



ITS
Institut
Teknologi
Sepuluh Nopember

44.699/H/11

PERPUSTAKAAN
ITS

RSI
658.314
Fah
a-1
2011

TUGAS AKHIR - TI 091324

**ANALISIS KOMITMEN ORGANISASI DAN
EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA
PT. SEMEN GRESIK (PERSERO) TBK.**

DAHIA FAHRANI
NRP. 2507 100 085

Dosen Pembimbing
Naning Aranti Wessiani, S.T., M.M
Dosen Ko-Pembimbing
Ir. Budi Santosa, M.S., Ph.D

JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya 2011

PERPUSTAKAAN ITS	
Tgl. Ts...	14-7-2011
Folius...	H
No Agenda Prp.	-



FINAL PROJECT - TI 091324

**ORGANISATION COMMITMENT AND
EMPLOYEE ENGAGEMENT ANALYSIS IN
PT. SEMEN GRESIK (PERSERO) TBK.**

DAHNI FAHRANI
NRP. 2507 100 085

Supervisor
Naning Aranti Wessiani, S.T., M.M
Co-Supervisor
Ir. Budi Santosa, M.S., Ph.D

DEPARTMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING
Faculty of Industrial Technology
Sepuluh Nopember Institute of Technology
Surabaya 2011

**ANALISIS KOMITMEN ORGANISASI DAN
EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA
PT. SEMEN GRESIK (PERSERO) TBK.**

TUGAS AKHIR

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Teknik
pada
Program Studi S-1 Jurusan Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

**Oleh :
DAHIA FAHRANI
NRP. 2507 100 085**

Disetujui oleh Dosen Pembimbing Tugas Akhir :


Naning Aranti Wessiani, S.T., M.M.(Pembimbing I)


Ir. Budi Santosa, M.S., Ph.D(Ko-Pembimbing II)

SURABAYA, JULI 2011



ANALISIS KOMITMEN ORGANISASI DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA PT. SEMEN GRESIK (PERSERO) TBK.

Nama : Dahnia Fahrani
NRP : 2507 100 085
Jurusan : Teknik Industri FTI-ITS
Pembimbing : Naning Aranti W, ST., MM
Ko-Pembimbing : Ir. Budi Santosa, Ms., Ph.D

Abstrak

PT. Semen Gresik (Persero) Tbk sebagai salah satu Badan Umum Milik Negara (BUMN) yang mana memiliki jangkauan wilayah pemasaran yang tersebar di seluruh wilayah lokasi unit produksinya, PT. Semen Gresik memiliki jaringan distribusi yang tersebar dari ujung Barat sampai Timur Indonesia. Maka dari itu dibutuhkan komitmen yang tinggi juga engaged yang tinggi dari karyawannya guna mendukung proses bisnis yang terjadi di Semen Gresik. Juga dalam upaya perbaikan pengelolaan sumber daya manusia di PT. Semen Gresik, perlu diketahui pengaruh Karakteristik Individu, Iklim Organisasi, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dan mengukur tingkat employee engagement pada karyawan Semen Gresik. Analisis yang digunakan adalah Struktural Equation Modeling (SEM), yaitu teknik analisis untuk mengestimasi pengaruh variabel secara simultan. Dari analisis disimpulkan bahwa variabel Karakteristik Individu berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi, variabel Stres Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, akan tetapi tidak signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasi. Sedangkan variabel Iklim Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. Untuk tingkat Employee Engagement pada PT. Semen Gresik, 51% karyawan dikatakan not engaged dan 49% karyawan termasuk engaged kepada perusahaan.

Kata Kunci : Structural Equation Modeling, Karakteristik Individu, Iklim Organisasi, Stres Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Employee Engagement.

**ORGANITATIONAL COMMITMENT AND
EMPLOYEE ENGAGEMENT ANALYSIS IN PT.
SEMEN GRESIK (PERSERO) TBK.**

Name : Dahnia Fahrani
NRP : 2507 100 085
Department : Teknik Industri FTI-ITS
Supervisor : Naning Aranti W, ST., MM
Co-Supervisor : Ir. Budi Santosa, Ms., Ph.D

Abstract

PT. Semen Gresik (Persero) Tbk is one of the Government-Owned Enterprise which has a range of marketing areas scattered throughout the location of production units. PT. Semen Gresik has a distribution network that spread from west to east tip of Indonesia. Therefore, a high commitment and engagement from its employees due to support business processes that occurred in Semen Gresik are required. In order to improve the management of human resources in the PT. Semen Gresik, the influence of Individual Characteristic, Organizational Climate, Job Stress and Job Satisfaction on Organizational Commitment and the levels of employee engagement measurements in Semen Gresik employees are conducted. Structural Equation Modeling (SEM) analysis, the analytical techniques used to estimate the influence of variables simultaneously is required. From the analysis concluded that the individual characteristic variables significantly influence Job Satisfaction and Organizational Commitment, Job Stress variables effect significantly on Job Satisfaction, but not significantly effect the Organization's Commitment variables. While Organizational Climate

variables are not significantly effected to the Job Satisfaction and Organizational Commitment. For the level of employee engagement at PT. Semen Gresik, 51% of employees are not engaged and 49% of employees are engaged.

Keywords: Structural Equation Modeling, Individual Characteristics, Organizational Climate, Job Stress, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Employee Engagement.

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat dan petunjuk-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Laporan Tugas Akhir yang berjudul **“Analisis Komitmen Organisasi dan *Employee Engagement* Pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.”** ini tepat pada waktunya.

Laporan tugas akhir ini disusun guna memenuhi persyaratan untuk menyelesaikan studi strata satu dan memperoleh gelar Sarjana Teknik Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.

Laporan Tugas Akhir ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dari pihak lain. Dalam kesempatan ini penulis ingin memberikan ucapan terima kasih yang diberikan kepada penulis selama pelaksanaan Tugas Akhir, yaitu:

1. Allah SWT atas karunia dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Laporan Tugas Akhir tepat waktu.
2. Kepada Papa tercinta H. Agus Sutrisno Wijaya, SE dan Ibu tercinta Hj. Kasri Istiani atas kasih sayang, doa dan semangat yang tak pernah henti diberikan kepada penulis. Begitu juga saudaraku, Yenni Fahyani, SE dan Endah Elliyani, SH serta Tsabita Nadya Rahmadhani atas dukungan dan canda tawanya sehingga penulis dapat termotivasi untuk segera mendapat gelar sarjana.
3. Ibu Naning Aranti Wessiani ST., MM. selaku pembimbing I Tugas Akhir atas segala waktu, pemikiran, kesabaran, bimbingan, dukungan, pencerahan dan motivasi yang sudah diberikan.
4. Bapak Ir. Budi Santosa, M.S., Ph.D. selaku Ko-Pembimbing II Tugas Akhir atas segala waktu, pemikiran, bimbingan, serta dukungan dan motivasi yang diberikan.

5. Kepada Bapak Syarimun sebagai pembimbing perusahaan atas ilmu, kesabaran, motivasinya dalam membimbing penulis.
6. Kepada Bapak Hadi Sunaryo, Ibu Vitria Daniati, Ibu Dwihany Shita Apriliyantie, dan seluruh Karyawan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk atas bantuan, ilmu, dan motivasi yang diberikan selama pengambilan data.
7. Ibu Dr. Ir. Srigunani Partiw, MT., selaku Ketua Jurusan Teknik Industri ITS Surabaya.
8. Segenap dosen Teknik Industri ITS atas ilmu yang telah diberikan selama penulis menuntut ilmu di Jurusan Teknik Industri.
9. Kepada Bapak Budi Setiawan (Pak Bukik) atas bimbingan dan saran yang telah diberikan
10. Saudara Hendry Awang Nurcahyadi, pemberi motivasi dan inspirasi. Terima kasih dengan segala pengorbanan, nasehat, motivasi, doa yang telah diberikan.
11. Keluarga Besar GAP TI'07 atas segala kenangan yang diberikan, kekeluargaan dan perhatian yang diberikan.
12. Sahabatku *Siprili'nd* : Novita Purna F, Dian Kurniawati, Zaskia Pricillia, Rr. Fitriana S. Putri, Rosie Andarnis, I Dewa Gede, Harry Nugraha Y atas segala kenangan suka duka persahabatan yang terjalin dengan penulis.
13. Rekan Tugas Akhirku Levi Kharisma Haqi, Agni Mayvinna, Nailu Nur Izzati, Nur Halim Kusuma, Novas Agita, Budi Setiawan, Intannisa Hayu K, R. Sultani Indra, Nabila Firdausi, Nieko Haryo Pradhito. Terima kasih untuk saran, bantuan, inspirasi, dan semangat yang telah diberikan.
14. Sahabatku tersayang Prita Kristantia, Andan Anjani, Dian Anggraini Saputri atas segala cerita persahabatan serta kesabarannya kepada penulis.
15. Sahabat baikku Erni Anggraini Lutfia, Sherly Hapsari, Mbak Dyah Rizki Dwiartanti, Hendik Yonianto, Mas

Rizal Arifianto, Mas Willy Achmad Fauzi, Deassy Dwi Permatasari, Sulistio Hariyatin, Panji Wisnu Wardhana. Terima Kasih atas motivasi dan dukungan yang telah diberikan.

16. Citra Maharani, Niken Pawestri, Desy Puspitasari, Mas Lerdy Pratama, Mas Adib Ulun Nuha, Gary Adiwangsa Utoro, yang turut membantu proses pengerjaan Tugas Akhir.
17. Ibu Agung selaku ibu kos WP 1/137 dan AA. Sg. Manik Trinadi atas motivasi yang diberikan.
18. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan oleh penulis, terima kasih atas semua bimbingan, doa, dan dukungannya.

Penulis menyadari bahwa penulisan Tugas Akhir ini masih sangat jauh dari sempurna, segala saran dan masukan yang membangun akan penulis terima dengan lapang dada dan penulis meminta maaf atas kesalahan di dalamnya. Semoga Tugas Akhir ini bermanfaat bagi masyarakat secara umum dan khususnya bagi dunia industri.

Surabaya, Juli 2011

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	iii
ABSTRAK INDONESIA	iv
ABSTRAK INGGRIS.....	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah	2
1.3 Tujuan Penelitian	2
1.4 Manfaat Penelitian	3
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	3
1.6 Sistematika Penulisan	4
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Karakteristik Individu	7
2.2 Iklim Organisasi.....	8
2.3 Stres Kerja.....	9
2.4 Kepuasan Kerja.....	11
2.5 Komitmen Organisasi	13
2.6 <i>Employee Engagement</i>	14
2.7 Uji Validitas	20
2.8 Uji Reliabilitas	21
2.9 <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	21
2.10 <i>Critical Riview</i>	27
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Tahap Identifikasi Awal.....	35
3.1.1 Studi Literatur.....	35
3.1.2 Studi Lapangan.....	35

3.1.3	Identifikasi Permasalahan.....	35
3.1.4	Perumusan Tujuan dan Manfaat.....	36
3.1.5	Identifikasi Variabel Penelitian.....	36
3.1.6	<i>Blue Print</i> Penelitian.....	40
3.1.7	Membangun Hipotesis Penelitian.....	40
3.1.8	Membangun Kerangka Model Teoritis.....	44
3.1.9	Spesifikasi Model Penelitian.....	46
3.1.10	Penentuan Sampel dan Jumlah Sampel.....	47
3.1.11	Perancangan Kuesioner.....	47
3.2	Tahap Pengumpulan Data.....	48
3.3	Tahap Pengolahan Data.....	48
3.3.1	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	48
3.3.2	Uji Normalitas dan Uji Multikolinearitas.....	48
3.3.3	Pengolahan SEM.....	49
3.3.4	Uji Hipotesis Penelitian.....	49
3.3.5	Pengukuran <i>Employee Engagement</i>	49
3.3.6	Analisis Statistik Deskriptif.....	50
3.3.7	Uji Korelasi Antara Komitmen Organisasi dengan <i>Employee Engagement</i>	50
3.4	Tahap Pembahasan.....	50
3.4.1	Analisis Hasil.....	50
3.4.2	Kesimpulan dan Saran.....	50

BAB IV. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1.	Pengumpulan Data.....	53
4.1.1	Profil Perusahaan.....	53
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan.....	55
4.1.3	Struktur Organisasi Perusahaan.....	55
4.1.4	Anak Perusahaan Semen Gresik.....	57
4.1.5	Identifikasi Kondisi Eksisting.....	57
4.1.6	Penentuan Responden.....	58
4.1.7	Penyebaran Kuesioner.....	59
4.2	Pengolahan Data.....	59
4.2.1	Deskripsi Karakteristik Responden.....	59
4.2.2	Deskripsi Jawaban Responden.....	62

4.2.3 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	66
4.2.3.1 Uji Validitas	66
4.2.3.2 Uji Reliabilitas.....	70
4.2.4 Uji Multinormalitas dan Uji Multikolinearitas.....	70
4.2.4.1 Uji Multinormalitas	71
4.2.3.1 Uji Multikolinearitas	72
4.2.5 <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA)</i>	73
4.2.5.1 CFA Komitmen Organisasi	73
4.2.5.2 CFA Karakteristik Individu	74
4.2.5.3 CFA Iklim Organisasi.....	76
4.2.5.4 CFA Stres Kerja	78
4.2.5.5 CFA Kepuasan Kerja	81
4.2.6 <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	82
4.2.6.1 Modifikasi Model	84
4.2.6.2 Estimasi Parameter	86
4.2.7 Pengukuran <i>Employee Engagement</i>	88
4.2.7.1 Pengolahan Statistik Deskriptif <i>Employee Engagement</i>	90
4.2.7.2 Uji Korelasi Antara Komitmen Organisasi dan <i>Employee Engagement</i>	100

BAB V. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1 Analisis Deskripsi Karakteristik Responden.....	101
5.1.1 Analisis Statistik Deskriptif.....	102
5.1.2 Analisis Deskripsi Jawaban Responden	103
5.1.3 Analisis Uji Validitas dan Reliabilitas.....	104
5.2 Analisis Uji Normalitas dan Uji Multikolinearitas	107
5.2.1 Analisis Uji Normalitas	107
5.2.2 Analisis Uji Multikolinearitas.....	107
5.3 <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA)</i> atau Analisa Faktor Konfirmatori.....	108
5.3.1 Analisis CFA Komitmen Organisasi	108
5.3.2 Analisis CFA Karakteristik Individu	109
5.3.3 Analisis Analisis CFA Iklim Organisasi.....	110
5.3.4 Analisis Analisis CFA Stres Organisasi	111

5.3.5 Analisis Analisis CFA Kepuasan Kerja.....	113
5.4 Analisis <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	115
5.5 Pengujian Hipotesis Penelitian	115
5.5.1 Pengujian Hipotesis 1	115
5.5.2 Pengujian Hipotesis 2	117
5.5.3 Pengujian Hipotesis 3	116
5.5.4 Pengujian Hipotesis 4	116
5.5.5 Pengujian Hipotesis 5	117
5.5.6 Pengujian Hipotesis 6	117
5.5.7 Pengujian Hipotesis 7	118
5.6 Analisis Pengukuran <i>Employee Engagement</i>	118
5.6.1 Analisis Pengolahan Statistik Deskriptif	119
5.6.2 Uji Korelasi Komitmen Organisasi dengan <i>Employee Engagement</i>	122
5.7 Analisis <i>Employee Engagement</i> Pada Tetap PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.	123
5.8 Usulan Rekomendasi Perbaikan	125

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan	130
6.2 Saran	132
6.2.1 Saran Untuk Perusahaan	133
6.2.1 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya	133

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BIODATA PENULIS

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 <i>Goodness of Fit Statistics Index</i>	25
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu	32
Tabel 3.1 <i>Blue Print</i> Penelitian	40
Tabel 3.2 Notasi SEM.	46
Tabel 4.1 Tabulasi Jenis Kelamin Responden	59
Tabel 4.2 Tabulasi Usia Responden.....	60
Tabel 4.3 Tabulasi Frekuensi Lama Bekerja, Status, dan Jabatan	61
Tabel 4.4 Deskripsi Jawaban Responden Variabel Komitmen Organisasi	62
Tabel 4.5 Deskripsi Jawaban Responden Variabel Karakteristik Individu	63
Tabel 4.6 Deskripsi Jawaban Responden Variabel Iklim Organisasi	64
Tabel 4.7 Deskripsi Jawaban Responden Variabel Stres Kerja	64
Tabel 4.8 Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja.....	65
Tabel 4.9 Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi	66
Tabel 4.10 Uji Validitas Variabel Karakteristik Individu	67
Tabel 4.11 Uji Validitas Variabel Iklim Organisasi.....	68
Tabel 4.12 Uji Validitas Variabel Stres Kerja	68
Tabel 4.13 Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja.....	69
Tabel 4.14 Uji Reliabilitas Masing-masing Variabel	70
Tabel 4.15 Pengujian Multikolinearitas	72
Tabel 4.16 CFA Komitmen Organisasi.....	73
Tabel 4.17 CFA Karakteristik Individu	74
Tabel 4.18 <i>Goodness of Fit</i> Karakteristik Individu.....	75
Tabel 4.19 CFA Iklim Organisasi.....	77
Tabel 4.20 <i>Goodness of Fit</i> Iklim Organisasi	78
Tabel 4.21 CFA Stres Organisasi.....	79
Tabel 4.22 <i>Goodness of Fit</i> Stres Kerja	80
Tabel 4.23 CFA Kepuasan Kerja	81
Tabel 4.24 <i>Goodness of Fit</i> Kepuasan Kerja	82

Tabel 4.25 <i>Goodness of Fit</i> Model Struktural	84
Tabel 4.26 <i>Goodness of Fit</i> Model Struktural Setelah Modifikasi	86
Tabel 4.27 Estimasi Parameter	86
Tabel 4.28 Statistik Deskriptif <i>Employee Engagement</i>	90
Tabel 4.29 Korelasi Komitmen Organisasi dengan <i>Employee Engagement</i>	100
Tabel 4.30 Korelasi Komitmen Organisasi dengan <i>Employee Engagement</i>	100

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Jenis <i>Camp</i> pada Penelitian Gallup (Setiawan, 2010)	15
Gambar 2.2 <i>Structural Equation Modeling</i> (Sharma, 1996)	22
Gambar 2.3 Model Struktural pada Penelitian Aditama (2005)	28
Gambar 2.4 Model Struktural pada Penelitian Triastuti dan Hilendri (2007)	29
Gambar 2.5 Model Struktural pada Penelitian Febrianti (2008)	30
Gambar 2.6 Model Struktural pada Penelitian Suhanto (2009)	31
Gambar 3.1 Model Variabel Karakteristik Individu	36
Gambar 3.2 Model Variabel Iklim Organisasi	37
Gambar 3.3 Model Variabel Stres Kerja	38
Gambar 3.4 Model Variabel Kepuasan Kerja	38
Gambar 3.5 Model Variabel Komitmen Organisasi	39
Gambar 3.6 Kerangka Model Teoritis	45
Gambar 3.7 Konstruksi <i>Diagram Path</i>	46
Gambar 3.7 Kerangka Metodologi Penelitian	52
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Semen Gresik	56
Gambar 4.2 Diagram Batang Pendidikan Terakhir Responden	60
Gambar 4.3 Diagram Batang Unit Kerja dari 17 Divisi Responden	61
Gambar 4.4 <i>Scatterplot</i> Uji Multinormalitas	71
Gambar 4.5 CFA Komitmen Organisasi	73
Gambar 4.6 CFA Karakteristik Individu	74
Gambar 4.7 CFA Iklim Organisasi	76
Gambar 4.8 CFA Stres Kerja	78
Gambar 4.9 CFA Stres Kerja Setelah di Modifikasi	80
Gambar 4.10 CFA Kepuasan Kerja	81
Gambar 4.11 <i>Path Diagram</i> Model Struktural Awal	83
Gambar 4.12 <i>Path Diagram</i> Model Struktural Awal Setelah Modifikasi	85
Gambar 4.13 Diagram Batang Jumlah Nilai Per Item	88
Gambar 4.14 Diagram Batang Nilai Rata-rata Per Item	89



Gambar 4.15 <i>Pie Chart</i> Nilai Per Dimensi	90
Gambar 4.16 <i>Pie Chart</i> Item 1	91
Gambar 4.17 <i>Pie Chart</i> Item 2	92
Gambar 4.18 <i>Pie Chart</i> Item 3	92
Gambar 4.19 <i>Pie Chart</i> Item 4	93
Gambar 4.20 <i>Pie Chart</i> Item 5	94
Gambar 4.21 <i>Pie Chart</i> Item 6	95
Gambar 4.22 <i>Pie Chart</i> Item 7	95
Gambar 4.23 <i>Pie Chart</i> Item 8	96
Gambar 4.24 <i>Pie Chart</i> Item 9	97
Gambar 4.25 <i>Pie Chart</i> Item 10	98
Gambar 4.26 <i>Pie Chart</i> Item 11	98
Gambar 4.27 <i>Pie Chart</i> Item 12	99

BAB I

PENDAHULUAN

Dalam pendahuluan ini akan dijelaskan mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, ruang lingkup penelitian, serta manfaat penelitian yang dapat diperoleh.

1.1 Latar Belakang Masalah

PT. Semen Gresik (Persero) Tbk merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mana untuk menjangkau wilayah pemasaran yang tersebar di seluruh wilayah lokasi unit produksinya, Semen Gresik memiliki jaringan distribusi yang tersebar dari ujung barat sampai ujung timur Indonesia. Perusahaan ini masih mendominasi pangsa pasar semen nasional sekitar 45%. Hingga tahun 2009, *volume* penjualan domestik meningkat 7% dibandingkan tahun sebelumnya (Semen Gresik, 2009). Pada tahun 2009, PT. Semen Gresik mengikuti penilaian "*Kriteria Kinerja Ekselen (Berbasis Malcolm Balridge)*". Dengan mengikuti *Indonesian Quality Award* tersebut PT. Semen Gresik ingin menyusun suatu strategi untuk mengetahui seberapa tinggi komitmen organisasi dan tingkat *employee engagement* pada karyawan Semen Gresik, karena pada tahun-tahun sebelumnya Semen Gresik belum pernah melakukan survei tentang komitmen organisasi dan *employee engagement*. Selama ini Semen Gresik hanya melakukan survei kepuasan kerja saja. Diperlukan pengukuran terhadap *employee engagement* karena Semen Gresik beranggapan bahwa belum tentu karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya, memiliki keterikatan yang tinggi pada perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas maka penelitian ini fokus terhadap komitmen organisasi dan *employee engagement*, karena keduanya saling beririsan. Maka dari itu peneliti ingin menganalisis komitmen organisasi dan *employee engagement* sehingga dapat diketahui akibat dari keduanya terhadap proses bisnis perusahaan. Pengambilan data hanya pada karyawan tetap

PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Pengolahan data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *Structural Equation Modelling* untuk konfirmasi model komitmen organisasi dan menggunakan pengukuran *employee engagement* dengan menggunakan Gallup Q12 untuk mengetahui seberapa besar keterikatan karyawan terhadap perusahaan (*employee engagement*) (Coffman dan Buckingham, 2005), yang mana nantinya akan digunakan untuk memecahkan masalah yang ada.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, dapat diidentifikasi permasalahan dari penelitian ini adalah

1. Indikator-indikator apa saja yang mempengaruhi variabel karakteristik individu, iklim organisasi, stres kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional.
2. Bagaimana pengaruh karakteristik individu, iklim organisasi, stres kerja, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.
3. Mengetahui tingkat *employee engagement* pada karyawan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.
4. Berdasarkan pengaruh dari masing-masing variabel karakteristik individu, iklim organisasi, stres kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional, bagaimana menyusun suatu kebijakan strategi yang baru bagi perusahaan karena adanya pengaruh komitmen dan *employee engagement*.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian pada tugas akhir ini antara lain:

1. Mengetahui indikator variabel karakteristik individu, iklim organisasi, stres kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.
2. Mengetahui pengaruh karakteristik individu, iklim organisasi, stres kerja, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.

3. Mengetahui tingkat *employee engagement* pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.
4. Memberikan rekomendasi perbaikan akibat adanya faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi serta adanya *employee engagement*.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diberikan dengan adanya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan, dapat digunakan untuk acuan bagi manajemen perusahaan dalam pengambilan keputusan untuk mengetahui komitmen organisasional dan tingkat *employee engagement* karyawan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.
2. Bagi peneliti lain dapat dipergunakan sebagai bahan referensi dalam variasi penerapan metode statistik pada suatu penelitian manajemen sumber daya manusia.
3. Bagi penulis, dapat digunakan untuk memahami permasalahan sumber daya manusia pada suatu perusahaan.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup pada penelitian yang disebutkan dalam penelitian ini meliputi batasan dan asumsi.

Batasan yang digunakan pada penelitian yaitu :

1. Mengamati manajemen sumber daya manusia yang meliputi karakteristik individu, iklim organisasi, stres kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional serta *employee engagement*.
2. Responden hanya pada karyawan tetap PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

Sedangkan asumsi yang digunakan pada penelitian ini adalah mengidentifikasi rekomendasi yang disarankan berdasarkan hasil *brainstorming* dengan pemilik bisnis proses serta data historis perusahaan.

1.6 Sistematikan penulisan

Sistematikan penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Memberikan gambaran-gambaran umum permasalahan yang akan diteliti. Terdiri atas latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian agar lebih terfokus dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini dibahas mengenai dasar-dasar teori yang digunakan sebagai pedoman dalam menentukan tahapan penelitian dan sebagai kerangka berpikir dalam penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam melakukan penelitian ini yang digambarkan dalam bentuk *flowchart* sebagai kerangka yang menjadi pedoman dalam penyelesaian masalah.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini dijelaskan mengenai pengumpulan data yang telah didapatkan dari pelaksanaan penelitian berupa deskripsi perusahaan, penyebaran kuesioner, dan *brainstorming* dengan pihak manajemen PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Sementara pada pengolahan data dilakukan uji normalitas dan uji multikolinearitas, *confirmatory factor analysis* (CFA), pengolahan SEM, pengukuran tingkat *employee engagement*, dan statistik deskriptif pada hasil yang didapatkan.

BAB V ANALISIS DATA DAN INTERPRETASI

Bab ini menjelaskan tentang analisis data, interpretasi, maupun pembahasan dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya.

BAB VI SIMPULAN DAN SARAN

Berisikan kesimpulan dari pelaksanaan penelitian yang merupakan hasil secara umum dari tujuan penelitian dan juga berisikan rekomendasi tentang rencana implementasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi mengenai studi pustaka yang diperoleh dari buku, artikel, jurnal ilmiah, dan penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan topik penelitian. Uraian dalam tinjauan pustaka ini menimbulkan gagasan dan ide yang mendasari penelitian dan digunakan sebagai arahan untuk menyusun konsep dalam penelitian.

2.1 Karakteristik Individu

Karakteristik Individu mempunyai dampak terhadap produktivitas, tingkat kemangkiran, tingkat keluarnya karyawan, dan kepuasan kerja (Robbins, 1996). Setiap karyawan mempunyai tujuan, pandangan, kebutuhan, dan keinginan serta kemampuan yang berbeda antara satu dengan lainnya. Perbedaan ini akan terbawa ke dunia kerja, yang menyebabkan tingkat kepuasan mereka juga akan berbeda, meskipun mereka bekerja pada tempat dan posisi yang sama. Penyebab perbedaan individu dalam bekerja meliputi faktor faktor fisik dan psikis (Gani, 2006). Faktor fisik terdiri dari bentuk tubuh, taraf kesehatan fisik, dan kemampuan panca indra. Perbedaan lain adalah faktor psikis, meliputi intelegensia, bakat, kepribadian, dan tingkat pendidikan.

Dalam penelitiannya, Gani (2006) menyebutkan indikator-indikator dalam variabel laten Karakteristik Individu adalah sebagai berikut.

1. Sikap

Sikap adalah pernyataan evaluatif baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai obyek, orang, atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Sikap dapat mempengaruhi perilaku kerja. Apabila seorang pekerja merasa nyaman dengan apa yang dikerjakannya, maka akan timbul keinginan untuk selalu bersikap positif.

2. Nilai

Setiap individu akan menganut sistem nilai tertentu, yaitu berupa pola perilaku atau alasan keberadaan seseorang. Sistem nilai pribadi seseorang biasanya dikaitkan dengan sistem nilai sosial yang berlaku di berbagai jenis masyarakat. Sebagian besar nilai seseorang ditentukan oleh nilai genetis, sedang sisanya disebabkan oleh faktor budaya, orang tua, guru, teman, dan lingkungan (Robbins, 1996).

3. Kemampuan

Kemampuan adalah kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan (Robbins, 1996). Dengan kata lain kemampuan adalah seberapa besar kekuatan yang dimiliki seseorang baik fisik maupun mental untuk mengerjakan pekerjaan. Setiap individu dalam menjalankan tugasnya baik sebagai pemimpin ataupun sebagai bawahan, perlu memiliki kemampuan tertentu agar dapat menghasilkan kinerja yang diharapkan.

4. Kepribadian

Beberapa riset tentang kepribadian seseorang menunjukkan bahwa ada 3 faktor yang menyebabkan timbulnya kepribadian seseorang, yakni faktor keturunan, faktor lingkungan, dan faktor situasi (Robbins, 1996).

2.2 Iklim Organisasi

Banyak peneliti yang melakukan penelitian tentang iklim organisasi telah bersepakat bahwa iklim organisasi adalah suatu yang bersifat psikologis, multidimensi, fenomena yang kompleks yang mempunyai efek terhadap pembelajaran, kinerja, *turnover*, keabsenan dan jabatan yang tetap. Menurut Alavi dan Jahandari (2005) bahwa faktor-faktor terpenting yang dapat mempengaruhi iklim organisasi adalah moral, kepemimpinan (*leadership*), organisasi formal dan informal, dan kepribadian (*personality*).

Iklim organisasi dapat memberikan suatu dinamika kehidupan dalam organisasi dan sangat berpengaruh terhadap sumber daya manusianya (shadur et al., 1999). Iklim organisasi

dirasakan sebagai suatu yang bermanfaat bagi kebutuhan individu, misalnya iklim yang memperhatikan kepentingan pegawai, antar pegawai adanya hubungan yang harmonis dan berorientasi pada prestasi, maka demikian dapat diharapkan bahwa tingkat perilaku pegawai atau pegawai yang mengarah pada tujuan kebutuhan dan motivasi pribadi itu tinggi.

Alavi dan Jahandari (2005) mengklasifikasikan pendekatan-pendekatan iklim organisasi sebagai : (1) struktural, (2) konseptual, (3) interaktif, (4) kultural. Terdapat delapan faktor dalam penelitian tentang iklim organisasi yaitu *disinterest*, moral, ketulusan hati, penarikan diri, kedekatan dengan supervisor, penekanan pada produksi, pengaruh dan dukungan (support). Alavi dan Jahandari (2005) menggunakan dimensi yaitu struktur, tanggung jawab, upah dan gaji (*reward*), resiko, iklim yang hangat dan tulus, dukungan standar-standar, konfrontasi dan identitas.

2.3 Stres Kerja

Stres kerja berkaitan dengan sesuatu yang subjektif dan komponen emosi. Menurut stres merupakan suatu pola emosi dan reaksi psikologis yang terjadi dalam situasi dimana seseorang merasa terancam atas tujuan penting yang mungkin akan di temui. Menurut Baron dan Greenberg (1993) terdapat dua faktor utama yang menyebabkan stres, yaitu :

1. *Work-related causes of stress*

Merupakan stres yang bersumber dari lingkungan kerja. Beberapa sumber stres di tempat kerja antara lain : (1) *occupational demands*, ada tempat kerja yang memang lebih membuat stres dibanding tempat lain; (2) *role conflict*, terjadi pada saat seseorang berada pada tekanan yang berbeda dan tidak konsisten dalam waktu bersamaan; (3) *role ambiguity*, terjadi pada saat seseorang tidak pasti mengenai hal-hal yang terkait dengan pekerjaannya; (4) *overload* dan *overload*, terjadi pada saat seseorang bekerja terlalu banyak atau terlalu sedikit; (5) faktor-faktor lain misalnya kurangnya

dukungan dari lingkungan (*lack of social support*), kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan, penghargaan dan perubahan.

2. *Personal (life-related) Causes of Stress*

Merupakan stres yang bersumber dari luar tempat kerja. Beberapa sumber stres yang berasal dari luar lingkungan kerja :

- a. Stres yang berasal dari kejadian dalam hidup (*life event*). Kejadian-kejadian dalam kehidupan seseorang diluar kehidupan kerja akan sangat mempengaruhi tingkatan stres seseorang misalnya peristiwa kematian, perceraian, dan lain-lain.
- b. *Pertentangan-pertentangan dalam kehidupan (Hassles of daily life)*. Stres ini dapat bersumber dari urusan rumah tangga, tekanan waktu misal banyak hal yang perlu dilakukan dan terlalu banyak tanggung jawab, pertentangan dalam diri sendiri, lingkungan seperti tetangga dan tindak kriminal, dan tanggung jawab keuangan untuk orang yang tidak ada hubungan keluarga.

Seseorang yang mencapai tekanan pekerjaan pada tingkat optimal cenderung bekerja dengan efisiensi tertinggi, menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi, dan mengalami kepuasan atas pencapaian dan kesejahteraan. Pada saat tekanan pekerjaan rendah orang cenderung malas, bosan dan lesu. Sebaliknya, pada saat tekanan pekerjaan terlalu tinggi, dapat mengakibatkan hilangnya efisiensi, gangguan mental, dan terjadinya perubahan psikologis. Penyebab stres kerja tidak hanya disebabkan oleh satu faktor penyebab saja, namun stres bisa saja terjadi karena penggabungan dari beberapa sebab sekaligus. Seperti pendapat Luthans (2006) bahwa penyebab stres ada beberapa faktor, yaitu :

1. Stres Ekstraorganisasi

Yaitu penyebab stres yang berasal dari luar organisasi. Penyebab stres ini dapat terjadi pada organisasi yang bersifat terbuka, yakni keadaan lingkungan eksternal



mempengaruhi organisasi. Misalnya perubahan sosial dan teknologi, globalisasi, keluarga, dan lain-lain.

2. Stres Organisasi
Yaitu penyebab stres yang berasal dari organisasi tempat karyawan bekerja. Penyebab ini lebih memfokuskan pada kebijakan atau peraturan organisasi yang menimbulkan tekanan yang berlebih pada karyawan.
3. Stres Kelompok
Yaitu penyebab stres yang berasal dari kelompok kerja yang setiap hari berinteraksi dengan karyawan. Misalnya rekan kerja atau supervisor atau atasan langsung dari karyawan.
4. Stres Individual
Yaitu penyebab stres yang berasal dari individu yang ada dalam organisasi. Misalnya seorang karyawan terlibat konflik dengan karyawan lainnya, sehingga menimbulkan tekanan tersendiri ketika karyawan tersebut menjalankan tugas dalam organisasi tersebut.

2.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja merupakan dambaan setiap individu yang sudah bekerja. Masing-masing karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda sesuai dengan nilai yang dianutnya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan dan demikian sebaliknya.

Pengertian kepuasan kerja mencakup beberapa hal seperti emosi dan kecenderungan perilaku seseorang. Oleh karena itu, kepuasan kerja akan tampak terwujud dalam perilaku dan semangat kerja seseorang. Orang yang merasa puas dengan pekerjaannya akan melaksanakan pekerjaan tersebut dengan semangat kerja yang tinggi, dimana hal tersebut akan mempunyai dampak baik langsung maupun tidak langsung terhadap efektifitas organisasi.



Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Sikap itu berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya kepuasan kerja didasarkan pada hal-hal berikut (Luthans, 2001):

- a. Kepuasan terhadap rekan kerja.
- b. Kepuasan terhadap atasan.
- c. Kepuasan terhadap kesempatan untuk maju.
- d. Kepuasan terhadap pekerjaan.
- e. Kepuasan terhadap gaji/insentif.

Menurut Robbins (1996), ada beberapa faktor yang mendorong kepuasan kerja, yaitu :

- a. Kerja yang secara mental menantang
Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka serta menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakannya.
- b. Ganjaran yang pantas
Para karyawan pada umumnya menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang sesuai dengan harapan mereka.
- c. Promosi
Kesempatan promosi nampaknya memiliki pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja. Hal ini karena promosi bisa diwujudkan dalam banyak hal, dan bisa berupa imbalan.
- d. Kondisi kerja yang mendukung
Karyawan peduli akan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik.
- e. Rekan sekerja yang mendukung
Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan antar interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat.

f. *Supervisi*

Suatu kegiatan pembinaan dengan menerapkan prinsip mengajar, mengarahkan, mengobservasi dan mengevaluasi secara terus menerus pada setiap karyawan yang ada di bawah supervisor tersebut agar karyawan dapat menjalankan pekerjaannya secara baik, terampil, aman, cepat dan tepat secara menyeluruh.

g. *Kesesuaian kepribadian-pekerjaan*

Kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan pekerjaan akan meningkatkan kepuasan karyawan.

2.5 **Komitmen Organisasi**

Menurut Robbins (1996), *komitmen organisasi* adalah derajat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Luthans (2001) memberikan pengertian tentang komitmen organisasi yaitu sebagai berikut.

1. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu.
2. Kesiediaan untuk berusaha meningkatkan kemampuan diri atas nama organisasi.
3. Keyakinan yang pasti dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan dari organisasi.

Oleh karena itu komitmen pada organisasi merupakan suatu proses yang berkelanjutan di mana seluruh pelaku yang berkaitan dengan organisasi mengekspresikan perhatiannya pada kepentingan organisasi. Individu yang mempunyai komitmen pada organisasi akan mempunyai perasaan yang positif terhadap organisasi, memperlihatkan adanya keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi serta memiliki kepercayaan dan persepsi yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi, dan bersedia untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi. Selain itu, komitmen organisasi dapat diartikan suatu keadaan keterikatan psikologis seorang individu

pada suatu organisasi di mana individu tersebut memihak, loyal, teridentifikasi dan terlibat dalam suatu organisasi tertentu. Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. *Komitmen organisasional* memberikan hubungan positif terhadap kinerja tinggi karyawan, tingkat pergantian karyawan yang rendah dan tingkat ketidakhadiran karyawan yang rendah. komitmen organisasional juga memberikan iklim organisasi yang hangat dan mendukung.

Komitmen karyawan juga berhubungan dengan hasil lain yang diinginkan, seperti persepsi iklim organisasi, yaitu organisasi yang hangat dan mendukung menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu (Luthans, 2006).

2.6 Employee Engagement

Employee engagement adalah suatu pendekatan strategis yang didukung oleh taktik untuk mendorong perbaikan dan perubahan organisasi (Consulting, 2010). Istilah keterikatan karyawan mengacu kepada sejauhmana komitmen karyawan baik secara emosional maupun intelektual, untuk menyelesaikan pekerjaan, misi, dan visi organisasi. Organisasi yang didukung karyawan dengan tingkat keterikatan yang tinggi dimana para karyawannya sangat termotivasi untuk melakukan yang terbaik demi kepuasan pelanggannya dan demi keberhasilan perusahaan atau organisasi. Pada umumnya, para karyawan merasa terikat bila mereka mendapatkan arti dan motivasi pribadi dalam pekerjaannya dan ketika mereka memperoleh dukungan positif baik pribadi antar sesama maupun dalam tempat bekerjanya (Foundation, 2010). Karyawan yang memiliki *engagement* tinggi adalah karyawan yang memiliki keterlibatan penuh dan memiliki semangat bekerja tinggi dalam pekerjaannya maupun dalam hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan jangka panjang.

Dalam penelitian yang dilakukan Gallup dengan menyelidiki kira-kira 200.000 karyawan di 36 organisasi dan 21 industri, menemukan bahwa adanya hubungan antara tingkat employee engagement dan 5 kunci sukses dalam bisnis yaitu produktivitas, *profitability*, kesetiaan konsumen, *employee retention* dan keselamatan kerja. Gallup menganalogikan *employee engagement* sebagai orang mendaki gunung, dimana sepanjang jalan pendakian itu seseorang melewati 4 *camp*. Semakin tinggi pendakian, maka semakin tinggi pula *camp* yang ingin dicapai, semakin tinggi pula keterikatan karyawan terhadap organisasi. *Camp* tersebut adalah (Coffman dan Buckingham, 2005) :



Gambar 2.1 Jenis *Camp* pada Penelitian Gallup
(Sumber : (Setiawan, 2010))

1. *What do i get?*

Jika seorang karyawan yang baru pada hari pertama kerja, pasti akan bertanya-tanya, apa tugas yang saya dapatkan? Apa yang harus dikerjakan? Apa yang saya bisa gunakan untuk mengerjakan tugas tersebut? Apabila program orientasinya efektif maka karyawan baru itu sudah jelas dan bisa mengerjakan tugas secara selektif. Tapi apabila karyawan itu masih membawa semua pertanyaan pada hari pertama, percayalah dia akan merasa bingung dan ambigu.

2. *What do i give?*

Setelah mulai bekerja, karyawan baru itu mulai merasakan berbagai kesempatan yang didapatkannya. Mulai memikirkan

mana kesempatan yang sesuai dengan kekuatan dirinya. Apabila karyawan itu merasa mendapatkan kesempatan untuk memberikan kontribusi terbaik pada organisasi maka ia akan nyaman bekerja di organisasi itu. Karyawan baru itu akan mencari umpan balik terhadap cara dan hasil kerjanya. Apabila ia merasa kontribusi terbaiknya merasa dihargai, maka ia akan nyaman berada dalam perusahaan itu.

3. *Do i belong?*

Setelah karyawan tersebut merasa nyaman bekerja, ia akan menilai aspek yang lebih luas dari pekerjaannya. Ia menilai bagaimana pendapatnya didengarkan di tempat kerja. Apakah ia merasa selaras dengan misi perusahaan? Apakah ia merasa mempunyai *spirit* yang sama dalam bekerja? Sehingga ia akan memutuskan apakah ia harus merasa memiliki tempat kerjanya tersebut.

4. *How can we grow?*

Setelah merasa memiliki, karyawan tersebut akan memandang ke depan, memandang prospek organisasi di masa yang akan datang. Apakah ada sebuah mekanisme yang memantau perkembangan individu dan organisasi dari waktu ke waktu? Apabila ia merasa jelas bahwa organisasi akan terus bergerak maju, maka ia akan mengikat diri pada perusahaan itu.

Coffman dan Buckingham (2005) menyatakan bahwa Gallup telah memformulasikan pengukuran dan sistem umpan balik kepada pemilik perusahaan (*employer*) yang akan mengidentifikasi elemen-elemen komitmen karyawan yang berkaitan langsung "*bottom line*", yaitu retensi karyawan, *customer loyalty*, profitabilitas, produktifitas, dan *safety*. Berdasarkan penelitian dalam waktu panjang termasuk ratusan kali *Focus Group Discussion* (FGD), dan ribuan kali *interview* dengan karyawan dari berbagai macam industri, Gallup menemukan formulasi Q12, yaitu suatu kuesioner dengan 12 pertanyaan yang mengindikasikan perasaan komitmen karyawan.

Hasil dari survei yang dilakukan menunjukkan korelasi yang kuat antara hasil skor survei yang tinggi dan kinerja yang superior. Formulasi Q12 tersebut adalah (Coffman dan Buckingham, 2005):

1. Apakah anda tahu apa yang diharapkan dari anda dalam melakukan pekerjaan?
2. Apakah anda mempunyai peralatan dan materi yang memadai untuk melakukan pekerjaan dengan benar?
3. Dalam bekerja, apakah anda mempunyai kesempatan untuk melakukan yang terbaik setiap harinya?
4. Di akhir pekan, apakah anda mendapat pengakuan atau pujian terhadap pekerjaan yang telah anda lakukan dengan baik?
5. Apakah atasan langsung anda atau seseorang di tempat kerja anda peduli terhadap diri anda sebagai manusia?
6. Apakah ada seseorang di tempat kerja yang memberikan dorongan kepada anda untuk mengembangkan diri?
7. Di tempat kerja, apakah pendapat anda dipertimbangkan dengan sungguh-sungguh?
8. Apakah misi dan tujuan organisasi, membuat anda merasa pekerjaan anda sangat penting bagi organisasi?
9. Apakah rekan kerja anda berkomitmen melakukan pekerjaan yang berkualitas tinggi?
10. Apakah anda mempunyai sahabat dekat di tempat kerja?
11. Di enam bulan terakhir, apakah ada seseorang yang membicarakan dan memberi masukan mengenai kemajuan anda dalam bekerja?
12. Dalam setahun terakhir, apakah anda mendapat kesempatan di tempat kerja untuk belajar dan berkembang?

Tiga tipe karyawan menurut Gallup adalah (Fellisa, 2011) :

1. *Engaged*

Karyawan dapat dikatakan *engaged* jika memiliki ciri-ciri sebagai berikut (Fellisa, 2011) :

1. Secara “psikis” komit terhadap perusahaan.

2. Performa kerja tinggi yang konsisten.
3. Inovatif dan mendorong efisiensi.
4. Secara terus menerus mendorong hubungan yang saling mendukung.
5. Jelas tentang hasilnya sesuai perannya.
6. Berkeinginan kuat, energi tinggi dan antusias.
7. Tidak pernah kehabisan ide tentang apa yang harus dikerjakan.
8. Loyal pada perusahaan, kelompok kerja, dan perannya sendiri.
9. Memperluas apa yang telah dilakukan dan menyempurnakannya.
10. Kritik membangun yang positif.

2. *Not engaged*

Karyawan dapat dikatakan *not engaged* jika memiliki ciri-ciri sebagai berikut (Fellisa, 2011) :

1. Memenuhi standar dasar.
2. Kebingungan atau ketidak-mampuan untuk bertindak dengan meyakinkan.
3. Respon dan komitmen yang rendah resiko.
4. Tidak memiliki keinginan untuk mencapai target.
5. Terjebak dalam permainannya sendiri.
6. Komitmen diragukan pada organisasi.
7. Tidak selalu komit pada tanggung jawab pribadi atau kelompok kerja.
8. Memperlihatkan negativitas walau tidak mempengaruhi orang lain.

3. *Actively disengaged*

Karyawan dapat dikatakan *actively disengaged* jika memiliki ciri-ciri sebagai berikut (Fellisa, 2011) :

1. "Fisik ada, tapi pikiran kemana-mana"
2. Lebih pada apa yang saya dapatkan daripada apa yang saya berikan.

3. Menceritakan ketidakpuasan pada rekan kerja.
4. "Saya setuju, tetapi orang lain tidak".
5. Hanya memberi layanan bila diminta daripada menyediakan layanan.
6. Tidak produktif tapi selalu punya alasan.
7. Tidak memiliki kemampuan untuk memberikan solusi dari masalah yang ada.
8. Reaksi selalu dimulai dengan penolakan.
9. Komitmen yang rendah terhadap perusahaan.
10. Mungkin melakukan sabotase atau manipulasi situasi.
11. Isolasi, kepercayaan rendah.

Gallup organization dalam Buckingham dan Coffman (2005) berpandangan bahwa ada empat kunci yang dapat digunakan untuk menjadikan pekerja terikat, yaitu:

1. *Select for Talent*

Kunci ini adalah dimana kita dituntut untuk dapat menemukan seseorang dan menempatkannya pada posisi yang sesuai dengan minat maupun bakatnya. Cara-cara menyeleksi untuk mendapatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat tidak semata-mata melihat dari pengalamannya, kecerdasannya ataupun determinasinya. Seseorang yang memiliki suatu bakat akan menunjukkan kinerja yang luar biasa ketika ia ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan bakatnya.

2. *Define the right outcomes*

Pekerja akan sangat termotivasi ketika ia mengetahui tujuan dan harapan akan hasil pekerjaannya. Merupakan suatu kesalahan jika pekerja hanya diberikan langkah-langkah dalam melakukan pekerjaannya, atau hanya memberikan tugas demi tugas. Akan lebih baik jika pekerja dibiarkan untuk menentukan sendiri langkah-langkah untuk mencapai tujuan dan harapan akan hasil pekerjaannya.

3. *Focus on strength*

Pekerja harus difokuskan dengan apa yang terbaik yang ia bisa kerjakan. Melihat pekerja dengan sudut pandang kelemahan-kelemahan yang harus diperbaiki, bukannya menumbuhkan motivasi untuk memperbaiki diri, melainkan akan menjadi demotivasi untuk melakukan hal-hal baik. Ketika pekerja difokuskan dengan apa yang terbaik dari dirinya, maka ia akan lebih termotivasi untuk terus dan terus mengembangkan potensinya.

4. *Find the right fit*

Mengembangkan seseorang menjadi yang terbaik dari dirinya. Sebagai contoh, promosi jabatan bukan hanya sebagai suatu hirarki pasti yang akan dilalui oleh setiap pekerja. Pengembangan diri pekerja, yang salah satunya dengan promosi jabatan hendaknya disesuaikan dengan apa yang benar-benar kemampuan dan keahlian pekerja.

2.7 Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas digunakan untuk mengetahui seberapa tepat suatu alat ukur mampu melaksanakan fungsi (Budi, 2005). Semakin tinggi validitas suatu variabel, maka test tersebut semakin mengenai sasaran atau dapat dikatakan semakin menunjukkan apa yang seharusnya ditunjukkan.

Uji validitas kuesioner dilakukan dengan menggunakan *software SPSS* dengan nilai korelasi *pearson* antara satu pertanyaan dengan nilai total dalam satu variabel. Variabel yang tidak valid harus dikeluarkan dari model dan dilakukan uji validitas model dari awal.

2.8 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui konsistensi atau keteraturan hasil pengukuran suatu instrumen apabila instrumen tersebut digunakan lagi sebagai alat ukur suatu objek atau responden (Budi, 2005). Oleh karena itu, hasil uji reliabilitas dapat dijadikan instrumen untuk mendapatkan petunjuk mengenai mutu penelitian. Uji ini menunjukkan ketepatan, kemantapan, dan homogenitas alat ukur yang dipakai. Reliabilitas tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator mempunyai konsistensi tinggi dalam mengukur konstruk latennya. Untuk mengukur reliabilitas dalam SEM dapat ditentukan dengan menggunakan *construct reliability*. Parameter uji reliabilitas terdiri dari 4 klasifikasi yaitu jika nilainya kurang dari 0,3 maka konstruk dinyatakan tidak reliabel, jika nilainya di antara 0,3 sampai 0,5 maka konstruk dinyatakan cukup reliabel, jika nilainya di antara 0,5 sampai 0,7 maka konstruk dinyatakan reliabel. Jika nilainya lebih dari 0,7 konstruk dinyatakan sangat reliabel. Uji reliabilitas konstruk dalam SEM dapat diperoleh melalui formulasi sebagai berikut :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standardize Loading})^2}{(\sum \text{Standardize Loading})^2 + \sum \text{Error}_j} \quad (2.1)$$

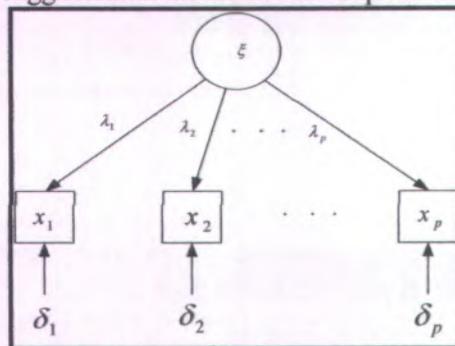
Dimana :

- *Standardize Loading* = hasil standar loading untuk tiap indikator yang diperoleh berdasarkan analisis faktor konfirmatori yang dilakukan pada *software* AMOS 18.0.
- *error_j* = kesalahan pengukuran dari tiap indikator.

2.9 Structural Equation Modeling (SEM)

Structural Equation Modeling (SEM) adalah teknik analisis statistika yang mengkombinasikan beberapa aspek yang terdapat pada analisis jalur dan analisis faktor konfirmatori untuk mengestimasi beberapa persamaan secara simultan. Model persamaan struktural merupakan generasi kedua teknik

analisis multivariat yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antara variabel yang kompleks untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan model (Ferdinand, 2000). Dengan kata lain, *Structural Equation Modeling* (SEM) merupakan teknik statistik yang digunakan untuk membangun dan menguji model statistik yang biasanya dalam bentuk model-model sebab akibat. SEM sebenarnya merupakan teknik hibrida yang meliputi aspek-aspek penegasan (*confirmatory*) dari analisis faktor, analisis jalur dan regresi yang dapat dianggap sebagai kasus khusus dalam SEM. Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa SEM mempunyai karakteristik yang bersifat sebagai teknik analisis untuk lebih menegaskan (*confirm*) daripada untuk menerangkan. Maksudnya, seorang peneliti lebih cenderung menggunakan SEM untuk menentukan apakah suatu model tertentu valid atau tidak daripada menggunakannya untuk menemukan suatu model tertentu cocok atau tidak, meski analisis SEM sering pula mencakup elemen-elemen yang digunakan untuk menerangkan. Gambar dibawah ini merupakan penggambaran model struktural pada SEM:



Gambar 2.2 *Structural Equation Modeling*
(Sumber : Sharma, 1996)

Dimana:

X = variabel manifes eksogen (*predictor*)

Y = variabel manifes endogen (*respon*)

Ksi = variabel laten dari X

Eta = variabel laten dari Y

Asumsi-asumsi yang seharusnya dipenuhi dalam Model Persamaan Struktural (Ghozali dan Fuad, 2005):

a. Normalitas

untuk menguji normalitas dapat dilakukan dengan menghitung nilai jarak kuadrat pada setiap pengamatan (Johnson dan Wichern, 2001). Data dapat dikatakan mengikuti distribusi multivariat normal bila kurang dari 50% nilai $d_i^2 > \chi_p^2(0.5)$. Selain membandingkan nilai d_i^2 dengan $\chi_p^2(0.5)$. Apabila terdapat pencilan (*outlier*) maka data pencilan tersebut harus dihilangkan atau diberi bobot (Johnson dan Wichern, 2001). Asumsi yang paling fundamental dalam analisis *multivariate* adalah normalitas yang merupakan bentuk suatu distribusi data pada suatu variabel metrik tunggal dalam menghasilkan distribusi normal. Asumsi normal diperlukan dalam analisis karena seluruh uji statistik dihitung dengan asumsi data normal.

b. Multikolinearitas

Asumsi multikolinearitas mengharuskan tidak adanya korelasi yang sempurna atau besar diantara variabel-variabel independen. Multikolinearitas menunjukkan kondisi di mana antarvariabel independen terdapat hubungan linear yang sempurna, eksak, *perfectly predicted* atau *singularity* (Hair, et al., 2006). Jika terdapat hubungan linear yang sempurna, eksak, *perfectly predicted* atau *singularity* antarvariabel penyebab, maka matriks kovariansi yang dihasilkan data sampel dapat menjadi nol. Sehingga, untuk mendeteksi multikolinearitas dapat dilihat dari determinan matrik $X^T X$. Jika $|X^T X|$ bernilai mendekati nol, maka diidentifikasi terjadinya kasus multikolinearitas (Hair, et al., 2006). Asumsi ini mengharuskan tidak ada-nya korelasi yang sempurna atau besar di antara variabel-variabel independen. Nilai korelasi antara variabel *observed* yang tidak di-bolehkan adalah sebesar 0.9 atau lebih (Ghozali dan Fuad, 2005).

Penelitian ini menggunakan program perangkat lunak AMOS. AMOS merupakan program komputer yang bertujuan membuat sistem persamaan struktural. Program AMOS yang ada pada saat ini merupakan versi 18.0. Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam proses *Structural Equation Modelling* menurut Bollen dan Long (1993) yang dikutip dari Wijanto (2008):

1. Spesifikasi Model (*Model Specification*)
Tahap ini berkaitan dengan pembentukan model awal persamaan struktural, sebelum dilakukan estimasi. Model awal ini diformulasikan berdasarkan suatu teori atau penelitian sebelumnya.
2. Identifikasi (*Identification*)
Tahap ini berkaitan dengan pengkajian tentang kemungkinan diperolehnya nilai yang unik untuk setiap parameter yang ada di dalam model dan kemungkinan persamaan simultan tidak ada solusinya.
3. Estimasi (*Estimation*)
Tahap ini berkaitan dengan estimasi terhadap model untuk menghasilkan nilai-nilai parameter dengan menggunakan salah satu metode estimasi yang tersedia. Pemilihan metode estimasi yang digunakan seringkali ditentukan berdasarkan karakteristik dari variabel-variabel yang dianalisis. Estimasi parameter pada CFA ini, dilakukan dengan membandingkan matriks varians kovarians *measurement model* dengan matriks varian kovarians data observasi dan kemudian meminimasi fungsi tersebut dengan metode maximum *likelihood*.
4. Uji Kecocokan
Tahap ini berkaitan dengan pengujian kecocokan antara model dengan data. Beberapa kriteria ukuran kecocokan atau *Goodnes Of Fit* (GOF) dapat digunakan untuk melaksanakan langkah ini.

Tabel 2.1 *Goodness of Fit Statistics Index*

Goodness of Fit Index	Cut-off Value
χ^2 -Chi square statistic	Diharapkan kecil
P-value	>0,05
RMSEA	<0,08
CFI	>0,9
GFI	>0,9
AGFI	>0,9

a. X^2 - Chi-Square Statistic dan P-value

Nilai *chi-square* sebesar nol menunjukkan bahwa model memiliki fit yang sempurna (*perfect fit*). Hipotesis yang akan diuji dalam kriteria ini adalah:

H_0 : $\Sigma = \Sigma(\theta)$ (matriks varian-kovarian populasi sama dengan matriks varian-kovarian model yang diestimasi)

H_i : $\Sigma \neq \Sigma(\theta)$ (matriks varian-kovarian populasi tidak sama dengan matriks varian-kovarian model yang diestimasi)

Model yang diuji akan dipandang baik jika nilai *Chi-square*-nya rendah atau nilai P-value nya lebih dari 0,05. Dalam pengujian ini nilai *Chi-Square* yang rendah akan menghasilkan sebuah tingkat signifikansi yang lebih besar dari 0,05 akan mengindikasikan tak adanya perbedaan yang signifikan antara matriks kovarian data dan matriks kovarian yang diestimasi.

b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)

Dari beberapa indikator model *fit* yang ada, RMSEA merupakan indikator yang paling informatif (Ghozali dan Fuad, 2005). RMSEA mengukur penyimpangan nilai parameter pada suatu model dengan matriks kovarians populasinya (Brown dan Cudeck, 1993 dalam Ghozali dan Fuad, 2005). Nilai RMSEA yang kurang dari 0,05 mengindikasikan adanya model *fit*. Nilai

yang berkisar antara 0,05 sampai 0,08 menyatakan bahwa model memiliki perkiraan kesalahan yang *reasonable*. Sedangkan RMSEA yang berkisar antara 0,08 sampai 0,1 menyatakan bahwa model memiliki fit yang cukup (*mediocre*) (MacCallum et al, 1996 dalam Ghozali dan Fuad, 2005). RMSEA yang lebih dari 0,1 mengindikasikan bahwa model *fit* yang sangat jelek.

c. GFI (*Goodness of Fit Indices*)

Goodness of Fit Indices merupakan suatu ukuran mengenai ketepatan model dalam menghasilkan *observed matrix covariance*. Nilai GFI ini harus berkisar antara 0 dan 1. Nilai GFI yang lebih besar dari 0,9 menunjukkan fit suatu model yang baik (Diamantopaulus dan Siguaw, 2000 dalam Ghozali dan Fuad, 2005).

d. AGFI (*Adjusted Goodnes of Fit Index*)

Adjusted Goodnes of Fit Index sama seperti GFI, akan tetapi telah menyesuaikan pengaruh *degrees of freedom* pada suatu model. Sama seperti GFI, nilai AGFI sebesar satu berarti model memiliki *perfect fit*. Nilai AGFI sebesar 1 berarti bahwa model memiliki *perfect fit*. Sedangkan model yang *fit* adalah yang memiliki nilai AGFI lebih besar dari 0,90 (Diamantopaulus dan Siguaw, 2000 dalam Ghozali dan Fuad, 2005)

Keunggulan-keunggulan SEM lainnya dibandingkan dengan regresi berganda diantaranya adalah:

1. Memungkinkan adanya asumsi-asumsi yang fleksibel;
2. Penggunaan analisis faktor penegasan (*confirmatory factor analysis*) untuk mengurangi kesalahan pengukuran dengan memiliki banyak indikator dalam satu variabel laten;
3. Daya tarik *interface* pemodelan grafis untuk memudahkan pengguna membaca keluaran hasil analisis;

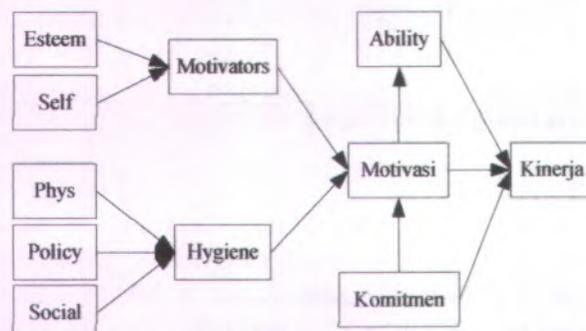
4. Kemungkinan adanya pengujian model secara keseluruhan daripada koefesien-koefesien secara sendiri-sendiri;
5. Kemampuan untuk menguji model-model dengan menggunakan beberapa variabel tergantung;
6. Kemampuan untuk membuat model terhadap variabel-variabel perantara;
7. Kemampuan untuk membuat model gangguan kesalahan (*error term*);
8. Kemampuan untuk menguji koefesien-koefesien diluar antara beberapa kelompok subyek;
9. Kemampuan untuk mengatasi data yang sulit, seperti data *time series* dengan kesalahan otokorelasi, data yang tidak normal, dan data yang tidak lengkap.

2.10 Critical Riview

Selain berbagai konsep dasar yang telah diuraikan diatas, peneliti juga telah melakukan *review* penelitian terhadap penelitian sebelumnya baik dari Tugas Akhir dan Tesis serta jurnal-jurnal yang berkaitan dengan topik penelitian ini. Penelitian tersebut antara lain :

1. Begley et al. (1993)
Penelitian ini berjudul "*Panel Analysis of Moderating Effects of Commitment on Job satisfaction, Intent to Quit and Health Following Organizational Change*". Hasil yang didapatkan komitmen organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap kombinasi mengenai kenyamanan bekerja yaitu *job satisfaction*, *intent to quit*, dan rasa kemarahan dalam pekerjaan.
2. Aditama, Pria (2005)
Penelitian ini berjudul "*Analisis Terhadap Faktor-Faktor Pembentuk Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja dengan Metode Structural*

Equation Modeling (Studi Kasus di PT. Langgeng Krida Perkasa, Bekasi)". Pada penelitian ini, peneliti mencoba meneliti interaksi antara kepuasan kerja, motivasi kerja, kemampuan, komitmen organisasi, dan kinerja. Hasil dari penelitian tersebut adalah kepuasan tidak mempunyai interaksi yang signifikan terhadap motivasi kerja dan komitmen organisasi, komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja, komitmen organisasi dan *ability* tidak mempengaruhi kinerja/NHK secara signifikan, motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan *ability* dan kinerja/NHK. Karakteristik karyawan PT. Langgeng Krida Perkasa dalam menyikapi ketidakpuasan misal faktor upah adalah sebagian loyal dan sebagian aktif komunikatif. Berikut ini adalah model struktural dari penelitian (Aditama, 2005).

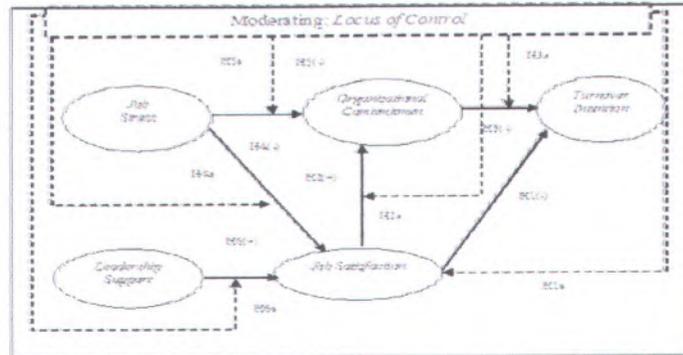


Gambar 2.3 Model Struktural pada Penelitian Aditama (2005)

3. Triastuti dan Hilendri (2007)

Penelitian yang dilakukan oleh Triastuti dan Hilendri (2007) berjudul "*Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Turnover intention Auditor dengan Locus of Control sebagai Variabel Moderator*". Penelitian ini menggunakan analisis SEM sehingga hasil yang didapatkan adalah kepuasan kerja berpengaruh positif dengan komitmen organisasional, dukungan pimpinan akan memberikan dampak positif

terhadap kepuasan kerja pada auditor, kepuasan kerja dari auditor berhubungan negatif dengan keinginan pegawai untuk berpindah dari pekerjaannya. Hasil penelitian ini menolak pengaruh komitmen organisasional terhadap keinginan untuk berpindah, tekanan kerja terhadap kepuasan kerja, dan tekanan kerja terhadap komitmen organisasional. Model struktural pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

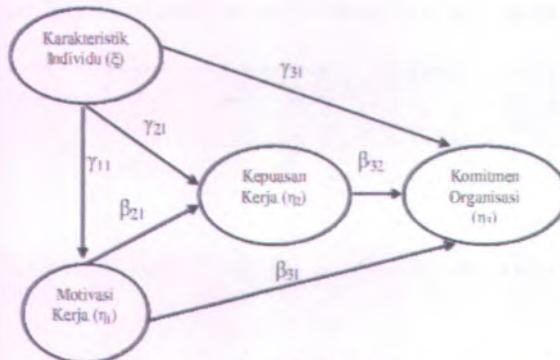


Gambar 2.4 Model Struktural pada Penelitian Triastuti dan Hilendri (2007)

4. Febrianti, W (2008)

Penelitian ini berjudul "*Pengaruh Karakteristik Individu, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dengan Metode Persamaan Struktural (Studi Kasus di Sekretariat Daerah Kabupaten Situbondo)*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperbaiki pengelolaan sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Situbondo, yang mana ingin mengukur pengaruh karakteristik individu, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dengan menggunakan model persamaan struktural. Hasil penelitian yang didapatkan bahwa variabel karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan kepuasan kerja. Sedangkan variabel karakteristik individu tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan

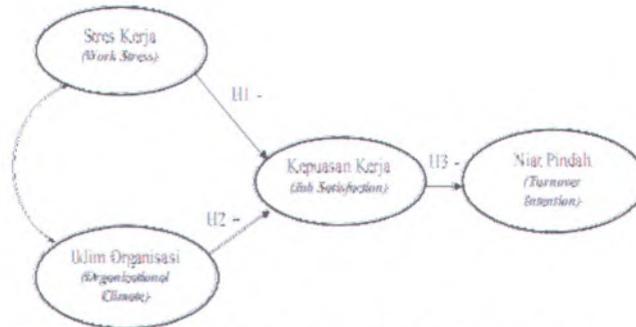
kerja. variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, variabel karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Berikut adalah model struktural pada penelitian Febrianti (2008) :



Gambar 2.5 Model Struktural pada Penelitian Febrianti (2008)

5. Suhanto, E (2009)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasional terhadap Turnover intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus : di Bank Internasional Indonesia)”. Tujuan dari penelitian ini untuk menguji pengaruh stres dan iklim organisasi terhadap niat untuk pindah dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Dengan responden sebanyak 125 karyawan, dengan analisis SEM didapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan tidak langsung antara stres kerja dan niat untuk pindah, dan juga terdapat pengaruh negatif dan tidak langsung antara iklim organisasi dan niat untuk pindah, pengaruh dari stres kerja terhadap niat untuk pindah lebih kuat dibandingkan dengan pengaruh dari iklim organisasi terhadap niat untuk pindah. Berikut ini adalah model struktural dari penelitian (Suhanto, 2009) :



Gambar 2.6 Model Struktural pada Penelitian Suhanto (2009)

Pada penelitian ini mengkombinasikan model antara penelitian Febrianti (2008) dan Suhanto (2009) dimana dengan menambahkan pengukuran *employee engagement* dengan menggunakan 12 pertanyaan Gallup. Berikut ini adalah tabel penelitian terdahulu :

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

PENELITIAN	FAKTOR YANG DITELITI												METODE YANG DIGUNAKAN		
	Komitmen Organisasi	Kepuasan Kerja	Intention to Quit	Rasa Kemarahan	Motivasi Kerja	Ability	Kinerja	Stres Kerja	Leadership Support	Karakteristik Individu	Iklim Organisasi	Employee Engagement	Analisis	SEM	Pengukuran Employee Engagement
<i>Panel Analysis of Moderating Effects of Commitment on Job satisfaction, Intent to Quit and Health Following Organizational Change.</i> Oleh: M. Bagay dan Jasegh M. Czajka (1998)	√		√	√									√		
<i>Analisis Terhadap Faktor-Faktor Pembentuk Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja dengan Metode Structural Equation Modeling (Studi Kasus di PT. Lingseng Krida Perkasa, Bekasi)</i> Oleh: Pria Adhena (2005)	√	√			√	√	√							√	
<i>Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Turnover intention Auditor dengan Locus of Control sebagai Variabel Moderator.</i> Oleh: Hani Triyani dan B. Agung Hitasdi L. (2007)	√	√	√					√	√					√	
<i>Pengaruh Karakteristik Individu, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dengan Metode Persamaan Struktural (Studi Kasus di Sekretariat Daerah Kabupaten Situbanda).</i> Oleh: Winda Febiana (2008)	√	√			√					√				√	
<i>Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organizational terhadap Turnover intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus : di Bank Internasional Indonesia).</i> Oleh: EA Sukana (2009)		√	√					√			√				
<i>Analisis Komitmen Organizational dan Employee Engagement di PT. Semen Gresik (Pasar) Tbk</i> Oleh: Dikusia Febiana (2011)	√	√						√		√	√	√	√	√	√

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan diberikan gambaran secara menyeluruh mengenai proses penelitian, mulai dari tahap identifikasi permasalahan, tahap pengumpulan dan pengolahan data, tahap analisis dan interpretasi data sampai dengan tahap kesimpulan dan saran.

3.1 Tahap Identifikasi Awal

Tahap identifikasi awal adalah merupakan langkah awal dari proses penelitian yang dilakukan. Tahapan ini akan dibagi menjadi beberapa sub tahap lagi. Adapun sub-bab tahap tersebut adalah sebagai berikut :

3.1.1 Studi Literatur

Studi literatur dilakukan dengan mempelajari disiplin ilmu yang berkaitan dengan karakteristik individu, iklim organisasi, stres kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional, *employee engagement* dan *Structural Equation Modelling* (SEM).

3.1.2 Studi Lapangan

Studi lapangan ini dilakukan untuk mengetahui kondisi eksisting perusahaan berupa pengamatan objek yang akan diteliti untuk memberikan gambaran umum terkait kondisi perusahaan. Pengamatan ini dilakukan pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

3.1.3 Identifikasi Permasalahan

Pada identifikasi permasalahan ini, mengidentifikasi dan menentukan permasalahan yang ada pada perusahaan, sehingga dapat diangkat menjadi topik tugas akhir.

3.1.4 Perumusan Tujuan dan Manfaat

Pada tahap ini melakukan perumusan tujuan dan manfaat dapat ditentukan guna untuk mengetahui tujuan dan manfaat dari penelitian ini.

3.1.5 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel yang akan difokuskan dalam penelitian pengaruh terhadap komitmen organisasi ini akan dijelaskan dibawah ini. Variabel-variabel penelitian akan diberikan skala likert 1-5 dengan penilaian persepsi pernyataan dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Variabel ini didapatkan dari studi penelitian – penelitian sebelumnya.

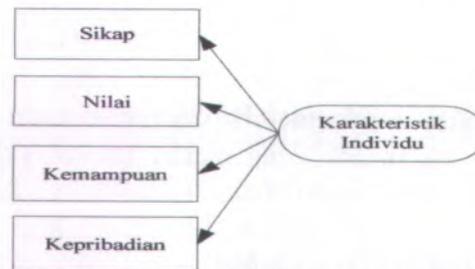
A. Variabel Laten Eksogen

1. Karakteristik Individu

Gani (2006) menyebutkan indikator-indikator dalam variabel laten Karakteristik Individu adalah sebagai berikut :

- 1 Sikap
- 2 Nilai
- 3 Kemampuan
- 4 Kepribadian

Berikut ini adalah model variabel dari karakteristik individu :



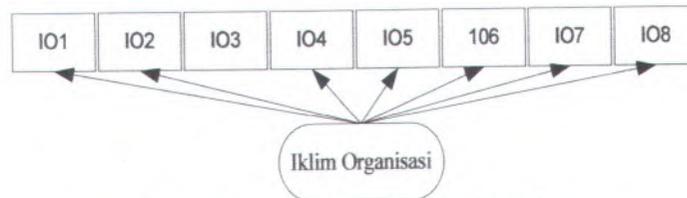
Gambar 3.1 Model Variabel Karakteristik Individu
(Sumber : Gani, 2006)

2. Iklim Organisasi

Menurut Whetten dan Cameron (1998) dalam Mas'ud (2004) indikator-indikator yang diukur adalah sebagai berikut :

1. Lingkungan organisasi.
2. Tujuan organisasional.
3. Tingkat saling percaya antar anggota organisasi.
4. Penanganan konflik dalam organisasi.
5. Pemanfaatan personalia.
6. Metode pengendalian manajemen.
7. Komunikasi dalam organisasi.
8. Dukungan antara satu sama lain.

Berikut ini adalah model variabel dari iklim organisasi :



Gambar 3.2 Model Variabel Iklim Organisasi
(Sumber : Whetten dan Cameron (1998) dalam Mas'ud (2004))

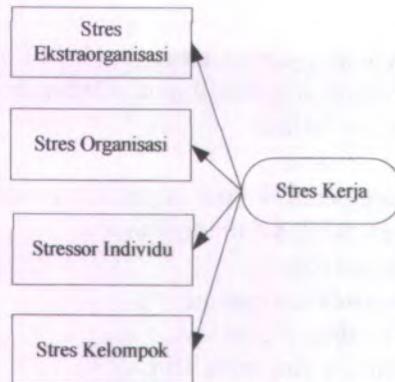
3. Stres Kerja

Indikator-indikator yang diukur menurut Roberts, et al., (1997) dalam Mas'ud (2004), yaitu :

1. Stres Ekstraorganisasi.
2. Stres Organisasi.
3. *Individual Stressor (Stressor individual)*.
4. Stres Kelompok.

Berikut ini gambar model variabel stres kerja :





Gambar 3.3 Model Variabel Stres Kerja
(Sumber : Roberts, et al., (1997) dalam Mas'ud (2004))

B. Variabel Laten Endogen

1. Kepuasan Kerja

Indikator-indikator yang diukur menurut Celluci, Anthony, dan DeVries (1978) dalam Mas'ud (2004) adalah sebagai berikut :

1. Kepuasan dengan gaji (*Satisfaction with pay*).
2. Kepuasan dengan promosi (*Satisfaction with promotion*).
3. Kepuasan dengan rekan kerja (*Satisfaction with co-workers*).
4. Kepuasan dengan penyelia (*Satisfaction with supervisor*).
5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (*Satisfaction work itself*).

Berikut ini gambar model variabel kepuasan kerja :



Gambar 3.4 Model Variabel Kepuasan Kerja
(Sumber : Celluci, Anthony, dan DeVries (1978) dalam Mas'ud (2004))

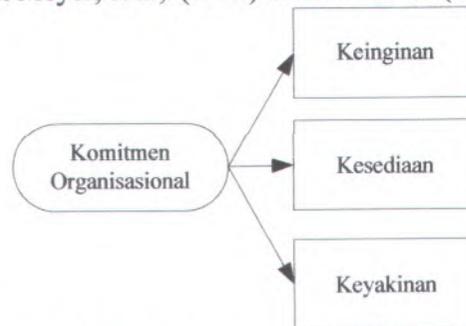
2. Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (1996), komitmen organisasi adalah derajat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Luthans (2001) memberikan pengertian tentang komitmen organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu.
2. Kesiediaan untuk berusaha meningkatkan kemampuan diri atas nama organisasi.
3. Keyakinan yang pasti dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan dari organisasi.

Berikut ini gambar model variabel Komitmen Organisasi menurut Meyer, et al., (1993) dalam Mas'ud (2004) :



Gambar 3.5 Model Variabel Komitmen Organisasi
(Sumber : Meyer, et al., (1993) dalam Mas'ud (2004))

3.1.6 Blueprint Penelitian

Dibawah ini adalah *blueprint* dari penelitian yang dilakukan pada tabel 3.1 dibawah ini :

Tabel 3.1 *Blue Print* Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Pertanyaan
Karakteristik Individu	Sikap	1,2,3
	Nilai	4,5,6
	Kemampuan	7,8,9
	Kepribadian	10,11,12,13
Stres Kerja	Stres Ekstraorganisasi	12,8,9,11
	Stres Organisasi	4,5,6,7,10
	Stres Individu	14,13
	Stres Kelompok	1,2,3
Kepuasan Kerja	Gaji	1,2,3,4,5
	Promosi	6,7,8,
	Rekan Kerja	9,10,11,12
	Atasan	13,14,15,16
	Pekerjaan itu Sendiri	17,18,19,20
Komitmen Organisasi	Keinginan	2,3,6,15
	Kesediaan	1,4,7,9,10,13
	Keyakinan	5,8,11,12,14

3.1.7 *Membangun Hipotesis Penelitian*

Pada tahap ini dilakukan pembentukan hipotesis penelitian berdasarkan antar variabel laten yang akan diteliti. Berikut merupakan hubungan antar variabel beserta hipotesisnya:

a. Hubungan Antara Karakteristik Individu dan Komitmen Organisasional.

Febrianti (2008) dalam hasil penelitiannya menyebutkan bahwa karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, motivasi kerja berpengaruh signifikan kepuasan kerja, karakteristik individu tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Dari uraian tersebut dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Karakteristik individu berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

- b. Hubungan Antara Karakteristik Individu dan Kepuasan Kerja
- Febrianti (2008) dalam hasil penelitiannya menyebutkan bahwa karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, karakteristik individu tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian dari Sahabuddin (2009), menyatakan bahwa karakteristik individu mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Ini bermakna bahwa karakteristik individu berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain semakin baik karakteristik individu semakin tinggi kepuasan kerja dosen. Dari uraian tersebut dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Karakteristik individu berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

- c. Hubungan Antara Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja.
- Rongga, et al., (2001) melakukan penelitian terhadap iklim organisasi dan kepuasan pelanggan dengan sampel para manajer di perusahaan kecil menjadi obyek penelitian dan pegawai sebagai pelanggan menjelaskan bahwa iklim organisasi mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan kepuasan kerja. Penelitian lain yang memperkuat pendapat mengenai hubungan iklim organisasi dan kepuasan kerja adalah penelitian yang dilakukan oleh Friedlander dan Margulies (1969) yang berpendapat bahwa iklim organisasi mempunyai hubungan yang langsung terhadap kepuasan kerja. Penelitian serupa dilakukan oleh Downey dan Slocum (1975) dalam Suhanto (2009) menjelaskan hasil penelitiannya bahwa iklim organisasi saling berhubungan dengan kepribadian

individu dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Suhanto (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi secara positif oleh iklim organisasi. Dari uraian tersebut dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

d. Hubungan Antara Stres Kerja dan Kepuasan Kerja

Robbins (2003) menyatakan bahwa salah satu dampak dari stres secara psikologis dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu juga dapat menyebabkan ketidakpuasan. Stres yang dikaitkan dengan pekerjaan dan memang itulah efek psikologis yang paling sederhana dan paling jelas dari stres itu. Dampak dari stres terhadap kepuasan adalah secara langsung (Robbins, 2003). Chesser (1976); Miles (1976); Miles dan Petty (1975) dalam Fadhilah (2010) pada umumnya mengidentifikasi stres kerja dan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang terbalik, dan dalam penelitian yang serupa Kemery, Mossholder, Bedeian (1987) dalam Fadhilah (2010) menemukan bahwa konflik peran dan kerancuan peran mempunyai hubungan yang langsung dengan kepuasan kerja dan gejala fisik yang pada gilirannya akan mempengaruhi niat untuk pindah.

H4 : Stres Kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

e. Hubungan Antara Stres Kerja dengan Komitmen Organisasional.

Mathiew dan Zajac (1990) dalam Clugston (2000) menyatakan bahwa stres kerja mempunyai hubungan negatif dengan komitmen organisasi. Semakin tinggi stres kerja yang dialami seseorang, maka makin rendah komitmen organisasinya. Penelitian ini didukung oleh dua penelitian lain yaitu Triastuti dan Hilendri (2007) menyatakan bahwa stres

kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap komitmen organisasi dan juga Anhar (2009) yang menyatakan terdapat pengaruh negatif secara langsung dan signifikan antara stres kerja dengan komitmen organisasi. Dari uraian tersebut dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H5 : Stres kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap komitmen organisasional.

f. Hubungan Antara Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasional.

Mowday (1979) menyatakan bahwa komitmen organisasi menunjuk pengidentifikasian dengan tujuan organisasi, kemauan mengarahkan segala daya untuk kepentingan organisasi, dan ketertarikan untuk tetap menjadi bagian organisasi. Komitmen pekerja pada organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan persepsi pekerja sebagai timbal balik atas persepsi organisasi terhadap sikap dan perilaku mereka (Shore dan Tetrik, 1991). Pengaruh eksekutif yang memberikan dukungan dan komitmen pada individu seringkali dipandang sebagai komponen penting dalam implementasi perubahan organisasi (Church, 1995). Dari uraian tersebut dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H6 : Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

g. Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional.

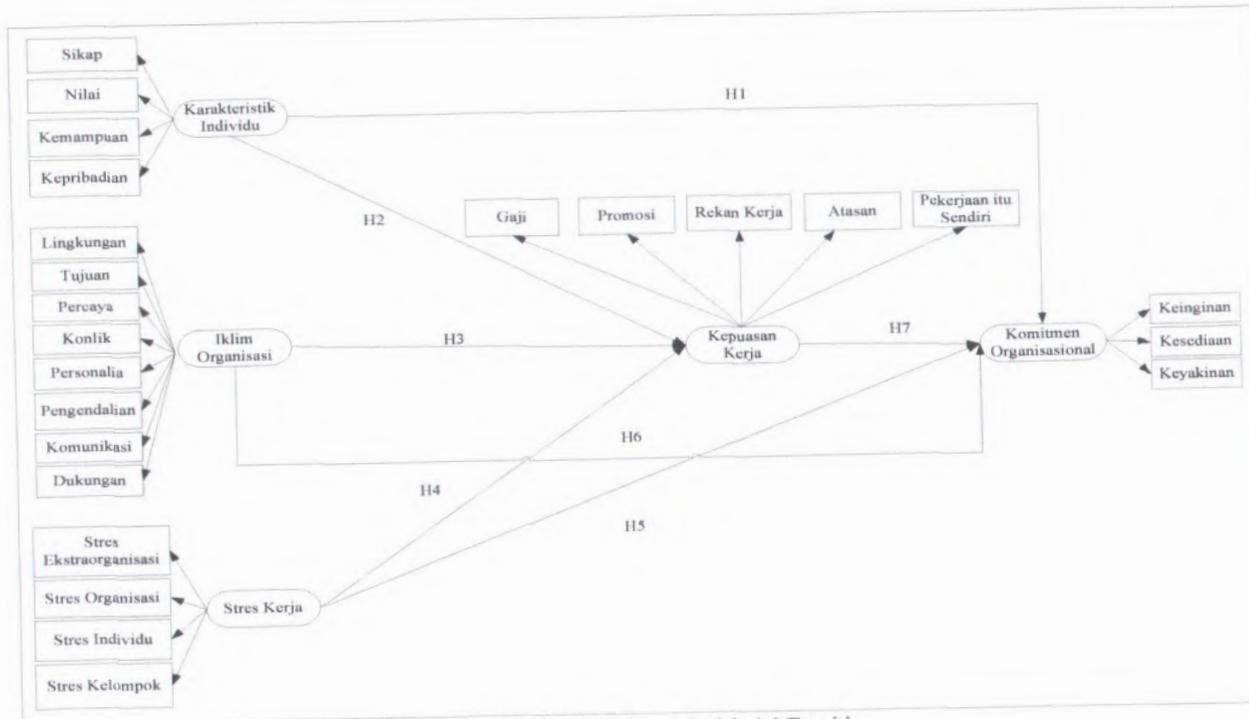
Menurut Vanderberg dan Lance (1992) dalam Andini (2006), pengujian hubungan kausal antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional menemukan bukti empiris yang mendukung bahwa *antecedent* kepuasan kerja adalah komitmen organisasional. Temuan ini didukung oleh analisis *structural parameter estimates* yang menunjukkan hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasional serta *bonus equity* signifikan kuat.

Pada model lain yang dikemukakan oleh Lum et al., (1998) menyatakan bahwa secara menyeluruh kepuasan bukanlah merupakan suatu sebab melainkan akibat semakin kuat komitmen organisasional akan semakin tinggi kepuasan kerja, karena komitmen organisasional dapat mengawali proses rasionalisasi terhadap sikap yang konsisten dengan perilaku. Dalam Brown dan Peterson (1993) juga memberikan simpulan yang sama bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawannya maka semakin tinggi pola komitmen terhadap perusahaan. Didukung pula oleh penelitian Andini (2006) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Dari uraian tersebut dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H7 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

3.1.8 *Membangun Kerangka Model Teoritis*

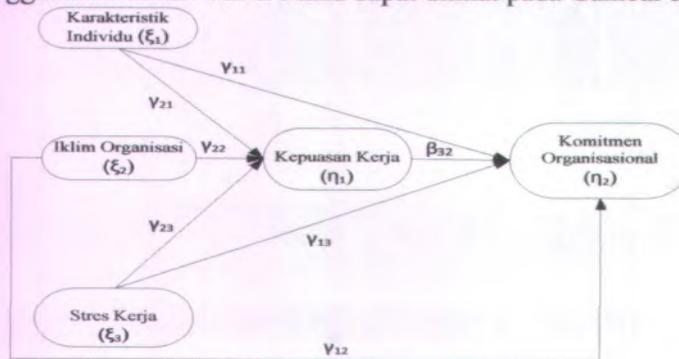
Variabel teoritis yang telah ditentukan dalam penelitian ini dapat dilihat dalam bentuk diagram pada Gambar 3.6. Penelitian ini akan menguji hubungan yang terbentuk dalam hipotesis teoritis yang telah dibentuk sebelumnya. Gambar 3.6 menunjukkan variabel dependen yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang dipengaruhi oleh variabel independen yaitu karakteristik individu, iklim organisasi, dan stres kerja.



Gambar 3.6 Kerangka Model Teoritis

3.1.9 Spesifikasi Model Penelitian

Spesifikasi model dilakukan untuk menunjukkan hubungan antara variabel laten dengan variabel indikator yang nantinya akan dilakukan analisa. Hubungan antar variabel ini akan ditunjukkan di dalam *path diagram*, dimana *path diagram* merupakan kombinasi dari model pengukuran dan model struktural yang diformulasikan berdasarkan suatu teori atau penelitian sebelumnya. Kombinasi dari model ini akan digambarkan dalam *Structural Equation Model (SEM)* dengan menggunakan notasi SEM. Maka dapat dilihat pada Gambar 3.7 :



Gambar 3.7 Konstruksi *Diagram Path*

Keterangan dari notasi-notasi ditunjukkan pada tabel 3.1 :

Tabel 3.2 Notasi SEM

Notasi	Keterangan
ξ (kxi)	Variabel laten eksogen (variabel independen), digambarkan sebagai lingkaran pada model struktural SEM
η (eta)	Variabel laten endogen (variabel dependen, dan dapat juga menjadi variabel independen pada persamaan lain)
γ (gamma)	Hubungan langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen
β (beta)	Hubungan langsung variabel endogen terhadap variabel endogen
X	Indikator variabel eksogen
Y	Indikator variabel endogen

3.1.10 Penentuan Sampel dan Jumlah Sampel.

Pedoman pengukuran sampel menurut Ferdinand (2002):

- a. 100-200 sampel untuk teknik *Maximum Likelihood Estimation*.
- b. Tergantung pada jumlah parameter yang diestimasi. Pedomannya adalah 5-10 kali jumlah parameter yang diestimasi.
- c. Tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten. Jumlah sampel adalah jumlah indikator dikali 5-10. Bila 20 indikator, besarnya sampel adalah 100-200.
- d. Sedangkan jenis pengambilan sampel didasari oleh analisis SEM bahwa besarnya sampel yaitu 5-10 kali parameter yang diestimasi.

Pada penelitian ini terdapat 24 indikator yang digunakan sehingga besarnya sampel yang harus diperoleh adalah 150 responden. Yang mana akan digunakan sebagai sampel penelitian pada karyawan tetap PT. Semen Gresik (Persero).

3.1.11 Perancangan Kuesioner.

Dalam tahap perancangan dan pembuatan kuesioner, indikator pada masing-masing variabel, baik variabel endogen maupun eksogen akan diukur berdasarkan jawaban responden atas pertanyaan dalam kuesioner dengan skala likert dan *semantic differensial*. Skala likert digunakan untuk mengatur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik, yang dimana disebut sebagai variabel penelitian. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan lima kategori respons. Masing-masing kategori tersebut diberi nilai sebagai berikut (Pratiwi, 2008):

1. Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1
2. Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2
3. Cukup Setuju (CS) diberi nilai 3
4. Setuju (S) diberi nilai 4

5. Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5

Skala pengukuran yang berbentuk *semantic defferensial* dikembangkan oleh Osggod. Digunakan juga untuk mengukur sikap, hanya bentuknya tidak pilihan ganda maupn *checklist* tetapi tersusun dalam satu garis kontinu yang jawabannya sangat positif terletak dibagian kanan garis dan jawaban yang sangat negatif terletak dibagian kiri garis. Data yang diperoleh adalah data interval dan skala ini digunakan untuk mengukur sikap dan karakteristik yang dimiliki seseorang (Pratiwi, 2008).

3.2 Tahap Pengumpulan Data

Pada tahap ini dilakukan pengambilan data berupa penyebaran kuisisioner kepada karyawan tetap PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Penyebaran kuisisioner dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai komitmen organisasi dan *employee engagement* karyawan Semen Gresik.

3.3 Tahap Pengolahan Data

Pada tahap ini akan dilakukan pengolahan data hasil survei sesuai dengan prosedur *Structural Equation Modeling* (SEM), pengolahan data dibantu dengan *software* AMOS 18.0. Berikut merupakan rincian dari pengolahan data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) :

3.3.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Pada Uji validitas kuesioner ini dilakukan dengan menggunakan *software* SPSS dengan nilai korelasi *pearson* antara satu pertanyaan dengan nilai total dalam satu variabel. Untuk uji reliabilitas, menggunakan nilai *cronbach alpha* dan dilakukan untuk setiap variabel. Suatu variabel jika mempunyai nilai *cronbach alpha* yang lebih besar dari 0,6.

3.3.2 Uji Normalitas dan Uji Multikolinearitas

Tahap Uji normalitas dan uji multikolinearitas dilakukan untuk memenuhi asumsi dalam SEM, yaitu data bersifat normal

dan tidak adanya korelasi sempurna antar variabel laten yang diamati. Pengujian normalitas dilakukan menggunakan *software* MINITAB 14 dengan metode *macro minitab* dan pengujian multikolinearitas dilakukan menggunakan *software* MINITAB 14.

3.3.3 Pengolahan SEM

Setelah data memenuhi asumsi dalam SEM, dilakukan pengolahan data menggunakan *software* AMOS 18.0. Pengolahan data yang dilakukan meliputi analisa faktor konfirmatori serta analisa *structural equation modeling* (SEM) yaitu menguji kecocokan model dan menguji hubungan kausal antar variabel laten.

3.3.4 Uji Hipotesis Penelitian

Tahapan ini digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap hipotesa awal penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya. Untuk menguji pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel tergantung dilihat dari nilai *t-value*. Nilai *t* tabel pada tingkat kepercayaan $\alpha : 0,05$ adalah 1,96. Sehingga signifikansi hubungan antar variabel yang terbentuk dilihat dari nilai CR yang harus lebih besar dari 1,96 untuk hubungan yang positif dan kurang dari - 1,96 untuk hubungan yang negatif.

3.3.5 Pengukuran Employee Engagement

Pengukuran *employee engagement* menggunakan *software* EXCEL yang mana pengukuran ini berdasarkan perhitungan Setiawan (2010) adalah dengan penilaian sebagai berikut :

1 ___ +	3 ___ +	7 ___ +	11 ___ +
2 ___	4 ___ +	8 ___ +	12 ___
	5 ___ +	9 ___ +	
	6 ___	10 ___	
x2			x2
= ___	= ___	= ___	= ___

Kategori :

Engaged : 65 – 80

Not Engaged : 33 - 64

Disengaged : 16 - 32

3.3.6 *Analisis Statistik Deskriptif*

Pada tahap ini dilakukan pengolahan data deskriptif yang berguna untuk memberikan gambaran terhadap objek penelitian melalui data sampel. Analisis ini berupa penggambaran sekumpulan data secara visual, yang terdiri karakteristik jawaban responden.

3.3.7 *Uji Korelasi antara Komitmen Organisasi dengan Employee Engagement.*

Pada tahapan ini akan diuji variabel komitmen organisasi dengan *employee engagement*, karena teori yang ada menyebutkan bahwa komitmen organisasi dan *employee engagement* berkorelasi positif, jika komitmen tinggi maka engagement akan tinggi pula (Vance, 2006).

3.4 **Tahap Pembahasan**

Pada tahap pembahasan akan dilakukan analisis pengolahan data dan interpretasi hasil dari pengolahan data. Selanjutnya dilakukan penarikan kesimpulan dan saran bagi perusahaan.

3.4.1 *Analisis Hasil*

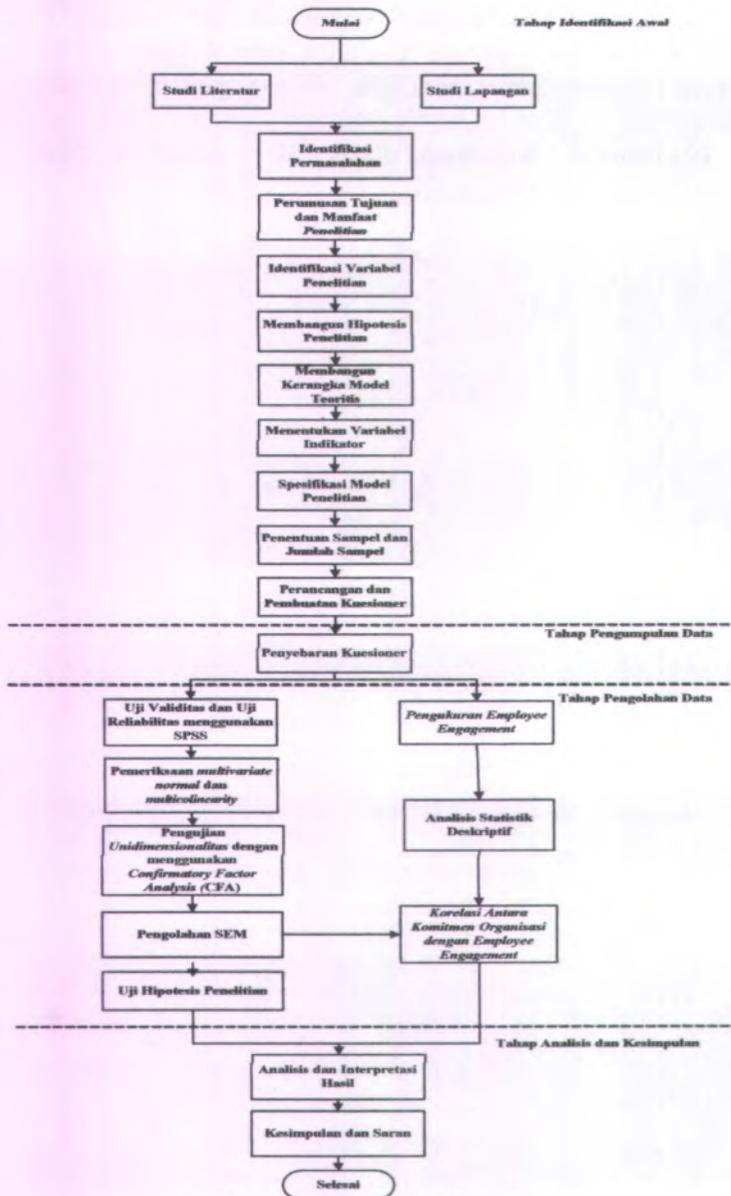
Setelah melakukan tahapan dalam SEM menggunakan *software* AMOS 18.0, maka didapatkan hasil dari running *software* AMOS 18.0. Analisis dilakukan mulai dari awal pengambilan data, pengolahan data hingga hasil yang didapatkan.

3.4.2 *Kesimpulan dan Saran*

Tahap ini merupakan tahap terakhir yang dilakukan dalam penelitian ini. Kesimpulan dibuat berdasarkan hasil

pengolahan data dan analisis hasil pengolahan data. Kesimpulan ini merupakan jawaban dari permasalahan yang diangkat. Selain itu, diberikan juga saran berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

Berdasarkan penjelasan diatas, alur penelitian dapat dilihat pada *flow chart* berikut ini :



Gambar 3.8 Kerangka Metodologi Penelitian

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

Dalam tahap ini, setelah melakukan peninjauan langsung ke perusahaan, spesifikasi data yang akan digunakan untuk mendukung penelitian ini didapatkan berdasarkan data historis, *annual report* perusahaan, serta wawancara langsung dengan pemilik bisnis proses. Data yang dihasilkan merupakan variabel yang diperkirakan berpengaruh pada karyawan PT. Semen Gresik yang disesuaikan dengan data historis perusahaan. Hasil dari pengumpulan data ini akan diolah sesuai dengan metodologi yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Deskripsi data secara lengkap dapat dilihat pada penjelasan berikut ini :

4.1.1 Profil Perusahaan

PT Semen Gresik (Persero) Tbk merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri semen. Diresmikan di Gresik pada tanggal 7 Agustus 1957 oleh Presiden RI pertama dengan kapasitas terpasang 250.000 ton semen per tahun. Pada tanggal 8 Juli 1991 Semen Gresik tercatat di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya serta merupakan BUMN pertama yang *go public* dengan menjual 40 juta lembar saham kepada masyarakat. Komposisi pemegang saham pada saat itu adalah: Negara RI 73% dan masyarakat 27%.

Pada bulan September 1995, Perseroan melakukan Penawaran Umum Terbatas I (*Right Issue I*), yang mengubah komposisi kepemilikan saham menjadi Negara RI 65% dan masyarakat 35%. Pada tanggal 15 September 1995 PT Semen Gresik berkonsolidasi dengan PT Semen Padang dan PT Semen Tonasa. Total kapasitas terpasang Perseroan saat itu sebesar 8,5 juta ton semen per tahun.

Pada tanggal 17 September 1998. Pemerintah melepas kepemilikan sahamnya di SGG sebesar 14% melalui penawaan terbuka yang dimenangkan oleh Cemex S.A. de C.V.,

perusahaan semen global yang berpusat di Mexico. Komposisi kepemilikan saham kembali menjadi Negara RI 51%, masyarakat 35%, dan Cemex 14%. Selanjutnya, pada tanggal 30 September 1999, komposisi kepemilikan saham kembali berubah menjadi Negara RI 51%, masyarakat 23.5% dan Cemex 25.5%. Pada tanggal 27 Juli 2006 terjadi transaksi penjualan saham Cemex S.A. de C.V. pada *Blue Valley Holdings* PTE Ltd., sehingga komposisi kepemilikan saham sampai saat ini berubah menjadi Negara RI 51.01%, *Blue Valley Holdings* PTE Ltd. 24.90% dan masyarakat 24.09%.

Pada tanggal 27 Juli 2006 terjadi transaksi penjualan saham Cemex Asia Holdings Ltd. pada *Blue Vally Holdings* PTE Ltd. sehingga komposisi kepemilikan saham sampai saat ini berubah menjadi Negara RI 51,01% *Blue Valley Holdings* PTE Ltd. 24,90% dan masyarakat 24,09%. Saat ini kapasitas terpasang riil Perseroan sebesar 16,92 juta ton semen pertahun dan menguasai sekitar 46% pangsa pasar semen domestik. Tujuh Langkah Strategis Perseroan, yang meliputi:

1. *Consolidating leadership positioning*
2. *Brand equity strengthening*
3. *Capacity & energy management*
4. *Product development*
5. *Organization capital*
6. *Information capital*
7. *Human capital*

PT. Semen Gresik merupakan *holding company* yang lokasinya ada di tiga pulau di Indonesia. PT. Semen Padang berlokasi di Indarung, Padang, Sumatra Barat. PT. Semen Gresik yang berlokasi Pulau Jawa yang tepatnya di Jl. Veteran, Gresik dan Kecamatan Kerek, Sumberarum-Tuban. Sementara itu PT. Semen Tonasa yang berlokasi di Biringere, Pangkep Sulawesi Selatan. Hingga saat ini, PT. Semen Gresik (Persero) Tbk masih mendominasi pangsa pasar semen nasional sekitar 45%. Secara keseluruhan, total volume penjualan Perseroan tahun 2009 termasuk ekspor mencapai 18,4 juta ton, dimana total volume penjualan domestik meningkat 7 % dibandingkan

tahun sebelumnya yaitu 38 juta ton menjadi 39,1 juta ton. Konsumsi semen domestik ini ditunjang pula dengan peningkatan kapasitas produksi menjadi 19 juta ton pada tahun 2009.

4.1.2 *Visi dan Misi Perusahaan*

Visi dan Misi dari PT Semen Gresik (Persero) Tbk adalah sebagai berikut:

- **Visi**

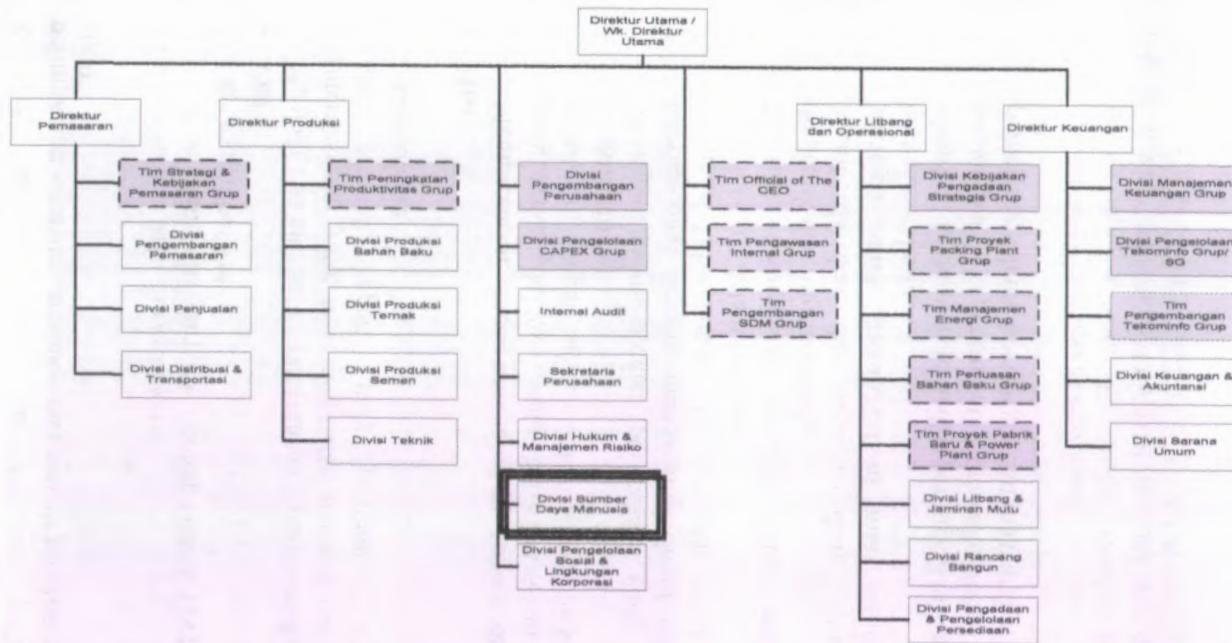
Menjadi salah satu perusahaan persemenan bertaraf internasional yang terkemuka dan mampu meningkatkan nilai tambah kepada para pemangku kepentingan (*stakeholders*).

- **Misi**

1. Memproduksi, memperdagangkan semen dan produk yang terkait lainnya yang berorientasikan kepuasan pelanggan dengan menggunakan teknologi yang ramah lingkungan.
2. Mewujudkan manajemen perusahaan yang berstandar internasional dengan menjunjung tinggi etika bisnis, semangat kebersamaan, dan bertindak proaktif, efisien serta inovatif dalam berkarya.
3. Memiliki keunggulan bersaing dalam pasar semen domestik dan internasional.
4. Memberdayakan dan mensinergikan unit-unit usaha startegis untuk meningkatkan nilai tambah secara berkesinambungan.
5. Memiliki komitmen terhadap peningkatan kesejahteraan pemangku kepentingan (*stakeholders*) terutama pemegang saham, karyawan, dan masyarakat sekitar.

4.1.3 *Struktur Organisasi Perusahaan*

Sesuai dengan Surat Keputusan Direksi PT. Semen Gresik nomor 0007/Kpts/Dir/2010 tanggal 16 April 2010, struktur organisasi PT. Semen Gresik adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.
Sumber : Lampiran Surat Keputusan Direksi PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

Berdasarkan gambar 4.1 dapat diketahui susunan struktur organisasi perusahaan pada tingkat Divisi. PT. Semen Gresik (Persero) yang menggunakan struktur organisasi matriks. Pada struktur organisasi diatas, warna ungu muda bergaris lurus berarti jabatan Divisi pada Semen Gresik Grup, sedangkan warna ungu muda garis putus-putus menunjukkan jabatan Tim pada Semen Gresik Grup. Berdasarkan struktur organisasi tersebut, sistem amatan untuk penelitian ini adalah Divisi Sumber Daya Manusia.

4.1.4 Anak Perusahaan Semen Gresik

Anak Perusahaan Perseroan didirikan dengan misi sebagai *Strategic Tools*, sehingga dapat memberi kontribusi sebesar-besarnya bagi Perseroan. Selain itu, keberadaannya diharapkan dapat bermanfaat secara sinergik untuk mencapai tujuan sesuai dengan bisnis inti yang telah ditetapkan. Secara ringkas Anak Perusahaan Perseroan adalah sebagai berikut:

1. PT. Semen Padang
2. PT. Semen Tonasa
3. PT. Kawasan Industri Gresik
4. PT. Industri Kemasan Semen Gresik
5. PT. United Tractors Semen Gresik
6. PT. Swadaya Graha
7. PT. Varia Usaha
8. PT. Eternit Gresik

4.1.5 Identifikasi Kondisi Eksisting

PT. Semen Gresik (Persero) Tbk merupakan pabrik semen terbesar di Indonesia. Untuk menjangkau wilayah pemasaran yang tersebar di seluruh wilayah lokasi unit produksinya, Semen Gresik memiliki jaringan distribusi yang tersebar dari ujung barat sampai ujung timur Indonesia. Perusahaan ini masih mendominasi pangsa pasar semen nasional sekitar 45%. Hingga tahun 2009, *volume* penjualan domestik meningkat 7% dibandingkan tahun sebelumnya (Semen Gresik, 2009). Pada tahun 2009, PT. Semen Gresik

mengikuti penilaian "*Kriteria Kinerja Ekselen (Berbasis Malcolm Balridge)*". Dengan mengikuti *Indonesian Quality Award* tersebut PT. Semen Gresik ingin menyusun suatu strategi untuk mengetahui seberapa tinggi komitmen organisasi dan tingkat *employee engagement* pada karyawan Semen Gresik, karena pada tahun-tahun sebelumnya Semen Gresik belum pernah melakukan survei tentang komitmen organisasional dan *employee engagement*. Selama ini Semen Gresik hanya melakukan survei kepuasan kerja saja, yang dimana dari hasil survei kepuasan tersebut dirasa belum cukup. Karena Semen Gresik beranggapan bahwa bahwa belum tentu karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya, memiliki keterikatan yang tinggi pada perusahaan.

4.1.6 Penentuan Responden

Penelitian ini dilakukan pada karyawan tetap PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Dengan alasan pemilihan dikarenakan jumlah dari karyawan tetap lebih banyak daripada karyawan kontrak dan Dirkom. Dimana karyawan tetapnya berjumlah 1982 orang, karyawan kontraknya berjumlah 10 orang, Direksi Komisaris berjumlah 8 orang. Maka dari itu responden pada penelitian ini diajukan pada karyawan tetap.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka pedoman pengukuran sampel yang digunakan menurut Ferdinand (2002):

- a. 100-200 sampel untuk teknik *Maximum Likelihood Estimation*.
- b. Tergantung pada jumlah parameter yang diestimasi. Pedomannya adalah 5-10 kali jumlah parameter yang diestimasi.
- c. Tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten. Jumlah sampel adalah jumlah indikator dikali 5-10. Bila 20 indikator, besarnya sampel adalah 100-200.

Jenis pengambilan sampel didasari oleh analisis SEM bahwa besarnya sampel yaitu 100-200 sampel. Pada penelitian ini terdapat 24 indikator yang digunakan sehingga besarnya sampel yang harus diperoleh adalah 120 responden. Berdasarkan 24 indikator dikali 5 sama dengan 120 responden.

4.1.7 *Penyebaran Kuesioner*

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada Karyawan PT. Semen Gresik. Kuesioner disebarakan diberbagai divisi yang ada di PT. Semen Gresik.

Kuesioner yang disebarakan sebanyak 350 buah akan tetapi yang kembali lagi sebanyak 150 buah. Kuesioner yang didapatkan telah memenuhi persyaratan sebanyak 100 buah (Wijayanto, 2008).

4.2 **Pengolahan Data**

Pada pengolahan data terdiri dari pengolahan deskripsi karakteristik responden, *confirmatory factor analysis* dan pengolahan SEM.

4.2.1 *Deskripsi Karakteristik Responden*

Deskripsi karakteristik responden yang diteliti dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan jenis kelamin, usia, lama bekerja, status, jabatan, dan pendidikan terakhir responden. Berikut adalah uraiannya :

Tabel 4.1 Tabulasi Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Total	
Laki-laki	118	79%
Perempuan	32	21%
Total	150	100%

Berdasarkan tabel 4.1 diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah laki-laki, yaitu sebanyak

118 orang atau 78,7%. Sisanya sebanyak 32 orang atau 21,3% adalah perempuan.

Tabel 4.2 Tabulasi Usia Karyawan Responden.

Usia	Total	
<35th	45	30%
35th - 50th	86	57%
>50th	19	13%
Total	150	100%

Berdasarkan tabel 4.2, diketahui sebagian besar responden berusia antara 35 sampai 50 tahun, yaitu sebanyak 86 orang (57%). Sisanya berusia di bawah 35 tahun sebanyak 45 orang (30%) dan yang berusia di atas 50 tahun sejumlah 19 orang (13%).

Karakteristik responden selanjutnya diidentifikasi dari tingkat pendidikan terakhir seperti disajikan dalam gambar 4.2. Diketahui bahwa mayoritas penelitian responden adalah lulusan SMU atau sederajat yaitu sebanyak 60 orang, sedangkan yang latar pendidikannya Sarjana sebanyak 64 orang, Diploma 12 orang, S2 14 orang.



Gambar 4.2. Diagram Batang Pendidikan Terakhir Responden

Sedangkan untuk lama bekerja, status pernikahan, dan jabatan dapat dilihat pada tabel 4.3 dibawah ini. Juga pada

gambar 4.3 merupakan diagram batang unit kerja dari 17 divisi.

Tabel 4.3 Tabulasi Frekuensi Lama Bekerja, Status, dan Jabatan Responden.

Variabel	Kategori	Frekuensi	
Lama Bekerja	< 1 th	0	0%
	1 - 10 th	37	25%
	> 10 th	113	75%
Status	Sudah Menikah	126	84%
	Belum Menikah	24	16%
Jabatan	Pelaksana	38	26%
	Karu	74	49%
	Kasi	32	21%
	Kabag	5	3%
	Kadiv	1	1%



Gambar 4.3 Diagram Batang Unit Kerja dari 17 Divisi Responden

Dari tabel 4.3 diatas, dapat diketahui bahwa karyawan PT. Semen Gresik sebesar 75% yang telah bekerja lebih dari 10 tahun, sebesar 25% telah bekerja dalam kurun waktu 1-10 tahun, dan tidak ada satupun karyawan yang bekerja kurang dari 1 tahun.

Dilihat dari aspek status pernikahan, diketahui sebesar 84% responden yang sudah menikah dan sisanya yang belum

menikah sebesar 16%. Untuk jabatan karyawan, sebesar 49% adalah Kepala Regu, 26% pelaksana, 21% Kepala Seksi, 3% Kabag, dan sisanya 1% Kepala Divisi.

Sedangkan dari gambar 4.3 tersebut diketahui bahwa responden diambil dari 13 divisi yang ada pada PT. Semen Gresik. Divisi SDM paling banyak, yaitu sebanyak 27 responden, 6 responden dari Sekretaris Perusahaan dan yang paling sedikit adalah sebanyak 1 responden yaitu dari Internal Audit.

4.2.2 Deskripsi Jawaban Responden

Analisis deskripsi jawaban responden dilakukan untuk mengetahui karakteristik responden melalui jawaban-jawaban mereka dalam menjawab pertanyaan dalam keusioner penelitian ini.

Berikut ini adalah analisis deskripsi jawaban responden untuk variabel komitmen organisasi:

Tabel 4.4 Deskripsi Jawaban Responden Variabel Komitmen Organisasi

Pertanyaan	Jawaban					Mean
	1	2	3	4	5	
KO1	0	0	9	95	46	4.25
KO2	0	0	24	78	48	4.16
KO3	0	0	22	90	38	4.11
KO4	0	0	31	95	24	3.95
KO5	0	0	31	110	9	3.85
KO6	0	0	21	82	47	4.17
KO7	0	0	28	94	28	4.00
KO8	0	0	15	89	46	4.21
KO9	0	0	26	89	35	4.06
KO10	0	0	11	87	52	4.27
KO11	0	0	19	86	45	4.17
KO12	0	0	28	96	26	3.99
KO13	0	0	12	76	62	4.33
KO14	0	0	17	63	70	4.35
KO15	0	0	4	48	98	4.63
Rata-rata						4,167

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui sebagian besar jawaban responden untuk 15 pertanyaan pada variabel komitmen organisasi adalah setuju dan sangat setuju. Rata-rata jawaban responden untuk variabel komitmen organisasi adalah 4,167. Nilai ini lebih tinggi dari nilai jawaban setuju, sehingga dapat disimpulkan komitmen organisasi pada responden sudah baik.

Berikut ini adalah tabel deskripsi jawaban responden untuk variabel Karakteristik Individu :

Tabel 4.5 Deskripsi Jawaban Responden Variabel Karakteristik Individu

Pertanyaan	Jawaban					Mean
	1	2	3	4	5	
KI1	1	14	29	87	19	3.73
KI2	1	6	24	99	20	3.87
KI3	0	0	5	86	59	4.36
KI4	0	0	7	72	71	4.43
KI5	0	0	1	63	86	4.57
KI6	1	7	19	91	32	3.97
KI7	0	0	18	92	40	4.15
KI8	1	3	24	89	33	4.00
KI9	1	13	19	93	24	3.84
KI10	0	12	45	75	18	3.66
KI11	0	0	9	94	47	4.25
KI12	1	10	50	73	16	3.62
KI13	1	2	43	85	19	3.79
Rata-rata						4,018

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui sebagian besar jawaban responden untuk 13 pertanyaan pada variabel karakteristik individu adalah cukup setuju, setuju dan sangat setuju. Rata-rata jawaban responden untuk variabel karakteristik individu adalah 4,018. Nilai ini lebih tinggi dari nilai jawaban setuju, sehingga dapat disimpulkan karakteristik individu responden sudah baik.

Berikut ini adalah analisis deskripsi jawaban responden untuk variabel iklim organisasi:

Tabel 4.6 Deskripsi Jawaban Responden Variabel Iklim Organisasi

Pertanyaan	Jawaban					Mean
	1	2	3	4	5	
IO1	0	1	34	98	17	3.87
IO2	0	7	37	90	16	3.77
IO3	0	11	49	68	22	3.67
IO4	0	7	62	80	1	3.5
IO5	0	9	56	78	7	3.55
IO6	0	4	33	93	20	3.86
IO7	0	8	39	87	16	3.74
IO8	0	0	19	109	22	4.02
Rata-rata						3,748

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui sebagian besar jawaban responden untuk 8 pertanyaan pada variabel iklim organisasi adalah cukup setuju, setuju dan sangat setuju. Rata-rata jawaban responden untuk variabel iklim organisasi adalah 3,748. Nilai ini berada di antara jawaban cukup setuju dan setuju, sehingga dapat disimpulkan iklim organisasi responden adalah antara cukup baik dan baik.

Berikut ini adalah analisis deskripsi jawaban responden untuk variabel stres organisasi :

Tabel 4.7 Deskripsi Jawaban Responden Variabel Stres Kerja

Pertanyaan	Jawaban					Mean
	1	2	3	4	5	
SK1	19	101	24	5	1	2.12
SK2	30	97	18	4	1	1.99
SK3	22	107	13	8	0	2.05
SK4	2	4	31	68	45	4.00
SK5	23	102	21	4	0	2.04
SK6	7	93	36	9	5	2.41
SK7	5	99	25	17	4	2.44
SK8	14	107	20	8	1	2.17
SK9	12	94	36	6	2	2.28
SK10	23	110	14	2	1	1.99
SK11	44	92	12	2	0	1.81
SK12	33	103	8	3	3	1.93
SK13	11	101	27	11	0	2.25
SK14	19	92	25	10	4	2.25
Rata-rata						2.27

Berdasarkan tabel 4.7 dapat diketahui sebagian besar jawaban responden untuk 14 pertanyaan pada variabel stres kerja adalah cukup setuju, dan tidak setuju. Rata-rata jawaban responden untuk variabel stres kerja adalah 2,27. Nilai ini kurang lebih adalah jawaban cukup setuju sehingga dapat disimpulkan stres kerja responden tergolong rendah.

Berikut ini adalah analisis deskripsi jawaban responden untuk variabel kepuasan kerja :

Tabel 4.8 Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja

Pertanyaan	Jawaban					Mean
	1	2	3	4	5	
KK1	0	0	43	70	37	3.96
KK2	0	0	33	96	21	3.92
KK3	0	0	20	105	25	4.03
KK4	0	0	50	85	15	3.77
KK5	0	0	60	68	22	3.75
KK6	0	0	34	93	23	3.93
KK7	0	0	45	78	27	3.88
KK8	0	0	36	104	10	3.83
KK9	0	0	17	108	25	4.05
KK10	0	0	31	104	15	3.89
KK11	0	0	12	102	36	4.16
KK12	0	0	15	99	36	4.14
KK13	0	0	15	106	29	4.09
KK14	0	0	26	84	60	4.09
KK15	0	0	28	89	33	4.03
KK16	0	0	49	79	22	3.82
KK17	0	0	37	81	32	3.97
KK18	0	0	23	100	27	4.03
KK19	0	0	29	105	16	3.91
KK20	0	0	44	87	29	3.83
Rata-rata						3,954

Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui sebagian besar jawaban responden untuk 20 pertanyaan pada variabel kepuasan kerja adalah cukup setuju, setuju dan sangat setuju. Rata-rata jawaban responden untuk variabel kepuasan kerja adalah 3.954. Nilai ini mendekati nilai jawaban setuju,

sehingga dapat disimpulkan kepuasan kerja karyawan responden sudah baik.

4.2.3 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Penelitian instrumental yang baik harus menggunakan instrumen yang valid dan reliabel. Dalam penelitian ini, kuesioner harus bersifat valid dan reliabel agar menghasilkan data yang banar dan relatif konsisten.

4.2.3.1 Uji Validitas

Kuesioner yang valid adalah ketika pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner tersebut benar mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas kuesioner dilakukan dengan menggunakan nilai korelasi *pearson* antara satu pertanyaan dengan nilai total dalam satu variabel. Pertanyaan dikatakan valid jika mempunyai korelasi yang positif dan signifikan, yaitu mempunyai tingkat signifikansi di bawah 0,05.

Berikut adalah hasil uji validitas variabel komitmen organisasi:

Tabel 4.9 Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi

Pertanyaan	Korelasi <i>Pearson</i>	Signifikansi	Keterangan
KO1	0.511	0.000	Valid
KO2	0.564	0.000	Valid
KO3	0.551	0.000	Valid
KO4	0.568	0.000	Valid
KO5	0.441	0.000	Valid
KO6	0.618	0.000	Valid
KO7	0.350	0.000	Valid
KO8	0.631	0.000	Valid
KO9	0.517	0.000	Valid
KO10	0.548	0.000	Valid
KO11	0.628	0.000	Valid
KO12	0.321	0.000	Valid
KO13	0.639	0.000	Valid
KO14	0.631	0.000	Valid
KO15	0.492	0.000	Valid

Berdasarkan tabel 4.9 dapat dilihat korelasi *pearson* seluruh pertanyaan terhadap nilai total bernilai positif dengan signifikansi bernilai kurang dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan seluruh pertanyaan dalam variabel komitmen organisasi telah valid.

Berikut adalah hasil uji validitas variabel karakteristik individu:

Tabel 4.10 Uji Validitas Variabel Karakteristik Individu

Pertanyaan	Korelasi <i>Pearson</i>	Signifikansi	Keterangan
KI1	0.408	0.000	Valid
KI2	0.438	0.000	Valid
KI3	0.562	0.000	Valid
KI4	0.561	0.000	Valid
KI5	0.451	0.000	Valid
KI6	0.559	0.000	Valid
KI7	0.594	0.000	Valid
KI8	0.440	0.000	Valid
KI9	0.317	0.000	Valid
KI10	0.485	0.000	Valid
KI11	0.576	0.000	Valid
KI12	0.449	0.000	Valid
KI13	0.515	0.000	Valid

Berdasarkan tabel 4.10 dapat dilihat korelasi *pearson* seluruh pertanyaan terhadap nilai total bernilai positif dengan signifikansi bernilai kurang dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan seluruh pertanyaan dalam variabel karakteristik individu telah valid.

Berikut adalah hasil uji validitas variabel iklim organisasi :

Tabel 4.11 Uji Validitas Variabel Iklim Organisasi

Pertanyaan	Korelasi <i>Pearson</i>	Signifikansi	Keterangan
IO1	0.637	0.000	Valid
IO2	0.604	0.000	Valid
IO3	0.565	0.000	Valid
IO4	0.513	0.000	Valid
IO5	0.510	0.000	Valid
IO6	0.544	0.000	Valid
IO7	0.478	0.000	Valid
IO8	0.538	0.000	Valid

Berdasarkan tabel 4.11 dapat dilihat korelasi *pearson* seluruh pertanyaan terhadap nilai total bernilai positif dengan signifikansi bernilai kurang dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan seluruh pertanyaan dalam variabel iklim organisasi telah valid.

Berikut adalah hasil uji validitas variabel stres kerja :

Tabel 4.12 Uji Validitas Variabel Stres Kerja

Pertanyaan	Korelasi	Signifikansi	Keterangan
SK1	0.592	0.000	Valid
SK2	0.566	0.000	Valid
SK3	0.557	0.000	Valid
SK4	0.115	0.000	Valid
SK5	0.444	0.000	Valid
SK6	0.596	0.000	Valid
SK7	0.377	0.000	Valid
SK8	0.610	0.000	Valid
SK9	0.543	0.000	Valid
SK10	0.642	0.000	Valid
SK11	0.523	0.000	Valid
SK12	0.426	0.000	Valid
SK13	0.534	0.000	Valid
SK14	0.618	0.000	Valid

Berdasarkan tabel 4.12 dapat dilihat korelasi *pearson* seluruh pertanyaan terhadap nilai total bernilai positif dengan signifikansi bernilai kurang dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan seluruh pertanyaan dalam variabel stress kerja telah valid.

Berikut adalah hasil uji validitas variabel kepuasan kerja:

Tabel 4.13 Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

Pertanyaan	<i>Pearson</i>	Signifikansi	Keterangan
KK1	0.545	0.000	Valid
KK2	0.514	0.000	Valid
KK3	0.588	0.000	Valid
KK4	0.473	0.000	Valid
KK5	0.414	0.000	Valid
KK6	0.439	0.000	Valid
KK7	0.420	0.000	Valid
KK8	0.332	0.000	Valid
KK9	0.579	0.000	Valid
KK10	0.486	0.000	Valid
KK11	0.606	0.000	Valid
KK12	0.658	0.000	Valid
KK13	0.676	0.000	Valid
KK14	0.702	0.000	Valid
KK15	0.561	0.000	Valid
KK16	0.714	0.000	Valid
KK17	0.573	0.000	Valid
KK18	0.659	0.000	Valid
KK19	0.467	0.000	Valid
KK20	0.360	0.000	Valid

Berdasarkan tabel 4.13 dapat dilihat korelasi *pearson* seluruh pertanyaan terhadap nilai total bernilai positif dengan signifikansi bernilai kurang dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan seluruh pertanyaan dalam variabel kepuasan kerja telah valid.

4.2.3.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran kekonsistenan dan kestabilan kuesioner jika pengukuran dilakukan berulang-ulang. Pengujian terhadap reliabilitas kuesioner menggunakan nilai *alpha cronbach* dan dilakukan untuk setiap variabel. Suatu variabel dikatakan reliabel jika mempunyai nilai *alpha cronbach* yang lebih besar dari 0,6. Berikut adalah hasil uji reliabilitas:

Tabel 4.14 Uji Reliabilitas Masing-masing Variabel

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Komitmen Organisasi	0.823	Reliabel
Karakteristik Individu	0.715	Reliabel
Iklm Organisasi	0.660	Reliabel
Stress Kerja	0.769	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.869	Reliabel

Berdasarkan tabel 4.14 dapat dilihat bahwa nilai *alpha cronbach* untuk semua variabel telah lebih besar dari 0,6. Dengan demikian, kelima variabel dalam penelitian ini yaitu komitmen organisasi, karakteristik individu, iklim organisasi, stres kerja, dan kepuasan kerja telah reliabel.

4.2.4 Uji Multinormalitas dan Uji Multikolinearitas

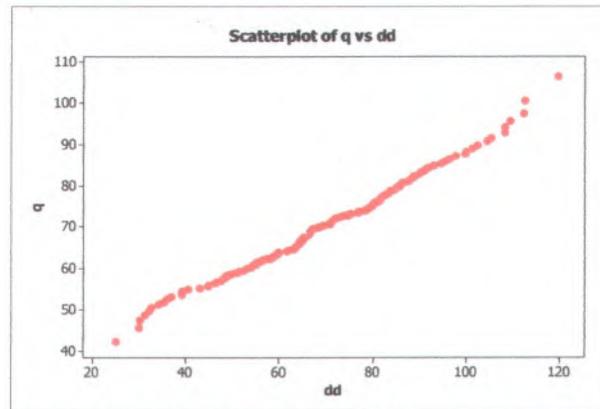
Uji multinormalitas dan uji multikolinearitas merupakan tahap dimana akan dilakukan pengujian untuk mengetahui apakah masing-masing variabel dan indikator yang digunakan pada model penelitian telah memenuhi asumsi SEM yang telah ditentukan. Asumsi yang harus dipenuhi dalam pengolahan SEM atau sebelum dilakukannya analisa faktor konfirmatori adalah data

harus bersifat multivariat normal dan tidak multikolinearitas.

4.2.4.1 Uji Multinormalitas

Pengujian distribusi multinormal pada data menggunakan statistik d^2 , yaitu jarak mahalanobis tiap observasi. Nilai d^2 ini akan dibandingkan dengan nilai χ^2_{tabel} . Jika nilai $d^2 < \chi^2_{\text{tabel}}$, maka observasi tersebut mengikuti sebaran normal. Data penelitian dikatakan berdistribusi multinormal jika 50% atau lebih observasi dalam penelitian ini mempunyai $d^2 < \chi^2_{\text{tabel}}$.

Pengujian distribusi telah dilakukan dengan bantuan program macro Minitab dan diperoleh hasil bahwa 52,67% data dalam penelitian ini mempunyai $d^2 < \chi^2_{\text{tabel}}$. Hal ini diperkuat dengan gambar scatterplot sebagai berikut:



Gambar 4.4 Scatterplot Uji Multinormalitas

Dikarenakan lebih dari 50% data penelitian ini mempunyai $d^2 < \chi^2_{\text{tabel}}$ serta plot pada gambar di atas cenderung membentuk garis lurus diagonal dari kiri bawah ke kanan atas, maka dapat disimpulkan data penelitian telah memenuhi distribusi multinormal (Johnson, 2001).

4.2.4.2 Uji Multikolinearitas

Asumsi terakhir yang harus dipenuhi agar dapat dilakukan analisis SEM adalah tidak adanya kasus multikolinearitas. Uji multikolinearitas menggunakan perhitungan $|X^T X|$ di mana kasus multikolinearitas akan terjadi apabila nilai $|X^T X|$ mendekati nol. Berikut adalah hasil perhitungan $|X^T X|$ untuk setiap variabel:

Tabel 4.15 Pengujian Multikolinearitas

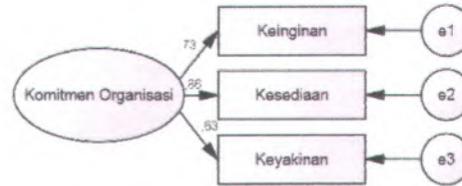
Variabel	$ X^T X $	Kesimpulan
Komitmen Organisasi	793,124,206	Tidak terjadi multikolinearitas
Karakteristik Individu	137015137.5	Tidak terjadi multikolinearitas
Kepuasan Kerja	457907614.5	Tidak terjadi multikolinearitas
Stress Kerja	49258299.5	Tidak terjadi multikolinearitas
Iklim Organisasi	13542409306944400	Tidak terjadi multikolinearitas

4.2.5 Confirmatory Factor Analysis (CFA)

Analisis Faktor Konfirmatori bertujuan untuk mengkonfirmasi apakah indikator-indikator tepat dalam menyusun suatu konstruk. Dalam CFA, harus konstruk berada dalam kondisi unidimensional. Model dengan derajat bebas (df) 0 akan dipastikan dalam keadaan unidimensional, sedangkan model yang memiliki df positif terlebih dahulu harus dilihat riteria *goodness of fit*-nya agar diketahui unidimensionalitasnya.

4.2.5.1 Confirmatory Factor Analysis (CFA) Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi disusun oleh tiga indikator yaitu keinginan, kesediaan, dan keyakinan. Berikut ini adalah gambar model CFA variabel komitmen organisasi:



Gambar 4.5 CFA Komitmen Organisasi

Hasil analisis *loading factor* dan *error variance* model CFA komitmen organisasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.16 CFA Komitmen Organisasi

Indikator	Std Loading	(Std Loading) ²	Error Variance	C.R.
Keinginan	0.733	0.537289	0.462711	Reference
Kesediaan	0.862	0.743044	0.256956	7,055
Keyakinan	0.635	0.403225	0.596775	6,875
Total	2,230		1,316,442	

Berdasarkan gambar dan tabel analisis CFA di atas diketahui bahwa *critical ratio* indikator kesediaan dan keyakinan masing-masing bernilai lebih besar dari 1,96. Dengan indikator keinginan merupakan indikator *reference*, maka dapat dipastikan ketiga indikator variabel komitmen organisasi telah memenuhi validitas konvergen.

Untuk mengetahui reliabilitas konstruk variabel Komitmen Organisasi, akan dihitung nilai *construct reliability* dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{std loading})^2}{(\sum \text{std loading})^2 + \sum e_i} = \frac{2,230^2}{2,230^2 + 1,3164} = 0,7907$$

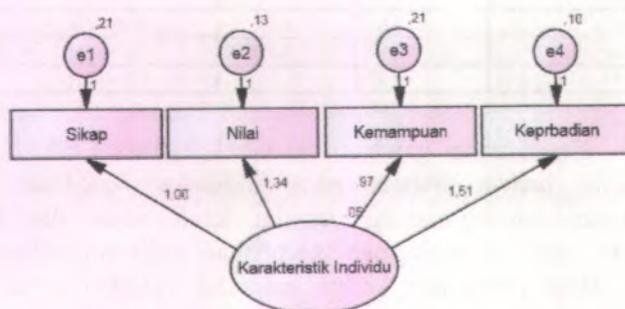
Berdasarkan perhitungan di atas diperoleh nilai reliabilitas konstruk sebesar 0,7907. Nilai ini lebih besar dari 0,7 sehingga dapat disimpulkan variabel Komitmen Organisasi telah memenuhi *construct reliability*.

Variabel Komitmen Organisasi mempunyai tiga indikator sehingga derajat bebas model CFA-nya adalah 0. Dengan demikian model CFA Komitmen Organisasi dipastikan berada dalam keadaan unidimensional. Perhitungan derajat bebas dari model adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} df &= \frac{1}{2}(p+q)(p+q+1)-t \\ &= \frac{1}{2}(3+0)(3+0+1)-6 \\ &= 0 \end{aligned}$$

4.2.5.2 CFA Karakteristik Individu

Karakteristik individu disusun oleh empat indikator yaitu sikap, nilai, kemampuan, dan kepribadian. Berikut ini adalah gambar model CFA variabel karakteristik individu:



Gambar 4.6 CFA Karakteristik Individu

Hasil analisis *loading factor* dan *error variance* model CFA karakteristik individu dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.17 CFA Karakteristik Individu

Indikator	Std Loading	(Std Loading) ²	Error Variance	C.R.
Sikap	0.428	0.183184	0.816816	Reference
Nilai	0.624	0.389376	0.610624	3,784
Kemampuan	0.417	0.173889	0.826111	3,201
Keprbadian	0.721	0.519841	0.480159	3,714
Total	2,190		273,371	

Berdasarkan gambar dan tabel analisis CFA di atas diketahui bahwa *critical ratio* indikator nilai, kemampuan, dan kepribadian masing-masing bernilai lebih besar dari 1,96. Dengan indikator sikap merupakan indikator *reference*, maka dapat dipastikan keempat indikator variabel Karakteristik Individu telah memenuhi validitas konvergen.

Untuk mengetahui reliabilitas konstruk variabel Karakteristik Individu, akan dihitung nilai *construct reliability* dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{std loading})^2}{(\sum \text{std loading})^2 + \sum e_i} = \frac{2,190^2}{2,190^2 + 2,7337} = 0,6369$$

Berdasarkan perhitungan di atas diperoleh nilai reliabilitas konstruk sebesar 0,6369. Nilai ini lebih kecil dari 0,7, akan tetapi Ghazali (2006) menyebutkan bahwa reliabilitas 0,60 – 0,70 masih bisa diterima dan validitas indikator dalam model baik sehingga dapat disimpulkan variabel karakteristik individu juga telah memenuhi *construct reliability*.

Variabel Karakteristik Individu mempunyai empat indikator sehingga mempunyai derajat bebas positif ($df=2$).

Perhitungan derajat bebas dari model adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} df &= \frac{1}{2}(p+q)(p+q+1) - t \\ &= \frac{1}{2}(4+0)(4+0+1) - 8 \\ &= 2 \end{aligned}$$

Untuk mengetahui apakah variabel Karakteristik Individu berada dalam keadaan unidimensional, dilihat dari kriteria *goodness of fit* sebagai berikut:

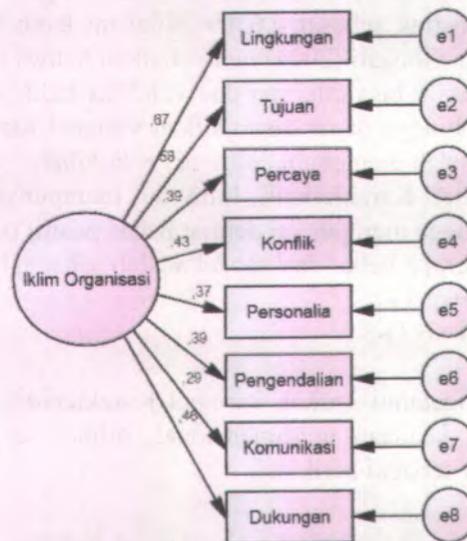
Tabel 4.18 *Goodness of Fit* Karakteristik Individu

<i>Goodness Of Fit Index</i>	<i>Cut-off</i>	Hasil model	Keterangan
<i>Chi-Square (df=2)</i>	<5.991	0.203	Baik
<i>Probability Chi-Square</i>	≥ 0.05	0.903	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.000	Baik
CFI	≥ 0.90	1,000	Baik
GFI	≥ 0.90	0.999	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.997	Baik

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat semua kriteria *goodness of fit* telah memenuhi *cut-off value*-nya. Dengan demikian model CFA Karakteristik Individu telah berada dalam kondisi unidimensional.

4.2.5.3 CFA Iklim Organisasi

Iklim Organisasi disusun oleh delapan indikator yaitu lingkungan, tujuan, tingkat saling percaya, penanganan konflik, pemanfaatan personalia, metode pengendalian manajemen, komunikasi, dan dukungan. Berikut ini adalah gambar model CFA variabel Iklim Organisasi:



Gambar 4.7 CFA Iklim Organisasi

Hasil analisis *loading factor* dan *error variance* model CFA Iklim Organisasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.19 CFA Iklim Organisasi

Indikator	Std Loading	(Std Loading) ²	Error Variance	C.R.
Lingkungan	0.670	0.4489	0.5511	Reference
Tujuan	0.584	0.341056	0.658944	4,999
Percaya	0.391	0.152881	0.847119	3,720
Konflik	0.429	0.184041	0.815959	4,014
Personalia	0.374	0.139876	0.860124	3,584
Pengendalian	0.393	0.154449	0.845551	3,738
Komunikasi	0.288	0.082944	0.917056	2,836
Dukungan	0.456	0.207936	0.792064	4,216
Total	3,585		6,287,917	

Berdasarkan gambar dan tabel analisis CFA di atas diketahui bahwa *critical ratio* indikator tujuan, percaya, konflik, personalia, pengendalian, komunikasi, dan dukungan masing-masing bernilai lebih besar dari 1,96. Dengan indikator lingkungan merupakan indikator *reference*, maka dapat dipastikan kelima indikator variabel Iklim Organisasi telah memenuhi validitas konvergen.

Untuk mengetahui reliabilitas konstruk variabel Iklim Organisasi, akan dihitung nilai *construct reliability* dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{std loading})^2}{(\sum \text{std loading})^2 + \sum e_i} = \frac{3,585^2}{3,585^2 + 6,2879} = 0,8180$$

Berdasarkan perhitungan di atas diperoleh nilai reliabilitas konstruk sebesar 0,8180. Nilai ini lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan variabel Iklim Organisasi telah memenuhi *construct reliability*.

Variabel Iklim Organisasi mempunyai delapan indikator sehingga mempunyai derajat bebas positif ($df=20$). Perhitungan derajat bebas dari model adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} df &= \frac{1}{2}(p+q)(p+q+1)-t \\ &= \frac{1}{2}(8+0)(8+0+1)-16 \\ &= 20 \end{aligned}$$

Untuk mengetahui apakah variabel Iklim Organisasi berada dalam keadaan unidimensional, dilihat dari kriteria *goodness of fit* sebagai berikut:

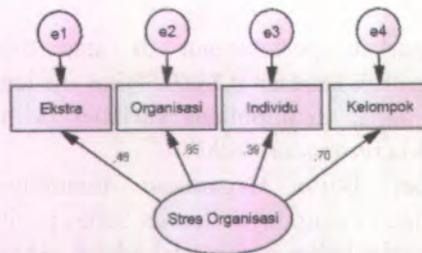
Tabel 4.20 *Goodness of Fit* Iklim Organisasi

<i>Goodness Of Fit Index</i>	<i>Cut-off</i>	Hasil model	Keterangan
<i>Chi-Square (df=20)</i>	<31.410	21,751	Baik
<i>Probability Chi-Square</i>	≥ 0.05	0.354	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.024	Baik
CFI	≥ 0.90	0.984	Baik
GFI	≥ 0.90	0.965	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.936	Baik

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat kriteria-kriteria *goodness of fit* semuanya telah memenuhi *cut-off value*. Dengan demikian model CFA Iklim Organisasi telah berada dalam kondisi unidimensional.

4.2.5.4 CFA Stres Kerja

Stres Kerja disusun oleh empat indikator yaitu ekstraorganisasi, organisasi, individu, dan kelompok. Berikut ini adalah gambar model CFA variabel Stres Kerja:



Gambar 4.8 CFA Stres Kerja

Hasil analisis *loading factor* dan *error variance* model CFA Stres Kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.21 CFA Stres Organisasi

Indikator	Std Loading	(Std Loading) ²	Error Variance	C.R.
Ekstraorganisasi	0.459	0.210681	0.789319	Reference
Organisasi	0.852	0.725904	0.274096	4,621
Individu	0.390	0.15210	0.8479	3,540
Kelompok	0.702	0.492804	0.507196	4,833
Total	2,403		2,418,511	

Berdasarkan gambar dan tabel analisis CFA di atas diketahui bahwa *critical ratio* indikator organisasi, individu, dan kelompok masing-masing bernilai lebih besar dari 1,96. Dengan indikator ekstraorganisasi merupakan indikator *reference*, maka dapat dipastikan kelima indikator variabel Stress Kerja telah memenuhi validitas konvergen.

Untuk mengetahui reliabilitas konstruk variabel Stress Kerja, akan dihitung nilai *construct reliability* dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{std loading})^2}{(\sum \text{std loading})^2 + \sum e_i} = \frac{2,403^2}{2,403^2 + 2,418511} = 0,7048$$

Berdasarkan perhitungan di atas diperoleh nilai reliabilitas konstruk sebesar 0,7048. Nilai ini lebih besar dari 0,7 sehingga dapat disimpulkan variabel Stress Kerja telah memenuhi *construct reliability*.

Variabel stres kerja mempunyai empat indikator sehingga mempunyai derajat bebas positif ($df=2$). Perhitungan derajat bebas dari model adalah sebagai berikut :

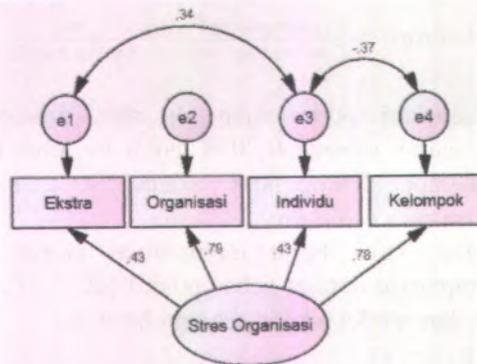
$$\begin{aligned} df &= \frac{1}{2}(p+q)(p+q+1)-t \\ &= \frac{1}{2}(4+0)(4+0+1)-8 \\ &= 2 \end{aligned}$$

Untuk mengetahui apakah variabel Stress Kerja berada dalam keadaan unidimensional, dilihat dari kriteria *goodness of fit* sebagai berikut:

Tabel 4.22 Goodness of Fit Stres Kerja

Goodness Of Fit Index	Cut-off	Hasil model	Keterangan
Chi-Square ($df=2$)	<5.991	31,385	Marginal
Probability Chi-Square	≥ 0.05	0.000	Marginal
RMSEA	≤ 0.08	0.316	Marginal
CFI	≥ 0.90	0.786	Marginal
GFI	≥ 0.90	0.916	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.579	Marginal

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat kriteria-kriteria *goodness of fit* sebagian besar berada dalam level baik dan marginal. Karena terdapat banyak level marginal, maka dari itu variabel laten stres kerja ini harus dimodifikasi agar mendapatkan nilai *goodness of fit* yang lebih baik. Gambar 4.9 merupakan model modifikasi dari stres kerja. Dengan demikian model CFA Stress Kerja telah berada dalam kondisi unidimensional.



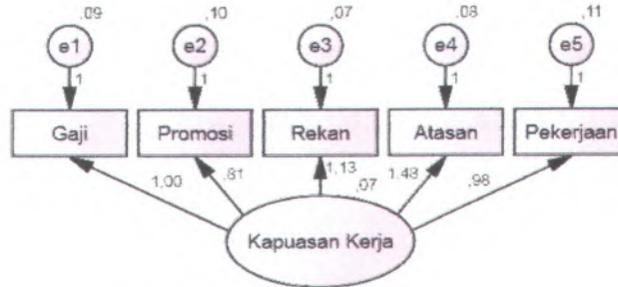
Gambar 4.9 CFA Stres Kerja Setelah di Modifikasi

Setelah di modifikasi, ternyata variabel stres kerja mempunyai derajat bebas model CFA-nya adalah 0. Dengan demikian model CFA stres kerja dipastikan berada dalam keadaan unidimensional.



4.2.5.5 CFA Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja disusun oleh lima indikator yaitu gaji, promosi, rekan kerja, atasan, dan pekerjaan itu sendiri. Berikut ini adalah gambar model CFA variabel Kepuasan Kerja:



Gambar 4.10 CFA Kepuasan Kerja

Hasil analisis *loading factor* dan *error variance* model CFA Kepuasan Kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.23 CFA Kepuasan Kerja

Indikator	Std Loading	(Std Loading) ²	Error Variance	C.R.
Gaji	0.660	0.4356	0.5644	Reference
Promosi	0.566	0.320356	0.679644	5,904
Rekan kerja	0.765	0.585225	0.414775	7,496
Atasan	0.810	0.6561	0.3439	7,730
Pekerjaan	0.621	0.385641	0.614359	6,395
Total	3,422		2,617,078	

Berdasarkan gambar dan tabel analisis CFA di atas diketahui bahwa *critical ratio* indikator promosi, rekan kerja, atasan, dan pekerjaan masing-masing bernilai lebih besar dari 1,96. Dengan indikator gaji merupakan indikator *reference*, maka dapat dipastikan kelima indikator variabel Kepuasan Kerja telah memenuhi validitas konvergen.

Untuk mengetahui reliabilitas konstruk variabel Kepuasan Kerja, akan dihitung nilai *construct reliability* dengan rumus sebagai berikut:



$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{std loading})^2}{(\sum \text{std loading})^2 + \sum e_i} = \frac{3,422^2}{3,422^2 + 2,6171} = 0,8173$$

Berdasarkan perhitungan di atas diperoleh nilai reliabilitas konstruk sebesar 0,8173. Nilai ini lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan variabel Kepuasan Kerja telah memenuhi *construct reliability*.

Variabel kepuasan kerja mempunyai lima indikator sehingga mempunyai derajat bebas positif ($df=5$). Perhitungan derajat bebas dari model adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} df &= \frac{1}{2}(p+q)(p+q+1)-t \\ &= \frac{1}{2}(5+0)(5+0+1)-10 \\ &= 2 \end{aligned}$$

Untuk mengetahui apakah variabel Kepuasan Kerja berada dalam keadaan unidimensional, dilihat dari kriteria *goodness of fit* sebagai berikut:

Tabel 4.24 *Goodness of Fit* Kepuasan Kerja

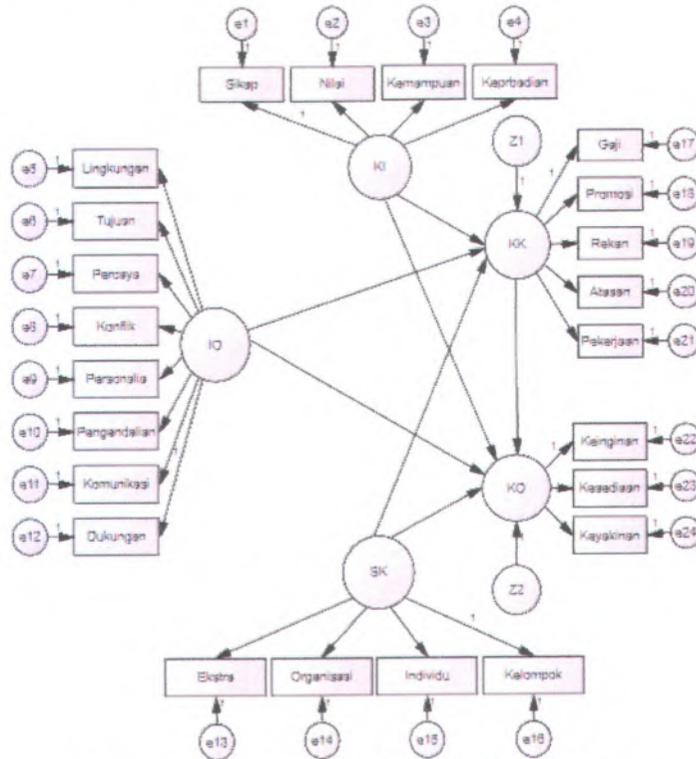
<i>Goodness Of Fit Index</i>	<i>Cut-off</i>	Hasil model	Keterangan
<i>Chi-Square (df=5)</i>	<11.0705	10,465	Baik
<i>Probability Chi-Square</i>	≥ 0.05	0.063	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.086	Marginal
CFI	≥ 0.90	0.977	Baik
GFI	≥ 0.90	0.973	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.920	Baik

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat hampir semua kriteria *goodness of fit* telah memenuhi *cut-off value*-nya. Dengan demikian model CFA Kepuasan Kerja telah berada dalam kondisi unidimensional.

4.2.6 *Structural Equation Modeling (SEM)*

Setelah dipastikan asumsi-asumsi seperti normalitas, non-multikolinieritas, validitas, dan reliabilitas konstruk semuanya terpenuhi, maka dapat dilanjutkan untuk analisis selanjutnya, yaitu pemodelan struktural (SEM). Analisis SEM

menggunakan bantuan *software* AMOS 18. Pemodelan struktural dengan menggunakan variabel-variabel laten serta semua indikator sesuai dengan teori yang digunakan, dikarenakan telah terbukti bahwa semua indikator *valid* dan semua konstruk telah reliabel. Hasil pemodelan struktural dapat dilihat pada gambar 4.11.



Gambar 4.11 *Path Diagram* Model Struktural Awal

Pada gambar *path diagram* model struktural di atas, dapat diketahui pengaruh kontribusi indikator terhadap variabel latennya serta pengaruh antar variabel laten. Untuk mengetahui apakah model yang dihipotesiskan didukung oleh

data, akan dilihat kebaikan model tersebut berdasarkan kriteria-kriteria *goodness of fit* sebagai berikut:

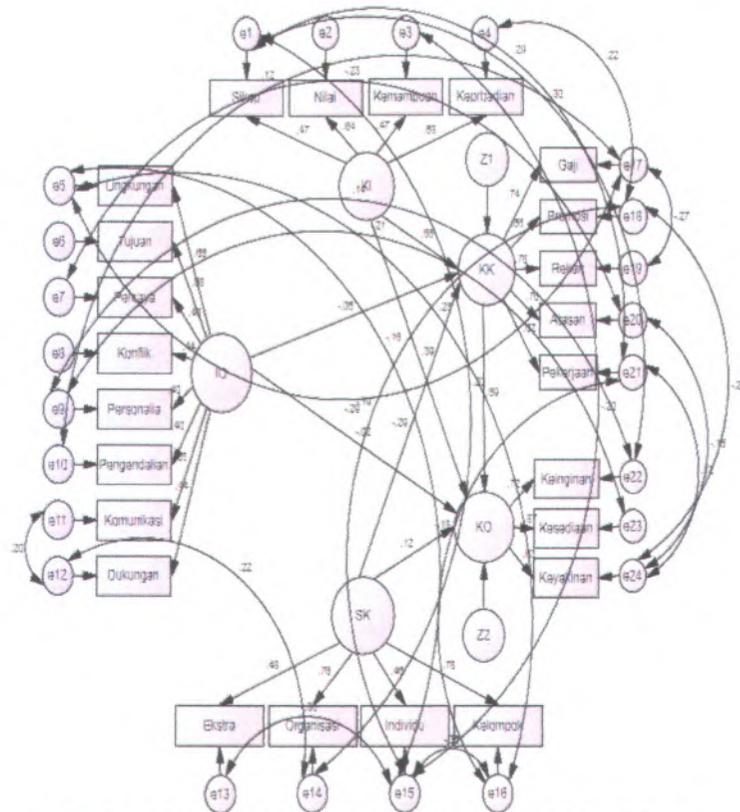
Tabel 4.25 *Goodness of Fit Model Struktural*

<i>Goodness Of Fit Index</i>	<i>Cut-off</i>	Hasil model	Keterangan
<i>Chi-Square (df=245)</i>	<282.512	393,986	Marginal
<i>Probability Chi-Square</i>	≥ 0.05	0.000	Marginal
RMSEA	≤ 0.08	0.064	Baik
CFI	≥ 0.90	0.839	Marginal
GFI	≥ 0.90	0.823	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.783	Marginal

Berdasarkan tabel 4.25 dapat dilihat bahwa hanya kriteria RMSEA yang memenuhi *cut-off value*. Dengan hasil ini dapat disimpulkan model yang dihipotesiskan masih belum didukung oleh data. Untuk memperbaiki kebaikan model, perlu dilakukan modifikasi model.

4.2.6.1 *Modifikasi Model*

Modifikasi model dilakukan dengan cara menghubungkan (mengkorelasikan) antar *error* varian suatu indikator dengan yang lain. Pasangan *error* varian indikator yang dikorelasikan didasarkan pada *modification indices* pada program AMOS 18, di mana pengkorelasian antar error varian ini akan menurunkan nilai *chi-square* minimal sebesar 4. Berikut adalah gambar model struktural setelah dilakukan modifikasi:



Gambar 4.12 Path Diagram Model Struktural Setelah Modifikasi

Gambar di atas menunjukkan model persamaan struktural setelah dilakukan modifikasi. Untuk mengetahui apakah model sudah baik, dilakukan pengujian terhadap kriteria *goodness of fit* sebagai berikut:

Tabel 4.26 *Goodness of Fit* Model Struktural Setelah Modifikasi

<i>Goodness Of Fit Index</i>	<i>Cut-off</i>	Hasil model	Keterangan
<i>Chi-Square (df=224)</i>	<259.914	240,714	Baik
<i>Probability Chi-Square</i>	≥ 0.05	0.198	Marginal
RMSEA	≤ 0.08	0.023	Baik
CFI	≥ 0.90	0.891	Baik
GFI	≥ 0.90	0.890	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.852	Marginal

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa untuk kriteria chi-square, RMSEA, dan CFI telah memenuhi *cut-off value*, sedangkan untuk kriteria GFI dan AGFI dapat dikatakan sudah cukup baik. Dengan demikian dapat disimpulkan model sudah baik dan dapat diterima.

4.2.6.2 *Estimasi Parameter*

Tujuan selanjutnya dalam analisis model struktural adalah untuk mengestimasi parameter pengaruh antar variabel, yang sekaligus juga akan membuktikan hipotesis penelitian. Berikut adalah rangkuman hasil estimasi parameter dari analisis SEM yang telah dilakukan:

Tabel 4.27 Estimasi Parameter

Hubungan	Std Koefisien	C.R.	<i>P-Value</i>	Keterangan
KI → KO	0.389	3.061	0.002	Signifikan
KI → KK	0.550	3.995	0.000	Signifikan
IO → KK	-0.048	-0.516	0.606	Tidak signifikan
SK → KK	-0.291	-3.143	0.002	Signifikan
SK → KO	0.120	1.508	0.132	Tidak signifikan
IO → KO	-0.017	-0.221	0.825	Tidak signifikan
KK → KO	0.585	4.769	0.000	Signifikan

Berdasarkan nilai-nilai koefisien pada tabel di atas dapat dituliskan persamaan struktural sebagai berikut:

$$\text{Kepuasan Kerja} = 0,550 \text{ Karakteristik Individu} - 0,291 \text{ Stres Kerja}$$

Komitmen Organisasi = 0,389 Karakteristik + 0,585 Kepuasan Kerja

Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Komitmen Organisasi adalah signifikan dengan *P-value* sebesar 0,002. Nilai *P-value* ini kurang dari 0,05. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi terbukti kebenarannya.

Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kepuasan Kerja adalah signifikan dengan *P-value* sebesar 0,000. Nilai *P-value* ini kurang dari 0,05. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja terbukti kebenarannya.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja adalah tidak signifikan karena *P-value* lebih besar dari 0,05 yaitu 0,606. Hal ini tidak sesuai dengan teori. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja tidak terbukti kebenarannya.

Pengaruh Stress Kerja terhadap Kepuasan Kerja adalah signifikan dengan *P-value* sebesar 0,002 yang mana nilai tersebut lebih kecil dari 0,005. Hal ini sesuai dengan teori. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa stress kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja sehingga terbukti kebenarannya.

Pengaruh Stress Kerja terhadap Komitmen Organisasi adalah tidak signifikan dengan *P-value* sebesar 0,132. Nilai *P-value* ini lebih dari 0,05. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa stress kerja berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi tidak terbukti kebenarannya.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi adalah tidak signifikan dengan *P-value* sebesar 0,825. Nilai *P-value* ini lebih dari 0,05. Dengan demikian hipotesis keenam yang menyatakan bahwa iklim organisasi

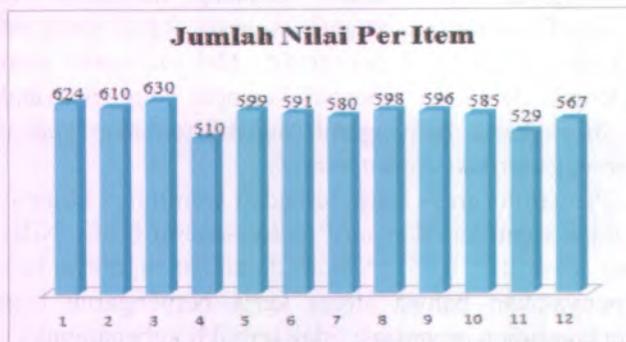
berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi tidak terbukti kebenarannya.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi adalah signifikan dengan *P-value* sebesar 0,000. Nilai *P-value* ini kurang dari 0,05. Dengan demikian hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi terbukti kebenarannya.

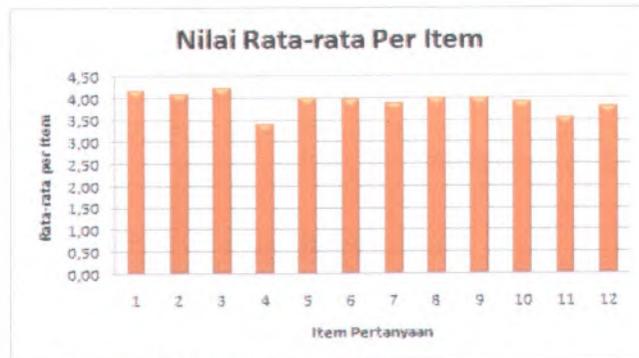
4.2.7 Pengukuran *Employee Engagement*

Pada tahap ini dilakukan pengukuran *employee engagement* terhadap karyawan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Pengolahan data ini dilakukan dengan menggunakan *microsoft excel* sehingga didapatkan tingkat *employee engagement*. Dari 150 data yang diolah didapatkan hasil sebesar 51% karyawan *not engaged* dan 49% karyawan dapat dikatakan *engaged*. Hasil ini berdasarkan dari rentang penilaian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya.

Sedangkan untuk penilaian per item pertanyaan, akan ditunjukkan dengan menggunakan diagram batang di bawah ini :



Gambar 4.13 Diagram Batang Jumlah Nilai Per Item

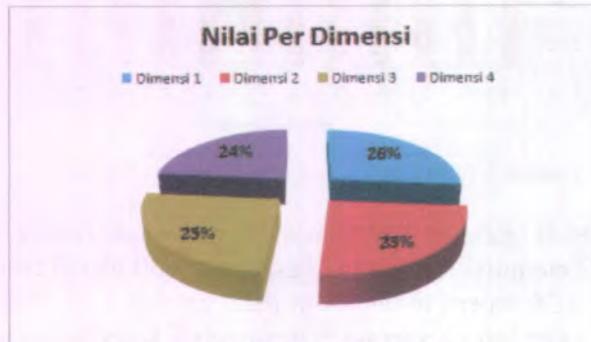


Gambar 4.14 Diagram Batang Nilai Rata-rata Per Item

Pada gambar 4.13 diatas menunjukkan bahwa pada item ke 3 memiliki nilai paling besar yaitu 630 jika di rata-rata menjadi 4,20 seperti ditunjukkan pada gambar 4.14. Nilai ini menunjukkan bahwa responden mempunyai kesempatan untuk melakukan yang terbaik setiap harinya dalam bekerja. Sedangkan nilai terendah pada item ke 4 yaitu dengan jumlah sebesar 510 dengan rata-rata per itemnya sebesar 3,40 hal ini menunjukkan bahwa responden kurang mendapatkan pengakuan atau pujian terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik. Begitu juga pada item 11 dan 12 yang dimana mempunyai jumlah nilai sebesar 529 dan 567 dan nilai rata-rata sebesar 3,53 dan 3,78. Nilai ini menunjukkan bahwa pada setiap enam bulan terakhir seseorang yang membicarakan dan memberi masukan mengenai kemajuan dalam bekerja masih kurang. Juga setiap setahun terakhir kurang mendapat kesempatan di tempat kerja untuk belajar dan berkembang.

Pada pengukuran *employee engagement* ini terdapat 4 dimensi yang diukur, yaitu dimensi 1 merupakan kebutuhan dasar yang dimana diwakili oleh item pertanyaan 1 dan 2 memiliki nilai sebesar 2468. Dimensi 2 merupakan dukungan atasan dan rekan kerja yang dimana diwakili oleh item pertanyaan 3, 4, 5, dan 6 yang memiliki nilai sebesar 2330. Dimensi 3 merupakan suatu dimensi penerimaan di tempat kerja yang diwakili oleh item pertanyaan 7, 8, 9, dan 10,

dimensi ini memiliki nilai sebesar 2359. Pada dimensi 4 merupakan dimensi pertumbuhan dan perkembangan, diwakili oleh item pertanyaan 10 dan 11 yang dimana memiliki nilai sebesar 2192. Nilai dari tiap-tiap dimensi ini ditunjukkan pada gambar 4.15 dibawah ini :



Gambar 4.15 Pie Chart Nilai Per Dimensi

4.2.7.1 Pengolahan Statistik Deskriptif Employee Engagement.

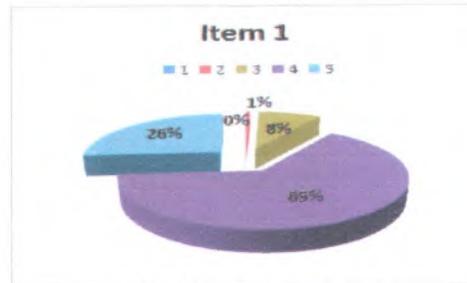
Employee Engagement terdiri dari 12 item pertanyaan. Berikut ini merupakan hasil pengolahan statistik deskriptif untuk masing-masing item pertanyaan :

Tabel 4.28 Statistik Deskriptif *Employee Engagement*

Item	Statistik Deskriptif <i>Employee Engagement</i>								Total
	Mean	St. Deviasi	Variansi	Prosentase					
				1	2	3	4	5	
1	4,16	0,59	0,35	0%	1%	9%	65%	26%	100%
2	4,07	0,63	0,40	0%	1%	13%	64%	22%	100%
3	4,20	0,61	0,38	0%	0%	11%	58%	31%	100%
4	3,40	0,93	0,86	5%	9%	32%	50%	4%	100%
5	3,99	0,69	0,48	0%	2%	17%	60%	21%	100%
6	3,94	0,78	0,61	1%	5%	10%	65%	19%	100%
7	3,87	0,79	0,63	0%	6%	22%	54%	18%	100%
8	3,99	0,79	0,62	1%	1%	20%	55%	23%	100%
9	3,97	0,72	0,52	1%	1%	17%	59%	22%	100%
10	3,90	0,74	0,55	1%	3%	18%	61%	18%	100%
11	3,53	0,92	0,85	5%	6%	31%	49%	9%	100%
12	3,78	0,86	0,74	1%	5%	26%	49%	19%	100%

Dari tabel 4.28, prosentase jawaban responden untuk masing-masing Item disajikan dalam bentuk *pie chart* sebagai berikut :

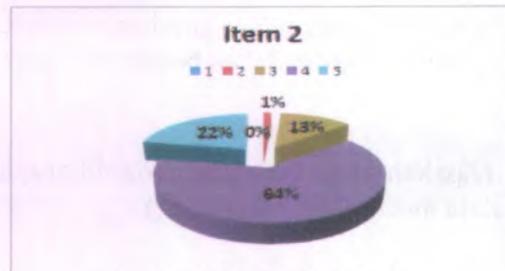
- Item 1 (Apakah anda tahu apa yang diharapkan dari anda dalam melakukan pekerjaan?)



Gambar 4.16 Pie Chart Item 1

Dari gambar. 4.16 diatas diketahui bahwa 65% responden memilih rentang penilaian 4 yaitu menunjukkan setuju bahwa responden mengerti apa yang akan diharapkan dalam melakukan pekerjaan. Sedangkan 26% dari responden menjawab rentang penilaian 5, 8% dari responden menjawab rentang penilaian 3, 1% dari responden menjawab rentang penilaian 2 dan 0% dari responden menjawab rentang penilaian 1 menunjukkan bahwa tidak ada responden yang tidak mengerti akan apa yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

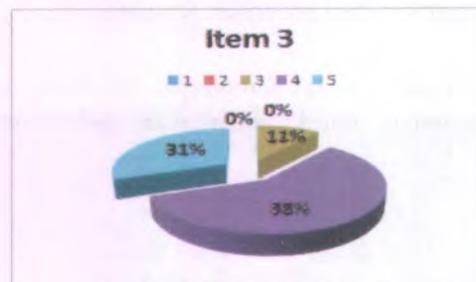
- Item 2 (Apakah anda mempunyai peralatan dan materi yang memadai untuk melakukan pekerjaan dengan benar?)



Gambar 4.17 Pie Chart Item 2

Dari gambar. 4.17 diatas diketahui bahwa 64% responden memilih rentang penilaian 4 yaitu menunjukkan setuju bahwa responden mempunyai peralatan dan materi yang memadai untuk melakukan pekerjaan dengan benar. Sedangkan 22% dari responden menjawab rentang penilaian 5, 13% dari responden menjawab rentang penilaian 3, 1% dari responden menjawab rentang penilaian 2 dan 0% dari responden menjawab rentang penilaian 1 menunjukkan bahwa tidak ada responden yang tidak mempunyai peralatan dan materi yang memadai untuk melakukan pekerjaan dengan benar.

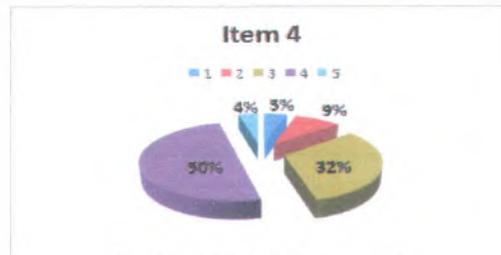
- Item 3 (Dalam bekerja, apakah anda mempunyai kesempatan untuk melakukan yang terbaik setiap harinya?)



Gambar 4.18 Pie Chart Item 3

Dari gambar 4.18 diatas diketahui bahwa 58% responden memilih rentang penilaian 4 yaitu menunjukkan setuju bahwa responden mempunyai kesempatan untuk melakukan yang terbaik setiap harinya dalam bekerja. Sedangkan 31% dari responden menjawab rentang penilaian 5, 11% dari responden menjawab rentang penilaian 3, 0% dari responden menjawab rentang penilaian 2 dan 1 ini menunjukkan bahwa tidak ada responden yang tidak mempunyai kesempatan untuk melakukan yang terbaik setiap harinya dalam bekerja

- Item 4 (Di akhir pekan, apakah anda mendapat pengakuan atau pujian terhadap pekerjaan yang telah anda lakukan dengan baik?)

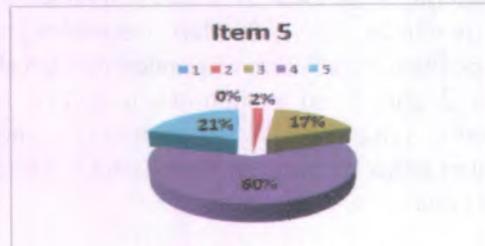


Gambar 4.19 Pie Chart Item 4

Dari gambar. 4.19 diatas diketahui bahwa 50% responden memilih rentang penilaian 4 yaitu menunjukkan setuju bahwa responden mendapatkan pengakuan atau pujian terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik di akhir pekan. Sedangkan 32% dari responden menjawab rentang penilaian 3, 9% dari responden menjawab rentang penilaian 2, 5% dari responden menjawab rentang penilaian 1 dan 4% dari responden menjawab pertanyaan dengan rentang nilai 5 ini menunjukkan bahwa sedikit dari responden yang mendapat pengakuan atau pujian terhadap pekerjaan yang

telah anda lakukan dengan baik di akhir pekan.

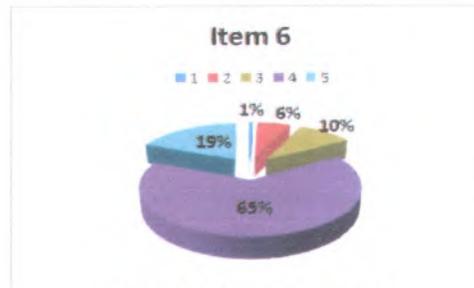
- Item 5 (Apakah atasan langsung anda atau seseorang di tempat kerja anda peduli terhadap diri anda sebagai manusia?)



Gambar 4.20 Pie Chart Item 5

Dari gambar. 4.20 diatas diketahui bahwa 60% responden memilih rentang penilaian 4 yaitu menunjukkan setuju bahwa atasan langsung dari responden atau seseorang di tempat kerja peduli terhadap responden. Sedangkan 21% dari responden menjawab rentang penilaian 5, 17% dari responden menjawab rentang penilaian 3, 2% dari responden menjawab rentang penilaian 2 dan 0% dari responden menjawab pertanyaan dengan rentang nilai 1 ini menunjukkan bahwa tidak ada atasan langsung dari responden yang tidak peduli terhadap responden.

- Item 6 (Apakah ada seseorang di tempat kerja yang memberikan dorongan kepada anda untuk mengembangkan diri?)



Gambar 4.21 Pie Chart Item 6

Dari gambar. 4.21 diatas diketahui bahwa 65% responden memilih rentang penelitian 4 yaitu menunjukkan setuju bahwa responden memiliki seseorang di tempat kerja yang memberikan dorongan untuk mengembangkan diri. Sedangkan 19% dari responden menjawab rentang penilaian 5, 10% dari responden menjawab rentang penilaian 3, 6% dari responden menjawab rentang penilaian 2 dan 1% dari responden menjawab rentang penilaian 1 menunjukkan bahwa sedikit dari responden yang memiliki seseorang di tempat kerja yang memberikan dorongan untuk mengembangkan diri.

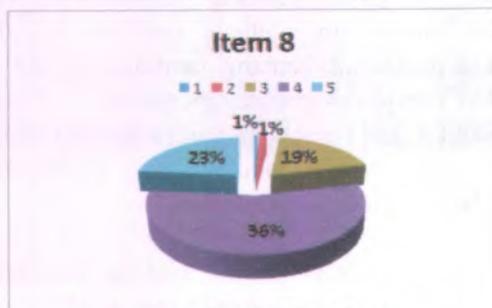
- Item 7 (Di tempat kerja, apakah pendapat anda dipertimbangkan dengan sungguh-sungguh?)



Gambar 4.22 Pie Chart Item 7

Dari gambar. 4.22 diatas diketahui bahwa 54% responden memilih rentang penilaian 4 yaitu menunjukkan setuju bahwa pendapat dari responden dipertimbangkan dengan sungguh-sungguh di tempat kerja. Sedangkan 22% dari responden menjawab rentang penilaian 3, 18% dari responden menjawab rentang penilaian 5, 6% dari responden menjawab rentang penilaian 2 dan 0% dari responden menjawab rentang penilaian 1 menunjukkan bahwa tidak ada pendapat dari responden dipertimbangkan dengan sungguh-sungguh di tempat kerja.

- Item 8 (Apakah misi dan tujuan organisasi, membuat anda merasa pekerjaan anda sangat penting bagi organisasi?)

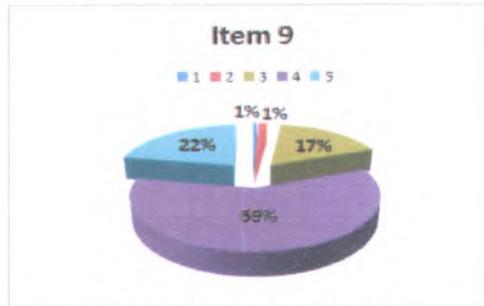


Gambar 4.23 Pie Chart Item 8

Dari gambar. 4.23 diatas diketahui bahwa 56% responden memilih rentang penilaian 4 yaitu dimana menunjukkan bahwa misi dan tujuan organisasi, membuat responden merasa pekerjaannya sangat penting bagi organisasi. Sedangkan 23% dari responden menjawab rentang penilaian 5, 19% dari responden menjawab rentang penilaian 3, 2% dari responden menjawab rentang penilaian 1 (1%) dan rentang penilaian 2 (1%). Hal ini menunjukkan bahwa sedikit dari pendapat responden

tidak dipertimbangkan dengan sungguh-sungguh.

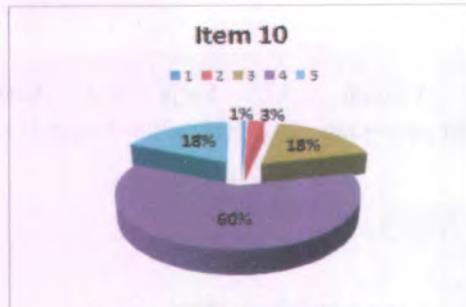
- Item 9 (Apakah rekan kerja anda berkomitmen melakukan pekerjaan yang berkualitas tinggi?)



Gambar 4.24 Pie Chart Item 9

Dari gambar. 4.24 diatas diketahui bahwa 59% responden memilih rentang penilaian 4 yaitu dimana menunjukkan bahwa rekan kerja dari responden berkomitmen melakukan pekerjaan yang berkualitas tinggi. Sedangkan 22% dari responden menjawab rentang penilaian 5, 17% dari responden menjawab rentang penilaian 3, 2% dari responden menjawab rentang penilaian 1 (1%) dan rentang penilaian 2 (1%). Hal ini menunjukkan bahwa sedikit dari rekan kerja responden berkomitmen melakukan pekerjaan yang berkualitas tinggi.

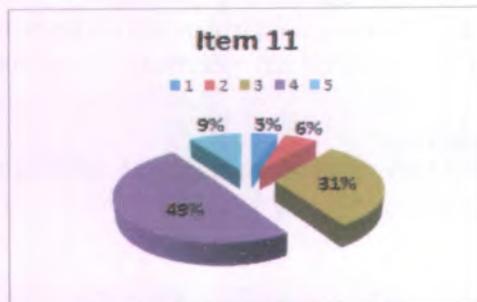
- Item 10 (Apakah anda mempunyai sahabat dekat di tempat kerja?)



Gambar 4.25 Pie Chart Item 10

Dari gambar. 4.25 diatas diketahui bahwa 60% responden memilih rentang penilaian 4 yaitu dimana menunjukkan bahwa responden mempunyai sahabat dekat ditempat kerja. Sedangkan 18% dari responden menjawab rentang penilaian 5, 18% dari responden menjawab rentang penilaian 3, 3% dari responden menjawab rentang penilaian 2 dan 1% responden menjawab rentang nilai 1. Hal ini menunjukkan bahwa sedikit dari responden mempunyai sahabat dekat di tempat kerja.

- Item 11 (Di enam bulan terakhir, apakah ada seseorang yang membicarakan dan memberi masukan mengenai kemajuan anda dalam bekerja?)



Gambar 4.26 Pie Chart Item 11

Dari gambar. 4.26 diatas diketahui bahwa 49% responden memilih rentang penilaian 4 yaitu dimana menunjukkan bahwa

terdapat seseorang yang membicarakan dan memberi masukan mengenai kemajuan responden dalam bekerja di enam bulan terakhir. Sedangkan 31% dari responden menjawab rentang penilaian 3, 9% dari responden menjawab rentang penilaian 5, 6% dari responden menjawab rentang penilaian 2 dan 5% responden menjawab rentang nilai 1. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat sedikit seseorang yang membicarakan dan memberi masukan mengenai kemajuan responden dalam bekerja di enam bulan terakhir.

- Item 12 (Dalam setahun terakhir, apakah anda mendapat kesempatan ditempat kerja untuk belajar dan berkembang?)



Gambar 4.27 Pie Chart Item 12

Dari gambar. 4.27 diatas diketahui bahwa 49% responden memilih rentang penilaian 4 yaitu bahwa responden mendapatkan kesempatan ditempat kerja untuk belajar dan berkembang dalam setahun terakhir. Sedangkan 26% dari responden menjawab rentang penilaian 3, 19% dari responden menjawab rentang penilaian 5, 5% dari responden menjawab rentang penilaian 2 dan 1% responden menjawab rentang nilai 1. Hal ini menunjukkan bahwa sedikit responden mendapatkan kesempatan ditempat kerja untuk belajar dan berkembang dalam setahun terakhir.

4.2.7.2 Uji Korelasi Antara Komitmen Organisasi dan Employee Engagement.

Pada tahapan ini akan dikorelasikan antara komitmen organisasi dengan *employee engagement*. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui korelasi antara komitmen organisasi dan *employee engagement*. Data yang digunakan untuk uji ini adalah nilai dari variabel komitmen organisasi dan nilai dari *employee engagement* tiap-tiap responden.

Berikut ini adalah hasil korelasi antara variabel indikator dari variabel komitmen organisasi dengan *employee engagement* dengan menggunakan *software* SPSS :

Tabel 4.29 Korelasi Komitmen Organisasi dengan *Employee Engagement*

Variabel Indikator	Korelasi Pearson	Signifikansi	Keterangan
Komitmen Organisasi	0,176	0,031	Signifikan

Tabel 4.30 Korelasi Variabel Indikator Komitmen Organisasi dengan *Employee Engagement*

Variabel Indikator	Korelasi Pearson	Signifikansi	Keterangan
Keinginan	0,288	0.000	Signifikan
Kesediaan	0,335	0.000	Signifikan
Kepercayaan	0,375	0.000	Signifikan

Dari tabel 4.29, menunjukkan bahwa korelasi antara komitmen organisasi dengan *employee engagement* bernilai positif 0,176 dan signifikan. Kemudian pada tabel 4.30 merupakan korelasi antara ketiga variabel indikator komitmen organisasi dengan *employee engagement* bernilai positif dan signifikan, yaitu 0,288 untuk keinginan, 0,335 untuk kesediaan, 0,375 untuk indikator kepercayaan.

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan diuraikan analisis dan pembahasan dari pengumpulan serta pengolahan data yang telah dilakukan sebelumnya.

5.1 Analisis Deskripsi Karakteristik Responden

Pada tabel 4.1 bab sebelumnya merupakan tabulasi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin. Pada tabel 4.1 tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden pada penelitian ini adalah laki-laki yaitu sekitar 79% atau sebanyak 118 responden dan sisanya adalah perempuan yaitu sekitar 21%. Hal ini dikarenakan karena sebagian besar dari pegawai PT. Semen Gresik adalah laki-laki.

Pada tabel 4.2 menunjukkan tabulasi karakteristik responden berdasarkan usia. Terdapat 3 rentang usia yaitu yang pertama kurang dari 35 tahun, antara 35 tahun sampai 50 tahun, dan lebih dari 50 tahun. Sebagian besar dari responden pada penelitian ini adalah berusia antara 35 sampai 50 tahun yaitu sebesar 57% dan sisanya adalah 30% untuk usia kurang dari 35 tahun dan 13% untuk usia lebih dari 50 tahun. Hal ini dikarenakan karyawan PT. Semen Gresik Pensiun pada usia 54 tahun dan proses *recruitment* karyawannya sekitar 3 tahun terakhir ini.

Gambar 4.2 pada bab sebelumnya menunjukkan karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir. Sebagian besar dari responden adalah S1 dan SMA yaitu sebesar 64 responden untuk S1 dan 60 responden untuk SMA. Dan sisanya adalah diploma dan S2. Ini dikarenakan kebanyakan responden yang masuk dengan menggunakan ijazah SMA, dan setelah bekerja di perusahaan ini responden melanjutkan ke tingkat pendidikan yang lebih tinggi.

Untuk tabel 4.3 merupakan tabulasi frekuensi lama bekerja, status, dan jabatan responden. Responden paling banyak bekerja

selama 10 tahun lebih yaitu sekitar 75% dan sisanya 25% untuk yang bekerja selama 1-10 tahun dan 0% untuk yang kurang dari 1 tahun. Hal ini dikarenakan bahwa proses *recruitment* terjadi pada 3 tahun terakhir ini sehingga sebagian besar karyawan merupakan karyawan yang bekerja selama lebih dari 10 tahun. Untuk status dari responden, sebesar 84% dari responden adalah sudah menikah dan sisanya sebesar 16% belum menikah. Hal ini dapat ditunjang dengan penjelasan sebelumnya yang mana sebagian besar dari responden bekerja selama 10 tahun lebih dan hal tersebut merupakan salah satu faktor dimana responden sebagian besar sudah menikah. Responden pada penelitian ini terdapat 5 bagian jabatan, yaitu pelaksana, karu, kasi, kabag dan kadiv. Responden dengan jabatan kepala regu memiliki prosentase paling besar, yaitu sebesar 74%. Hal ini dikarenakan pada saat awal penerimaan karyawan, karyawan tersebut berada pada jabatan kepala regu dan pada 3 tahun terakhir, terdapat proses *recruitment* setelah selama 11 tahun tidak ada proses tersebut.

Gambar 4.3 pada bab sebelumnya menunjukkan diagram batang unit kerja atau divisi dari responden pada penelitian ini. Responden paling banyak yaitu pada divisi SDM yaitu sekitar 27 responden. Hal ini dikarenakan bahwa penelitian ini terletak pada divisi SDM sehingga responden pada divisi SDM sangat mendukung adanya penelitian ini.

5.1.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif ini mengenai rata-rata penilaian responden terhadap seluruh indikator pertanyaan dari variabel independen maupun variabel dependen yang telah dibentuk. Pada Tabel 4.4 dapat dilihat terdapat analisis deskriptif pada variabel laten komitmen organisasi. Berdasarkan tabel tersebut, menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden untuk 15 pertanyaan pada variabel komitmen organisasi adalah setuju dan sangat setuju. Rata-rata jawaban responden untuk variabel komitmen organisasi adalah 4,167. Nilai ini lebih tinggi dari nilai

jawaban setuju. Hal ini dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi pada responden sudah baik.

Untuk deskripsi jawaban variabel karakteristik individu dapat dilihat pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden untuk 13 pertanyaan pada variabel karakteristik individu adalah cukup setuju, setuju dan sangat setuju yang mempunyai rata-rata sebesar 4,018. Nilai ini lebih tinggi dari nilai jawaban setuju, sehingga dapat disimpulkan karakteristik individu daripada responden sudah baik. Begitu juga dengan variabel iklim organisasi yang ditunjukkan pada tabel 4.6 pada bab sebelumnya, menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban dari responden pada variabel iklim organisasi adalah cukup setuju, setuju dan sangat setuju. Rata-rata jawaban responden untuk variabel iklim organisasi adalah 3,748. Yang dimana nilai ini berada di antara jawaban cukup setuju dan setuju, sehingga dapat disimpulkan iklim organisasi responden adalah antara cukup baik dan baik.

Pada tabel 4.8 merupakan deskripsi jawaban dari variabel kepuasan kerja yang dimana menunjukkan bahwa pada tabel tersebut diketahui sebagian besar jawaban daripada variabel kepuasan kerja adalah cukup setuju, setuju dan sangat setuju. Rata-rata jawaban responden untuk variabel kepuasan kerja adalah 3.954. Nilai ini mendekati nilai jawaban setuju, sehingga dapat disimpulkan kepuasan kerja dari responden dapat dikatakan sudah baik.

5.1.2 Analisis Deskripsi Jawaban Responden

Untuk analisis jawaban responden, pada tabel 4.4 merupakan deskripsi jawaban dari responden Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui sebagian besar jawaban responden untuk 15 pertanyaan pada variabel komitmen organisasi adalah setuju dan sangat setuju. Rata-rata jawaban responden untuk variabel komitmen organisasi adalah 4,167. Nilai ini lebih tinggi dari nilai jawaban setuju, sehingga dapat disimpulkan komitmen organisasi pada responden sudah baik.

Pada tabel 4.5 merupakan deskripsi jawaban dari variabel laten karakteristik individu. Berdasarkan tabel 4.5 tersebut, menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden untuk 13 pertanyaan pada variabel karakteristik individu adalah cukup setuju, setuju dan sangat setuju. Rata-rata jawaban responden untuk variabel karakteristik individu adalah 4,018. Nilai ini lebih tinggi dari nilai jawaban setuju, sehingga dapat disimpulkan karakteristik individu responden sudah baik.

Deskripsi jawaban responden untuk variabel laten iklim organisasi ditampilkan pada tabel 4.6. Sebagian besar jawaban responden untuk 8 pertanyaan pada variabel iklim organisasi adalah cukup setuju, setuju dan sangat setuju. Rata-rata jawaban responden untuk variabel iklim organisasi adalah 3,748. Nilai ini berada di antara jawaban cukup setuju dan setuju, sehingga dapat disimpulkan iklim organisasi responden adalah antara cukup baik dan baik.

Tabel 4.7 merupakan tabel deskripsi jawaban dari sres kerja. Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui sebagian besar jawaban responden untuk 14 pertanyaan pada variabel stres kerja adalah cukup setuju, dan tidak setuju. Rata-rata jawaban responden untuk variabel stres kerja adalah 2,27. Nilai ini kurang lebih adalah jawaban cukup setuju sehingga dapat disimpulkan stres kerja responden tergolong rendah.

Deskripsi jawaban responden untuk variabel kepuasan kerja ditunjukkan pada tabel 4.8. Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden untuk 20 pertanyaan pada variabel kepuasan kerja adalah cukup setuju, setuju dan sangat setuju. Rata-rata jawaban responden untuk variabel kepuasan kerja adalah 3.954. Nilai ini mendekati nilai jawaban setuju, sehingga dapat disimpulkan kepuasan kerja karyawan responden sudah baik.

5.1.3 Analisis Uji Validitas dan Reliabilitas

Pada penelitian dengan menggunakan kuesioner, tahapan awal yang harus dilakukan adalah pengujian validitas dan

reliabilitas kuesioner tersebut. pengujian ini dimaksudkan untuk memastikan akurasi dan obyektivitas data hasil pengukuran sehingga dapat dilanjutkan ke langkah analisis selanjutnya. Uji validitas kuesioner dilakukan dengan menggunakan nilai korelasi *pearson* antara satu pertanyaan dengan nilai total dalam satu variabel. Pertanyaan dikatakan valid jika mempunyai korelasi yang positif dan signifikan, yaitu mempunyai tingkat signifikansi di bawah 0,05.

Untuk pengujian terhadap reliabilitas kuesioner menggunakan nilai *cronbach alpha* dan dilakukan untuk setiap variabel. Suatu variabel dikatakan reliabel jika mempunyai nilai *cronbach alpha* yang lebih besar dari 0,6.

Pada penelitian ini digunakan 5 variabel, yang mana masing-masing variabel diukur dengan beberapa pertanyaan yang tercantum dalam kuesioner. Uji validitas dimaksudkan untuk menguji seberapa valid pertanyaan tersebut mengukur variabel yang dijelaskan. Sedangkan uji reliabilitas dimaksudkan untuk menguji kekonsistenan dan kestabilan kuesioner jika pengukuran dilakukan berulang-ulang.

Pada tabel 4.9 merupakan hasil uji validitas pada variabel komitmen organisasi. Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat korelasi *pearson* seluruh pertanyaan terhadap nilai total bernilai positif dengan signifikansi bernilai kurang dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan seluruh pertanyaan dalam variabel komitmen organisasi telah valid. Sehingga variabel indikator untuk variabel komitmen organisasi mempengaruhi terbentuknya variabel komitmen organisasi. Sedangkan pada tabel 4.14 merupakan tabel hasil uji reliabilitas masing-masing variabel. Pada tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* pada variabel komitmen organisasi bernilai 0,823, dimana nilai ini lebih besar dari 0,6. Dengan demikian, variabel dalam komitmen organisasi dapat dikatakan reliabel.

Tabel 4.10 merupakan hasil uji validitas variabel karakteristik individu. Pada tabel tersebut korelasi *pearson* seluruh pertanyaan terhadap nilai total bernilai positif dengan

signifikansi bernilai kurang dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan seluruh pertanyaan dalam variabel karakteristik individu telah valid, sehingga dapat dikatakan pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner untuk variabel karakteristik individu mempengaruhi terbentuknya variabel karakteristik individu. Pada tabel 4.14 merupakan tabel yang dimana menunjukkan hasil uji reliabilitas pada masing-masing variabel. Untuk variabel karakteristik individu mempunyai nilai *cronbach alpha* sebesar 0,715 yang mana nilai *cronbach alpha* ini lebih besar dari 0,6. Maka dari itu, variabel-variabel dalam komitmen organisasi dapat dikatakan telah reliabel.

Untuk tabel 4.11 menunjukkan hasil uji validitas untuk variabel iklim organisasi. Berdasarkan tabel tersebut korelasi *pearson* seluruh pertanyaan terhadap nilai total bernilai positif dengan signifikansi bernilai kurang dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan seluruh pertanyaan dalam variabel iklim organisasi telah valid, sehingga dapat dikatakan variabel-variabel indikator dalam variabel iklim organisasi dapat mempengaruhi terbentuknya variabel iklim organisasi. Untuk hasil uji validitas variabel iklim organisasi ini juga terdapat pada tabel 4.14 dimana nilai *cronbach alpha* dari uji tersebut adalah sebesar 0,660 untuk variabel iklim organisasi. Nilai ini lebih besar daripada 0,6. Dengan demikian, variabel dalam iklim organisasi dapat dikatakan reliabel.

Untuk hasil uji validitas pada variabel stres kerja ditunjukkan pada tabel 4.12. Dari hasil tersebut, korelasi *pearson* seluruh pertanyaan terhadap nilai total bernilai positif dengan signifikansi bernilai kurang dari 0,05. Maka dari itu, dapat dikatakan seluruh pertanyaan dalam variabel stres kerja telah valid dan dapat dikatakan variabel indikator dari variabel stres kerja juga dapat mempengaruhi terbentuknya variabel stres kerja. Sedangkan pada tabel 4.14 merupakan tabel hasil uji reliabilitas masing-masing variabel. Pada tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* pada variabel stres kerja bernilai 0,769,

dimana nilai ini lebih besar dari 0,6. Dengan demikian, variabel dalam stres kerja dapat dikatakan telah reliabel.

Variabel yang terakhir adalah variabel kepuasan kerja. Hasil uji validitas dari variabel kepuasan kerja ini ditunjukkan pada tabel 4.13. Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa korelasi *pearson* seluruh pertanyaan terhadap nilai total bernilai positif dengan signifikansi bernilai kurang dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan seluruh pertanyaan dalam variabel iklim organisasi telah valid, sehingga dapat dikatakan variabel-variabel indikator dalam variabel kepuasan kerja dapat mempengaruhi terbentuknya variabel kepuasan kerja. Dan untuk hasil uji validitas untuk variabel kepuasan kerja, terdapat pada tabel 4.14. pada tabel tersebut menunjukkan bahwa hasil uji reliabilitas pada variabel kepuasan kerja sebesar 0,869. Nilai ini lebih besar daripada 0,6 juga. Dengan demikian, variabel dalam kepuasan kerja dapat dikatakan reliabel.

5.2 Analisis Uji Normalitas dan Uji Multikolinearitas

Analisis ini dilakukan untuk menguji apakah variabel laten telah sesuai dengan asumsi yang digunakan dalam SEM, yaitu bersifat normal dan non multikolinearitas.

5.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas ini menggunakan *software* Macro Minitab. Hasil dari *software* seperti pada Lampiran F yaitu menghasilkan 52,67% data pengamatan memiliki nilai mahalanobis dalam penelitian ini mempunyai $d^2 < \chi^2_{\text{tabel}}$. Data dinyatakan berdistribusi normal karena telah memenuhi asumsi normal *multivariate* jika minimal 50% pengamatan mempunyai nilai mahalanobis *distance* $> \chi^2_{\text{tabel}}$

5.2.2 Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada Tabel 4.15. dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa Uji multikolinearitas pada penelitian ini menggunakan perhitungan $|X^T X|$ di mana kasus

multikolinearitas akan terjadi apabila nilai $|X^T X|$ mendekati nol dan terlihat pada tabel tersebut tidak terjadi multikolinearitas antar variabel yang ada pada penelitian ini sehingga dapat dikatakan bahwa asumsi non multikolinearitas terpenuhi.

5.3 Analisis *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

Dalam penelitian ini dilakukan analisis faktor konfirmatori terhadap variabel laten yang telah dibentuk pada bab sebelumnya. Analisis yang dilakukan yaitu pengujian unidimensionalitas dimana konstruk berada dalam kondisi unidimensional. Model dengan derajat bebas (df) 0 akan dipastikan dalam keadaan unidimensional, sedangkan model yang memiliki df positif terlebih dahulu harus dilihat riteria *goodness of fit*-nya agar diketahui unidimensionalitasnya.

5.3.1 Analisis CFA Komitmen Organisasi

Variabel komitmen organisasi (KO) terdiri dari 3 indikator yaitu keinginan, kesediaan, dan keyakinan. Gambar 4.5 merupakan model CFA variabel laten komitmen organisasi. Pada gambar tersebut menunjukkan nilai estimasi pada setiap variabel indikatornya yaitu keinginan bernilai 0,73, kesediaan 0,86, dan keyakinan 0,63.

Tabel 4.15 merupakan tabel hasil analisis *loading factor* dan *error variance* model CFA komitmen organisasi. Nilai *standard loading* disini merupakan kontribusi variabel indikator terhadap variabel latennya. Jika nilai *standard loading* tersebut semakin besar maka lebih baik. Berdasarkan nilai estimasi pada tabel 4.15 tersebut, indikator keinginan memberikan kontribusi paling besar dalam membentuk konstruk KO. Begitu pula menunjukkan *critical ratio* indikator kesediaan dan keyakinan masing-masing bernilai lebih besar dar 1,96. Dengan indikator keinginan merupakan indikator *reference*, yang mana merupakan indikator yang harus ada dalam variabel komitmen organisasi, maka dapat dipastikan ketiga indikator variabel komitmen

organisasi, yaitu keinginan, kesediaan, dan keyakinan telah memenuhi validitas konvergen.

Variabel laten dikatakan reliabel jika nilai reliabilitas konstruk (ρ_c) lebih besar dari 0,7. Karena nilai ρ_c variabel komitmen organisasi bernilai 0,7907 dan nilai ini lebih besar dari 0,7 maka disimpulkan variabel laten komitmen organisasi sudah reliabel. Derajat bebas pada model tersebut bernilai nol. Hal ini menunjukkan bahwa model dalam kondisi *just identified* sehingga tidak perlu dilakukan pengujian kesesuaian model (*goodness of fit*). Oleh sebab itu indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur faktor yang mempengaruhi responden untuk berkomitmen kepada perusahaan atau organisasinya.

5.3.2 Analisis CFA Karakteristik Individu

Variabel karakteristik individu (KI) terdiri dari 4 indikator, yaitu sikap, nilai, kemampuan, dan kepribadian. Gambar 4.6 merupakan model CFA dari variabel laten karakteristik individu. Gambar tersebut menunjukkan nilai estimasi dari setiap variabel indikatornya yaitu 0,43 untuk sikap, 0,62 untuk variabel indikator nilai, kemampuan mempunyai nilai 0,42, dan 0,72 untuk kepribadian.

Pada tabel 4.16, merupakan hasil analisis *loading factor* dan *error variance* model CFA karakteristik individu. Nilai *standard loading* disini merupakan seberapa besar kontribusi variabel indikator terhadap variabel latennya. Jika hasil yang didapat semakin besar, maka itu lebih baik. Variabel indikator kepribadian memiliki nilai estimasi paling besar yaitu 0,72, maka dari itu, variabel indikator kepribadian memberikan kontribusi paling besar dalam membentuk konstruk KI. Juga terdapat *critical ratio* yang dimana indikator nilai, kemampuan, dan kepribadian, masing-masing bernilai lebih dari 1,96. Indikator sikap sebagai indikator *reference* yang mana merupakan indikator yang harus ada dalam variabel karakteristik individu. Dengan demikian, dapat dipastikan bahwa keempat variabel indikator tersebut, telah memenuhi validitas konvergen.

Variabel laten dikatakan reliabel jika nilai reliabilitas konstruk (ρ_c) lebih besar dari 0,7. Karena nilai ρ_c variabel karakteristik individu bernilai 0,6369 dan nilai ini lebih kecil dari 0,7 akan tetapi masih bisa diterima selama validitas indikator dalam model baik. Maka dapat disimpulkan variabel laten karakteristik individu juga reliabel. Variabel KI berada dalam keadaan *over identified* karena mempunyai derajat bebas positif yaitu $df=2$. Untuk itu perlu dilakukan pengujian kebaikan model (*Goodness of Fit*). Pengujian ini ditampilkan pada tabel 4.18, terlihat model sudah memenuhi model dalam semua hal, yaitu dalam *chi-square* mempunyai nilai 0,203 dimana nilai ini lebih kecil dari nilai *chi-square* tabel yaitu 0,5991 sehingga nilai tersebut dikatakan baik. Untuk *probability chi-square*-nya mempunyai nilai diatas 0,05 yaitu 0,903 dan juga dikatakan baik. Untuk RMSEA bernilai kurang dari 0,08 yaitu 0,000 sehingga dikatakan baik juga. Dan untuk CFI, GFI, dan AGFI, ketiganya mempunyai nilai diatas 0,90 yaitu 1 untuk CFI, 0,99 untuk GFI, dan 0,997 untuk AGFI sehingga dapat dikatakan model baik dan dapat dikatakan pula bahwa model berada pada kondisi unidimensional.

5.3.3 Analisis CFA Iklim Organisasi

Variabel iklim organisasi terdiri dari 8 indikator, yaitu Lingkungan, tujuan, percaya, konflik, personalia, pengendalian, komunikasi, dukungan. Gambar 4.7 merupakan model CFA. Gambar 4.8 merupakan model CFA dari variabel laten iklim organisasi. Gambar tersebut menunjukkan nilai estimasi dari setiap variabel indikator. Nilai estimasi ini untuk mengetahui seberapa kuat indikator-indikator dalam menyusun variabel iklim organisasi. Nilai estimasi dari masing-masing variabel indikator yaitu untuk 0,670 untuk lingkungan, tujuan 0,584, 0,391 untuk percaya, 0,429 untuk konflik, personalia 0,374, pengendalian 0,393, komunikasi 0,288, dan 0,456 untuk dukungan.

Pada tabel 4.22, merupakan hasil analisis *loading factor* dan *error variance* model CFA iklim organisasi. Nilai *standard*

loading disini merupakan seberapa besar kontribusi variabel indikator terhadap variabel latennya. Jika hasil yang didapat semakin besar, maka itu lebih baik. Variabel indikator lingkungan memiliki nilai estimasi paling besar yaitu 0,670, maka dari itu, variabel indikator lingkungan memberikan kontribusi paling besar dalam membentuk konstruk IO. Juga terdapat *critical ratio* yang dimana untuk indikator organisasi, individu, dan kelompok. Masing-masing bernilai lebih dari 1,96. Indikator ekstraorganisasi sebagai indikator *reference* yang mana merupakan indikator yang harus ada dalam variabel stres kerja. Dengan demikian, dapat dipastikan bahwa keempat variabel indikator tersebut, telah memenuhi validitas konvergen.

Variabel laten dikatakan reliabel jika nilai reliabilitas konstruk (ρ_c) lebih besar dari 0,7. Karena nilai ρ_c variabel iklim organisasi bernilai 0,6715 dan nilai ini lebih kecil dari 0,7 akan tetapi masih bisa diterima selama validitas indikator dalam model baik. Maka dapat disimpulkan variabel laten karakteristik individu juga reliabel. Variabel IO berada dalam keadaan *over identified* karena mempunyai derajat bebas positif yaitu $df=20$. Untuk itu perlu dilakukan pengujian kebaikan model (*Goodness of Fit*). Pengujian ini ditampilkan pada tabel 4.22., terlihat pada model sudah memenuhi model dalam semua hal, yaitu dalam *chi-square* mempunyai nilai 21,751 dimana nilai ini lebih kecil dari nilai *chi-square* tabel yaitu 31,410 sehingga nilai tersebut dikatakan baik. Untuk *probability chi-square*-nya mempunyai nilai diatas 0,05 yaitu 0,354 dan juga dikatakan baik. Untuk RMSEA bernilai kurang dari 0,08 yaitu 0,024 sehingga dikatakan baik juga. Dan untuk CFI, GFI, dan AGFI, ketiganya mempunyai nilai diatas 0,90 yaitu 0,984 untuk CFI, 0,965 untuk GFI, dan 0,936 untuk AGFI sehingga dapat dikatakan model baik dan dapat dikatakan pula bahwa model berada pada kondisi unidimensional.

5.3.4 Analisis CFA Stres Kerja

Variabel stres kerja terdiri dari 4 indikator, yaitu ekstraorganisasi, organisasi, individu, dan kelompok. Gambar 4.7

merupakan model CFA dari variabel laten stres kerja. Gambar tersebut menunjukkan nilai estimasi dari setiap variabel indikator. Nilai estimasi ini untuk mengetahui seberapa kuat indikator-indikator dalam menyusun variabel stres kerja. Nilai estimasi dari masing-masing variabel indikator yaitu 0,459 untuk ekstraorganisasi, 0,852 untuk organisasi, individu sebesar 0,390, 0,702 untuk kelompok

Pada tabel 4.22, merupakan hasil analisis *loading factor* dan *error variance* model CFA stres kerja. Nilai *standard loading* disini merupakan seberapa besar kontribusi variabel indikator terhadap variabel latennya. Jika hasil yang didapat semakin besar, maka itu lebih baik. Variabel indikator organisasi memiliki nilai estimasi paling besar yaitu 0,852, maka dari itu, variabel indikator organisasi memberikan kontribusi paling besar dalam membentuk konstruk SK. Juga terdapat *critical ratio* yang dimana untuk organisasi, individu, dan kelompok. Masing-masing bernilai lebih dari 1,96. Indikator ekstraorganisasi sebagai indikator *reference* yang mana merupakan indikator yang harus ada dalam variabel stres kerja. Dengan demikian, dapat dipastikan bahawa keempat variabel indikator tersebut, telah memenuhi validitas konvergen.

Variabel laten dikatakan reliabel jika nilai reliabilitas konstruk (ρ_c) lebih besar dari 0,7. Karena nilai ρ_c variabel iklim organisasi bernilai 0,7048 dan nilai ini lebih besar dari 0,7. Maka dapat disimpulkan variabel laten stres kerja telah reliabel. Variabel SK berada dalam keadaan *over identified* karena mempunyai derajat bebas positif yaitu $df=2$. Untuk itu perlu dilakukan pengujian kebaikan model (*Goodness of Fit*). Pengujian ini ditampilkan pada tabel 4.22., terlihat pada model sudah memenuhi kebaikan model dalam hal GFI saja yaitu 0,916 yang dimana nilai ini lebih besar dari 0,90 namun marginal dalam hal *chi-square*, *p-value*, RMSEA, AGFI, dan CFI sehingga model dikatakan masih kurang fit dan perlu dilakukan modifikasi model. Modifikasi dilakukan dengan mengkorelasikan *error variance* antar indikator. Sesuai *suggest* dari AMOS (*modification*

indeces). Hasil model modifikasi dari stres kerja ditampilkan pada gambar 4.9. setelah dimodifikasi, ternyata variabel stres kerja mempunyai derajat bebas 0. Dengan demikian, model CFA stres kerja dipastikan berada dalam keadaan unidimensional.

5.3.5 Analisis CFA Kepuasan Kerja

Variabel Kepuasan Kerja (KK) terdiri dari 5 indikator yaitu gaji, promosi, rekan, atasan, dan pekerjaan. Gambar 4.10 merupakan model CFA variabel laten kepuasan kerja. Pada gambar tersebut menunjukkan nilai estimasi pada setiap variabel indikatornya yaitu gaji bernilai 0,660, promosi 0,566, rekan kerja 0,765, atasan bernilai 0,810, dan pekerjaan itu sendiri bernilai 0,621.

Tabel 4.23 merupakan tabel hasil analisis *loading factor* dan *error variance* model CFA kepuasan kerja. Nilai *standard loading* disini merupakan kontribusi variabel indikator terhadap variabel latennya. Jika nilai *standard loading* tersebut semakin besar maka lebih baik. Berdasarkan nilai estimasi pada tabel 4.23 tersebut, indikator atasan memberikan kontribusi paling besar dalam membentuk konstruk KK. Begitu pula menunjukkan *critical ratio* indikator promosi, rekan kerja, atasan, dan pekerjaan itu sendiri masing-masing bernilai lebih besar dari 1,96. Dengan indikator gaji sebagai indikator *reference*, yang mana merupakan indikator yang harus ada dalam variabel kepuasan kerja, maka dapat dipastikan kelima indikator variabel kepuasan kerja, yaitu gaji, promosi, rekan kerja, atasan, dan pekerjaan itu sendiri telah memenuhi validitas konvergen.

Variabel laten dikatakan reliabel jika nilai reliabilitas konstruk (ρ_c) lebih besar dari 0,7. Karena nilai ρ_c variabel komitmen organisasi bernilai 0,8173 dan nilai ini lebih besar dari 0,7 maka disimpulkan variabel laten kepuasan kerja sudah reliabel. Derajat bebas pada model tersebut bernilai 5. Hal ini menunjukkan bahwa model dalam kondisi *over identified*. Untuk itu perlu dilakukan pengujian kebaikan model (*Goodness of Fit*). Pengujian ini ditampilkan pada tabel 4.24., terlihat pada model

sudah memenuhi model dalam semua hal kecuali RMSEA, yaitu dalam *chi-square* mempunyai nilai 10,465 dimana nilai ini lebih kecil dari nilai *chi-square* tabel yaitu 11,0705 sehingga nilai tersebut dikatakan baik. Untuk *probability chi-square*-nya mempunyai nilai diatas 0,05 yaitu 0,063 dan juga dikatakan baik. Untuk RMSEA bernilai lebih dari 0,08 yaitu 0,086 sehingga dikatakan marginal. Dan untuk CFI, GFI, dan AGFI, ketiganya mempunyai nilai diatas 0,90 yaitu 0,977 untuk CFI, 0,973 untuk GFI, dan 0,920 untuk AGFI sehingga dapat dikatakan model baik dan dapat dikatakan pula bahwa model berada pada kondisi unidimensional.

5.4 Analisis Structural Equation Modeling (SEM)

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dan indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data untuk analisis model keseluruhan SEM dengan melakukan uji kesesuaian. Hasil pengolahan data untuk analisis model keseluruhan ditampilkan pada tabel 4.25. uji terhadap kelayakan model keseluruhan ini menggunakan kriteria *Chi-square*, *P-Value*, RMSEA, CFI, GFI, dan AGFI. Berdasarkan tabel tersebut dapat dikatakan bahwa hasil dari model kurang baik karena hanya kriteria RMSEA yang memiliki nilai yang baik, sedangkan yang lainnya masih kurang baik. Hal ini terjadi karena adanya perbedaan penilaian indikator yang telah ditetapkan tidak sesuai dengan keinginan responden, dimana indikator yang sebenarnya berpengaruh terhadap konstruk model namun tidak terdapat dalam penelitian. Akibatnya, indikator yang ada masih kurang mewakili keinginan dari responden. Sehingga diperlukan modifikasi model dan didapatkan indeks kelayakan pada Tabel 4.26. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa hanya nilai *P-value*, GFI, dan AGFI yang marginal, sehingga dari hasil tersebut model dapat dikatakan baik dan model tersebut dapat diterima.

5.5 Pengujian Hipotesis Penelitian

Setelah sesuai asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian ketujuh hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *critical ratio (CR)* dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM, yang ditunjukkan pada tabel 4.27 pada bab sebelumnya.

5.5.1 Pengujian Hipotesis 1

Estimasi parameter untuk pengujian pengaruh karakteristik individu terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai CR sebesar 3,061 dan dengan probabilitas 0,002. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 3,061 yang lebih besar dari $\pm 1,96$ dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 (H1) yang menyatakan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dapat diterima. Hal ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Febrianti (2008) yang mana penelitian tersebut dilakukan pada pegawai Sekretariat daerah Kabupaten Situbondo bahwa karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

5.5.2 Pengujian Hipotesis 2

Estimasi parameter untuk pengujian pengaruh karakteristik individu terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai CR sebesar 3,995 dan dengan probabilitas 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 3,995 yang lebih besar dari $\pm 1,96$ dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 (H2) yang menyatakan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dapat diterima. Hal ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Febrianti (2008) yang mana penelitian tersebut dilakukan pada pegawai Sekretariat daerah Kabupaten Situbondo bahwa

karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

5.5.3 Pengujian Hipotesis 3

Estimasi parameter untuk pengujian pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai CR sebesar -0,516 dan dengan probabilitas 0,606. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar negatif -0,516 yang lebih kecil dari $\pm 1,96$ dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 (H3) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, tidak dapat diterima. Hal ini dikarenakan pada kondisi perusahaan saat ini terjadi perubahan sistem dan terdapat penerapan proyek baru yaitu proyek *Human Capital Master Plan (HCMP)*. Karyawan Semen Gresik sendiri belum memahami akan adanya perubahan-perubahan ini. Akan tetapi, karyawan Semen Gresik tetap merasa puas, dikarenakan dari faktor lain yaitu dari gaji dan kompensasi yang didapat. Maka dari itu karyawan tetap merasa puas walaupun iklim organisasi yang ada kurang mendukung.

5.5.4 Pengujian Hipotesis 4

Estimasi parameter untuk pengujian pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai CR sebesar -3,143 dan dengan probabilitas 0,002. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar negatif 3,143 yang lebih besar dari $\pm 1,96$ dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 (H4) yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, dapat diterima. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Suhanto (2009) yang mana penelitian dilakukan pada karyawan Bank International Indonesia (BII) bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

5.5.5 Pengujian Hipotesis 5

Estimasi parameter untuk pengujian pengaruh stres kerja terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai CR sebesar 1,508 dan dengan probabilitas 0,132. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 1,508 yang lebih kecil dari $\pm 1,96$ dan probabilitas yang lebih besar dari 0,05 sehingga tidak signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 (H5) yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, tidak dapat diterima karena tidak signifikan. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Triastuti dan Hilendri (2007) yang mana hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa stres kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap komitmen organisasi

5.5.6 Pengujian Hipotesis 6

Estimasi parameter untuk pengujian pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai CR sebesar -0,221 dan dengan probabilitas 0,825. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar negatif -0,221 yang lebih kecil dari $\pm 1,96$ dan probabilitas yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 (H6) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, tidak dapat diterima. Hal ini dikarenakan pada kondisi perusahaan saat ini terjadi perubahan sistem dan terdapat penerapan proyek baru yaitu proyek *Human Capital Master Plan (HCMP)*. Karyawan Semen Gresik sendiri belum memahami akan adanya perubahan-perubahan ini. Akan tetapi, karyawan Semen Gresik tetap merasa komitmen, dikarenakan dari faktor lain yaitu dari gaji dan kompensasi yang didapat. Maka dari itu karyawan tetap merasa komitmen walaupun iklim organisasi yang ada kurang mendukung.

5.5.7 Pengujian Hipotesis 7

Estimasi parameter untuk pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai CR sebesar 4,769 dan dengan probabilitas 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 4,769 yang lebih besar dari $\pm 1,96$ dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 (H7) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dapat diterima. Hal ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Andinii (2006) yang mana penelitian tersebut dilakukan pada pegawai Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

5.6 Analisis Pengukuran *Employee Engagement*

Dari hasil pengolahan *employee engagement* ini, didapatkan hasil dimana responden dapat dikatakan not engaged, karena mempunyai presentase sebesar 51% dan responden yang engaged sebesar 49%. Hal ini dapat dikatakan biasa, karena hanya sebagian kecil dari karyawan PT. Semen Gresik yang menjadi responden untuk pengukuran ini.

Pada gambar 4.13 dan 4.15 menampilkan jumlah nilai per item dan nilai rata-rata per item. Untuk nilai per item baik itu jumlah maupun rata-rata pertanyaan 1, 2, dan 3 mempunyai nilai yang tinggi yang mana merupakan pertanyaan kebutuhan dasar untuk item 1 dan 2, item 3 merupakan pertanyaan penerimaan ditempat kerja. Untuk pertanyaan 4 memiliki nilai paling rendah yaitu sebesar 510 dan rata-ratanya 3,40. Hal ini dikarenakan karyawan kurang mendapatkan pengakuan atau pujian terhadap pekerjaan mereka yang mana telah dilakukan dengan baik di akhir pekan.

Pada pengukuran ini menggunakan 12 item pertanyaan yang terdiri dari 4 dimensi yaitu, dimensi satu merupakan kebutuhan dasar yang dimana diwakili oleh item pertanyaan 1 dan

2 memiliki nilai sebesar 2468. Dimensi 2 merupakan dukungan atasan dan rekan kerja yang dimana diwakili oleh item pertanyaan 3, 4, 5, dan 6 yang memiliki nilai sebesar 2330. Dimensi 3 merupakan suatu dimensi penerimaan di tempat kerja yang diwakili oleh item pertanyaan 7, 8, 9, dan 10, dimensi ini memiliki nilai sebesar 2359. Pada dimensi 4 merupakan dimensi pertumbuhan dan perkembangan, diwakili oleh item pertanyaan 10 dan 11 yang dimana memiliki nilai sebesar 2192. Nilai dari tiap-tiap dimensi ini ditunjukkan pada gambar 4.15.

Dari keempat dimensi ini, dimensi 1 mempunyai nilai tertinggi daripada ketiga dimensi yang lain. Hal ini dikarenakan karyawan PT. Semen Gresik pada tahapan kebutuhan dasar ini, sudah mengerti akan apa yang diharapkan dari pekerjaan yang dilakukan, dan juga peralatan dan materi yang digunakan sudah baik. Sedangkan dimensi 4, mempunyai nilai terendah yang dimana dimensi ini merupakan tahap pertumbuhan dan perkembangan. Hal ini dikarenakan kurang adanya seseorang yang membicarakan dan memberi masukan mengenai kemajuan dalam bekerja dan juga kurang mendapatnya kesempatan di tempat kerja untuk belajar dan berkembang. Ini juga bisa dikatakan kurangnya *feedback* yang diberikan oleh atasan maupun rekan kerja terhadap karyawan tersebut.

5.6.1 Analisis Pengolahan Statistik Deskriptif

Tabel 4.28 merupakan statistik deskriptif dari *employee engagement* yang juga ditampilkan dalam *pie chart*. Untuk item 1 (Apakah anda tahu apa yang diharapkan dari anda dalam melakukan pekerjaan?), jawaban dari responden yang paling banyak adalah pada penilaian 4 yaitu sebesar 65% dan 0% untuk penilaian 1. Dapat dikatakan bahwa karyawan mengerti akan apa yang diharapkan dari pekerjaannya tersebut. Begitu juga pada item 2 (Apakah anda mempunyai peralatan dan materi yang memadai untuk melakukan pekerjaan dengan benar?), jawaban dari responden paling besar pada penilaian 4 yaitu sebesar 64% dan 0% untuk penilaian 1. Ini menunjukkan bahwa peralatan dan

materi yang digunakan memadai. Untuk item 3 (Dalam bekerja, apakah anda mempunyai kesempatan untuk melakukan yang terbaik setiap harinya?), responden banyak yang memilih jawaban pada penilaian 4 yaitu sebesar 58% dan 0% untuk penilaian 1. Ini menunjukkan bahwa karyawan mempunyai kesempatan untuk melakukan yang terbaik setiap harinya. Pada item 4 (Di akhir pekan, apakah anda mendapat pengakuan atau pujian terhadap pekerjaan yang telah anda lakukan dengan baik?), penilaian 4 mempunyai jawaban paling banyak yaitu sebesar 50%. Akan tetapi, penilaian 3 mempunyai nilai yang cukup besar pula yaitu 32% dan merata pada penilaian 1, 2, dan 3. Ini bahwa menunjukkan bahwa karyawan dari PT. Semen Gresik ada yang mendapatkan pujian atau pengakuan dan juga ada yang kurang mendapatkan pujian dan pengakuan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik. Pihak dari Semen Gresik mengakui akan kekurangan tersebut, dan juga terkadang terjadi salah paham antar atasan dengan bawahan, dimana bawahan terkadang menginginkan lebih dengan adanya pengakuan tersebut tetapi atasan hanya memberikan sekedar ucapan terima kasih. Dengan demikian dapat diperhatikan lagi oleh pihak perusahaan. Item 5 (Apakah atasan langsung anda atau seseorang di tempat kerja anda peduli terhadap diri anda sebagai manusia?), jawaban dari responden banyak pada rentang penilaian 4, sebesar 60% dan 0% pada penilaian 1. Ini menunjukkan bahwa karyawan Semen Gresik mendapatkan perhatian dari atasan atau rekan kerja. Pada item 6 (Apakah ada seseorang di tempat kerja yang memberikan dorongan kepada anda untuk mengembangkan diri?), jawaban paling banyak juga pada penilaian 4 yaitu sebesar 65% akan tetapi, masih ada 1% yang menjawab penilaian 1. Ini menandakan bahwa terdapat seseorang yang memberikan dorongan terhadap karyawan untuk mengembangkan diri, tetapi juga masih ada karyawan yang kurang mendapatkan dorongan untuk mengembangkan diri, meskipun hanya 1% akan tetapi, harap perusahaan harap memperhatikan.

Gambar 4.22 merupakan *pie chart* dari item 7 (Di tempat kerja, apakah pendapat anda dipertimbangkan dengan sungguh-sungguh?), jawaban dari responden yaitu 54% pada penilaian 4 dan 0 % pula pada penilaian 1. Hal ini menunjukkan bahwa pendapat dari karyawan masih dipertimbangkan dengan sungguh-sungguh. Hal ini dibuktikan dengan adanya media penyampaian untuk karyawan yaitu majalah *Gapura* dan media intranet. Disitu para karyawan dapat mengeluarkan segala macam pendapat yang akan disampaikan dan akan ditanggapi oleh seluruh karyawan Semen Gresik. Untuk item 8 (Apakah misi dan tujuan organisasi, membuat anda merasa pekerjaan anda sangat penting bagi organisasi?), jawaban 4 memiliki prosentase paling banyak yaitu 56% akan tetapi, sebesar 1 % dari responden menjawab penilaian 1. Ini menunjukkan bahwa karyawan Semen Gresik menganggap bahwa misi dan tujuan organisasi membuat karyawan tersebut merasa pekerjaannya itu sangat penting, tetapi masih ada pula yang menganggap tidak penting bagi organisasi. Pada item 9 (Apakah rekan kerja anda berkomitmen melakukan pekerjaan yang berkualitas tinggi?), jawaban dari responden 59% menjawab penilaian 4 dan 1% menjawab penilaian 1. Ini menunjukkan bahwa rekan kerja daripada karyawan berkomitmen melakukan pekerjaan yang berkualitas tinggi, tetapi ada juga yang tidak. Sebagian besar karyawan Semen Gresik mempunyai sahabat dekat ditempat kerja, hal ini ditunjukkan pada gambar 4.25 yaitu *pie chart* dari item 10 (Apakah anda mempunyai sahabat dekat di tempat kerja?), dan jawaban dari responden sebanyak 60% menjawab penilaian 4. Untuk item 11 (Di enam bulan terakhir, apakah ada seseorang yang membicarakan dan memberi masukan mengenai kemajuan anda dalam bekerja?), jawaban daripada responden merata, akan tetapi penilaian paling tinggi masih berada pada penilaian 4 yaitu sebesar 49%, 32% untuk penilaian 3, dan merata untuk penilaian 1, 2, dan 5. Hal ini menunjukkan bahwa kurangnya seseorang yang membicarakan dan memberi masukan mengenai kemajuan dalam bekerja dalam enam bulan terakhir kepada karyawan yang bersangkutan dan hal ini juga

disadari oleh pihak Semen Gresik dimana kurang memberikan masukan, yang mana masukan tersebut biasa dilakukan oleh para atasan kepada bawahan. Maka dari itu, perlu diperhatikan oleh pihak perusahaan. Begitu pula juga pada item 12 (Dalam setahun terakhir, apakah anda mendapat kesempatan ditempat kerja untuk belajar dan berkembang?), jawaban responden merata pada setiap penilaian, dan tetap penilaian 4 merupakan penilaian paling tinggi. Akan tetapi, penilaian 3 juga mempunyai penilaian yang cukup tinggi. Ini juga menunjukkan bahwa dalam setahun terakhir, karyawan sudah mendapatkan kesempatan untuk belajar dan berkembang, tetapi ada pula yang masih kurang mendapatkan kesempatan untuk belajar dan berkembang ditempat kerja. Setiap tahunnya pasti ada karyawan Semen Gresik yang dikirim untuk melakukan pelatihan untuk mengembangkan diri. Jika untuk belajar tidak hanya dari mengikuti pelatihan tersebut, tetapi karyawan tersebut dengan mendapatkan pekerjaan yang baru berarti juga belajar hal yang baru. Dan hal ini juga perlu diperhatikan oleh perusahaan karena dinilai penting.

5.6.2 Uji Korelasi Antara Komitmen Organisasi dan *Employee Engagement*

Dari tabel 4.29, menunjukkan bahwa korelasi antara komitmen organisasi dengan *employee engagement* bernilai positif 0,176 dan signifikan. Akan tetapi, nilai korelasinya rendah. Hal ini dikarenakan variabel komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yaitu karakteristik individu dan kepuasan kerja.

Begitu juga pada gambar 4.30 merupakan hasil uji korelasi antara variabel indikator komitmen organisasi yaitu keinginan, kesediaan, dan keyakinan dengan *employee engagement*. Hasil daripada korelasi tersebut menunjukkan bahwa ketiga variabel indikator dari komitmen organisasi berkorelasi positif dan signifikan dengan *employee engagement*. Sebesar 0,288 untuk korelasi antara variabel indikator keinginan dengan *employee engagement*, 0,335 untuk korelasi dengan kesediaan,

dan 0,375 dengan kepercayaan. Hal ini sesuai dengan teori yang ada yang menyebutkan bahwa antara komitmen organisasi dengan *employee engagement berkorelasi positif*. Yang dimaksudkan dengan korelasi positif disini yaitu jika komitmen naik maka *engagement* juga naik dan jika komitmen turun *engagement* juga ikut turun.

5.7 Analisis *Employee Engagement* Pada Karyawan Tetap PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

Employee engagement menurut *The Gallup Organization* (Buckingham & Coffman, 1999) memiliki empat dimensi yaitu : kebutuhan dasar (*basic need*), dukungan atasan dan rekan kerja (*managerial and co-worker support*), penerimaan dalam tempat kerja (*belongness*), pengembangan dan pertumbuhan (*development and grow*). Peneliti akan membahas hasil kategori dan usulan perbaikan yang ditemukan dalam penelitian ini dengan faktor-faktor Gallup :

1. Dimensi Kebutuhan Dasar (*basic need*)

Berikut adalah hal-hal yang bersangkutan dengan faktor kebutuhan dasar :

a) Kesesuaian Pekerjaan

Karyawan Semen Gresik merasa bahwa mereka berada dalam pekerjaan atau bidang yang sesuai dengan minat mereka, meskipun tidak sesuai dengan kompetensi mereka. Sehingga karyawan dapat lebih senang dan merasa nyaman dalam bekerja.

b) Gaji

Gaji juga merupakan suatu hal yang mempengaruhi semangat karyawan. Tampak dari hasil *brainstorming* dengan pemilik bisnis perusahaan Semen Gresik, bahwa gaji masih menjadi suatu hal yang diperhitungkan dalam menjalankan tugas sebagai karyawan.

2. Dukungan atasan dan rekan kerja (*managerial and co-worker support*)

Selanjutnya, setelah pemenuhan *basic need* telah terpenuhi, maka akan memunculkan kebutuhan yang lebih tinggi. Pada dimensi ini mengulas dukungan-dukungan yang diberikan oleh atasan dan rekan kerja dalam hubungan kerja.

a. Dukungan

Dukungan disini dapat berarti apa saja, pada dasarnya karyawan Semen Gresik mendapatkan dukungan yang cukup dari lingkungan kerjanya. Sehingga karyawanpun merasa lebih bersemangat untuk menyelesaikan pekerjaannya.

b. Dihargai

Saat karyawan Semen Gresik merasa dihargai oleh rekan kerjanya ataupun dengan atasannya maka muncul perasaan bangga pada hasil yang telah diberikan kepada perusahaan. Sehingga timbul semangat dan rasa percaya diri dalam mengerjakan pekerjaan selanjutnya.

c. Kepercayaan

Dengan atasan memberikan suatu pekerjaan kepada bawahannya, maka itu berarti perusahaan yakin bahwa karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaan. seperti yang dirasakan karyawan Semen Gresik. Dengan kepercayaan tersebut mereka merasa dihargai.

3. Kerjasama (*teamwork*)

Dalam menjalankan sebuah pekerjaan, manusia sebagai makhluk sosial tentu saja membutuhkan manusia yang lainnya. Begitu juga karyawan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. kerjasama dapat menjadi faktor pendukung pekerjaan tersebut selesai lebih cepat dan lebih baik. Dengan informasi yang didapatkan dari rekan-rekan kerja, karyawan merasa terbantu dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Dengan adanya kerja sama yang dirasakan karyawan PT. Semen Gresik menunjukkan bahwa adanya

rasa saling memiliki dengan perusahaan pula dengan begitu maka karyawan akan saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kerjasama tersebut juga menimbulkan rasa kekeluargaan yang membuat karyawan merasa nyaman saat bekerja.

4. Pengembangan dan pertumbuhan (*development and grow*)

Pengembangan dan pertumbuhan disini, diartikan bahwa pekerja memiliki keinginan untuk dapat melakukan segala sesuatunya dengan cara yang lebih baik. Mereka merasa membutuhkan pengembangan diri dan keterampilan. Dimensi ini ingin mengungkapkan keinginan pekerja untuk berkembang dan belajar serta pendapat mereka tentang bagaimana perusahaan menanggapi. Dalam pengembangan *skill*, yang didapatkan dari penelitian ini adalah atasan yang lebih banyak berperan. Bagi karyawan PT.Semen Gresik memberikan kebutuhan pada karyawan juga berarti ikut memberikan suatu dukungan, Dukungan supaya karyawan dapat menjadi lebih baik dan mendapatkan ilmu yang baru. Dengan mendapatkan pengembangan *skill* maka karyawan akan lebih maju setiap harinya. Karyawan akan mendapatkan ilmu baru dan pengalaman yang memang seharusnya terus berkembang seiring berjalannya ilmu pengetahuan.

5.8 Usulan Rekomendasi Perbaikan

Setelah dilakukan analisa statistik deskriptif dan analisa *Structural Equation Modeling* (SEM) komitmen Organisasi dan pengukuran *employee engagement*, dapat diidentifikasi langkah-langkah rekomendasi perbaikan dalam peningkatan komitmen organisasi dan *employee engagement* pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diambil beberapa langkah memperbaiki komitmen organisasi dan *employee engagement*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa

besar pengaruh karakteristik individu, iklim organisasi, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Berikut merupakan beberapa usulan rekomendasi perbaikan yang dapat digunakan untuk meningkatkan komitmen organisasi dan *employee engagement* yang disarankan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel karakteristik individu pada penelitian ini mempunyai pengaruh yang positif dalam menentukan komitmen organisasi karyawan. Karakteristik individu merupakan faktor yang mempunyai pengaruh 0,389 terhadap komitmen organisasi. Dari keempat indikator yang ada, indikator kepribadian memiliki nilai paling besar dengan *loading factor* 0,721. Untuk indikator kepribadian tersebut masing-masing mengukur tingkat keikhlasan, keterbukaan terhadap orang lain dan pengalaman yang diperoleh maupun itu pengalaman pribadi dan pengalaman praktek yang diperoleh. Maka dari itu, indikator tersebut layak menjadi prioritas utama dalam upaya meningkatkan karakteristik individu karyawan sehingga pada gilirannya membawa pada meningkatnya komitmen karyawan Semen Gresik. Berdasarkan kondisi ini, perusahaan perlu mengevaluasi kebijakan-kebijakannya untuk dapat meningkatkan komitmen organisasi.
2. Variabel iklim organisasi pada penelitian ini mempunyai pengaruh yang cukup besar dalam menentukan komitmen organisasi karyawan. Iklim organisasi merupakan faktor yang mempunyai pengaruh negatif 0,017 terhadap komitmen organisasi dan tidak signifikan. Hal ini tidak sesuai dengan teori-teori yang ada, dimana variabel iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini dikarenakan pada saat penelitian dilakukan, terjadi perubahan pada sistem yang ada, yang mana awalnya sistem Semen Gresik yang digunakan adalah *Enterprise Resource*

Planning (ERP) kemudian berubah sejak bulan April 2011 menjadi SAP. Akan tetapi, setelah sistem disosialisasikan dan diterapkan pada karyawan, sistem masih belum bisa diterima secara penuh oleh karyawan karena dinilai tambah kemudian berubah sejak bulan Januari 2011 menjadi SAP. Akan tetapi, setelah sistem disosialisasikan dan diterapkan pada karyawan, sistem masih belum bisa diterima secara penuh oleh karyawan karena dinilai susah dan ribet. Selain itu, juga adanya proyek *Human Capital Master Plan (HCMP)*. Proyek ini digunakan untuk mengembangkan sistem SDM pada Semen Gresik yang dimana salah satu fokusnya yaitu pada individu karyawan. Sistem yang digunakan yaitu *Performance Management System (PMS)* yang mana sistem ini menerapkan penilaian kinerja yang dilakukan per individu bukan lagi kinerja perusahaan. Sistem ini juga belum bisa diterima secara penuh oleh karyawan karena baru diterapkan pada April 2011. Berdasarkan kondisi ini, perusahaan perlu mengevaluasi kebijakan-kebijakannya dalam rangka menciptakan iklim organisasi yang sehat, kondusif dan dapat diterima oleh karyawan. Adanya sosialisasi yang berkesinambungan terhadap tujuan, visi, dan misi perusahaan sangat diperlukan agar karyawan dapat mengetahui dengan jelas arah dan tujuan daripada perusahaan kedepan. Adanya pengelolaan personalia dan promosi karyawan yang berdasarkan kompetensi akan semakin memacu karyawan dalam berprestasi dan dapat meningkatkan kinerjanya. Membina kepercayaan antar sesama karyawan (antar karyawan, karyawan dengan atasan, atasan dengan *top management*), saling mendukung antar anggota organisasi, adanya komunikasi yang sehat dalam organisasi, lingkungan organisasi yang kondusif adalah parameter-parameter yang harus secara terus menerus harus dibina oleh seluruh karyawan Semen Gresik dalam rangka mencapai iklim organisasi yang sehat dan baik. Akan tetapi pada perusahaan Semen Gresik ini, meskipun iklim

organisasi dapat dikatakan lagi tidak sehat dan tidak baik karyawan Semen Gresik tetap berkomitmen pada perusahaannya. Setelah dilakukan *brainstorming* dengan pemilik bisnis proes, ternyata hal ini terjadi dikarenakan adanya gaji dan kompensasi yang mempengaruhi sebagai faktor lain, sehingga menyebabkan karyawan tetap untuk berkomitmen.

3. Variabel stres kerja pada penelitian ini mempunyai pengaruh positif dalam menentukan kerja karyawan. Stres kerja merupakan faktor yang mempunyai pengaruh 0,120 terhadap komitmen karyawan. Indikator stres organisasi yang memiliki nilai paling besar adalah organisasi, yang mana stres ini berasal dari dalam organisasi itu sendiri. Berdasarkan kondisi ini, perusahaan perlu mengevaluasi kebijakan-kebijakannya yang sebelumnya berpotensi menimbulkan munculnya stres bagi karyawan. Diperlukan upaya-upaya nyata yang berkesinambungan untuk menurunkan tingkat stres karyawan di tempat kerja misalnya dengan menyediakan sarana dan prasarana kerja yang memadai, memastikan jumlah karyawan pada setiap divisi itu cukup jika kurang memenuhi sebaiknya dilakukan proses *recruitment*, menerapkan pengelolaan yang baik terhadap sistem kerja karyawan termasuk didalamnya pembagian tugas yang jelas pada setiap karyawan, menjaga hubungan dan pola kerja yang baik antar karyawan, memastikan adanya komunikasi dua arah dan kerjasama yang baik antara atasan dengan bawahan juga atasan dengan *top management*, memastikan adanya informasi yang cukup bagi para karyawan untuk mendukung penyelesaian pekerjaannya dan upaya-upaya lain yang dapat menekan tingkat stres yang terjadi pada karyawan.
4. Variabel kepuasan kerja pada penelitian ini mempunyai pengaruh positif sebesar 0,585 terhadap komitmen

organisasi. Semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi komitmen organisasi. Seseorang yang telah terpenuhi semua kebutuhan dan keinginan oleh organisasi, secara otomatis dengan penuh kesadaran mereka akan meningkatkan tingkat komitmen yang ada dalam dirinya. Dengan demikian, variabel yang positif terhadap kepuasan kerja yaitu gaji, kesempatan promosi, atasan dan rekan kerja dapat terpenuhi, tipe pekerjaan itu sendiri, maka komitmen terhadap organisasi akan timbul dengan baik. Akan tetapi nilai promosi memiliki nilai *std loading* paling rendah. Berdasarkan kondisi ini, perusahaan perlu mengevaluasi kebijakan-kebijakannya untuk dapat meningkatkan komitmen organisasinya. Jika dilihat dari promosi yang dimana dalam hal ini adalah promosi naik jabatan, seharusnya terdapat transparansi penilaian dari atasan akan pantas tidaknya karyawan tersebut naik jabatan.

5. Untuk *employee engagement* pada PT. Semen Gresik ini, dapat dikatakan sudah baik. Akan tetapi, terdapat kekurangan yaitu pada *feedback* dari atasan kepada bawahan yang dimana berupa pujian dan pengakuan. *Feedback* disini berperan sangat penting karena karyawan dianggap sebagai seorang manusia yang memiliki hati nurani dan memiliki keinginan untuk berkembang. Dukungan yang diberikan kepada karyawan baik itu dari atasan maupun dari rekan kerja membuat karyawan merasa dihargai sehingga membuat karyawan menjadi terpacu dalam menjalankan tugasnya dengan lebih baik lagi. Dengan dipercayakannya karyawan untuk menyelesaikan suatu tugas ataupun permasalahan dapat membuat karyawan tersebut merasa dihargai dan merasa diberikan kesempatan untuk berkembang, belajar, dan mengembangkan skillnya. Disini yang paling berperan penting adalah atasan karena atasanlah yang memberikan kesempatan terhadap bawahannya untuk dapat berkembang dengan baik. Dengan memberikan kesempatan tersebut,

secara tidak langsung menunjukkan bahwa sikap daripada atasan yang memberikan kepercayaan kepada bawahannya dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan diuraikan mengenai kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang dilakukan. Kesimpulan dan saran yang diuraikan diperoleh dari hasil pengolahan dan analisis terhadap data yang telah dilakukan pada tahap-tahap sebelumnya.

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan pengumpulan dan pengolahan data serta analisis yang dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Indikator untuk masing-masing variabel laten akan diuraikan sebagai berikut :
 - a. Variabel laten karakteristik individu
Variabel indikator dari karakteristik individu adalah sikap, nilai, kemampuan dan kepribadian.
 - b. Variabel laten iklim organisasi
Variabel indikator dari variabel laten iklim organisasi terdapat 8 indikator, yaitu lingkungan, tujuan, percaya, konflik, personalia, pengendalian, komunikasi, dan dukungan.
 - c. Variabel laten stres kerja
Variabel indikator dari variabel stres kerja adalah stres ekstraorganisasi, stres organisasi, stres individual, dan stres kelompok.
 - d. Variabel laten kepuasan kerja
Variabel indikator dari kepuasan kerja terdapat 5 indikator, yaitu gaji, promosi, rekan kerja, atasan, dan pekerjaan itu sendiri.
 - e. Variabel laten komitmen organisasi
Variabel indikator untuk variabel *manifest* komitmen organisasi terdapat 3 indikator, yaitu keinginan, kesediaan, dan keyakinan.



2. Pengaruh antar variabel laten dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) diuraikan sebagai berikut :
 - a. Variabel karakteristik individu dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
 - b. Variabel Karakteristik Individu juga berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi
 - c. Variabel iklim organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, begitu juga pada variabel stres kerja yang mana pada penelitian ini berpengaruh tidak signifikan pada komitmen organisasi.
3. Dengan adanya survei *employee engagement* ini maka dapat diketahui tingkat *employee engagement* di PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, yaitu 51% karyawan not engaged dan 49% karyawan termasuk *engaged* kepada perusahaan.
4. Rekomendasi perbaikan yang dapat diusulkan pada PT. Semen Gresik, yaitu
 - a. Indikator kepribadian pada variabel karakteristik individu dapat dijadikan prioritas utama dalam upaya meningkatkan komitmen organisasi
 - b. Untuk dapat menciptakan iklim organisasi yang kondusif, diharapkan adanya sosialisasi yang berkesinambungan terhadap tujuan, visi, dan misi yang mana sangat diperlukan oleh karyawan untuk mengetahui dengan jelas arah dan tujuan daripada perusahaan kedepan. Pengelolaan personalia dan promosi karyawan yang berdasarkan kompetensi akan semakin memacu karyawan dalam berprestasi. Membina

- kepercayaan antar sesama karyawan baik itu dengan atasan maupun dengan rekan kerja. Saling memberikan dukungan antar anggota organisasi. Adanya komunikasi yang sehat dalam organisasi.
- c. Untuk menurunkan tingkat stres yang terjadi di PT. Semen Gresik (Persero) Tbk., yang mana stres sering terjadi dalam organisasi itu sendiri, maka dari itu usulan yang diberikan adalah dengan menyediakan sarana dan prasarana yang memadai, memastikan jumlah karyawan pada setiap divisi itu cukup jika kurang memenuhi sebaiknya dilakukan proses *recruitment*, menerapkan pengelolaan yang baik terhadap sistem kerja karyawan termasuk didalamnya pembagian tugas yang jelas pada setiap karyawan.
 - d. Dalam hal kepuasan kerja, jika dilihat dari promosi sebaiknya terdapat transparansi penilaian dari atasan akan pantas atau tidaknya karyawan tersebut dipromosikan.
 - e. *Feedback* yang diberikan dari atasan kepada bawahan dirasakan masih kurang oleh karyawan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. *Feedback* disini sangat diharapkan pada setiap karyawan karena dapat menambah kepercayaan diri. Maka dari itu, diharapkan setiap atasan untuk tidak lupa memberikan *feedback* yang mana berupa pujian atau pengakuan tersebut kepada bawahannya.

6.2 Saran

Saran yang dapat diberikan untuk penelitian yang akan dilaksanakan berikutnya adalah sebagai berikut :

6.2.1 *Saran Untuk Perusahaan*

Dari pelaksanaan penelitian tugas akhir ini dapat diberikan saran untuk PT. Semen Gresik (Persero) yaitu

1. Dari hasil penelitian, kepuasan kerja adalah variabel yang paling berpengaruh besar terhadap komitmen organisasi karyawan Semen Gresik disarankan untuk memprioritaskan peningkatan kepuasan kerja karyawan seperti kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya dan juga dukungan dari atasan dan rekan kerja.
2. Dari survei *employee engagement*, sebaiknya perusahaan melakukan survei tersebut secara berkala paling tidak 6 bulan sekali, karena hal tersebut dapat meningkatkan rasa ketelibatan karyawan pada pekerjaannya juga keterikatan karyawan pada perusahaannya.

6.2.2 *Saran Untuk Penelitian Selanjutnya*

Dari pelaksanaan penelitian tugas akhir ini dapat diberikan saran untuk penelitian selanjutnya sebagai berikut:

1. Perlu dilakukan penelitian pada industri yang bergerak dibidang selain bidang manufaktur.
2. Sampel yang digunakan tidak hanya karyawan tetap tetapi juga karyawan *outsourcing* sehingga dapat dibandingkan atau diketahui bagaimana rasa komitmen dan *engagement* pada perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abelson, M. A. 1987. *Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover*. Journal of Allied Psychology.
- Aditama, P. 2005. *Analisa Terhadap Faktor-Faktor Pembentuk Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja dengan Metode Structural Equation Modeling (Studi Kasus di PT. Langgeng Krida Perkasa Bekasi)*. Tugas Akhir Jurusan Teknik Industri Intitut Teknologi Sepuluh Nopember. Surabaya.
- Alavi dan Jahandari. 2005. *The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University*. Public Personnel Management.
- Andini, R. 2006. *Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention (Studi Kasus pada RS. Roemani Muhammadiyah Semarang)*. Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro. Semarang.
- Anhar, B. 2010. *Pengaruh Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Karyawan RSAB Muslimat Jombang*. Skripsi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang. Malang.
- Antariksa, Y. 2010. *12 Jurus Untuk Menyalakan Spirit Motivasi*. Blog Strategi+Manajemen. Diakses pada 12 Maret 2010.
<<http://strategimanajemen.net/2009/04/13/12-jurus-untuk-menyalakan-spirit-motivasi-kerja/>>
- Arianto, A. T. 2001, *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention pada Staff Kantor Akuntan Publik*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan.
- Begley dan Czajka. 1993. *Panel Analysis of The Moderating Effects of Commintment on Job Satisfaction, Intent To Quit and Health Following Organizational Change*. Journal of Applied Psychology.

- Budi, T.P. 2005. Riset Statistik Parametrik. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Church, A. 1995. *Manajerial Behaviors and Work Group Climate as Predictors of Employee Outcomes*. Human Business Development Quarterly.
- Coffman dan Buckingham. 2005. *First, Break All The Rules*. Great Britain by Pocket Books. Sydney.
- Consulting, G. 2010. *Employee Engagement : What's Your Engagement Ratio?*. All Rights Reserved. Washington.
- Elangovan, A.R. 2001. *Causal Ordering of Stress, Satisfaction and Commitment, and Intention to Quit: A Structural Equation Analysis*. Leadership & Organization Development Journal.
- Febrianti, W. 2008. Pengaruh Karakteristik Individu, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dengan Metode Model Struktural (Studi Kasus di Sekretariat Daerah Kabupaten Situbondo). Tugas Akhir Jurusan Statistika Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Surabaya.
- Fellisa R. 2011. *Employee Engagement Survey*. Vibizmanagement.com. Diakses pada 12 Maret 2010 <http://vibizmanagement.com/journal/index/category/strategic_management/213 >
- Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*, Edisi ke 2, BP UNDIP, Semarang.
- Foundation. 2010. *Kriteria Kinerja Ekselen (Berbasis Malcolm Baldrige)*. Indonesian Quality Award Foundation. Jakarta.
- Gani, M.U. 2006. *Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi, Motivasi Kerja, Imbalan, Kinerja, Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja*. Disertasi Pasca Sarjana Jurusan Manajemen Universitas Brawijaya. Malang

- Ghozali, I dan Fuad. 2005. *Structural Equation Modelling, Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Program AMOS 16.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F. JR., Anderson, R.E, Tatham, R.L. and Black, W.C. 2006. *Multivariate Data Analysis*. Six Edition. New Jersey : Pearson Educational, Inc.
- Johnson, R. A. dan Wichern D. W. 2001. *Applied Multivariate Analysis*, Fifth Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Lum, Lille, John Kervin, Kathleen Clark, Frank Reid, dan Wendy Sola. 1998. *Explaining Nursing Turnover Intent : Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment*. Journal of Organizational Behavior.
- Luthans , F. 2001. *Organizational Behavior, 7th edition*. New York : McGraw-Hill
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh*. Andi Offset.
- Mas'ud, F. 2004. *Survei Diagnosa Organisasional Konsep dan Aplikasi*. BP Undip
- Meyer, Allen, dan Smith. 1991. *A three Component Conceptualization of Organizational Commitment*. Human Resource Management Review.
- Meyer dan Tett. 1993. *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover*. Personnel Psychology.
- Pratiwi, S.N. 2008. *Metodologi Penelitian*. Pusat Pengembangan Bahan Ajar. Universitas Mercu Buana. Jakarta
- Rivai, H.A. 2001. *Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Intensi Keluar*. Jurnal Bisnis dan Akuntansi.
- Robbins, S. 2001. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. PT. Prehalindo. Jakarta.

- Robbins, S 2006. *Perilaku Organisasi*. Prentice-Hall. Jakarta.
- Rongga, K.L, Schmidt, D.B, Shull, C. dan Schmitt N. 2001. "Human Resources Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction". *Journal of Management*.
- Sahabuddin, Z.A. 2009. *Pengaruh Karakteristik Individu, Stres Kerja, Kepercayaan Organisasional Terhadap Intention to Stay Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi*. Disertasi Pasca Sarjana Jurusan Manajemen Universitas Brawijaya. Malang
- Sharma, S. 1996. *Applied Multivariate Techniques*, John Wiley & Sons, Inc.
- Schuler dan Jackson. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.
- Semen Gresik 2009, Laporan Tahunan *Annual Report* PT. Semen Gresik (Persero) Tbk 2009, Gresik.
- Setiawan, B. 2010. *Employee Engagement bukan Sekedar Berkunjung Ke Dolly*. Bukik idea's. diakses pada 11 Maret 2011
<<http://bukik.com/artikel/pengembangan/employee-engagement-tidak-sekedar-berkunjung-ke-dolly/>>
- Shadur, Kienzle dan Rodwell. 1999. *The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perception of Involvement*. Group and Organizational Management.
- Suhanto, E. 2009. *Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*. Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Semarang.
- Triastuti dan Hilendri. 2007. *Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Turnover Intention Auditor dengan Locus of Control Sebagai Variabel Moderator*. *Jurnal Riset Akuntansi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Mataram*. Mataram

- Vance, Robert. 2006. *Employee Engagement and Commitment*. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines. United States
- Vanderber, R dan Lance, C. 1992. *Examining The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment*. Journal of Management.
- Widodo, R. 2010. *Analisis Pengaruh Keamanan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Outsourcing Studi pada PT. PLN Persero APJ Yogyakarta*. Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Semarang.
- Widyastuti, E. 2004. *Analisis Iklim Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Variabel Intervening Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pertanian Kota Semarang*. Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Semarang.
- Witasari, L. 2009. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention Studi Empiris pada Novotel Semarang*. Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Semarang.
- Yousef, D. 2000. *Organizational Commitment As a Mediator of The Relationship Between Islamic Work, Ethic, and Attitudes Toward Organizational Change*. Human Realtion.

LAMPIRAN

LAMPIRAN A KUISIONER PENELITIAN

<p style="text-align: center;">SURVAI ANALISIS KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN <i>EMPLOYEE ENGAGEMENT</i> DI PT. SEMEN GRESIK (PERSERO) TBK.</p>

Dalam rangka penyusunan Tugas Akhir Mahasiswa Teknik Industri Institut Teknologi 10 Nopember (ITS-Surabaya) yang pada akhirnya merujuk pada upaya peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia di PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. maka dengan ini Anda diharapkan menyampaikan persepsi Anda terhadap segala hal tentang PT. Semen Grseik (Persero) Tbk. Diharapkan Anda menyampaikan semua persepsi dengan sejujurnya melalui kuisioner ini, dan data ini akan dijaga kerahasiaannya. Atas perhatian dan kerja sama Anda kami ucapkan Terima Kasih.

A. PERSONAL DATA

1. Jenis Kelamin : Laki-Laki (1)
Perempuan (2)
2. Usia :tahun
3. Lama Bekerja :tahun
4. Status : Sudah Menikah (1)
Belum Menikah (2)
5. Unit Kerja :
6. Jabatan :
7. Pendidikan Terakhir : SMP/Sederajat (1)
SMU/Sederajat (2)
Diploma (3)
Sarjana (S-1) (4)
S-2 atau S-3 (5)

B. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Adapun petunjuk pengisian angket adalah sebagai berikut :

1. Pilih jawaban yang sesuai dengan diri anda. Tidak ada jawaban yang dianggap salah, semua jawaban adalah benar.
2. Kuesioner ini akan dapat dipergunakan secara optimal apabila seluruh pertanyaan telah terjawab, karena itu harap diteliti kembali apakah semua pertanyaan telah anda jawab.

C. VARIABEL PENELITIAN

Berikan penilaian persepsi (yang anda rasakan) terhadap indikator-indikator berikut :

Pilih salah satu jawaban dari lima pilihan jawaban yang tersedia dengan memberikan tanda (X) pada kotak yang tersedia.

Keterangan :

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

CS : Cukup Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)

No.	Komitmen Organisasi	STS	TS	CS	S	SS
1	Saya bersedia bekerja melebihi dari yang biasa diharapkan untuk membantu perusahaan ini berhasil sukses.					
2	Saya membanggakan kepada orang lain bahwa perusahaan tempat saya bekerja adalah organisasi yang bagus.					
3	Saya merasa sedikit setia kepada perusahaan tempat saya bekerja.					
4	Saya bersedia menerima semua macam penugasan agar dapat tetap bekerja dengan perusahaan					

No.	Komitmen Organisasi	STS	TS	CS	S	SS
5	Menurut saya, nilai-nilai saya dan nilai-nilai perusahaan adalah sama.					
6	Saya bangga untuk menceritakan kepada orang lain bahwa saya adalah bagian dari perusahaan.					
7	Saya dapat bekerja dengan baik di perusahaan yang lain, selama jenis pekerjaannya serupa					
8	Perusahaan ini benar-benar memberi inspirasi yang bagus bagi saya untuk berprestasi					
9	Saya tidak akan meninggalkan pekerjaan ini walaupun terjadi perubahan terhadap keadaan perusahaan.					
10	Saya sangat bergembira saya memilih perusahaan ini untuk tempat bekerja daripada perusahaan lainnya, ketika saya untuk pertama kali memutuskan bergabung dengan perusahaan ini.					
11	Untuk jangka panjang, tidak dapat yang banyak yang diperoleh dengan tetap bersatu dengan perusahaan ini.					
12	Seringkali sulit bagi saya untuk menyetujui kebijakan-kebijakan penting perusahaan yang berkaitan dengan karyawan.					
13	Saya sangat peduli dengan nasib perusahaan ini.					
14	<i>Bagi saya inilah perusahaan yang terbaik untuk tempat bekerja</i>					
15	Memutuskan untuk bekerja dengan perusahaan ini adalah jelas-jelas merupakan kesalahan					

Karakteristik Individu (*Individual Characteristics*)

No.	Karakteristik Individu	STS	TS	CS	S	SS
1	Saya merasa sangat puas terhadap pekerjaan saya .					
2	Saya merasa keterlibatan terhadap pekerjaan saya selama ini tinggi					
3	Saya senantiasa memelihara kepercayaan yang diberikan atasan saya selama ini					
4	Saya selalu menjunjung tinggi nilai-nilai kebersamaan					
5	Saya selalu menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran dalam bekerja					
6	Saya selalu menjunjung tinggi nilai-nilai kebebasan dalam bekerja					
7	Dengan kemampuan intelektual yang saya miliki, saya merasa mudah dalam memahami suatu pekerjaan.					
8	Saya memiliki kemampuan secara fisik untuk melaksanakan berbagai jenis pekerjaan					
9	Saya memiliki kemampuan imajinasi untuk mengetahui apakah pekerjaan ini baik atau tidak					
10	Saya bekerja selalu didasarkan dengan pertimbangan kata hati dan nurani saya					
11	Saya bekerja selalu terbuka menerima saran dan masukan orang lain					
12	Pekerjaan saya lebih banyak diperoleh melalui pengalaman pribadi (belajar sendiri)					
13	Pekerjaan saya lebih banyak diperoleh melalui pengalaman praktek					

Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

No.	Kepuasan Kerja	STS	TS	CS	S	SS
1	Perusahaan memberikan gaji lebih baik daripada pesaing.					
2	Gaji saya cukup, mengingat tanggung jawab yang saya hadapi.					
3	Saya diberi gaji lebih rendah untuk apa yang saya kerjakan.					
4	Tunjangan yang saya terima cukup banyak.					
5	Saya tidak suka dengan dasar patokan yang digunakan untuk promosi dalam organisasi saya					
6	Promosi jarang terjadi di perusahaan saya.					
7	Jika saya melaksanakan kerja dengan baik saya akan dihargai atasan.					
8	Saya puas dengan tingkat kemajuan saya					
9	Orang yang bekerja dengan saya memberikan dukungan yang cukup kepada saya.					
10	Ketika saya meminta orang (teman) melakukan pekerjaan tertentu, pekerjaan tersebut selesai.					
11	Saya menikmati bekerja dengan teman-teman disini					
12	Saya bekerja dengan orang-orang yang bertanggung jawab.					
13	Para atasan (<i>supervisor</i>) yang saya bekerja untuk mereka memberikan dukungan kepada saya.					
14	Para atasan (<i>supervisor</i>) yang saya bekerja untuk mereka mempunyai motivasi kerja yang tinggi.					
15	Para atasan (<i>supervisor</i>) saya tidak mau mendengarkan saya.					

No.	Kepuasan Kerja	STS	TS	CS	S	SS
16	Atasan memperlakukan saya dengan jujur.					
17	Pekerjaan saya sangat mnarik.					
18	Saya merasa senang dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan saya.					
19	Saya lebih suka melaksanakan pekerjaan lain					
20	Saya merasa sedikit mencapai keberhasilan dalam pekerjaan saya.					

Stres Kerja (*Work Stress*)

No.	Stres Kerja	STS	TS	CS	S	SS
1	Atasan (<i>supervisor</i>) saya tidak memberikan instruksi yang cukup jelas					
2	Atasan (<i>supervisor</i>) saya melakukan tindakan pilih kasih terhadap para karyawan.					
3	Sedikit kerja sama di departemen dalam organisasi.					
4	Perusahaan saya peralatan kerja yang berkualitas.					
5	Peralatan-peralatan yang saya butuhkan untuk bekerja sering tidak dapat bekerja dengan baik..					
6	Saya mempunyai beban kerja yang berlebihan.					
7	Jumlah karyawan untuk melaksanakan pekerjaan kurang					
8	Pekerjaan saya menuntut pekerjaan yang saling bertentangan					



No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1.	Apakah anda tahu apa yang diharapkan dari anda dalam melakukan pekerjaan?					
2.	Apakah anda mempunyai peralatan dan materi yang memadai untuk melakukan pekerjaan dengan benar?					
3.	Dalam bekerja, apakah anda mempunyai kesempatan untuk melakukan yang terbaik setiap harinya?					
4.	Di akhir pekan, apakah anda mendapat pengakuan atau pujian terhadap pekerjaan yang telah anda lakukan dengan baik?					
5.	Apakah atasan langsung anda atau seseorang di tempat kerja anda peduli terhadap diri anda sebagai manusia?					
6.	Apakah ada seseorang di tempat kerja yang memberikan dorongan kepada anda untuk mengembangkan diri?					
7.	Di tempat kerja, apakah pendapat anda dipertimbangkan dengan sungguh-sungguh?					
8.	Apakah misi dan tujuan organisasi, membuat anda merasa pekerjaan anda sangat penting bagi organisasi?					
9.	Apakah rekan kerja anda berkomitmen melakukan pekerjaan yang berkualitas tinggi?					
10.	Apakah anda mempunyai sahabat dekat di tempat kerja?					

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
11.	Di enam bulan terakhir, apakah ada seseorang yang membicarakan dan memberi masukan mengenai kemajuan anda dalam bekerja?					
12.	Dalam setahun terakhir, apakah anda mendapat kesempatan di tempat kerja untuk belajar dan berkembang?					

No.	Stres Kerja	STS	TS	CS	S	SS
9	Saya diharuskan menghadiri terlalu banyak rapat					
10	Saya kesulitan dalam memenuhi standar kinerja					
11	Pekerjaan saya termasuk pekerjaan dengan status rendah.					
12	Saya kesulitan berkomunikasi dengan pihak lain dalam organisasi					
13	Saya sering kali harus bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan lain.					
14	Saya sering kekurangan waktu istirahat daripada yang saya butuhkan.					

Untuk Kuesioner dibawah ini :

Pilih salah satu jawaban dari lima pilihan jawaban yang tersedia dengan melingkari jawaban tersebut. Jawaban yang sangat positif terletak dibagian kanan garis dan jawaban yang paling negatif terletak dibagian kiri garis. (Untuk Variabel Iklim Organisasi).

Contoh :

• **Lingkungan Perusahaan**

Banyak larangan, cenderung harus sama

1 2 3

Bebas, Menghargai Perbedaan

4 5

Bila anda berpendapat cenderung bebas, memnghargai pendapat maka anda melingkari angka 4 atau 5, sesuai persepsi anda.

Iklim Organisasi (Organizational Climate)

1. Lingkungan Perusahaan
Banyak larangan,
Cenderung harus sama
1 2 3 4 5
Bebas,
Menghargai Perbedaan

2. Tujuan Organisasional
Mudah dipahami 1 2 3 4 5 Sukar dipahami

3. Tingkat Saling Percaya Antar Anggota Perusahaan
Sangat Rendah 1 2 3 4 5 Sangat Tinggi

4. Penanganan Konflik dalam Perusahaan
Ditolak, dihindari atau ditekan 1 2 3 4 5 Diterima dan bekerja melalui konflik

5. Pemanfaatan Personalis
Tidak berdasarkan kompetensi 1 2 3 4 5 Berdasarkan Kompetensi

6. Metode Pengendalian Manajemen
Pengendalian dipaksakan kepada individu 1 2 3 4 5 Pengendalian adalah pengendalian diri

7. Komunikasi Dalam Perusahaan
Diaawasi dan dikendalikan 1 2 3 4 5 Bebas, dan terbuka

8. Dukungan Antara Satu Sama Lain
Setiap orang mendukung dirinya sendiri 1 2 3 4 5 Setiap orang saling mendukung

Employee Engagement Survey

Instruksi Pengisian

Dibawah ini ada 12 pertanyaan yang berhubungan dengan pekerjaan Anda. Baca dan nilailah kesesuaian pertanyaan tersebut dengan diri anda. Pilih salah satu jawaban dari lima pilihan jawaban yang tersedia dengan memeberikan tanda (X) pada kotak yang tersedia.

Lampiran B (Karakteristik Responden)

Jenis_Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	118	78.7	78.7	78.7
Perempuan	32	21.3	21.3	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 35 tahun	45	30.0	30.0	30.0
35 - 50 tahun	86	57.3	57.3	87.3
> 50 tahun	19	12.7	12.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Lama_Bekerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 1 tahun	3	2.0	2.0	2.0
1 - 10 tahun	32	21.3	21.3	23.3
> 10 tahun	115	76.7	76.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Status

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sudah Menikah	126	84.0	84.0	84.0
Belum Menikah	24	16.0	16.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Jabatan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Asisten Ahli	10	6.7	6.7	6.7
Kabag	5	3.3	3.3	10.0
Karu	64	42.7	42.7	52.7
Kasi	33	22.0	22.0	74.7
Manager	1	.7	.7	75.3
Pelaksana	37	24.7	24.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA sederajat	58	38.7	38.7	38.7
	Diploma	12	8.0	8.0	46.7
	Sarjana	65	43.3	43.3	90.0
	S2 / S3	15	10.0	10.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Lampiran C Tabulasi Jawaban Responden

KO1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	6.0	6.0	6.0
	4	95	63.3	63.3	69.3
	5	46	30.7	30.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

KO2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	24	16.0	16.0	16.0
	4	78	52.0	52.0	68.0
	5	48	32.0	32.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

KO3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	22	14.7	14.7	14.7
	4	90	60.0	60.0	74.7
	5	38	25.3	25.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

KO4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	31	20.7	20.7	20.7
	4	95	63.3	63.3	84.0
	5	24	16.0	16.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

KO5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	31	20.7	20.7	20.7
	4	110	73.3	73.3	94.0
	5	9	6.0	6.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

KO6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	21	14.0	14.0	14.0
	4	82	54.7	54.7	68.7
	5	47	31.3	31.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

KO7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	28	18.7	18.7	18.7
	4	94	62.7	62.7	81.3
	5	28	18.7	18.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

KO8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	15	10.0	10.0	10.0
	4	89	59.3	59.3	69.3
	5	46	30.7	30.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

KO9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	26	17.3	17.3	17.3
	4	89	59.3	59.3	76.7
	5	35	23.3	23.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

KO10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	7.3	7.3	7.3
	4	87	58.0	58.0	65.3
	5	52	34.7	34.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

KO11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	19	12.7	12.7	12.7
	4	86	57.3	57.3	70.0
	5	45	30.0	30.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

KO12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	28	18.7	18.7	18.7
	4	96	64.0	64.0	82.7
	5	26	17.3	17.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

KO13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	8.0	8.0	8.0
	4	76	50.7	50.7	58.7
	5	62	41.3	41.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

KO14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	17	11.3	11.3	11.3
	4	63	42.0	42.0	53.3
	5	70	46.7	46.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

KO15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	2.7	2.7	2.7
	4	48	32.0	32.0	34.7
	5	98	65.3	65.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

K11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	.7	.7	.7
2	14	9.3	9.3	10.0
3	29	19.3	19.3	29.3
4	87	58.0	58.0	87.3
5	19	12.7	12.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

K12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	.7	.7	.7
2	6	4.0	4.0	4.7
3	24	16.0	16.0	20.7
4	99	66.0	66.0	86.7
5	20	13.3	13.3	100.0
Total	150	100.0	100.0	

K13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	5	3.3	3.3	3.3
4	86	57.3	57.3	60.7
5	59	39.3	39.3	100.0
Total	150	100.0	100.0	

K14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	7	4.7	4.7	4.7
4	72	48.0	48.0	52.7
5	71	47.3	47.3	100.0
Total	150	100.0	100.0	

K15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	.7	.7	.7
4	63	42.0	42.0	42.7
5	86	57.3	57.3	100.0
Total	150	100.0	100.0	

K16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	.7	.7	.7
2	7	4.7	4.7	5.3
3	19	12.7	12.7	18.0
4	91	60.7	60.7	78.7
5	32	21.3	21.3	100.0
Total	150	100.0	100.0	

K17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	18	12.0	12.0	12.0
4	92	61.3	61.3	73.3
5	40	26.7	26.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

K18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	.7	.7	.7
2	3	2.0	2.0	2.7
3	24	16.0	16.0	18.7
4	89	59.3	59.3	78.0
5	33	22.0	22.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	

K19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	.7	.7	.7
2	13	8.7	8.7	9.3
3	19	12.7	12.7	22.0
4	93	62.0	62.0	84.0
5	24	16.0	16.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	

KI10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	12	8.0	8.0	8.0
3	45	30.0	30.0	38.0
4	75	50.0	50.0	88.0
5	18	12.0	12.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	

KI11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	9	6.0	6.0	6.0
4	94	62.7	62.7	68.7
5	47	31.3	31.3	100.0
Total	150	100.0	100.0	

KI12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	.7	.7	.7
2	10	6.7	6.7	7.3
3	50	33.3	33.3	40.7
4	73	48.7	48.7	89.3
5	16	10.7	10.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

KI13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	.7	.7	.7
2	2	1.3	1.3	2.0
3	43	28.7	28.7	30.7
4	85	56.7	56.7	87.3
5	19	12.7	12.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

KK1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	43	28.7	28.7	28.7
	4	70	46.7	46.7	75.3
	5	37	24.7	24.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

KK2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	33	22.0	22.0	22.0
	4	96	64.0	64.0	86.0
	5	21	14.0	14.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

KK3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	20	13.3	13.3	13.3
	4	105	70.0	70.0	83.3
	5	25	16.7	16.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

KK4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	50	33.3	33.3	33.3
	4	85	56.7	56.7	90.0
	5	15	10.0	10.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

KK5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	60	40.0	40.0	40.0
	4	68	45.3	45.3	85.3
	5	22	14.7	14.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

KK6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	34	22.7	22.7	22.7
	4	93	62.0	62.0	84.7
	5	23	15.3	15.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

KK7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	45	30.0	30.0	30.0
	4	78	52.0	52.0	82.0
	5	27	18.0	18.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

KK8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	36	24.0	24.0	24.0
	4	104	69.3	69.3	93.3
	5	10	6.7	6.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

KK9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	17	11.3	11.3	11.3
	4	108	72.0	72.0	83.3
	5	25	16.7	16.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

KK10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	31	20.7	20.7	20.7
	4	104	69.3	69.3	90.0
	5	15	10.0	10.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

KK11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	8.0	8.0	8.0
	4	102	68.0	68.0	76.0
	5	36	24.0	24.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

KK12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	15	10.0	10.0	10.0
	4	99	66.0	66.0	76.0
	5	36	24.0	24.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

KK13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	15	10.0	10.0	10.0
	4	106	70.7	70.7	80.7
	5	29	19.3	19.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

KK14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	26	17.3	17.3	17.3
	4	84	56.0	56.0	73.3
	5	40	26.7	26.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

KK15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	28	18.7	18.7	18.7
	4	89	59.3	59.3	78.0
	5	33	22.0	22.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

KK16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	49	32.7	32.7	32.7
	4	79	52.7	52.7	85.3
	5	22	14.7	14.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

KK17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	37	24.7	24.7	24.7
	4	81	54.0	54.0	78.7
	5	32	21.3	21.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

KK18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	23	15.3	15.3	15.3
	4	100	66.7	66.7	82.0
	5	27	18.0	18.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

KK19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	29	19.3	19.3	19.3
	4	105	70.0	70.0	89.3
	5	16	10.7	10.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

KK20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	44	29.3	29.3	29.3
	4	87	58.0	58.0	87.3
	5	19	12.7	12.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

SK1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	24	16.0	16.0	16.0
	4	106	70.7	70.7	86.7
	5	20	13.3	13.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

SK2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	18	12.0	12.0	12.0
	4	101	67.3	67.3	79.3
	5	31	20.7	20.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

SK3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	13	8.7	8.7	8.7
	4	115	76.7	76.7	85.3
	5	22	14.7	14.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

SK4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	31	20.7	20.7	20.7
	4	72	48.0	48.0	68.7
	5	47	31.3	31.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

SK5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	21	14.0	14.0	14.0
	4	106	70.7	70.7	84.7
	5	23	15.3	15.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

SK6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	36	24.0	24.0	24.0
	4	102	68.0	68.0	92.0
	5	12	8.0	8.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

SK7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	25	16.7	16.7	16.7
	4	116	77.3	77.3	94.0
	5	9	6.0	6.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

SK8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	20	13.3	13.3	13.3
	4	115	76.7	76.7	90.0
	5	15	10.0	10.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

SK9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	36	24.0	24.0	24.0
	4	100	66.7	66.7	90.7
	5	14	9.3	9.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

SK10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	14	9.3	9.3	9.3
	4	112	74.7	74.7	84.0
	5	24	16.0	16.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

SK11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	8.0	8.0	8.0
	4	94	62.7	62.7	70.7
	5	44	29.3	29.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

SK12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	5.3	5.3	5.3
	4	106	70.7	70.7	76.0
	5	36	24.0	24.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

SK13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	27	18.0	18.0	18.0
	4	112	74.7	74.7	92.7
	5	11	7.3	7.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

SK14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	25	16.7	16.7	16.7
	4	102	68.0	68.0	84.7
	5	23	15.3	15.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

IO1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	.7	.7	.7
3	34	22.7	22.7	23.3
4	98	65.3	65.3	88.7
5	17	11.3	11.3	100.0
Total	150	100.0	100.0	

IO2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	7	4.7	4.7	4.7
3	37	24.7	24.7	29.3
4	90	60.0	60.0	89.3
5	16	10.7	10.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

IO3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	11	7.3	7.3	7.3
3	49	32.7	32.7	40.0
4	68	45.3	45.3	85.3
5	22	14.7	14.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

IO4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	7	4.7	4.7	4.7
3	62	41.3	41.3	46.0
4	80	53.3	53.3	99.3
5	1	.7	.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

IO5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	6.0	6.0	6.0
	3	56	37.3	37.3	43.3
	4	78	52.0	52.0	95.3
	5	7	4.7	4.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

IO6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	2.7	2.7	2.7
	3	33	22.0	22.0	24.7
	4	93	62.0	62.0	86.7
	5	20	13.3	13.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

IO7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	5.3	5.3	5.3
	3	39	26.0	26.0	31.3
	4	87	58.0	58.0	89.3
	5	16	10.7	10.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

IO8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	19	12.7	12.7	12.7
	4	109	72.7	72.7	85.3
	5	22	14.7	14.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean
KO1	150	4.25
KO2	150	4.16
KO3	150	4.11
KO4	150	3.95
KO5	150	3.85
KO6	150	4.17
KO7	150	4.00
KO8	150	4.21
KO9	150	4.06
KO10	150	4.27
KO11	150	4.17
KO12	150	3.99
KO13	150	4.33
KO14	150	4.35
KO15	150	4.63
KI1	150	3.73
KI2	150	3.87
KI3	150	4.36
KI4	150	4.43
KI5	150	4.57
KI6	150	3.97
KI7	150	4.15
KI8	150	4.00
KI9	150	3.84
KI10	150	3.66
KI11	150	4.25
KI12	150	3.62
KI13	150	3.79
Valid N (listwi	150	

Descriptive Statistics

	N	Mean
KK1	150	3.96
KK2	150	3.92
KK3	150	4.03
KK4	150	3.77
KK5	150	3.75
KK6	150	3.93
KK7	150	3.88
KK8	150	3.83
KK9	150	4.05
KK10	150	3.89
KK11	150	4.16
KK12	150	4.14
KK13	150	4.09
KK14	150	4.09
KK15	150	4.03
KK16	150	3.82
KK17	150	3.97
KK18	150	4.03
KK19	150	3.91
KK20	150	3.83
SK1	150	3.97
SK2	150	4.09
SK3	150	4.06
SK4	150	4.11
SK5	150	4.01
SK6	150	3.84
SK7	150	3.89
SK8	150	3.97
SK9	150	3.85
SK10	150	4.07
SK11	150	4.21
SK12	150	4.19
SK13	150	3.89
SK14	150	3.99
IO1	150	3.87
IO2	150	3.77
IO3	150	3.67
IO4	150	3.50
IO5	150	3.55
IO6	150	3.86
IO7	150	3.74
IO8	150	4.02
Valid N (listwise)	150	

Lampiran D (Uji Validitas dan Reliabilitas) Komitmen Organisasi

Correlations

	Total KO		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
KO1	.511**	.000	150
KO2	.564**	.000	150
KO3	.551**	.000	150
KO4	.568**	.000	150
KO5	.441**	.000	150
KO6	.618**	.000	150
KO7	.350**	.000	150
KO8	.631**	.000	150
KO9	.517**	.000	150
KO10	.548**	.000	150
KO11	.628**	.000	150
KO12	.321**	.000	150
KO13	.639**	.000	150
KO14	.631**	.000	150
KO15	.492**	.000	150

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.823	15

Karakteristik Individu

Correlations

	Total KI		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
KI1	.408**	.000	150
KI2	.438**	.000	150
KI3	.562**	.000	150
KI4	.561**	.000	150
KI5	.451**	.000	150
KI6	.559**	.000	150
KI7	.594**	.000	150
KI8	.440**	.000	150
KI9	.317**	.000	150
KI10	.485**	.000	150
KI11	.576**	.000	150
KI12	.449**	.000	150
KI13	.515**	.000	150

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.715	13

Kepuasan Kerja

Correlations

	Total_KK		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
KK1	.545**	.000	150
KK2	.514**	.000	150
KK3	.588**	.000	150
KK4	.473**	.000	150
KK5	.414**	.000	150
KK6	.439**	.000	150
KK7	.420**	.000	150
KK8	.332**	.000	150
KK9	.579**	.000	150
KK10	.486**	.000	150
KK11	.606**	.000	150
KK12	.658**	.000	150
KK13	.676**	.000	150
KK14	.702**	.000	150
KK15	.561**	.000	150
KK16	.714**	.000	150
KK17	.573**	.000	150
KK18	.659**	.000	150
KK19	.467**	.000	150
KK20	.360**	.000	150

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.869	20

Stres Kerja

Correlations

	Total SK		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
SK1	.700**	.000	150
SK2	.696**	.000	150
SK3	.685**	.000	150
SK4	.374**	.000	150
SK5	.612**	.000	150
SK6	.637**	.000	150
SK7	.429**	.000	150
SK8	.662**	.000	150
SK9	.549**	.000	150
SK10	.481**	.000	150
SK11	.617**	.000	150
SK12	.655**	.000	150
SK13	.575**	.000	150
SK14	.682**	.000	150

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.856	14

Iklm Organisasi

Correlations

	Total IO		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
IO1	.637**	.000	150
IO2	.604**	.000	150
IO3	.565**	.000	150
IO4	.513**	.000	150
IO5	.510**	.000	150
IO6	.544**	.000	150
IO7	.478**	.000	150
IO8	.538**	.000	150

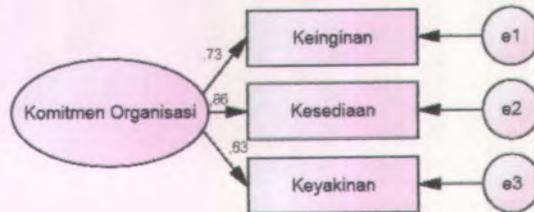
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.660	8

Lampiran E

CFA Komitmen Organisasi



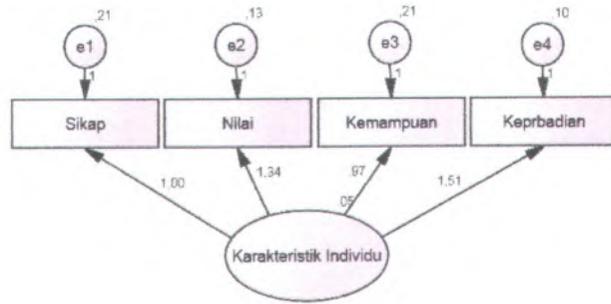
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
keinginan <--- KO	1.000				
kesediaan <--- KO	1.185	.168	7.055	***	
keyakinan <--- KO	.940	.137	6.875	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
keinginan <--- KO	.733
kesediaan <--- KO	.862
keyakinan <--- KO	.635

CFA Karakteristik Individu



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
sikap	<--- KI	1.000				
nilai	<--- KI	1.343	.355	3.784	***	
kemampuan	<--- KI	.968	.302	3.201	.001	
keprbadian	<--- KI	1.506	.405	3.714	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
sikap	<--- KI	.428
nilai	<--- KI	.624
kemampuan	<--- KI	.417
keprbadian	<--- KI	.721

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	8	.203	2	.903	.102
Saturated model	10	.000	0		
Independence model	4	70.450	6	.000	11.742

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.002	.999	.997	.200
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.053	.782	.636	.469

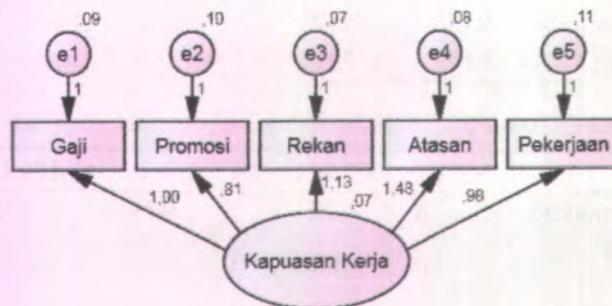
Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.997	.991	1.026	1.084	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.068	.932
Independence model	.268	.214	.326	.000

CFA Kepuasan Kerja



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
gaji	<---	KK	1.000				
promosi	<---	KK	.814	.138	5.904	***	
rekan	<---	KK	1.126	.150	7.496	***	
atasan	<---	KK	1.476	.191	7.730	***	
pekerjaan	<---	KK	.981	.153	6.395	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
gaji	<---	KK	.660
promosi	<---	KK	.566
rekan	<---	KK	.765
atasan	<---	KK	.810
pekerjaan	<---	KK	.621

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	10	10.465	5	.063	2.093
Saturated model	15	.000	0		
Independence model	5	244.446	10	.000	24.445

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.006	.973	.920	.324
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.071	.527	.290	.351

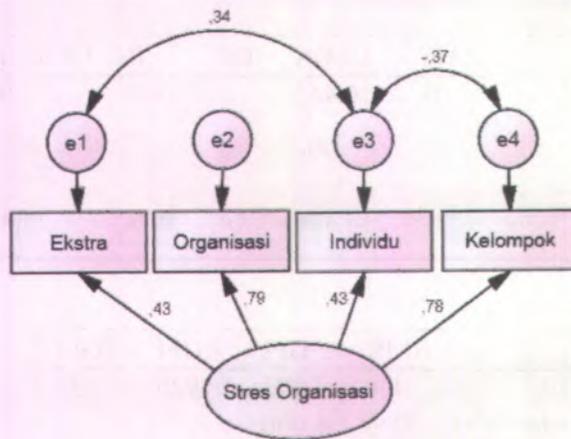
Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.957	.914	.977	.953	.977
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.086	.000	.159	.175
Independence model	.397	.354	.440	.000

CFA Stres Kerja



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Ekstra	<--	Stres	1.000				
	-	Organisasi					
Organisasi	<--	Stres	1.308	.304	4.300	**	
	-	Organisasi				*	
Individu	<--	Stres	.956	.237	4.029	**	
	-	Organisasi				*	
Kelompok	<--	Stres	2.141	.496	4.318	**	
	-	Organisasi				*	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Ekstra	<---	Stres Organisasi	.434
Organisasi	<---	Stres Organisasi	.787
Individu	<---	Stres Organisasi	.434
Kelompok	<---	Stres Organisasi	.782

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	10	.000	0		
Saturated model	10	.000	0		
Independence model	4	143.290	6	.000	23.882

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.000	1.000		
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.083	.676	.459	.405

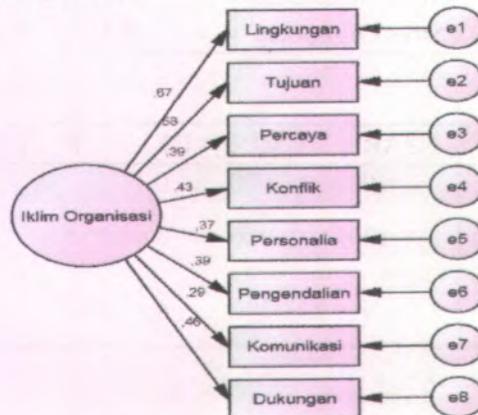
Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1.000		1.000		1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	.392	.338	.449	.000

CFA Iklim Organisasi



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
lingkungan	<---	IO	1.000				
tujuan	<---	IO	1.026	.205	4.999	***	
percaya	<---	IO	.801	.215	3.720	***	
konflik	<---	IO	.645	.161	4.014	***	
personalia	<---	IO	.640	.179	3.584	***	
pengendalian	<---	IO	.658	.176	3.738	***	
komunikasi	<---	IO	.519	.183	2.836	.005	
dukungan	<---	IO	.600	.142	4.216	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
lingkungan	<---	IO	.670
tujuan	<---	IO	.584
percaya	<---	IO	.391
konflik	<---	IO	.429
personalia	<---	IO	.374
pengendalian	<---	IO	.393
komunikasi	<---	IO	.288
dukungan	<---	IO	.456

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	16	21.751	20	.354	1.088
Saturated model	36	.000	0		
Independence model	8	138.842	28	.000	4.959

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.022	.965	.936	.536
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.081	.750	.679	.583

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.843	.781	.985	.978	.984
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.024	.000	.076	.737
Independence model	.163	.137	.191	.000

Lampiran F (Uji Multinormal dengan Macro Minitab)

```
macro
qq x.1-x.p
mconstant i n p t chis
mcolumn d x.1-x.p dd pi q ss tt
mmatrix s sinv ma mb mc md
let n=count(x.1)
cova x.1-x.p s
invert s sinv
do i=1:p
  let x.i=x.i-mean(x.i)
enddo
do i=1:n
  copy x.1-x.p ma;
  use i.
  transpose ma mb
  multiply ma sinv mc
  multiply mc mb md
  copy md tt
  let t=tt(1)
  let d(i)=t
enddo
set pi
  1:n
end
let pi=(pi-0.5)/n
sort d dd
invcdf pi q;
chis p.
plot q*dd
invcdf 0.5 chis;
chis p.
let ss=dd<chis
let t=sum(ss)/n
```

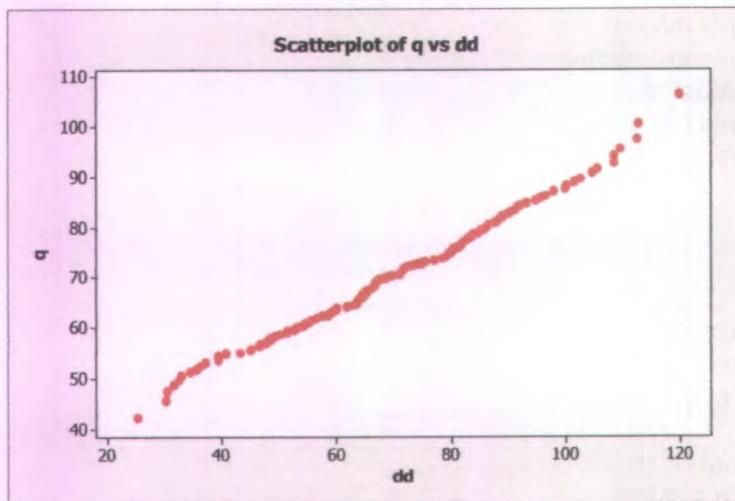
```
print t
if t>0.5
  note distribusi data multinormal
endif
if t<=0.5
  note distribusi data bukan multinormal
endif
endmacro
```

Data Display

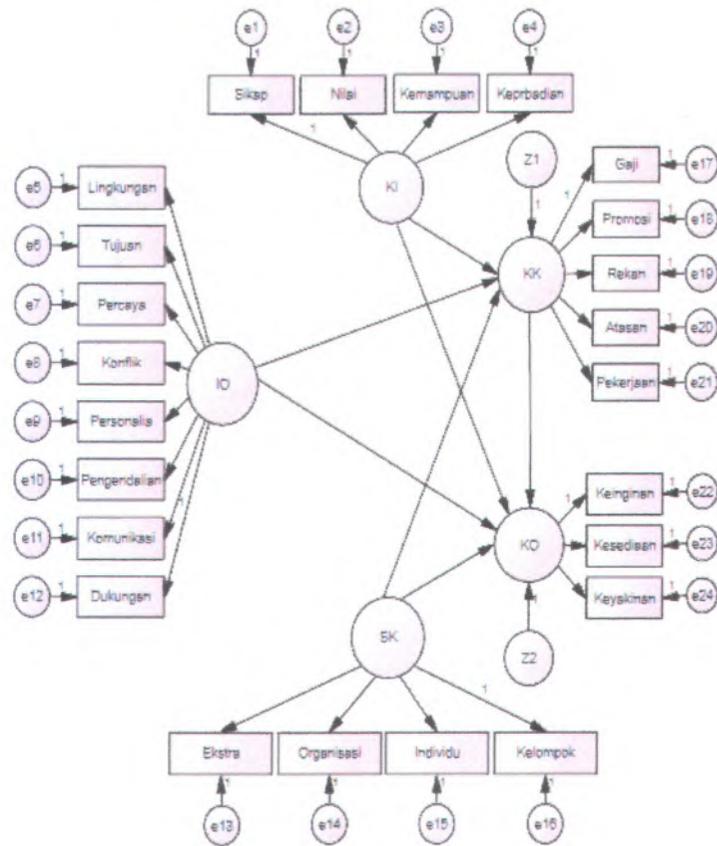
t 0.526667

Distribusi data multinormal

Scatterplot of q vs dd



Lampiran G Model Struktural Awal



CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	55	393.986	245	.000	1.608
Saturated model	300	.000	0		
Independence	24	1202.228	276	.000	4.356

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
model					

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.024	.823	.783	.672
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.051	.473	.428	.435

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.672	.631	.844	.819	.839
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO	HI	PCLOSE
		90	90	
Default model	.064	.052	.075	.029
Independence model	.150	.141	.159	.000

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e24 <--> SK	8.069	-.041
e21 <--> e24	5.488	.022
e20 <--> e24	4.367	-.020
e19 <--> IO	4.458	.014
e18 <--> e24	10.123	-.029

	M.I.	Par Change
e17 <--> Z2	6.675	.015
e17 <--> e19	4.294	-.015
e13 <--> KI	4.219	-.025
e13 <--> Z1	7.006	-.029
e14 <--> KI	6.037	.018
e15 <--> e18	8.177	-.038
e15 <--> e13	18.482	.085
e16 <--> e21	4.278	-.030
e16 <--> e15	12.186	-.072
e5 <--> e17	9.315	-.039
e5 <--> e15	5.812	-.049
e5 <--> e16	7.095	.057
e7 <--> e20	6.080	-.054
e9 <--> SK	4.599	-.060
e9 <--> e23	4.922	-.030
e9 <--> e22	4.244	.030
e10 <--> e17	4.873	.035
e12 <--> e14	5.971	.029
e12 <--> e11	5.172	.063
e4 <--> Z2	4.311	-.015
e4 <--> e18	8.728	.032
e3 <--> e15	5.931	-.045
e1 <--> IO	7.263	-.028
e1 <--> e22	12.567	.037
e1 <--> e21	12.488	.046
e1 <--> e14	4.422	.024

: (Group number 1 - Default model)

M.I.	Par Change
------	------------

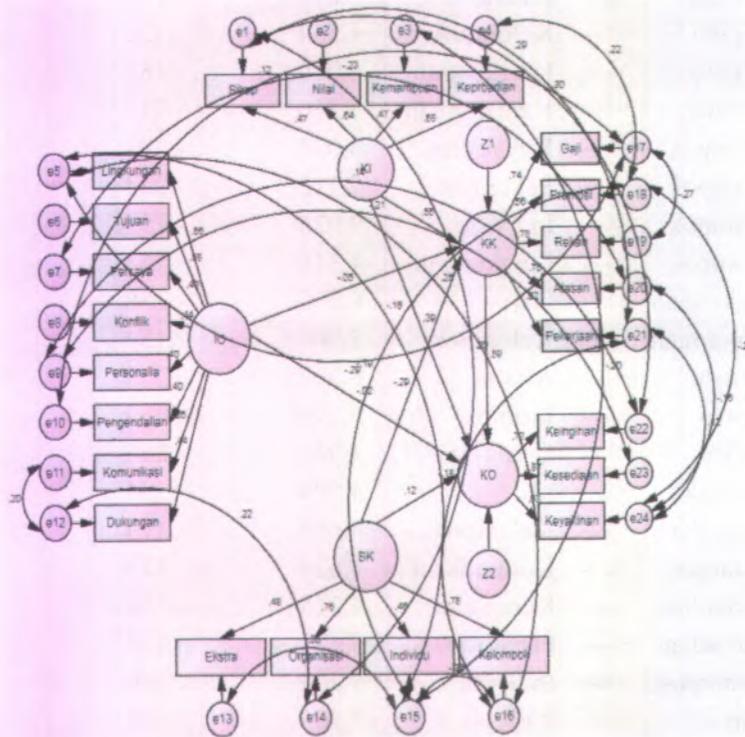
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		M.I.	Par Change
Keyakinan	<--- SK	8.069	-.189
Keyakinan	<--- Promosi	5.518	-.166
Keyakinan	<--- Organisasi	6.096	-.172
Keyakinan	<--- Kelompok	7.550	-.116
Keinginan	<--- Sikap	9.356	.138
Pekerjaan	<--- Keyakinan	4.157	.140
Pekerjaan	<--- Sikap	8.266	.161
Atasan	<--- Keyakinan	4.859	-.154
Atasan	<--- Percaya	5.125	-.080
Rekan	<--- IO	4.458	.255
Rekan	<--- Tujuan	6.217	.086
Rekan	<--- Percaya	5.047	.066
Promosi	<--- Keyakinan	5.408	-.155
Promosi	<--- Individu	5.217	-.119
Promosi	<--- Keprbadian	10.077	.192
Promosi	<--- Nilai	5.666	.139
Gaji	<--- Keyakinan	4.600	.133
Gaji	<--- Lingkungan	9.433	-.132
Ekstra	<--- KI	4.219	-.377
Ekstra	<--- KK	7.080	-.401
Ekstra	<--- KO	7.113	-.412
Ekstra	<--- Keyakinan	4.290	-.203
Ekstra	<--- Ksediaan	6.676	-.274
Ekstra	<--- Atasan	8.264	-.236
Ekstra	<--- Rekan	5.643	-.241
Ekstra	<--- Individu	14.907	.297
Organisasi	<--- KI	6.037	.278
Organisasi	<--- KK	6.628	.239

		M.I.	Par Change
Organisasi	<--- KO	6.644	.245
Organisasi	<--- Kediaan	5.527	.154
Organisasi	<--- Keinginan	4.119	.133
Organisasi	<--- Atasan	5.341	.117
Organisasi	<--- Gaji	4.490	.129
Organisasi	<--- Sikap	7.795	.137
Individu	<--- Promosi	7.359	-.280
Individu	<--- Ekstra	12.844	.263
Individu	<--- Kelompok	4.569	-.132
Individu	<--- Lingkungan	6.060	-.167
Individu	<--- Kemampuan	7.256	-.215
Kelompok	<--- Keyakinan	4.036	-.207
Kelompok	<--- Pekerjaan	5.112	-.224
Kelompok	<--- Individu	9.926	-.255
Kelompok	<--- Lingkungan	4.310	.148
Lingkungan	<--- Gaji	6.535	-.258
Lingkungan	<--- Kelompok	5.907	.154
Percaya	<--- Atasan	6.203	-.319
Percaya	<--- Promosi	5.198	-.369
Konflik	<--- Organisasi	4.941	-.257
Personalia	<--- SK	4.599	-.274
Personalia	<--- Kelompok	4.698	-.176
Dukungan	<--- Komunikasi	4.626	.119
Keprbadian	<--- Keinginan	4.218	-.176
Keprbadian	<--- Promosi	4.173	.170
Kemampuan	<--- Individu	5.309	-.166
Sikap	<--- IO	7.263	-.509
Sikap	<--- Keinginan	8.065	.281
Sikap	<--- Pekerjaan	8.234	.252
Sikap	<--- Organisasi	4.484	.201

		M.I.	Par Change
Sikap	<--- Lingkungan	4.784	-.138
Sikap	<--- Tujuan	5.429	-.125
Sikap	<--- Komunikasi	4.055	-.105

Lampiran H Model Struktural Modifikasi



CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default	77	240.714	223	.198	1.079

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
model Saturated model	300	.000	0		
Independence model	24	1202.228	276	.000	4.356

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.022	.890	.852	.662
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.051	.473	.428	.435

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.800	.752	.982	.976	.981
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.023	.000	.042	.994
Independence model	.150	.141	.159	.000

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate

		Estimate
KK	<--- KI	.550
KK	<--- IO	-.048
KK	<--- SK	-.291
KO	<--- KI	.389
KO	<--- IO	-.017
KO	<--- SK	.120
KO	<--- KK	.585
Sikap	<--- KI	.473
Nilai	<--- KI	.638
Kemampuan	<--- KI	.472
Keprbadian	<--- KI	.576
Dukungan	<--- IO	.444
Komunikasi	<--- IO	.262
Pengendalian	<--- IO	.402
Personalia	<--- IO	.398
Konflik	<--- IO	.439
Percaya	<--- IO	.396
Tujuan	<--- IO	.579
Lingkungan	<--- IO	.649
Kelompok	<--- SK	.780
Individu	<--- SK	.465
Organisasi	<--- SK	.764
Ekstra	<--- SK	.478
Gaji	<--- KK	.740
Promosi	<--- KK	.563
Rekan	<--- KK	.777
Atasan	<--- KK	.760
Pekerjaan	<--- KK	.618
Keinginan	<--- KO	.717
Kesediaan	<--- KO	.868

	Estimate
Keyakinan <--- KO	.634

51	1	1	2	1	SISFO	Poliklasia	3	5	3	3	3	4	3	5	3	4	3	3	5	5	4	5	
52	1	3	3	1	Transportasi Darat	Kayu	2	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	
53	1	1	3	2	Operasi Gudang	Asisten Ahli	2	4	3	3	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	
54	1	3	3	1	Operasi Gudang	Asisten Ahli I	2	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	
55	1	2	3	1	Adm. Distribusi & Transportasi	Kayu	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	
56	1	2	3	1	Adm. Distribusi & Transportasi	Kayu	2	4	3	4	4	4	3	5	5	3	5	5	4	5	5	5	
57	1	2	3	1	Operasi Gudang	Kayu	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	
58	1	2	3	1	Bina Lingkungan Grede	Kayu	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	
59	2	1	1	2	Hubungan Eksternal	Poliklasia	2	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	
60	1	2	3	1	Hubungan Eksternal	Kayu	2	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	
61	1	1	2	2	Pencapaian Penanaman	Asisten Ahli	4	4	4	5	3	4	4	5	3	4	3	5	4	4	5	5	
62	1	1	2	1	PO&SDM	Poliklasia	2	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	
63	1	1	2	1	Peny. Telekom. Grup SG	Poliklasia	2	5	3	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
64	1	2	3	1	Pengelolaan Server	Kayu	2	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	
65	1	2	3	1	SISFO	Kayu	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	
66	1	2	3	1	IA	Poliklasia	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
67	1	2	3	1	SISFO	Kayu	2	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	
68	1	2	3	1	SISFO	Poliklasia	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
69	1	3	3	1	SISFO	Kayu	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	1	1	1	2	SISFO	Kayu	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
71	2	2	3	1	SISFO	Kabag	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
72	2	1	2	1	PO&SDM	Asisten Ahli II	5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
73	1	2	3	1	PO&SDM	Kabag	5	5	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5
74	1	1	3	1	PO&SDM	Poliklasia	2	5	4	3	5	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	5
75	1	2	3	1	Adm. Kepegawaian	Kayu	2	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4
76	1	1	3	1	Adm. Kepegawaian	Kayu	4	5	5	4	4	4	3	4	5	3	5	5	4	5	5	5	
77	1	3	3	1	Adm. Pengelolaan Aset	Kayu	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5
78	1	3	3	1	Optimalisasi Pengelolaan Aset	Kayu	2	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4
79	1	3	3	1	Adm. Pengelolaan Aset	Poliklasia	2	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5
80	1	3	3	1	Optimalisasi Pengelolaan Aset	Kayu	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	4	5
81	1	3	3	1	Pengelolaan Aset	Kabag	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5
82	2	1	2	1	Kepegawaian	Poliklasia	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	5
83	1	1	2	2	Kepegawaian	Poliklasia	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	5	5
84	2	1	2	2	Kepegawaian Tuban	Poliklasia	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5
85	2	1	2	2	Hubungan Kepegawaian	Poliklasia	2	5	3	4	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5
86	1	2	2	1	PO&SDM	Kayu	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
87	1	2	3	1	Kepegawaian	Kayu	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5
88	1	2	3	1	Adm. Kepegawaian	Kayu	5	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5
89	1	2	3	1	Adm. Kepegawaian	Kayu	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	5	5
90	2	2	1	1	PO&SDM	Poliklasia	5	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5
91	1	2	3	1	Pencapaian dan Pembayaran	Kayu	2	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5
92	1	3	3	1	PeLAYAN SISFO SG	Kayu	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
93	1	2	3	1	Operasi Gudang	Asisten Ahli	2	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5
94	2	2	3	1	Pengadaan Jasa Rutin	Kayu	4	4	4	5	3	4	5	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5
95	1	3	3	1	Pengadaan Jasa Rutin	Kayu	2	4	3	4	4	4	3	5	5	3	5	5	5	4	4	5	5
96	1	2	3	1	Pencapaian Persewaan	Kayu	4	4	4	4	3	3	3	4	5	5	5	3	3	4	4	4	5
97	1	2	3	1	Pencapaian Barang	Kayu	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5
98	1	2	3	1	Bina Lingkungan Grede	Kayu	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
99	1	2	2	1	Bina Lingkungan Grede	Poliklasia	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
100	1	2	3	2	Bina Lingkungan Tuban	Kayu	2	4	5	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5



51	1	1	2	1	SISFO	Pelaksana	3	4	4	4	4	2	4	4	4
52	1	3	3	1	Transportasi Darat	Karu	2	4	4	2	4	4	4	4	4
53	1	1	3	2	Operasi Gudang	Asisten Ahli	2	4	4	4	4	4	5	3	5
54	1	3	3	1	Operasi Gudang	Asisten Ahli I	2	4	2	4	4	3	4	5	5
55	1	2	3	1	Adm. Distribusi & Transportasi	Kasi	4	4	4	4	4	4	4	2	5
56	1	2	3	1	Adm. Distribusi & Transportasi	Karu	2	4	4	4	4	4	5	5	4
57	1	2	3	1	Operasi Gudang	Karu	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	1	2	3	1	Bina Lingkungan Gresik	Karu	4	4	2	4	2	4	4	4	4
59	2	1	1	2	Hubungan Eksternal	Pelaksana	2	4	4	4	2	4	5	5	3
60	1	2	3	1	Hubungan Eksternal	Karu	2	3	3	3	3	3	5	5	5
61	1	1	2	2	Pencapaian Pemasaran	Asisten Ahli	4	3	3	3	3	4	4	4	4
62	1	1	3	1	PO&SDM	Pelaksana	2	4	3	4	3	3	3	4	4
63	1	1	3	1	Pany. Telekominfo Group SG	Pelaksana	2	2	3	3	3	3	4	4	4
64	1	2	3	1	Pengelolaan Server	Karu	2	4	3	3	3	3	3	4	4
65	1	2	3	1	SISFO	Karu	2	4	2	3	3	3	3	5	4
66	1	2	3	1	IA	Pelaksana	4	3	3	3	3	3	3	4	4
67	1	2	3	1	SISFO	Karu	2	4	4	4	3	3	4	4	4
68	1	2	3	1	SISFO	Pelaksana	2	4	4	4	3	3	4	3	4
69	1	3	3	1	SISFO	Kasi	4	5	2	4	4	3	3	3	4
70	1	1	1	2	SISFO	Karu	4	4	4	4	2	4	3	3	4
71	2	2	3	1	SISFO	Kabag	4	4	3	3	3	4	4	4	4
72	2	1	2	1	PO&SDM	Asisten Ahli II	5	3	3	5	2	4	4	4	4
73	1	2	3	1	PO&SDM	Kabag	5	4	4	3	3	4	5	4	4
74	1	1	3	1	PO&SDM	Pelaksana	2	5	4	3	4	4	2	5	5
75	1	2	3	1	Adm. Kepegawaian	Karu	2	4	4	4	3	4	4	4	4
76	1	1	3	1	Adm. Kepegawaian	Kasi	4	3	4	4	3	3	4	3	4
77	1	3	3	1	Adm. Pengelolaan Aset	Kasi	2	4	4	3	3	4	4	4	4
78	1	3	3	1	Optimalisasi Pengelolaan Aset	Karu	2	4	4	3	4	4	4	3	3
79	1	3	3	1	Adm. Pengelolaan Aset	Pelaksana	2	4	2	4	4	3	5	4	4
80	1	3	3	1	Optimalisasi Pengelolaan Aset	Karu	2	3	3	3	3	3	4	4	4
81	1	3	3	1	Pengelolaan Aset	Kabag	4	3	3	3	3	3	3	4	4
82	2	1	2	1	Kepegawaian	Pelaksana	4	5	4	2	4	3	5	5	5
83	1	1	2	2	Kepegawaian	Pelaksana	3	3	4	2	3	4	4	3	4
84	2	1	2	2	Kepegawaian Tuban	Pelaksana	4	5	4	4	4	4	3	3	3
85	2	1	2	2	Hubungan Kepegawaian	Pelaksana	3	4	3	3	4	2	4	4	3
86	1	2	2	1	PO&SDM	Karu	5	4	4	3	4	3	4	3	3
87	1	2	3	1	Kepegawaian	Kasi	5	4	3	3	3	4	4	3	3
88	1	2	3	1	Adm. Kepegawaian	Kasi	5	4	4	3	3	3	4	4	2
89	1	2	3	1	Adm. Kepegawaian	Kasi	5	4	4	4	4	3	4	4	4
90	2	2	1	1	PO&SDM	Pelaksana	5	4	5	5	4	4	4	4	4
91	1	3	3	1	Peminatan dan Pembinaan	Karu	2	4	4	5	4	4	4	4	4
92	1	3	3	1	Pelayanan SISFO SG	Karu	2	4	4	4	4	4	4	4	4
93	1	2	3	1	Operasi Gudang	Asisten Ahli	2	4	4	4	4	4	2	3	4
94	2	2	3	1	Pengadaan Jasa Rutin	Karu	4	5	5	5	4	4	5	4	4
95	1	3	3	1	Pengadaan Jasa Rutin	Karu	2	4	4	2	4	3	4	2	4
96	1	2	3	1	Penertunaan Persediaan	Kasi	4	4	2	5	4	3	5	4	4
97	1	2	3	1	Penertunaan Barang	Kasi	4	4	5	5	4	2	3	4	5
98	1	2	3	1	Bina Lingkungan Gresik	Karu	2	5	4	5	4	4	4	4	4
99	1	2	2	1	Bina Lingkungan Gresik	Pelaksana	2	4	4	4	4	4	4	3	4
100	1	2	3	2	Bina Lingkungan Tuban	Karu	2	4	5	5	4	3	4	4	4

BIODATA PENULIS



Dahnia Fahrani, lahir di Gresik pada tanggal 14 Februari 1989 dan merupakan anak ketiga dari 3 bersaudara. Riwayat pendidikan formal yang telah ditempuh penulis antara lain adalah : TK Petrokimia Gresik, SDN Randu Agung II Gresik, SLTPN 1 Gresik, SMAN 1 Gresik. Setelah lulus dari pendidikan Sekolah Menengah Atas pada tahun 2007, Penulis mengikuti tes SPMB dan diterima di Jurusan Teknik Industri, FTI-ITS, Surabaya, dengan NRP 2507.100.085.

Di bidang akademis, pada tahun ajaran 2007/2011 penulis aktif dibebberapa kegiatan seminar serta *training* yang diadakan oleh jurusan maupun Fakultas Teknologi Industri. Penulis telah melaksanakan Kerja Praktek di PT. PJB UP Gresik.

Bidang minat yang ditekuni oleh Penulis selama perkuliahan antara lain, Manajemen Sumber Daya Manusia, *Operational Research II*, Manajemen Pemasaran, Manajemen Pengadaan dan Material. Untuk tetap menjaga motivasi dan semangat, penulis memiliki motto hidup “Doa dan restu orang tua adalah restu Allah dalam menggapai suatu keberhasilan”.

Untuk saran dan kritik yang membangun dapat menghubungi email dahniafahrani@gmail.com atau via jejaring sosial Facebook dengan *account*: Dahnia Fahrani