

LAMPIRAN 1

KUESIONER

**UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA
SURABAYA**

**ANGKET FAKTOR FAKTOR INTERNAL ORGANISASI,
IKLIM ORGANISASI DAN KINERJA KARYAWAN**

Saya, Erma Tofany, mahasiswa Universitas Widya Mandala, saat ini sedang menyusun tesis. Untuk itu saya melakukan penelitian, dan saya membutuhkan bantuan Bapak/ Ibu untuk mengisi angket ini untuk keperluan penelitian saya. Sebelumnya saya ucapkan terima kasih.

Instruksi :

1. Kuesioner ini bertujuan untuk mengungkapkan faktor-faktor internal organisasi, iklim organisasi dan kinerja karyawan.
 2. Tidak ada jawaban yang salah ataupun benar.
 3. Jawaban yang Anda berikan tidak akan mempengaruhi penilaian kinerja dan kredibilitas Anda, ataupun mengancam posisi dan kedudukan Anda di Perusahaan.
 4. Mohon untuk memberikan jawaban yang jujur, sesuai dengan yang Anda rasakan dan berdasarkan kenyataan yang sebenarnya.
 5. Pilih salah satu jawaban yang paling benar menurut Anda, dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom yang telah tersedia di samping pernyataan
- | | |
|--------------------|---------------------------|
| SS : Sangat Setuju | TS : Tidak Setuju |
| S : Setuju | STS : Sangat Tidak Setuju |
| K : Kadang-kadang | |

Data Pribadi

Nama :

Jenis Kelamin :

Pendidikan :

Lama Bekerja : tahun (mulai tahun -)

Posisi / Jabatan :

Iklim Organisasi

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

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

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

Komitmen Pemimpin

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

Pemberdayaan Karyawan

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

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

Struktur Organisasi

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

Pernyataan	Keterangan				
	SS	S	K	TS	STS
20. Spesialisasi menyebabkan bawahan saya tidak bisa bertukar pikiran dengan teman lain yang mempunyai tugas berbeda.					
21. Menurut bawahan saya, karyawan harus melapor pada satu atasan.					
22. Semua karyawan mengetahui dengan pasti kepada siapa ia harus melapor.					
23. Pimpinan perusahaan selalu membuat keputusan dalam setiap masalah.					
24. Pimpinan tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan.					
25. Menurut bawahan saya sentralisasi itu penting.					
26. Tidak ada yang lebih bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan kecuali pimpinan.					
27. Sentralisasi menunjukkan bahwa pimpinan tidak mempercayai karyawannya.					

LAMPIRAN 2

UJI RELIABILITAS

Penilaian Kinerja Karyawan Oleh Atasan

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

Reliabilitas Iklim Organisasi**Analysis of Variance**

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square
Between People	200,8661	165	1,2174
Within People	3938,1143	5644	,6978
Between Measures	271,9924	34	7,9998
Residual	3666,1219	5610	,6535
Total	4138,9804	5809	,7125
Grand Mean	3,7897		

Reliability Coefficients

N of Cases = 166,0

N of Items = 35

Alpha = ,7632

Reliabilitas Komitmen Pemimpin**Analysis of Variance**

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square
Between People	139,0899	165	,8430
Within People	1161,5000	2158	,5382
Between Measures	32,7405	13	2,5185
Residual	1128,7595	2145	,5262
Total	1300,5899	2323	,5599
Grand Mean	3,8498		

Reliability Coefficients

N of Cases = 166,0

N of Items = 14

Alpha = ,7757

Reliabilitas Pemberdayaan

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square
Between People	129,3313	165	,7838
Within People	2280,8571	3320	,6870
Between Measures	49,7969	20	2,4898
Residual	2231,0602	3300	,6761
Total	2410,1885	3485	,6916
Grand Mean	3,7427		

Reliability Coefficients

N of Cases = 166,0

N of Items = 21

Alpha = ,7375

Reliabilitas Struktur Organisasi

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square
Between People	184,9545	165	1,1209
Within People	2841,2000	3984	,7132
Between Measures	95,7267	24	3,9886
Residual	2745,4733	3960	,6933
Total	3026,1545	4149	,7294
Grand Mean	3,7704		

Reliability Coefficients

N of Cases = 166,0

N of Items = 25

Alpha = ,6815

Reliabilitas Penilaian Kinerja

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square
Between People	215,7674	165	1,3077
Within People	1971,2778	2822	,6985
Between Measures	75,2440	17	4,4261
Residual	1896,0338	2805	,6759
Total	2187,0452	2987	,7322
Grand Mean	3,7701		

Reliability Coefficients

N of Cases = 166,0

N of Items = 18

Alpha = ,7131

LAMPIRAN 3
ANALISIS JALUR

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Iklim Organisasi (Z)	3,78917	,17026	166
Komitmen Pemimpin (X1)	3,84981	,24537	166
Pemberdayaan Karyawan (X2)	3,74319	,18461	166
Struktur Organisasi (X3)	3,76519	,19858	166

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,7582 ^a	,5749	,5670	,1122

a. Predictors: (Constant), Struktur Organisasi (X3), Pemberdayaan Karyawan (X2), Komitmen Pemimpin (X1)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,7496	3	,9165	72,7381	7,560E-30 ^a
	Residual	2,0333	162	,0126		
	Total	4,7829	165			

a. Predictors: (Constant), Struktur Organisasi (X3), Pemberdayaan Karyawan (X2), Komitmen Pemimpin (X1)

b. Dependent Variable: Iklim Organisasi (Z)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations
		B	Std. Error	Beta			Partial
1	(Constant)	3,2341	,4754		6,8028	,0000	
	Komitmen Pemimpin (X1)	,2023	,0379	,2915	5,3392	,0000	,3868
	Pemberdayaan Karyawan (X2)	,3736	,0503	,4051	7,4301	,0000	,5041
	Struktur Organisasi (X3)	,1573	,0464	,1835	3,3885	,0009	,2573

a. Dependent Variable: Iklim Organisasi (Z)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja (Y)	3,79187	,24688	166
Komitmen Pemimpin (X1)	3,84981	,24537	166
Pemberdayaan Karyawan (X2)	3,74319	,18461	166
Struktur Organisasi (X3)	3,76519	,19858	166

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,5727 ^a	,3280	,3155	,2042

a. Predictors: (Constant), Struktur Organisasi (X3), Pemberdayaan Karyawan (X2), Komitmen Pemimpin (X1)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,2984	3	1,0995	26,3669	6,091E-14 ^a
	Residual	6,7581	162	,0417		
	Total	10,0565	165			

a. Predictors: (Constant), Struktur Organisasi (X3), Pemberdayaan Karyawan (X2), Komitmen Pemimpin (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations
		B	Std. Error	Beta			Partial
	(Constant)	3,2130	,6126		5,2448	,0000	
	Komitmen Pemimpin (X1)	,2905	,1100	,2887	2,6403	,0081	,2031
	Pemberdayaan Karyawan (X2)	,4837	,1514	,3617	3,1953	,0017	,2435
	Struktur Organisasi (X3)	,1445	,0676	,1163	2,1386	,0340	,1657

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja (Y)	3,79187	,24688	166
Iklim Organisasi (Z)	3,78917	,17026	166

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,5488 ^a	,3012	,2969	,2071

a. Predictors: (Constant), Iklim Organisasi (Z)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,0290	1	3,0290	70,6061	1,987E-14 ^a
	Residual	7,0275	164	,0429		
	Total	10,0565	165			

a. Predictors: (Constant), Iklim Organisasi (Z)

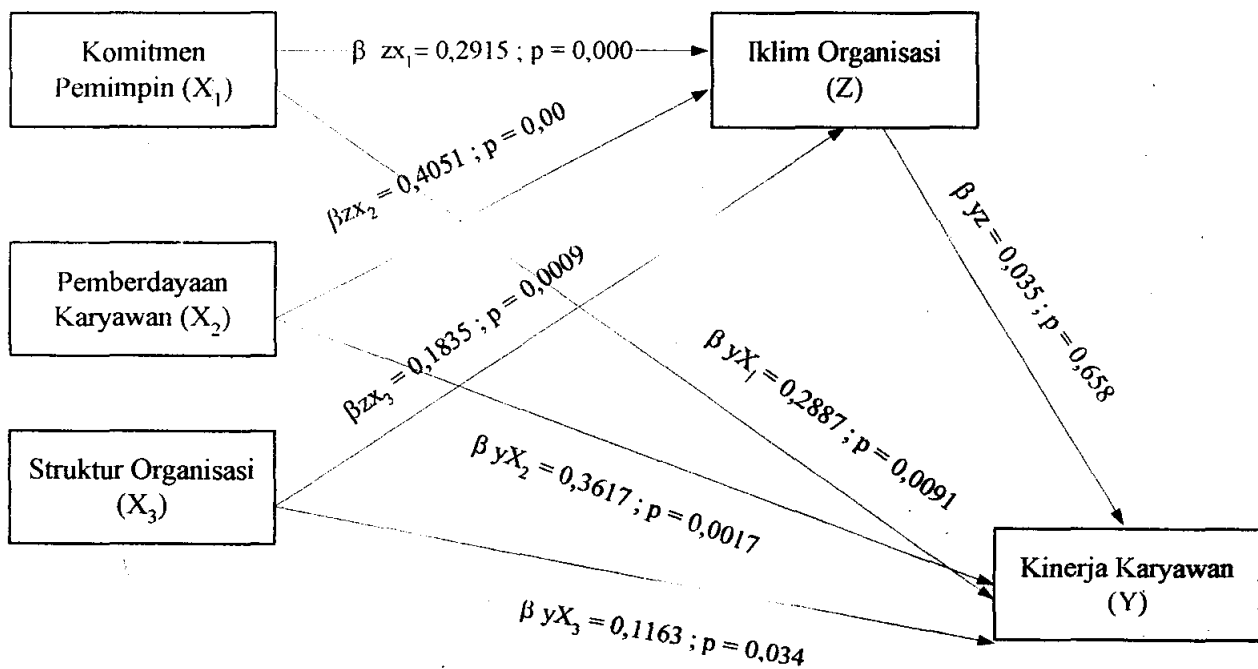
b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,602	,429		8,392	,000
	Iklim Organisasi (Z)	5,014E-02	,113	,035	,443	,658

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Hasil Analisis Jalur



PEPERIKSAAN
Universitas Widya Mandala
SUKABAYA