,2880
59	4,0040	3,1531	2,7581	2,5279	2,3683	124	3,9175	3,0693	2,6777	2,4448	2,2874
60	4,0012	3,1504	2,7555	2,5252	2,3657	125	3,9169	3,0687	2,6771	2,4442	2,2868
61	3,9985	3,1478	2,7555	2,5226	2,3657	126	3,9163	3,0681	2,6765	2,4436	2,2862
62	3,9959	3,1453	2,7530	2,5201	2,3631	127	3,9157	3,0675	2,6760	2,4430	2,2856
63	3,9934	3,1428	2,7505	2,5177	2,3607	128	3,9151	3,0670	2,6754	2,4425	2,2850
64	3,9909	3,1404	2,7482	2,5153	2,3583	129	3,9146	3,0664	2,6748	2,4419	2,2845
65	3,9886	3,1381	2,7459	2,5130	2,3560	130	3,9141	3,0658	2,6743	2,4414	2,2839

Sumber : Database Microsoft Excel

Tabel Distribusi t

DF	$\alpha$					DF	$\alpha$				
	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1		0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	63,6559	25,4519	12,7062	6,3137	3,0777	66	2,6524	2,2937	1,9966	1,6683	1,2945
2	9,9250	6,2054	4,3027	2,9200	1,8856	67	2,6512	2,2929	1,9960	1,6679	1,2943
3	5,8408	4,1765	3,1824	2,3534	1,6377	68	2,6501	2,2921	1,9955	1,6676	1,2941
4	4,6041	3,4954	2,7765	2,1318	1,5332	69	2,6490	2,2914	1,9949	1,6672	1,2939
5	4,0321	3,1634	2,5706	2,0150	1,4759	70	2,6479	2,2906	1,9944	1,6669	1,2938
6	3,7074	2,9687	2,4469	1,9432	1,4398	71	2,6469	2,2899	1,9939	1,6666	1,2936
7	3,4995	2,8412	2,3646	1,8946	1,4149	72	2,6458	2,2892	1,9935	1,6663	1,2934
8	3,3554	2,7515	2,3060	1,8595	1,3968	73	2,6449	2,2886	1,9930	1,6660	1,2933
9	3,2498	2,6850	2,2622	1,8331	1,3830	74	2,6439	2,2879	1,9925	1,6657	1,2931
10	3,1693	2,6338	2,2281	1,8125	1,3722	75	2,6430	2,2873	1,9921	1,6654	1,2929
11	3,1058	2,5931	2,2010	1,7959	1,3634	76	2,6421	2,2867	1,9917	1,6652	1,2928
12	3,0545	2,5600	2,1788	1,7823	1,3562	77	2,6412	2,2861	1,9913	1,6649	1,2926
13	3,0123	2,5326	2,1604	1,7709	1,3502	78	2,6403	2,2855	1,9908	1,6646	1,2925
14	2,9768	2,5096	2,1448	1,7613	1,3450	79	2,6395	2,2849	1,9905	1,6644	1,2924
15	2,9467	2,4899	2,1315	1,7531	1,3406	80	2,6387	2,2844	1,9901	1,6641	1,2922
16	2,9208	2,4729	2,1199	1,7459	1,3368	81	2,6379	2,2838	1,9897	1,6639	1,2921
17	2,8982	2,4581	2,1098	1,7396	1,3334	82	2,6371	2,2833	1,9893	1,6636	1,2920
18	2,8784	2,4450	2,1009	1,7341	1,3304	83	2,6364	2,2818	1,9890	1,6634	1,2918
19	2,8609	2,4334	2,0930	1,7291	1,3277	84	2,6356	2,2813	1,9886	1,6632	1,2917
20	2,8453	2,4231	2,0860	1,7247	1,3253	85	2,6349	2,2809	1,9883	1,6630	1,2916
21	2,8314	2,4138	2,0796	1,7207	1,3232	86	2,6342	2,2804	1,9879	1,6628	1,2915
22	2,8188	2,4055	2,0739	1,7171	1,3212	87	2,6335	2,2800	1,9876	1,6626	1,2914
23	2,8073	2,3979	2,0687	1,7139	1,3195	88	2,6329	2,2795	1,9873	1,6624	1,2912
24	2,7970	2,3910	2,0639	1,7109	1,3178	89	2,6322	2,2791	1,9870	1,6622	1,2911
25	2,7874	2,3846	2,0595	1,7081	1,3163	90	2,6316	2,2787	1,9867	1,6620	1,2910
26	2,7787	2,3788	2,0555	1,7056	1,3150	91	2,6309	2,2783	1,9864	1,6618	1,2909
27	2,7707	2,3734	2,0518	1,7033	1,3137	92	2,6303	2,2779	1,9861	1,6616	1,2908
28	2,7633	2,3685	2,0484	1,7011	1,3125	93	2,6297	2,2775	1,9858	1,6614	1,2907
29	2,7564	2,3638	2,0452	1,6991	1,3114	94	2,6291	2,2771	1,9855	1,6612	1,2906
30	2,7500	2,3596	2,0423	1,6973	1,3104	95	2,6286	2,2767	1,9852	1,6611	1,2905
31	2,7440	2,3556	2,0395	1,6955	1,3095	96	2,6280	2,2764	1,9850	1,6609	1,2904
32	2,7385	2,3518	2,0369	1,6939	1,3086	97	2,6275	2,2760	1,9847	1,6607	1,2903
33	2,7333	2,3483	2,0345	1,6924	1,3077	98	2,6269	2,2757	1,9845	1,6606	1,2903
34	2,7284	2,3451	2,0322	1,6909	1,3070	99	2,6264	2,2753	1,9842	1,6604	1,2902
35	2,7238	2,3420	2,0301	1,6896	1,3062	100	2,6259	2,2750	1,9840	1,6602	1,2901
36	2,7195	2,3391	2,0281	1,6883	1,3055	101	2,6254	2,2746	1,9837	1,6601	1,2900
37	2,7154	2,3363	2,0262	1,6871	1,3049	102	2,6249	2,2746	1,9835	1,6599	1,2899
38	2,7116	2,3337	2,0244	1,6860	1,3042	103	2,6244	2,2743	1,9833	1,6598	1,2898
39	2,7079	2,3313	2,0227	1,6849	1,3036	104	2,6239	2,2740	1,9830	1,6596	1,2897
40	2,7045	2,3289	2,0211	1,6839	1,3031	105	2,6235	2,2740	1,9828	1,6595	1,2897
41	2,7012	2,3267	2,0195	1,6829	1,3025	106	2,6230	2,2737	1,9826	1,6594	1,2896
42	2,6981	2,3246	2,0181	1,6820	1,3020	107	2,6526	2,2734	1,9824	1,6592	1,2895
43	2,6951	2,3226	2,0167	1,6811	1,3016	108	2,6221	2,2731	1,9822	1,6591	1,2894
44	2,6923	2,3207	2,0154	1,6802	1,3011	109	2,6217	2,2728	1,9820	1,6590	1,2894
45	2,6896	2,3189	2,0141	1,6794	1,3007	110	2,6213	2,2725	1,9818	1,6588	1,2893
46	2,6870	2,3172	2,0129	1,6787	1,3002	111	2,6209	2,2722	1,9816	1,6587	1,2892
47	2,6846	2,3155	2,0117	1,6779	1,2998	112	2,6204	2,2719	1,9814	1,6586	1,2892
48	2,6822	2,3139	2,0106	1,6772	1,2994	113	2,6200	2,2717	1,9812	1,6584	1,2891
49	2,6800	2,3124	2,0096	1,6766	1,2991	114	2,6196	2,2714	1,9810	1,6583	1,2890
50	2,6778	2,3109	2,0086	1,6759	1,2987	115	2,6193	2,2711	1,9808	1,6582	1,2890
51	2,6757	2,3095	2,0076	1,6753	1,2984	116	2,6189	2,2709	1,9806	1,6581	1,2889
52	2,6737	2,3082	2,0066	1,6747	1,2980	117	2,6185	2,2706	1,9804	1,6580	1,2888
53	2,6718	2,3069	2,0057	1,6741	1,2977	118	2,6181	2,2704	1,9803	1,6579	1,2888
54	2,6700	2,3056	2,0049	1,6736	1,2974	119	2,6178	2,2701	1,9801	1,6578	1,2887
55	2,6682	2,3044	2,0040	1,6730	1,2971	120	2,6174	2,2699	1,9799	1,6576	1,2886
56	2,6665	2,3033	2,0032	1,6725	1,2969	121	2,6171	2,2696	1,9798	1,6575	1,2886
57	2,6649	2,3022	2,0025	1,6720	1,2966	122	2,6167	2,2694	1,9796	1,6574	1,2885
58	2,6633	2,3011	2,0017	1,6716	1,2963	123	2,6164	2,2692	1,9794	1,6573	1,2885
59	2,6618	2,3000	2,0010	1,6711	1,2961	124	2,6161	2,2689	1,9793	1,6572	1,2884
60	2,6603	2,2990	2,0003	1,6706	1,2958	125	2,6157	2,2687	1,9791	1,6571	1,2884
61	2,6589	2,2981	1,9996	1,6702	1,2956	126	2,6154	2,2685	1,9790	1,6570	1,2883
62	2,6575	2,2971	1,9990	1,6698	1,2954	127	2,6151	2,2683	1,9788	1,6569	1,2883
63	2,6561	2,2962	1,9983	1,6694	1,2951	128	2,6148	2,2681	1,9787	1,6568	1,2882
64	2,6549	2,2954	1,9977	1,6690	1,2949	129	2,6145	2,2679	1,9785	1,6568	1,2881
65	2,6536	2,2945	1,9971	1,6686	1,2947	130	2,6142	2,2677	1,9784	1,6567	1,2881

Sumber : Database Microsoft Excel