

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Obyek/Subyek Penelitian

##### 1. Gambaran Obyek Penelitian

PT. Mataram Tunggal Garment yang beralamat di Jl. Palagan Km 14,5 Balong Donoharjo Ngaglik Sleman Yogyakarta. PT. Mataram Tunggal Garment adalah sebuah perusahaan yang bergerak pada bidang industri pakaian wanita. Perusahaan ini telah beridiri sejak tahun 1992, yang berfokus pada ekspor dengan menggunakan tenaga lokal Indonesia. Produk perusahaan ini telah banyak dinikmati oleh banya negara diantaranya USA, Meksiko, Peru, Chile, Jerman, Jepang, dan Negara lainnya.

Pada penelitian ini pengumpulan data dengan cara membagikan kuesioner kepada karyawan yang bekerja khususnya pada bagian *office* di PT. Mataram Tunggal Garment. Pengumpulan data dilakukan dengan membagikan kuesioner pada saat jam kerja karyawan yang masuk pada jadwal masing – masing, sehingga kuesioner harus diserahkan pada bagian personalia untuk di serahkan pada karyawan khususnya pada bagian *office*. Waktu pengambilan kuesioner tersebut menunggu sekitar kurang lebih 2 minggu. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, bahwa subyek pada penelitian ini adalah karyawan khususnya pada bagian *office* di PT. Mataram Tunggal Garment karena karyawan yang bekrja pada

bagian *office* rata-rata sudah bekerja selama lebih dari 5 tahun, sehingga lebih memahami keadaan lingkungan perusahaan.

## 2. Hasil Pengumpulan Data

Pada penelitian ini pengumpulan data dengan cara membagikan kuesioner kepada karyawan khususnya pada *office* di PT. Mataram Tunggal Garment dengan menitipkan kepada personalia pada bagian *office*.

Kuesioner yang digunakan penelitian ini berjumlah 315. Kuesioner dibagikan secara langsung kepada responden di PT. Mataram Tunggal Garment. Dari total 315 kuesioner yang dibagikan, yang kembali ada 200 kuesioner. Dan terdapat sekitar 82 kuesioner gugur (tidak layak digunakan) sehingga kuesioner yang dapat diolah oleh peneliti sebanyak 118 kuesioner dengan response rate 37,4%.

**Tabel 4.1**  
**Hasil Pengumpulan Data**

Kuesioner yang dibagikan	315 kuesioner
Kuesioner yang terkumpul	200 kuesioner
Kuesioner yang rusak	82 kuesioner
Kuesioner yang digunakan	118 kuesioner
Response rate	37,4%

## 3. Deskripsi Responden

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan khususnya pada bagian *office* di PT. Mataram Tunggal Garment. Dari total keseluruhan karyawan khususnya pada bagian *office* dapat diketahui juga mengenai profil responden dari jenis kelamin, usia, pendidikan, dan lama kerja dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

a. Jenis Kelamin Responden

Responden yang bekerja pada PT. Mataram Tunggal Garment berdasarkan karakteristik jenis kelamin dapat ditampilkan dalam tabel. Pada tabel dibawah menunjukkan adanya perbedaan proporsi responden berdasarkan jenis kelamin. Tabel 4.2 memberikan informasi bahwa sebagian besar karyawan perempuan lebih cenderung menjaga hubungan baik terhadap rekan kerja sedangkan karyawan laki-laki cenderung mementingkan kompensasi yang didapatkan.

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Karakteristik Responden</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Total Responden</b>	<b>Prosentase %</b>	<b>Jumlah</b>
Jenis Kelamin	Laki-laki	54	46%	100%
	Perempuan	64	54%	

Sumber: lampiran 2

b. Usia Responden

**Tabel 4.3**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

<b>Karakteristik responden</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Total Responden</b>	<b>Total prosentase</b>	<b>Jumlah</b>
Usia	>25 tahun	17	14%	100%
	25-30 tahun	37	31%	
	31-35 tahun	13	11%	
	36-40 tahun	22	19%	
	>40 tahun	29	24%	

Sumber: lampiran 2

Berdasarkan tabel 4.3 menunjukkan bahwa dari 118 responden yang tertinggi adalah responden yang berusia 25-30 tahun yaitu 31%, hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki usia antara 25-30 tahun memiliki tingkat produktifitas yang baik dalam bekerja.

c. Masa Kerja Responden

Responden yang bekerja di PT. Mataram Tunggal Garment berdasarkan karakteristik masa kerja dapat ditampilkan dalam Tabel 4.5 sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

<b>Karakteristik Responden</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Total Responden</b>	<b>Total prosentase</b>	<b>Jumlah</b>
Masa Kerja Responden	5-7 tahun	43	36%	100%
	7-9 tahun	42	35%	
	>9 tahun	33	28%	

Sumber: lampiran 2

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan bahwa dari 118 responden yang tertinggi adalah responden yang mempunyai masa kerja 5-7 tahun yaitu sebesar 36%, hal ini menunjukkan bahwa responden yang bekerja pada tahun ke 5-7 merupakan karyawan yang memiliki masa kerja yang relatif singkat.

**B. Uji Kualitas Instrumen dan Data**

a. Uji Validitas

Validitas merupakan pengujian yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur yang kita gunakan mampu mengukur apa yang ingin kita ukur dan bukan mengukur yang lain. Uji validitas diuji dengan program AMOS 22 dengan melihat output estimate dengan cara membandingkan *p-value* pada *output estimate* dengan alpha 5%, jika *p-value* lebih kecil dari 5% maka indikator dinyatakan valid (Ghozali 2009).

Hasil uji validitas data murni (\*\*\*) menunjukkan angka yang sangat kecil jauh dibawah 0,05 sehingga semua item pertanyaan tiap variable dinyatakan valid dengan nilai signifikansi  $< 0,05$ .

b. Uji Reliabilitas

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Hasil Uji Reliabilitas/Construct Reliability	Keterangan
Budaya Organisasi	0.9387	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.9543	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.9072	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.9617	Reliabel

Sumber: lampiran 3

Dari tabel 4.5 diatas menunjukkan bahwa reliabilitas merupakan pengujian yang menunjukkan sejauh mana stabilitas dan konsistensi dari alat pengukur yang digunakan, sehingga memberikan hasil yang relatif konsisten jika pengukuran tersebut diulangi. Pengukuran reliabilitas didasarkan pada indeks numerik koefisien. Dalam penelitian pengujian kualitas data yang sering dilakukan adalah uji reliabilitas untuk reliabilitas konsistensi internal. Dikatakan reliabilitas jika nilai *cronbach alpha*  $> 0,7$  (Ghozali, 2013).

Dari data tabel 4.9 hasil uji reliabilitas untuk 4 variabel pertanyaan dinyatakan reliabel dengan nilai *construct reliability*  $> 0,7$ . Suatu konstruk atau variabel dapat dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha*  $> 0,70$  (Ghozali, 2013).

### C. Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, maksimum, minimum (Ghozali, 2011). Khususnya mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan meliputi kepuasan kerja, kinerja karyawan dan komitmen organisasi.

Hasil statistik deskriptif terhadap variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini: Dengan kriteria perhitungan  $\frac{5 - 1}{5} = 0,8$

5

Dengan interval sebagai berikut:

1 - <1,8	Sangat Rendah
1,8 - < 2,6	Tidak Rendah
2,6 - <3,4	Rendah
3,4 - <4,2	Tinggi
4,2 – 5	Sangat Tinggi

#### 1. Variabel Budaya Organisasi

Dapat diketahui bahwa statistic deskriptif responden dalam memberikan penilaian pada variable budaya organisasi menunjukkan rata-rata 3,79. Hal ini menunjukkan bahwa variable budaya organisasi mempunyai kategori tinggi. Sesuai dengan yang ditunjukkan pada tabel uji statistik deskriptif pada lampiran 7.

#### 2. Variabel Kepuasan Kerja

Dapat diketahui bahwa statistic deskriptif responden dalam memberikan penilaian pada variable kepuasan kerja menunjukkan rata-rata 3,92. Hal ini menunjukkan bahwa variable kepuasan kerja

mempunyai kategori tinggi. Sesuai dengan yang ditunjukkan pada tabel uji statistik deskriptif pada lampiran 7.

### **3. Variabel Komitmen Organisasi**

Dapat diketahui bahwa statistic deskriptif responden dalam memberikan penilaian pada variable komitmen organisasi menunjukkan rata-rata 3,58. Hal ini menunjukkan bahwa variable komitmen organisasi mempunyai kategori tinggi. Sesuai dengan yang ditunjukkan pada tabel uji statistik deskriptif pada lampiran 7.

### **4. Variabel *Organisational Citizenship Behavior***

Dapat diketahui bahwa statistic deskriptif responden dalam memberikan penilaian pada variable *organisational citizenship behavior* menunjukkan rata-rata 3,59. Hal ini menunjukkan bahwa variable *organizational citizenship behavior* mempunyai kategori tinggi. Sesuai dengan yang ditunjukkan pada tabel uji statistik deskriptif pada lampiran 7.

## **D. Hasil Penelitian (Uji Hipotesis)**

Sesuai dengan model yang dikembangkan pada penelitian ini, maka alat analisis data yang digunakan adalah SEM yang dioperasikan dengan menggunakan aplikasi AMOS. Menggunakan tahapan permodelan dan analisis persamaan struktural menjadi 7 langkah, yaitu :

### **1. Pengembangan Model Secara Teoritis**

Langkah pertama pada model SEM yang mempunyai justifikasi yang kuat sudah di jelaskan di bab 3. Hubungan antar variabel dengan

model merupakan turunan dari teori. Tanpa dasar teoritis yang kuat SEM tidak dapat digunakan.

## **2. Menyusun Diagram Jalur**

Langkah kedua adalah menggambarkan kerangka penelitian dalam sebuah diagram alur (*path diagram*). Kesepakatan yang ada dalam penggambaran diagram alur telah dikembangkan oleh AMOS, sehingga tinggal menggunakannya saja.

## **3. Mengubah Diagram Jalur Menjadi Persamaan Struktural**

Langkah ketiga adalah mengkonversikan diagram alur ke dalam persamaan, baik persamaan struktural maupun persamaan model pengukuran.

## **4. Memilih Matriks Input untuk Analisis Data**

Langkah empat pada model SEM menggunakan data input berupa matrik kovarian atau matrik korelasi. Data untuk observasi dapat dimasukan kedalam AMOS, tetapi program AMOS akan merubah dahulu data mentah menjadi matrik kovarian atau matrik korelasi. Teknik estimasi dilakukan dengan dua tahap, yaitu estimasi *measurement model* digunakan untuk menguji undimensionalitas dari kontruks-kontruks eksogen dan endogen dengan menggunakan teknik *confirmatory factor analysis* dan tahap estimasi SEM dilakukan melalui *full model* untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun pada model penelitian.



## 5. Menilai Identifikasi Model

Beberapa cara untuk melihat ada tidaknya problem identifikasi adalah dengan melihat hasil estimasi. Analisis SEM hanya dapat dilakukan apabila hasil identifikasi model menunjukkan bahwa model termasuk dalam kategori over-identified. Identifikasi ini dilakukan dengan melihat nilai df dari model yang dibuat.

### Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 1275  
Number of distinct parameters to be estimated: 105  
Degrees of freedom (1275 - 105): 1170

Hasil output AMOS yang menunjukkan nilai df model sebesar 1170. Hal ini mengindikasikan bahwa model termasuk kategori over confident karena memiliki nilai df positif. Oleh karena itu analisa data bisa di lanjutkan ke tahap selanjutnya.

## 6. Evaluasi Model Struktural

Langkah keenam ada beberapa kriteria Evaluasi Model Struktural yaitu :

### a. Ukuran Sampel

Jumlah sampel data sudah memenuhi asumsi SEM, yaitu 118 data dan sesuai dari jumlah data yang di rekomendasikan, 100 – 150 data.

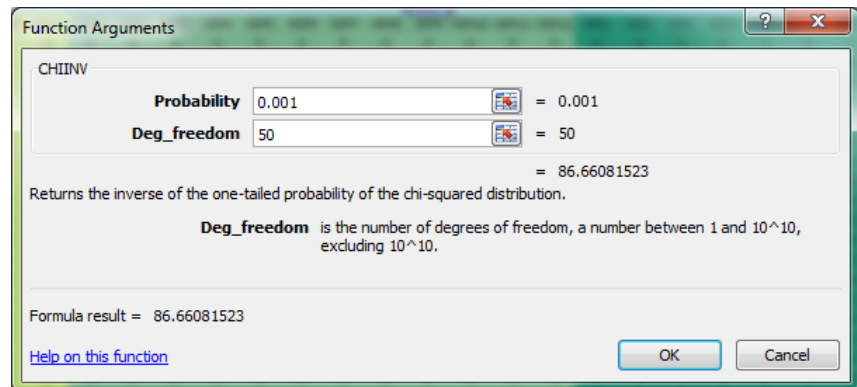
b. Normalitas data

Dalam output AMOS, uji normalitas dilakukan dengan membandingkan nilai CR (*critical ratio*) pada *assessment of normality* dengan kritis  $\pm 2,58$  pada level 0,01. Jika ada nilai CR yang lebih besar dari nilai kritis maka distribusi data tersebut tidak normal secara *univariate*. Sedangkan secara *multivariate* dapat dilihat pada c.r baris terakhir dengan ketentuan yang sama (Ferdinand, 2006).

Hasil uji normalitas data menunjukkan secara *univariate* mayoritas berdistribusi normal karena nilai *critical ratio* (c.r) untuk kurtosis (keruncingan) maupun skewness (kemencengan), berada dalam rentang  $\pm 2,58$ . Sedangkan secara *multivariate* data memenuhi asumsi normal karena nilai -1,487 berada di dalam rentang  $\pm 2,58$ .

c. *Outliers*

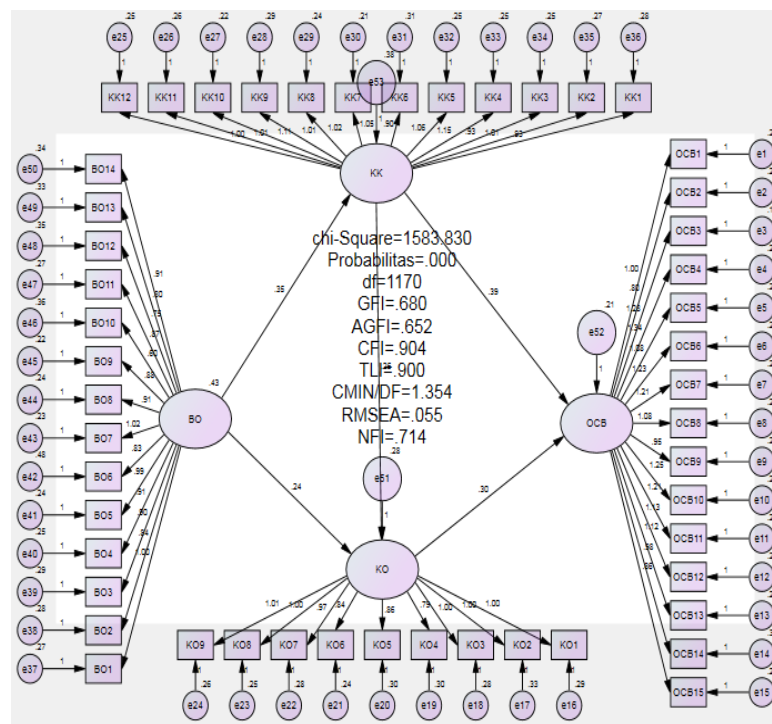
Evaluasi terhadap *multivariate outliers* dapat dilihat melalui output AMOS **Mahalanobis Distance**. Kriteria yang digunakan pada tingkat  $p < 0.001$ . Jarak tersebut dievaluasi dengan menggunakan  $X^2$  pada derajat bebas sebesar jumlah variabel terukur yang digunakan dalam penelitian. Dalam kasus ini variabelnya adalah 50, kemudian melalui program excel pada sub-menu **Insert – Function – CHIINV** masukkan probabilitas dan jumlah variabel terukur sebagai berikut. Hasilnya adalah 86.660. Artinya semua data/kasus yang lebih besar dari 86.660 merupakan *outliers multivariate*. Dari hasil AMOS dapat dilihat bahwa tidak data yang lebih besar dari nilai tersebut.



Sumber: lampiran 4

#### d. Model Hipotesis

Model hipotesis dari output ditampilkan pada gambar berikut:



Sumber: lampiran 9

Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikan hubungan antar variabel yang ditampilkan melalui *critical ratio* (c.r) dan nilai significance probability masing-masing hubungan antar variabel. Pengujian hipotesis penelitian

ditunjukkan dengan menggunakan alat uji AMOS dalam bentuk output *Regression Weights*.

Berdasarkan output *Regression Weights* dapat dijelaskan koefisien pengaruh antar variabel. Hasil dari analisis *regression weight* menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sedangkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Hipotesis**

No	Hipotesis	P	Batas	Keterangan
1	Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.	0,000	0,05	Ada pengaruh
2	Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,000	0,05	Ada pengaruh
3	Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi	0,008	0,05	Ada pengaruh
4	Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,001	0,05	Ada pengaruh
5	Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi	0,006	0,05	Ada pengaruh

Keterangan: \*\*\* = 0,00 (P value sangat kecil dan berada di bawah 0,05)

Dari tabel 4.6 diatas dapat dilihat bahwa apakah pengaruh signifikan atau tidaknya diketahui dari P-value. Signifikansi ( $\alpha = \alpha$ ) yang digunakan yaitu 0,05. Jika P-value lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis diterima. Berdasarkan tabel 4.14 diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1) Pengujian hipotesis 1

Estimasi nilai koefisien *standardized regression weight* antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja diperoleh sebesar

0,335 karena nilainya positif maka semakin tinggi budaya organisasi semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Dan nilai *P value* menunjukkan nilai probabilitas 0,000 lebih kecil dari 0,05 artinya budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

## 2) Pengujian hipotesis 2

Estimasi nilai koefisien *standardized regression weight* antara kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* diperoleh sebesar 0,390 karena nilainya positif maka semakin tinggi budaya organisasi semakin tinggi pula komitmen organisasinya. Dan nilai *P value* menunjukkan nilai probabilitas 0,000 lebih kecil dari 0,05 artinya kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

## 3) Pengujian hipotesis 3

Estimasi nilai koefisien *standardized regression weight* antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi diperoleh sebesar 0,245 karena nilainya positif maka semakin tinggi budaya organisasi semakin tinggi pula komitmen organisasinya. Dan nilai *P value* menunjukkan nilai probabilitas 0,008 lebih kecil dari 0,05 artinya budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

## 4) Pengujian hipotesis 4

Estimasi nilai koefisien *standardized regression weight* antara komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* diperoleh sebesar 0,304 karena nilainya positif maka semakin tinggi komitmen organisasi semakin tinggi pula *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan. Dan nilai *P value* menunjukkan nilai probabilitas 0,001 lebih kecil dari 0,05 artinya komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

## 5) Pengujian hipotesis 5

Estimasi nilai koefisien *standardized regression weight* antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi diperoleh sebesar 0,247 karena nilainya positif maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan semakin tinggi pula komitmen organisasinya. Dan nilai *P value* menunjukkan nilai probabilitas 0,006 lebih kecil dari 0,05 artinya kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

## 6) Pengujian hipotesis 6

Untuk melihat pengaruh mediasi antara budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi sebagai berikut:

$$BO \rightarrow KK \rightarrow OCB = 0,350 \times 0,438 = 0.153$$

Berdasarkan hasil perhitungan besaran indirect didapatkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pada pengaruh budaya organisasi terhadap *organization citizen behavior* didapatkan nilai indirect effect sebesar 0,153. Maka dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi budaya organisasi terhadap *organization citizen behavior* secara positif.

#### 7) Pengujian hipotesis 7

Untuk melihat pengaruh mediasi antara budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi sebagai berikut:

$$BO \rightarrow KO \rightarrow OCB = 0,272 \times 0,303 = 0.082$$

Berdasarkan hasil perhitungan besaran indirect didapatkan perhitungan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi pada pengaruh budaya organisasi terhadap *organization citizen behavior* didapatkan nilai indirect effect sebesar 0,082. Maka dapat dinyatakan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi budaya organisasi terhadap *organization citizen behavior* secara positif.

### 7. Identifikasi Model Struktural

Identifikasi model struktural dapat dilihat dari hasil variable counts dengan menghitung jumlah data kovarian dan varian dibandingkan dengan jumlah parameter yang akan diestimasi. Output model dapat dilihat pada tabel berikut:

**Computation of degrees of freedom (Default model)**

Number of distinct sample moments: 1275  
 Number of distinct parameters to be estimated: 105  
 Degrees of freedom (1275 - 105): 1170

Berdasarkan jumlah sampel  $N = 120$ , total jumlah data kovarian 1275 sedangkan jumlah parameter yang akan diestimasi adalah 105. Dari hasil tersebut, maka *degrees of freedom* yang dihasilkan adalah  $1275 - 105 = 1170$  karena  $1170 > 0$  (df positif) dan kalimat “*minimum was achieved*”, maka proses pengujian estimasi *maksimum likelihood* telah dapat dilakukan dan diidentifikasi estimasinya dengan hasil data berdistribusi normal. Setelah model diestimasi dengan *maksimum likelihood* dan dinyatakan berdistribusi normal, maka model dinyatakan fit.

**8. Menilai Kriteria *Goodness of Fit***

Tabel dibawah menunjukkan hasil *goodness of fit*. Menilai *goodness of fit* menjadi tujuan utama dalam SEM untuk mengetahui sampai berapa jauh model yang dihipotesiskan “fit” atau cocok dengan sampel data.

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji *Goodness Of Fit Indeks***

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off value</i>	Model Penelitian	Model
<i>Significant probability</i>	$\geq 0.05$	0,000	Less Fit
RMSEA	$\leq 0.08$	0,055	Good Fit
GFI	$\geq 0.90$	0,680	Less Fit
AGFI	$\geq 0.80$	0,652	Less Fit
CMIN/DF	$\leq 2.0$	1,354	Good Fit
TLI	$\geq 0.90$	0,900	Good Fit
CFI	$\geq 0.90$	0,904	Good Fit

Sumber: Data diolah 2017



CMIN/DF merupakan indeks kesesuaian parsimonious yang mengukur *goodness of fit* model dengan jumlah koefisien-koefisien estimasi yang diharapkan untuk mencapai kesesuaian. Hasil CMIN/DF pada penelitian ini 1,354 menunjukkan bahwa model penelitian fit.

*Goodnes of Fit* Indeks (GFI) menunjukkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat dari model yang diprediksi dibandingkan data sebenarnya. Nilai GFI pada model ini adalah 0,680. Nilai kurang sesuai dengan tingkat yang direkomendasikan  $\geq 0,90$  menunjukkan model penelitian marginal fit.

RMSEA adalah indeks yang digunakan untuk mengkompensasi nilai chi-square dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA penelitian ini adalah 0,055 dengan nilai yang direkomendasikan yaitu  $\leq 0,08$  hal ini menunjukkan model penelitian fit.

AGFI adalah GFI yang disesuaikan dengan rasio antara *degree of freedom* yang diusulkan dan *degree of freedom* dari null model. Nilai AGFI pada model ini adalah 0,652. Nilai kurang sesuai dengan tingkat yang direkomendasikan  $\geq 0,80$  menunjukkan model penelitian marginal fit.

TLI merupakan indeks kesesuaian yang kurang dipengaruhi ukuran sampel. Nilai TLI pada penelitian ini adalah 0,900 dengan nilai yang direkomendasikan yaitu  $\geq 0,90$  hal ini menunjukkan model penelitian fit.

CFI merupakan indeks yang relatif tidak sensitif terhadap besarnya sampel dan kerumitan model. Nilai CFI pada penelitian ini adalah 0,904 dengan nilai yang direkomendasikan yaitu  $\geq 0,90$  hal ini menunjukkan model penelitian fit.

Hal ini ditunjukkan pada tabel di lampiran 6.

## 9. Interpretasi Estimasi Model

Pada tahap ini selanjutnya model diinterpretasikan dan dimodifikasi. Setelah model diestimasi, residual kovariannya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusikan kovarians residual harus bersifat simetrik. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model adalah 1%. Nilai residual *value* yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statis pada tingkat 1% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk dipasang indikator.

## E. Pembahasan

### 1. Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis ini membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa adanya budaya organisasi yang baik di dalam suatu perusahaan akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin tinggi tingkat budaya organisasi di dalam perusahaan maka tingkat kepuasan kerja karyawan juga akan semakin meningkat. Hal ini

terbukti dari nilai *P value* yang menunjukkan nilai probabilitas 0,000 lebih kecil dari 0,05.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Davis (2001) dalam Rini dkk (2013) yang menyatakan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap pekerjaan adalah nyata, seperti yang dijelaskan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan merupakan konsep penting bagi pemimpin, karena melalui budaya organisasi yang kondusif dapat mendorong pemimpin agar mampu mengelola motivasi atau kebutuhan berprestasi pegawai-pegawainya. Sedangkan menurut Zainuddin (2001) budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Diperkuat dengan penelitian yang dilakukan Chi, et al (2008) yang menyatakan bahwa semakin kuat budaya organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Hasil serupa juga didapatkan dari penelitian Taurisa dan Ratnawati (2012), yaitu budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Indikator budaya organisasi yang dipakai untuk pengukuran adalah keterbukaan, rasa aman dengan pekerjaan, perasaan dihargai, kerja sama, kejelasan organisasi, dukungan dan perhatian. Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai serta peraturan-peraturan yang merupakan indikator budaya organisasi obyek penelitian tersebut mempengaruhi perilaku karyawan yang mengarah pada terciptanya kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang

dilakukan oleh Rini dkk (2013) yang menunjukkan adanya pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja.

Untuk mempertahankan tingkat kepuasan kerja karyawan agar tetap baik maka pemimpin perusahaan harus tetap memberikan kebebasan kepada karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya.

## **2. Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap**

### ***Organizational Citizenship Behavior***

Hasil pengujian hipotesis ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa adanya kepuasan kerja karyawan di dalam perusahaan akan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja di dalam perusahaan maka tingkat *Organizational Citizenship Behavior* di perusahaan akan semakin tinggi. Hal ini terbukti dari nilai *P value* yang menunjukkan nilai probabilitas 0,000 lebih kecil dari 0,05.

Penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2010) bahwa kepuasan karyawan dapat dilihat ketika karyawan mengutarakan hal yang positif tentang perusahaan, membantu rekan kerja yang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya dan melampaui ekspektasi kerja normal. Penelitian ini menunjukkan bahwa adanya hubungan yang cukup signifikan antara kepuasan kerja dengan OCB. Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Beegum (2009) mengutarakan bahwa kepuasan kerja yang

tinggi akan berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior, semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin mendorong seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya lebih baik atau karyawan akan lebih berperilaku extra role karena merasa bahwa dirinya nyaman dalam pekerjaannya. Tetapi hubungan ini diperlemah dengan adanya persepsi keadilan. Factor lain yang mempengaruhi OCB adalah Citizenship Behavior yang ditunjukkan dalam kelompok kerja seseorang tanpa memandang alasan terjadinya OCB. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rini dkk (2013) yang menunjukkan adanya pengaruh positif antara kepuasan kerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

Untuk meningkatkan kerjasama yang baik antar karyawan pemimpin harus lebih memberikan tantangan pekerjaan yang bersifat *team work* agar target perusahaan dapat tercapai dengan baik.

### **3. Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasi**

Hasil pengujian hipotesis ini membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini ditunjukkan bahwa adanya budaya organisasi yang baik di dalam suatu perusahaan yang akan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Semakin tinggi tingkat budaya organisasi perusahaan maka keinginan karyawan untuk tetap berkomitmen di dalam perusahaan akan semakin

meningkat. Hal ini terbukti dari nilai *P value* yang menunjukkan nilai probabilitas 0,008 lebih kecil dari 0,05.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Marcoulides dan Heck (1993) dalam Simanjuntak (2013) yang mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. Di dalam mencapai sebuah tujuan tidak lepas dari peran seorang anggota organisasi. Para anggota organisasi akan terus bekerja dan mencapai tujuan organisasi apabila mereka mempunyai rasa memiliki, loyalitas dan perasaan bahwa tanpa saya bekerja maka organisasi ini tidak akan berjalan. Hasil penelitian ini diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rosyidah (2012) pada PKU Muhammadiyah Yogyakarta menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Penelitian lain yang dilakukan Nugroho (2013) pada Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan/Vocational Education Development Center Malang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Adanya pengaruh tersebut menunjukkan bahwasanya budaya yang ada dalam suatu organisasi dapat berimbas pada komitmen karyawan. Penelitian yang dilakukan Robins (2011) juga menyebutkan bahwa budaya spiritualitas dalam organisasi

behubungan positif dengan kreatifitas, kepuasan karyawan, kinerja tim, dan komitmen organisasi.

Untuk mempertahankan tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan, pemimpin harus tetap memberikan kebebasan kepada karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya.

#### **4. Komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil pengujian hipotesis ini membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa adanya keinginan karyawan untuk tetap berkomitmen di dalam perusahaan akan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan. Semakin tinggi tingkat komitmen yang ada di perusahaan maka keinginan karyawan untuk berkontribusi lebih kepada perusahaan juga akan semakin tinggi. Hal ini terbukti dari nilai *P value* yang menunjukkan nilai probabilitas 0,001 lebih kecil dari 0,05.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Chughtai & Zafar (2006) yang menyatakan bahwa komitmen seseorang dapat dilihat ketika ia menjalankan kewajibannya, bertanggung jawab, serta hal-hal yang membatasi seseorang untuk melakukan sesuatu seperti janji yang diberikan untuk mengambil suatu keputusan. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan ditunjukkan dengan kinerja yang optimal. Tidak hanya memiliki arti loyalitas pasif komitmen

organisasi, tetapi juga berkaitan dengan hubungan yang aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasi. Semakin tinggi komitmen karyawan pada perusahaan, maka semakin tinggi pula kecenderungan seseorang untuk diarahkan pada tindakan yang sesuai dengan standar kinerja karyawan. Penelitian ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan Fitriastuti (2011) dan Tolentino (2013) bahwa komitmen organisasi sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja seseorang. Seorang karyawan akan bekerja secara maksimal, memanfaatkan kemampuan dan ketrampilannya dengan bersemangat, ketika memiliki komitmen organisasi yang tinggi sehingga membuat seseorang bertindak *extra role*. Semakin tinggi komitmen seseorang dalam pekerjaannya akan mendorong seseorang tersebut berperilaku lebih kepada karyawan lainnya sehingga akan berpengaruh positif terhadap peningkatan kualitas diri karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan Oemar (2013) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada pegawai Bappeda Kota Pekanbaru. Pengaruh positif dan signifikan ini memberi arti bahwa apabila komitmen organisasi meningkat maka organizational citizenship behavior (OCB) pegawai di lingkungan Bappeda Kota Pekanbaru yang cenderung mengalami peningkatan. Demikian sebaliknya, apabila komitmen organisasi menurun, maka kecenderungan organizational citizenship behavior (OCB) pegawai juga akan mengalami penurunan. Penelitian ini



juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan Rini dkk (2013) yang menunjukkan adanya pengaruh positif antara Komitmen Organisasi berpengaruh dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Untuk mempertahankan agar karyawan tetap menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan maka perusahaan harus tetap menjaga hubungan yang baik kepada karyawan agar karyawan tetap loyal terhadap perusahaan.

#### **5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasi**

Hasil pengujian hipotesis ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini ditunjukkan bahwa tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan di dalam suatu perusahaan akan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang ada di perusahaan maka keinginan karyawan untuk tetap berkomitmen di dalam perusahaan juga akan semakin tinggi. Hal ini terbukti dari nilai *P value* yang menunjukkan nilai probabilitas 0,006 lebih kecil dari 0,05.

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Suwandi dan Indriantoro (1992) dalam Cahyono dan Ghazali (2002) yang menatakan bahwa konsisten dengan penelitian sebelumnya bahwa kepuasan kerja berkorelasi positif dengan komitmen organisasi.

Bukti lain ditunjukkan dengan adanya ketidakjelasan hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Hubungan antara dua variabel yang diuji tersebut menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Seperti penelitian yang dilakukan Mathieu (1988), Price dan Mueller (1986), William dan Hazer (1986) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang mendahului komitmen organisasi, begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Bateman dan Strasser (1984) yang menemukan bahwa komitmen organisasi mendahului kepuasan kerja.

Menurut Mathieu (1991) Studi terbaru yang berkaitan dengan kedua variabel tersebut ditemukan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja berhubungan secara resiprokal, dengan tidak saling mempengaruhi variabel lainnya secara lebih kuat. Hasil ini juga menjadi salah satu alasan peneliti memilih topik penelitian ini untuk menguji kembali hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional. Tetapi penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Taurisa (2012) menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

Agar karyawan tidak membanding-bandingkan antar perusahaan maka pemimpin perusahaan harus selalu memberikan semangat dengan terjun langsung untuk memantau karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

**6. Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat budaya organisasi perusahaan maka tingkat kepuasan kerja karyawan juga akan semakin meningkat sehingga tingkat *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan karyawan juga akan semakin baik.

Organ (2008) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) individu yang mempunyai sifat suka rela, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Sedangkan Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari kepercayaan dan nilai yang berkembang dalam organisasi yang mengarah pada perilaku anggotanya (Schemerhorn, 2004). Ketika seorang karyawan memiliki kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam budaya organisasi maka karyawan tersebut akan dengan suka rela mengerjakan tugas yang bukan tugas nya.

Kinick and Kreitner (2010) mendefinisikan budaya organisasi merupakan anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Hal ini di dukung peneliti sebelum nya yaitu Rini, dkk (2013). Bahwa budaya organisai berpengaruh signifikan terhadap Organizational

Citizenship Behavior (OCB). Poerwanto (2008), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB.

**7. Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi**

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat budaya organisasi perusahaan maka keinginan karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya juga akan semakin meningkat sehingga tingkat *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan karyawan juga akan semakin baik.

Loyalitas dan rasa memiliki yang berkaitan dengan komitmen organisasi, tidak lepas dari adanya pengaruh lingkungan tempat mereka bekerja. Dan berkaitan dengan budaya organisasi. Seseorang yang nyaman dengan keadaan lingkungan, senang dengan kepemimpinan atasannya, dan nyaman dengan aturan yang ada cenderung akan memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Robins (2011) juga menyebutkan bahwa budaya spiritualitas dalam organisasi berhubungan positif dengan kreatifitas, kepuasan karyawan, kinerja tim, dan komitmen organisasi.

Organ (2008) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) individu yang mempunyai sifat suka rela, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Sedangkan Budaya organisasi

merupakan suatu sistem dari kepercayaan dan nilai yang berkembang dalam organisasi yang mengarah pada perilaku anggotanya (Schemerhorn, 2004). Ketika seorang karyawan memiliki kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam budaya organisasi maka karyawan tersebut akan dengan sukarela mengerjakan tugas yang bukan tugas nya.

Kinick and Kreitner (2010) mendefinisikan budaya organisasi merupakan anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Hal ini didukung oleh penelitian Marganingsih (2012) yang mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi dan Poerwanto (2008), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB.