

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN
KETERLIBATAN KERJA TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN
KINERJA KARYAWAN**
(Studi Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Semarang)



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana
Pada Program Magister Manajemen
Universitas Diponegoro**

Disusun Oleh:

**KARTININGSIH, SH
NIM. C4A004165
Angkatan 23 / Kelas Malam**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2007**



Sertifikasi

Saya, Kartiningsih, SH, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya

Kartiningsih, SH

PENGESAHAN TESIS

**Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa
tesis berjudul:**

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN
KETERLIBATAN KERJA TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN
KINERJA KARYAWAN**

(Studi Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Semarang)

**yang disusun oleh Kartiningsih, SH, NIM. C4A004165
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 18 Juli 2007**

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Dr. Hj Indi Djastuti, MSi

Drs. H Susilo Toto Raharjo, MT

**Semarang, 18 Juli 2007
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program**

Prof. Dr. H Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate the effects of corporate culture and job involvement on organizational commitment to enhance employee performance. Using these variables, for instance Blau dan Boal, (1987), Di Tomasso (1992), Nystrom (1993), McNeese-Smith (1996), Moon M Jae, 2000), Fey dan Denison (2000), Burton et al., (2002), dan Darufitri Kartikandari (2002), discovered effect organizational culture and job involvement toward organizational commitment to increase employee's performance.

The study was conducted at Bank BTN Semarang Branches, the sample size is about 136 employee, using the Structural Equation Modelling (SEM). The results show that job involvement and corporate culture has positive significance effect on organizational commitment and increase employee performance.

The effect of job involvement on organizational commitment is 0,34; The effect of job involvement on organizational commitment is 0,21; The effect of corporate culture on employee performance is 0,22; The effect of job involvement on employee performance is 0,24; and The effect of organizational commitment on employee performance is 0,23.

Keywords: job involvement, corporate culture, organizational commitment, and employee performance

ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penggunaan variable-variabel tersebut berdasarkan hasil penelitian terdahulu, yaitu: Blau dan Boal, (1987), Di Tomasso (1992), Nystrom (1993), McNeese-Smith (1996), Moon M Jae, 2000), Fey dan Denison (2000), Burton et al., (2002), dan Darufitri Kartikandari (2002),

Penelitian ini dilakukan di Bank BTN Cabang Semarang, responden yang digunakan sebanyak 136 karyawan, menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan keterlibatan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh dari budaya organisasi terhadap komitmen organisasi adalah 0,34; pengaruh dari keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi adalah 0,21; pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah 0,22; pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan adalah 0,24; dan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah 0,23.

Kata Kunci: keterlibatan kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan

MOTTO :

*Sungguh utama untuk memberi bila diminta,
namun lebih utama lagi adalah memberi tanpa diminta,
karena dorongan pengertian” (Kahlil Gibran)*

Persembahan:

*Buat suami terkasih,
Valdi, Viola, dan Vindra tersayang
Atas dorongan semangat yang luar biasa,
Dengan segala do'a yang tidak pernah kering,
Dan juga segenap upaya yang telah dicurahkan untukku
Sehingga tercapai sedikit dari apa yang engkau harapkan.*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Alhamdulillah, puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas segala karunia rahmat dan hidayah-Nya, sehingga Tesis ini dapat selesai. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang, disamping manfaat yang mungkin dapat disumbangkan dari hasil penelitian ini kepada pihak yang berkepentingan. Penulisan Tesis ini merupakan kesempatan yang berharga sekali untuk mencoba menerapkan beberapa teori yang diperoleh selama duduk di bangku kuliah dalam situasi dunia nyata

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahan dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Banyak pihak yang telah dengan tulus ikhlas memberikan bantuan, baik itu melalui kata-kata ataupun dorongan semangat untuk menyelesaikan penulisan tesis ini. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

2. Dr. Hj Indi Djastuti, MSi, selaku dosen pembimbing utama yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis hingga selesainya tesis ini.
3. Drs. H Susilo Toto Raharjo, MT, selaku dosen pembimbing anggota yang telah membantu dan memberikan saran-saran serta perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
4. Para staff pengajar Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu manajemen melalui suatu kegiatan belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.
5. Para staff administrasi Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
6. Teman-teman kuliah khususnya Angkatan XXIII/A-Sore, yang telah memberikan dukungan, semangat serta sebuah persahabatan dan kerjasama yang baik selama bekerja dan kuliah di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
7. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Selain kepada pribadi-pribadi di atas, penulis ingin pula menorehkan catatan kepada pihak yang teramat besar pula perannya dalam membantu saya untuk menyelesaikan studi ini.

Pertama, kepada Komisaris Bank BTN, Drs. Daryono Rahardjo, MM yang telah memberikan dorongan motivasi dan kesempatan mengembangkan diri untuk berprestasi dalam dunia kerja meningkatkan sumber daya manusia pada Bank BTN

sebagai instansi kami dalam berkarya, berteduh, mengabdikan menemukan kehidupan sehingga kami dapat mengikuti seluruh program pendidikan pada program Studi Magister Manajemen Konsentrasi Magister Sumber Daya Manusia Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro serta diijinkan untuk dapat mengadakan penelitian lapangan.

Kedua, para karyawan Bank BTN Cabang Semarang sebagai responden yang telah banyak memberikan sesuatu yang tak ternilai harganya.

Pada bagian akhir ini secara khusus saya menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada suami tercinta, yang senantiasa memberi dukungan, perhatian dan kasih sayang sepenuh hati, serta putra-putri saya yang telah ikut berkorban karena kurangnya perhatian saya terhadap mereka selama saya menempuh studi ini

Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan teman-teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 18 Juli 2007

Kartiningsih

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Sertifikasi	ii
Halaman Pengesahan Tesis	iii
Abstract	iv
Abstraksi	v
Motto	vi
Kata Pengantar	vii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Perumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	9
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
2.1. Telaah Pustaka.....	11
2.2. Penelitian Terdahulu	23
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model.....	29
2.4. Perumusan Hipotesis	29
2.5. Definisi Operasional Variabel dan Indikator	30
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis dan Sumber Data	32
3.2. Populasi dan Sampling.....	32
3.3. Metode Pengumpulan Data	33
3.4. Analisis Uji Reliabilitas dan Validitas	34

3.5. Teknik Analisis	35
BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian	43
4.2. Gambaran Umum responden.....	53
4.3. Analisis Data Penelitian	56
4.4. Analisis Structural Equation Modelling (SEM)	63
4.5. Pengujian Hipotesis.....	73
BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	
5.1. Simpulan.....	75
5.2. Simpulan Masalah Penelitian	77
5.3. Implikasi Teoritis	77
5.4. Implikasi Kebijakan	78
5.5. Keterbatasan Penelitian.....	81
5.6. Agenda Penelitian Mendatang	82
Daftar Referensi	83
Lampiran	86

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Persaingan yang semakin tajam timbul dari perkembangan teknologi dan globalisasi memaksa setiap organisasi (perusahaan) berupaya menciptakan keunggulan-keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang bisa menjamin kelangsungan hidup dan berkelanjutan (*sustainable*), sulit untuk ditiru (*immutability*) dan perkembangan perusahaan jangka panjang (*longtime life cycle*). Bila tidak segera menonjolkan keunggulan, sangat sulit bagi perusahaan dalam memenangkan persaingan bisnis. Dari beberapa faktor sumber daya perusahaan meliputi *physical capital resources*, *organizational capital resources*, *human capital resources* (Barney, 1991) ; maka *human capital resources* atau sumber daya manusia yang kini diakui penting dan menjadi fokus banyak perusahaan.

Organisasi yang baik, tumbuh dan berkembang akan menitikberatkan pada sumber daya manusia (*human resources*) guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi. Dengan demikian kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral dari para pelaku organisasi / perusahaan di semua tingkat (*level*) pekerjaan amat dibutuhkan.

Pembahasan budaya organisasi dikalangan bisnis dan akademis diawali dengan penelitian tentang suksesnya dunia bisnis Jepang di tahun 1980-an (Mc Kenna dkk, 1985), sebelum pada akhirnya diikuti oleh keberhasilan perusahaan-perusahaan besar lainnya seperti Johnson and Johnson, IBM, Mc Donald's dan

General Motors. Mereka dapat memenangkan persaingan melalui perhatian yang besar terhadap budaya bagi perusahaan baik bagi karyawannya, pelanggan maupun pemilik perusahaan secara konsisten (O'reilly, 1991). Namun kajian budaya organisasi dalam artian budaya organisasi telah lama diteliti dari para pakar budaya, sosiologi dan antropologi yang tertarik melihat suksesnya sebuah organisasi perusahaan (Neil Amstrong, 1988). Diantaranya juga pakar manajemen Pascale & Athas (1981) yang mengadakan komparasi antara perusahaan Jepang dengan perusahaan Amerika, dari mulai berdiri hingga tumbuh berkembang.

Pemahaman terhadap budaya organisasi perlu juga dikaitkan dengan diversitas dan karakteristik dari orientasi kerja para anggota organisasi. Hal ini akan memberikan gambaran tentang tindakan, reaksi maupun keputusan mereka terhadap situasi pekerjaannya masing-masing. Cormick (1980) menegaskan adanya indikasi sikap sebagai suatu kondisi sadar yang lebih menunjukkan tingkat perasaan subyektif seseorang terhadap suatu obyek (pekerjaan). Hasilnya adalah penilaian tentang baik buruk obyek tersebut dari sudut pandang tertentu. Ketika perusahaan mulai berorientasi pada pembentukan budaya organisasi, berarti pula meletakkan aspek sumber daya manusia dalam posisi strategis melalui para pimpinan puncak atau manajer untuk mengamankan norma perilaku, nilai-nilai dan keyakinan bersama terhadap perusahaan. Sekaligus menjadi suatu alat yang vital bagi manajemen bila ingin mencapai performance yang tinggi, yang pada akhirnya tercipta sikap kerja yang positif yang mendorong peningkatan kinerja karyawan dan manajemen, diwujudkan dalam seluruh aktifitas dan kebijakan perusahaan.

Di Indonesia pada awalnya budaya organisasi hanya dianggap sebagai pelengkap dalam arti konsep nilai inti (*Core Values*) yang datang dan dibentuk dari pimpinan saja (Swa, 2004). Namun hadirnya perusahaan-perusahaan multinasional di Indonesia dengan manajemen yang adaptif (*sensitive*) terhadap budaya local, turut mempengaruhi pandangan umum tentang konsep budaya organisasi. Riset sendiri menunjukkan bahwa budaya merupakan variabel pembeda utama dalam lingkup perusahaan multinasional yang memerlukan para pemimpin atau manajer cosmopolitan (Martin and Owen, 1990).

Melihat dampak budaya organisasi yang begitu besar terhadap suksesnya suatu bisnis serta pentingnya pemeliharaan kepuasan kerja karyawan maka penelitian ini dilakukan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Semarang selanjutnya disebut Bank BTN Cabang Semarang. Bank BTN Cabang Semarang memiliki potensi SDM dalam kapasitas yang beragam untuk menjalankan berbagai fungsi kegiatan perbankan. Disisi lain perusahaan juga harus menjalankan fungsi social secara internal dan eksternal untuk menjamin kesejahteraan para anggotanya yang juga berdampak pada kelangsungan hidup perusahaan. Terlebih penting menjaga tingkat persaingan diantara industri sejenis baik lokal maupun internasional.

Bank BTN sebagai perusahaan jasa telah memiliki Visi dan Misi Perusahaan yang menjadi landasan bagi perusahaan untuk menetapkan strategi-strategi bisnis yang akan dijalankan dalam memenangkan persaingan.

Visi Bank BTN : “ Menjadi Bank yang terkemuka dalam pembiayaan perumahan dan mengutamakan kepuasan nasabah”. Visi ini kemudian dijabarkan kedalam misi perusahaan sebagai berikut :

1. Memberikan pelayanan unggul dalam pembiayaan perumahan dan industri yang terkait, serta menyediakan produk dan jasa perbankan lainnya.
2. Menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional serta memiliki integritas yang tinggi.
3. Meningkatkan keunggulan kompetitif melalui inovasi berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan nasabah.
4. Melaksanakan manajemen perbankan yang sehat sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan *Good Corporate Governance* untuk meningkatkan *Shareholder Values*.
5. Memperdulikan kepentingan masyarakat dan lingkungannya.

Untuk mewujudkan Visi dan melaksanakan Misi perusahaan diatas, maka segenap jajaran Bank BTN diharuskan untuk memiliki nilai-nilai dasar sebagai berikut :

1. Taat dalam melaksanakan dan mengamalkan ajaran agamanya.
2. Selalu berusaha untuk menimba ilmu guna meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya demi kemajuan perusahaan.

3. Mengutamakan kerjasama dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan perusahaan dengan kinerja baik.
4. Selalu memberikan yang terbaik secara ikhlas bagi perusahaan dan semua stakeholders.
5. Selalu bekerja secara professional yang kompeten dalam bidang tugasnya.

Faktor eksternal yang begitu kuat sangat mempengaruhi perkembangan dan pertumbuhan Bank BTN Cabang Semarang. Faktor sosial, kondisi ekonomi, perubahan paradigma dalam masyarakat khususnya di dunia usaha, mendorong perusahaan untuk serius menangani masalah SDM, khususnya penerapan budaya organisasi secara intensif. Terlebih dengan perkembangan lingkup usaha, struktur organisasi, penyebaran lokasi, jumlah karyawan, penataan manajemen, memberikan konsekuensi balik terhadap budaya organisasi.

Pentingnya dilakukan penelitian di perusahaan ini karena meskipun budaya organisasi di Bank BTN sudah dirumuskan, tetapi belum pernah dilakukan penelitian apakah budaya organisasi yang sudah ada memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dapat digambarkan dalam tabel Perkembangan Kinerja Bank BTN Cabang Semarang selama 4 (empat) tahun dibawah ini :

Tabel 1.1
Perkembangan Kinerja Bank BTN Cabang Semarang
Tahun 2003 s.d 2006

(Dlm Rp juta)

No.	Keterangan	31/12/03	31/12/04	31/12/05	31/12/06
1	Asset	486.527	651.780	579.431	620.010
2	Laba	37.077	32.436	29.335	36.827
3	ROA	7.61%	6.47%	5.85%	6.67%
4	CIR	24.39%	30.93%	33.83%	34.91%
5	BOPO	56.02%	76.88%	78.14%	82.00%
6	LDR	78.66%	58.86%	85.14%	92.05%
7	NPL	1.38%	1.25%	1.08%	1.12%
8	Posisi Kredit	341.549	352.338	447.307	513.972
9	Posisi Dana	434.337	598.609	525.640	558.435

Sumber : Laporan Kinerja Bank BTN Cabang Semarang diolah

Dari data diatas dapat terlihat bahwa dalam kurun empat tahun telah terjadi peningkatan maupun penurunan dalam faktor-faktor kinerja BTN Cabang Semarang. Kinerja perusahaan dipengaruhi faktor-faktor dari dalam maupun dari luar. Berdasarkan data penilaian kinerja karyawan BTN, maka karyawan sudah memberikan kontribusi yang baik bagi perusahaan. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya penilaian karyawan yang rata-rata mempunyai penilaian baik yang ditunjukkan pada Tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1.2:

Penilaian Kinerja Karyawan

Tahun	Penilaian			Jumlah
	A (Istimewa)	B (Baik)	C (Cukup)	

2003	7	122	1	130
2004	6	123	1	130
2005	10	124	2	136
2006	8	127	1	136

Sumber: Data diolah, 2007

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa rata-rata karyawan bank BTN mempunyai kinerja yang baik. Penilaian yang diberikan berdasarkan: (1) tugas utama, dengan bobot 50%; (2) keterampilan kunci, dengan bobot 25%; dan (3) kompetensi, dengan bobot 25%. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan untuk menganalisis adanya pengaruh budaya organisasi dan keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di Bank BTN Cabang Semarang.

Research problem dari penelitian ini adalah perluasan variabel-variabel penelitian dari Blau dan Boal (1987), Nystrom (1993), McNeese-Smith (1996), Moon (2000), dan Burton et al (2002). Pada penelitian Blau dan Boal (1987) tidak meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, namun menguji pengaruh keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi, sementara Nystrom (1993) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, namun tidak menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi. Sedangkan McNeese-Smith (1996) menunjukkan adanya pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh antara keterlibatan kerja terhadap kinerja perusahaan didukung oleh Blau dan Boal (1987) sedangkan

pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan didukung oleh Di Tomasso (1992) dan Fey dan Denison (2000). Disamping itu penelitian yang sama tentang kinerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (persero) Cabang Semarang belum pernah diteliti sehingga diperlukan penelitian lanjutan yang menguji pengaruh budaya organisasi, keterlibatan kerja, terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (persero) Cabang Semarang.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penelitian ini mengambil judul ” Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan”.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan penelitian terdahulu juga terdapat adanya research problem, seperti yang dilakukan oleh peneliti: Blau dan Boal (1987), Di Tomasso (1992), Nystrom (1993), McNeese-Smith (1996), Moon (2000), Fey dan Denison (2000) dan Burton et al (2002) dalam meneliti faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja karyawan sehingga perlu dilakukan penelitian lanjutan yang menguji pengaruh antara budaya organisasi dan keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan serta pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, maka permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi?
2. Bagaimana pengaruh keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi?
3. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan?

4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?
5. Bagaimana pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.
2. Menganalisis pengaruh keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi.
3. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
4. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
5. Menganalisis pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Kegunaan Penelitian adalah :

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris yang menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi dan keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, yang akan menjadi masukan kepada pihak manajemen perusahaan akan pentingnya pemahaman dari manajemen secara

organisasi (perusahaan) terhadap pengelolaan budaya organisasi, keterlibatan kerja dan komitmen organisasi dari seluruh sumber daya manusia yang dimiliki sebagai bagian dari pelaksanaan strategi perusahaan dalam mencapai kinerja karyawan.

2. Bagi perusahaan atau dunia industri secara umum, penelitian ini memberi masukan sejauhmana budaya organisasi, keterlibatan kerja dan komitmen organisasi memberikan nilai kontribusi positif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1. Kinerja Karyawan

Kinerja didefinisikan sebagai “*the extent of actual work performed by individual*” atau sampai sejauh mana kerja aktual yang diperlihatkan oleh seorang individu (Shore, 1990). Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam melakukan pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Robbins (1998) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi.

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar atau criteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan. Kinerja sebenarnya merupakan konsep yang sangat kompleks, baik definisi maupun pengukurannya yang sering menjadi tantangan bagi peneliti teori manajemen dan perilaku organisasi, karena bersifat multidimensional. Sehingga pengukuran kinerja hendaknya menginteraksikan dimensi pengukuran yang beragam.

Gibson (1988) menyatakan bahwa respon efektif seseorang terhadap pekerjaan merupakan kepuasan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Gibson (1988) juga memperkenalkan suatu dimensi khusus yang menunjukkan karakteristik pekerjaan yang biasanya digunakan untuk menilai keberhasilan kerja karyawan. Kinerja karyawan dapat diukur dari berbagai macam dimensi pekerjaan antara lain meliputi jenis pekerjaan, supervisi, gaji yang diberikan, promosi yang diperoleh serta kondisi kerja yang meliputi rekan kerja maupun suasana kerja.

Tsui et al, dalam Fuad Mas’ud, (2004) melakukan penilaian terhadap kinerja sumber daya manusia berdasarkan perilaku yang spesifik (*judgement*

performance evaluation) dengan menggunakan 11 kriteria yaitu kuantitas kerja karyawan, kualitas kerja karyawan, efisiensi karyawan, standar kualitas karyawan, usaha karyawan, standar profesional karyawan, kemampuan karyawan terhadap pekerjaan inti, kemampuan karyawan menggunakan akal sehat, ketepatan karyawan, pengetahuan karyawan dan kreatifitas karyawan.

2.1.2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai pengukur kekuatan karyawan yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi (McNeese-Smith, 1996). Mowday, Porter & Steers (1982) dikutip dari Luthan (1992) mengemukakan bahwa komitmen organisasional terdiri dari tiga faktor, yaitu : (1) keinginan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, (2) kemauan dasar untuk berusaha bagi organisasi, (3) perilaku sesuai dengan nilai-nilai dan keinginan organisasi (*compliance*). Tumbuhnya ini disebabkan atau dipengaruhi oleh aspek-aspek pekerjaan itu sendiri, keberadaan tempat kerja lain, karakteristik-karakteristik pribadi dan faktor-faktor yang berhubungan dengan *setting* pekerjaan secara umum.

Ganesan dan Weitz (1996) dalam Fuad Mas'ud (2004) mengidentifikasi komitmen organisasional sebagai :

1. Perasaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Kebanggaan terhadap organisasi.
3. Kepedulian terhadap organisasi.
4. Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi.
5. Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi.
6. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi

Variabel komitmen organisasional dibagi dalam tiga kategori yaitu: karakteristik personel dari setiap anggota organisasi yang meliputi umur, pendidikan, jenis kelamin dan kebutuhan akan pencapaian, karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan yang terdiri dari beberapa variabel seperti penekanan peran (konflik dan ketidakjelasan peran) serta karakteristik tugas dan pengalaman kerja yang meliputi variabel seperti sikap kepemimpinan (inisiatif dari organisasi dan pertimbangan dari pemimpin) serta struktur organisasi (formalisasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan). Mengingat fokus penelitian ini adalah pada faktor-faktor organisasi maka penelitian ini hanya dibatasi kepada karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan serta pengalaman kerja. Meskipun kedua variabel tersebut diharapkan berkaitan dengan sampel yang diberikan, pada saat yang bersamaan, sangatlah mungkin bila pekerja yang memegang kepercayaan positif dan cinta kepada organisasi serta tujuan dan nilainya, tetapi dia tidak suka dengan pelaksanaan aspek-aspek tertentu pada pekerjaan tertentu di organisasi tersebut dan sebaliknya.

Saat komitmen organisasional dicontohkan sebagai fungsi kepercayaan terhadap organisasi dan pengalaman kerja, karakteristik organisasi harusnya menjadi faktor yang mempengaruhi kepercayaan pekerja terhadap organisasi dan oleh karena itu pada level komitmen pekerja; karakteristik kerja harusnya menjadi faktor utama yang mempengaruhi pengalaman kerja dan kepuasan kerja dari pekerja.

2.1.3. Budaya organisasi

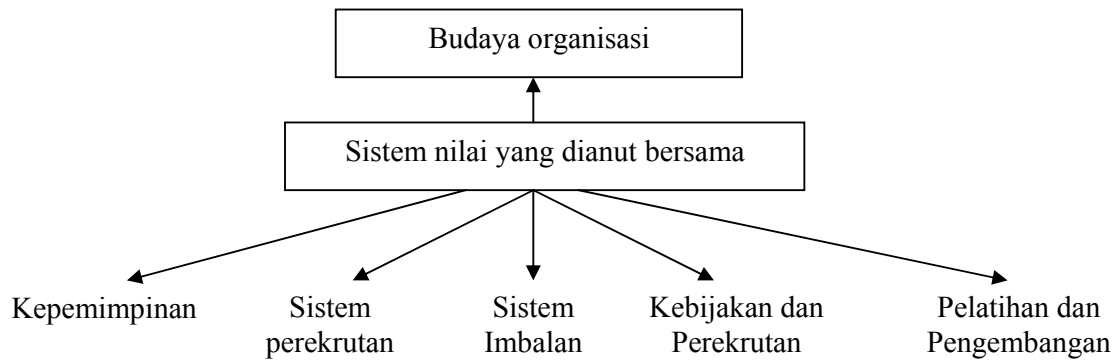
Budaya (*culture*) adalah sebuah pengertian dalam arti yang luas sekali, dalam konteks ini, jika kita membicarakan organisasi maka secara langsung berkaitan dengan perusahaan / organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi adalah suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasinya. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Budaya organisasi juga terkait erat dalam program *organization development*, yang terkait erat dalam program, intervensi keorganisasian, struktur

organisasi, dan pada akhirnya menyentuh aktifitas perencanaan SDM, pengembangan, pendidikan dan pelatihan agar SDM memiliki nilai budaya yang kuat, adaptif dan sesuai dengan tuntutan dunia bisnis era globalisasi.

Budaya organisasi yang tepat harus dibentuk dalam satu proses yang terencana dan sistematis. Berdasarkan hasil-hasil penelitian beberapa pakar (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000, dalam R.J. Rumengan, 2002) tentang faktor-faktor determinan dalam membangun budaya perusahaan seperti gambar dibawah ini :

Gambar 2.1:
Lima Pilar Mekanisme Membangun Budaya organisasi



(Sumber : Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000 dalam R J Rumengan, 2002)

Dengan demikian dapat dijelaskan, bahwa budaya organisasi menjadi alat yang penting dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasinya. Budaya yang kuat merupakan perangkat (software) yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu setiap anggota organisasi untuk

melakukan pekerjaan yang lebih baik, seperti ditegaskan oleh Charles Hamden – Turner (1992).

Budaya organisasi menggambarkan kesesuaian perilaku, mengikat dan memotivasi individu dan memberikan solusi/pemecahan apabila terdapat ambiguitas. Budaya mengatur jalannya proses informasi suatu perusahaan, hubungan internalnya dan nilai-nilai yang dianutnya.

Sejalan dengan Stephen P. Robbins (1996) menyatakan :

Mengacu pada suatu system yang diselenggarakan oleh anggota-anggotanya yang membedakan organisasi satu dari organisasi lain. Sistem tersebut adalah melihat secara lebih dekat suatu rangkaian karakteristik yang dianut oleh organisasi.

Hal ini mengungkapkan pengakuan budaya organisasi sebagai acuan terhadap system makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain. Atau juga cara untuk berinteraksi dengan faktor internal maupun external dengan karakteristik yang berbeda.

Perembesan budaya organisasi membutuhkan pengenalan manajemen dimensi dasar dari budaya organisasi mereka dan pengaruhnya pada variabel yang berkaitan dengan karyawan seperti kepuasan, motivasi kerja, komitmen, kohesi, implementasi strategi, kinerja, dan yang lain. Bagaimanapun, relatif sedikit studi empiris yang telah menguji hubungan ini. Menurut Menon et.al., (1999) menyatakan bahwa fokus organisasi dewasa ini terbagi atas 2 elemen dasar (Core) yaitu, struktur organisasi dan budaya organisasi. Organisasi struktur terbagi atas sentralisasi dan formalitas, karena keberadaannya dianggap sebagai faktor pengukur keberhasilan kinerja organisasi. Sedangkan peran penting budaya

organisasi adalah dalam pengembangan sebuah strategi. Kemudian Walker (1998,) telah mendefinisikan strategi sebagai “semua hal yang perlu untuk fungsi kesuksesan organisasi sebagai mekanisme adaptif”. Demikian halnya Strategi Sistem Perekrutan dan Seleksi SDM efektif ketika isu bisnis akan Sistem Perekrutan dan Seleksi SDM penting diselesaikan atau menjadi kurang penting dan digantikan dengan isu yang baru muncul.

Dalam Fuad Mas’ud (2004) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah system makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertidak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Hofstede et al (1993) dalam Fuad Mas’ud (2004) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dipelihara dan dipertahankan. Indikator-indikator budaya organisasi yang disebutkan oleh Hofstede et al (1993) adalah sebagai berikut:

1. Profesionalisme karyawan.
2. Jarak dari manajemen
3. Sikap terbuka
4. Keteraturan karyawan
5. Rasa curiga pada rekan kerja
6. Integrasi karyawan

2.1.4. Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja telah menjadi sebuah istilah yang tepat untuk mengemukakan beragam teknik (Cotton, 1993). Sebagai contoh, keterlibatan tersebut mencakup gagasan populer seperti partisipasi karyawan atau manajemen partisipatif, demokrasi tempat kerja, pendelegasian wewenang dan kepemilikan

karyawan. Prinsipnya adalah bahwa, walaupun setiap gagasan tersebut memiliki karakteristik yang unik, gagasan tersebut memiliki inti yang sama yaitu, keterlibatan kerja karyawan (Stephen P Robbins, 1996). Jadi keterlibatan kerja didefinisikan sebagai suatu proses partisipasi yang menggunakan seluruh kapasitas karyawan yang dirancang untuk meningkatkan komitmen bagi kesuksesan organisasi (Sashkin, 1984). Logika yang mendasari adalah bahwa keterlibatan para karyawan dalam pengambilan keputusan akan berpengaruh pada karyawan dan meningkatkan otonomi dan kendali karyawan atas kehidupan kerjanya sehingga akan membuat karyawan lebih termotivasi, lebih setia pada organisasi, lebih produktif dan lebih puas dengan pekerjaannya.

Keterlibatan kerja pada prakteknya berkaitan erat dengan tingkat absensi, kadar permohonan berhenti bekerja dan berkeinginan berpartisipasi dalam suatu tim atau kelompok kerja. Blau dan Boal (1987) juga memberikan konsep apabila tingkat keterlibatan kerja dan komitmen organisasi tidak diperhatikan akan menyebabkan terjadinya turn over dan kemangkiran (absen).

2.1.5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain. Budaya organisasi adalah sekumpulan norma-norma tingkah laku atau corak/warna serta nilai-nilai yang ada di dalam suatu perusahaan/organisasi dan merupakan aturan main yang harus ditaati dan diamalkan oleh para pelaku perusahaan/organisasi tersebut agar dapat berinteraksi baik terhadap faktor internal maupun eksternal. Budaya mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi organisasi, ia akan mempengaruhi setiap hal dari siapa yang dipromosikan dan keputusan apa

yang dibuat. Kadang-kadang budaya tersebut terpecah-pecah dan sulit untuk dibaca dari luar. Budaya organisasi juga sangat kuat dan potensial, setiap orang mengetahui tujuan perusahaan dan bekerja untuk mencapainya. Melihat dampak itu, maka kami berpikir bahwa budaya juga mempunyai pengaruh yang besar terhadap suksesnya suatu bisnis.

Budaya organisasi yang diukur melalui kejelasan tujuan organisasi dan otonomi pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap komitmen organisasi pada level 1% baik pada perusahaan swasta maupun perusahaan pemerintah. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Nystrom (1993) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Variabel budaya diukur melalui enam dimensi yaitu, profesionalisme karyawan, jarak dari manajemen, sikap terbuka karyawan, keteraturan karyawan, rasa curiga pada rekan sekerja, dan integrasi karyawan sedangkan variabel komitmen organisasi diukur melalui enam dimensi yaitu: perasaan menjadi bagian dari organisasi, kebanggaan terhadap organisasi, kepedulian terhadap organisasi, hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi, kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, dan kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis alternatif pertama (H1):

H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

2.1.6. Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Keterlibatan kerja didefinisikan sebagai identitas psikologi individual terhadap tugas tertentu (Blau & Boal (1987). Senada dengan definisi yang

dikemukakan oleh Blau & Boal (1987), Perrot (2002) menambahkan bahwa keterlibatan kerja dapat diukur dari derajat sejauh mana karyawan merasa berpartisipasi secara aktif dalam pekerjaannya atau sampai sejauh mana karyawan mencari beberapa ekspresi diri dan aktualisasi dalam pekerjaannya.

Keterlibatan kerja merupakan suatu faktor yang penting dalam kehidupan banyak orang (Blau & Boal, 1987). Hal ini terjadi karena aktivitas kerja mengkonsumsi waktu yang besar dari kehidupan manusia. Pernyataan keterlibatan mengimplementasikan suatu pernyataan positif dan lengkap dari keterikatan aspek inti pada diri sendiri dalam pekerja (Blau & Boal, 1987). Keterlibatan kerja akan membuat seseorang dapat mengeluarkan kemampuan terbaiknya dalam melakukan pekerjaan karena ia terlibat dalam pekerjaan tersebut. Blau dan Boal (1987) dalam penelitiannya menguji pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Hasilnya menunjukkan bahwa adanya keterlibatan kerja yang tinggi akan meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis alternatif kedua (H2):

H2 : Keterlibatan Kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

2.1.7. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu tugas utama manager adalah memotivasi para personel perusahaan agar memiliki kinerja yang tinggi. Manager yang dapat memberikan motivasi yang tepat untuk para personelnnya akan membuahkan produktivitas yang maksimal, kinerja yang tinggi serta pertanggung jawaban perusahaan yang lebih baik. Memahami dimensi-dimensi yang relevan dengan motivasi personel akan menjadi sumber informasi yang berharga bagi siapa saja yang berkuat dengan kinerja perusahaan, begitu juga halnya dengan kemampuan untuk membuat penilaian obyektif tentang apa yang diinginkan personel dari

pekerjaan mereka. Hal ini berguna untuk merumuskan kebijakan personal, perencanaan startegis maupun untuk merekayasa ulang proses guna mencapai tujuan produktivitas dan efisiensi. McNeese-Smith (1996) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai Pearson (r) sebesar 0,31 (significance pada level 0,001) terhadap kinerja karyawan produksi.

Variabel komitmen diukur melalui enam dimensi yaitu: perasaan menjadi bagian dari organisasi, kebanggaan terhadap organisasi, kepedulian terhadap organisasi, hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi, kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, dan kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi. Sedangkan variabel kinerja karyawan diukur melalui kuantitas kerja karyawan, kualitas kerja karyawan, efisiensi karyawan, standar kualitas karyawan, usaha karyawan, standar professional karyawan, kemampuan karyawan terhadap pekerjaan inti, kemampuan karyawan menggunakan akal sehat, ketepatan karyawan, pengetahuan karyawan dan kreatifitas karyawan. Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis alternatif ketiga (H3):

H3 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.1.8. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Teori *Strong Culture* menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kinerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang. Dengan teori ini diyakini bahwa kekuatan budaya organisasi berhubungan dengan kinerja perusahaan dalam tiga hal, seperti yang dikemukakan oleh Boejoeng Lukito (1995) yaitu :

1. Dengan budaya organisasi yang kuat akan menyebabkan terjadinya penyesuaian tujuan (goal) antar kelompok atau karyawan dalam

perusahaan. Dalam budaya organisasi yang kuat, maka terdapat banyak nilai-nilai, pola perilaku dan praktek yang dianut secara umum.

2. Budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh positif pada kinerja bisnis, karena dapat memberikan motivasi luar biasa pada karyawan. Dengan budaya organisasi yang kuat berarti karyawan dalam perusahaan mempunyai banyak nilai-nilai yang diyakini bersama.
3. Budaya organisasi yang kuat merupakan kontrol dan menciptakan struktur bagi perusahaan berdasar atas nilai-nilai yang diyakini bersama, dan norma-norma perilaku kelompok yang berlaku umum.

Selain itu, Charles Hampden-Turner (1992) menyatakan bahwa suatu budaya merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, dimana suatu budaya organisasi yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota organisasi mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi/ perusahaan itu. Penelitian terdahulu yang menguji pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Nystrom (1993) dan Darufitri Kartikandari (2002) dimana dalam penelitiannya menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H4 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.1.9. Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Keterlibatan mengimplikasikan suatu pernyataan positif dan lengkap dari keterikatan aspek ini pada diri sendiri dalam pekerjaan (Blau & Boal, 1987). Keterlibatan kerja merupakan bagian dari sikap kerja (Blau & Boal, 1987). Sikap kerja akan mempunyai dampak langsung pada produktivitas (Stephen P Robbins, 1996), sehingga dengan adanya keterlibatan kerja yang tinggi dari karyawan, maka diharapkan produktivitas dari karyawan akan meningkat.

Selain itu menurut Blau & Boal (1987), keterlibatan kerja mempunyai konsekuensi berupa hasil kerja, yang diantaranya adalah kinerja. Oleh karena itu dengan semakin terlibat dalam pekerjaannya, karyawan diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik karena individu dengan tingkat keterlibatan yang tinggi pada pekerjaannya akan memandang bahwa pekerjaan mereka merupakan bagian yang penting dari kehidupan mereka (Lassk *et al.*, 2001). Kemudian dari beberapa penelitian diperoleh hasil bahwa keterlibatan kerja mempunyai hasil positif terhadap kinerja seperti yang ditemukan oleh Blau & Boal (1987) bahwa keterlibatan kerja mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja seseorang.

H 5 : Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaan untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran untuk mendukung kegiatan penelitian berikutnya :

1. Penelitian oleh Blau dan Boal (1987)

Penelitian ini dilakukan dengan menguji pengaruh antara keterlibatan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan metode uji validitas, uji reliabilitas dan analisis regresi. Hasilnya menunjukkan bahwa adanya keterlibatan kerja yang tinggi akan meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

2. Penelitian oleh Di Tomasso (1992)

Penelitian ini dilakukan dengan menguji pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan metode uji validitas, uji reliabilitas dan analisis regresi. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berkembang baik dan teratur dalam perusahaan akan berpengaruh meningkatkan kinerja karyawan.

3. Penelitian oleh Nystrom (1993)

Nystrom (1993) melakukan penelitian pada 13 perusahaan pelayanan kesehatan di Amerika Serikat dengan melakukan kuisisioner pada 41 manager tingkat atas dan 36 sekretaris eksekutif dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan

4. Penelitian oleh McNeese-Smith (1996)

McNeese-Smith (1996) menyatakan bahwa produktivitas berhubungan dengan berbagai macam item hasil seperti: output, tujuan, pertemuan, jumlah jam kerja dan item lainnya yang berhubungan dengan output. McNeese-Smith (1996) juga menemukan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan

positif yang ditunjukkan dengan nilai Pearson (r) sebesar 0,31 (*significance* pada level 0,001) terhadap kinerja karyawan.

5. Penelitian oleh Moon M Jae (2000)

Moon M Jae (2000) menunjukkan bahwa motivasi karyawan yang diukur melalui faktor intrinsik (kebutuhan prestasi dan kepentingan) mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi pada level 1% baik pada perusahaan pemerintah maupun perusahaan swasta, sedangkan untuk faktor ekstrinsik yang diukur melalui keamanan kerja, gaji dan promosi berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasi baik pada perusahaan publik maupun perusahaan swasta, tingkat managerial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi pada level 1% pada perusahaan swasta namun tidak signifikan pada perusahaan pemerintah, faktor individu yang diukur melalui tingkat pendidikan dan jenis kelamin tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi baik pada perusahaan pemerintah maupun perusahaan swasta. Sedangkan budaya organisasi yang diukur melalui kejelasan tujuan organisasi dan otonomi pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap komitmen organisasi pada level 1% baik pada perusahaan swasta maupun perusahaan pemerintah.

6. Penelitian oleh Fey dan Denison (2000)

Penelitian ini dilakukan dengan menguji pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan metode uji validitas, uji reliabilitas dan analisis regresi. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang

berkembang baik dan teratur dalam perusahaan akan berpengaruh meningkatkan kinerja karyawan.

7. Penelitian oleh Burton et al (2002)

Burton et al (2002) yang menunjukkan hasil bahwa motivasi karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi. Penelitian Burton et al (2002) memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan pengaruh motivasi karyawan terhadap komitmen organisasi.

8. Penelitian oleh Suliman (2002)

Suliman (2002) dalam penelitiannya dengan melakukan kuisioner kepada 1000 karyawan yang dilakukan dengan teknik *random sampling* dari 20 perusahaan di Timur Tengah menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dimana komitmen organisasi diukur melalui dua dimensi yaitu komitmen yang timbul secara langsung (*affective commitment*) maupun komitmen yang berkelanjutan (*continuance commitment*), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen yang kuat baik melalui komitmen yang timbul secara langsung (*affective commitment*) maupun komitmen yang berkelanjutan (*continuance commitment*) memberikan kontribusi yang tinggi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan komitmen yang kuat, karyawan akan termotivasi untuk bekerja keras untuk kemajuan organisasi.

9. Penelitian oleh Darufitri Kartikandari (2002)

Darufitri Kartikandari (2002) meneliti pengaruh motivasi, budaya organisasi, EQ dan IQ terhadap kinerja karyawan pada DPU dan Setda kabupaten Bantul.

Dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keempat variabel independen (motivasi, budaya organisasi, EQ dan IQ) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Tingkat EQ memiliki pengaruh yang paling rendah sedangkan tingkat IQ memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1:
Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
1	Blau dan Boal (1987)	Dependen: kinerja karyawan Intervening: Komitmen Independen: keterlibatan kerja	Hasilnya menunjukkan bahwa adanya keterlibatan kerja yang tinggi akan meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan
2	Di Tomasso (1992)	Dependen: Kinerja Karyawan Independen: Budaya Organisasi	Budaya organisasi yang berkembang baik dan teratur dalam perusahaan akan berpengaruh meningkatkan kinerja karyawan
3	Nystrom (1993)	Dependen: Kinerja karyawan dan Komitmen Independen: Budaya Organisasi	hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan
No	Nama Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
4	McNeesse-Smith (1996)	Dependen: Kinerja Karyawan Independen: Produktivitas Kepuasan kerja Komitmen organisasi	komitmen organisasi berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai Pearson (r) sebesar 0,31 (<i>significance</i> pada level 0,001) terhadap kinerja karyawan.
5	Moon M Jae (2000)	Dependen: Komitmen Organisasi Independen: motivasi baik intrinsik maupun ekstrinsik dan budaya organisasi	Penelitian Moon M Jae (2000) memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan pengaruh motivasi karyawan terhadap komitmen organisasi

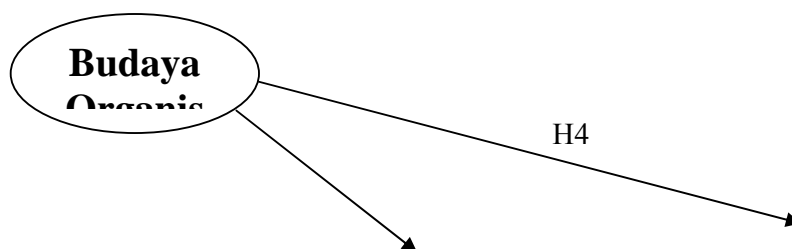
6	Fey dan Denison (2000)	Dependen: Kinerja Karyawan Independen: Budaya Organisasi	Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berkembang baik dan teratur dalam perusahaan akan berpengaruh meningkatkan kinerja karyawan
7	Burton et al (2002)	Dependen: Komitmen Organisasi Independen: Motivasi Karyawan dan Budaya Organisasi	Penelitian Burton et al (2002) memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan pengaruh motivasi karyawan terhadap komitmen organisasi.
8	Darufitri Kartikandari	Dependen: Kinerja Karyawan Independen: Motivasi Karyawan Budaya Organisasi IQ dan EQ	Keempat variabel independen mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan
9	Suliman (2002)	Dependen: Kinerja Karyawan Independen: Komitmen Organisasi	Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

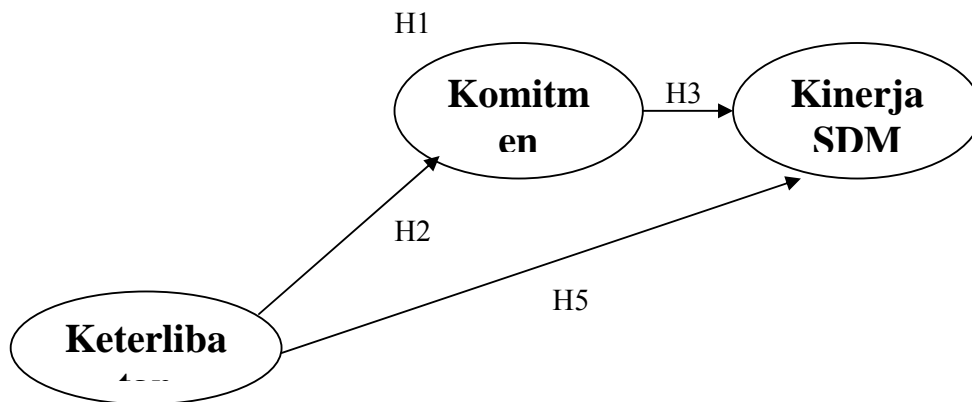
Sumber: Dari berbagai jurnal

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model

Berdasarkan hasil telaah pustaka tentang analisis pengaruh budaya organisasi dan keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, maka penulis mengembangkan kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut :

Gambar 2.4:
Kerangka Pemikiran Teoritis





2.4 Perumusan Hipotesis

Dari kerangka pemikiran teoritis yang diuraikan di atas, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

- H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi
- H2 : Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
- H3 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H4 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H5 : Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.5. Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Secara keseluruhan, penentuan atribut dan indikator serta definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yang dapat dilihat dalam tabel 2.2 berikut ini:

Tabel 2.2:
Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator	Pengukuran
Dependen: Kinerja Karyawan	Hasil kerja karyawan selama kurun waktu tertentu yang diukur dari kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuantitas kerja karyawan, 2. Kualitas kerja karyawan, 3. Efisiensi karyawan, 4. Standar kualitas karyawan, 5. Usaha karyawan, 6. Standar professional karyawan, 7. Kemampuan karyawan terhadap pekerjaan inti, 8. Kemampuan karyawan menggunakan akal sehat, 9. Ketepatan karyawan, 10. Pengetahuan karyawan 11. Kreatifitas karyawan 	Skala Likert 1 s/d 10 yang merupakan pendapat sangat tidak setuju (STS) sampai dengan sangat setuju (SS) dari responden
Intervening: Komitmen organisasi	Derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dan organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif di dalamnya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perasaan menjadi bagian dari organisasi. 2. Kebanggaan terhadap organisasi. 3. Kepedulian terhadap organisasi. 4. Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi. 5. Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi. 6. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi 	Skala Likert 1 s/d 10 yang merupakan pendapat sangat tidak setuju (STS) sampai dengan sangat setuju (SS) dari responden
Variabel	Definisi	Indikator	Pengukuran
Independen: Budaya organisasi	Suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profesionalisme karyawan 2. Jarak dari manajemen 3. Sikap terbuka karyawan 4. Keteraturan karyawan 5. Rasa curiga pada rekan sekerja 6. Kebanggaan karyawan 	Skala Likert 1 s/d 10 yang merupakan pendapat sangat tidak setuju (STS) sampai dengan sangat setuju (SS) dari responden
Keterlibatan Kerja	Derajat sejauhmana karyawan memusatkan perhatiannya terhadap pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keterlibatan karyawan dengan rekan kerja 2. Keterlibatan karyawan dengan pelanggan 3. Keterlibatan karyawan dengan pimpinan/atasan 4. Keterlibatan karyawan dengan waktu kerja 	Skala Likert 1 s/d 10 yang merupakan pendapat sangat tidak setuju (STS) sampai dengan sangat setuju (SS) dari responden

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini sebagian besar menggunakan data primer yang diperoleh di lapangan. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan kuisioner yang telah dipersiapkan. Kuisioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi dua bagian utama. Bagian yang pertama adalah tentang profil sosial dan identitas responden, yaitu berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti : usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Sedangkan bagian kedua berdasarkan konsep teori yang dikemukakan sebelumnya,

menyangkut tentang faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan, yaitu : keterlibatan kerja, dan budaya organisasi.

Selain data primer juga diambil data sekunder. Data sekunder berasal dari pihak manajemen dan sumber-sumber penelitian yang relevan berupa data internal perusahaan serta literatur yang terkait. Data sekunder gunanya untuk memberikan gambaran umum dalam mendukung hasil penelitian ini.

3.2. Populasi dan Sampling

Populasi adalah kelompok atau kumpulan individu-individu atau obyek penelitian yang memiliki standar-standar tertentu dari ciri-ciri yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995). Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan tetap Bank BTN Cabang Semarang sejumlah 136 karyawan. Hal ini dilakukan karena jumlah karyawan yang terbatas, sehingga penelitian ini menggunakan metode sensus, yaitu 136 karyawan dijadikan responden.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan metode angket tertutup, untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1-10 yang menunjukkan jawaban responden untuk sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju:

Skala Tidak Setuju-Sangat Setuju

Sangat tidak setuju										Sangat setuju
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Teknik distribusi angket dilakukan dengan bertatap muka secara langsung dengan karyawan Bank BTN Cabang Semarang, sekaligus melakukan

wawancara singkat tentang data-data yang mendukung dan memperkuat proses pengambilan data dalam penelitian

3.4. Analisis Uji Reliabilitas dan Validitas

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur, apabila dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari jawaban/pertanyaan jika pengamatan dilakukan secara berulang. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (*reliable*).

Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item/pertanyaan yang dipergunakan pada penelitian ini akan menggunakan formula cronbach alpha (koefisien alfa cronbach), dimana secara umum dianggap reliable apabila nilai alfa cronbachnya $> 0,6$ (Hair et al, 1995). Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten, digunakan rumus :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum \hat{\epsilon}_j}$$

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh dari standardized loading untuk tiap indicator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01
- $\sum \hat{\epsilon}_j$ adalah measurement error dari tiap indicator. Measurement error dapat diperoleh dari $1 - (\text{standard loading})^2$

Uji validitas dilakukan dengan tujuan mengetahui ketepatan kuisioner. Kehandalan kuisioner mempunyai arti bahwa kuisioner mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Hasil dari uji ini cukup mencerminkan topik yang sedang diteliti. Uji validitas diuji dengan program SPSS dengan melihat korelasi *Pearson's Product Moment* untuk masing masing item pertanyaan dengan skor uji total. Persamaan untuk mendapatkan nilai variance extract adalah:

$$\text{Variance Extract} = \frac{(\sum \text{Standard Loading}^2)}{(\sum \text{Standard Loading}^2) + \sum \hat{\epsilon}_j}$$

3.5. Teknik Analisis

Analisis data dan interpretasi untuk penelitian yang ditujukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diimplementasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Untuk menganalisis data digunakan *The Structural Equation Modeling* (SEM) dari paket software statistik AMOS 4.0 dalam model dan pengkajian hipotesis. Model persamaan structural, *Structural Equation Model* (SEM) adalah sekumpulan teknik-teknik statistical yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit” secara simultan (Ferdinand, 2000, hal:181). Alasan digunakan SEM karena dalam SEM dilakukan pengujian *confirmatory construck* eksogen dan endogen, dimana pengujian *confirmatory construck* eksogen untuk menguji kelayakan model antara variabel independen dengan variabel intervening sedangkan pengujian *confirmatory construck* endogen untuk menguji kelayakan model antara variabel intervening dengan variabel dependen. Hal tersebut dilakukan agar mendapatkan hasil penelitian yang baik.

Tampilnya model yang rumit membawa dampak bahwa dalam kenyataannya proses pengambilan keputusan manajemen adalah sebuah proses yang yang rumit atau merupakan sebuah proses yang multidimensional dengan berbagai pola hubungan kausalitas yang berjenjang. Oleh karenanya dibutuhkan sebuah model sekaligus alat analisis yang mampu mengakomodasi penelitian multidimensional itu. Berbagai alat analisis untuk penelitian multidimensional telah

banyak dikenal diantaranya 1) Analisis faktor eksploratori, 2) Analisis kausalitas, 3) Analisis perbandingan masing-masing konstruk. Alat-alat analisis ini dapat digunakan untuk penelitian multidimensi, akan tetapi kelemahan utama dari teknik-teknik itu adalah pada keterbatasannya hanya dapat menganalisis satu hubungan pada waktu tertentu. Dalam bahasa penelitian dapat dinyatakan bahwa teknik-teknik itu hanya dapat menguji satu variabel dependen melalui beberapa variabel independen, padahal dalam kenyataannya manajemen dihadapkan pada situasi bahwa ada lebih dari satu variabel dependen yang harus dihubungkan untuk diketahui derajat interelasinya. Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor yang sangat lazim digunakan dalam manajemen serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan yang secara teoritis ada (Ferdinand, 2000, hal:5).

Untuk membuat pemodelan yang lengkap, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pengembangan model berbasis teori

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan.

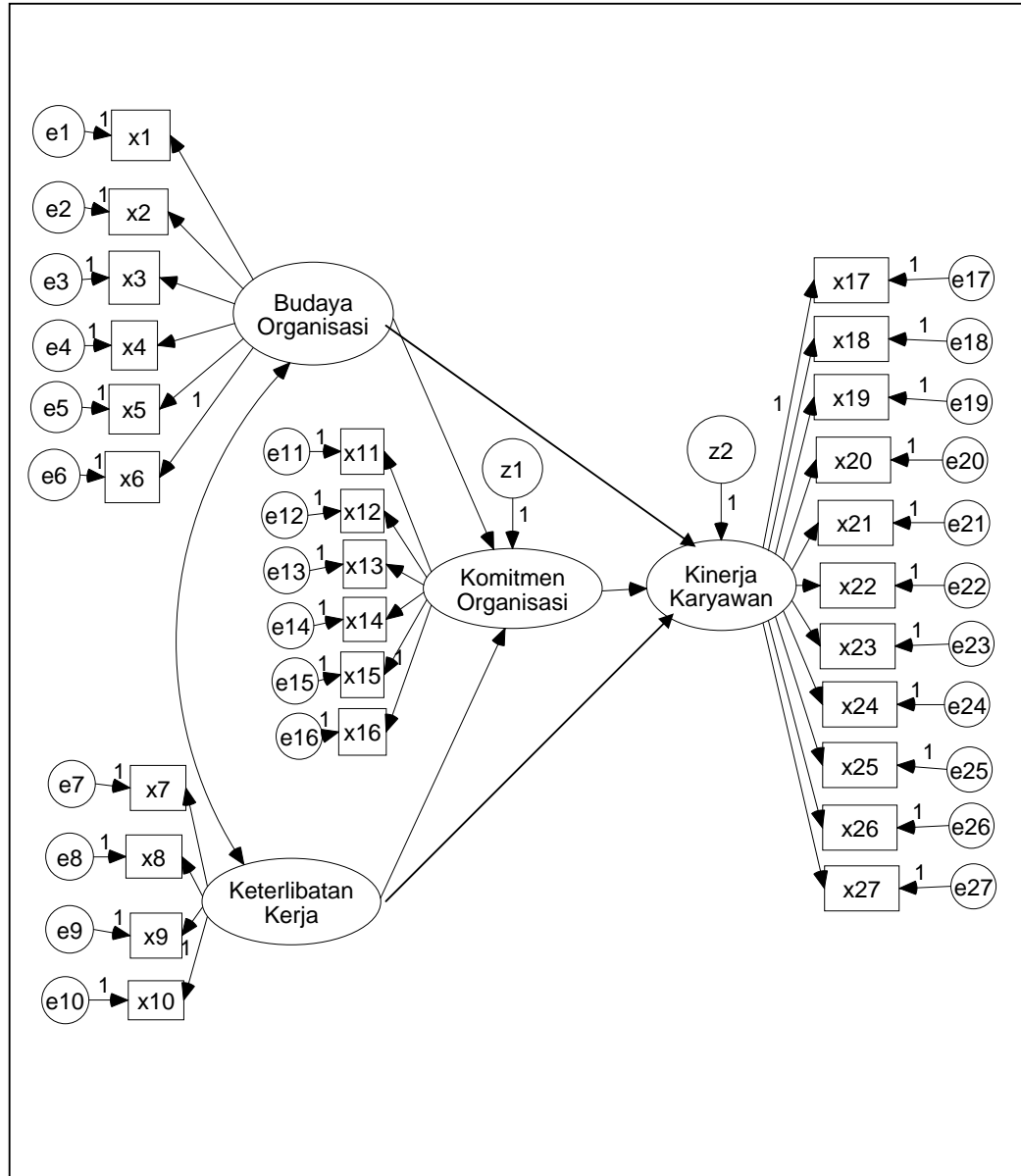
2. Pengembangan diagram alur (*Path diagram*) untuk menunjukkan hubungan kausalitas

Path diagram akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Peneliti biasanya bekerja dengan “*konstruk*”

atau “*faktor*” yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruksi-konstruksi yang dibangun dalam diagram alir dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu konstruksi eksogen dan konstruksi endogen. Konstruksi eksogen dikenal sebagai “*source variables*” atau “*independent variables*” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruksi endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruksi endogen lainnya, tetapi konstruksi eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruksi endogen. Diagram alir pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.1. berikut ini:

Gambar 3.1:

PathDiagram (Diagram Alur)



3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan structural dan spesifikasi model pengukuran.

Setelah teori model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut kedalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari (Ferdinand, A.T,2000):

Persamaan-persamaan struktur (*Structural Equations*). Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan structural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut ini:

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{error}$$

Tabel 3.1:
Model Persamaan Struktural

Model Persamaan Struktural
Komitmen Organisasi = β_1 Budaya organisasi + β_2 Keterlibatan Kerja + z_1
Kinerja Karyawan = α_1 Komitmen Organisasi + α_2 Budaya organisasi + α_3 Keterlibatan Kerja + z_2

Sedangkan model pengukuran persamaan pada penelitian ini seperti tabel berikut:

Tabel 3.2:
Model Pengukuran

Konsep Exogenous (model pengukuran)	Konsep Endogenous (model pengukuran)
X1= λ 1 Budaya Organisasi +e1	X11= λ 11 Komitmen Organisasi +e11
X2= λ 2 Budaya Organisasi +e2	X12= λ 12 Komitmen Organisasi +e12
X3= λ 3 Budaya Organisasi +e3	X13= λ 13 Komitmen Organisasi +e13
X4= λ 4 Budaya Organisasi +e4	X14= λ 14 Komitmen Organisasi +e14
X5= λ 5 Budaya Organisasi +e5	X15= λ 15 Komitmen Organisasi +e15
X6= λ 6 Budaya Organisasi +e6	X16= λ 16 Komitmen Organisasi +e16
X7= λ 7 Keterlibatan Kerja +e7	X17= λ 17 Kinerja Karyawan +e17
X8= λ 8 Keterlibatan Kerja +e8	X18= λ 18 Kinerja Karyawan +e18
X9= λ 9 Keterlibatan Kerja +e9	X19= λ 19 Kinerja Karyawan +e19
X10= λ 10 Keterlibatan Kerja +e10	X20= λ 20 Kinerja Karyawan +e20
	X21= λ 21 Kinerja Karyawan +e21
	X22= λ 22 Kinerja Karyawan +e22
	X23= λ 23 Kinerja Karyawan +e23
	X24= λ 24 Kinerja Karyawan +e24
	X25= λ 25 Kinerja Karyawan +e25
	X26= λ 26 Kinerja Karyawan +e26
	X27= λ 27 Kinerja Karyawan +e27

Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

1. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995,p:175). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model yang berdasarkan *degrees of freedom* (Browne & Cudeck, 1993 dalam Ferdinand, 2003, p:53).
2. GFI (*Goodness of Fit Index*), adalah ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah “*better fit*.”

3. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair et al, 1995, Hulland et al, 1996 dalam Ferdinand, 2000, p:56)
4. CMIN/DF, adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi square x^2 relatif. Bila nilai x^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2000, p:56).
5. TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah $> 0,95$ (Hair et al, 1995, p.175) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand,2000,p.57).
6. CFI (*Comparative Fit Index*), dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle,1997 dalam Ferdinand,2000,p.58).Nilai yang direkomendasikan adalah CFI lebih besar atau sama dengan 0,95.

Sebuah model dinyatakan layak jika masing-masing indeks tersebut mempunyai *cut of value* seperti ditunjukkan pada Tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1:
Goodness of-fit Indices

Goodness of-fit index	Cut-off Value
$x^2 - Chi-square$	$< df$ dengan $\alpha=0,05$

<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05
MSEA	≤ 0.08
FI	≥ 0.90
GFI	≥ 0.90
MIN/DF	≤ 2.00
LI	≥ 0.95
FI	≥ 0.95

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

BAB IV ANALISIS DATA

Pada bab IV ini disajikan gambaran data penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban responden, proses pengolahan data dan analisis hasil pengolahan data tersebut. Hasil pengolahan data selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk analisis dan menjawab hipotesis penelitian yang diajukan.

Analisis data diskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi jawaban responden untuk masing-masing variabel. Hasil jawaban tersebut selanjutnya digunakan untuk mendapatkan tendensi jawaban responden mengenai kondisi masing-masing variabel penelitian.

Analisis data yang adalah digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan terlebih dahulu melakukan pengujian dimensi-dimensinya dengan *confirmatory faktor analysis*. Evaluasi terhadap model SEM juga akan dianalisis mendapatkan dan mengevaluasi kecocokan model yang diajukan. Setelah diketahui semua hasil pengolahan data, selanjutnya akan dibahas dan yang terakhir adalah menarik kesimpulan yang didasarkan pada hasil analisis hasil tersebut.

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT.Bank Tabungan Negara (Persero) merupakan salah satu Bank milik pemerintah yang mapan dan terpercaya. Pada mulanya PT.Bank Tabungan Negara didirikan pada masa penjajahan kolonial Belanda, yaitu tahun 1817, yang semula bernama *Postpaarbank* yang mempunyai nilai untuk mendidik rakyat agar gemar

menabung sekaligus memperkenalkan lembaga perbankan yang bergerak dibidang jasa keuangan.

Pada masa pendudukan Jepang, tepatnya tanggal 1 April 1942 *Postpaarbank* diubah namanya menjadi Tyokin Kyoko setelah Indonesia merdeka. Tyokin Kyoko diambil alih oleh pemerintah Republik Indonesia dan diganti namanya menjadi kantor Tabungan Pos. Semenjak saat itu kantor Tabungan Pos telah aktif beroperasi namun pada tanggal 19 Desember 1949 kegiatan operasionalnya sempat berhenti pada waktu terjadi Agresi Militer Belanda ke II dan pada tanggal 9 Februari 1950 nama Tabungan Pos Resmi berubah menjadi Bank Tabungan Pos.

Namun Bank Tabungan Pos muncul seiring keluarnya Peraturan Pemerintah Pengganti UU No. 4 tahun 1963, dimana nama Bank Tabungan Pos diganti menjadi Bank Tabungan Negara. Tugas dan usaha Bank Tabungan Negara berdasarkan UU No. 4 tahun 1963 diarahkan pada perbaikan ekonomi rakyat dan pembangunan ekonomi nasional dengan cara menghimpun dana dari masyarakat terutama dalam bentuk tabungan pada tanggal 29 Januari 1974, pemerintah melalui Surat Keputusan Menteri Keuangan B.49/Mk/1974 memberikan tugas tambahan pada Bank Tabungan Negara sebagai wadah pembiayaan proyek perumahan rakyat.

Sejak tahun 1976, Bank Tabungan Negara telah melaksanakan proyek perumahan rakyat dengan memberikan Kredit Pemilikan Rumah (KPR) yang terus berlangsung sampai saat ini. Hal inilah yang menjadi misi Bank Tabungan Negara, yaitu membiayai pembangunan rumah bagi rakyat kecil. Kemudian pada tanggal 29 Januari 1989 oleh pemerintah, Bank Tabungan Negara diubah statusnya menjadi

Bank Umum dan diijinkan menerima simpanan dalam bentuk giro dan ikut serta dalam kegiatan kliring. Berdasarkan UU No. 7 tahun 1992 tentang perbankan dan PP No. 24 tahun 1992, Bank Tabungan Negara mengalami penyesuaian bentuk hukum menjadi perseroan.

4.1.2 Visi dan Misi

Sebagai pedoman dalam mengelola usahanya, Direksi Bank Tabungan Negara telah menetapkan Visi dan Misi Bank Tabungan Negara yang wajib diketahui, dihayati, dan diamalkan oleh setiap pegawai. Visi Bank Tabungan Negara adalah “Menjadi bank yang terkemuka dan menguntungkan dalam pembiayaan perumahan dan mengutamakan kepuasan nasabah”. Adapun Misi Bank Tabungan Negara adalah:

1. Memberikan pelayanan unggul dalam pembiayaan perumahan dan industri yang terkait, serta menyediakan produk dan jasa perbankan lainnya.
2. Menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional serta memiliki integritas yang tinggi.
3. Meningkatkan keunggulan kompetitif melalui inovasi berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan nasabah.
4. Melaksanakan manajemen perbankan yang sehat sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan good corporate governance untuk meningkatkan Shareholder Value
5. Mempedulikan kepentingan masyarakat dan lingkungannya.

PT. Bank BTN Semarang merupakan kantor cabang utama yang membawahi 9 kantor cabang pembantu dengan wilayah kerja Kendal, Jepara, Cepu, Salatiga dan Ambarawa.

4.1.3 Struktur Organisasi

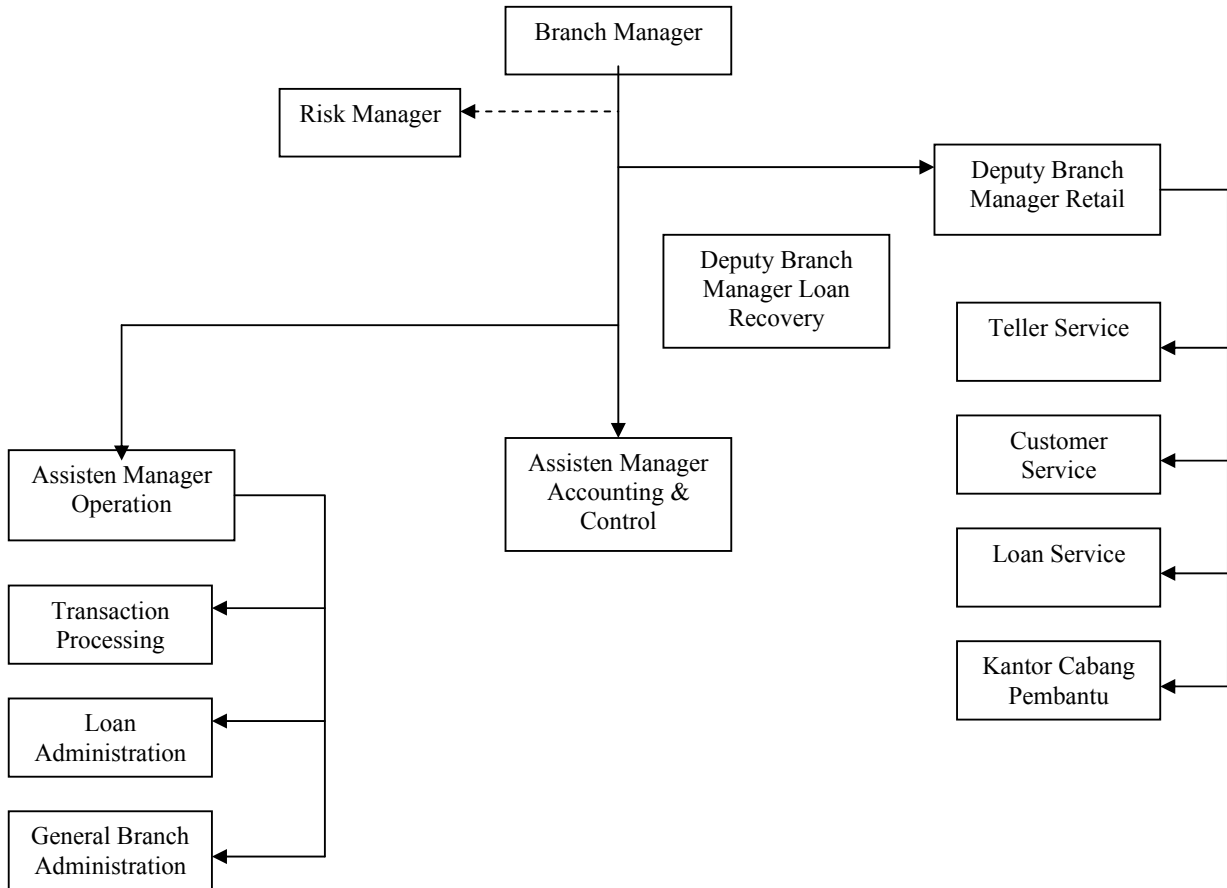
Struktur organisasi merupakan suatu kerangka yang mewujudkan suatu pola tetap dan hubungan antara kedudukan dan peranan dalam suatu lingkungan kerja sama. Dengan adanya struktur organisasi terlihat adanya hubungan kerja sama antara orang-orang dalam organisasi tersebut. Suatu organisasi akan hidup dan terus berkembang apabila orang-orang yang ada di dalamnya saling bekerja sama dan saling berkomunikasi untuk mencapai tujuan bersama yang ditetapkan. Misi jaringan kerja cabang secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan pangsa pasar kredit Bank Tabungan Negara dan segmen pasar yang menguntungkan sesuai dengan wilayah kerja yang telah ditentukan.
2. Memberikan pelayanan kepada nasabah dengan operasional cabang yang prima.
3. Mengelola biaya produk dan jasa secara efektif.
4. Memenuhi target keuangan yang telah ditentukan oleh kantor pusat.

Adapun struktur organisasi yang ada di PT.Bank Tabungan Negara Cabang Semarang dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut:

Gambar 4.1:

Struktur Organisasi



Sumber : PT.Bank Tabungan Negara Cabang Semarang

4.1.3.1 Branch Manager

1. Menentukan atau menetapkan sasaran-sasaran dan melaksanakan rencana-rencana dalam bidang pemasaran dana, kredit dan produk jasa lainnya, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
2. Memanfaatkan, mengatur dan membina dengan sebaik-baiknya, baik personil maupun peralatan yang ada di bawah tanggung jawabnya agar tercapai produktivitas kerja yang setinggi-tingginya.

3. Melaksanakan monitoring perkembangan dan keinginan pasar akan jasa-jasa Bank ataupun produk-produk baru, meningkatkan mutu pelayanan serta melaporkan hal-hal penting kepada kantor pusat.
4. Meneliti dan mengevaluasi semua permohonan kredit yang diajukan untuk mendapatkan persetujuan kepada kantor pusat/direksi, serta memutuskannya apabila masih dalam lingkup wewenangnya sesuai dengan ketentuan yang telah diberikan oleh direksi.

4.1.3.2. Assisten Manager Accounting and Control

1. Melakukan verifikasi terhadap bukti-bukti transaksi yang telah diinput oleh petugas dan dilakukan setiap hari, yaitu :
 2. Kebenaran dan keabsahan bukti transaksi.
 3. Kebenaran input antara bukti keuangan dengan cetakan per batch.
 4. Kebenaran nomor rekening dan nomor yang terdapat dalam buku besar.
5. Membuat, mencetak kemudian mengirimkan kepada kantor pusat laporan keuangan harian (neraca, laba/rugi, rekening atau kantor) dan laporan mingguan yaitu likuiditas dan LMB untuk perencanaan GWM pada Bank Indonesia.
6. Mengelola arsip rekening Koran, buku besar, buku Bantu atas transaksi yang terjadi setiap hari kerja dan membuat laporan bulanan yang terdiri dari neraca sandi bulanan, rencana dan realisasi dana/kredit, rencana dan realisasi laba/rugi.
7. Membuat laporan triwulan, semester dan laporan tahunan serta laporan insidental yang diminta kantor pusat.
8. Melakukan rekonsiliasi atas transaksi keuangan yang terjadi antara saldo di cabang dengan saldo cabang utama supaya transaksi antar kantor tidak terdapat

kesalahan atau tidak terbuku. Rekonsiliasi tersebut harus diselesaikan dalam waktu satu bulan agar tidak menimbulkan keterlambatan dalam menyelesaikan suatu transaksi.

9. Membuat laporan bulanan pemimpin yang merupakan kegiatan Pemimpin Cabang yang dibuat setiap bulan meliputi operasional bank, kegiatan intern dan ekstern.

4.1.3.3. Risk Manager

1. Memantau hasil-hasil pemeriksaan oleh kantor pusat, mengadakan tindakan-tindakan perbaikan untuk menghilangkan resiko-resiko kredit atau sekurang-kurangnya mengurangi timbulnya resiko dalam bentuk kebijaksanaan atau peraturan-peraturan baru.
2. Ikut serta mempromosikan produk atau jasa-jasa perbankan kepada khalayak resmi dalam arti seluas-luasnya berdasarkan perencanaan promosi usaha yang telah ditentukan Kantor Pusat/Direksi.

4.1.3.4. Deputy Branch Manager Retail

1. Customer Service
 - a. Mengusahakan mutu pelayanan yang baik sehingga dapat membina dan meningkatkan hubungan, serta menarik minat nasabah untuk menggunakan produk dan jasa bank.
 - b. Mengusahakan kelengkapan sarana dokumen dan menyetujui pembukaan rekening baru serta memberikan pelayanan langsung kepada nasabah atas permintaan/pembayaran yang merupakan transaksi perbankan.
 - c. Menguasai kode etik perbankan yang merupakan salah satu pedoman dalam melaksanakan pelayanan terhadap nasabah.

- d. Memelihara, mengadministrasi dan mengajukan permohonan Kartu Identitas Nasabah Baru

2. Teller Service

- a. Mengambil dan menyetor modal, menerima dan membayar transaksi yang bersifat tunai, serta meneruskan setoran non tunai ke back office.
- b. Meneruskan semua slip transaksi kepada supervisor (kasir dana) untuk diotorisasi.
- c. Menyortir uang yang tidak layak beredar (rusak) dan selanjutnya untuk diganti/disetorkan ke Bank Indonesia.
- d. Mencetak aktivitas teller dan mencocokkannya dengan buku mutasi.
- e. Mencocokkan saldo kas besar dan membuat rincian uang yang ada dikas besar akhir hari, kemudian dilaporkan kepada Kasir Dana/Pemimpin Cabang untuk diadakan kas opname.

3. Loan Service

- a. Menyusun rencana kerja dan anggaran pengelolaan kredit dan pendapatannya.
- b. Mengkoordinir dan melaksanakan tugas dari masing-masing petugas meliputi analisa kredit, administrasi kredit dan laporan perkreditan.
- c. Mengkoordinir dan melaksanakan aktivitas kegiatan pelayanan kredit yang meliputi pembayaran angsuran kredit, kebutuhan referensi, jaminan kredit dan bank garansi
- d. Membuat laporan bidang perkreditan Bank Indonesia secara rutin dan laporan intern kepada Kantor Pusat antara lain Laporan tunggakan bunga, Laporan hasil penanganan kredit macet, Laporan perkembangan pengurusan

kredit macet oleh BUPLN/KP3N, Laporan pengusulan dan penerimaan klaim, Laporan nominative kredit dan laporan bank garansi dan Mengadakan pengecekan terhadap kebenaran, ketelitian dan ketepatan laporan kredit.

4.1.3.5. Deputy Branch Manager/Loan Recovery

- a. Pengajuan usulan untuk pembaharuan kredit.
- b. Membuat usulan yang telah mendapat persetujuan klaim.
- c. Menerima pelimpahan
- d. Mengawasi apakah pemberian kredit telah sesuai dengan kebijaksanaan perkreditan, prosedur pemberian kredit dan ketentuan intern yang berlaku serta ketentuan perbankan yang berlaku.
- e. Memantau perkembangan kegiatan debitur termasuk melalui kegiatan kunjungan kepada debitur dan memberikan peringatan dini mengenai penurunan kualitas kredit yang diperkirakan mengandung resiko.
- f. Mengawasi apakah penilaian kolektibilitas kredit telah sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia.
- g. Melakukan pembinaan kepada debitur untuk mengarahkan agar debitur dapat memenuhi kewajibannya.
- h. Memantau kecukupan jumlah penyisihan penghapusan kredit.
- i. Menyusun laporan ke Kantor Pusat.
- j. Melaksanakan upaya restrukturisasi kredit bagi debitur yang memenuhi syarat atau melaksanakan penyelesaian kredit.

4.1.3.6. Asisten Manager Operasional

1. Transaction

- a. Mengkoordinir pelaksanaan kelancaran pemenuhan hak-hak karyawan, baik gaji maupun tunjangan lainnya serta pajak penghasilan PPh pasal 21.
 - b. Mengecek kebenaran data-data warkat yang dikirim ke alamat tujuan transfer, mengecek specimen dan saldo rekening yang ditarik melalui pendebitan inkaso dan pendebitan untuk ditransfer.
 - c. Menerima atau mengirim melalui telex, telepon maupun faxcimile serta berhak menolak pencairan kiriman uang yang tidak sesuai prosedur.
 - d. Membuat bukti kiriman uang masuk, kiriman uang keluar, inkaso serta membuat surat pengantar ke Kantor Pusat atas transaksi data hari yang bersangkutan.
 - e. Melakukan perhitungan bunga simpanan berjangka serta mengadakan monitoring petunjuk pelaksanaan bunga deposito.
 - f. Melaksanakan Kliring.
 - g. Membuat surat dukungan bank dan surat referensi bank.
2. General Branch Administratif
- a. Melakukan pengadaan, penyimpanan dan pencatatan atas barang cetak dan alat tulis
 - b. membuat usulan pengeluaran biaya kantor dan melakukan pembelian kebutuhan operasional, serta mencatat pengeluaran biaya dalam kartu pengawasan biaya.
 - c. mencatat dan mendistribusikan serta melaksanakan sistem pengarsipan surat menyurat.
 - d. Mengurus dan melaksanakan administrasi kepegawaian yang meliputi cuti, penilaian kondite, usul kenaikan pangkat dan kenaikan gaji berkala.

- e. Mengelola administrasi dan file personalia.
- f. Mengurus penghasilan pegawai baik gaji, tunjangan maupun penghasilannya.
- g. Mengelola daftar absensi pegawai dan mencatat dalam file kepegawaian.
- h. Menghitung dan membayar pajak penghasilan.

4.2. Gambaran Umum Responden

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden. Data deskriptif penelitian disajikan agar dapat dilihat profil dari data penelitian dan hubungan yang ada antar variable yang digunakan dalam penelitian (Hair et al, 1995). Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian.

Responden dalam penelitian ini karyawan Bank BTN Cabang Semarang sejumlah 136 karyawan. 136 karyawan yang berpartisipasi dalam penelitian ini selanjutnya dapat diperinci berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Keempat aspek demografi tersebut mempunyai peran penting dalam mengukur kinerja karyawan Bank BTN Cabang Semarang.

4.2.1. Responden Menurut Jenis Kelamin

Komposisi responden berdasarkan aspek jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	82	60.29
Wanita	54	39.71
Jumlah	136	100

Sumber: data primer diolah 2007

Berdasarkan Tabel 4.1. diatas nampak bahwa responden pria merupakan responden mayoritas yaitu 60,29% dari total 136 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

4.2.2. Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Komposisi responden berdasarkan aspek pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2.
Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
Lulusan SMU	40	29.41
Lulusan D-3	37	27.21
Lulusan S-1	54	39.71
Lulusan S-2	5	3.68
Jumlah	136	100

Sumber: data primer diolah 2007

Berdasarkan Tabel 4.2. diatas nampak bahwa responden lulusan S-1 merupakan responden mayoritas yaitu 39,71% dari total 136 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

4.2.3. Responden Menurut Usia

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut usia sebagaimana nampak dalam tabel 4.3.

Tabel 4.3.
Responden Menurut Usia

Usia (Tahun)	Frekuensi	Persentase
24 - 30	19	13.97
31-40	40	29.41
41-52	77	56.62

Jumlah	136	100
--------	-----	-----

Sumber: data primer diolah 2007

Berdasarkan Tabel 4.3. diatas nampak bahwa responden berusia 41-52 tahun adalah yang terbesar yaitu 56,62% dari total 136 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

4.2.4. Responden Menurut Masa Kerja

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut masa kerja sebagaimana nampak dalam tabel 4.4.

Tabel 4.4.
Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi	Persentase
1-5	14	10.29
6-10	11	8.09
11-22	111	81.62
Jumlah	136	100

Sumber: data primer diolah 2007

Berdasarkan Tabel 4.4. diatas nampak bahwa responden dengan masa kerja 11-22 tahun adalah yang terbesar yaitu 81,62% dari total 136 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

4.3. Analisis Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modelling (SEM)*. Model teoritis yang telah digambarkan pada diagram jalur sebelumnya akan dilakukan analisis berdasarkan data yang telah diperoleh.

Metode analisis SEM akan menggunakan input matriks kovarians dan menggunakan metode estimasi *maximum likelihood*. Pemilihan input dengan

matriks kovarian adalah karena matriks kovarian memiliki keuntungan dalam memberikan perbandingan yang valid antar populasi atau sampel yang berbeda, yang kadang tidak memungkinkan jika menggunakan model matriks korelasi.

Sebelum membentuk suatu *full model SEM*, terlebih dahulu akan dilakukan pengujian terhadap faktor-faktor yang membentuk masing-masing variabel. Pengujian akan dilakukan dengan menggunakan model *confirmatory faktor analysis*. Kecocokan model (*goodness of fit*), untuk *confirmatory faktor analysis* juga akan diuji. Dengan program AMOS, ukuran-ukuran *goodness of fit* tersebut akan nampak dalam outputnya. Selanjutnya kesimpulan atas kecocokan model yang dibangun akan dapat dilihat dari hasil ukuran-ukuran *goodness of fit* yang diperoleh. Pengujian *goodness of fit* terlebih dahulu dilakukan terhadap model *confirmatory faktor analysis*. Berikut ini merupakan bentuk analisis *goodness of fit* tersebut.

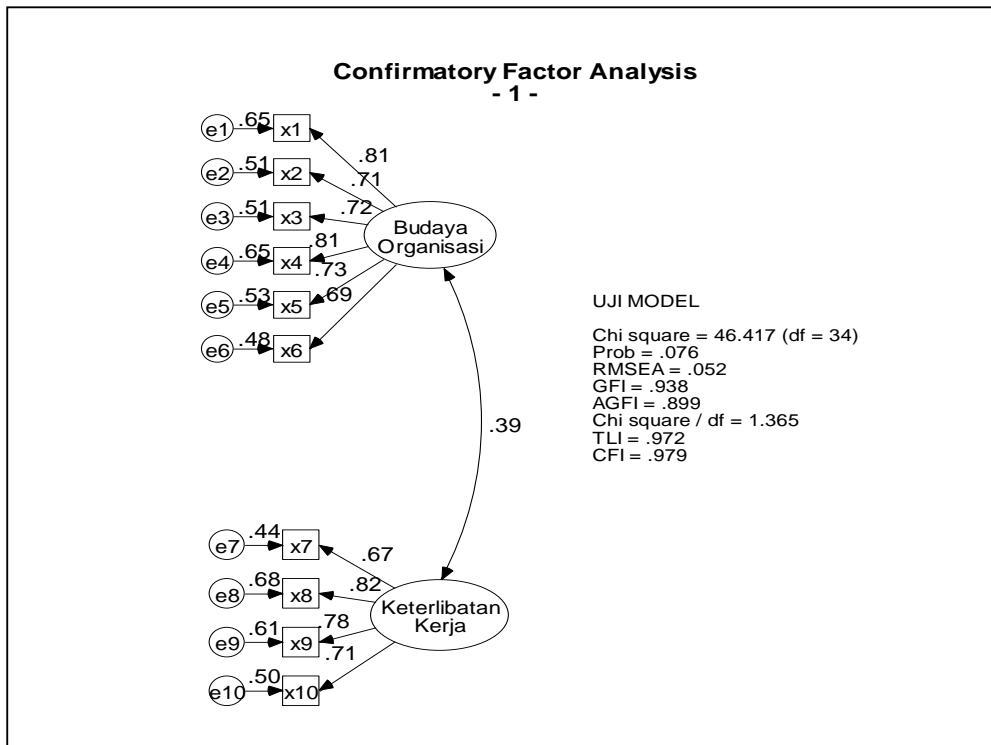
Pengujian dengan menggunakan model SEM dilakukan secara bertahap. Jika belum diperoleh model yang tepat (*fit*), maka model yang diajukan semula perlu direvisi. Perlunya revisi dari model SEM muncul dari adanya masalah yang muncul dari hasil analisis. Masalah yang mungkin muncul adalah masalah mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Apabila masalah-masalah tersebut muncul dalam analisis SEM, maka mengindikasikan bahwa data penelitian tidak mendukung model struktural yang dibentuk. Dengan demikian model perlu direvisi dengan mengembangkan teori yang ada untuk membentuk model yang baru.

4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Faktor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori bertujuan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Hasil analisis faktor konfirmatori dari masing-masing model selanjutnya akan dibahas.

1) Analisis Faktor Konfirmatori - 1

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori – Konstruk Eksogen



Sumber : Data primer yang diolah (print out AMOS)

Pengujian kesesuaian model diringkas dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.4
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil</i>	<i>Evaluasi Model</i>
-------------------------------	----------------------	--------------	-----------------------

Chi – Square	< 56.942	46,417	Baik
Probability	≥ 0.05	0,076	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,052	Baik
GFI	≥ 0.90	0,938	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,899	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1,365	Baik
TLI	≥ 0.95	0,972	Baik
CFI	≥ 0.95	0,979	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan.

Pengujian kemaknaan dari dimensi-dimensi yang terekstraksi dalam membentuk variabel laten, dapat diperoleh dari nilai *standardized loading factor* dari masing-masing dimensi. Jika diperoleh adanya nilai pengujian yang sangat signifikan maka hal ini mengindikasikan bahwa dimensi tersebut cukup baik untuk terekstraksi membentuk variabel laten. Hasil berikut merupakan pengujian kemaknaan masing-masing dimensi dalam membentuk variabel laten.

Tabel 4.5
Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori - 1

Regression Weights						
		Estimate	S.E.	Std. Est	C.R.	P
x6	<-- Budaya Organisasi	1.000		0.693		

x5	<--	Budaya_Organisasi	1.026	0.133	0.729	7.687	0.000
x4	<--	Budaya_Organisasi	1.106	0.131	0.809	8.425	0.000
x3	<--	Budaya_Organisasi	1.119	0.148	0.718	7.573	0.000
x2	<--	Budaya_Organisasi	0.915	0.121	0.714	7.542	0.000
x1	<--	Budaya_Organisasi	1.170	0.139	0.806	8.400	0.000
x10	<--	Keterlibatan_Kerja	1.000		0.710		
x9	<--	Keterlibatan_Kerja	1.377	0.174	0.780	7.919	0.000
x8	<--	Keterlibatan_Kerja	1.387	0.170	0.822	8.172	0.000
x7	<--	Keterlibatan_Kerja	1.204	0.174	0.666	6.915	0.000

Analisis faktor tersebut juga menunjukkan nilai pengujian dari masing-masing pembentuk suatu konstruk. Hasil menunjukkan bahwa setiap indikator-indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai dengan CR diatas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Selain itu nilai *loading faktor (standardized estimate)* dari semua dimensi berada lebih besar dari 0,6. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten eksogen telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

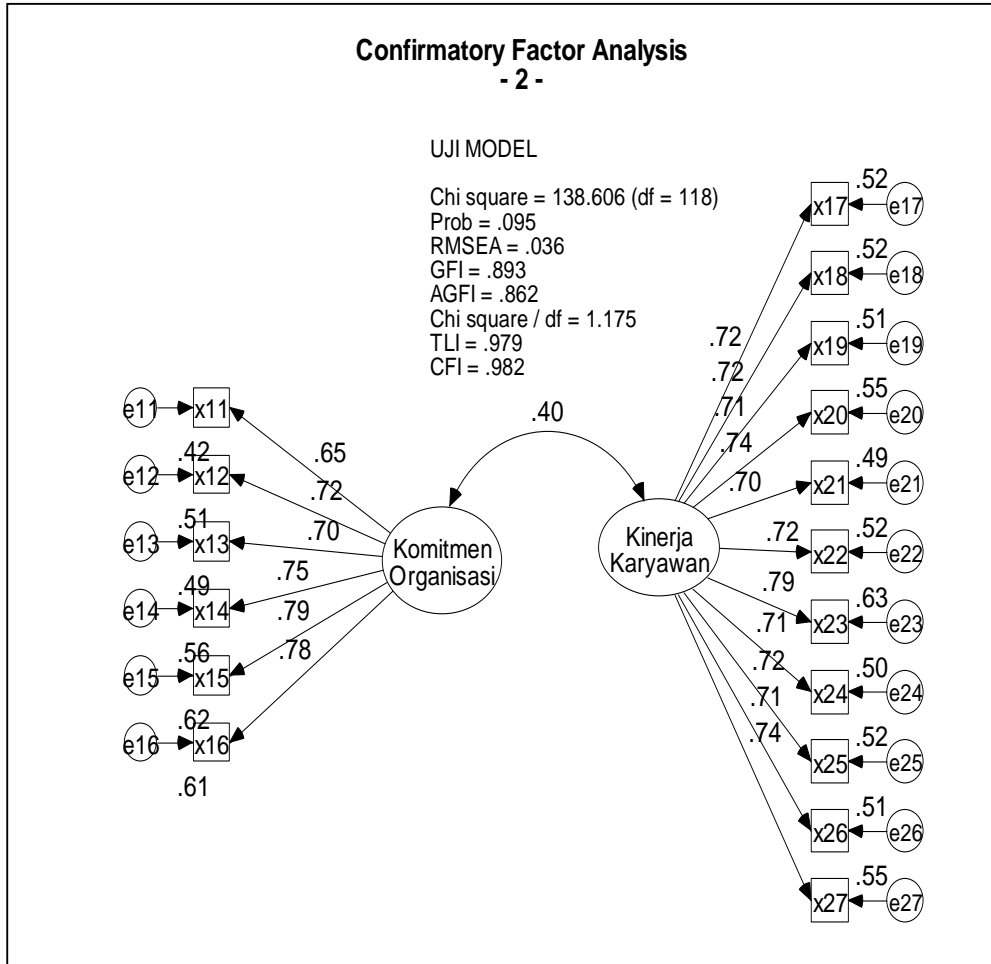
Standardized Regression Weights:	Estimate
-----	-----
x6 <----- Budaya_Organisasi	0.693
x5 <----- Budaya_Organisasi	0.729
x4 <----- Budaya_Organisasi	0.809
x3 <----- Budaya_Organisasi	0.718
x2 <----- Budaya_Organisasi	0.714
x1 <----- Budaya_Organisasi	0.806
x10 <----- Keterlibatan_Kerja	0.710
x9 <----- Keterlibatan_Kerja	0.780
x8 <----- Keterlibatan_Kerja	0.822
x7 <----- Keterlibatan_Kerja	0.666

2) Analisis Faktor Konfirmatori - 2

Hasil pengolahan data untuk *confirmatory factor analysis 2* dapat dilihat pada Gambar 4.3.

Gambar 4.3

Analisis Faktor Konfirmatori – 2



Ringkasan hasil *confirmatory faktor analysis* tersebut dapat diringkas dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.6
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Indogen

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil</i>	<i>Evaluasi Model</i>
-------------------------------	----------------------	--------------	-----------------------

Chi – Square	< 142.362	138,606	Baik
Probability	≥ 0.05	0,095	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,036	Baik
GFI	≥ 0.90	0,893	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,862	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1,175	Baik
TLI	≥ 0.95	0,979	Baik
CFI	≥ 0.95	0,982	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan untuk semua ukuran.

Pengujian kemaknaan dari dimensi-dimensi yang terekstraksi dalam membentuk variabel laten, dapat diperoleh dari nilai *standardized loading faktor* dari masing-masing dimensi. Jika diperoleh adanya nilai pengujian yang sangat signifikan maka hal ini mengindikasikan bahwa dimensi tersebut cukup baik untuk terekstraksi membentuk variabel laten. Hasil berikut merupakan pengujian kemaknaan masing-masing dimensi dalam membentuk variabel laten.

Tabel 4.7
Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori - 2

Regression Weights						
		Estimate	S.E.	Std. Est	C.R.	P
x16 <--	Komitmen Organisasi	1.000		0.782		

x15 <--	Komitmen_Organisasi	0.964	0.103	0.790	9.398	0.000
x14 <--	Komitmen_Organisasi	0.954	0.108	0.748	8.839	0.000
x13 <--	Komitmen_Organisasi	0.857	0.104	0.701	8.205	0.000
x12 <--	Komitmen_Organisasi	0.888	0.106	0.716	8.412	0.000
x11 <--	Komitmen_Organisasi	0.757	0.101	0.647	7.501	0.000
x17 <--	Kinerja_Karyawan	1.000		0.722		
x18 <--	Kinerja_Karyawan	0.885	0.108	0.724	8.222	0.000
x19 <--	Kinerja_Karyawan	0.880	0.109	0.714	8.098	0.000
x20 <--	Kinerja_Karyawan	0.950	0.112	0.745	8.462	0.000
x21 <--	Kinerja_Karyawan	0.923	0.117	0.698	7.916	0.000
x22 <--	Kinerja_Karyawan	0.932	0.114	0.719	8.160	0.000
x23 <--	Kinerja_Karyawan	1.187	0.132	0.793	9.021	0.000
x24 <--	Kinerja_Karyawan	0.972	0.121	0.711	8.061	0.000
x25 <--	Kinerja_Karyawan	0.986	0.121	0.718	8.152	0.000
x26 <--	Kinerja_Karyawan	0.946	0.117	0.714	8.106	0.000
x27 <--	Kinerja_Karyawan	1.010	0.120	0.743	8.445	0.000

Sumber : Data primer yang diolah

Analisis faktor tersebut juga menunjukkan nilai pengujian dari masing-masing pembentuk suatu konstruk. Hasil menunjukkan bahwa setiap indikator-indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai dengan CR diatas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Selain itu nilai loading faktor dari semua dimensi berada lebih besar dari 0,6. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten eksogen telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

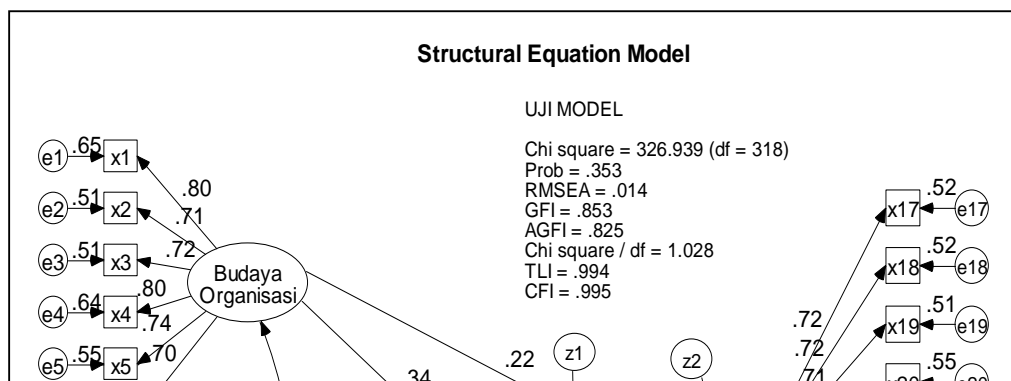
Standardized Regression Weights:	Estimate	
-----	-----	
x16 <-----	Komitmen_Organisasi	0.782
x15 <-----	Komitmen_Organisasi	0.790

x14	<-----	Komitmen_Organisasi	0.748
x13	<-----	Komitmen_Organisasi	0.701
x12	<-----	Komitmen_Organisasi	0.716
x11	<-----	Komitmen_Organisasi	0.647
x17	<-----	Kinerja_Karyawan	0.722
x18	<-----	Kinerja_Karyawan	0.724
x19	<-----	Kinerja_Karyawan	0.714
x20	<-----	Kinerja_Karyawan	0.745
x21	<-----	Kinerja_Karyawan	0.698
x22	<-----	Kinerja_Karyawan	0.719
x23	<-----	Kinerja_Karyawan	0.793
x24	<-----	Kinerja_Karyawan	0.711
x25	<-----	Kinerja_Karyawan	0.718
x26	<-----	Kinerja_Karyawan	0.714
x27	<-----	Kinerja_Karyawan	0.743

4.4. Analisis Structural Equation Modelling (SEM)

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory faktor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 4.4.

Gambar 4.4
Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)



Sumber : Data primer yang diolah

Uji terhadap kelayakan full model SEM ini diringkas sebagaimana dalam tabel 4.8 , berikut :

Tabel 4.8
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Structural Equation Model (SEM)

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	<343.18	326,939	Baik
Probability	≥ 0.05	0,353	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,014	Baik

GFI	≥ 0.90	0,853	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,825	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1,028	Baik
TLI	≥ 0.95	0,994	Baik
CFI	≥ 0.95	0,995	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,353 yang menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang baik. Indeks pengukuran TLI, CFI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI, dan AGFI diterima secara marginal. Dengan demikian uji kelayakan model SEM sudah memenuhi syarat penerimaan.

4.4.1. Pengujian Asumsi SEM

4.4.1.1. Normalitas Data

Pengujian selanjutnya adalah melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini adalah dengan mengamati nilai skewness data yang digunakan, apabila nilai CR pada skewness data berada pada rentang antara ± 2.58 atau berada pada tingkat signifikansi 0.01. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.9

Tabel 4.9
Normalitas Data

Assessment of normality

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x27	5.000	10.000	-0.156	-0.744	-0.727	-1.732
x26	5.000	10.000	-0.222	-1.059	-0.786	-1.872

x25	4.000	10.000	0.220	1.049	-0.564	-1.343
x24	4.000	10.000	-0.185	-0.879	-0.595	-1.417
x23	4.000	10.000	-0.225	-1.071	-0.828	-1.972
x22	4.000	10.000	-0.375	-1.785	-0.357	-0.849
x21	5.000	10.000	0.249	1.187	-0.729	-1.736
x20	4.000	10.000	-0.400	-1.905	-0.459	-1.092
x19	5.000	10.000	-0.006	-0.031	-0.399	-0.951
x18	5.000	10.000	0.110	0.521	-0.505	-1.203
x17	4.000	10.000	-0.223	-1.060	-0.361	-0.860
x11	4.000	10.000	-0.018	-0.085	-0.423	-1.008
x12	4.000	10.000	0.039	0.184	-0.410	-0.976
x13	4.000	10.000	0.035	0.169	-0.388	-0.923
x14	4.000	10.000	-0.003	-0.016	-0.819	-1.949
x15	4.000	10.000	0.170	0.810	-0.397	-0.944
x16	4.000	10.000	-0.187	-0.890	-0.509	-1.211
x7	4.000	10.000	-0.236	-1.121	-0.731	-1.739
x8	4.000	10.000	-0.218	-1.039	-0.351	-0.835
x9	4.000	10.000	-0.239	-1.138	-0.622	-1.481
x10	5.000	10.000	-0.056	-0.265	-0.437	-1.040
x1	4.000	10.000	-0.033	-0.157	-0.759	-1.806
x2	4.000	10.000	0.133	0.632	-0.530	-1.261
x3	4.000	10.000	-0.016	-0.076	-0.770	-1.832
x4	4.000	10.000	0.087	0.412	-0.578	-1.377
x5	4.000	10.000	0.061	0.293	-0.306	-0.728
x6	4.000	10.000	-0.037	-0.175	-0.672	-1.599
Multivariate					13.551	1.997

Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 4.9. terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk skewness yang berada diluar rentang ± 2.58 . Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

4.4.1.2. Evaluasi atas Outlier

Outlier adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair, *et al*, 1995, p. 57). Evaluasi atas outlier univariat dan outlier multivariat disajikan pada bagian berikut ini:

a. Univariate Outliers

Pengujian ada tidaknya *univariate outlier* dilakukan dengan menganalisis nilai standardizes (*Z-score*) dari data penelitian yang digunakan.

Apabila terdapat nilai Z score berada pada rentang $\delta \pm 3$, maka akan dikategorikan sebagai outlier. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya outlier ada pada Tabel 4.10

Tabel 4.10
Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(x1)	136	-2.20731	1.85853	.0000000	1.0000000
Zscore(x2)	136	-2.57406	2.03216	.0000000	1.0000000
Zscore(x3)	136	-2.12707	1.65438	.0000000	1.0000000
Zscore(x4)	136	-2.35355	1.96217	.0000000	1.0000000
Zscore(x5)	136	-2.24117	1.95331	.0000000	1.0000000
Zscore(x6)	136	-2.25007	1.83915	.0000000	1.0000000
Zscore(x7)	136	-2.22139	1.71062	.0000000	1.0000000
Zscore(x8)	136	-2.43662	1.77584	.0000000	1.0000000
Zscore(x9)	136	-2.36807	1.65765	.0000000	1.0000000
Zscore(x10)	136	-2.18354	2.02272	.0000000	1.0000000
Zscore(x11)	136	-2.47754	1.87015	.0000000	1.0000000
Zscore(x12)	136	-2.25441	1.85183	.0000000	1.0000000
Zscore(x13)	136	-2.31992	1.84064	.0000000	1.0000000
Zscore(x14)	136	-2.28301	1.70614	.0000000	1.0000000
Zscore(x15)	136	-2.25564	1.91806	.0000000	1.0000000
Zscore(x16)	136	-2.25846	1.72189	.0000000	1.0000000
Zscore(x17)	136	-2.48196	1.82714	.0000000	1.0000000
Zscore(x18)	136	-2.07743	1.99361	.0000000	1.0000000
Zscore(x19)	136	-2.06380	1.96891	.0000000	1.0000000
Zscore(x20)	136	-2.70713	1.97299	.0000000	1.0000000
Zscore(x21)	136	-1.66404	2.09525	.0000000	1.0000000
Zscore(x22)	136	-2.87612	1.72567	.0000000	1.0000000
Zscore(x23)	136	-2.09603	1.89082	.0000000	1.0000000
Zscore(x24)	136	-2.44736	1.91300	.0000000	1.0000000
Zscore(x25)	136	-2.29639	2.05130	.0000000	1.0000000
Zscore(x26)	136	-1.83268	1.92100	.0000000	1.0000000
Zscore(x27)	136	-1.73875	1.92178	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	136				

Hasil pengujian menunjukkan adanya tidak satupun dimensi yang memiliki adanya *outlier*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat data yang ekstrim.

b. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outliers pada tingkat univariate, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah

dikombinasikan, Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional.

Untuk menghitung mahalanobis distance berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 27 (jumlah indikator) pada tingkat $p < 0.001$ adalah $\chi^2_{(27,0.001)} = 55,735$ (berdasarkan tabel distribusi χ^2). Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 43,516. yang masih berada di bawah batas maksimal *outlier multivariate*.

4.4.1.3. Evaluasi atas Multicollinearity dan singularity

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sample adalah :

$$\text{Determinant of sample covariance matrix} = 8.9939\text{e}+000$$

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai *determinant of sample covariance matrix* berada jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

4.4.1.4. Evaluasi Terhadap Nilai Residual

Pada tahap ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarian residual harus bersifat simetrik. Jika suatu model memiliki nilai kovarians residual yang

tinggi maka, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teoritisnya. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup besar (>2.58), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Data standardized residual covariances yang diolah dengan program AMOS dapat dilihat dalam tabel 4.11

Tabel 4.11

Standardized Residual Covariances

Standardized Residual Covariances

	x27	x26	x25	x24	x23	x22	x21
x27	0.000						
x26	-0.215	0.000					
x25	0.269	0.946	0.000				
x24	0.702	-0.103	-0.515	0.000			
x23	-0.338	0.425	0.221	-0.431	0.000		
x22	0.212	-0.160	-0.151	0.592	0.050	0.000	
x21	-0.132	0.480	-0.113	-0.581	-0.181	-0.100	0.000
x20	0.070	-0.636	-0.500	0.015	0.312	-0.471	0.335
x19	0.254	-0.492	-0.240	-0.264	-0.180	0.731	0.545
x18	-0.303	-0.134	0.365	0.443	0.234	-0.644	-0.554
x17	-0.117	-0.428	-0.617	-0.082	-0.144	-0.114	0.045
x11	-1.374	-0.490	-0.442	0.150	-0.731	1.023	0.532
x12	0.314	0.088	1.455	0.571	-0.578	0.923	0.371
x13	-0.385	0.043	-0.010	-0.122	-0.684	-0.062	0.443
x14	-0.347	0.718	0.805	0.080	0.489	0.307	1.308
x15	0.074	0.220	0.793	0.551	-0.895	1.259	0.178
x16	-0.025	-0.193	0.120	1.210	0.063	0.971	0.398
x7	-0.493	0.892	0.755	1.249	0.634	-0.498	0.789
x8	-0.757	0.517	-0.563	0.211	-0.273	-0.800	0.835
x9	-0.928	0.604	-0.509	-0.284	-0.639	-0.461	0.646
x10	0.150	1.286	1.104	-0.103	0.529	-0.158	1.108
x1	-0.296	0.394	0.714	1.167	0.511	0.035	-0.007
x2	-0.319	-0.195	0.007	0.484	0.362	0.656	-0.429
x3	-0.169	0.311	0.053	0.234	0.015	0.178	-0.001
x4	-0.608	-0.306	-0.348	0.284	0.125	-0.320	-0.310
x5	0.674	1.065	1.559	1.231	1.135	1.159	0.706
x6	-0.301	-0.117	0.765	-0.085	0.060	-0.141	0.650
	x20	x19	x18	x17	x11	x12	x13
x20	0.000						
x19	0.115	0.000					
x18	0.201	-0.456	0.000				
x17	0.684	0.133	0.926	0.000			
x11	-1.396	-0.835	-1.882	-1.437	0.000		
x12	-0.316	0.391	-0.123	-0.086	0.486	0.000	
x13	-0.605	-0.407	-0.027	-0.005	-0.299	-0.081	0.000
x14	-0.501	0.296	-0.697	-0.100	-0.224	-0.438	0.187
x15	-0.401	0.778	-0.455	0.287	0.113	0.792	0.200

x16	-0.698	-0.921	-1.062	0.149	0.032	-0.726	-0.028
x7	0.130	0.099	0.825	0.168	-0.012	1.069	-0.453
x8	-0.735	-0.062	-0.822	-0.930	-0.926	0.297	-0.280
x9	-0.119	0.150	0.206	0.463	-1.640	-0.464	-0.847
x10	0.269	-0.576	0.420	-0.208	-1.021	0.898	-0.603
x1	0.281	0.036	-0.291	-0.455	0.639	0.179	-0.019
x2	-1.125	-0.940	-0.891	-1.625	0.995	0.051	-0.054
x3	0.101	-0.159	0.101	-0.942	0.707	-0.003	-0.115
x4	-0.879	-0.279	-0.530	-1.559	-0.157	-1.052	-0.331
x5	-0.301	0.332	-0.388	-1.388	1.326	1.624	-0.025
x6	-0.080	0.719	0.210	-0.363	0.562	0.659	-0.120

	x14	x15	x16	x7	x8	x9	x10
x14	0.000						
x15	-0.608	0.000					
x16	0.753	-0.138	0.000				
x7	0.461	0.271	0.101	-0.000			
x8	0.653	0.506	-0.199	-0.203	-0.000		
x9	0.197	0.097	-0.196	-0.126	0.225	-0.000	
x10	1.164	-0.176	0.145	0.352	-0.117	-0.138	-0.000
x1	-0.233	-0.938	-0.203	0.654	1.126	0.092	0.294
x2	0.462	-1.099	0.540	-0.969	-0.414	-1.122	-0.607
x3	0.249	-0.646	-0.088	-0.246	-0.524	-0.854	-0.409
x4	-0.131	-1.776	-0.209	-0.251	-0.425	-0.895	-0.699
x5	1.410	0.654	0.587	0.549	0.598	0.708	0.550
x6	0.645	-0.307	0.354	0.419	0.910	0.551	0.483

	x1	x2	x3	x4	x5	x6
x1	0.000					
x2	0.017	0.000				
x3	-0.110	0.262	0.000			
x4	0.139	0.371	0.681	0.000		
x5	-0.064	0.334	-0.769	-0.733	0.000	
x6	-0.185	-1.123	-0.173	-0.065	1.299	-0.000

Sumber : Data primer yang diolah

4.4.1.5. Uji *Reliability* dan *Variance Extract*

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar adalah 0.60. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten, digunakan rumus :

$$(\sum \text{Standard Loading})^2$$

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum \hat{E}_j}$$

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh dari standardized loading untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01
- $\sum \hat{E}_j$ adalah measurement error dari tiap indikator. Measurement error dapat diperoleh dari $1 - (\text{standard loading})^2$

Untuk menganalisis hasil uji reliabilitas ini dari persamaan di atas dituangkan dalam bentuk table untuk menghitung tingkat reliabilitas indikator (dimensi) masing-masing variabel.

Dari tabel tersebut diperoleh reliabilitas dari keempat konstruk variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini memiliki Reliabilitas yang lebih tinggi dari 0,6. Dengan demikian pengukur-pengukur konstruk tersebut memiliki kehandalan yang cukup tinggi.

Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,40. Persamaan untuk mendapatkan nilai *variance extract* adalah :

$$\text{Variance Extract} = \frac{(\sum \text{Standard Loading}^2)}{(\sum \text{Standard Loading}^2) + \sum \hat{E}_j}$$

Untuk menilai tingkat *variance extract* dari masing-masing variabel laten, dari persamaan diatas dituangkan dalam bentuk tabel, yang menunjukkan hasil

pengolahan data. Hasil pengolahan data *Reliability* dan *Variance Extract* tersebut ditampilkan pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12
Reliability dan Variance Extract

Variabel	Reliability	Variance Extract
Budaya Organisasi	0.856	0.544
Keterlibatan Kerja	0.778	0.539
Komitmen Organisasi	0.842	0.572
Kinerja Karyawan	0.780	0.542

Hasil pengujian *reliability* dan *variance extract* terhadap masing-masing variabel laten atas dimensi-dimensi pembentuknya menunjukkan bahwa semua variabel menunjukkan sebagai suatu ukuran yang reliabel karena masing-masing memiliki *reliability* yang lebih besar dari 0,6.

Hasil pengujian *variance extract* juga sudah menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten merupakan hasil ekstraksi yang cukup besar dari dimensi-dimensinya. Hal ini ditunjukkan dari nilai *variance extract* dari masing-masing variabel adalah lebih dari 0,4.

4.5. Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 5 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 4.13 berikut.

Tabel 4.13

Regression Weight Structural Equational Model

Regression Weights			Estimate	S.E.	Std. Est	C.R.	P
Komitmen_Organisasi	<--	Budaya_Organisasi	0.394	0.122	0.340	3.219	0.001
Komitmen_Organisasi	<--	Keterlibatan_Kerja	0.298	0.144	0.215	2.070	0.038
Kinerja_Karyawan	<--	Komitmen_Organisasi	0.192	0.085	0.227	2.266	0.023
Kinerja_Karyawan	<--	Budaya_Organisasi	0.214	0.100	0.218	2.128	0.033
Kinerja_Karyawan	<--	Keterlibatan_Kerja	0.279	0.119	0.238	2.340	0.019

Sumber : Data primer yang diolah

Semua hipotesis diterima karena mempunyai nilai critical ratio (CR) yang lebih besar dari 1,96 dan nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Simpulan

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak lima hipotesis. Simpulan dari lima hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

5.1.1. Simpulan mengenai Hipotesis 1

H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi. Hal ini mendukung penelitian Nystrom (1993) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu meningkatkan komitmen organisasi. Variabel budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, yang ditunjukkan dengan nilai estimasi sebesar 0,34.

5.1.2. Simpulan mengenai Hipotesis 2

H2 : Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara keterlibatan kerja dengan komitmen organisasi. Hal ini mendukung penelitian Blau dan Boal (1987) yang menunjukkan bahwa keterlibatan kerja mampu meningkatkan komitmen organisasi. Variabel keterlibatan kerja menunjukkan pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, yang ditunjukkan dengan nilai estimasi sebesar 0,21.

5.1.3. Simpulan mengenai Hipotesis 3

H3 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Hal ini mendukung penelitian McNeese-Smith (1996) yang mengatakan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Variabel komitmen organisasi menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan dengan nilai estimasi sebesar 0,23.

5.1.4. Simpulan mengenai Hipotesis 4

H4 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Hal ini mendukung penelitian Nystrom (1993) yang mengatakan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Variabel budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan dengan nilai estimasi sebesar 0,22.

5.1.5. Simpulan mengenai Hipotesis 5

H5 : Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan. Hal ini mendukung penelitian Blau dan Boal (1987) yang mengatakan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh keterlibatan kerja. Variabel keterlibatan kerja menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan dengan nilai estimasi sebesar 0,24.

5.2. Simpulan Masalah Penelitian

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa: manajemen Bank BTN Cabang Semarang perlu meningkatkan budaya organisasi untuk meningkatkan komitmen organisasi yang tinggi dan kinerja yang baik dari karyawan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mempertahankan tingkat profesionalisme yang tinggi dan keteraturan kerja yang baik dari karyawan dan meningkatkan kebanggaan karyawan terhadap Bank BTN yang dinilai masih kurang tinggi.

Selain itu manajemen Bank BTN Cabang Semarang perlu meningkatkan keterlibatan kerja untuk meningkatkan komitmen organisasi yang tinggi dan kinerja yang baik dari karyawan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mempertahankan keterlibatan karyawan dengan pelanggan dan meningkatkan keterlibatan karyawan dengan rekan kerja yang dinilai masih rendah.

5.3. Implikasi Teoritis

Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh komitmen organisasi (McNeesse-Smith, 1996), dimana faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah: (1) budaya organisasi (Nystrom, 1994), dan (2) keterlibatan kerja (Blau dan Boal, 1987). Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Blau dan Boal, (1987); Nystrom, (1994); dan McNeesse-Smith, (1996) yang menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi dan keterlibatan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan berdampak positif pada kinerja karyawan, oleh karena itu model yang digambarkan dapat diterapkan Bank BTN Cabang Semarang dalam meningkatkan kinerja karyawan.

5.4. Implikasi Kebijakan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor-faktor komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Implikasi kebijakan yang disarankan dalam penelitian ini ditunjukkan sebagai berikut: komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, maka kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui perasaan menjadi bagian dari organisasi, kebanggaan terhadap organisasi, kepedulian terhadap organisasi, hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi, kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, dan kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator “kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, dan kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi” merupakan indikator yang paling berpengaruh dari komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan nilai estimasi 0,78.

Implikasi manajerial yang disarankan dalam penelitian ini ditunjukkan dalam empat kebijakan sebagai berikut:

1. Kebijakan satu menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Komitmen organisasional dan kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui budaya organisasi melalui 6 dimensi yaitu, profesionalisme karyawan, jarak dari manajemen, sikap terbuka karyawan, keteraturan karyawan, rasa curiga pada rekan sekerja, dan integritas karyawan. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator profesionalisme karyawan dan keteraturan karyawan merupakan indikator dari budaya organisasi yang paling berpengaruh dalam meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan dengan nilai

estimasi 0,80, hal ini mengindikasikan bahwa manajemen Bank BTN Cabang Semarang perlu mempertahankan sikap profesional dan tingkat disiplin yang tinggi dari karyawan, dimana karyawan selalu mencurahkan seluruh kemampuannya dalam bekerja, berangkat kerja tepat pada waktunya, mempersiapkan peralatan kerja dan tampil rapi sebelum kerja, merapikan peralatan kerja sebelum pulang, tingkat absensi yang rendah dan menghadiri rapat tepat pada waktunya. Hal ini dapat memberikan kinerja yang baik bagi Bank BTN Cabang Semarang. Sedangkan indikator kebanggaan karyawan merupakan indikator dari budaya organisasi yang paling rendah mempengaruhi komitmen organisasi dengan nilai estimasi 0,70, oleh karena itu Bank BTN harus berupaya mencari solusi agar tumbuh kebanggaan dalam diri karyawan, misalnya diberikan seragam yang baik yang menunjukkan identitas perusahaan, kondisi kantor dan ruang kerja yang rapi.

2. Kebijakan dua menunjukkan bahwa keterlibatan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional. Komitmen organisasional dan kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui keterlibatan kerja melalui empat indikator yaitu: keterlibatan karyawan dengan rekan kerja, keterlibatan karyawan dengan pelanggan, keterlibatan karyawan dengan pimpinan, dan keterlibatan karyawan dengan waktu kerja. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator keterlibatan karyawan dengan pelanggan merupakan indikator yang paling berpengaruh dari keterlibatan kerja dalam meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan dengan nilai estimasi 0,81, artinya

karyawan Bank BTN cabang Semarang mempunyai orientasi dan apresiasi yang tinggi untuk selalu membantu nasabah, hal ini dikarenakan karyawan Bank BTN Cabang Semarang sadar bahwa keberadaan nasabah merupakan pilar penting bagi eksistensi Bank BTN Cabang Semarang. Sedangkan indikator keterlibatan karyawan dengan rekan kerja merupakan indikator dari keterlibatan kerja yang paling rendah mempengaruhi komitmen organisasional dengan nilai estimasi 0,67. Hal ini mengindikasikan bahwa manajemen Bank BTN Cabang Semarang perlu meningkatkan solidaritas antar rekan kerja, karena masih terkesan adanya sikap individualisme dalam bekerja, hal ini dapat ditingkatkan melalui *team building* dalam sebuah proses kerja baik *inbound training* maupun *outbound training*.

3. Kebijakan tiga menunjukkan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui komitmen organisasional melalui enam dimensi yaitu: perasaan menjadi bagian dari organisasi, kebanggaan terhadap organisasi, kepedulian terhadap organisasi, hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi, kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, dan kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, dan kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi merupakan indikator dari komitmen yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan nilai estimasi 0,78 artinya karyawan Bank BTN Cabang Semarang akan menunjukkan kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi dalam

meningkatkan kinerjanya, dimana visi dan misi dari Bank BTN sejalan dengan harapan karyawan oleh karena itu karyawan bersedia untuk bekerja ekstra melampaui apa yang diharapkan agar Bank BTN berhasil sukses. Sedangkan indikator kepedulian terhadap organisasi merupakan indikator dari komitmen yang paling rendah mempengaruhi kinerja karyawan dengan nilai estimasi 0,70, artinya kepedulian karyawan terhadap Bank BTN Cabang Semarang mempunyai pengaruh yang paling rendah terhadap kinerja karyawan, oleh karena itu disarankan kepada manajemen perusahaan Bank BTN Cabang Semarang agar lebih meningkatkan rasa peduli yang tinggi dari karyawannya dengan berusaha bekerja dengan baik dan mentaati peraturan yang berlaku.

5.5. Keterbatasan Penelitian

Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebar kuesioner dan melakukan wawancara langsung, tetapi karena terdapat hambatan waktu dan lokasi, maka proses wawancara hanya dapat dilakukan sebanyak 30% dari seluruh responden sejumlah 136.

5.6. Agenda Penelitian Mendatang

Hasil-hasil dalam penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan agar dapat dijadikan sumber ide dan masukan bagi pengembangan penelitian ini

dimasa yang akan datang, maka perluasan yang disarankan dari penelitian ini antara lain adalah :

- a. Menambah variabel independen yang mempengaruhi komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Variabel yang disarankan seperti kepuasan kerja, motivasi karyawan, lingkungan kerja dan lain sebagainya.
- b. Penelitian dilakukan tidak hanya pada Bank BTN kantor cabang Semarang tapi juga perlu dilakukan penelitian pada Bank BTN kantor cabang di kota lainnya.

DAFTAR REFERENSI

- Adler, Nancy J, (1992), **International Dimension of Organizational Behavior**, Wadswot Publishing Co. Belmont, California
- Armstrong, Michael, 1993, **Hand Book of Personnel Management Practice**, Kopan Page Ltd, London
- Blau, B.A and Boal, B.K, 1987, "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteism," **Academy of Management Review**, 12, 288-302
- Burton, James P; Lee, Thomas W; Holtom, Brooks C, 2002, "*The Influence of Motivation to Attend, Ability to Atend, and Organizational Commitment on Different Types of Absence Behaviours,*" **Journal of Managerial Issues**, Summer, 2002, p:181-197
- Charles, Hampden Turner, 1992, **Creating Corporate Culture**, *Business Economics*, Penerbit London
- Cotton, J.L, 1993, **Employee Involvement**, New-bury Park, CA:Sage, 1993, pp.3,14.
- Cooper, D.R and Emory, C.W, (1995), **Bussiness Research Methods**, Fifth Edition, USA: Richard D. Irwin, Inc.
- Coudron, Shari, 1995, "*Create an Empowering Environment,*" **Personnel Journal**, September, 1995, p:28-36
- Coudron, Shari, 1995, "*The Top 20 Ways to Motivated Employees,*" **Industri Week**, Vol.244, April, 1995, p:12-18
- Darufitri Kartikandari, 2002, "Pengaruh Motivasi, Iklim Organisasi, EQ dan IQ Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus DPU dan Setda Kabupaten Bantul," **Sinergi**, Vo.4, No.2, Hal.41-48

- Di Tomasso, Gordon, 1992, "Producing Corporate Performance From Organizational Culture," **Journal of Management Studies**, 29 (6): 783-798
- Dessler, Gary, 1986, **Manajemen Personalia : Teknik dan Konsep Modern**. Terjemahan, Edisi Ketiga, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Fey, C.F and Denison, D.N, 2000, "Organizational Culture and Effectiveness: The Case of Foreign Firms in Russia and Sweden," **Working Papper Servicess in Business Administration**, No.2000,4
- Ferdinand, A, 2000, **Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen**, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fuad Mas'ud, 2004, **Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L et al, 1988, **Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses**, Jakarta, Edisi Keempat, Terjemahan, Erlangga.
- Hair, J.F., Jr., R.E. Anderson, R.L., Tatham & W.C. Black, (1995), **Multivariate Data Analysis With Readings**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hofstede, 1997, "The Business of International Bussiness is Culture," dalam Woetzel, Heidi Vermon, dan Wortzel, Lawrence H, **Strategi Management in The Global Economy**, Canada, John Wisley & Sons.Inc
- Hofstede, G and Bornd, M.H, 1984, Hofstede Culture Dimension: An Independent Validation Using Rokeach Value Survey," **Journal of Cross Cultural Psychology**
- Imam Ghozali, 2005, **Structural Equation Modeling: Teori Konsep dan Aplikasi Dengan Program LISREL 8.54**, Badan Penerbit UNDIP
- Lask, F.G, Marshall, G.W, Cravens, D.W & Moncrief, W.C (2001), "Salesperson job involvement: A modern perspective and a new scale," **Journal Of Personal Selling and Sales Management**, Vol.XXI, No.4.

- Luthans, F, 1995, **Organizational Behavior**, Seventh Edition, Mc-Graw-Hill, New York
- Lukito Boejoeng, 1995. Budaya yang Kuat dan Peningkatan Kinerja Ekonomi Perusahaan: Tinjauan Atas Teori Strong Culture”, **Usahawan**, Th. XXIV, No.12
- McNeese-Smith, Donna, 1996, “*Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment,*” **Hospital & Health Services Administration**, Vol.41:2, Summer, p:160-175
- Menon, Anil, Sundar G. Bharadwaj, Phani Tej Adidam, and Steven W. Edison (1999), “ Antecedent and Consequences of Marketing Strategy Making : A model and a Test “, **Journal of Marketing**, Vol. 57 (April),p.18-40
- Moon, M Jae, 2000, “Organizational Commitment Revisited in New Public Management,” **Public Performance & Management Review**, Vol.24, No.2
- Nystrom, Paul C, 1993, “Organizational Cultures, Strategies, and Commitments in Health Care Organizations,” **Health Care Manage Review**, Vol.18, 1993, p:43-49
- Porter, Michael E, 1993, **Keunggulan Bersaing**, Penerbit Erlangga
- Ramayah, T dan Azzat Mohd. Nasurdin, (2003), “Job Satisfaction and Organizational Commitment: Differential Effects Ror Men and Women,” **Jurnal Manajemen dan Bisnis**, Vol.5, No.1, Januari 2002, Hal. 75-90.
- Robbins, Stephen P, 1996, **Organizational Behaviour Concept, Controversiest, Applications**, Prentice Hall. Inc, Englewoods Cliffs
- Rumengan, RJ, 2002, Budaya Organisasional: “Paradigma Manajemen Yang Melejitkan Kinerja,” **Usahawan**, No.06/th.XXXI/Juni
- Sashkin, M, 1984, **Participative Management Is an Ethical Imperative**, Organizational Dynamics, Musim Semi, 1984, pp.5-22
- Suliman, Abubakr MT, 2002, “*Is it Really a Mediating Construct?*,” **Journal of Management Development**, Vol.21, Maret, 2002, p:170-183.

Susanto, A.B, 2000, **Konsep Budaya organisasi**, Jakarta, The Jakarta Consulting Group

Walker, W. James, (1998) “ Integrating the Human Resources Function with the Business “, **Human Resources Planning**, Vol.17. No.2

