



**PENGARUH MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIK
TERHADAP KINERJA ORGANISASI DAN IKLIM ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Pada Bank Jatim Cabang Jember)**

*THE INFLUENCE OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
(SHRM) TO ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AND ORGANIZATIONAL
CLIMATE AS AN INTERVENING VARIABLE
(Research on Bank Jatim Jember)*

SKRIPSI

Oleh:

Luhung Widoutomo

NIM.120810201308

**UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

2016



**PENGARUH MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIK
TERHADAP KINERJA ORGANISASI DAN IKLIM ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Pada Bank Jatim Cabang Jember)**

*THE INFLUENCE OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
(SHRM) TO ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AND ORGANIZATIONAL
CLIMATE AS AN INTERVENING VARIABLE
(Research on Bank Jatim Jember)*

SKRIPSI

Diajukan guna sebagai salah satu syarat
Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Jember

Oleh:

Luhung Widoutomo

NIM.120810201308

**UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

2016

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI DAN BISIS

SURAT PERNYATAAN

Nama : Luhung Widoutomo
NIM : 120810201308
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik
Terhadap Kinerja Organisasi dan Iklim Organisasi Sebagai
Variabel Intervening (Studi pada Bank Jatim Cabang Jember)

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Yang menyatakan,

Luhung Widoutomo
NIM : 120810201308

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik
Terhadap Kinerja Organisasi dan Iklim Organisasi Sebagai
Variabel Intervening (Studi pada Bank Jatim Cabang Jember)

Nama Mahasiswa : Luhung Widoutomo

NIM : 120810201308

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Manajemen

Disetujui Tanggal : 14 September 2016

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs.Sampeadi M.S.

NIP. 195604041985031002

Dr. Hj. Elok Sri Utami M.Si

NIP. 196412281990022001

Menyetujui
Ketua Program Studi
S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah S. S.E.. MM

NIP. 197805252003122022

JUDUL SKRIPSI

**PENGARUH MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIK
TERHADAP KINERJA ORGANISASI DAN IKLIM ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Pada Bank Jatim Cabang Jember)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama Mahasiswa : Luhung Widoutomo

NIM : 120810201308

Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

14 September 2016

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Wiji Utami S.E., M.Si. : (.....)

NIP. 197401202000122001

Sekretaris : Drs. Agus Priyono M. M. : (.....)

NIP. 196010161987021001

Anggota : Drs. I Ketut Mawi Dwi Payana M. S. : (.....)

NIP. 195112311979031017

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Jember

Foto 4 x 6

Dr. Moehammad Fathorrazi. S.E. M.Si

NIP. 19630614 199002 1 001

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, saya ucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang serta sholawat kepada Nabi Muhammad SAW. Skripsi ini saya persembahkan sebagai rasa terima kasih yang tidak terkira kepada:

1. Orang tua saya tercinta, Ibu Himatul Muchlisah dan Bapak Putut Widonarko;
2. Kakak adikku tersayang Yufitri Widiani dan Tunggal Wido Kuncoro;
3. Guru guru saya sejak taman kanak kanak hingga sekolah menengah atas, beserta bapak dan ibu dosen selama saya menempuh perkuliahan di Universitas Jember;
4. Teman teman seperjuangan Manajemen 2012;
5. Almamater yang saya banggakan UNIVERSITAS JEMBER.

MOTTO

“Jadilah kamu manusia yang pada kelahiranmu semua orang tertawa bahagia, tetapi hanya kamu sendiri yang menangis; dan pada kematianmu semua orang menangis sedih, tetapi hanya kamu sendiri yang tersenyum” (Mahatma Gandhi)

“Kita melihat kebahagiaan itu seperti pelangi, tidak pernah berada di atas kepala kita sendiri, tetapi selalu berada di atas kepala orang lain” (Thomas Hardy)

“Tiadanya keyakinanlah yang membuat orang takut menghadapi tantangan; dan saya percaya pada diri saya sendiri” (Muhammad Ali)

“If you win, you live. If you lose, you die, If you don't fight, you can't win”
(Luhung Widoutomo)

RINGKASAN

PENGARUH MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIK TERHADAP KINERJA ORGANISASI DAN IKLIM ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Bank Jatim Cabang Jember); Luhung Widoutomo; 120810201308; 2016; 102 Halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Salah satu keberhasilan organisasi tergantung dari perilaku individu, maka dibutuhkan sebuah strategi agar karyawan memiliki nilai dan menjadi sumber keunggulan bersaing. Tidak dapat dipungkiri bahwa sumber daya manusia memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi dan kenyataannya bahwa sumber daya manusia menjadi pusat perhatian pimpinan organisasi untuk diarahkan menjadi sumber daya manusia unggul organisasi. Agar setiap organisasi bisnis dapat *survive* dan bersaing pada era globalisasi, dengan persaingan yang luas dan tajam, maka diperlukan sumber daya manusia yang unggul. Yang dimaksud dengan sumber daya manusia yang unggul ialah SDM yang tidak hanya melakukan pekerjaan rutin, tetapi yang dapat memperlihatkan kinerja berupa nilai tambah (*value added*) kepada organisas bisnis. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh manajemen sumber daya manusia strategik terhadap kinerja organisasi melalui iklim organisasi pada Bank Jatim cabang Jember.

Obyek pada penelitian ini adalah karyawan Bank Jatim cabang Jember. Dengan populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Jatim cabang Jember. Sedangkan sampel dalam penelitian ini adalah karyawan tetap Bank Jatim cabang Jember. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 73 responden, yang diperoleh dari seluruh karyawan tetap pada Bank Jatim cabang Jember. Dalam kajian ini jumlah indikator variabel seluruhnya berjumlah 21, Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur, untuk mengetahui pengaruh secara langsung dan tidak langsung dari masing masing variabel.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang pengaruh manajemen sumber daya manusia strategik terhadap kinerja organisasi melalui iklim organisasi pada Bank Jatim cabang Jember, maka dapat diambil kesimpulan bahwa variabel manajemen sumber daya manusia strategik berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi dan iklim organisasi pada Bank Jatim cabang Jember. Variabel iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Bank Jatim cabang Jember.

SUMMARY

THE INFLUENCE OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (SHRM) TO ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AND ORGANIZATIONAL CLIMATE AS AN INTERVENING VARIABLE (Research on Bank Jatim Jember); Luhung Widoutomo; 120810201308; 2016; 102 pages; Bachelor of Economics and Business; University of Jember.

One of the organization's success depends on the behavior of individuals, we need a strategy so that employees have a value and a source of competitive advantage. It is inevitable that human resources plays an important role in achieving the objectives of the organization and the fact that human resources into the limelight head of the organization to be directed into a superior human resources organization. In order for any business organization can survive and compete in the era of globalization, with a broad and sharp competition, the necessary human resources are superior. What is meant by a superior human resources is human resources that not only do the routine work, but to demonstrate the performance of value added to the Organization of business. The purpose of this study was to analyze the effect of strategic human resource management (SHRM) to organizational performance through organizational climate at Bank Jatim Jember.

Object in this study are employees of Bank Jatim Jember. With a population in this study were all employees of the Bank Jatim Jember. While the sample are permanent employees of Bank Jatim Jember. The number of samples in this study were 73 respondents, which was obtained from all employees remain at Bank Jatim Jember. In this study the number of indicator variables totaled 21, Methods of data analysis used in this research is path analysis, to determine the effect of direct and indirect of each variable.

Based on the results of research and discussion on the influence of strategic human resource management (SHRM) to organizational performance through organizational climate at Bank Jatim Jember, it can be concluded that the variables of strategic human resource management (SHRM) significantly affect the performance of the organization and the organizational climate at the Bank Jatim Jember. Organizational climate variables significantly influence the performance of the organization at Bank Jatim Jember.

PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah peneliti panjatkan kepada Allah SWT, karena atas segala rahmat, hidayah dan karunia-Nya yang telah diberikan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan Skripsi dengan judul “Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Terhadap Kinerja Organisasi dan Iklim Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Bank Jatim Cabang Jember)”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu persyaratan akademis dalam rangka menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih ada kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kemampuan penulis, tetapi berkat pertolongan Allah SWT serta dorongan dari semua pihak, akhirnya penulisan skripsi ini mampu terselesaikan. Skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Dr. Moehammad Fathorrazi. M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember,
2. Dr. Ika Barokah Suryaningsih. M.M. selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember,
3. Drs.Sampeadi M.S. selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan dorongan semangat, bimbingan, pengarahan, saran serta telah meluangkan waktu sehingga Skripsi ini mampu terselesaikan,
4. Dr. Hj. Elok Sri Utami M.Si., selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan dorongan semangat, bimbingan, pengarahan, saran serta telah meluangkan waktu sehingga Skripsi ini mampu terselesaikan,
5. Wiji Utami S.E., M.Si., Drs. Agus Priyono M. M. dan Drs. I Ketut Mawi Dwi Payana M. S. Selaku Dosen Penguji yang telah memberikan masukan yang sangat berguna untuk memperbaiki penyusunan skripsi,
6. Seluruh dosen dan staf Administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah memberikan ilmu dan bantuannya kepada saya sampai akhirnya dapat menyelesaikan studi ini,
7. Teristimewa ibu dan ayah, Himatul Muchlisah dan Putut Widonarko, kakak saya Yufitri Widianana, adik saya Tunggal Wido Kuncoro, dan keluarga besar saya, yang selama ini telah memberikan dukungan do'a, moril maupun materil, nasehat, bimbingan, semangat dan kasih sayang, dalam penyelesaian skripsi selama ini agar menjadi kekuatan terbaik,
8. Para sahabat tercinta sejak SMP, Adin Martdhanna, Agung Bairuni, Basuki Rahmat Hakim dan Egi Yulianto yang telah memberikan dukungan sejak awal skripsi sampai lulus kuliah. Terima kasih untuk persahabatan kita selama ini. Sukses untuk kalian,
9. Para sahabat kontrakan L17, Anggi Aditama, Aditya Dwi Permadi, Riza Prima Saputra, Achmad Fahnur Juli, dan Roby Hidayat yang telah memberikan dukungan serta semangat sejak awal skripsi,

10. Para sahabat kuliahku M Jajang Irawan, Budi Waluyo, Bagus Rosandi Putra, Dani Akbar, Tegar Dimnastiar, Dedikasi Herlambang, Rizal Syahrial Riandi, Risky Ari Kriswardani, Rangga Perdana Putra, Ifan Surya Hadi, Imam Muhammad. Serta teman teman saya yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang selalu memberikan nasehat serta dukungan,
11. Para sahabat keluarga KKN 85 Khoirunnisak Fayakun Yusono, Merrynda Kurnianthy, Billy Achmad, Haekal Iqbal, Ahmad Faisal, Mustatin Nurwulan Permitasari, Muhammad Syukron Ali, Lovie Renisitoresmi, dan Fahrur Nisak,
12. Seluruh teman teman seperjuangan jurusan manajemen angkatan 2012 terutama konsentrasi manajemen sumber daya manusia angkata 2012,
13. Seluruh pihak yang telah banyak memberikan bantuan dan dorongan semangat yang tidak dapat disebut satu persatu, Terima kasih sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat dan memberikan pengetahuan tambahan bagi yang membacanya.

Jember, 14 September 2016

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	ix
PRAKATA	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Kajian Teoritis.....	8
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	8
2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik	10
2.1.3 Kinerja Organisasi	14
2.1.4 Iklim Organisasi.....	18
2.1.5 Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik terhadap Kinerja Organisasi	20
2.1.6 Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik terhadap Iklim Organisasi	20
2.1.7 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Organisasi.....	21
2.2 Kajian Empiris	21
2.3 Kerangka Konseptual Penelitian	24
2.4 Hipotesis.....	25
BAB 3. METODE PENELITIAN	26
3.1 Rancangan Penelitian	26
3.2 Populasi dan Sampel	26
3.2.1 Populasi.....	26
3.2.2 Sampel.....	26

3.3 Jenis dan Sumber Data	27
3.3.1 Jenis Data.....	27
3.3.2 Sumber Data	27
3.4 Metode Pengumpulan Data	27
3.5 Identifikasi Variabel Penelitian.....	28
3.6 Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran	28
3.6.1 Definisi Operasional Variabel.....	28
3.6.2 Skala Pengukuran.....	31
3.7 Metode Analisis Data	32
3.7.1 Uji Instrumen	32
3.7.2 Uji Normalitas Data	33
3.7.3 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	34
3.7.4 Uji Asumsi Klasik.....	36
3.7.5 Uji Hipotesis	36
3.7.6 Trimming Theory	37
3.7.7 Menghitung Jalur	38
3.8 Kerangka Pemecahan Masalah	40
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	42
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	42
4.1.1 Sejarah Bank Jatim Cabang Jember.....	42
4.1.2 Visi dan Misi Bank Jatim Cabang Jember	44
4.1.3 Struktur Organisasi Bank Jatim Cabang Jember	45
4.2 Deskripsi Statistik Data atau Variabel Penelitian	46
4.2.1 Karakteristik Responden	46
4.2.2 Deskripsi Variabel Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik	48
4.2.3 Deskripsi Variabel Kinerja Organisasi	49
4.2.4 Deskripsi Variabel Iklim Organisasi.....	50
4.3 Hasil Analisis Data.....	51
4.3.1 Uji Validitas	51
4.3.2 Uji Reliabilitas	52
4.3.3 Uji Normalitas Data	53
4.3.4 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	53
4.3.5 Uji Asumsi Klasik.....	55
4.3.6 Uji Hipotesis	58
4.3.7 Perhitungan Jalur	60
4.4 Pembahasan Atas Hasil Penelitian	61
4.4.1 Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik terhadap Kinerja Organisasi	62
4.4.2 Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik terhadap Iklim Organisasi.....	63
4.4.3 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Organisasi.....	64
4.4.4 Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik terhadap Kinerja Organisasi melalui Iklim Organisasi.....	65
4.5 Keterbatasan Peneliti.....	66

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	68
5.1 Kesimpulan	68
5.2 Saran.....	68
DAFTAR PUSTAKA	70
LAMPIRAN – LAMPIRAN	73



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Perbedaan Orientasi MSDM Tradisional dan MSDM Strategik.....	3
Tabel 2.1 Penyajian Rangkuman Penelitian Terdahulu	23
Tabel 4.1 Rekapitulasi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	46
Tabel 4.2 Rekapitulasi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	47
Tabel 4.3 Rekapitulasi Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	47
Tabel 4.4 Rekapitulasi Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja.....	48
Tabel 4.5 Hasil Deskripsi Variabel Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik.....	49
Tabel 4.6 Hasil Deskripsi Variabel Kinerja Organisasi	50
Tabel 4.7 Hasil Deskripsi Variabel Iklim Organisasi	50
Tabel 4.8 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas.....	51
Tabel 4.9 Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas	52
Tabel 4.10 Rekapitulasi Hasil Uji Normalitas Data.....	53
Tabel 4.11 Rekapitulasi Hasil Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	54
Tabel 4.12 Rekapitulasi Hasil Uji Multikolinearitas.....	55
Tabel 4.13 Rekapitulasi Hasil Heterokedastisitas	56
Tabel 4.14 Uji Hipotesis Pertama	58
Tabel 4.15 Uji Hipotesis Kedua	59
Tabel 4.16 Uji Hipotesis Ketiga.....	60

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	24
Gambar 3.1 Jalur <i>Path</i>	35
Gambar 3.2 Jalur <i>Path</i> Koefisien	39
Gambar 3.3 Kerangka Pemecahan Masalah.....	40
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bank Jatim Cabang Jember.....	45
Gambar 4.2 Model Analisis Jalur dan Koefisien Jalur	54
Gambar 4.3 Hasil Uji Heterokedastisitas X ke Y	57
Gambar 4.4 Hasil Uji Heterokedastisitas X ke Z.....	57

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuisisioner	73
Lampiran 2 Rekapitulasi Jawaban Responden.....	78
Lampiran 3 Hasil Uji Instrumen Penelitian	81
Lampiran 4 Distribusi Frekuensi Kuesioner	84
Lampiran 5 Uji Reliabilitas	92
Lampiran 6 Uji Normalitas Data.....	94
Lampiran 7 Analisis Jalur dan Multikolinearitas	95
Lampiran 8 Uji Heterokedastisitas.....	97
Lampiran 9 Titik Presentase Distribusi t (41 – 76).....	101
Lampiran 10 Tabel r.....	102

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan perekonomian pasar bebas pada abad 21 adalah persaingan sumber daya manusia yang berkualitas. Manusia adalah komponen yang menjadi perencana, pelaku dan penentu dari operasional perusahaan, karena alat secanggih apapun yang dimiliki oleh suatu perusahaan tidak akan berarti apa-apa jika peran aktif sumber daya manusia tidak di ikut sertakan.

Sumber daya manusia memiliki peranan dalam mewujudkan kesuksesan organisasi di masa depan, tetapi manusia sebagai individu memiliki keterbatasan kemampuan, tenaga maupun waktu. Sebagai makhluk sosial yang tidak dapat memenuhi kebutuhan dan harapannya sendiri, maka masing-masing individu dituntut untuk dapat melakukan kerjasama agar kebutuhan dan harapannya terpenuhi. Kebutuhan ini pada umumnya dilakukan dalam organisasi sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi. Individu dan organisasi mempunyai hubungan timbal balik. Artinya individu tidak mungkin mencapai tujuannya tanpa melalui organisasi dan organisasi tidak akan mencapai tujuan dan sasarannya jika kerja sama antar sekelompok orang sebagai anggota organisasi tidak dikelola secara baik.

Salah satu keberhasilan organisasi tergantung dari perilaku individu, maka dibutuhkan sebuah strategi agar karyawan memiliki nilai dan menjadi sumber keunggulan bersaing. Tidak dapat dipungkiri bahwa sumber daya manusia memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi dan kenyataannya bahwa sumber daya manusia menjadi pusat perhatian pimpinan organisasi untuk diarahkan menjadi sumber daya manusia unggul organisasi.

Agar setiap organisasi bisnis dapat *survive* dan bersaing pada era globalisasi, dengan persaingan yang luas dan tajam, maka diperlukan sumber daya manusia yang unggul. Yang dimaksud dengan sumber daya manusia yang unggul ialah SDM yang tidak hanya melakukan pekerjaan rutin, tetapi yang dapat memperlihatkan kinerja berupa nilai tambah (*value added*) kepada organisasi

bisnis. Mereka harus menjadi mitra (*partners*), pemain (*players*) dan pelopor (*pioneers*) dalam menciptakan nilai tambah dan sekaligus sebagai agen perubahan.

Pengelolaan karyawan harus dilakukan melalui proses organisasional yang dapat memperkuat kompetensi individu dan kapabilitas organisasi. Pengelolaan karyawan harus didesain untuk menciptakan nilai dan hasil-hasil yang dapat memberikan kontribusi untuk strategi organisasi. Banyak organisasi bisnis saat ini menunjukkan perubahan dan dinamika lingkungan yang menuntut organisasi untuk beradaptasi. Sehingga seringkali setiap organisasi dituntut memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan, termasuk perubahan dalam kebijakan dan pengelolaan karyawan dengan tujuan untuk dapat mempertahankan karyawan melalui manajemen perubahan. Hasil dari manajemen perubahan bagi karyawan adalah pada kapasitas untuk berubah. Karyawan sebagai rekan bisnis membantu melepas budaya yang lama dan mengadaptasi budaya yang baru. Peran ini dikenal sebagai agen perubahan (*change agent*).

Sebagai agen perubahan maka karyawan harus dapat meyakinkan bahwa perubahan tersebut difokuskan untuk menciptakan tim dengan kinerja yang tinggi, mengurangi siklus waktu dalam inovasi, menetapkan pelaksanaan teknologi baru, pengembangan dan menyampaikan dalam waktu yang cepat. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu (Timpe, 1993).

Strategic human resource management (SHRM) atau MSDM strategik merupakan proses pengelolaan SDM organisasi dari sisi strategik organisasi yang mengkaitkan pengelolaan SDM dengan strategi organisasi, sehingga Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat mendukung pencapaian strategi organisasi. SHRM memerlukan perhatian dan dukungan besar dari seluruh kapasitas yang dimiliki organisasi karena berkaitan dengan upaya pembelajaran organisasi baik

pembelajaran mengenai lingkungan organisasi, kinerja organisasi, tujuan organisasi, kapabilitas organisasi, dan pembelajaran untuk melakukan perubahan (Mabey, 1998:1). Mello (2002:9) mengatakan bahwa dalam mengembangkan strategi yang efektif untuk mengelola SDM, diperlukan adanya pertimbangan bahwa SDM dipandang sebagai aset. Hal ini membantu memastikan bahwa praktek dan prinsip SDM selaras dengan strategi organisasi.

Selama sekitar lima dekade, paradigma yang berkembang mengenai peran Unit SDM masih cenderung menempatkan posisi sebagai unit yang hanya menjalankan fungsi fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Dewasa ini banyak organisasi mampu membeli sumber daya lain seperti mesin, namun jika organisasi tidak memiliki SDM yang kompeten dalam mengoperasikannya maka mesin tersebut tidak akan ada manfaatnya. Organisasi yang kehilangan SDM yang kompeten akan mengalami kesulitan dalam mengelola organisasi, oleh karena itu, strategi Unit SDM dalam pengelolaan SDM perlu mendapat perhatian khusus, Strategi Unit SDM mendukung pengimplementasian strategi organisasi yang kemudian diterjemahkan ke dalam aktivitas aktivitas SDM, kebijakan kebijakan, program program yang sejalan dengan strategi organisasi. Kesesuaian antara strategi Unit SDM dan strategi organisasi sangat mempengaruhi pencapaian sasaran organisasi. Beberapa perbedaan antara MSDM tradisional dan MSDM masa kini/strategik (SHRM) dapat ditampilkan sebagai berikut:

Tabel 1.1. Perbedaan Orientasi MSDM Tradisional dan MSDM Strategik

Manajememen SDM	Orientasi	
	Tradisional	Masa kini/strategik (SHRM)
Orientasi kerja	Reaktif	Proaktif
Fokus/penekanan kerja	Operasional	Strategis
Kondisi kerja yang ditangani	Stabil	Selalu berubah
Pembagian tugas	Ketat	Fleksibel
Orientasi solusi masalah	Taktis	Strategis
Pandangan tentang SDM	Biaya	Aset
Pandangan tentang Unit SDM	<i>Cost centre</i>	<i>Investment centre</i>

Sumber : Budihardjo, 2004:47

Memperhatikan kembali peran yang harus dimainkan Unit SDM sejak dulu hingga kini, telah terjadi pergeseran paradigma, dari paradigma klasik/tradisional ke arah paradigma modern/pos modern/strategik. Sesuai pada Tabel 1.1 dalam paradigma klasik atau tradisional peranan Unit SDM sangat dipengaruhi oleh pandangan tentang SDM, dimana SDM hanya dipandang sebagai faktor produksi, sehingga penanganan SDM oleh Unit SDM hanya sekedar menangani pegawai, seperti pencatatan kehadiran yang dikaitkan dengan keperluan menentukan upah. Pengaturan tidak mempertimbangkan hal lain selain aspek pekerjaan. Pada tahap ini pegawai ditempatkan pada posisi yang lemah dalam sejarah industri. Pada masa ini peran Unit SDM disebut *personnel management*.

Kemudian dalam era modern, terjadi pergeseran paradigma dimana SDM dilihat sebagai manusia, sehingga harus diperlakukan sebagai makhluk hidup yang memiliki perasaan dan kebutuhan. Pada masa ini timbul perhatian terhadap manusia sebagai faktor produksi yang memiliki aspek kemanusiaan. Pengakuan terhadap hal ini mendorong pemikiran mengenai program program yang memungkinkan terpenuhinya kebutuhan manusia, seperti kebutuhan sosial.

Pergeseran selanjutnya terjadi dalam era pos-modern/strategik, dimana muncul pandangan bahwa SDM merupakan aset (*human capital*), sehingga harus dikembangkan potensinya agar dapat memberikan kontribusi secara maksimal kepada organisasi. Dalam paradigma pos-modern, peran Unit SDM menjadi lebih luas bukan hanya melayani tapi juga mengembangkan kompetensi *human capital*. Pada masa ini SDM dipandang sebagai faktor yang sangat penting untuk mencapai daya saing organisasi. Kebutuhan SDM tidak lagi melihat sisi kuantitas, namun lebih kearah kualitas/kompetensi untuk masa depan sesuai dengan visi organisasi. Pengembangan karyawan dipandang memiliki nilai strategis karena kemampuan manusia tidak terbatas dan berorientasi pada pemanfaatan jangka panjang (Mello, 2002:100-104).

PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, atau lebih dikenal dengan Bank Jatim merupakan salah satu perusahaan yang tengah mengalami transformasi dalam pemberdayaan sumber daya manusia yang disini adalah

karyawan Bank Jatim tersebut. Sesuai dengan visi Bank Jatim, menjadi bank yang sehat berkembang secara wajar serta memiliki manajemen dan sumber daya manusia yang profesional, maka, diperlukan strategi yang dapat mensinergikan antara tujuan MSDM dan tujuan organisasi perusahaan.

Dalam menjalankan bisnis dan mengembangkan usaha Bank Jatim secara sehat serta untuk memperoleh hasil yang optimal, Bank Jatim berupaya melaksanakan kegiatannya dengan tetap berpegang pada peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Untuk melaksanakan hal tersebut dibutuhkan sumber daya manusia dengan integritas dan loyalitas yang tinggi, mempunyai jiwa melayani dan bertindak profesional.

Namun disisi lain peningkatan pertumbuhan perekonomian daerah merupakan tujuan utama Bank Jatim dalam melaksanakan kegiatan usahanya yang diaplikasikan dalam pemberian bantuan permodalan bagi usaha-usaha yang produktif baik dalam bidang usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) maupun usaha berskala besar, disamping itu berupaya memperoleh laba yang optimal merupakan tujuan yang diharapkan agar semakin menambah kepercayaan *stakeholder* terhadap kinerja Bank Jatim.

Dalam proses manajemen sumber daya manusia serta pencapaian visi dan misi, Bank Jatim ditopang oleh lima pilar budaya kerja serta senantiasa menjaga lima pilar budaya kerja di setiap jajaran pegawai. Lima pilar budaya kerja tersebut mencakupi :

1. Bank Jatim merupakan Bank Umum Milik Pemerintah Daerah;
2. Bank Jatim berorientasi pada pasar dan secara berkesinambungan membina hubungan yang saling menguntungkan dengan nasabah dan mitra usaha lainnya;
3. Bank Jatim menerapkan *Good Corporate Governance* dengan mengutamakan prinsip ke hati-hatian guna menjaga kepercayaan masyarakat dan pemilik;
4. Bank Jatim mengakui peranan dan menghargai kepentingan setiap pegawai;
5. Bank Jatim mengupayakan terciptanya semangat kebersamaan agar pegawai melaksanakan tugas dan kewajiban secara profesional.

Bank Jatim juga menetapkan kompetensi utama (*Core Competency*) yang harus dimiliki bagi seluruh karyawannya. Kompetensi utama tersebut merupakan kompetensi yang dipersyaratkan atau dibutuhkan di setiap fungsi organisasi, tidak terbatas pada level dan kedudukan posisi tertentu. Lalu permasalahannya adalah apakah penerapan MSDM strategik di Bank Jatim sudah berjalan secara efektif dan sesuai dengan tujuan manajemen sumber daya manusia maupun tujuan perusahaan. Penerapan MSDM strategik juga berpotensi gagal atau berjalan kurang efektif. Karyawan perusahaan merasa kurang termotivasi dan cenderung menciptakan iklim organisasi yang kurang kondusif merupakan dampak dari gagalnya penerapan MSDM strategik di perusahaan, hal ini juga akan berdampak pula pada kinerja organisasi.

Perubahan zaman yang cepat dan cenderung fluktuatif juga mempengaruhi terhadap kebijakan MSDM strategik pada Bank Jatim, untuk itu diperlukan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan supaya terjadi *feedback* positif dalam pembuatan kebijakan kebijakan dan keputusan, hal ini juga harus di selaraskan dengan tujuan organisasi yang sudah di tetapkan sebelumnya.

Berdasarkan uraian di atas, maka di pandang perlu mengadakan penelitian dengan judul "Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Terhadap Kinerja Organisasi dan Iklim Organisasi Sebagai Variabel Intervening"

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang dapat diangkat adalah :

- a. Apakah pengaruh manajemen sumber daya manusia strategik terhadap kinerja organisasi di Bank Jatim cabang Jember?
- b. Apakah pengaruh manajemen sumber daya manusia strategik terhadap iklim organisasi di Bank Jatim cabang Jember?
- c. Apakah pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja organisasi di Bank Jatim cabang Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dan manfaat penelitian yang dilakukan penulis dalam penyusunan tugas akhir adalah :

- a. Menganalisis pengaruh manajemen sumber daya manusia strategik terhadap kinerja organisasi di Bank Jatim cabang Jember.
- b. Menganalisis pengaruh manajemen sumber daya manusia strategik terhadap iklim organisasi di Bank Jatim cabang Jember.
- c. Menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja organisasi di Bank Jatim cabang Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah dan tujuan penelitian di atas, manfaat dari penelitian ini adalah:

- a. Bagi Peneliti :
Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan perbandingan hasil riset penelitian dan referensi mengenai dampak manajemen sumber daya manusia strategik terhadap kinerja organisasi dan iklim organisasi sebagai variabel intervening khususnya pada Bank Jatim Jember
- b. Bagi Perusahaan :
Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan serta bahan evaluasi rujukan dalam pelaksanaan kegiatan atau penyusunan strategi terkait MSDM strategik pada perusahaan.
- c. Bagi Akademisi :
Dengan mengetahui beberapa indikator dari manajemen sumber daya manusia strategik, kinerja organisasi, dan iklim organisas, maka dapat dipakai sebagai sumbangan pemikiran atau referensi bacaan dan bahan rujukan untuk menambah wawasan dalam melakukan penelitian selanjutnya di bidang manajemen SDM.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teoritis

Mello (2002:9) mengatakan bahwa dalam mengembangkan strategi yang efektif untuk mengelola SDM, diperlukan adanya pertimbangan bahwa SDM dipandang sebagai aset. Hal ini membantu memastikan bahwa praktek dan prinsip SDM selaras dengan strategi organisasi. *Strategic human resource management* (SHRM) atau MSDM strategik merupakan proses pengelolaan SDM organisasi dari sisi strategik organisasi yang mengkaitkan pengelolaan SDM dengan strategi organisasi, sehingga strategi SDM dapat mendukung pencapaian strategi organisasi.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Armstrong (1990:1), Manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia yang berdasarkan empat prinsip dasar. Pertama, sumber daya manusia adalah harta paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut. Kedua, keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang berkaitan dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan, dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan perencanaan strategis. Ketiga, kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Serta yang terakhir adalah manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan integrasi yakni semua anggota organisasi anggota tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Definisi di atas menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai empat prinsip dasar yang utama, diantaranya adalah sumber daya manusia menjadi harta paling penting dalam sebuah organisasi, harus dikelola dan

diatur dengan baik, sehingga dapat menimbulkan peran aktif dari karyawan sehingga manajemen organisasi yang efektif serta efisien.

Keberhasilan sangat mungkin dicapai jika kebijaksanaan dan prosedur yang berkenaan dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan dan perencanaan strategis perusahaan. Dari pernyataan tersebut dapat dipahami sebagai pentingnya bagaimana suatu kebijakan dibuat serta bagaimana perlakuan yang diberikan kepada para karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk mau berkontribusi secara optimal dalam upaya mencapai tujuan suatu organisasi.

Kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Dari pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa kultur, nilai, suasana serta perilaku manajerial organisasi memiliki pengaruh yang cukup besar dalam mempengaruhi tingkat kinerja karyawan agar sesuai dengan harapan suatu organisasi. Ketika suasana kekeluargaan dibawa dalam sebuah sistem manajerial suatu organisasi kiranya akan lebih efektif dibanding dengan gaya kepemimpinan yang otoriter, serta menganggap bahwa karyawan bukan hanya sekedar mesin akan tetapi diperlakukan sebagai sekelompok rekan kerja dalam sebuah tim. Hal tersebut harus dikelola dengan baik sehingga apa yang menjadi tujuan organisasi bisa tercapai.

Manajemen sumberdaya manusia (MSDM) menjadikan semua anggota organisasi terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Melalui fungsi yang terakhir tersebut dapat dilihat bagaimana para karyawan menjadi sebuah faktor penting dalam sebuah kinerja suatu organisasi dalam mencapai tujuan suatu organisasi secara efektif serta efisien.

Seluruh definisi serta pemahaman yang telah dilampirkan, penulis dapat membangun sebuah definisi serta pemahaman pribadi tentang manajemen sumber daya manusia yaitu merupakan sebuah ilmu serta seni dalam kegiatan perencanaan, pengelolaan dan pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada serta hubungan antar manusia dalam suatu organisasi ke dalam sebuah desain tertentu yang sistematis sehingga mampu mencapai efektifitas serta

efisiensi kerja dalam mencapai tujuan, baik individu, masyarakat, maupun organisasi.

Menurut Sunarto (2004:3) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan, yaitu:

- a. organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat di percaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan;
- b. meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia, baik itu kontribusi, kemampuan dan kecakapan;
- c. mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan bisnis;
- d. mengembangkan praktik manajemen berkomitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah stakeholder dalam organisasi yang bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama;
- e. menciptakan iklim yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan;
- f. lingkungan kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang;
- g. membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadopsikan kebutuhan stakeholder;
- h. orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang dilakukan dan dicapai;
- i. mengelola tenaga kerja, mempertimbangkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi;
- j. kesamaan kesempatan tersedia semua;
- k. pendekatan etis mengelola karyawan didasarkan pada perhatian, keadilan dan transparansi, dan
- l. mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik

Strategic Human Resource Management (SHRM) atau manajemen sumber daya manusia strategik dapat didefinisikan sebagai hubungan antara sumber daya

manusia dengan tujuan strategis dan tujuan untuk meningkatkan kinerja bisnis juga mengembangkan budaya organisasi yang mendorong inovasi fleksibilitas dan keunggulan kompetitif. Dalam sebuah organisasi, manajemen sumber daya manusia strategik berarti menerima dan melibatkan fungsi sumber daya manusia (SDM) sebagai mitra strategik dalam perumusan dan pelaksanaan strategi perusahaan melalui kegiatan SDM seperti merekrut, memilih, pelatihan personil dan memanfaatkan.

Menurut Pearch dan Robinson (1997) dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia strategik adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran organisasi.

Menurut Dessler (2005:80), manajemen sumber daya manusia strategik adalah kegiatan memformulasikan dan mengeksekusi sistem sumber daya manusia (kebijakan dan kegiatan SDM) sehingga menghasilkan kompetensi dan perilaku SDM yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai sasaran strategik. Kemudian menurut Noe *et al.* (2006:59), manajemen sumber daya manusia strategik adalah suatu pola terencana dari penempatan dan kegiatan SDM yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

Menurut Nawawi (2006), manajemen sumber daya manusia strategik adalah perencanaan berskala besar (perencanaan strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (misi), dalam usaha menghasilkan suatu perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan atau jasa serta pelayanan yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (strategis) dan berbagai sasaran tujuan operasional organisasi.

Dari pengertian pengertian yang cukup luas tersebut menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia strategik merupakan suatu sistem sebagai satu kesatuan dan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan, mempengaruhi dan bergerak secara serentak (bersama sama) kearah yang sama pula.

Manajemen sumber daya manusia strategik berfokus pada beberapa isu termasuk kesesuaian antara praktek manajemen sumber daya manusia dan tujuan strategis organisasi, integrasi manajemen sumber daya manusia dalam manajemen strategis organisasi, keterlibatan fungsi sumber daya manusia dalam tim manajemen, pendekatan strategik untuk seleksi karyawan, kompensasi, penilaian kinerja dan nilai yang ditambahkan pada kinerja organisasi dengan MSDM. Telah didefinisikan sebagai pola kegiatan yang direncanakan dan dimaksud untuk memungkinkan organisasi dalam mencapai tujuan (Wright dan McMahan, 1999).

MSDM strategik merupakan proses pengelolaan SDM organisasi dari sisi strategik organisasi yang mengkaitkan pengelolaan SDM dengan strategi organisasi, sehingga strategi SDM dapat mendukung pencapaian strategi organisasi. MSDM strategik memerlukan perhatian dan dukungan besar dari seluruh kapasitas yang dimiliki organisasi karena berkaitan dengan upaya pembelajaran organisasi baik pembelajaran mengenai lingkungan organisasi, kinerja organisasi, tujuan organisasi, kapabilitas organisasi, dan pembelajaran untuk melakukan perubahan (Mabey, 1998:1). Menurut Mello (2002:9), dalam mengembangkan strategi yang efektif untuk mengelola SDM, diperlukan adanya pertimbangan bahwa SDM dipandang sebagai aset. Hal ini akan membantu memastikan bahwa praktek dan prinsip SDM selaras dengan strategi organisasi.

Huselid *et al.* (1997), mengkonfirmasi indikator efektivitas manajemen sumber daya manusia strategik dengan menggunakan 10 (sepuluh) alat ukur, antara lain:

a. Kerjasama tim (*teamwork*).

Kerjasama tim merupakan bentuk kerjasama yang melibatkan beberapa tenaga kerja dalam suatu tim bersama sama mencapai tujuan organisasi. Kerjasama tim mendorong pencapaian strategik manajemen sumber daya manusia yang efektif, dimana dengan kerjasama tim tujuan organisasi akan dengan mudah dapat dicapai.

- b. Wewenang dan partisipasi karyawan (*employee participation and empowerment*)

Manajemen sumber daya manusia strategik yang efektif memberikan wewenang yang seluas luasnya kepada karyawan untuk menjalankan tugasnya dan melibatkan partisipasi karyawan didalam setiap pengambilan keputusan.

- c. Perencanaan kekuatan kerja, fleksibel dan menyebar (*workforce planning, flexibility and deployment*)

Manajemen sumber daya manusia strategik yang efektif harus merencanakan kekuatan yang fleksibel dan menyebar.

- d. Produktivitas kekuatan kerja dan kualitas hasil (*workforce productivity and quality of output*)

Manajemen sumber daya manusia strategik yang efektif berorientasi pada produktivitas kekuatan kerja dan kualitas hasil.

- e. Pengembangan manajemen dan eksekutif (*management and executive development*)

Pengembangan manajemen dan eksekutif suatu perusahaan akan memicu semangat kerja manajemen dan eksekutif, sehingga strategik manajemen sumber daya manusia lebih efektif.

- f. Perencanaan keberhasilan dan pengembangan manajer (*succession and development planning for managers*)

Manajemen sumber daya manusia strategik yang efektif ditentukan oleh keberhasilan dan pengembangan manajer yang terencana, terstruktur dan terukur.

- g. Identifikasi isu lanjutan / studi strategik (*advance issue identification / strategic studies*)

Identifikasi isu lanjutan / studi strategik merupakan bagian dari strategik manajemen sumber daya manusia dalam menyikapi perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat dan kompleks seperti demografi, geografis, jenis bisnis, lingkungan hidup, serta dampak globalisasi, sehingga efektivitas strategik manajemen sumber daya manusia juga ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusia didalam mengidentifikasi isu / studi strategi.

- h. Komunikasi karyawan dan manajer (*employee and manager communications*)
Manajemen sumber daya manusia strategik yang efektif ditentukan oleh kondusifitas dan loyalitas karyawan kepada perusahaan. Komunikasi yang baik antara sesama karyawan dan karyawan dengan manajer merupakan sebagian dari cara menciptakan kondusifitas kerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.
- i. Program program kerja (*work programs*)
Manajemen sumber daya manusia strategik yang efektif harus mengatur program kerja karyawan. Dengan pekerjaan yang terprogram, karyawan dapat dengan mudah dan teratur dalam melaksanakan pekerjaan.
- j. Program program keluarga (*family programs*)
Sebagai makhluk hidup, manusia tidak terlepas dari kehidupan keluarga. Untuk itu strategik manajemen sumber daya manusia harus meletakkan program keluarga sejajar dengan program kerja, sehingga tidak hanya sebatas pribadi tenaga kerja yang loyal kepada perusahaan, melainkan keluarga tenaga kerja juga loyal kepada perusahaan. Dengan loyalitas yang tinggi dari tenaga kerja secara pribadi maupun keluarga akan menghasilkan strategik manajemen sumber daya manusia yang efektif.

2.1.3 Kinerja Organisasi

Kinerja (*performance*) sudah menjadi kata populer yang sangat menarik dalam pembicaraan manajemen. Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (individu) dan kinerja organisasi. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut (Bastian, 2001:329).

Byars dan Rue (dalam Keban, 1995) menyatakan bahwa konsep kinerja (*performance*) dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment*. Hal ini berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Kinerja merupakan hasil dari

kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Sederhananya, kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerjasama dalam sebuah organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen.

Kinerja dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Dalam kerangka organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja organisasi (*organization performance*). Organisasi pemerintah maupun swasta besar maupun kecil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku, dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi tersebut.

Organisasi merupakan suatu struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu. Menurut Pradjudi Armosudiro organisasi adalah struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu.

Organisasi ialah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang mana terdapat seseorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut dengan bawahan (Armosudiro, 2006:12)

Organisasi adalah bentuk perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama, akan tetapi perlu kita pahami bahwa yang menjadi dasar organisasi, bukan “siapa” akan tetapi “apanya” yang berarti bahwa yang

dipentingkan bukan siapa orang yang akan memegang organisasi, tetapi “apakah” tugas dari organisasi (Money, 1996:23).

Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat. Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat disekitarnya, karena memberikan kontribusi seperti pengambilan sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota-anggotanya sehingga menekan angka pengangguran.

Kinerja organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan suatu organisasi, serta merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi.

Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Kinerja organisasi merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact* (Sobandi, 2006:176).

Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya (Surjadi, 2009:7).

Mengukur kinerja organisasi tidaklah mudah. Secara tradisional kinerja organisasi diukur dengan finansial. Untuk jangka waktu yang lama, model pengukuran yang berfokus pada ukuran keuangan dapat diterima (Kaplan dan Norton, 1992:73). Namun pada pertengahan dekade tahun 1990-an penggunaan

tolok ukur finansial semakin tidak mendapatkan pengikut dengan semakin terkuaknya kelemahan mendasar tolok ukur tersebut.

Kaplan dan Norton (1992;76) mengembangkan tolok ukur keberhasilan organisasi yang lebih komprehensif, dinamakan *Balanced Scorecard* (BS). Menurut konsep *balanced scorecard* kinerja organisasi untuk mencapai keberhasilan kompetitif dapat dilihat dari empat bidang yaitu berdasarkan:

a. Perspektif finansial

Balanced scorecard memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000). *Balanced scorecard* adalah suatu metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan,

b. Perspektif pelanggan

Perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru atau jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan dan Norton, 1996). Produk dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima produk lebih tinggi daripada biaya perolehan (bila kinerja produk semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan pelanggan). Perusahaan terbatas untuk memuaskan *potential customer* sehingga perlu melakukan segmentasi pasar untuk melayani dengan cara terbaik berdasarkan kemampuan dan sumber daya yang ada,

c. Perspektif proses bisnis internal

Menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui *financial returns* (Simon, 1999). Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, Kaplan dan Norton (1996) membaginya dalam 3 prinsip dasar, yaitu; proses inovasi, proses operasi, dan pelayanan purna jual.

d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk atau jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu; sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Tolak ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur. Untuk memperkecil kesenjangan itu, maka suatu badan usaha harus melakukan investasi dalam bentuk reskilling karyawan, yaitu; meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, serta menata ulang prosedur yang ada.

2.1.4 Iklim Organisasi

Para ahli dari barat mengartikan iklim organisasi sebagai suatu unsur fisik, di mana iklim dapat sebagai suatu atribusi dari organisasi atau sebagai suatu atribusi daripada persepsi individu sendiri.

Duncon (1972) mencirikan bahwa, iklim organisasi sebagai keseluruhan faktor-faktor fisik dan sosial yang terdapat dalam sebuah organisasi.

Sedangkan menurut Steers (1985:101), iklim organisasi merupakan lingkungan internal yang mewakili faktor-faktor dalam organisasi yang menciptakan kultur dan lingkungan sosial dimana aktivitas-aktivitas pencapaian tujuan berlangsung. Scheider (1991) berpendapat bahwa, iklim organisasi

menunjuk pada gaya material yang mempengaruhi pandangan anggota mengenai nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Rossow (1990), iklim organisasi menunjuk pada karakteristik organisasi secara keseluruhan dan berhubungan dengan perasaan anggota yang bersangkutan. Kemudian dikemukakan oleh Simamora (2001:81), disebutkan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi.

Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam memanajemen SDM. Iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan.

Dari berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi tidak hanya menyangkut aspek sosial saja tetapi juga aspek fisik dalam organisasi. Iklim organisasi juga berkenaan dengan persepsi anggota organisasi, baik secara individual maupun kelompok, tentang sifat-sifat dan karakteristik organisasi yang mencerminkan norma serta keyakinan dalam organisasi.

Barkah (dalam Lussier, 1996) menyebutkan 7 (tujuh) dimensi iklim organisasi sebagai berikut :

- a. *Structure*, merupakan tingkat paksaan yang dirasakan pegawai karena adanya peraturan dan prosedur yang terstruktur atau tersusun.
- b. *Responsibility*, merupakan tingkat pengawasan yang dilakukan organisasi dan dirasakan oleh para pegawai.
- c. *Reward*, merupakan tingkat penghargaan yang diberikan atas usaha karyawan.
- d. *Warmth*, berkaitan dengan tingkat kepuasan karyawan yang berkaitan dengan kekaryawanan dalam organisasi.

- e. *Support*, berkaitan dengan dukungan kepada pegawai di dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Dukungan seperti dapat berasal dari pimpinan ataupun rekan kerja.
- f. *Organizational identity and loyalty*, berkaitan dengan perasaan bangga akan keberadaannya dalam organisasi dan kesetiaan yang ditunjukkan selama masa kerjanya.
- g. *Risk*, berkaitan dengan pegawai diberi ruang untuk melakukan atau mengambil resiko dalam menjalankan tugas sebagai sebuah tantangan.

2.1.5 Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik terhadap Kinerja Organisasi

Hamid (2013) menunjukkan dalam kaitan antara manajemen sumber daya manusia strategik dengan kinerja organisasi, bahwa manajemen sumber daya manusia strategik dapat meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini disebabkan karena, apabila hubungan antara sumber daya manusia dengan tujuan strategis organisasi dapat bersinergi dengan baik maka kinerja bisnis juga dapat berkembang, di lain sisi juga berdampak mengembangkan budaya organisasi yang mendorong inovasi fleksibilitas dan keunggulan kompetitif.

Hal ini didukung oleh kinerja organisasi yang belum maksimal di dalam perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain produktivitas, responsivitas, tanggungjawab, akuntabilitas efisiensi dan efektivitas, dimana faktor faktor tersebut sangat berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi (Dwiyanto, 1995).

2.1.6 Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik terhadap Iklim Organisasi

Dalam sebuah organisasi manajemen sumber daya manusia strategik berarti menerima dan melibatkan fungsi sumber daya manusia (SDM) sebagai mitra strategik dalam perumusan dan pelaksanaan strategi perusahaan melalui kegiatan SDM seperti merekrut, memilih, pelatihan personil dan memanfaatkan.

Sedangkan pada iklim organisasi menunjuk pada karakteristik organisasi secara keseluruhan dan berhubungan dengan perasaan anggota yang bersangkutan.

Perusahaan dapat menciptakan iklim yang kondusif dengan cara melibatkan anggota organisasi dalam kegiatan keorganisasian. Dalam hal ini manajemen sumber daya manusia strategik sangat diperlukan untuk membuat strategi agar anggota organisasi dan tujuan organisasi memiliki tujuan yang sama dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang.

2.1.7 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam memajemen sumber daya manusia. Iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan.

Dengan iklim organisasi yang baik maka tentu saja akan berakibat baik pula terhadap kinerja organisasi yang dalam hal ini sebagai tujuan bersama anggota organisasi, karena bila para anggota organisasi dapat dengan mudah mengutarakan kepentingan, ide, atau bahkan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut maka kinerja juga akan meningkat karena terjadi iklim yang kondusif di tempat kerja.

2.2 Kajian Empiris

Hermawan *et al.* (2010). Hasil yang di peroleh menyimpulkan bahwa peran MSDM strategik yang sesuai dengan perusahaan industri petrokimia adalah peran yang mendekati berimbang persentasenya pada keempat peran, di mana urutan pertama tertinggi dan terakhir adalah *administrative expert*, *employee champion*, *change agent*, dan *strategic partner*.

Danlami S. (2011). Dalam Penelitian ini peneliti menggunakan kerangka random sampling yang terdiri dari 47 perusahaan manufaktur yang terdaftar di

Nigerian Stock Exchange (NSE) pada 30 September 2010. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia strategik yang dilakukan oleh perusahaan yang beroperasi di sektor manufaktur Nigeria dan kinerja yang dilambangkan dengan tingkat pertumbuhan pendapatan, keuangan perusahaan, *return on equity*, *return on assets* dan profitabilitas cukup meningkat dengan delapan dari sembilan praktek MSDM strategik yang diuji.

Waiganjo (2012). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan *human resource* (HR) yang bersifat koheren dan komprehensif dapat menyebabkan *human resource management* (HRM) perusahaan akan menjadi lebih baik dan terlebih lagi bahwa ini memiliki dampak positif pada kinerja organisasi. Selain itu strategi kompetitif yang dianggap strategis dalam menghubungkan kebijakan dan praktek SDM dengan tujuan bisnis dan konteks eksternal perusahaan juga berkontribusi dalam cara yang berbeda pada kinerja organisasi.

Hamid (2013), dalam jurnal ini, peneliti menggunakan metode regresi terhadap variabel dependen dan dilakukan dalam dua tahap. Hasil yang di peroleh dari penelitian ini bahwa praktek manajemen sumber daya manusia strategik berdampak positif terhadap kinerja dan perilaku di tempat kerja juga mempengaruhi kinerja bisnis dari perusahaan tersebut.

Cania (2014), pada penelitian ini dapat diketahui bahwa dari 30 organisasi yang menjadi sample, 26 dari sample tersebut sudah menggunakan manajemen sumber daya manusia strategik dan 4 organisasi yang lain masi tidak memiliki manajemen sumber daya manusia strategik, begitu juga dengan hasil penelitian menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia strategik terbukti secara signifikan mengubah kinerja dan beberapa sample organisasi menunjukkan pengaruh kecil terhadap kinerja.

Tabel 2.1 Penyajian Rangkuman Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Kuswanto <i>et al.</i> (2010)	Peran MSDM Strategik Dalam Pengembangan Perusahaan: Studi Kasus pada Perusahaan Industri Petrokimia	Pendekatan deskriptif kualitatif	Hasil yang di peroleh menyimpulkan bahwa peran MSDM strategik yang sesuai dengan perusahaan industri petrokimia adalah peran yang mendekati berimbang persentasenya pada keempat peran, di mana urutan pertama tertinggi dan terakhir adalah <i>administrative expert</i> , <i>employee champion</i> , <i>change agent</i> , dan <i>strategic partner</i> .
2	Danlami S. (2012)	<i>Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in the Nigerian Manufacturing Sector: An Empirical Investigation</i>	<i>Identified strategic and regression analysis</i>	Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa SHRM yang dilakukan oleh perusahaan yang beroperasi di sektor manufaktur Nigeria dan kinerja yang dilambangkan dengan tingkat pertumbuhan pendapatan, keuangan perusahaan, <i>return on equity</i> , <i>return on assets</i> dan profitabilitas cukup meningkat dari sembilan praktek HRM strategis yang diuji.
3	Waiganjo (2012)	<i>Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations</i>	<i>Path Analysis</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan <i>human resource</i> (HR) yang bersifat koheren dan komprehensif dapat menyebabkan <i>human resource management</i> (HRM) perusahaan akan menjadi lebih baik dan terlebih lagi bahwa ini memiliki dampak positif pada kinerja organisasi.
4	Hamid (2013)	<i>Strategic Human Resource Management and Performance: The Universalistic Approach Case of Tunisia</i>	<i>Identified strategic and regression analysis</i>	Hasil yang di peroleh dari penelitian ini bahwa praktek SHRM berdampak positif terhadap kinerja dan perilaku di tempat kerja juga mempengaruhi kinerja bisnis dari perusahaan tersebut
5	Cania (2014)	<i>The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance</i>	<i>Identified strategic and regression analysis</i>	Pada penelitian ini dapat diketahui bahwa dari 30 organisasi yang menjadi sample, 26 dari sample tersebut sudah menggunakan SHRM dan 4 organisasi yang lain masi tidak memiliki SHRM, begitu juga dengan hasil penelitian menyatakan bahwa SHRM terbukti secara signifikan mengubah kinerja dan beberapa sample organisasi menunjukkan pengaruh kecil terhadap kinerja.

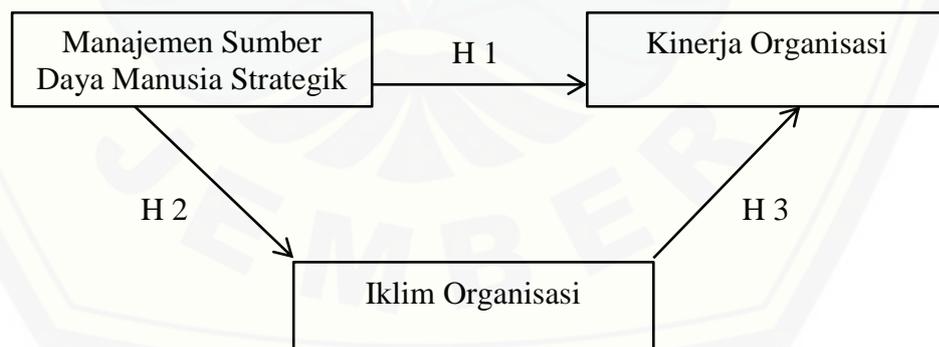
Sumber: Kuswanto *et al.* (2010), Danlami S. (2012), Waiganjo (2012), Hamid (2013), dan Cania (2014).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan sebelumnya, penelitian ini memiliki perbedaan yaitu menggunakan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik (X) sebagai variabel *Independent*, Iklim Organisasi (Z) sebagai variabel *Intervening*, sedangkan Kinerja Organisasi (Y) sebagai variabel *Dependent*. Metode analisis data menggunakan *Path Analysis* dan objek penelitian ini pada Bank Jatim Cabang Jember. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya adalah untuk mengetahui pengaruh antar variabel Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik terhadap Kinerja Organisasi.

2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik memiliki fokus yang jelas pada pelaksanaan perubahan strategis dan pengembangan berbasis keterampilan organisasi untuk memastikan bahwa organisasi dapat bersaing secara efektif pada masa mendatang (Holbeche, 2004). Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik memfasilitasi pengembangan SDM yang memenuhi persyaratan strategi bisnis yang kompetitif, sehingga tujuan dan misi organisasi dapat dicapai (Guest, 1987).

Untuk lebih singkatnya, kerangka konseptual yang dibangun dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Dari kerangka konsep penelitian tersebut di atas dapat dilihat bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik sebagai variabel independen. Variabel independen, mempunyai indikator sebagai indikasi pengukuran variabel tersebut. Misalnya untuk mengukur seberapa besar Manajemen Sumber Daya

Manusia Strategik mempengaruhi kinerja organisasi maka dapat melalui indikator program kerja karyawan, wewenang dan partisipasi karyawan, juga program program lainnya.

Kinerja organisasi sebagai variabel dependen di sini dipengaruhi oleh variabel independen, jadi penelitian ini di dasarkan pada seberapa besar variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen dilihat dari masing masing indikator variabel independen.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kajian teoritis dan kajian empiris, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian. Hipotesis dalam penelitian ini menjelaskan adanya hipotesis pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Sesuai dengan kerangka konseptual pada gambar 1, hipotesis satu menjelaskan adanya pengaruh langsung, namun pada hipotesis dua dan tiga menjelaskan adanya pengaruh tidak langsung yang tidak perlu digambarkan pada kerangka konseptual. Hipotesis dalam penelitian adalah sebagai berikut

- H1 : Variabel manajemen sumber daya manusia strategik berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi di Bank Jatim cabang Jember.
- H2 : Variabel manajemen sumber daya manusia strategik berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi di Bank Jatim cabang Jember.
- H3 : Variabel iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi di Bank Jatim cabang Jember.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka metode penelitian yang digunakan adalah penelitian *Explanatory Research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan (Singarimbun dan Effendi, 1995:5).

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2012:90), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap Bank Jatim cabang Jember berjumlah 73 orang.

3.2.2 Sample

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristiknya yang dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi (Sugiyono, 2012:91). Menurut Arikunto (2006:112) mengatakan bahwa, apabila subjeknya kurang dari seratus, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan populasi, Tetapi jika jumlah subjek besar, dapat diambil antara 10-15% atau 15-25% atau lebih. Maka dalam penelitian ini ditentukan besarnya sample digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan, yaitu dengan jumlah sample sebanyak 73 orang.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah termasuk jenis data kuantitatif yang diolah dan dianalisis menggunakan teknik perhitungan statistik. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menekankan pada teori-teori melalui pengukuran variabel dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik (Indriantoro dan Supomo, 2002).

3.3.2 Sumber Data

a. Data Primer

Adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden terpilih pada lokasi penelitian. Data primer diperoleh dengan memberikan daftar pernyataan (kuesioner) kepada karyawan Bank Jatim cabang Jember.

b. Data Sekunder

Adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan oleh pihak pengumpul data primer atau pihak lain. Data ini diperoleh melalui dokumen organisasi meliputi profil organisasi, struktur organisasi dan studi dokumentasi yang diperoleh dari jurnal, internet dan informasi bagian SDM Bank Jatim cabang Jember yang dapat menjadi referensi bagi penelitian ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah.

- a. Kuesioner, yaitu pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner yang berisi pernyataan pernyataan tertulis kepada karyawan Bank Jatim agar memperoleh informasi dalam melakukan penelitian.
- b. Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan cara bertanya secara langsung kepada responden agar informasi yang diperoleh lebih akurat, dalam hal ini yang lebih kompeten adalah staff HRD pada Bank Jatim cabang Jember.
- c. Studi pustaka, yaitu pengumpulan data dengan membaca dan mengumpulkan informasi dari data-data yang mendukung penelitian ini seperti data yang diperoleh dari perusahaan terkait.

3.5 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel-variabel yang akan diteliti dan dianalisis dikelompokkan menjadi tiga macam :

- a. Variabel *Independent* (X), yaitu variabel yang menjadi sebab terjadinya atau terpengaruhnya variabel dependen (Umar, 2004:48). Yang termasuk variabel independent dalam penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia strategik
- b. Variabel *Intervening* (Z), yaitu variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel dependen dan variabel independen (Umar, 2004:48). Yang termasuk variabel perantara dalam penelitian ini adalah iklim organisasi.
- c. Variabel *Dependent* (Y), yaitu variabel yang terikat pada variabel lain (Umar, 2004:48). Yang termasuk variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

3.6 Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran

3.6.1 Definisi Operasional Variabel

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah serta tujuan penelitian yang telah disebutkan, maka dapat dirumuskan definisi definisi variabel. Variabel - variabel dalam penelitian ini bersumber dari kerangka teoritik yang dijadikan dasar penyusunan konsep berpikir yang menggambarkan secara abstrak suatu gejala sosial, variasi nilai dari konsep disebut variabel dalam setiap penelitian selalu didefinisikan atau dibatasi pengertiannya secara operasional.

a. Variabel Independen (X)

Variabel Independen dalam penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia strategik. Manajemen sumber daya manusia strategik adalah kegiatan memformulasikan dan mengeksekusi sistem sumber daya manusia sehingga menghasilkan kompetensi dan perilaku SDM yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai sasaran strategik organisasi. Dalam konsepnya efektivitas manajemen sumber daya manusia strategik dapat diukur dengan menggunakan 10 (sepuluh) alat ukur:

1. Kerjasama tim
Kemampuan untuk bekerja dalam kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai misi yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien.
2. Wewenang dan partisipasi karyawan
Adanya keterlibatan para karyawan dalam aspek-aspek mental dan emosional yang mendorong mereka untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan.
3. Perencanaan kekuatan kerja, fleksibel dan menyebar
Perencanaan SDM melengkapi dan mendukung perencanaan karir dengan ramalan ramalan mengenai lowongan lowongan jabatan yang diperkirakan.
4. Produktivitas kekuatan kerja dan kualitas hasil
Strategi yang di gunakan oleh manajer dalam mengendalikan perubahan perubahan yang terjadi pada karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja.
5. Pengembangan manajemen dan eksekutif
Standar yang di ditetapkan sebelumnya pada jenjang karir dan rekrutmen karyawan diharapkan dapat memicu semangat kerja dan kualitas karyawan.
6. Perencanaan keberhasilan dan pengembangan manajer
Evaluasi kerja yang di dasarkan pada rekapitulasi kerja karyawan dan digunakan untuk perencanaan dan pengembangan keberhasilan.
7. Identifikasi isu lanjutan / studi strategik
Proses identifikasi terhadap misi organisasi yang di jadikan dasar dalam pengambilan keputusan politis dan di harapkan dapat menghasilkan agenda isu strategis yang melekat pada organisasi.
8. Komunikasi karyawan dan manajer
Hubungan yang terbentuk antara atasan dan bawahan sehingga terjalin keterbukaan diharapkan mampu memberikan komunikasi yang efektif dan pada akhirnya tujuan organisasi dapat dicapai.

9. Program program kerja

Sebuah tindakan perencanaan pelaksanaan program yang dilakukan secara sistematis, dengan capaian tujuan tertentu pada satu perodesasi kepemimpinan.

10. Program program keluarga

Sebuah tindakan pelaksanaan program yang di dasarkan pada kesejahteraan keluarga karyawan.

c. Variabel Intervening (Z)

Variabel Intervening dalam penelitian ini adalah iklim organisasi. Iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Dalam konsep iklim organisasi terdapat 7 (tujuh) indikator sebagai berikut:

1. Struktur

Suatu tugas subjektif, karena tergantung pada asumsi kriteria bagi pengenalan bagian-bagian keorganisasian dan [hubungan](#) karyawan.

2. *Responsibility*

Tanggung jawab perusahaan yang di tunjukkan dengan cara melakukan pengawasan terhadap karyawan.

3. *Reward*

Imbalan sebagai balas jasa perusahaan pada karyawan dengan maksud sebagai alat untuk mendidik dan momotivasi.

4. *Warmth*

Perasaan terhadap susasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan.

5. *Support*

Hal hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara manajer dan karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan.

6. *Organizational identity and loyalty*

Rasa bangga dan tanggung jawab yang ditunjukkan dengan cara berbuat seoptimal mungkin untuk menghasilkan yang terbaik bagi perusahaan

7. *Risk*

Kemampuan karyawan dalam menyukai tantangan diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan kualitas hasil.

b. Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja organisasi. Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi, tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Dalam konsepnya, maka indikator kinerja organisasi yang di gunakan sebagai berikut:

1. Perspektif finansial

Tolak ukur kinerja keuangan yakni laba bersih dan ROI.

2. Perspektif pelanggan

Produk dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima nasabah lebih tinggi daripada biaya perolehan.

3. Perspektif proses bisnis internal

Kualitas produk yang ditampilkan dengan kemampuan untuk menarik dan mempertahankan nasabah di segmen pasar.

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Suatu usaha pengembangan perusahaan yang di harapkan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang.

3.6.2 Skala Pengukuran

Pengukuran indikator variabel penelitian ini menggunakan Skala Likert, yaitu dengan menyusun pertanyaan atau pernyataan yang masing masing item diberi *range* skor dalam Skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial. Dengan Skala Likert maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi

indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan (Sugiyono, 2012:136-139). Skala Likert menggunakan lima tingkatan jawaban sebagai berikut:

- a. Sangat Setuju (SS) : skor 5
- b. Setuju (S) : skor 4
- c. Cukup Setuju (CS) : skor 3
- d. Tidak Setuju (TS) : skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) : skor 1

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2014:121).

Adapun rumus yang digunakan yaitu (Arikunto, 2013:213).

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Dimana:

r = koefisien korelasi

X = nilai variabel bebas

Y = nilai variabel terikat

n = jumlah data (responden populasi)

Dasar pengambilan keputusan menurut Santoso (2004:278).

- a. Jika r hasil positif, serta hasil r hasil > r tabel, maka variabel tersebut valid.
- b. Jika r hasil positif, dan r hasil < r tabel, maka variabel tersebut tidak valid.
- c. Jadi jika r hasil > r tabel tapi berganda negatif, H0 tetap akan ditolak.

Instrumen dikatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar dari nilai r-tabel. Selain itu juga, bisa dilihat dari nilai signifikansinya, jika nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05 maka instrumen tersebut dapat dikatakan

tidak valid. Sebaliknya, jika lebih kecil dari 0,05 maka instrumen tersebut dapat dikatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Suharsimi Arikunto (2006: 154) menyatakan bahwa reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik.

Reliabilitas berkenaan dengan tingkat keajegan atau ketetapan hasil pengukuran. Kuesioner dikatakan reliabel jika dapat memberikan hasil relatif sama (*ajeg*) pada saat dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang berlainan pada waktu yang berbeda atau memberikan hasil yang tetap.

Menurut Johnson dan Christensen, uji reliabilitas dilakukan dengan rumus *cronbach alpha* sebagai berikut.

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[\frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Apabila koefisien *Cronbach Alpha* (r_{11}) $\geq 0,6$ maka dapat dikatakan instrumen tersebut reliabel.

3.7.2 Uji Normalitas Data

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data skor tes kelompok kontrol dan kelompok eksperimen berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah menggunakan uji *chi-Square*.

Menurut Sugiyono (2010:79) pengujian normalitas data dengan *chi-square* dilakukan dengan cara membandingkan kurva normal yang terbentuk dari data yang telah terkumpul dengan kurva normal baku/standard. Langkah-langkah yang diperlukan adalah sebagai berikut.

1. Menentukan jumlah kelas interval. Pengujian dengan *chi-quare* ini, jumlah kelas interval ditetapkan enam. Hal ini sesuai dengan 6 (enam) bidang yang ada pada kurva normal baku.

2. Menentukan panjang kelas interval. Menyusun ke dalam Tabel distribusi frekuensi, sekaligus Tabel penolong untuk menghitung harga *chi-square* hitung.
3. Menghitung (frekuensi yang diharapkan). Cara menghitung, didasarkan pada presentasi luas tiap bidang kurva normal dikalikan jumlah data observasi (jumlah individu dalam sampel). Masing-masing baris mempunyai presentase yang berbeda. Baris pertama (2,7%), baris kedua (13,53%), baris ketiga (34,13%), baris keempat (34,13%), baris kelima (13,53%), dan baris keenam (2,7%).
4. Memasukan harga harga ke dalam Tabel kolom, sekaligus menghitung harga harga, dan (harga *chi* kuadrat hitung).
5. Membandingkan harga *chi* kuadrat hitung dengan harga *chi* kuadrat tabel. Bila harga *chi* kuadrat hitung kurang dari harga *chi* kuadrat table, maka distribusi data dinyatakan normal, dan bila lebih dari dinyatakan tidak normal.

Berdasarkan sampel akan diuji hipotesis nol bahwa sampel tersebut berasal dari populasi berdistribusi normal melawan hipotesis tandingan bahwa distribusi tidak normal. Kriterianya adalah terima hipotesis nol bahwa populasi berdistribusi normal jika *chi* kuadrat hitung yang diperoleh dari data pengamatan kurang dari *chi* kuadrat table dengan derajat kebebasan $dk = k-1$ dan taraf signifikan 5%. Dalam hal lainnya hipotesis nol ditolak.

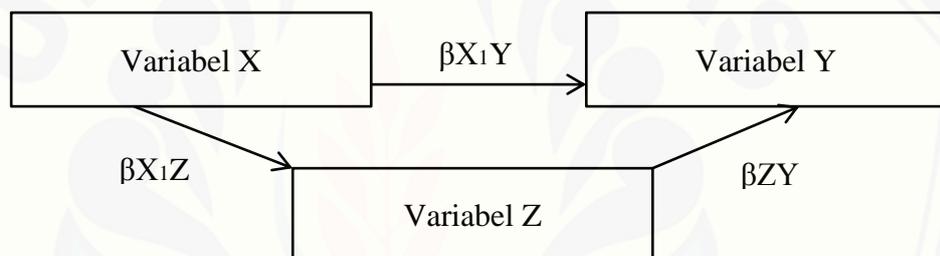
3.7.3 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis inferensial digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Menurut Sandojo (2011:11), pengertian analisis jalur merupakan suatu metode penelitian yang utamanya digunakan untuk menguji kekuatan hubungan langsung dan tidak langsung diantara berbagai variabel.

Sementara itu Sandojo (2011:11), menyatakan bahwa analisis jalur digunakan untuk menguji kemungkinan dari satu hubungan sebab akibat diantara tiga variabel atau lebih. Selanjutnya Sarwono (2012:17) menyatakan bahwa pengertian *path analysis* adalah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab

akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung.

Teknik analisis jalur dalam penelitian ini menggunakan model dekomposisi (*model decomposition path analysis*). Model dekomposisi adalah model yang menekankan pada pengaruh yang bersifat kausalitas antarvariabel, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung dalam kerangka path analysis, sedangkan hubungan yang sifatnya non kausalitas atau hubungan korelasional yang terjadi antar variabel eksogen tidak termasuk dalam perhitungan ini. Model dekomposisi (*model decomposition path analysis*) ini akan digunakan dalam menguji besarnya pengaruh yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel X dengan Y.



Gambar 3.1 Jalur Path
Sumber data : diolah

Keterangan :

β_{X1Y} : koefisien jalur pengaruh langsung X terhadap Y.

β_{X1Z} : koefisien jalur pengaruh langsung X terhadap Z.

β_{ZY} : koefisien jalur pengaruh langsung Z terhadap Y.

persamaan ini :

$$Z = \beta_0 + \beta_{ZX} + e_1 \dots \dots \dots \text{(persamaan 1)}$$

$$Y = \beta_0 + \beta_{YX} + \beta_{YZ} + e_2 \dots \dots \dots \text{(persamaan 2)}$$

Keterangan :

X : Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik

Z : Iklim Organisasi

Y : Kinerja Organisasi

β_0 : Koefisien variabel bebas

$e_1 e_2$: Variabel pengganggu

3.7.4 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan pengujian dari asumsi yang berkaitan bahwa antara variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Kolinearitas ganda terjadi apabila terdapat hubungan yang sempurna antar variabel bebas sehingga sulit untuk memisahkan pengaruh tiap-tiap variabel secara individu terhadap variabel terikat. Salah satu cara melihat terjadinya multikolinearitas yaitu menurut (Ghozali, 2013:106), nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi karena $= 1/\text{Tolerance}$. Nilai cutoff yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai $\text{Tolerance} \leq 0,10$ atau sama dengan nilai $\text{VIF} \geq 10$.

b. Uji Heterokedastisitas

Menurut Imam Ghozali (2006:105) Uji heterokedastitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas.

Deteksi adanya heterokedastisitas dari tingkat signifikan sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikan variabel independen $< 0,05$ terjadi Heterokedastitas
2. Jika nilai signifikan variabel independen $> 0,05$ tidak terjadi Heterokedastitas

3.7.5 Uji Hipotesis

Uji t digunakan untuk menguji secara parsial masing-masing variabel. Hasil uji t dapat dilihat pada Tabel *coefficients* pada kolom sig (*significance*). Jika probabilitas nilai t atau signifikansi $< 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.

Namun, jika probabilitas nilai t atau signifikansi $> 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui apakah *variable independent* (X) dapat mempengaruhi *variable dependent* (Y) (Algifari, 1997:124). Adapun tahapan uji t adalah sebagai berikut :

- a. Merumuskan hipotesis

$H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_n = 0$ (berarti variabel-variabel bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat).

$H_a : \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_n \neq 0$ (berarti variabel-variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat).

- b. Menentukan tingkat signifikan

Tingkat signifikansi yang diharapkan adalah $\alpha = 5\%$ atau *confidence interval* sebesar 95%.

- c. Menghitung nilai t_{hitung}

Nilai t_{hitung} dengan rumus (Priyatno, 2008:83) :

$$t = \frac{b_1}{Sb_1}$$

Dimana :

t = statistik uji

b_1 = koefisien regresi

Sb_1 = standart error koefisien regresi

- d. Membandingkan nilai t hitung dengan t tabel

Penguji hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak digunakan statistik t (uji dua sisi). Kriteria Pengujian :

1. Jika $t_{hitung} \leq -t_{Tabel}$ atau $t_{hitung} > +t_{Tabel}$ maka H_0 ditolak

Hal ini berarti ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya.

2. Jika $-t_{Tabel} \leq t_{hitung} \leq +t_{Tabel}$ maka H_0 diterima

Hal ini berarti tidak ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya.

3.7.6 Trimming Theory

Menurut Riduwan (2008:127), Trimming Theory adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara

mengeluarkan diri dari model variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan.

Cara menggunakan model trimming theory yaitu menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Langkah-langkah pengujian analisis dengan menggunakan model trimming theory adalah sebagai berikut (Riduwan, 2008:129) :

- a. Merumuskan persamaan struktural
- b. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi :
 1. Membuat gambar diagram jalur lengkap;
 2. Menghitung koefisien regresi untuk setiap sub struktur yang telah dirumuskan.
- c. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan).
- d. Menghitung secara individual.
- e. Menghitung kesesuaian antar model analisis jalur.
- f. Merangkum ke dalam tabel.
- g. Memaknai dan menyimpulkan.

3.7.7 Menghitung Jalur

Riduwan dan Kuncoro (2012:116) menjelaskan bahwa pada diagram jalur digunakan anak panah, yaitu anak panah satu arah menyatakan pengaruh langsung dari sebuah variabel eksogen terhadap sebuah variabel endogen.

Selanjutnya Riduwan dan Kuncoro (2012: 152) menjelaskan, perhitungan menggunakan rumus analisis jalur pdf dengan model dekomposisi pengaruh kausal antar variabel dapat dibedakan menjadi tiga :

- a. *Direct causal effect* (Pengaruh Kausal Langsung/PKL), adalah pengaruh satu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang terjadi tanpa melalui variabel eksogen lain.
- b. *Indirect causal effect* (Pengaruh Kausal Tidak Langsung/ PKTL) adalah pengaruh satu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang terjadi melalui variabel eksogen lain yang terdapat dalam satu model kausalitas yang sedang di analisis.

Menghitung Pengaruh langsung (Direct Effect/DE)

1. Pengaruh manajemen sumber daya manusia strategik (X) terhadap iklim organisasi (Z)

$$DE_{XZ} = X \longrightarrow Z$$

2. Pengaruh manajemen sumber daya manusia strategik (X) terhadap kinerja organisasi (Y)

$$DE_{XY} = X \longrightarrow Y$$

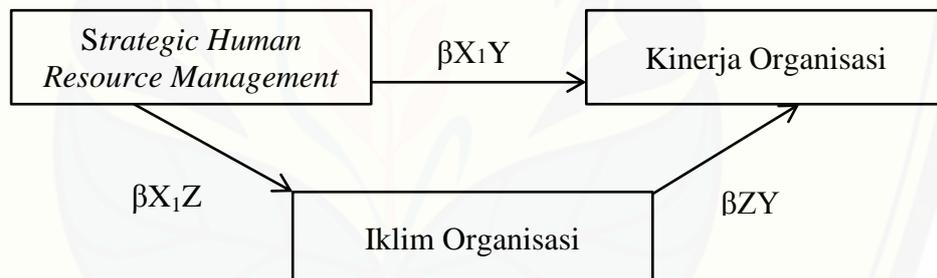
3. Pengaruh iklim organisasi (Z) terhadap kinerja organisasi (Y)

$$DE_{ZY} = Z \longrightarrow Y$$

Menghitung pengaruh tidak langsung (Indirect Effect/IE)

- a. Pengaruh manajemen sumber daya manusia strategik (X) terhadap kinerja organisasi (Y) melalui iklim organisasi (Z)

$$IE_{YZX} = X \longrightarrow Z \longrightarrow Y$$



Gambar 3 2 Jalur *Path* Koefisien
Sumber data : diolah

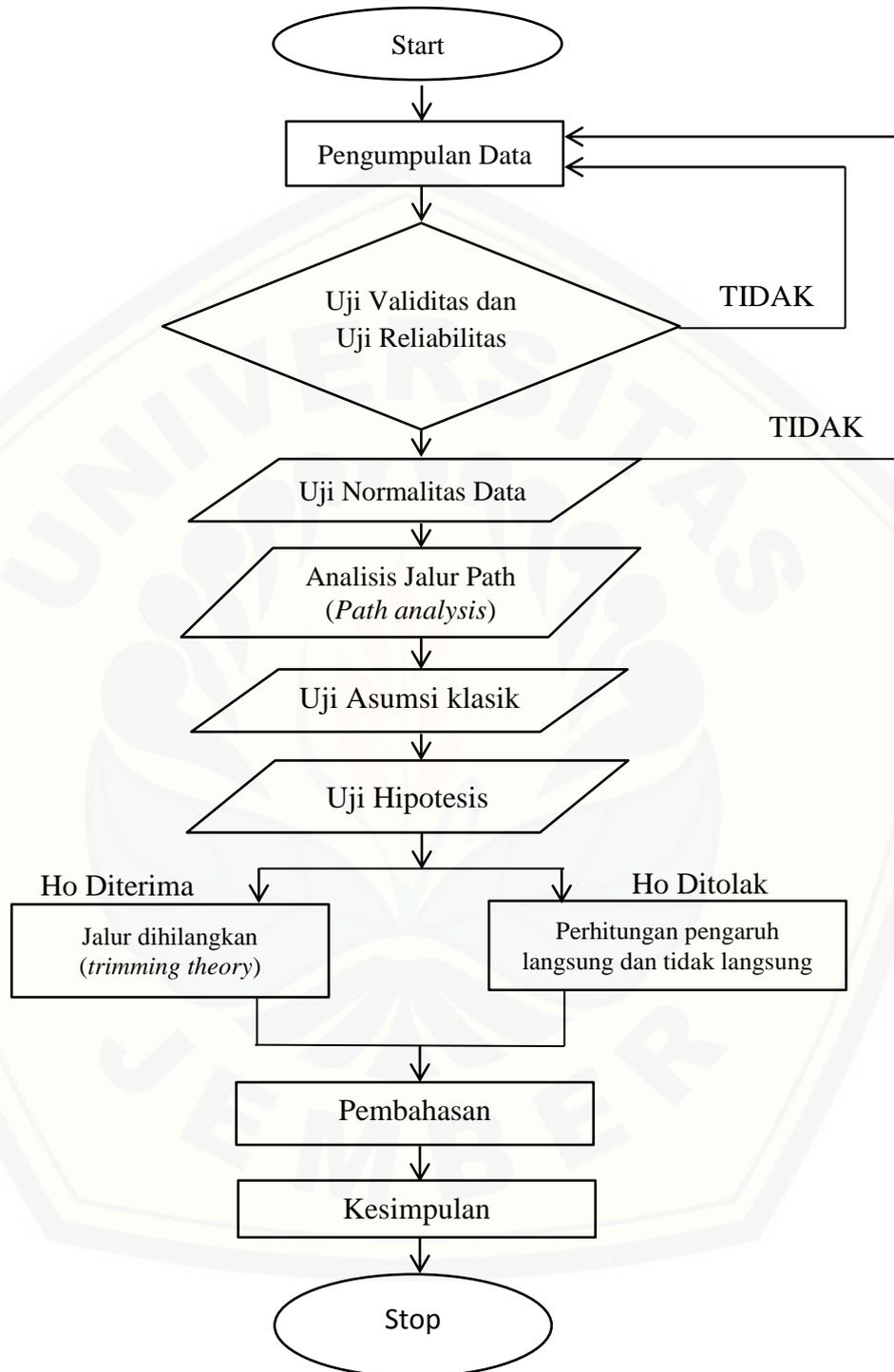
Keterangan :

β_{X_1Y} : koefisien jalur pengaruh langsung manajemen sumber daya manusia strategik terhadap kinerja organisasi.

β_{X_1Z} : koefisien jalur pengaruh manajemen sumber daya manusia strategik terhadap iklim organisasi.

β_{ZY} : koefisien jalur pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kinerja organisasi.

3.8 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.3 Kerangka Pemecahan Masalah

Sumber data : diolah

Keterangan :

1. Start, yaitu tahap persiapan sebelum melakukan penelitian.
2. Pengumpulan Data, yaitu tahap dimana peneliti mencari dan mengumpulkan sebuah data serta informasi untuk mendukung kelengkapan penelitian.
3. Uji Validitas dan Uji Reabilitas,
 - a. Uji Validitas yaitu tahap dimana peneliti mengetahui ketepatan dan kecermatan instrumen yang akan digunakan dalam pengukuran.
 - b. Uji Reabilitas yaitu tahap dimana peneliti menguji konsistensi alat ukur dalam mengukur sebuah gejala.
4. Uji Normalitas Data, yaitu tahap untuk mengetahui semua data yang diperoleh peneliti berdistribusi normal atau tidak
5. Analisis Jalur *Path* (*Path analysis*), yaitu untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
6. Uji Asumsi Klasik, merupakan tahap dilakukannya dugaan adanya multikolinearitas dan heteroskedastisitas
7. Uji Hipotesis, yaitu tahap melakukan uji signifikansi untuk menguji signifikansi atau tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara individu.
 - a. Jika H_0 diterima maka jalur dihilangkan (*trimming theory*) maka dihitung kembali jalur baru sehingga memperoleh koefisien hipotesis nol dan langsung di hitung pengaruh langsung dan tidak langsung.
 - b. Jika H_0 ditolak maka dihitung kembali pengaruh langsung dan tidak langsung
8. Pembahasan, yaitu tahap dimana peneliti menjabarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan.
9. Kesimpulan, yaitu tahap penarikan kesimpulan dan saran dari penelitian
10. Stop, menunjukkan berakhirnya kegiatan penelitian.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis jalur yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan :

- a. Variabel Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik berpengaruh secara signifikan terhadap Variabel Kinerja Organisasi pada Bank Jatim cabang Jember.
- b. Variabel Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik berpengaruh secara signifikan terhadap Variabel Iklim Organisasi pada Bank Jatim cabang Jember.
- c. Variabel Iklim Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Variabel Kinerja Organisasi pada Bank Jatim cabang Jember.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dijabarkan, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut :

- a. Sehubungan dengan variabel Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik untuk lebih meningkatkan kualitas komunikasi antara karyawan dan atasan dan juga memberikan kesejahteraan kepada keluarga karyawan sehingga tidak hanya sebatas pribadi karyawan yang loyal kepada perusahaan, melainkan keluarga karyawan juga loyal kepada perusahaan. Dengan loyalitas yang tinggi dari karyawan secara pribadi maupun keluarga akan menghasilkan strategik manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif.
- b. Sehubungan dengan variabel iklim organisasi untuk lebih menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) suatu kelompok atau organisasi dalam diri anggotanya, yang bertujuan untuk menciptakan iklim yang hangat sehingga tingkat kepuasan karyawan yang berkaitan dengan kekaryawanan dalam organisasi akan meningkat. Dalam hal ini keputusan yang di ambil oleh manajer juga mempengaruhi kualitas iklim organisasi dalam perusahaan, jadi sebaiknya karyawan diberi kebebasan untuk mengutarakan pendapatnya.

- c. Sehubungan dengan variabel kinerja organisasi untuk meningkatkan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi, karena indikator tingkat prestasi yang dapat dicapai dan baik tidaknya kinerja organisasi di tentukan oleh kerjasama antar anggota organisasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Amin Widjaja Tunggal, 2008. *Audit Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek. Edisi Revisi VI*. Jakarta: PT Asdhi Mahasatya.
- Augusty, Ferdinand. 2006. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Edisi 2. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Budhwar, P.S dan Katou, A.A.,. 2007. *The effect of Human Resource Management Policies on Organisational Performance in Greek Manufacturing Firms*. *Thunderbird International Business Review*, 49, 1-35.
- Cania, Luftim. 2014. *The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance*. *Economia, Seria Management, Volume 17, Issue 2, 2014*
- Ginting, Paham dan Syafrizal Helmi Situmorang, 2008. *Filasafat Ilmu dan Metode Riset*, Medan, Usu Press.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS : Edisi 4*. Semarang : Penerbit Universitas Diponegoro.
- Halim, Hasliza dan Norbani Che Ha. 2010. *The Impact of Human Resource Management Strategy on Human Resource Outsourcing*. *Jurnal Pengurusan* 30 (2010) 3 – 23
- Hamid, Jery. 2013. *Strategic Human Resource Management and Performance: The Universalistic Approach—Case of Tunisia*. *Journal of Business Studies Quarterly* 2013, Volume 5, Number 2
- Huselid *et al.* 1997. *Methodological Issues in Cross-sectional and Panel Estimates of the Human Resource-firm Performance Link*. *Industrial Relations*, 35: 400-422.
- Kaplan, RS, and D.P. Norton. 1992. *The Balanced Scorecard – Measure that drive performance*. *Harvard Business Review (January-February)*: 71-79.

- Kuswanto *et al.* 2010. *Peran MSDM Strategik Dalam Pengembangan Perusahaan: Studi Kasus pada Perusahaan Industri Petrokimia*. Jurnal Manajemen dan Organisasi Vol I, No. 3, Desember 2010
- Mabey, C. & Salaman, G. (1997), *Strategic Human Resource Management*. Oxford
- Manongko, Allen. 2010. *Strategic Human Resources Management*. [Diakses melalui http://allenmanongko.blogspot.co.id/2010/11/manajemen-sdm_2652.html pada 4 April 2016]
- Meilana, Ika. 2013. *Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia*. [Diakses melalui <https://ikachessmeilana.wordpress.com/2013/06/01/peran-strategis-manajemen-sumber-daya-manusia/> pada 4 April 2016]
- Mello, Jeffrey, A. (2002). *Strategic Human Resource Management*. USA: South Western
- PT. Bank Jatim. 2016. *Profil*. [Diakses melalui <http://www.bankjatim.co.id/> pada 4 April 2016]
- Riduwan, dan Engkos Achmad Kuncoro. 2008. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung : Alfabeta.
- Sani, Abdulkadir. 2012. *Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in the Nigerian Insurance Industry: the Impact of Organizational Climate*. Business Intelligence Journal - January, 2012 Vol.5 No.1
- Sandjojo, Nidjo. 2011. *Metode Analisis Jalur dan Aplikasinya*. Jakarta : Pustaka Sinar Harapan
- Santoso, Singgih. 2004. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Santoso, Singgih. 2004. *SPSS Statistik Multivariat*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Saripudin, Iip. 2012. *Strategi Sumber Daya Manusia (SDM)* [Diakses melalui <https://orphalese.wordpress.com/2012/11/24/strategi-sumber-daya-manusia-sdm/> pada 4 April 2016]
- Sarwono, 2012. *Path Analysis dengan SPSS*. Jakarta: PT Elex Media.

- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: PT Pustaka LP3ES Indonesia.
- Soebandi, Baban. 2006. *Desentralisasi Dan Tuntutan Penataan Kelembagaan Daerah*. Bandung: Penerbit Humaniora
- Sugiarto, Endar. 1999. *Psikologi Pelayanan dalam Industri Jasa*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sulistyo, Dwi Handono. 2012. *Strategic Human Resources Management*. [Diakses melalui <http://slidegur.com/doc/3281414/strategic-human-resource-management> pada 4 April 2016]
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung : Alfabeta.
- Tahir, Rusdin. 2011. *Strategi Sumber Daya Manusia*. [Diakses melalui <https://rusdintahir.wordpress.com/2011/11/18/strategi-sumber-daya-manusia/> pada 4 April 2016]
- Timpe, A Dale, (1993). *Kinerja Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, PT. Elex Media Komputindo, Gramedia.
- Universitas Jember. 2011. *Buku Pedoman Penulisan Proposal Skripsi dan Skripsi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi*. Jember: Jember University Press.
- Universitas Jember. 2012. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: Jember University Press.
- Waiganjo, Esther. 2012. *Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations*. *International Journal of Humanities and Social Science Vol. 2 No. 10 [Special Issue – May 2012]*

LAMPIRAN 1**KUISIONER**

Kepada :

Yth. Bapak/Ibu

Karyawan Bank Jatim Cabang Jember

Kabupaten Jember

Di Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka penelitian untuk penyusunan tugas akhir (skripsi), bersama ini saya mohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i bersedia menjadi responden dalam penelitian yang saya lakukan (angket terlampir).

Angket ini ditujukan untuk diisi oleh Bapak/Ibu/Saudara/i dengan menjawab seluruh pernyataan yang telah disediakan. Saya mengharapkan jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan nantinya adalah jawaban obyektif agar diperoleh hasil maksimal. Perlu diketahui bahwa jawaban yang diberikan tidak akan mempengaruhi status dan jabatan Bapak/Ibu/Saudara/i, hanya jawaban yang obyektif dan realistislah yang saya perlukan.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan menganalisis pengaruh manajemen sumber daya manusia strategik terhadap kinerja organisasi. Adapun Judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Terhadap Kinerja Organisasi dan Iklim Organisasi Sebagai Variabel Intervening”**.

Demikian surat pengantar ini disampaikan, atas perhatian serta partisipasi yang diberikan, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Luhung Widoutomo

NIM. 120810201308

KUESIONER**Identitas Responden**

No :.....(diisi oleh peneliti)

Nama

(boleh diisi boleh tidak) _____

Usia (tahun)

<input type="checkbox"/>					
<21	21-25	26-30	31-35	36-40	40<

Jenis kelamin

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pria	Wanita

Pendidikan terakhir

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SLTA	D3	S1	S2

Lama masa kerja (tahun)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<10	10 - 25	25<

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk memberi tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i rasa paling sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu/Saudara/i berkaitan dengan kondisi dan keadaan yang nyata, dengan kriteria sebagai berikut:

No	Skala	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Cukup Setuju (CS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu/Saudara/i saya ucapkan terima kasih

1. Kuesioner Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1	Setiap karyawan berpartisipasi pada tim tim dalam upaya membantu pencapaian target bisnis perusahaan.					
2	Setiap tahun seluruh karyawan terlibat dalam survei organisasi sebagai input di dalam pengembangan organisasi.					
3	Perusahaan melakukan perencanaan SDM setiap tahun.					
4	Manajemen melakukan target <i>setting</i> setiap tahun dari level unit bisnis hingga level individual karyawan.					
5	Uji Potensi dan Uji Kompetensi melalui standar evaluasi dilakukan sebagai dasar promosi dan rekrutmen karyawan.					
6	Raport kinerja harian, mingguan, bulanan yang dicapai oleh setiap individu karyawan tercatat dengan baik sebagai dasar evaluasi kinerja.					
7	Para manajer mengevaluasi prioritas kebijakan kualitas perusahaan.					
8	Perusahaan memiliki prosedur penanganan keluhan yang diketahui oleh setiap karyawan.					
9	Manajemen setiap kwartal menyampaikan kembali visi, misi, dan target bisnis kepada seluruh karyawan.					
10	Tunjangan keluarga diberikan atas dasar kesetaraan kepada setiap karyawan perusahaan.					

3. Kuesioner Iklim Organisasi

No	Pertanyaan/Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1	Tujuan setiap pekerjaan yang anda kerjakan didefinisikan dengan jelas.					
2	Atasan anda selalu memperhatikan problem yang anda hadapi.					
3	Semua karyawan memahami kalau pekerjaan yang baik perlu diberi hadiah atau balas jasa.					
4	Para karyawan merasa bebas untuk tidak menyetujui (menolak) pendapat dan tindakan atasan.					
5	Terdapat kesetiakawanan pada kelompok kerja anda.					
6	Pemimpin sangat menaruh kepercayaan kepada anda juga sebaliknya.					
7	Para karyawan dapat mengerjakan hal yang baru tanpa rasa takut					

2. Kuesioner Kinerja Organisasi

No	Pertanyaan/Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1	Target pendapatan perusahaan selalu terpenuhi.					
2	Adanya penurunan jumlah keluhan, protes atau complain nasabah atas pelayanan, kesetiaan nasabah tetap semakin bertambah					
3	Kualitas hasil meningkat dari waktu ke waktu.					
4	Adanya program pelatihan untuk ketrampilan karyawan sehingga tingkat produktivitas karyawan meningkat.					

LAMPIRAN 2

REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN

No	Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik											Kinerja Organisasi					Iklim Organisasi							
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	JUMLAH	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	JUMLAH	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	JUMLAH
1	5	4	5	4	4	4	3	4	3	2	38	4	4	5	4	17	4	4	3	4	3	4	2	24
2	4	5	3	4	3	4	3	3	3	1	33	2	5	3	3	13	4	5	3	1	2	4	2	21
3	5	2	5	4	5	1	5	4	4	2	37	3	4	2	2	11	3	2	3	2	4	3	3	20
4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	2	38	5	5	5	3	18	4	4	3	2	3	4	2	22
5	5	2	4	5	5	2	5	5	5	2	40	4	5	3	5	17	4	5	3	5	3	4	2	26
6	5	2	4	4	4	4	4	4	4	2	37	3	4	2	4	13	4	4	3	4	3	3	3	24
7	5	3	5	4	4	4	4	4	5	2	40	4	4	4	3	15	3	4	3	3	4	4	5	26
8	4	4	3	4	3	4	3	4	4	2	35	4	5	4	4	17	3	4	3	4	4	4	3	25
9	4	5	5	4	5	4	4	4	4	2	41	3	4	3	4	14	2	4	3	1	4	4	3	21
10	4	5	4	5	4	5	4	5	3	1	40	3	5	3	5	16	4	5	3	1	4	4	4	25
11	4	4	4	5	4	4	4	5	4	2	40	5	5	4	5	19	2	5	3	3	3	4	2	22
12	2	4	3	5	3	3	2	4	2	5	33	2	4	3	4	13	3	4	3	3	3	1	2	19
13	5	5	4	4	4	5	2	5	3	4	41	4	5	3	3	15	3	4	2	5	3	3	2	22
14	2	4	3	5	3	4	3	4	4	2	34	4	4	4	5	17	3	3	2	2	4	4	3	21
15	5	2	5	3	4	2	5	3	4	2	35	3	4	3	2	12	4	3	3	2	4	3	3	22
16	3	1	4	4	4	3	2	4	5	4	34	4	2	3	1	10	4	3	3	1	3	4	2	20
17	4	3	4	5	4	2	4	5	5	2	38	4	5	4	5	18	5	5	4	4	4	3	4	29
18	4	5	3	4	3	4	4	4	4	2	37	4	4	3	3	14	4	4	5	1	5	4	3	26
19	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	42	3	5	4	4	16	4	5	3	4	5	4	2	27
20	5	5	5	4	4	4	4	4	5	2	42	4	4	5	4	17	5	5	4	3	4	3	3	27
21	4	5	4	4	3	5	2	4	3	2	36	3	4	3	3	13	3	4	2	2	4	5	2	22

22	5	3	5	4	5	2	5	4	3	1	37	4	5	3	3	15	4	4	4	4	4	5	4	29
23	3	4	4	4	4	5	4	4	3	5	40	4	4	4	3	15	3	3	3	3	3	4	4	23
24	5	4	5	5	4	3	5	5	5	3	44	4	5	4	4	17	5	5	5	3	4	5	4	31
25	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	46	5	3	4	4	16	4	4	5	4	5	5	5	32
26	5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	37	4	4	5	5	18	3	4	4	4	4	2	5	26
27	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	46	4	4	3	4	15	5	4	4	4	3	4	4	28
28	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	46	5	5	5	4	19	5	3	4	3	4	3	4	26
29	2	4	3	5	4	4	4	5	2	1	34	3	5	3	4	15	4	4	4	4	4	5	5	30
30	5	5	5	4	5	5	4	3	3	4	43	4	4	5	5	18	5	4	4	3	3	5	3	27
31	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	46	5	4	5	4	18	5	3	3	4	5	4	5	29
32	4	4	4	5	4	3	4	5	4	3	40	4	5	4	4	17	4	4	4	3	4	4	4	27
33	2	4	3	5	3	4	4	4	4	3	36	3	4	3	3	13	4	4	3	4	3	4	4	26
34	4	5	3	4	3	4	3	4	4	3	37	4	3	4	4	15	3	4	3	2	3	4	2	21
35	5	3	4	5	4	4	3	4	4	1	37	3	2	4	4	13	3	4	2	1	3	4	4	21
36	3	5	3	4	3	4	3	4	4	1	34	3	5	2	4	14	2	4	3	2	4	3	4	22
37	5	3	4	4	5	3	5	4	5	2	40	3	2	4	4	13	2	1	4	1	3	4	3	18
38	3	2	3	2	4	2	5	1	4	1	27	3	3	3	2	11	3	3	3	1	2	3	3	18
39	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	45	5	4	4	2	15	5	4	5	2	5	3	5	29
40	3	3	2	4	2	4	2	5	3	1	29	4	2	3	3	12	3	3	3	4	3	2	2	20
41	5	5	5	4	5	5	3	4	5	2	43	5	5	3	5	18	4	4	4	4	4	3	4	27
42	5	5	5	5	5	3	5	5	5	1	44	3	4	4	2	13	5	3	5	4	4	4	4	29
43	5	4	4	4	5	5	5	4	5	2	43	5	3	5	3	16	5	4	5	4	5	3	5	31
44	5	2	5	4	5	2	5	4	4	1	37	4	5	4	4	17	5	4	5	1	5	5	5	30
45	5	4	5	4	5	4	5	4	3	2	41	4	4	4	4	16	4	3	4	3	4	3	4	25
46	4	4	4	4	3	4	5	4	5	1	38	3	5	3	3	14	3	5	5	3	5	4	5	30
47	5	4	4	5	4	2	3	5	4	1	37	5	2	4	5	16	4	5	4	4	3	5	3	28

48	5	5	5	4	5	5	5	3	5	2	44	5	4	5	4	18	5	4	5	3	5	4	5	31
49	2	5	2	4	3	4	4	4	4	2	34	3	5	3	2	13	3	5	3	2	3	4	4	24
50	3	4	2	5	2	5	4	5	4	4	38	4	5	3	5	17	4	5	4	5	3	3	4	28
51	4	3	3	4	2	4	2	4	2	3	31	3	5	3	4	15	3	4	2	3	3	3	4	22
52	4	4	4	5	4	4	3	5	5	5	43	5	5	3	5	18	5	5	4	5	4	5	4	32
53	3	4	3	1	3	3	3	3	3	1	27	3	5	3	4	15	3	4	3	3	3	5	3	24
54	5	2	4	5	5	2	5	5	4	2	39	4	4	4	4	16	4	5	4	2	5	4	5	29
55	5	4	4	4	3	3	4	4	4	1	36	5	5	5	3	18	5	4	5	2	5	5	3	29
56	5	5	5	4	5	4	4	4	3	1	40	4	5	3	2	14	4	4	5	2	5	4	5	29
57	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	42	3	4	4	4	15	5	4	3	4	4	5	2	27
58	3	3	5	4	4	3	2	4	4	4	36	3	4	4	2	13	4	4	5	2	2	5	3	25
59	4	4	5	4	4	4	5	4	5	3	42	4	4	3	3	14	3	4	3	3	3	4	3	23
60	3	4	2	5	3	3	3	5	3	2	33	2	5	2	4	13	3	4	4	3	3	4	2	23
61	3	5	4	4	4	3	3	4	2	3	35	3	3	4	2	12	4	3	3	2	2	5	3	22
62	4	5	3	5	4	3	3	5	3	2	37	3	4	2	3	12	4	4	3	2	4	4	3	24
63	3	4	3	5	2	4	3	5	3	3	35	2	4	3	4	13	3	4	4	3	3	5	2	24
64	3	4	4	4	4	4	3	4	3	2	35	4	4	5	2	15	4	4	4	2	5	5	4	28
65	4	2	4	4	3	2	2	3	4	1	29	5	5	5	4	19	3	5	3	5	3	4	2	25
66	3	5	2	4	2	4	2	4	4	3	33	3	5	4	4	16	4	4	4	2	3	5	4	26
67	5	3	5	4	4	4	5	4	5	2	41	5	4	5	2	16	4	4	4	2	4	4	4	26
68	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	48	4	5	5	4	18	4	4	3	4	4	4	4	27
69	4	3	4	5	4	3	5	5	4	2	39	3	3	3	3	12	4	4	4	2	4	2	4	24
70	3	5	3	5	3	5	3	4	3	2	36	3	3	3	3	12	3	5	3	3	3	5	3	25
71	5	4	4	4	4	5	5	5	5	2	43	5	4	5	4	18	5	4	5	3	5	4	5	31
72	5	2	4	4	4	4	3	4	4	2	36	5	4	5	4	18	5	4	4	2	4	5	5	29
73	4	5	3	4	4	4	5	4	5	3	41	4	3	4	3	14	5	4	4	3	4	4	4	28

X1.10	Pearson Correlation	-.120	.187	.111	.153	.046	.265*	-.070	.218	.126	1	.437**
	Sig. (2-tailed)	.312	.112	.348	.197	.700	.024	.557	.064	.288		.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
X.Jml	Pearson Correlation	.558**	.344**	.648**	.353**	.649**	.362**	.562**	.417**	.560**	.437**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.002	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73

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

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

Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y.Jumlah
Y1.1	Pearson Correlation	1	.010	.614**	.176	.705**
	Sig. (2-tailed)		.931	.000	.137	.000
	N	73	73	73	73	73
Y1.2	Pearson Correlation	.010	1	-.065	.258*	.479**
	Sig. (2-tailed)	.931	.583	.028	.000	.000
	N	73	73	73	73	73
Y1.3	Pearson Correlation	.614**	-.065	1	.134	.663**
	Sig. (2-tailed)	.000	.583	.259	.000	.000
	N	73	73	73	73	73
Y1.4	Pearson Correlation	.176	.258*	.134	1	.652**
	Sig. (2-tailed)	.137	.028	.259	.000	.000
	N	73	73	73	73	73
Y.Jumlah	Pearson Correlation	.705**	.479**	.663**	.652**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73

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

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

Correlations

		Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z. Jumlah
Z1.1	Pearson Correlation	1	.151	.548**	.190	.392**	.187	.368**	.717**
	Sig. (2-tailed)		.204	.000	.108	.001	.113	.001	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73
Z1.2	Pearson Correlation	.151	1	.087	.277*	.066	.171	.018	.420**
	Sig. (2-tailed)	.204		.466	.017	.576	.148	.881	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73
Z1.3	Pearson Correlation	.548**	.087	1	.008	.498**	.168	.524**	.710**
	Sig. (2-tailed)	.000	.466		.948	.000	.155	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73
Z1.4	Pearson Correlation	.190	.277*	.008	1	.006	-.092	.005	.409**
	Sig. (2-tailed)	.108	.017	.948		.960	.437	.966	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73
Z1.5	Pearson Correlation	.392**	.066	.498**	.006	1	.030	.576**	.646**
	Sig. (2-tailed)	.001	.576	.000	.960		.804	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73
Z1.6	Pearson Correlation	.187	.171	.168	-.092	.030	1	.022	.352**
	Sig. (2-tailed)	.113	.148	.155	.437	.804		.851	.002
	N	73	73	73	73	73	73	73	73
Z1.7	Pearson Correlation	.368**	.018	.524**	.005	.576**	.022	1	.658**
	Sig. (2-tailed)	.001	.881	.000	.966	.000	.851		.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73
Z. Jumlah	Pearson Correlation	.717**	.420**	.710**	.409**	.646**	.352**	.658**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	
	N	73	73	73	73	73	73	73	73

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

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

LAMPIRAN 4

Distribusi Frekuensi Kuesioner

Frequencies

		Statistics									
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
N	Valid	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.0959	3.9041	3.9726	4.2466	3.8904	3.6849	3.8219	4.2055	3.9726	2.4384

Frequency Table

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	6.8	6.8	6.8
	3	15	20.5	20.5	27.4
	4	21	28.8	28.8	56.2
	5	32	43.8	43.8	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.4	1.4	1.4
	2	9	12.3	12.3	13.7
	3	10	13.7	13.7	27.4
	4	29	39.7	39.7	67.1
	5	24	32.9	32.9	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	6.8	6.8	6.8
	3	16	21.9	21.9	28.8
	4	28	38.4	38.4	67.1
	5	24	32.9	32.9	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.4	1.4	1.4
	2	1	1.4	1.4	2.7
	3	1	1.4	1.4	4.1
	4	46	63.0	63.0	67.1
	5	24	32.9	32.9	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	6.8	6.8	6.8
	3	17	23.3	23.3	30.1
	4	32	43.8	43.8	74.0
	5	19	26.0	26.0	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.4	1.4	1.4
	2	9	12.3	12.3	13.7
	3	15	20.5	20.5	34.2
	4	35	47.9	47.9	82.2
	5	13	17.8	17.8	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	12.3	12.3	12.3
	3	19	26.0	26.0	38.4
	4	21	28.8	28.8	67.1
	5	24	32.9	32.9	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

X1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.4	1.4	1.4
	3	6	8.2	8.2	9.6
	4	42	57.5	57.5	67.1
	5	24	32.9	32.9	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

X1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	5.5	5.5	5.5
	3	18	24.7	24.7	30.1
	4	27	37.0	37.0	67.1
	5	24	32.9	32.9	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

X1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	16	21.9	21.9	21.9
	2	30	41.1	41.1	63.0
	3	13	17.8	17.8	80.8
	4	7	9.6	9.6	90.4
	5	7	9.6	9.6	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4
N	Valid	73	73	73	73
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.7671	4.1507	3.6986	3.5616

Y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	5.5	5.5	5.5
	3	25	34.2	34.2	39.7
	4	28	38.4	38.4	78.1
	5	16	21.9	21.9	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

Y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	6.8	6.8	6.8
	3	8	11.0	11.0	17.8
	4	31	42.5	42.5	60.3
	5	29	39.7	39.7	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

Y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	6.8	6.8	6.8
	3	28	38.4	38.4	45.2
	4	24	32.9	32.9	78.1
	5	16	21.9	21.9	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

Y1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.4	1.4	1.4
	2	11	15.1	15.1	16.4
	3	18	24.7	24.7	41.1
	4	32	43.8	43.8	84.9
	5	11	15.1	15.1	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7
N	Valid	73	73	73	73	73	73	73
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.8356	4.0000	3.6164	2.8767	3.7123	3.9315	3.4932

Z1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	5.5	5.5	5.5
	3	22	30.1	30.1	35.6
	4	29	39.7	39.7	75.3
	5	18	24.7	24.7	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

Z1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.4	1.4	1.4
	2	1	1.4	1.4	2.7
	3	11	15.1	15.1	17.8
	4	44	60.3	60.3	78.1
	5	16	21.9	21.9	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

Z1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	6.8	6.8	6.8
	3	31	42.5	42.5	49.3
	4	24	32.9	32.9	82.2
	5	13	17.8	17.8	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

Z1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	12.3	12.3	12.3
	2	20	27.4	27.4	39.7
	3	20	27.4	27.4	67.1
	4	19	26.0	26.0	93.2
	5	5	6.8	6.8	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

Z1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	5.5	5.5	5.5
	3	27	37.0	37.0	42.5
	4	28	38.4	38.4	80.8
	5	14	19.2	19.2	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

Z1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.4	1.4	1.4
	2	3	4.1	4.1	5.5
	3	15	20.5	20.5	26.0
	4	35	47.9	47.9	74.0
	5	19	26.0	26.0	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

Z1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	16	21.9	21.9	21.9
	3	19	26.0	26.0	47.9
	4	24	32.9	32.9	80.8
	5	14	19.2	19.2	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

LAMPIRAN 5**Uji Reliabilitas**

Uji Reliabilitas X

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	73	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	73	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.708	11

Uji Reliabilitas Y

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	73	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	73	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.737	5

Uji Reliabilitas Z

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	73	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	73	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.723	8

LAMPIRAN 6

Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X.Jumlah	Y.Jumlah	Z.Jumlah
N		73	73	73
Normal Parameters ^a	Mean	38.23	15.18	25.47
	Std. Deviation	4.548	2.251	3.548
Most Extreme Differences	Absolute	.086	.121	.096
	Positive	.086	.121	.096
	Negative	-.076	-.120	-.087
Kolmogorov-Smirnov Z		.737	1.035	.820
Asymp. Sig. (2-tailed)		.649	.235	.512
a. Test distribution is Normal.				

LAMPIRAN 7

Analisis Jalur dan Multikolinearitas

Jalur X terhadap Z

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X.Jumlah ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Z.Jumlah

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.530 ^a	.280	.270	3.03057

a. Predictors: (Constant), X.Jumlah

b. Dependent Variable: Z.Jumlah

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	254.074	1	254.074	27.664	.000 ^a
	Residual	652.091	71	9.184		
	Total	906.164	72			

a. Predictors: (Constant), X.Jumlah

b. Dependent Variable: Z.Jumlah

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	9.673	3.024		3.199	.002		
	X.Jumlah	.413	.079	.530	5.260	.000	.937	1.220

a. Dependent Variable: Z.Jumlah

Jalur X, Z terhadap Y

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z.Jumlah, X.Jumlah ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y.Jumlah

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.562 ^a	.316	.296	1.88823

a. Predictors: (Constant), Z.Jumlah, X.Jumlah

b. Dependent Variable: Y.Jumlah

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	115.106	2	57.553	16.142	.000 ^a
	Residual	249.579	70	3.565		
	Total	364.685	72			

a. Predictors: (Constant), Z.Jumlah, X.Jumlah

b. Dependent Variable: Y.Jumlah

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.584	2.015		2.275	.026		
	X.Jumlah	.089	.058	.179	2.736	.000	.720	1.390
	Z.Jumlah	.283	.074	.446	3.828	.000	.720	1.390

a. Dependent Variable: Y.Jumlah

LAMPIRAN 8

Uji Heterokedastisitas

Jalur X terhadap Z

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1.Total ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ABRES1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.245 ^a	.060	.047	1.06367

a. Predictors: (Constant), X1.Total

b. Dependent Variable: ABRES1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.116	1	5.116	4.522	.037 ^a
	Residual	80.328	71	1.131		
	Total	85.444	72			

a. Predictors: (Constant), X1.Total

b. Dependent Variable: ABRES1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.963	1.061		3.734	.000
	X1.Total	.059	.028	.245	2.126	.337

a. Dependent Variable: ABRES1

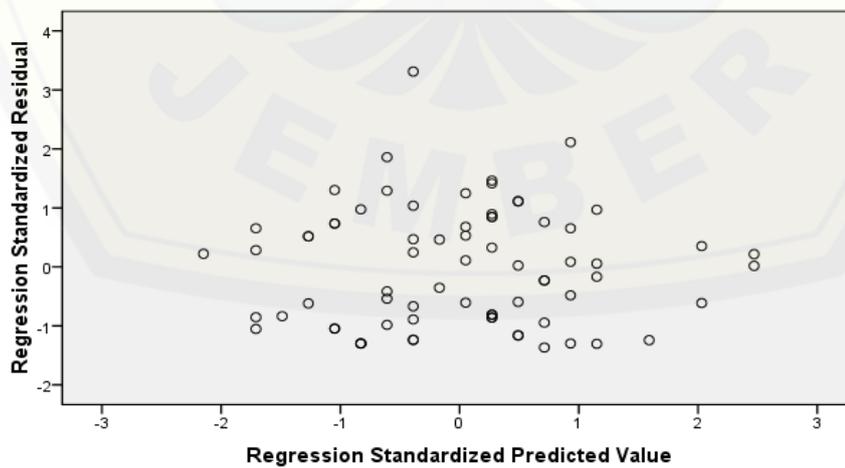
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.1491	2.3800	1.7216	.26655	73
Residual	-1.71862	3.45633	.00000	1.05625	73
Std. Predicted Value	-2.148	2.470	.000	1.000	73
Std. Residual	-1.616	3.249	.000	.993	73

a. Dependent Variable: ABRES1

Scatterplot

Dependent Variable: Abres2



Jalur X, Z terhadap Y

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z.Total, X1.Total ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ABRES2

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.171 ^a	.029	.002	1.57223

a. Predictors: (Constant), Z.Total, X1.Total

b. Dependent Variable: ABRES2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.220	2	2.610	1.056	.353 ^a
	Residual	173.033	70	2.472		
	Total	178.252	72			

a. Predictors: (Constant), Z.Total, X1.Total

b. Dependent Variable: ABRES2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.211	1.703		-.124	.902
	X1.Total	.037	.045	.106	2.816	.417
	Z.Total	.068	.090	.098	2.755	.453

a. Dependent Variable: ABRES2

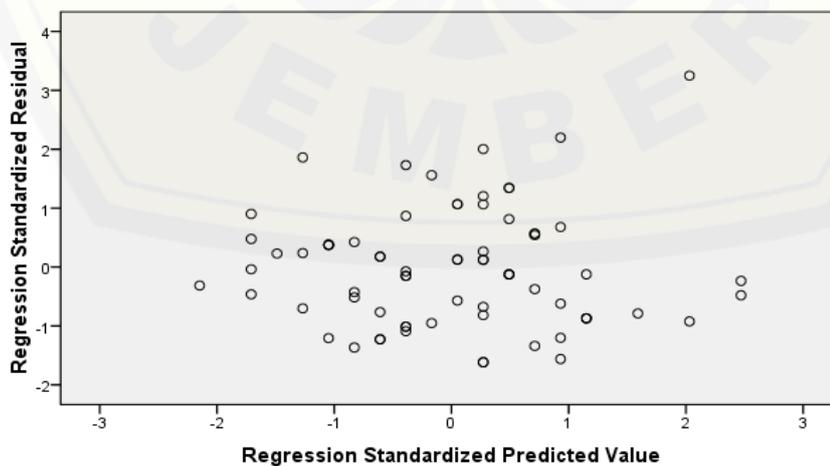
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.5277	2.7735	2.2237	.26925	73
Residual	-2.36644	4.50236	.00000	1.55024	73
Std. Predicted Value	-2.585	2.042	.000	1.000	73
Std. Residual	-1.505	2.864	.000	.986	73

a. Dependent Variable: ABRES2

Scatterplot

Dependent Variable: Abres1



LAMPIRAN 9

Titik Presentase Distribusi t (41-76)

Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
df	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096

LAMPIRAN 10

Tabel r

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
Tingkat signifikansi untuk uji dua arah	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
51	0.2284	0.2706	0.3188	0.3509	0.4393
52	0.2262	0.2681	0.3158	0.3477	0.4354
53	0.2241	0.2656	0.3129	0.3445	0.4317
54	0.2221	0.2632	0.3102	0.3415	0.4280
55	0.2201	0.2609	0.3074	0.3385	0.4244
56	0.2181	0.2586	0.3048	0.3357	0.4210
57	0.2162	0.2564	0.3022	0.3328	0.4176
58	0.2144	0.2542	0.2997	0.3301	0.4143
59	0.2126	0.2521	0.2972	0.3274	0.4110
60	0.2108	0.2500	0.2948	0.3248	0.4079
61	0.2091	0.2480	0.2925	0.3223	0.4048
62	0.2075	0.2461	0.2902	0.3198	0.4018
63	0.2058	0.2441	0.2880	0.3173	0.3988
64	0.2042	0.2423	0.2858	0.3150	0.3959
65	0.2027	0.2404	0.2837	0.3126	0.3931
66	0.2012	0.2387	0.2816	0.3104	0.3903
67	0.1997	0.2369	0.2796	0.3081	0.3876
68	0.1982	0.2352	0.2776	0.3060	0.3850
69	0.1968	0.2335	0.2756	0.3038	0.3823
70	0.1954	0.2319	0.2737	0.3017	0.3798
71	0.1940	0.2303	0.2718	0.2997	0.3773
72	0.1927	0.2287	0.2700	0.2977	0.3748
73	0.1914	0.2272	0.2682	0.2957	0.3724
74	0.1901	0.2257	0.2664	0.2938	0.3701
75	0.1888	0.2242	0.2647	0.2919	0.3678
76	0.1876	0.2227	0.2630	0.2900	0.3655
77	0.1864	0.2213	0.2613	0.2882	0.3633
78	0.1852	0.2199	0.2597	0.2864	0.3611
79	0.1841	0.2185	0.2581	0.2847	0.3589
80	0.1829	0.2172	0.2565	0.2830	0.3568
81	0.1818	0.2159	0.2550	0.2813	0.3547
82	0.1807	0.2146	0.2535	0.2796	0.3527
83	0.1796	0.2133	0.2520	0.2780	0.3507
84	0.1786	0.2120	0.2505	0.2764	0.3487
85	0.1775	0.2108	0.2491	0.2748	0.3468
86	0.1765	0.2096	0.2477	0.2732	0.3449
87	0.1755	0.2084	0.2463	0.2717	0.3430
88	0.1745	0.2072	0.2449	0.2702	0.3412
89	0.1735	0.2061	0.2435	0.2687	0.3393
90	0.1726	0.2050	0.2422	0.2673	0.3375
91	0.1716	0.2039	0.2409	0.2659	0.3358
92	0.1707	0.2028	0.2396	0.2645	0.3341
93	0.1698	0.2017	0.2384	0.2631	0.3323
94	0.1689	0.2006	0.2371	0.2617	0.3307
95	0.1680	0.1996	0.2359	0.2604	0.3290