

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menyajikan gambaran umum obyek, subyek penelitian dan data penelitian yang diperoleh dari distribusi kuisisioner atas jawaban responden, melakukan proses pengolahan data dan melakukan analisa hasil pengolahan untuk membuktikan pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Teknik pengolahan data menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui program AMOS dan SPSS.

Selain itu, akan menyajikan data-data deskriptif hasil dari responden penelitian. Data deskriptif penelitian disajikan untuk bisa dilihat aspek profil responden dan hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Data deskriptif ini untuk menggambarkan keadaan atau kondisi responden sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian.

A. Gambaran Umum PT. Mega Andalan Komponen Logam

1. Sejarah PT. Mega Andalan Komponen Logam

Penelitian ini bertempat di PT. Mega Andalan Komponen Logam (MAKL) di Kalasan, Sleman, Yogyakarta. PT. MAKL

adalah salah satu anak perusahaan dari PT. Mega Andalan Kalasan yang memproduksi komponen logam untuk di rakit menjadi produk peralatan rumah sakit.

Sejak berdirinya pada tahun 1988 dari awal mula sebagai produsen *bumper* mobil hingga sekarang menjadi *pabrikasi hospital equipment*. Kini fasilitas operasi produksi terus bertambah dan menggunakan teknologi canggih. Pada tahun 1990 luas lahan untuk produksi baru 300 m². Tahun 1995, setelah berhasil survive dari badai krisis moneter, luasnya sudah mencapai 3000 m². Pertumbuhan perusahaan kian meningkat seperti guliran bola salju. Pada tahun 2000, luas tempat produksi di angka 6000 m².

Memasuki abad 21, pertumbuhan perusahaan semakin *signifikan*. Tahun 2005, luas produksi mencapai 20.000 m², termasuk pendirian *technopart* di Prambanan seluas 8 ha yang dilahirkan untuk satu misi integrasi semua lini komponen produksi berbasis teknologi dengan melibatkan aktivitas bagi masyarakat. Sempat dilanda gempa bumi tahun 2006 yang menghancurkan beberapa fasilitas produksi di Kalasan. Tidak menciutkan semangat untuk bertumbuh, bahkan di area 8 ha ini,

bukan hanya dibangun gedung-gedung baru tapi dilengkapi dengan teknologi peralatan canggih untuk kepentingan internal dan eksternal, seperti keperluan *training* bagi kalangan akademisi yang ingin praktik di MAKL.

Sementara itu, potensi pasar *hospital equipment* di Indonesia juga semakin kokoh dan besar. Pangsa pasarnya telah mencapai 60%, bahkan semakin luas untuk melaju ke pasar luar negeri seperti kawasan ASEAN, Jepang, Timur Tengah dan beberapa negara Eropa. Terbukti tahun 1998 dengan jumlah karyawan 100 orang, omset MAKL mencapai Rp. 8 miliar. Tahun 2007, dengan karyawan 400 orang mencapai nilai penjualan Rp. 80 miliar dan 100 miliar di tahun 2008. Tahun 2011, angka itu melejit mendekati Rp.140 miliar.

Untuk meningkatkan kapasitas produksi dan memasuki pangsa pasar baru untuk luar negeri, maka MAK mengambil langkah strategis untuk menjadi perusahaan *holding* dan melahirkan anak perusahaan di bawahnya dari hulu sampai hilir.

PT. Mega Andalan Komponen Logam yang berlokasi di Jl. Tanjung No. 34, Kalitirto, Kalasan, Sleman, Yogyakarta ini merupakan anak perusahaan yang mendukung terealisasinya

tujuan perusahaan MAK untuk menjadi perusahaan kelas dunia melalui integrasi lini produksi yang solid, MAKL awalnya sebuah bagian dari unit kecil untuk produksi komponen logam yang akan dirakit menjadi produk peralatan kesehatan. Dengan semakin berkembang dan besarnya pasar yang berhasil diserap oleh MAKL, semakin penting pula posisi MAKL sebagai anak perusahaan.

Unit Logam ini menjadi mandiri secara legal hukum pendirian perusahaan dengan nama PT. Mega Andalan Komponen Logam pada bulan Maret 2016, di mana saat ini pasar utama hasil dari produk MAKL masih didistribusikan ke MAK langsung yang berupa komponen logam seperti plat L, plat U, logam pejal, pipa dan *stainless steel*. Kedepan, tidak menutup kemungkinan produk MAKL akan melayani pesanan dari perusahaan lain

2. Visi Misi PT. Mega Andalan Komponen Logam

a. Visi PT. Mega Andalan Komponen Logam

Berdasarkan *blue print* MAK visi MAKL “Mendukung Visi *Holding* menjadi perusahaan kelas dunia dengan menjadi penggerak mata rantai industri Indonesia”.

Empat domain yang menjadi konteks perusahaan kelas dunia dan penggerak mata rantai industri di Indonesia dengan membentuk ekosistem industry sebagai wahana bagi pertumbuhan secara *sustainable* yaitu dengan (1) Ilmu pengetahuan yang didayagunakan secara optimal sehingga menghasilkan sebuah karya nyata, (2) Teknologi, yang digunakan untuk melahirkan karya, (3) *Manufacture* yang kemudian menghasilkan, dan (4) Bisnis. Keuntungan dari bisnis kemudian digunakan untuk mengembangkan *manufacture*, teknologi dan ilmu pengetahuan.

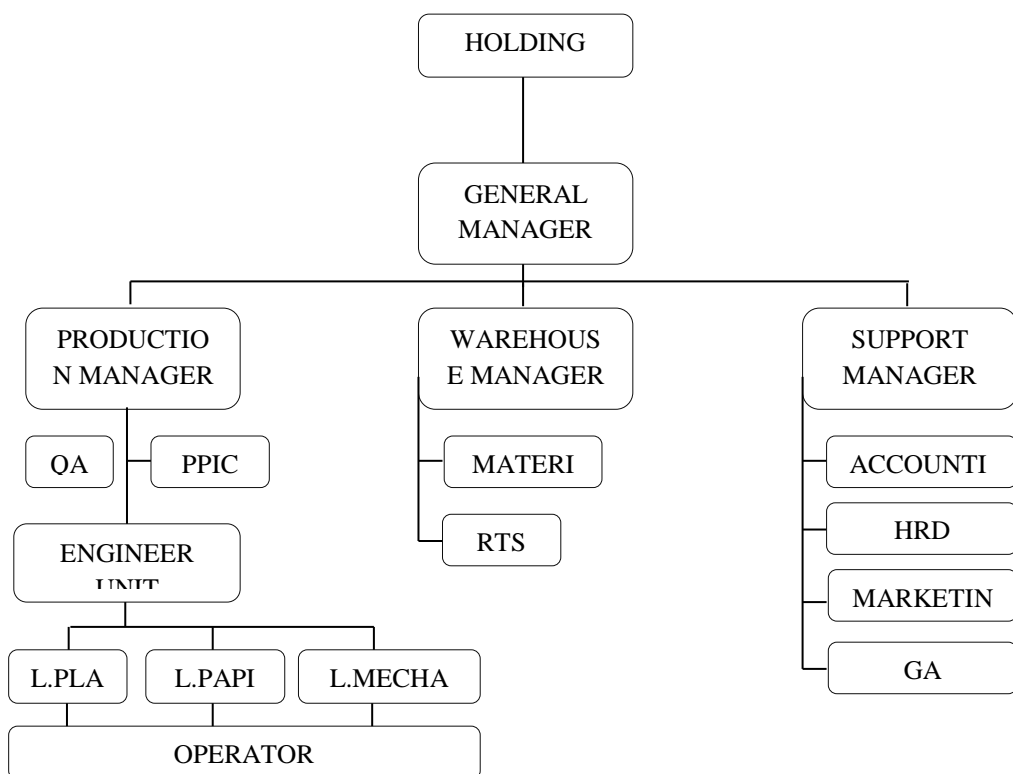
b. Misi PT. Mega Andalan Komponen Logam

Pernyataan misi MAKL yang dikaitkan dengan Visi MAKL dijabarkan sebagai berikut: (1) Menjadi *center of excellent* di bidang logam, dengan mewujudkan visi global menjadi penggerak industri di Indonesia. Wujud realisasi misi ini adalah dibangunnya kawasan tecnopart di Prambanan untuk percepatan pertumbuhan dan pusat pelatihan di bidang logam bagi para Akademisi. Karena sinergi kaum akademisi dan dunia industri menjadi sebuah keharusan yang saling berkesinambungan; (2) Membangun

sentra industri berbasis kompetensi di bidang logam, dengan menciptakan sentra industri berbasis kompetensi di masyarakat akan memberikan pemahaman bagi masyarakat akan pentingnya sinergi dalam mewujudkan ekosistem bisnis yang kokoh. (3) Menghimpun dan mendayagunakan berbagai kemampuan teknologi yang tersebar di berbagai penjuru tanah air, dengan mengajak seluruh lapisan masyarakat dan pemerintah. Penemuan dan penerapan teknologi canggih dalam produksi akan mewujudkan perusahaan yang sehat dan terus tumbuh berkelanjutan(4) Menjadi mata rantai industri logam yang memakmurkan masyarakat, terciptanya sentra industri masyarakat berbasis kompetensi akan menciptakan ekosistem bisnis yang saling mendukung. Sehingga, diharapkan dapat memakmurkan masyarakat itu sendiri. (5) Membangun sumber daya manusia yang jatuh cinta dengan PT. MAKL, perusahaan sehat pasti didukung SDM yang berkualitas yang memiliki dan mengamalkan nilai-nilai yang berlaku dalam perusahaan.

3. Struktur Organisasi PT. Mega Andalan Komponen Logam

Struktur organisasi MAKL dibentuk guna melaksanakan tugas sesuai dengan *jobdesc* jabatan masing-masing. Struktur organisasi MAKL disusun berdasarkan keputusan rapat tahunan tahun 2017. Gambar 4.1. di bawah ini.



Gambar 4.1. Susunan Organisasi PT. Mega Andalan
Komponen Logam

Berdasarkan struktur organisasi seorang *general manager* di bawah langsung oleh posisi holding yang dalam hal ini disebut *PJ Holding*, yang bertugas membina dan mengarahkan langkah strategis seorang *general manager*. Dibawah *general manager* terdapat tiga posisi se level manager yaitu manajer produksi, manager gudang dan manajer pendukung. Manajer produksi di bawahnya ada bagian QA sebagai *quality assurance* produk yang dihasilkan dan unit PPIC sebagai koordinator kebutuhan produk dan rantai produksi, untuk unit *engineer* terdapat tiga kelompok regu kerja yaitu plat, pipa dan mekanik. Pada posisi paling bawah adalah operator, dimana memiliki tugas mengoperasikan mesin produksi.

Pada bagian gudang terdapat dua unit kerja yaitu gudang material dan gudang produk jadi. Sementara untuk bagian pendukung terdiri dari unit keuangan yang bertugas merekap seluruh transaksi baik dari vendor maupun kegiatan administrasi pembayaran seperti *invoice*, penggajian dan nota. Unit HRD merupakan unit pendukung yang memiliki fungsi sebagai admin personalia seperti mengatur jam lembur dan merekap absensi harian. Unit GA (*General Affair*) memiliki tugas untuk bagian

rumah tangga perusahaan seperti pembelian material, pembelian APD, sarana prasarana kantor dan keamanan. Kemudian unit *marketing*, memiliki fungsi untuk memastikan jumlah kebutuhan produk yang dipesan oleh pelanggan dan memastikan produk yang dipesan tersedia.

B. Gambaran Umum Subyek Penelitian

Subyek dari penelitian ini adalah karyawan tetap di PT. Mega Andalan Komponen Logam (MAKL) yang berlokasi di Kalasan, Sleman, Yogyakarta. Jumlah responden sebanyak 130 orang, kuesioner yang didistribusikan secara langsung sebanyak 130 kuesioner dan yang kembali kepada peneliti 126 kuesioner sehingga *response rate* sebanyak 97%. Penjabaran secara deskriptif profil responden subyek penelitian adalah sebagai berikut:

1. Responden Berdasarkan Pendidikan

Karyawan tetap di PT. MAKL dengan jenjang pendidikan mulai setingkat SMK/SMEA sampai dengan S1/D4. Latar belakang pendidikan ini akan berpengaruh pada kinerja pegawai.

Latar pendidikan yang dimiliki seseorang akan mempengaruhi keahlian dan keterampilan. Semakin tinggi

tingkat pendidikan diharapkan akan semakin bagus kinerjanya. Berikut Tabel 4.1 yang menggambarkan persentase tingkat pendidikan karyawan tetap yang dimiliki oleh PT. MAKL, sebagai berikut:

Tabel 4.1.
Komposisi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

| Jenjang Pendidikan | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------------------|-----------|----------------|
| SLTA | 105 | 83 |
| Diploma III | 16 | 13 |
| S-1 | 5 | 4 |
| Jumlah | 126 | 100 |

Sumber : Data Primer diolah 2017

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas mayoritas responden berpendidikan SLTA sebanyak 105 orang (83%) dan minoritas responden berpendidikan S1 sebanyak 5 orang (4%).

Berdasarkan data tersebut dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden (83%) masih berpendidikan SLTA, sehingga perlu adanya pembinaan bagi responden untuk pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi. Berdasarkan data di atas dapat dikatakan bahwa 83%, pendidikan SLTA saat ini dominan. Apalagi sektor industri pekerjaan yang berhubungan dengan teknisi atau operator. Pemilihan lulusan SLTA dengan presentase 83% di harapkan siap bekerja setelah lulus. Akan

tetapi, perlu disadari pula tenaga kerja dengan latar belakang pendidikan setara SLTA perlu dilakukan pembinaan secara bertahap dan berkelanjutan. Serta diperlukan peningkatan latar belakang pendidikan kejenjang yang lebih tinggi minimal setingkat Diploma 3. Semakin tinggi latar belakang pendidikan dapat meningkatkan kinerja dan pertumbuhan perusahaan kedepannya.

2. Komposisi Responden Berdasarkan Usia

Usia menjadi salah satu faktor dan bisa menjadi tolak ukur kematangan, pengalaman, pemahaman dan loyalitas dalam bekerja dalam sebuah organisasi perusahaan. Berikut ini disampaikan komposisi responden berdasarkan usia.

Tabel 4.2.
Komposisi Responden Berdasarkan Usia

| Kelompok Umur (tahun) | Frekuensi | Persentase (%) |
|-----------------------|-----------|----------------|
| 20 – 30 | 76 | 60 |
| 31 – 40 | 36 | 29 |
| 41 – 50 | 14 | 11 |
| Jumlah | 75 | 100,0 |

Sumber : Data Primer diolah 2017

Berdasarkan Tabel 4.2 diatas diketahui mayoritas usia responden diantara 20–30 tahun sebanyak 76 orang atau 60% dimana rentang usia tersebut merupakan rentang usia produktif

dalam bekerja, sehingga diharapkan dengan diangkat sebagai karyawan tetap di usia produktif dapat meningkatkan produktifitas dan kinerja terbaiknya untuk berkarya sesuai tugas masing-masing. Di lain sisi, pada kelompok usia ini membutuhkan arahan, motivasi dan pembinaan agar lebih produktif. Sedangkan minoritas usia 41-50 atau 11%. Dengan pengangkatan sebagai karyawan tetap pada usis ini diharapkan dapat meningkatkan komitmen terhadap perusahaan.

3. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karyawan di PT. MAKL yang berstatus sebagai karyawan tetap dengan skup pekerjaan teknik yang mana membutuhkan tenaga yang besar dan memiliki fisik yang kuat. Sehingga, karyawan di MAKL di dominasi oleh karyawan berjenis kelamin laki-laki, walaupun ada yang berjenis kelamin perempuan untuk beberapa tugas seperti adminitrasi. Berdasarkan data hasil penelitian, diperoleh komposisi responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada Tabel 4.3. berikut ini :

Tabel 4.3.
Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Frekuensi | Persentase (%) |
|---------------|-----------|----------------|
| Laki-laki | 120 | 95 |
| Perempuan | 6 | 5 |
| Jumlah | 126 | 100 |

Sumber : Data Primer diolah 2017

Berdasarkan Tabel 4.3. tersebut dapat diketahui bahwa karyawan di PT. MAKL mayoritas jenis kelamin laki-laki. Hal ini, wajar karena sifat pekerjaan teknis yang membutuhkan *skill*, kekuatan fisik yang kuat dan tenaga ekstra yang biasanya dimiliki oleh laki-laki. Dan minoritas berjenis kelamin perempuan sebesar 6 orang atau 5%.

4. Responden Berdasarkan Posisi Jabatan

Posisi jabatan merupakan jenjang karir dalam sebuah pekerjaan yang diraih oleh seorang pekerja dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Jenjang posisi jabatan ini menentukan beban pekerjaan dan tanggung jawab pekerjaan, serta gaji dan tunjangan yang akan diterima oleh seorang karyawan. Berikut ini disampaikan komposisi responden berdasarkan pangkat/golongan.

Tabel 4.4.
Komposisi Responden Berdasarkan Posisi Jabatan

| Posisi Jabatan | Frekuensi | Persentase (%) |
|-----------------|-----------|----------------|
| Admin/Pelaksana | 7 | 6 |
| Operator | 105 | 83 |
| Supervisor | 11 | 9 |
| Manajer | 3 | 2 |
| Jumlah | 126 | 100 |

Sumber : Data Primer diolah 2017

Tabel 4.4. di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah karyawan operator dengan komposisi 83% atau 105 orang. Berdasarkan data ini menjelaskan bahwa jenjang jabatan posisi cukup baik sesuai dengan tujuan dari Holding melahirkan MAKL untuk mendukung kebutuhan logam. Sedangkan, minoritas responden sebagai manajer yaitu sebesar 3 orang atau 2%.

5. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Pada tabel 4.5 berikut menunjukkan mayoritas responden mempunyai masa kerja 6 – 10 tahun sebanyak 84 orang atau 67%. Melihat kebijakan manajemen sebelum di angkat menjadi karyawan tetap ketika sudah bekerja antara 6-8 tahun yang sebelumnya berstatus karyawan kontrak. Tentu hal ini tidak menjadi pedoman, tergantung dari kinerja yang di tunjukan. Pengangkatan menjadi karyawan tetap bisa saja di bawah 6-8

tahun. Sedangkan, minoritas responden mempunyai masa kerja 1 – 5 tahun sebanyak 15 orang atau 16%.

Tabel 4.5.
Komposisi Responden Berdasarkan Masa Kerja

| Masa Kerja (tahun) | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------------------|-----------|----------------|
| 1 – 5 | 15 | 12 |
| 6 – 10 | 84 | 67 |
| 11 – 20 | 27 | 21 |
| Jumlah | 75 | 100 |

Sumber : Data Primer diolah 2017

Hal ini disebabkan karena karyawan dengan masa kerja yang lebih lama, cenderung memiliki penguasaan kerja yang lebih baik, sehingga mereka memiliki perilaku yang lebih efektif dibandingkan karyawan dengan masa kerja yang belum lama/masih kurang berpengalaman (Praptadi, 2009).

6. Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Status pernikahan akan mempengaruhi komitmen seorang karyawan terhadap organisasi. Dapat dilihat pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa karyawan MAKL sebanyak 62% atau 78 orang sudah menikah dan 38% atau 48 orang belum menikah.

Tabel 4.6.
Komposisi Responden Berdasarkan Status Pernikahan

| Status Pernikahan | Frekuensi | Persentase (%) |
|-------------------|-----------|----------------|
| Menikah | 78 | 62% |
| Belum Menikah | 48 | 38% |
| Jumlah | 126 | 100 |

Sumber : Data Primer diolah 2017

Berdasarkan tabel 4.6. Status pernikahan para karyawan PT. MAKL mayoritas sudah menikah yaitu sebanyak 78 orang atau 62%. Sedangkan, minoritas karyawan berstatus belum menikah sebanyak 48 orang atau 38%.

C. Uji Kualitas Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas dapat dilihat dengan nilai total *Bivariate Correlation Pearson r* hitung lebih besar daripada *r* tabel. Pengujian menggunakan uji dua sisi dengan jumlah data responden (n) = 126 responden, r_{tabel} 0,159 dan dengan taraf signifikansi 0,05. Pengujian ini menggunakan aplikasi SPSS versi 21.0 *for Windows*.

Tabel 4.7. Hasil Uji Validitas

| NO | Variabel | | r hitung | r tabel | p value | Ket | |
|-------------|-----------------|------------------------------|-----------------|----------------|----------------|------------|-------|
| 1 | Budaya | BO1 | 0,620 | 0,159 | .000 | Valid | |
| | | Organisasi (X ₁) | BO2 | 0,745 | 0,159 | .000 | Valid |
| | | | BO3 | 0,659 | 0,159 | .000 | Valid |
| | | | BO4 | 0,465 | 0,159 | .000 | Valid |
| | | | BO5 | 0,719 | 0,159 | .000 | Valid |
| | | | BO6 | 0,636 | 0,159 | .000 | Valid |
| | | | BO7 | 0,653 | 0,159 | .000 | Valid |
| | | | BO8 | 0,430 | 0,159 | .000 | Valid |
| | | | BO9 | 0,601 | 0,159 | .000 | Valid |
| | | | BO10 | 0,571 | 0,159 | .000 | Valid |
| | | | BO11 | 0,467 | 0,159 | .000 | Valid |
| | | | BO12 | 0,447 | 0,159 | .000 | Valid |
| | | | BO13 | 0,612 | 0,159 | .000 | Valid |
| | | | BO14 | 0,526 | 0,159 | .000 | Valid |
| | | | BO15 | 0,614 | 0,159 | .000 | Valid |
| | | | BO16 | 0,702 | 0,159 | .000 | Valid |
| 2 | Kepuasan | KB1 | 0,489 | 0,159 | .000 | Valid | |
| | | Bekerja (X ₂) | KB2 | 0,513 | 0,159 | .000 | Valid |
| | | | KB4 | 0,867 | 0,159 | .000 | Valid |
| | | | KB5 | 0,879 | 0,159 | .000 | Valid |
| | | | KB6 | 0,645 | 0,159 | .000 | Valid |
| | | | KB7 | 0,879 | 0,159 | .000 | Valid |
| | | | KB8 | 0,900 | 0,159 | .000 | Valid |
| | | | KB9 | 0,859 | 0,159 | .000 | Valid |
| | | | KB10 | 0,660 | 0,159 | .000 | Valid |
| | | | KB11 | 0,876 | 0,159 | .000 | Valid |
| | 3 | Komitmen | KOA1 | 0,796 | 0,159 | .000 | Valid |
| Organisasi | | | KOA2 | 0,692 | 0,159 | .000 | Valid |
| Afektif (M) | | KOA3 | 0,543 | 0,159 | .000 | Valid | |
| | | KOA4 | 0,697 | 0,159 | .000 | Valid | |
| | | KOA5 | 0,770 | 0,159 | .000 | Valid | |
| | | KOA6 | 0,800 | 0,159 | .000 | Valid | |
| 4 | Kinerja | KK1 | 0,741 | 0,159 | .000 | Valid | |
| | | Karyawan (Y) | KK2 | 0,691 | 0,159 | .000 | Valid |
| | | KK3 | 0,700 | 0,159 | .000 | Valid | |
| | | KK4 | 0,732 | 0,159 | .000 | Valid | |
| | | KK5 | 0,702 | 0,159 | .000 | Valid | |
| | | KK6 | 0,728 | 0,159 | .000 | Valid | |
| | | KK7 | 0,633 | 0,159 | .000 | Valid | |
| | | KK8 | 0,722 | 0,159 | .000 | Valid | |
| | | KK9 | 0,570 | 0,159 | .000 | Valid | |
| | | KK10 | 0,655 | 0,159 | .000 | Valid | |

Sumber : Data Primer diolah 2017, Lampiran 2

Hasil analisis uji validitas masing masing model selanjutnya akan dibahas pada uraian di bawah ini.

a. Variabel Budaya Organisasi “HASIL” (BO)

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.7. Variabel BO memiliki indikator sebanyak 16 dan setiap indikator memiliki nilai total *Bivariate Correlation Pearson* r hitung lebih besar daripada r tabel yang berarti seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi “HASIL” dinyatakan valid dan teruji keabsahannya. Sehingga, dapat digunakan dalam penelitian ini.

b. Variabel Kepuasan Bekerja (KB)

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.7. Variabel KB memiliki indikator sebanyak 10 dan setiap indikator memiliki nilai total *Bivariate Correlation Pearson* r hitung lebih besar daripada r tabel yang berarti seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kepuasan bekerja dinyatakan valid dan teruji keabsahannya. Sehingga, dapat digunakan dalam penelitian ini.

c. Variabel Komitmen Afektif (KA)

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.7. Variabel KOA memiliki indikator sebanyak 6 dan setiap indikator memiliki nilai total *Bivariate Correlation Pearson* r hitung lebih besar daripada r tabel yang berarti seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel komitmen organisasi afektif dinyatakan valid dan teruji keabsahannya. Sehingga, dapat digunakan dalam penelitian ini.

d. Variabel Kinerja Karyawan (KK)

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.7. Variabel KK memiliki indikator sebanyak 10 dan setiap indikator memiliki nilai total *Bivariate Correlation Pearson* r hitung lebih besar daripada r tabel yang berarti seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja karyawan dinyatakan valid dan teruji keabsahannya. Sehingga, dapat digunakan dalam penelitian ini.

2. Uji Reliabilitas Data

Uji reliabilitas ini untuk menguji keakurasian, ketepatan dan konsistensi kuesioner dalam mengukur variabel. Suatu kuesioner dapat dikatakan bagus reliable jika jawaban respons

dari responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil. Pengujian reliabilitas hanya dapat dilakukan pada indikator yang telah melalui validitas dan dinyatakan valid. Program IBM SPSS 21.0 memberikan fasilitas pengujian reliabilitas dengan menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dinyatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach Alpha* > 0.70, walaupun nilai 0.60 – 0.70 masih dapat diterima Hair dkk dalam Latan (2013).

Tabel 4.8. Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | Cronbach's Alpha | Ket |
|-----------------------------|-------------------------|------------|
| Budaya Organisasi | 0,873 | Reliabel |
| Kepuasan Kerja | 0,922 | Reliabel |
| Komitmen Organisasi Afektif | 0,805 | Reliabel |
| Kinerja Karyawan | 0,876 | Reliabel |

Sumber : Data Primer diolah 2017, Lampiran 2

Berdasarkan tabel 4.8 di atas maka semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel, karena nilai *Cronbach Alpha* > 0.70. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat disimpulkan dan dinyatakan bahwa semua variabel *reliabel* dan telah memenuhi persyaratan untuk diteliti lebih lanjut.

D. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif variabel ini memberikan gambaran setiap variabel yang diperoleh dari jawaban responden saat distribusi kuesioner mengenai pertanyaan-pertanyaan yang didasarkan pada tiap indikator yang diteliti. Kecenderungan responden dalam menjawab akan terlihat semua pada tiap variabel penelitiannya. Kategori masing- masing variabel ditentukan dengan terlebih dahulu membuat interval kelas dengan rumus:

$$i = \frac{\text{Range}}{\Sigma \text{Kategori}} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Range dan kategori berdasarkan perhitungan interval kelas tersebut, dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9
Kategori Interpretasi

| Range | Kategori |
|--------------|-----------------|
| 1,00 – 1,79 | Sangat Rendah |
| 1,80 – 2,59 | Rendah |
| 2,60 – 3,39 | Cukup |
| 3,40 – 4,19 | Tinggi |
| 4,20 – 5,00 | Sangat Tinggi |

Berdasarkan kategori pada Tabel 4.9, variabel dalam penelitian ini akan ditentukan dengan cara menghitung *mean* untuk setiap variabel penelitian dan hasilnya akan dicocokkan masuk dalam kategori yang mana dari tabel interpretasi di atas.

1. Jawaban Responden atas Variabel Budaya Organisasi “HASIL”

Variabel Budaya Organisasi “HASIL” dalam penelitian ini diukur melalui 16 pertanyaan. Berikut ini merupakan tanggapan dari responden terhadap variabel budaya organisasi “HASIL” sebagai berikut:

Tabel 4.10.
Jawaban Responden Mengenai Budaya Organisasi “HASIL”

| Indikator | | STS | TS | N | S | SS | Total | Rata-rata |
|-----------|-------------------|-----|-----|-----|-----|----|-------|-----------|
| BO 1 | <i>Frekuensi</i> | | 12 | 76 | 34 | 4 | 126 | 3,24 |
| | <i>Persentase</i> | | 10% | 60% | 27% | 3% | 100% | |
| BO 2 | <i>Frekuensi</i> | | 10 | 64 | 44 | 8 | 126 | 3,40 |
| | <i>Persentase</i> | | 8% | 35% | 35% | 6% | 100% | |
| BO 3 | <i>Frekuensi</i> | | 5 | 87 | 34 | | 126 | 3,23 |
| | <i>Persentase</i> | | 4% | 69% | 27% | | 100% | |
| BO 4 | <i>Frekuensi</i> | | 12 | 76 | 28 | 10 | 126 | 3,29 |
| | <i>Persentase</i> | | 10% | 60% | 22% | 8% | 100% | |
| BO 5 | <i>Frekuensi</i> | | 9 | 85 | 28 | 4 | 126 | 3,22 |
| | <i>Persentase</i> | | 7% | 67% | 22% | 3% | 100% | |
| BO 6 | <i>Frekuensi</i> | | 9 | 82 | 29 | 6 | 126 | 3,25 |
| | <i>Persentase</i> | | 7% | 65% | 23% | 5% | 100% | |
| BO 7 | <i>Frekuensi</i> | | 7 | 79 | 40 | | 126 | 3,26 |
| | <i>Persentase</i> | | 6% | 63% | 32% | | 100% | |
| BO 8 | <i>Frekuensi</i> | | 26 | 64 | 35 | 1 | 126 | 3,09 |
| | <i>Persentase</i> | | 21% | 51% | 28% | 1% | 100% | |
| BO 9 | <i>Frekuensi</i> | | 37 | 67 | 19 | 3 | 126 | 2,93 |
| | <i>Persentase</i> | | 29% | 53% | 15% | 2% | 100% | |

| Indikator | | STS | TS | N | S | SS | Total | Rata-rata |
|-----------|-------------------|-----|-----|------|-----|----|-------|-----------|
| BO 10 | <i>Frekuensi</i> | | 21 | 73 | 26 | 6 | 126 | 3,12 |
| | <i>Persentase</i> | | 17% | 58% | 21% | 5% | 100% | |
| BO 11 | <i>Frekuensi</i> | | 24 | 69 | 33 | | 126 | 3,17 |
| | <i>Persentase</i> | | 19% | 55% | 26% | | 100% | |
| BO 12 | <i>Frekuensi</i> | | 10 | 70 | 39 | 7 | 126 | 3,37 |
| | <i>Persentase</i> | | 8% | 56% | 31% | 6% | 100% | |
| BO 13 | <i>Frekuensi</i> | | 32 | 69 | 23 | 2 | 126 | 2,96 |
| | <i>Persentase</i> | | 25% | 55% | 18% | 2% | 100% | |
| BO 14 | <i>Frekuensi</i> | | 29 | 77 | 18 | 2 | 126 | 2,96 |
| | <i>Persentase</i> | | 23% | 61% | 14% | 2% | 100% | |
| BO 15 | <i>Frekuensi</i> | | 23 | 70 | 32 | 1 | 126 | 3,11 |
| | <i>Persentase</i> | | 18% | 56% | 25% | 1% | 100% | |
| BO 16 | <i>Frekuensi</i> | | 15 | 65 | 43 | 3 | 126 | 3,15 |
| | <i>Persentase</i> | | 12% | 52% | 34% | 2% | 100% | |
| Total | <i>Frekuensi</i> | - | 281 | 1173 | 505 | 57 | 2016 | 3,17 |
| | <i>Persentase</i> | 0% | 14% | 58% | 25% | 3% | 100% | |

Sumber : Data Primer diolah 2017

Pada tabel 4.10 di atas menjelaskan bahwa penilaian responden terkait Budaya Organisasi “HASIL” mayoritas jawaban responded menjawab Netral yaitu sebesar 58% dan minoritas menjawab sangat setuju yaitu sebesar 3%, lainnya menjawab tidak setuju sebesar 14% dan setuju sebesar 25%. Skor tertinggi rata-rata untuk indicator adalah BO2 sebesar 3,40 yang menunjukkan bahwa karyawan PT. MAKL menganggap pemimpin selalu mendorong karyawannya untuk senantiasa memiliki inovasi dalam bekerja. Hal ini sangat diperlukan untuk selalu memiliki inovasi agar pekerjaan lebih efektif. Sedangkan indicator yang memiliki nilai rata-rata paling rendah adalah

indikator BO9 sebesar 2,93 yang mana ini menunjukkan bahwa karyawan PT. MAKL merasa bekerja sesuai dengan target yang ditentukan oleh pihak manajemen menjadi perhatian khusus untuk dilakukan perbaikan secara berkelanjutan, seperti menentukan target kerja yang jelas dan disepakati oleh setiap karyawan.

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa responden penelitian ini yaitu karyawan tetap PT. MAKL merasakan penerapan budaya organisasi “HASIL” ini masih perlu internalisasi secara intens baik melalui program-program yang telah di susun dalam rapat kerja dan melakukan evaluasi program internalisasi secara intensif. Hal ini terlihat dengan nilai rata-rata mean sebesar 3,17 yang termasuk kategori dengan nilai cukup.

2. Jawaban Responden atas Variabel Kepuasan Bekerja

Pada variabel kepuasan bekerja dalam penelitian ini di ukur dengan 10 indikator, adapun hasil penilaian responden terhadap variabel kepuasan bekerja dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.11.
Jawaban Responden Mengenai
Kepuasan Bekerja

| Indikator | | STS | TS | N | S | SS | Total | Rata-Rata |
|-----------|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-------------|
| KB 1 | <i>Frekuensi</i> | | 9 | 88 | 28 | 1 | 126 | 3,17 |
| | <i>Presentase</i> | | 7% | 70% | 22% | 1% | 100% | |
| KB 2 | <i>Frekuensi</i> | | 13 | 56 | 47 | 10 | 126 | 3,43 |
| | <i>Presentase</i> | | 10% | 44% | 37% | 8% | 100% | |
| KB 4 | <i>Frekuensi</i> | | 25 | 59 | 31 | 11 | 126 | 3,30 |
| | <i>Presentase</i> | | 20% | 47% | 25% | 9% | 100% | |
| KB 5 | <i>Frekuensi</i> | | 26 | 54 | 30 | 16 | 126 | 3,29 |
| | <i>Presentase</i> | | 21% | 43% | 24% | 13% | 100% | |
| KB 6 | <i>Frekuensi</i> | | 20 | 86 | 20 | | 126 | 3,02 |
| | <i>Presentase</i> | | 16% | 68% | 16% | | 100% | |
| KB 7 | <i>Frekuensi</i> | 1 | 21 | 55 | 38 | 11 | 126 | 3,32 |
| | <i>Presentase</i> | 1% | 17% | 44% | 30% | 9% | 100% | |
| KB 8 | <i>Frekuensi</i> | | 25 | 58 | 25 | 18 | 126 | 3,37 |
| | <i>Presentase</i> | | 20% | 46% | 20% | 14% | 100% | |
| KB 9 | <i>Frekuensi</i> | | 20 | 61 | 30 | 15 | 126 | 3,33 |
| | <i>Presentase</i> | | 16% | 48% | 24% | 12% | 100% | |
| KB 10 | <i>Frekuensi</i> | | 13 | 72 | 38 | 3 | 126 | 3,24 |
| | <i>Presentase</i> | | 10% | 57% | 30% | 2% | 100% | |
| KB 11 | <i>Frekuensi</i> | | 18 | 55 | 39 | 14 | 126 | 3,40 |
| | <i>Presentase</i> | | 14% | 44% | 31% | 11% | 100% | |
| TOTAL | <i>Frekuensi</i> | 1 | 172 | 664 | 326 | 99 | 1260 | 3,29 |
| | <i>Presentase</i> | 0% | 14% | 51% | 26% | 8% | 100% | |

Sumber : Data Primer diolah 2017

Berdasarkan Tabel 4.11. menggambarkan bahwa penilaian responden terhadap kepuasan bekerja mayoritas menjawab netral yaitu sebesar 51% dan minoritas menjawab sangat tidak setuju yaitu sebanyak 1 % dan lainnya menjawab tidak setuju 14%,

setuju sebanyak 26% dan sangat setuju sebesar 8%. Indikator yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah indikator KB2 sebesar 3,43 yang menggambarkan bahwa selalu ada tantangan baru dalam bekerja. Sedangkan, untuk indikator yang memiliki nilai rata-rata paling rendah adalah KB 6 yaitu sebesar 3,02, hal ini menunjukkan karyawan PT. MAKL merasa belum mendapat kesempatan yang sama dengan karyawan lain untuk dipromosikan. Berdasarkan data di atas menggambarkan karyawan PT. MAKL merasa kepuasan bekerja pada perusahaan ini memiliki kategori cukup yaitu, 3,29 dari nilai rata-rata skor mean.

3. Jawaban Responden atas Variabel Komitmen Organisasi Afektif

Variabel Kepuasan Kerja dalam penelitian ini diukur melalui 6 indikator, berikut adalah hasil tanggapan responden terhadap variabel komitmen organisasi afektif dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.12
Jawaban Responden Mengenai
Komitmen Organisasi Afektif

| Indikator | | STS | TS | N | S | SS | TOTAL | Rata-Rata |
|-----------|-------------------|-----|-----|-----|-----|----|-------|-----------|
| KOA1 | <i>Frekuensi</i> | | 19 | 79 | 23 | 5 | 126 | 3,18 |
| | <i>Presentase</i> | | 15% | 63% | 18% | 4% | 100% | |
| KOA2 | <i>Frekuensi</i> | | 17 | 66 | 43 | | 126 | 3,20 |
| | <i>Presentase</i> | | 13% | 52% | 34% | | 100% | |
| KOA3 | <i>Frekuensi</i> | 1 | 10 | 64 | 45 | 6 | 126 | 3,38 |
| | <i>Presentase</i> | 1% | 8% | 51% | 36% | 5% | 100% | |
| KOA4 | <i>Frekuensi</i> | | 14 | 70 | 36 | 6 | 126 | 3,26 |
| | <i>Presentase</i> | | 11% | 56% | 36% | 5% | 100% | |
| KOA5 | <i>Frekuensi</i> | | 21 | 79 | 24 | 2 | 126 | 3,10 |
| | <i>Presentase</i> | | 17% | 63% | 19% | 2% | 100% | |
| KOA6 | <i>Frekuensi</i> | | 25 | 70 | 28 | 3 | 126 | 3,07 |
| | <i>Presentase</i> | | 20% | 56% | 22% | 2% | 100% | |
| TOTAL | <i>Frekuensi</i> | 1 | 106 | 428 | 199 | 2 | 756 | 3,20 |
| | <i>Presentase</i> | 0% | 14% | 57% | 26% | 3% | 100% | |

Sumber : Data Primer diolah 2017, Lampiran 6

Berdasarkan Tabel 4.12. menjelaskan bahwa penilaian responden terhadap komitmen organisasi afektif responded yang menjawab mayoritas sebanyak 57% adalah netral dan minoritas menjawab sangat tidak setuju sebesar 1%. Sedangkan, lainnya menjawab tidak setuju sebesar 14%, setuju 26% dan sangat setuju 3%. Indikator yang mempunyai rata-rata skor tertinggi yaitu indicator KOA3 sebesar 3,38 yang artinya karyawan PT. MAKL merasa memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan. Kemudian untuk skor rata-rata yang

paling rendah adalah KOA6 sebesar 3,07 yang memiliki arti bahwa perusahaan memiliki arti penting bagi karyawan, sehingga perlunya program-program untuk menyatukan seperti *family gathering* atau *outing* bagi karyawan dan atasannya.

Berdasarkan data diatas menjelaskan bahwa responden karyawan tetap PT. MAKL merasa komitmen organisasi afektif sebagian besar telah dipenuhi yaitu dengan rata-rata skor mean 3,20 yang masuk dalam kategori komitmen organisasi afektif dengan nilai cukup.

4. Jawaban Responden atas Variabel Kinerja Karyawan

Variabel Kinerja karyawan dalam penelitian ini diukur melalui 10 indikator, berikut adalah tanggapan responden terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.13.
Jawaban Responden Mengenai
Kinerja Karyawan (KK)

| Indikator | | STS | TS | N | S | SS | Total | Rata-rata |
|-----------|-------------------|-----|-----|-----|-----|----|-------|-----------|
| KK 1 | <i>Frekuensi</i> | | 20 | 55 | 45 | 6 | 126 | 3,29 |
| | <i>Persentase</i> | | 16% | 44% | 36% | 5% | 100% | |
| KK 2 | <i>Frekuensi</i> | | 19 | 61 | 44 | 2 | 126 | 3,23 |
| | <i>Persentase</i> | | 15% | 48% | 35% | 2% | 100% | |
| KK 3 | <i>Frekuensi</i> | | 22 | 44 | 55 | 5 | 126 | 3,37 |
| | <i>Persentase</i> | | 17% | 35% | 44% | 4% | 100% | |
| KK 4 | <i>Frekuensi</i> | | 16 | 54 | 47 | 9 | 126 | 3,41 |
| | <i>Persentase</i> | | 13% | 43% | 37% | 7% | 100% | |
| KK 5 | <i>Frekuensi</i> | 1 | 25 | 47 | 50 | 3 | 126 | 3,30 |
| | <i>Persentase</i> | 1% | 20% | 37% | 40% | 2% | 100% | |

| Indikator | | STS | TS | N | S | SS | Total | Rata-rata |
|-----------|-------------------|-----|-----|-----|-----|----|-------|-----------|
| KK 6 | <i>Frekuensi</i> | | 26 | 42 | 51 | 7 | 126 | 3,36 |
| | <i>Persentase</i> | | 21% | 33% | 40% | 6% | 100% | |
| KK 7 | <i>Frekuensi</i> | 1 | 16 | 55 | 48 | 6 | 126 | 3,36 |
| | <i>Persentase</i> | 1% | 13% | 44% | 38% | 5% | 100% | |
| KK 8 | <i>Frekuensi</i> | 1 | 17 | 48 | 50 | 10 | 126 | 3,41 |
| | <i>Persentase</i> | 1% | 13% | 38% | 40% | 8% | 100% | |
| KK 9 | <i>Frekuensi</i> | | 22 | 55 | 45 | 4 | 126 | 3,29 |
| | <i>Persentase</i> | | 17% | 44% | 36% | 3% | 100% | |
| KK 10 | <i>Frekuensi</i> | | 15 | 64 | 43 | 4 | 126 | 3,29 |
| | <i>Persentase</i> | | 12% | 51% | 34% | 3% | 100% | |
| TOTAL | <i>Frekuensi</i> | 3 | 198 | 525 | 478 | 56 | 1260 | 3,34 |
| | <i>Persentase</i> | 0% | 16% | 42% | 38% | 4% | 100% | |

Sumber : Data Primer diolah 2017, Lampiran 7

Berdasarkan Tabel 4.13. menjelaskan bahwa penilaian responden terhadap kinerja karyawan mayoritas responden menjawab netral sebanyak 42% dan minoritas menjawab sangat tidak setuju sebanyak 1% dan sisanya menjawab tidak setuju sebesar 16%, setuju sebanyak 38% dan sangat setuju 4%. Indikator yang mempunyai rata-rata skor tertinggi adalah indikator KK4 dan KK8 sebesar 3,41 yang artinya karyawan PT. MAKL merasa memiliki pengetahuan atas pekerjaan yang ditugaskan dan tidak suka menunda pekerjaan. Adapun indikator yang mempunyai rata-rata skor paling rendah dibanding rata-rata skor keseluruhan adalah indikator KK 2 sebesar 3,23 yang artinya bahwa karyawan PT. MAKL merasa belum semua dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan

tuntas. Berdasarkan data diatas dapat menjelaskan bahwa responden penelitian yaitu karyawan tetap PT. MAKL memiliki kinerja yang tinggi yaitu dengan nilai skor rata-rata 3,34 yang masuk dalam kategori kinerja karyawan dengan nilai cukup.

Berdasarkan hasil analisis diatas maka secara garis besar dapat dirangkum perolehan nilai skor mean dan kategori interpretasi untuk masing-masing variabel penelitian sebagaimana berikut:

Tabel 4.14.
Kategori Variabel

| Variabel | Mean | Kategori |
|-----------------------------|-------------|-----------------|
| Budaya Organisasi “HASIL” | 3,17 | Cukup |
| Kepuasan Bekerja | 3,29 | Cukup |
| Komitmen Organisasi Afektif | 3,20 | Cukup |
| Kinerja Karyawan | 3,34 | Cukup |

Sumber : Data Primer diolah 2017

E. Uji Analisa Data dan Hasil Penelitian

Sesuai dengan model penelitian yang dikembangkan maka alat analisis data yang digunakan adalah SEM yang dioperasikan dengan aplikasi AMOS. Tahapan-tahapan tersebut mengacu pada 7 langkah proses analisis SEM menurut Hair et.al (1998) dalam

Ghozali (2013). Berikut adalah tahapan-tahapan pemodelan dan analisis persamaan structural.

1. Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Pengembangan model dalam penelitian ini didasarkan atas konsep yang memiliki justifikasi yang kuat yang sudah dijelaskan pada bab III. Hubungan antar variable dengan model merupakan turunan dari teori. Secara garis besar model dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel independen (eksogen) yaitu Budaya Organisasi “HASIL” dan Kepuasan Bekerja, dan dua variabel dependen (endogen) yaitu Komitmen Organisasi Afektif dan Kinerja Karyawan. Tanpa didukung dasar teoritis yang kuat model SEM tidak dapat digunakan.

2. Menyusun Diagram Alur (*Path Diagram*)

Setelah pengembangan model berbasis teori, maka langkah selanjutnya adalah menyusun diagram alur (*path diagram*). Langkah kedua ini menggambarkan kerangka penelitian dalam sebuah diagram alur (*path diagram*). Kesepakatan yang ada dalam penggambaran diagram alur telah dikembangkan oleh aplikasi AMOS, sehingga tinggal menggunakannya saja.

3. Konversi Diagram Alur ke Persamaan Struktural

Model yang telah dirancang pada langkah ke 2 tersebut, selanjutnya dinyatakan ke dalam persamaan structural dalam Bab III

4. Input Matriks dan Estimasi Model

a. Ukuran Sampel Besar

Jumlah sampel data dalam penelitian ini sudah memenuhi asumsi SEM yaitu 126 data dimana jumlah tersebut dapat dikategorikan ke dalam sampel besar dan telah memenuhi *rule of thumb*.

b. Identifikasi *Outliers*

Data outlier bisa dilihat (Lampiran) dari perhitungan batas *outlier* menggunakan CHIINV dengan memasukan *probabilitas* 0,001 dan *degree of freedom* sejumlah variabel yang terukur adalah 49 item. Dan hasil hitungan batas akhir *outlier* adalah sebesar 85,351. Hal ini menunjukkan dari total seluruh responden tidak terdapat data yang terindikasi *outlier*.

Tabel 4.15. Hasil Uji *Multivariate Outliers*

| Observation number | Mahalanobis d-squared |
|--------------------|-----------------------|
| 8 | 61.681 |
| 74 | 61.058 |
| 92 | 57.048 |
| 118 | 56.508 |
| 114 | 55.826 |
| 54 | 55.704 |
| 2 | 54.136 |
| - | - |
| - | - |
| - | - |
| - | - |

Sumber : Data Primer diolah 2017, Lampiran 3

c. Distribusi Normal

Data berdistribusi normal secara multivariat dapat dilihat

dari output tabel di bawah ini:

Tabel 4.16.
Hasil Uji Normalitas

| Variable | min | Max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|----------|-----------|-----------|------|-----------|----------|----------------|
| KB1 | 2,00 0 | 5,00 0 | ,375 | 1,71 7 | ,722 | 1,65 5 |
| KB2 | 2,00 0 | 5,00 0 | ,088 | ,402 | -,397 | -,910 |
| KB4 | 2,00 0 | 5,00 0 | ,275 | 1,26 2 | -,461 | - 1,05 6 |
| KB5 | 2,00 0 | 5,00 0 | ,342 | 1,56 8 | -,724 | - 1,66 0 |
| KB6 | 2,00 | 4,00 | ,004 | ,020 | ,150 | ,343 |

| Variable | min | Max | ske w | c.r. | kurtos is | c.r. |
|----------|----------------|----------------|-----------|----------------|--------------|----------------|
| KB7 | 0 1,00 0 | 0 5,00 0 | ,109 | ,498 | -,417 | -,956 |
| KB8 | 2,00 0 | 5,00 0 | ,345 | 1,57 9 | -,711 | - 1,62 9 |
| KB9 | 2,00 0 | 5,00 0 | ,374 | 1,71 4 | -,503 | - 1,15 2 |
| KB10 | 2,00 0 | 5,00 0 | ,149 | ,682 | -,083 | -,190 |
| KB11 | 2,00 0 | 5,00 0 | ,183 | ,840 | -,587 | - 1,34 5 |
| KK10 | 2,00 0 | 5,00 0 | ,064 | ,292 | -,375 | -,860 |
| KK9 | 2,00 0 | 5,00 0 | ,012 | ,053 | -,595 | - 1,36 4 |
| KK8 | 1,00 0 | 5,00 0 | - ,168 | -,770 | -,292 | -,670 |
| KK7 | 1,00 0 | 5,00 0 | - ,149 | -,683 | -,131 | -,301 |
| KK6 | 2,00 0 | 5,00 0 | - ,165 | -,754 | -,742 | - 1,70 1 |
| KK5 | 1,00 0 | 5,00 0 | - ,316 | - 1,44 7 | -,445 | - 1,02 0 |
| KK4 | 2,00 0 | 5,00 0 | ,053 | ,244 | -,467 | - 1,07 1 |
| KK3 | 2,00 0 | 5,00 0 | - ,224 | - 1,02 9 | -,675 | - 1,54 6 |
| KK2 | 2,00 | 5,00 | - | -,494 | -,602 | - |

| Variable | min | Max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|----------|-------|-------|-------|-------|----------|-------|
| | 0 | 0 | ,108 | | | 1,379 |
| KK1 | 2,000 | 5,000 | ,016 | ,073 | -,555 | 1,271 |
| KOA1 | 2,000 | 5,000 | ,757 | 3,468 | 1,242 | 2,845 |
| KOA2 | 2,000 | 4,000 | -,250 | 1,145 | -,794 | 1,819 |
| KOA3 | 1,000 | 5,000 | ,020 | ,091 | ,216 | ,495 |
| KOA4 | 2,000 | 5,000 | ,303 | 1,389 | -,030 | -,068 |
| KOA5 | 2,000 | 5,000 | ,393 | 1,800 | ,500 | 1,145 |
| KOA6 | 2,000 | 5,000 | ,286 | 1,311 | -,102 | -,233 |
| BO16 | 2,000 | 5,000 | ,139 | ,636 | -,353 | -,808 |
| BO15 | 2,000 | 5,000 | ,136 | ,622 | -,276 | -,633 |
| BO14 | 2,000 | 5,000 | ,374 | 1,716 | ,383 | ,877 |
| BO13 | 2,000 | 5,000 | ,327 | 1,497 | -,166 | -,381 |
| BO12 | 2,000 | 5,000 | ,416 | 1,908 | ,027 | ,063 |
| BO11 | 2,000 | 5,000 | -,029 | -,134 | -,392 | -,899 |
| BO10 | 2,000 | 5,000 | ,362 | 1,659 | ,149 | ,342 |
| BO9 | 2,000 | 5,000 | ,573 | 2,626 | ,193 | ,443 |
| BO8 | 2,000 | 5,000 | ,003 | ,014 | -,726 | 1,66 |

| Variable | min | Max | skew w | c.r. | kurtosis | c.r. |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| | | | | | | 4 |
| BO7 | 2,00 0 | 4,00 0 | ,028 | ,130 | -,431 | -,988 |
| BO6 | 2,00 0 | 5,00 0 | ,707 | 3,23 8 | ,792 | 1,81 4 |
| BO5 | 2,00 0 | 5,00 0 | ,728 | 3,33 8 | 1,104 | 2,53 0 |
| BO4 | 2,00 0 | 5,00 0 | ,642 | 2,94 3 | ,291 | ,667 |
| BO3 | 2,00 0 | 4,00 0 | ,314 | 1,44 0 | -,150 | -,343 |
| BO2 | 2,00 0 | 5,00 0 | ,237 | 1,08 6 | -,169 | -,388 |
| BO1 | 2,00 0 | 5,00 0 | ,362 | 1,66 0 | ,285 | ,652 |
| Multivariate | | | | | 6,599 | ,609 |

Sumber: Data diolah 2017

Berdasarkan tabel 4.16. diatas menunjukkan bahwa uji normalitas secara univariate mayoritas berdistribusi normal karena nilai *critical ratio* (c.r) untuk kurtosis (keruncingan) maupun *skewness* (kemencengan), berada dalam rentang $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%). Sedangkan secara *multivariate* data memenuhi asumsi normal karena nilai 0,609 berada di dalam rentang $\pm 2,58$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa uji normalitas data berdistribusi normal. Hair *et al* (1995) dalam Ghozali (2008), menyatakan bahwa

data yang normal secara *multivariate* pasti normal secara *univariate*.

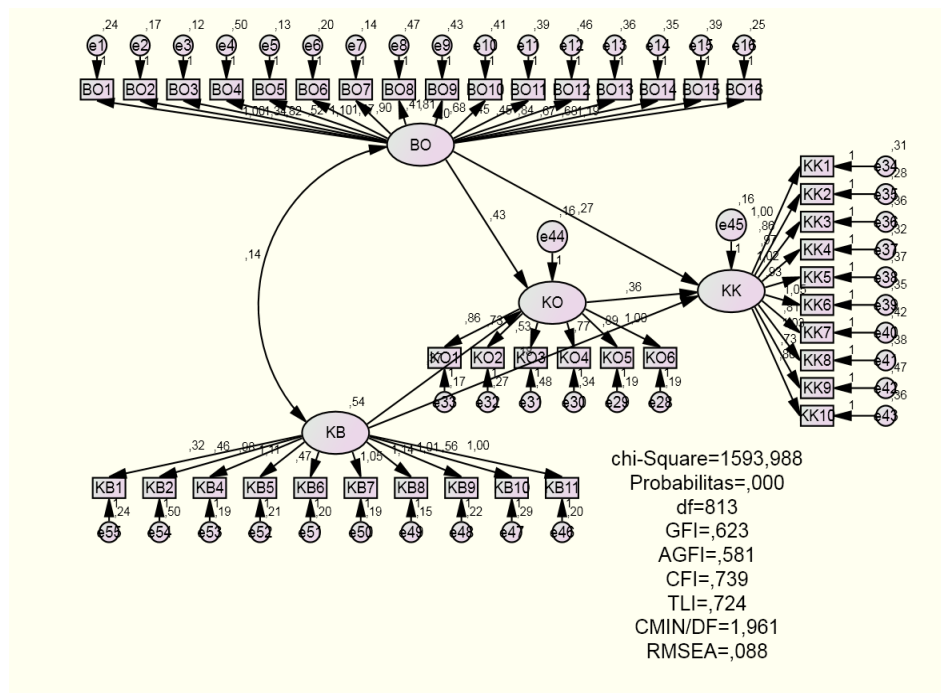
d. Uji *Multicollinearity* dan *Singularity*

Pada pengujian multikolinearitas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) digunakan untuk melihat apakah terdapat indikasi *multikolineritas* atau *singulatitas* dalam variabel. Multikolinearitas dapat dilihat pada determinan matriks kovarians. Nilai determinan yang sangat kecil menunjukkan indikasi masalah *multikolineritas* atau *singulatitas*, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998 dalam Ghozali, 2014). Hasil output AMOS memberikan nilai *Determinant of sample covariance matrix* = 0,000 seperti yang terlihat pada Lampiran 4. Berdasarkan hasil tersebut disimpulkan terdapat *multikolinearitas* dan *singularitas* dalam data penelitian ini, namun demikian masih dapat diterima karena persyaratan asumsi SEM yang lain terpenuhi dan tidak adanya *WARNING* dari program AMOS 21.0. Selain itu, nilai koefisien korelasi menunjukkan nilai koefisien korelasi sebesar $0,436 < 0,900$ yang berarti ada multikolinearitas dan

singularitas tetapi hubungannya lemah. Sehingga penelitian ini tetap dapat dilanjutkan (Lampiran 4).

e. Model Hipotesis

Model hipotesis dari output disajikan pada gambar di bawah ini:



Sumber: Data diolah 2017

Gambar. 4.2. Full Model Structural Equation Modelling

Untuk melakukan analisa hubungan antar variabel budaya organisasi “HASIL” (BO), kepuasan bekerja (KB), komitmen organisasi afektif (KOA) dan kinerja karyawan (KK), dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel. 4.17. Hasil Uji Hipotesis
Pengujian Hubungan Antar Variabel

| | | Standardized | S.E. | C.R. | P | Ket |
|-----------------------------|-------------------------------------|--------------|------|-------|------|-----|
| Komitmen Organisasi Afektif | <--- Kepuasan Bekerja | .485 | .075 | 4.946 | *** | Sig |
| Komitmen Organisasi Afektif | <--- Budaya Organisasi | .339 | .125 | 3.445 | *** | Sig |
| Kinerja Karyawan | <--- Komitmen Organisasi Afektif | .366 | .129 | 2.773 | .006 | Sig |
| Kinerja Karyawan | <--- Budaya Organisasi | .213 | .128 | 2.079 | .038 | Sig |
| Kinerja Karyawan | <--- Kepuasan Bekerja | .244 | .082 | 2.249 | .024 | Sig |

Sumber: Data diolah 2017, Lampiran 5

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan hubungan antar variabel sebagai berikut:

- 1) Hubungan antara Budaya Organisasi “HASIL” dengan Kinerja Karyawan

Parameter estimasi nilai koefisien *standardized regression weight* antara Budaya Organisasi “HASIL”

terhadap Kinerja karyawan diperoleh sebesar 0,213. Hal ini, menunjukkan bahwa hubungan pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan semakin tinggi budaya organisasi “HASIL” semakin tinggi pula kinerja karyawan. Pengujian hubungan kedua variable memiliki nilai probabilitas 0,038 ($p < 0,05$). Dengan demikian hipotesis 1 **diterima** dan dinyatakan terdapat pengaruh positif signifikan antara Budaya organisasi “ HASIL” terhadap Kinerja karyawan.

2) Hubungan antara Kepuasan Bekerja dengan Kinerja

Karyawan

Parameter estimasi nilai koefisien *standardized regression weight* antara Kepuasan Bekerja terhadap kinerja karyawan diperoleh sebesar 0,244. Hal ini, menunjukkan bahwa hubungan pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan semakin tinggi kepuasan bekerja maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,024 ($p < 0,05$). Dengan demikian hipotesis 2 **diterima** dan dinyatakan terdapat

pengaruh positif signifikan antara Kepuasan Bekerja terhadap kinerja karyawan.

- 3) Hubungan antara budaya organisasi “HASIL” dan komitmen organisasi afektif

Parameter estimasi nilai koefisien *standardized regression weight* antara Budaya Organisasi terhadap Komitmen Karyawan diperoleh sebesar 0,339. Hal ini, menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut semakin tinggi budaya organisasi “HASIL” maka semakin tinggi pula komitmen organisasi afektif. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,000 ($p > 0,05$). Dengan demikian hipotesis 3 **diterima** dan dinyatakan terdapat pengaruh positif signifikan antara Budaya Organisasi “HASIL” terhadap Komitmen karyawan.

- 4) Hubungan antara kepuasan bekerja dan komitmen organisasi afektif

Parameter estimasi nilai koefisien *standardized regression weight* antara Kepuasan Bekerja terhadap Komitmen Karyawan diperoleh sebesar 0,485. Hal ini,

menunjukkan hubungan kedua variabel bahwa semakin tinggi kepuasan bekerja maka semakin tinggi pula komitmen organisasi afektif. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,000 ($p < 0,05$). Dengan demikian hipotesis 4 **diterima** dan dinyatakan terdapat pengaruh positif signifikan antara Kepuasan Bekerja terhadap Komitmen karyawan

- 5) Hubungan antara komitmen organisasi afektif dan kinerja karyawan

Parameter estimasi nilai koefisien *standardized regression weight* antara Komitmen Karyawan terhadap Kinerja karyawan diperoleh sebesar 0,366. Hal ini, menunjukkan semakin tinggi komitmen organisasi afektif maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,006 ($p < 0,05$). Dengan demikian hipotesis 5 **diterima** dan dinyatakan terdapat pengaruh positif signifikan antara Komitmen Karyawan terhadap Kinerja karyawan.

Untuk melakukan pengaruh dari variabel intervening atau mediasi antara budaya organisasi terhadap kinerja dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening dan Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening dapat di lihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.18.
Hubungan Variabel Langsung-Tidak Langsung

| Pengaruh Variabel Secara Tidak Langsung | Direct | Inderect | Ket |
|--|--------|----------|-----------------|
| Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan komitmen karyawan sebagai mediasi | 0,213 | 0,124 | Tidak Terdukung |
| Kepuasan bekerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan komitmen karyawan sebagai mediasi | 0,244 | 0,177 | Tidak Terdukung |

Sumber: Data diolah 2017, Lampiran 6

Dari tabel di atas menunjukkan variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan variabel komitmen afektif sebagai intervening dengan cara membandingkan nilai *standardized direct effects* dan *standardized indirect effects*. Artinya jika nilai *standardized*

direct effects lebih besar dari nilai *standardized indirect effects* maka dapat dikatakan bahwa variabel mediasi tersebut tidak ada pengaruh secara tidak langsung dalam hubungan kedua variabel tersebut. Budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja dapat dilihat nilai *standardized indirect effects* (0,213), kepuasan kerja (0,244) dengan *standardized indirect effects* budaya organisasi (0,124), kepuasan kerja (0,177). Berdasarkan data tersebut dapat digunakan untuk melihat pengaruh antara budaya organisasi, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen afektif sebagai mediasi tidak ada pengaruh.

5. Identifikasi Model Struktural

Identifikasi model structural dapat dilihat dari hasil variabel counts dengan menghitung jumlah data kovarian dan varian dibandingkan dengan jumlah parameter yang akan diestimasi. Output model dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 19.
 Pengujian *Notes for Model*
Computation of degrees of freedom (Default model)

| | |
|--|-----|
| Number of distinct sample moments: | 903 |
| Number of distinct parameters to be estimated: | 90 |
| Degrees of freedom (903 - 90): | 813 |

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 1593.988

Degrees of freedom = 813

Probability level = .000

Sumber : Data diolah 2017

Berdasarkan tabel Notes for Model di atas, menunjukkan bahwa kinerja karyawan adalah overidentified. Dengan jumlah sampel sebanyak N: 126, total jumlah data kovarian 903, sedangkan jumlah parameter yang akan diestimasi adalah 90. Dari hasil tersebut menyatakan bahwa degrees of freedom yang dihasilkan adalah $903 - 90 = 813$, karena $813 > 0$ (df positif) dan kata kalimat “Minimum was achieved”, maka proses pengujian estimasi maximum likelihood telah dapat dilakukan dan diidentifikasi estimasinya dengan hasil data berdistribusi normal.

Setelah model destimasi dengan *maximum likelihood* dan dinyatakan distribusi normal, maka model dinyatakan fit. Selanjutnya adalah proses menganalisa hubungan antara indikator dengan variabel yang ditunjukkan dengan *factor loading*. Untuk melihat hubungan tersebut dapat dilihat tabel dibawah ini:

Tabel 4.20.
Pengujian Hubungan antara Indikator dengan Variabel
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | Estimate |
|--------------|----------|
| KO <--- KB | .485 |
| KO <--- BO | .339 |
| KK <--- KO | .366 |
| KK <--- BO | .213 |
| KK <--- KB | .244 |
| BO1 <--- BO | .673 |
| BO2 <--- BO | .819 |
| BO3 <--- BO | .717 |
| BO4 <--- BO | .312 |
| BO5 <--- BO | .808 |
| BO6 <--- BO | .725 |
| BO7 <--- BO | .727 |
| BO8 <--- BO | .256 |
| BO9 <--- BO | .480 |
| BO10 <--- BO | .424 |
| BO11 <--- BO | .305 |
| BO12 <--- BO | .282 |
| BO13 <--- BO | .528 |
| BO14 <--- BO | .452 |
| BO15 <--- BO | .437 |
| BO16 <--- BO | .728 |

| | Estimate |
|--------------|----------|
| KO6 <--- KO | .789 |
| KO5 <--- KO | .758 |
| KO4 <--- KO | .596 |
| KO3 <--- KO | .396 |
| KO2 <--- KO | .620 |
| KO1 <--- KO | .766 |
| KK1 <--- KK | .703 |
| KK2 <--- KK | .665 |
| KK3 <--- KK | .668 |
| KK4 <--- KK | .704 |
| KK5 <--- KK | .647 |
| KK6 <--- KK | .701 |
| KK7 <--- KK | .569 |
| KK8 <--- KK | .677 |
| KK9 <--- KK | .511 |
| KK10 <--- KK | .598 |
| KB11 <--- KB | .855 |
| KB10 <--- KB | .607 |
| KB9 <--- KB | .846 |
| KB8 <--- KB | .907 |
| KB7 <--- KB | .871 |
| KB6 <--- KB | .609 |
| KB5 <--- KB | .874 |
| KB4 <--- KB | .858 |
| KB2 <--- KB | .430 |
| KB1 <--- KB | .429 |

Sumber: Data diolah 2017

Bedasarkan tabel diatas, angka pada kolom estimate menjukan *factor loadings* dari setiap indikator terhadap variabel yang bersangkutan. Karena pada variabel Budaya Organisasi “HASIL” terdapat 16 pertanyaan, maka ada 16 *factor loadings*. Nilai 0,312 pada indikator B04, nilai 0,256 pada indikator BO8,

nilai 0,480 pada indikator BO9, nilai 0,424 pada indikator BO10, nilai 0,305 pada indikator BO11, nilai 0,282 pada indikator BO12, nilai 0,452 pada indikator BO14, dan nilai 0,437 pada indikator BO15 menunjukkan memiliki hubungan yang lemah dengan indikator yang bersangkutan. Delapan indikator lainnya menunjukkan adanya hubungan dengan variabel Budaya Organisasi “HASIL” yang dapat digunakan untuk menjelaskan penerapan variabel Budaya Organisasi “HASIL” karena mempunyai nilai *factor loadings* diatas 0,5.

Pada variabel kepuasan bekerja terdapat 10 indikator, maka ada 10 *factor loadings*. Nilai 0,430 pada indikator KB1 dan nilai 0,429 pada indikator KB2 menunjukkan hubungan yang lemah dengan indicator yang bersangkutan. Sementara kedelapan indicator lainnya menunjukkan adanya hubungan dengan variabel Kepuasan Bekerja yang digunakan untuk menjelaskan kepuasan bekerja karena memiliki nilai *factor loading* diatas 0,5

Pada variabel Komitmen Organisasi Afektif terdapat 6 indikator, maka ada 6 *factor loadings*. Nilai 0,396 menunjukkan hubungan lemah pada indicator KO3. Sementara kelima

indikator lainnya menunjukkan adanya hubungan dengan variabel Komitmen Organisasi Afektif yang digunakan untuk menjelaskan Komitmen Organisasi Afektif karena memiliki nilai *factor loading* diatas 0,5

Pada variabel Kinerja Karyawan terdapat 10 indikator, maka ada 10 *factor loadings*. Karena tidak ada nilai *factor loading* dibawah 0,5. Maka ini menunjukkan semua indikator variabel Kinerja Karyawan memiliki hubungan dengan keberadaan variabel kinerja karyawan.

6. Menilai Kriteria *Goodness of Fit*

Melakukan analisis *goodness of fit* adalah tujuan puncak dalam pengujian dengan SEM untuk mengetahui seberapa jauh model yang kita teliti yang dihipotesiskan “*fit*” atau cocok dengan sampel data. Hasil *goodness of fit* tersaji pada tabel berikut ini:

Tabel 4.21.
Hasil Pengujian *Goodness of Fit*

| <i>Goodness of fit index</i> | <i>Cut-off value</i> | Model Penelitian | Model |
|--------------------------------|----------------------|-------------------------|--------------|
| <i>Significant probability</i> | ≥ 0.05 | 0,000 | Poor Fit |
| CMIN/DF | ≤ 2.0 | 1,961 | Fit |
| GFI | ≥ 0.90 | 0,623 | Poor Fit |
| AGFI | ≥ 0.80 | 0,581 | Poor Fit |
| TLI | ≥ 0.90 | 0,724 | Poor Fit |
| CFI | ≥ 0.90 | 0,739 | Poor Fit |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0,088 | MarjinalFit |

Sumber: Data diolah 2017, lampiran 7

Berdasarkan Tabel 4.21, dapat dilihat *Goodness of Fit* diperoleh nilai *Significant probability*, RMSEA, GFI, AGFI, TLI dan CFI menunjukkan model belum fit karena nilainya belum sesuai dengan nilai yang direkomendasikan. Namun perlu dilihat ada kreteria lain yaitu CMIN/DF telah memenuhi kreteria fit. Hasil pengujian *Goodness of Fit* secara keseluruhan dapat disimpulkan kelayakan model SEM sudah memenuhi syarat penerimaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Ghozali (2008), menyatakan jika terdapat satu atau dua kreteria *Goodness of fit* yang memenuhi, model dikatakan baik.

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Modifikasi model dilakukan untuk menurunkan nilai Chi-

Square dan model menjadi fit. Analisis modifikasi model ini menggunakan hasil output dari *modification indices* berikut ini:

Tabel 4.22.
Output Modification Indices
 Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | M.I. |
|----------------|--------|
| BO13 <--- BO9 | 43.591 |
| BO15 <--- KO6 | 43.901 |
| BO12 <--- KB | 42.575 |
| BO4 <--- KB9 | 41.299 |
| BO11 <--- KO6 | 40.798 |
| BO8 <--- BO15 | 38.289 |
| BO10 <--- KO6 | 34.914 |
| BO14 <--- BO9 | 22.372 |
| KK1 <--- KK2 | 18.411 |
| KB11 <--- KB10 | 12.277 |
| BO16 <--- BO13 | 11.303 |

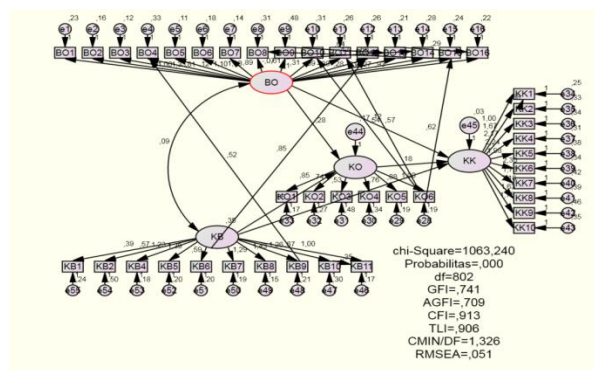
Sumber: Data diolah 2017, Lampiran 8

Berdasarkan tabel di atas menjelaskan peneliti melakukan modifikasi dengan menambah garis hubung antar variabel yang memiliki nilai MI paling besar untuk dihubungkan. Sebanyak sepuluh kali peneliti menambah garis hubung secara bertahap. Modifikasi pertama menambah garis hubung BO9 ke BO13 pada item pertanyaan bekerja sesuai target yang telah ditentukan dengan selalu berbagi informasi pada sesama rekan kerja. Kedua, KO6 ke BO15 dimana senantiasa bekerja untuk hasil

optimal dengan perusahaan memiliki strategi yang jelas untuk karir karyawannya. Ketiga, KB ke BO12 yaitu kepuasan kerja terhadap selalu datang tepat waktu. Keempat, KB9 ke BO4 dimana karyawan memiliki motivasi dari atasannya dengan selalu dituntut untuk menyelesaikan pekerjaannya. Kelima, KO6 ke BO11 dimana karyawan mendapatkan kesempatan yang sama dengan karyawan lain dalam promosi dengan selalu menolong rekan kerja bila mengalami kesulitan. Keenam, BO15 ke BO8 dimana perusahaan memiliki karir yang jelas dengan senantiasa bekerja sungguh-sungguh. Ketujuh, KO6 ke BO10 yaitu setiap karyawan mendapatkan kesempatan yang sama dengan karyawan lain dengan bekerja dengan tim. Kedelapan, BO9 ke BO14 dimana bekerja sesuai target yang telah ditentukan dengan perasaan nyaman dengan kondisi perusahaan saat ini. Kesembilan, KK2 ke KK1 dimana karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dengan ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan. Kesepuluh, KB10 ke KB11 dimana menjalin hubungan baik dengan sesama karyawan dengan selalu siap membantu pekerjaan rekan lainnya. Kesebelas, BO13 ke BO16 dimana selalu berbagi informasi dalam pelaksanaan tugas

dengan perusahaan senantiasa mengadakan *family gathering*.

Pada tabel dapat kita lihat index modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai Chi-Square atau pengurangan nilai Chi-Square bila sebuah koefisien diestimasi. Menurut Arbucke (1999), indeks modifikasi sebesar 4,0 atau lebih besar ditambah bisa memberikan indikasi bahwa bila koefisien itu diestimasi, maka akan terjadi pengecilan nilai Chi-Square yang signifikan. Selain itu, perlu diperhatikan bagi peneliti walaupun dengan mengikuti pedoman indeks modifikasi, seorang peneliti dapat memperbaiki tingkat kesesuaian modelnya. Hal ini dapat dilakukan apabila ada justifikasi yang cukup terhadap perubahan secara teoritis (Ferdinand, 2000). Dari beberapa tahapan yang peneliti lakukan, didapat output AMOS sebagai berikut :



Gambar 4.3. *Full Model Modification Structural Equation Modelling*

Setelah asumsi SEM dilakukan maka langkah berikutnya adalah pengujian dengan menggunakan beberapa indeks kesesuaian untuk mengukur model yang diajukan. Beberapa indeks tersebut yaitu:

Tabel 4.23
Hasil Pengujian *Goodness of Fit* setelah dimodifikasi

| <i>Goodness of fit index</i> | <i>Cut-off value</i> | Model Penelitian | Model |
|--------------------------------|----------------------|-------------------------|--------------|
| <i>Significant probability</i> | ≥ 0.05 | 0,000 | Poor Fit |
| CMIN/DF | ≤ 2.0 | 1,326 | Good Fit |
| GFI | ≥ 0.90 | 0,741 | Marginal Fit |
| AGFI | ≥ 0.80 | 0,709 | Marginal Fit |
| TLI | ≥ 0.90 | 0,906 | Good Fit |
| CFI | ≥ 0.90 | 0,913 | Good Fit |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0,051 | Good Fit |

Sumber: Data diolah 2017, Lampiran 7

F. Pembahasan

Analisis data yang telah diuraikan berisi data deskriptif responden sebanyak 126 data responden. Teknis analisa SEM juga telah dilakukan untuk menguji hipotesis dari penelitian ini. Berikut ini penjabaran dari pengujian hipotesis:

1. Pengaruh Budaya Organisasi “HASIL” terhadap Kinerja Karyawan

Pertama, Hasil penelitian menunjukkan hubungan antara Budaya Organisasi “HASIL” terhadap Kinerja Karyawan

dibuktikan dengan diterimanya hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa budaya organisasi “HASIL” berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi “HASIL” yang dimiliki setiap karyawan maka akan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Demikian pula sebaliknya semakin rendah budaya organisasi “HASIL” semakin rendah pula tingkat kinerja karyawan.

Budaya Organisasi “HASIL” adalah budaya organisasi yang khas dari perusahaan ini, dimana pimpinan selalu mendorong karyawannya untuk memiliki kreativitas dan inovasi dalam melaksanakan pekerjaan. Nilai-nilai rasa tanggung jawab dalam bekerja, bekerja secara optimal, hubungan antar karyawan yang harmonis, memperhatikan hal-hal yang detail dalam pekerjaan seperti spesifikasi produk yang dihasilkan. Selain itu fasilitas pendukung dalam pekerjaan menjadi perhatian utama bagi manajemen guna menunjang pekerjaan dan adanya program-program internalisasi nilai-nilai “HASIL” dalam beberapa acara seperti *family gathering*.

Karyawan PT. MAKL dimana merupakan anak perusahaan dari MAK menjadi mata rantai industri untuk logam. Tuntutan pekerjaan dengan kualitas dan kuantitas yang baik memerlukan kreativitas dan inovasi baru untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Hal ini, tentu membutuhkan tanggungjawab pada diri karyawan dalam upaya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Fasilitas pendukung seperti APD (alat pelindung diri), peralatan yang lengkap dan canggih telah disediakan oleh pihak manajemen untuk mendukung pekerjaan.

Pada hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Teman Koesmono (2005), Chaterina Melina dan Intan Ratnawati (2012), Herry Harijanto (2009), Indi Djastuti, Retno Hidayat dan Dewita Heriyanti (2007), bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kedua, Hasil penelitian terkait dengan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dibuktikan dengan diterimanya hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi

kepuasan kerja yang dimiliki setiap karyawan maka akan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Demikian pula sebaliknya semakin rendah tingkat kepuasan kerja karyawan semakin rendah pula tingkat kinerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan sebuah perasaan yang muncul pada diri setiap orang yang bekerja pada suatu tempat. Kepuasan kerja pada PT.MAKL dimana karyawan merasa puas dengan apa yang telah perusahaan berikan kepada karyawan baik berupa imbalan berupa gaji, kesempatan karir, pengembangan diri, motivasi dari atasannya dan rekan kerja yang saling mendukung. Imbalan baik yang sifatnya *financial* dan *non financial* menjadi salah satu point penting seorang karyawan dalam bekerja, dengan gaji yang sesuai dengan jenis pekerjaan dan benefit lain seperti tunjangan sembako setiap bulan, BPJS dan tunjangan prestasi lainnya akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kejelasan dalam jenjang karir dan pengembangan keahlian juga akan menambah semangat kinerja para karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Selain itu, dukungan dari sesama rekan kerja hubungan kekeluargaan yang terjalin akan

berpengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja.

Pada hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Chaterina Melina dan Intan Ratnawati (2012), Aftab Hira dan Waqas Idrees (2012), Gemage Dinoka Nimali Perera, Ali Khatibi, Nimal Navaratna dan Karuthan Chinna (2014), bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Budaya Organisasi “HASIL” terhadap Komitmen Organisasi Afektif

Ketiga, Hasil penelitian menunjukkan hubungan antara Budaya Organisasi “HASIL” terhadap komitmen organisasi afektif dibuktikan dengan diterimanya hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa budaya organisasi “HASIL” berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi “HASIL” yang dimiliki setiap karyawan maka akan mempengaruhi tingkat komitmen afektif karyawan. Demikian pula sebaliknya semakin rendah budaya organisasi “HASIL” semakin rendah pula tingkat komitmen afektif karyawan.

Dengan adanya hubungan antara Budaya Organisasi “HASIL” dan komitmen afektif. Hal ini menunjukkan nilai-nilai

organisasi harmonis, amanah, semangat, integritas dan loyalitas telah ada dalam diri setiap karyawan sehingga berdampak pada komitmen karyawan terhadap perusahaan. Perasaan yang timbul dari semakin kuatnya komitmen seperti perasaan senang bekerja, selalu membicarakan hal positif tentang perusahaan, perusahaan sudah menjadi bagian dari kehidupannya dan perusahaan memiliki arti penting bagi diri karyawan. Oleh karena itu, pihak manajemen perlu memperhatikan variabel ini dalam meningkatkan komitmen dalam diri karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Lee Hey Yiing dan Kamarul Zaman Bin Ahmad (2008), Yunus Handoko Margono Setiawan Surachman dan Djumahir (2012) bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan.

4. Pengaruh Kepuasan Bekerja terhadap Komitmen Organisasi Afektif

Keempat, Hasil penelitian menunjukkan hubungan antara Kepuasan Bekerja terhadap komitmen organisasi afektif dibuktikan dengan diterimanya hipotesis ketiga (H4) yang

menyatakan bahwa kepuasan bekerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan bekerja yang dimiliki setiap karyawan maka akan mempengaruhi tingkat komitmen afektif karyawan. Demikian pula sebaliknya semakin rendah kepuasan bekerja semakin rendah pula tingkat komitmen afektif karyawan.

Dengan adanya hubungan antara kepuasan bekerja dan komitmen afektif. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor kepuasan bekerja seperti gaji, kesempatan promosi, pengawasan dari atasan dan rekan kerja memiliki pengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan. Tingkat komitmen karyawan akan berpengaruh pada komitmen organisasi dalam menjalankan bisnis kedepan. Oleh karena itu, pihak manajemen perlu memperhatikan variabel ini dalam meningkatkan komitmen dalam diri karyawan melalui peningkatan indikator pada kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Indi Djastuti, Retno Hidayati dan Dewita Heiyanti (2007), Chaterina Melina Taurisa dan Intan Ratnawati (2012) bahwa

Kepuasan Bekerja positif terhadap komitmen karyawan.

5. Pengaruh Komitmen Organisasi Afektif terhadap Kinerja Karyawan

Kelima, Hasil penelitian menunjukkan hubungan antara komitmen organisasi afektif terhadap Kinerja Karyawan dibuktikan dengan diterimanya hipotesis kelima (H5) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi afektif yang dimiliki setiap karyawan maka akan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Demikian pula sebaliknya semakin rendah komitmen organisasi afektif semakin rendah pula tingkat kinerja karyawan.

Dengan hasil penelitian ini adanya hubungan pengaruh antara komitmen organisasi afektif dengan kinerja karyawan, menunjukkan bahwa faktor-faktor-persaan senang dalam bekerja, selalu membicarakan hal positif, merasa menjadi bagian dalam perusahaan, memiliki arti penting perusahaan bagi diri karyawan secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. MAKL. Maka variabel komitmen karyawan

ini penting untuk menjadi pertimbangan manajemen dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. MAKL.

Pada hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Chaterina Melina dan Intan Ratnawati (2012), Kalkavan dan Katrinli (2014), Aamir Ali dan Sohail Zafar (2006), Herry Harijanto (2009), Lee Huey Yiing dan amarul Zaman Bin Ahmad (2008), Michael Asiedu Jacob Awusu Sarfo dan Daniel Adjei (2014), ndi Djasturi, Retno Hidayati dan Dewita Heriyanti (2007), bahwa komitmen organisasi afektif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.