



TESIS - TI142307

**PERUMUSAN STRATEGI BERDASARKAN PENGARUH  
RESTRUKTURISASI TERHADAP KINERJA DAN  
PRODUKTIVITAS**

NENI OPIN WIJAYA  
2514205004

DOSEN PEMBIMBING  
Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT.  
Dr. Ir. I Ketut Gunarta, MT.

PROGRAM MAGISTER  
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN REKAYASA  
JURUSAN TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER  
SURABAYA  
2016



THESES - TI142307

# **STRATEGY FORMULATION BASED ON THE EFFECT OF RESTRUCTURING ON PERFORMANCE AND PRODUCTIVITY**

NENI OPIN WIJAYA  
2514205004

ADVISOR

Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT.

Dr. Ir. I Ketut Gunarta, MT.

MASTER PROGRAM  
ENGINEERING MANAGEMENT  
DEPARTMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING  
FACULTY OF INDUSTRIAL TECHNOLOGY  
SEPULUH NOPEMBER INSTITUTE OF TECHNOLOGY  
SURABAYA  
2016

# PERUMUSAN STRATEGI BERDASARKAN PENGARUH RESTRUKTURISASI TERHADAP KINERJA DAN PRODUKTIVITAS

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar  
Magister Teknik (MT)  
di  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya

Oleh :

**ENI OPIN WIJAYA**  
**NRP. 2514205004**

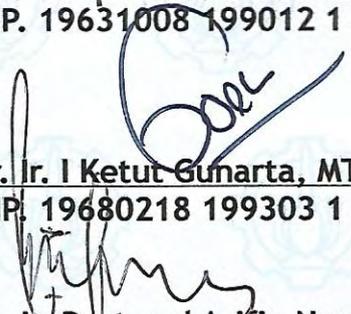
Tanggal Ujian : 1 Juli 2016  
Periode Wisuda : September 2016

Disetujui oleh :



1. **Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT.**  
NIP. 19631008 199012 1 001

(Pembimbing I)



2. **Dr. Ir. I Ketut Gunarta, MT.**  
NIP. 19680218 199303 1 002

(Pembimbing II)

3. **Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc.**  
NIP. 19590430 198903 1 001

(Penguji I)



4. **Prof. Ir. Moses L. Singgih, M.Sc., MRegSc., Ph.D.**  
NIP. 19590817 198703 1 002

(Penguji II)



Direktur Program Pascasarjana,

**Prof. Ir. Djauhar Manfaat, M.Sc., Ph.D.**  
NIP. 19601202 198701 1 001

# PERUMUSAN STRATEGI BERDASARKAN PENGARUH RESTRUKTURISASI TERHADAP KINERJA DAN PRODUKTIVITAS

Nama Mahasiswa : Neni Opin Wijaya  
NRP : 2514205004  
Dosen Pembimbing : Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT  
Dosen Co-Pembimbing : Dr. Ir. I Ketut Gunarta, MT

## ABSTRAK

Penelitian ini mengangkat permasalahan terjadi pada beberapa perusahaan di Indonesia dalam kaitannya dengan restrukturisasi yang telah dilaksanakan. Dimana menurut beberapa penelitian sebelumnya, pelaksanaan restrukturisasi terbukti memberikan dampak positif terutama terhadap kinerja dan produktivitas pada umumnya. Namun, dampak terhadap kinerja dan produktivitas tidak semata-mata akan mengalami peningkatan secara simultan apabila tidak disertai dengan keunggulan bersaing perusahaan dalam persaingan di era pasar bebas ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh restrukturisasi terhadap kinerja dan produktivitas secara makro dalam konteks keunggulan bersaing dengan menggunakan variabel inovasi yang merupakan salah satu pilar keunggulan bersaing. Hasil penelitian yang telah diolah dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) menyatakan bahwa restrukturisasi memiliki pengaruh langsung yang cukup besar terhadap kinerja karyawan (0,86), namun tidak dengan produktivitas (0,04). Hasil penelitian juga menyatakan bahwa indikator dari restrukturisasi yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dan produktivitas yaitu indikator tuntutan pasar (0,92), kontrol formal (0,90), sistem komunikasi (0,87), dan perubahan kondisi korporasi (0,86). Kemudian dari hasil penelitian, dilakukan perumusan strategi restrukturisasi yang tepat untuk direkomendasikan agar perusahaan dapat tetap unggul dalam persaingan, yaitu dengan menerapkan pendekatan *relationship marketing* sebagai upaya perbaikan manajemen dan tanggung jawab hubungan antara perusahaan dan pelanggannya secara berkelanjutan untuk memperbaiki citra perusahaan yang kemudian akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan dan produktivitas.

**Kata Kunci :** *restrukturisasi, kinerja, produktivitas, SEM.*

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

# **STRATEGY FORMULATION BASED ON THE EFFECT OF RESTRUCTURING ON PERFORMANCE AND PRODUCTIVITY**

Student's Name : Neni Opin Wijaya  
NRP : 2514205004  
Advisor : Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT  
Co-Advisor : Dr. Ir. I Ketut Gunarta, MT

## **ABSTRACT**

This research raises the issue occurs in some companies in Indonesia in terms of restructuring that has been implemented. According to some previous studies, the implementation of restructuring proved to have a positive impact mainly on the performance and productivity in general. However, the impact on performance and productivity are not solely be increased simultaneously if it is not accompanied by the company's competitive advantage over the competition in the global market era. This research aims to determine the influence of restructuring on performance and productivity from macro views in terms of competitive advantage by using the innovation variable as one of the pillars of competitive advantage. Results from *Structural Equation Modelling* (SEM) states that restructuring has substantial direct effect on employee performance(0,86), but not with productivity(0,04). From the result, also known that market demands (0,92), formal control(0,90), communication systems(0,87), and corporate transformations(0,86) are indicators of restructuring which has a dominant influence on employee performance and productivity. Furthermore, appropriate strategy formulation is generated so that the company could simultaneously developed and aware of market change as well as being the competition leader, namely by applying relationship marketing to improve management and responsibility relationship between the company and its customers on an ongoing basis to improve the company's image that would then impact on improving employee performance and productivity.

**Keywords : *restructuring, performance, productivity, SEM.***

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN LAPORAN TESIS.....	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	v
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	ix
KATA PENGANTAR.....	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR TABEL.....	xix
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	8
1.5.1 Batasan penelitian.....	8
1.5.2 Asumsi Penelitian.....	8
1.6 Sistematika Penulisan.....	8
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Restrukturisasi.....	11
2.2 Kategori dan Bentuk Restrukturisasi.....	12
2.3 Faktor Pengaruh Dilakukannya Restrukturisasi.....	19
2.4 Kinerja.....	19
2.4.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	20
2.5 Produktivitas.....	22
2.5.1 Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas.....	23
2.6 Keunggulan Bersaing.....	24
2.7 <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM).....	25
2.7.1 Tahap Analisis SEM.....	27
2.7.1.1 Identifikasi Model.....	27

2.7.1.2 Pengembangan Diagram Alur .....	28
2.7.1.3 Konversi Diagram Alur .....	29
2.7.1.4 Memilih Matriks Input dan Estimasi Model .....	29
2.7.1.5 Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi .....	30
2.7.1.6 Uji Kesesuaian Model .....	30
2.7.1.7 Interpretasi dan Modifikasi Model .....	33
2.8 Posisi Penelitian .....	34
<b>BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1 Diagram Alir Penelitian .....	39
3.2 Tahapan SEM .....	41
3.2.1 Pengumpulan Data .....	41
3.2.2 Identifikasi Variabel .....	41
3.2.3 Pemilihan Matriks Input, Estimasi Model, dan Uji Kesesuaian .....	42
3.2.4 Modifikasi Model dan Interpretasi .....	42
<b>BAB 4 PEMODELAN PENELITIAN</b>	
4.1 Disain Penelitian .....	43
4.2 Identifikasi Variabel dan Indikator Penelitian .....	44
4.2.1 Variabel dan Indikator Penelitian .....	44
4.2.2 Definisi Operasional .....	46
4.3 Teknik Pengukuran .....	51
4.3.1 Ukuran Sampel .....	51
4.4 Skala Pengukuran .....	51
<b>BAB 5 ANALISA DN PEMBAHASAN</b>	
5.1 Hasil Tes Awal .....	53
5.2 Pemeriksaan Data .....	53
5.2.1 Uji Validitas .....	54
5.2.2 Uji Reliabilitas .....	59
5.2.3 Uji Normalitas Multivariat .....	60
5.2.4 Uji <i>Missing Data</i> .....	61
5.2.5 Uji Korelasi Antar Variabel .....	63
5.2.6 Kecukupan Data .....	64
5.3 Deskripsi Demografis .....	65

5.3.1 Analisa Karakteristik Responden.....	65
5.4 Pengujian <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM).....	67
5.4.1 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA).....	67
5.4.1.1 Konstruk Restrukturisasi.....	68
5.4.1.2 Konstruk Kinerja .....	74
5.4.1.3 Konstruk Produktivitas.....	81
5.4.1.4 Konstruk Inovasi.....	84
5.4.2 Analisa <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM) .....	87
5.5 Pengujian Hipotesis.....	90
5.5.1 Hubungan Restrukturisasi dengan Kinerja .....	90
5.5.2 Hubungan Restrukturisasi dengan Produktivitas .....	92
5.5.3 Hubungan Restrukturisasi dengan Inovasi.....	93
5.5.4 Hubungan Inovasi dengan Kinerja.....	94
5.5.5 Hubungan Inovasi dengan Produktivitas .....	95
5.5.6 Hubungan Kinerja dengan Produktivitas .....	96
5.5.7 Hubungan Restrukturisasi Terhadap Seluruh Variabel.....	97
 BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1 Kesimpulan .....	99
6.2 Saran.....	101
DAFTAR PUSTAKA .....	103
LAMPIRAN 1.....	107
LAMPIRAN 2 .....	113
LAMPIRAN 3.....	115
LAMPIRAN 4.....	119

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Posisi PT X.....	5
Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian .....	40
Gambar 4.1 Pengembangan Model Penelitian.....	43
Gambar 5.1 QQ Plot Uji Normalitas Multivariat.....	60
Gambar 5.2 Persentase Jenis Kelamin Responden .....	65
Gambar 5.3 Persentase Usia Responden.....	66
Gambar 5.4 Persentase Tingkat Pendidikan Responden.....	67
Gambar 5.6 Confirmatory Factor Analysis Sistem Komunikasi .....	68
Gambar 5.7 Confirmatory Factor Analysis Perubahan Kondisi Korporasi .....	69
Gambar 5.8 Confirmatory Factor Analysis Perbaikan <i>Image</i> Korporasi.....	70
Gambar 5.9 Confirmatory Factor Analysis Kontrol Formal.....	71
Gambar 5.10 Confirmatory Factor Analysis Masalah Geografis.....	72
Gambar 5.11 Confirmatory Factor Analysis Kompleksitas Pekerjaan .....	73
Gambar 5.12 Confirmatory Factor Analysis Tuntutan Pasar.....	74
Gambar 5.13 Confirmatory Factor Analysis Sikap.....	75
Gambar 5.14 Confirmatory Factor Analysis Kualitas Pekerjaan.....	76
Gambar 5.15 Confirmatory Factor Analysis Hubungan Kerja .....	77
Gambar 5.16 Confirmatory Factor Analysis Inisiatif dan Tanggung Jawab ...	78
Gambar 5.17 Confirmatory Factor Analysis Kuantitas Pekerjaan.....	79
Gambar 5.18 Confirmatory Factor Analysis Penguasaan Pekerjaan .....	80
Gambar 5.19 Confirmatory Factor Analysis Keterampilan .....	81
Gambar 5.20 Confirmatory Factor Analysis Efektifitas dan Efisiensi .....	82
Gambar 5.21 Confirmatory Factor Analysis Hasil Kerja.....	83
Gambar 5.22 Confirmatory Factor Analysis Inovasi Teknis .....	84
Gambar 5.23 Confirmatory Factor Analysis Daya Kreatifitas.....	85
Gambar 5.24 Confirmatory Factor Analysis Perubahan Disain.....	86
Gambar 5.25 Model Struktural <i>Full</i> SEM .....	87

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Produktivitas Karyawan PT X Berdasarkan Profit .....	3
Tabel 1.2 Produktivitas Karyawan PT Y Berdasarkan Profit .....	4
Tabel 1.3 Produktivitas Karyawan Group PT X lainnya Berdasarkan Profit ....	4
Tabel 2.1 Pengaruh Penggabungan Terhadap Beberapa Aspek.....	15
Tabel 2.2 Pengaruh Peleburan Terhadap Beberapa Aspek .....	16
Tabel 2.3 Pengaruh Pemisahan Terhadap Beberapa Aspek.....	17
Tabel 2.4 Pengaruh Pengambilalihan Terhadap Beberapa Aspek .....	18
Tabel 2.5 Nilai Kritis Indikator Kesesuaian Model .....	33
Tabel 2.6 Gap Penelitian .....	36
Tabel 4.1 Variabel dan Indikator .....	44
Tabel 4.2 Skala Pengukuran Penilaian.....	52
Tabel 5.1 Hasil Uji Validitas Indikator untuk Variabel Restrukturisasi .....	56
Tabel 5.2 Hasil Uji Validitas Indikator untuk Variabel Kinerja .....	57
Tabel 5.3 Hasil Uji Validitas Indikator untuk Variabel Produktivitas.....	58
Tabel 5.4 Hasil Uji Validitas Indikator untuk Variabel Inovasi .....	58
Tabel 5.5 Tingkat Keandalan <i>Alpha Cronbach</i> .....	59
Tabel 5.6 Hasil Uji Reliabilitas.....	59
Tabel 5.7 Uji <i>Missing Data</i> .....	61
Tabel 5.8 KMO dan Bartlett's Test.....	63
Tabel 5.9 Deskripsi Indikator Sistem Komunikasi .....	68
Tabel 5.10 Deskripsi Indikator Perubahan Kondisi Korporasi .....	69
Tabel 5.11 Deskripsi Indikator Perbaikan <i>Image</i> Korporasi.....	70
Tabel 5.12 Deskripsi Indikator Kontrol Formal.....	71
Tabel 5.13 Deskripsi Indikator Masalah Geografis .....	72
Tabel 5.14 Deskripsi Indikator Kompleksitas Pekerjaan.....	73
Tabel 5.15 Deskripsi Indikator Tuntutan Pasar.....	74
Tabel 5.16 Deskripsi Indikator Sikap.....	75
Tabel 5.17 Deskripsi Indikator Kualitas Pekerjaan .....	76
Tabel 5.18 Deskripsi Indikator Hubungan Kerja .....	77
Tabel 5.19 Deskripsi Indikator Inisiatif dan Tanggung Jawab .....	78

Tabel 5.20 Deskripsi Indikator Kuantitas Pekerjaan.....	79
Tabel 5.21 Deskripsi Indikator Penguasaan Pekerjaan .....	80
Tabel 5.22 Deskripsi Indikator Keterampilan .....	81
Tabel 5.23 Deskripsi Indikator Efektifitas dan Efisiensi .....	82
Tabel 5.24 Deskripsi Indikator Hasil Kerja .....	83
Tabel 5.25 Deskripsi Indikator Inovasi Teknis .....	84
Tabel 5.26 Deskripsi Indikator Daya Kreatifitas .....	85
Tabel 5.27 Deskripsi Indikator Perubahan Disain .....	86
Tabel 5.28 <i>Standardized Loading Factor</i> Model Struktural .....	88
Tabel 5.29 <i>Construct Reliability</i> (CR) Hasil Dari SEM .....	89
Tabel 5.30 Hipotesa Pengembangan Pengaruh Restrukturisasi.....	90

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

Bab pendahuluan berisi tentang latar belakang dilakukannya penelitian, perumusan masalah, ruang lingkup yang digunakan dalam penelitian, tujuan dan manfaat yang bisa diambil dari penelitian yang dilakukan, serta sistematika penulisan yang diterapkan dalam penelitian ini.

### **1.1 Latar Belakang**

Indonesia merupakan negara berkembang yang sangat strategis digunakan sebagai sarana pengembangan bisnis perusahaan. Daya saing yang dimiliki perusahaan cukuplah ketat dibarengi dengan daya beli masyarakatnya membuat para perusahaan di berbagai sektor berlomba-lomba untuk memajukan bisnis dan menjadi pemimpin pada masing-masing sektor bisnis yang mereka jalankan. Adanya peningkatan ekonomi global memberikan dampak terhadap dunia usaha untuk melakukan reorientasi terhadap struktur dan strategi usaha dengan efisiensi biaya sebagai landasan strategi manajemen.

Dengan memperhatikan realitas ekonomi global yang bersifat kompetitif, berbagai perusahaan telah berupaya membenahi perusahaannya dengan melakukan berbagai macam restrukturisasi yang tepat bagi perusahaan untuk meningkatkan efisiensi di berbagai bidang. Di Indonesia sendiri, hingga saat ini bentuk pengaplikasian reformasi birokrasi dalam hal restrukturisasi terdapat pada beberapa perusahaan di berbagai sektor usaha, baik perusahaan BUMN dan NON BUMN atau swasta. Beberapa diantaranya yang telah sukses melaksanakan restrukturisasi adalah PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, yang bergerak di sektor perbankan,  *Holding*  BUMN PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, yang bergerak di sektor industri semen,  *Holding*  BUMN PT Pupuk Indonesia (Persero) yang bergerak di sektor industri pupuk untuk pertanian, PT HM Sampoerna Tbk,

bergerak dibidang usaha manufaktur dan perdagangan rokok, PT Kalbe Farma Tbk, yang bergerak di bidang industri farmasi atau obat-obatan.

Di Indonesia, restrukturisasi terhadap Perseroan Terbatas (PT) dituangkan pada Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007, dimana terdapat empat macam pilihan untuk melaksanakan restrukturisasi suatu perusahaan yaitu dengan dilakukannya penggabungan perusahaan, pengambilalihan, peleburan, juga pemisahan. Keseluruhan pilihan tersebut, masing-masingnya memiliki beberapa faktor pengaruh yang perlu dijadikan pertimbangan dalam keterkaitannya dengan konsekuensi pilihan restrukturisasi yang akan diambil.

Terdapat beberapa aspek yang perlu diperhatikan sebelum dilakukannya proses restrukturisasi suatu badan usaha, diantaranya mengenai aspek yang bersinggungan dengan hukum, aspek operasional, aspek sumber daya manusia, aspek perpajakan, dan aspek organisasi (Pranoto et al., 2014). Selain ketiga aspek tersebut, adanya perubahan yang terjadi dalam sistem kepegawaian perusahaan juga perlu menjadi perhatian khusus karena hal tersebut berkaitan dengan status kepegawaian, sistem remunerasi, budaya perusahaan, dan lainnya.

Dalam penelitian ini, restrukturisasi yang dimaksud adalah restrukturisasi organisasi. Menurut Bramantyo (2004), restrukturisasi manajemen dan organisasi, merupakan penyusunan ulang komposisi manajemen, struktur organisasi, pembagian kerja, sistem operasional, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan masalah managerial dan organisasi.

Restrukturisasi juga terjadi pada sektor telekomunikasi, yaitu pada PT X, yang merupakan salah satu perusahaan telekomunikasi terkemuka di Indonesia dan telah melaksanakan berbagai macam jenis restrukturisasi untuk mengembangkan bisnisnya dan menyesuaikan diri dengan perkembangan pasar global, termasuk melakukan restrukturisasi pada organisasinya, yaitu dengan merestruktur organisasi jenis jasa telekomunikasinya menjadi beberapa divisi regional dan satu divisi network yang keduanya mengelola bidang usaha utama pada tahun 1995. Kemudian dengan melakukan langkah besar merestrukturisasi portofolio bisnisnya dan organisasinya menjadi *customer-centric organization* yaitu organisasi berbasis pelanggan pada tahun 2007.

Menurut Cahyani (2003), restrukturisasi dalam hubungannya dengan sistem kepegawaian, memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hubungan antara restrukturisasi organisasi dengan kinerja yaitu bahwa salah satu upaya pembenahan serta perbaikan yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah mengenai struktur perusahaannya. Dengan adanya perbaikan struktur perusahaan, maka terjadilah perubahan organisasi yang dikarenakan adanya perubahan struktur atau lebih dikenal dengan istilah restrukturisasi. Perubahan organisasi dengan adanya perubahan struktur ini bertujuan untuk membuat kinerja organisasi menjadi lebih baik.

Kinerja memiliki kaitan yang erat dengan produktivitas (Sedarmayanti, 1995:53). Menurut Permadi et al, (2014), dalam konteks produktivitas pada perusahaan PT X, atau PT X, dan anak perusahaannya seperti PT Y, dan Group perusahaan PT X lainnya, produktivitas seorang karyawan PT Y, sebanding dengan 4 sampai 5 orang karyawan pada PT X, dan 25 sampai 26 orang di Group perusahaan PT X lainnya. Dengan perbandingan tersebut mengartikan bahwa produktivitas 1 orang karyawan PT Y sebagai anak perusahaan cukup mewakili pekerjaan 4 orang karyawan PT X secara prorata. Menurut Moeljono (2006), produktivitas merupakan indikator bagi adanya keunggulan bersaing. Demikian juga restrukturisasi terhadap kinerja dengan menggunakan inovasi yang merupakan salah satu pilar keunggulan bersaing. Seperti yang telah dinyatakan oleh Porter (1997) bahwa suatu perusahaan dapat mencapai keberhasilan apabila memiliki keunggulan bersaing.

Tabel 1.1 Produktivitas Karyawan PT X Berdasarkan Profit

<b>PT X</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Pendapatan (Rp miliar)	89696	82967	77143	71253
Profit (Rp miliar)	22041	20402	18388	15481
Karyawan (orang)	25284	25011	25683	26023
Pendapatan per karyawan (Rp miliar/orang)	3.548	3.317	3.004	2.738
Profit per karyawan (Rp miliar/orang)	0.872	0.816	0.716	0.595

Sumber: Diolah dari Laporan Tahunan Konsolidasi PT X tahun 2015.

Tabel 1.2 Produktivitas Karyawan PT Y Berdasarkan Profit

<b>PT Y</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Pendapatan (Rp miliar)	66252	60031	54531	48733
Profit (Rp miliar)	19403	17347	15715	12824
Karyawan (orang)	4880	4711	4557	4417
Pendapatan per karyawan (Rp miliar/orang)	13.576	12.743	11.966	11.033
Profit per karyawan (Rp miliar/orang)	3.976	3.682	3.449	2.903

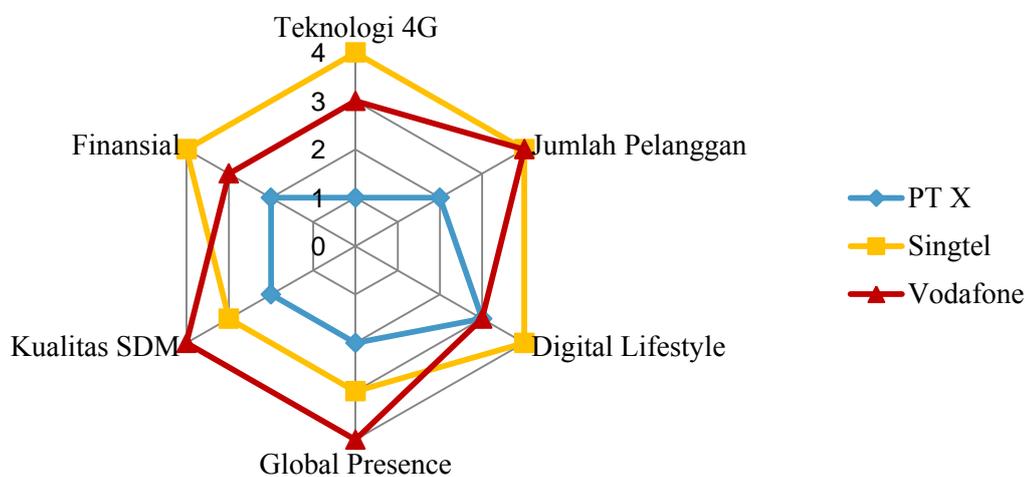
Sumber: Diolah dari Laporan Tahunan Konsolidasi PT X tahun 2015.

Tabel 1.3 Produktivitas Karyawan Group PT X lainnya Berdasarkan Profit

<b>Group PT X lainnya</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Pendapatan (Rp miliar)	23444	22936	22612	22520
Profit (Rp miliar)	2638	3055	2673	2657
Karyawan (orang)	20404	20300	21126	21606
Pendapatan per karyawan (Rp miliar/orang)	1.149	1.130	1.070	1.042
Profit per karyawan (Rp miliar/orang)	0.129	0.150	0.127	0.123

Sumber: Diolah dari Laporan Tahunan Konsolidasi PT X tahun 2015.

Pada Tabel 1.1 dapat dilihat produktivitas karyawan PT X berdasarkan profit, kemudian dapat dibandingkan dengan produktivitas karyawan PT Y berdasarkan profit seperti yang terlihat pada Tabel 1.2. Setiap karyawan PT Y rata-rata menghasilkan laba bagi perusahaan sebesar Rp 3,502 miliar per tahun, sedangkan karyawan Group PT X lainnya hanya berkontribusi Rp 0,749 miliar per tahun. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya, bahwa rata-rata produktivitas karyawan PT X jauh di bawah rata-rata PT Y sebagai anak perusahaan. Dalam hubungannya dengan restrukturisasi, seberapa besar pengaruh restrukturisasi terhadap kinerja karyawan, maupun restrukturisasi terhadap produktivitas, dan kinerja karyawan pada produktivitas dalam konteks keunggulan bersaing perusahaan pada PT X belum diketahui. Sedangkan bila dilihat dalam konteks keunggulan bersaing, PT X tidak lebih kompetitif dibandingkan dengan kompetitor perusahaan sejenisnya. Hal ini dapat dilihat dari grafik yang ditunjukkan oleh Gambar 1.1 berikut ini :



Gambar 1.1 Posisi PT X.

Oleh karenanya, dilakukanlah penelitian tentang pengaruh restrukturisasi terhadap kinerja dan produktivitas karyawan dilihat dari sisi keunggulan bersaing

sebagai langkah pengembangan model penelitian-penelitian selanjutnya yang telah membahas tentang pengaruh restrukturisasi terhadap kinerja.

Penelitian ini berfokus pada pengembangan model hubungan antara restrukturisasi, kinerja karyawan, dan produktivitas dalam konteks keunggulan bersaing yang diwakili oleh variabel inovasi, dimana inovasi merupakan salah satu pilar penting bagi perkembangan organisasi atau perusahaan dalam mempertahankan keunggulan bersaingnya (Drumea, 2015). Pengembangan model yang dilakukan kemudian dituangkan dan diolah dengan menggunakan persamaan model struktural *Structural Equation Modelling* (SEM) yang mampu digunakan untuk menyelidiki hubungan dan pengaruh antar variabel (*multiple relationship*) serta mampu menganalisis data dari hasil kuisisioner yang melibatkan persepsi dengan cukup akurat (Kline, 1998 dan Dillala, 2000). Berdasarkan nilai *loading factor* konstruk restrukturisasi pada pengembangan model yang merupakan hasil analisis SEM secara keseluruhan, maka dilakukan perumusan strategi yang tepat terhadap permasalahan yang terjadi.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Pada penelitian ini, masalah yang akan dirumuskan adalah

1. Bagaimana pengaruh restrukturisasi organisasi terhadap kinerja karyawan dan produktivitas pada perusahaan telekomunikasi PT X dilihat dari sisi keunggulan bersaing?
2. Indikator restrukturisasi apa saja yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja dan produktivitas karyawan pada perusahaan telekomunikasi PT X?
3. Bentuk strategi apa yang tepat untuk direkomendasikan dalam mendukung keunggulan bersaing PT X berdasarkan pengaruh restrukturisasi terhadap kinerja dan produktivitas karyawan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun beberapa tujuan yang melandasi dilakukannya penelitian ini yaitu :

1. Menganalisis pengaruh restrukturisasi organisasi terhadap kinerja karyawan dan produktivitas pada perusahaan telekomunikasi PT X dilihat dari sisi keunggulan bersaing.
2. Mengetahui indikator restrukturisasi yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja dan produktivitas karyawan pada perusahaan telekomunikasi PT X.
3. Merumuskan strategi yang tepat untuk direkomendasikan dalam mendukung keunggulan bersaing PT X berdasarkan pengaruh restrukturisasi terhadap kinerja dan produktivitas karyawan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak terutama bagi penulis, Jurusan Teknik Industri ITS selaku institusi tempat penulis bernaung, juga bagi perusahaan amatan penelitian.

#### **1. Manfaat bagi Penulis**

Penulis diharapkan mendapat manfaat dari penelitian ini yaitu sebagai bahan pembelajaran serta sarana pengaplikasian ilmu yang didapatkan selama mengikuti masa perkuliahan di Jurusan Teknik Industri ITS. Selain itu penulis juga mendapatkan manfaat lain yaitu mendapatkan koneksi baru dengan lingkungan perusahaan amatan.

#### **2. Manfaat untuk Peneliti dan Akademisi**

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi membantu para Peneliti dan Akademisi yang sedang dan akan melaksanakan penelitian tentang restrukturisasi agar lebih memudahkan penelitian terkait yang akan dilaksanakan.

#### **3. Manfaat Bagi Perusahaan yang Akan Melakukan Restrukturisasi**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pandangan mengenai evaluasi dampak pelaksanaan restrukturisasi organisasi terhadap kinerja dan

produktivitas karyawan kepada perusahaan yang kedepannya akan melakukan restrukturisasi agar perusahaan dapat tetap unggul dalam persaingan.

## **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian berisi penjelasan tentang hal-hal yang menjadi batasan penelitian dan asumsi-asumsi yang digunakan selama penelitian ini dilaksanakan.

### **1.5.1 Batasan Penelitian**

Hal-hal yang menjadi batasan dalam penelitian ini adalah :

1. Restrukturisasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah restrukturisasi organisasi.
2. Kinerja dan produktivitas yang dimaksud pada penelitian ini adalah kinerja dan produktivitas karyawan.

### **1.5.2 Asumsi Penelitian**

Sedangkan asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Kebijakan mengenai restrukturisasi seperti yang tertuang pada Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas tidak berubah.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Berikut selanjutnya akan dijabarkan secara umum mengenai garis besar susunan penelitian ini :

### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Pada bab ini merupakan landasan awal dalam penelitian. Adapun komponen landasan awal tersebut terdiri atas penjelasan mengenai latar belakang penelitian mengapa penelitian ini perlu dilakukan. Kemudian ditarik beberapa perumusan masalah, tujuan dan manfaat serta ruang lingkup penelitian.

## **BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menguraikan tentang beberapa teori yang menjadi *literature review* terkait dengan topik penelitian mengenai pengaruh restrukturisasi organisasi terhadap kinerja dan produktivitas karyawan dilihat dari sisi keunggulan bersaing, alat penelitian yang digunakan, serta posisi penelitian ini dibanding penelitian sebelumnya.

## **BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN**

Pada metodologi penelitian ini akan disajikan diagram alir yang berisi langkah-langkah proses pengerjaan penelitian ini serta penjelasan dari diagram alir tersebut, juga model konseptual penelitian. Metodologi penelitian ini digunakan sebagai panduan dalam melakukan penelitian.

## **BAB 4 PEMODELAN PENELITIAN**

Bab ini berisikan tentang penjabaran variabel dan indikator variabel serta definisi operasionalnya, kemudian uraian model yang digunakan dalam penyelesaian permasalahan yang akan di bahas.

## **BAB 5 ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini dilakukan pengolahan data yang diperlukan untuk menunjang penelitian ini, kemudian hasil pengolahan akan melalui tahap analisis dan interpretasi hasil, dimana dilakukan analisis dan interpretasi terhadap masing-masing indikator dan konstruk untuk mengetahui pengaruhnya berdasarkan hipotesis yang telah ditemukan sebagai pelengkap jawaban dari tujuan penelitian.

## **BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini menjelaskan tentang hasil atau jawaban terhadap pertanyaan penelitian dalam bentuk penyampaian yang mudah dipahami serta beberapa kelemahan penelitian ini yang dapat disarankan sebagai *future work*.

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi tentang dasar-dasar restrukturisasi perusahaan secara umum yang akan mendukung penelitian yang sedang dilakukan ini.

#### **2.1 Restrukturisasi**

Restrukturisasi merupakan istilah manajemen korporasi untuk tindakan menata ulang hukum, kepemilikan, operasional, atau struktur organisasi lainnya secara rasional agar lebih menguntungkan dan terstruktur sesuai kebutuhan saat ini, (Deepika et al., 2014). Sumodiningrat dan Nugroho (2005), menyatakan bahwa restrukturisasi merupakan bagian dari strategi bisnis untuk melakukan penataan ulang untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Kata “Struktur” digunakan dalam konteks ekonomi yang memiliki dampak khusus sebagai hubungan yang stabil antar elemen kunci dari sebuah proses atau fungsi.

Merestrukturisasi berarti sebuah proses tujuan dari perubahan struktur dari sebuah institusi, dapat berupa perusahaan, industri, pasar, negara, ekonomi dunia, dan lain sebagainya, (Sander et al., 1996). Sedangkan menurut Mardiyanto (2009) restrukturisasi perusahaan adalah perubahan struktur organisasi sebagai akibat ekspansi dan kontraksi usaha. Restrukturisasi akan diikuti pula dengan perubahan pada neraca perusahaan, baik di sisi aktiva maupun sisi pasiva.

Restrukturisasi merupakan solusi bagi beberapa masalah penting yang umum dialami oleh sebuah perusahaan, misalnya ketika terdapat permasalahan yang dapat mengancam organisasi di perusahaan tersebut, atau ketika perusahaan tersebut tidak berkembang dengan baik, maupun saat industri mengalami perubahan yang signifikan. Pada umumnya, restrukturisasi diikuti dengan adanya perubahan manajemen atau organisasi, perubahan aset atau teknologi, dan yang paling utama adalah perubahan strategi, disesuaikan dengan keadaan bisnis yang sesuai dengan visi misi perusahaan. Strategi restrukturisasi yang tepat akan

menghasilkan sebuah transformasi industri yang handal dan dapat menjadi unggulan di tengah globalisasi yang sedang menjadi isu penting saat ini.

Menurut Bramantyo (2009), strategi restrukturisasi memerlukan tim manajemen yang mempunyai wawasan untuk melihat ke depan, kapan perusahaan berada pada titik *undervalued* atau industri pada posisi yang matang untuk transformasi. Restrukturisasi perusahaan bertujuan untuk memperbaiki dan memaksimalkan kinerja perusahaan.

Menurut Fita, (2009) restrukturisasi merupakan induk dari berbagai upaya perusahaan untuk memperbaiki kinerja di masa depan. Restrukturisasi korporat (*corporate restructuring*) pada prinsipnya merupakan kegiatan atau upaya untuk menyusun ulang komponen-komponen perusahaan supaya masa depan korporat memiliki kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan Undang-undang nomor 19 tahun 2003 pasal 1 ayat 11 tentang BUMN, restrukturisasi adalah upaya yang dilakukan dalam rangka penyehatan BUMN yang merupakan salah satu langkah strategis untuk memperbaiki kondisi internal perusahaan guna memperbaiki kinerja dan meningkatkan nilai perusahaan. Pada penelitian ini, jenis restrukturisasi yang dilakukan di perusahaan objek amatan yaitu restrukturisasi organisasi.

## **2.2 Kategori dan Bentuk Restrukturisasi**

Menurut Bramantyo (2004), restrukturisasi dapat dikategorikan ke dalam tiga jenis, yaitu :

### **1. Restrukturisasi Portofolio atau *Asset***

Menurut Bramantyo (2004), restrukturisasi portofolio merupakan kegiatan penyusunan portofolio perusahaan supaya kinerja perusahaan menjadi semakin baik. Yang termasuk ke dalam portofolio perusahaan adalah setiap aset, lini bisnis, divisi, unit usaha atau *Strategic Business Unit (SBU)* , maupun anak perusahaan.

### **2. Restrukturisasi Modal atau Keuangan**

Menurut Bramantyo (2004), restrukturisasi keuangan atau modal adalah penyusunan ulang komposisi modal perusahaan supaya kinerja keuangan menjadi

lebih sehat. Kinerja keuangan dapat dievaluasi berdasarkan laporan keuangan, yang terdiri dari neraca, rugi/ laba, laporan arus kas, dan posisi modal perusahaan. Berdasarkan data dalam laporan keuangan perusahaan, akan dapat diketahui tingkat kesehatan perusahaan. Kesehatan perusahaan dapat diukur berdasarkan rasio kesehatan, antara lain tingkat efisiensi, tingkat, profitabilitas, tingkat likuiditas, tingkat perputaran aset, *leverage ratio* dan *market ratio*. Selain itu, tingkat kesehatan dapat dilihat dari profil risiko tingkat pengembalian.

### 3. Restrukturisasi Manajemen atau Organisasi

Menurut Bramantyo (2004), restrukturisasi manajemen dan organisasi, merupakan penyusunan ulang komposisi manajemen, struktur organisasi, pembagian kerja, sistem operasional, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan masalah managerial dan organisasi. Dalam hal restrukturisasi manajemen atau organisasi, perbaikan kinerja dapat diperoleh melalui berbagai cara, antara lain dengan pelaksanaan yang lebih efisien dan efektif, pembagian wewenang yang lebih baik sehingga keputusan tidak berbelit-belit, dan kompetensi staf yang lebih mampu menjawab permasalahan di setiap unit kerja.

Menurut undang-undang nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (PT), terdapat empat bentuk restrukturisasi perusahaan yang dapat dijadikan acuan penerapan tindakan restrukturisasi di Indonesia, yaitu penggabungan, peleburan, pengambilalihan, dan pemisahan.

Penggabungan menurut ketentuan umum, pasal 1 ayat 9 UU PT nomor 40 tahun 2007 adalah perbuatan hukum yang dilakukan oleh satu Perseroan atau lebih untuk menggabungkan diri dengan Perseroan lain yang telah ada yang mengakibatkan aktiva dan pasiva dari Perseroan yang menggabungkan diri beralih karena hukum kepada Perseroan yang menerima penggabungan dan selanjutnya status badan hukum Perseroan yang menggabungkan diri berakhir karena hukum. Contoh penerapan restrukturisasi bentuk ini adalah penggabungan antara PT. Kalbe Farma, Tbk dengan PT. Dankos Laboratories dan PT Enseval. Ketiganya digabung menjadi satu dengan membawa bendera PT. Kalbe Farma, Tbk sebagai badan hukum yang dipertahankan.

Peleburan menurut ketentuan umum, pasal 1 ayat 10 UU PT nomor 40 tahun 2007 adalah perbuatan hukum yang dilakukan oleh dua Perseroan atau lebih untuk

meleburkan diri dengan cara mendirikan satu Perseroan baru yang karena hukum memperoleh aktiva dan pasiva dari Perseroan yang meleburkan diri dan status badan hukum Perseroan yang meleburkan diri berakhir karena hukum. Contoh dari peleburan yaitu PT. Bank Mandiri, Tbk yang merupakan hasil peleburan dari empat bank, yaitu Bank BBD, Bank Exim, Bank BDN, dan Bapindo.

Pengambilalihan menurut ketentuan umum, pasal 1 ayat 11 UU PT nomor 40 tahun 2007 adalah perbuatan hukum yang dilakukan oleh badan hukum atau orang perseorangan untuk mengambil alih saham Perseroan yang mengakibatkan beralihnya pengendalian atas Perseroan tersebut. Contoh dari pengambilalihan saham atau akuisisi adalah pengambilalihan saham mayoritas PT. HM Sampoerna, Tbk oleh Philip Morris, Ltd.

Pemisahan menurut ketentuan umum, pasal 1 ayat 12 UU PT nomor 40 tahun 2007 perbuatan hukum yang dilakukan oleh Perseroan untuk memisahkan usaha yang mengakibatkan seluruh aktiva dan pasiva Perseroan beralih karena hukum kepada 2 (dua) Perseroan atau lebih atau sebagian aktiva dan pasiva Perseroan beralih karena hukum kepada 1 (satu) Perseroan atau lebih.

Didalam undang-undang Perseroan Terbatas (UU PT) nomor 40 tahun 2007 tersebut juga dijelaskan secara umum mengenai beberapa aspek yang mengalami perubahan sesuai bentuk restrukturisasi yang dilakukan. Beberapa aspek di perusahaan yang mengalami perubahan sebagai imbas dilaksanakannya restrukturisasi pada perusahaan tersebut, antara lain aspek sumber daya, aspek hukum, aspek operasional atau manajerial, dan juga aspek perpajakan. Berikut pada Tabel 2.1 hingga Tabel 2.4 akan dijelaskan lebih lanjut mengenai beberapa aspek yang terpengaruh dan atau mengalami perubahan berdasarkan bentuk restrukturisasi yang diimplementasikan, bersumber dari hasil penelitian LPEM UI tentang restrukturisasi BUMN tahun 2014, diolah.

Tabel 2.1 Pengaruh Penggabungan Terhadap Beberapa Aspek

<b>Penggabungan</b>		
<b>Aspek Hukum</b>	<b>Kepemilikan Saham</b>	Aset perusahaan yang bergabung menjadi penyertaan modal di perusahaan yang bertahan
	<b>Tanggung Jawab Terhadap Mitra Bisnis</b>	Terjadi pengambilalihan hak dan kewajiban terhadap mitra strategis dari perusahaan yang bubar kepada perusahaan bertahan.
	<b>Perjanjian Dengan Kreditor</b>	Perusahaan yang mengambilalih atau perusahaan bertahan melakukan novasi dengan kreditor.
	<b>Lisensi Dari Perizinan</b>	Lisensi dari perusahaan yang bergabung atau bubar batal demi hukum karena ekistensinya hilang dan harus diurus kembali oleh perusahaan bertahan.
<b>Aspek Sumber Daya</b>	<b>Status Kepegawaian</b>	Status pegawai di satu atau dua perusahaan yang digabungkan menjadi monostatus
	<b>Sistem SDM dan Remunerasi</b>	Sistem SDM termasuk remunerasi di kedua perusahaan yang digabungkan akan menjadi satu.
	<b>Jumlah Pegawai</b>	Jumlah pegawai dapat berkurang karena ada fungsi yang tadinya ada di dalam masing-masing perusahaan sekarang dijadikan satu.
	<b>Biaya SDM</b>	Biaya pegawai terkait <i>golden shake hand</i> tidak sebesar yang terjadi di peleburan karena akan dimanfaatkan oleh pegawai di satu perusahaan saja namun tergantung kebijakan dari perusahaan bertahan.
<b>Aspek Perpajakan</b>		Di salah satu pihak yang digabungkan, terdapat PPh atas keuntungan pengalihan aktiva tetap, dan PPhTB atas pengalihan tanah dan bangunan bagi yang digabungkan. Serta BPHTB bagi yang menerima pengalihan tanah dan bangunan.

Tabel 2.2 Pengaruh Peleburan Terhadap Beberapa Aspek

<b>Peleburan</b>		
<b>Aspek Hukum</b>	<b>Kepemilikan Saham</b>	Aset perusahaan yang bubar menjadi penyertaan modal pemerintah di perusahaan yang baru.
	<b>Tanggung Jawab Terhadap Mitra Bisnis</b>	Terjadi pengalihan hak dan kewajiban perusahaan yang melebur kepada perusahaan baru.
	<b>Perjanjian Dengan Kreditor</b>	Perusahaan baru hasil peleburan melakukan inovasi dengan kreditor.
	<b>Lisensi Dari Perizinan</b>	Apabila opsi peleburan yang dipilih, izin atau lisensi dari perusahaan yang bubar karena peleburan harus diurus baru oleh perusahaan hasil peleburan.
<b>Aspek Sumber Daya</b>	<b>Status Kepegawaian</b>	Status pegawai di dua perusahaan yang dilebur menjadi satu atau monostatus.
	<b>Sistem SDM dan Remunerasi</b>	Sistem SDM termasuk remunerasi di kedua perusahaan yang digabungkan akan menjadi satu.
	<b>Jumlah Pegawai</b>	Jumlah pegawai dapat berkurang karena ada fungsi yang tadinya ada di dalam masing-masing perusahaan sekarang dijadikan satu.
	<b>Biaya SDM</b>	Biaya pegawai terkait <i>golden shake hand</i> tidak sebesar yang terjadi di peleburan karena akan dimanfaatkan oleh pegawai di satu perusahaan saja.
<b>Aspek Perpajakan</b>		Di kedua belah pihak yang melebur terdapat aspek PPh atas keuntungan pengalihan aktiva tetap yang jumlahnya cukup besar. Juga terdapat PPhTB atas pengalihan tanah dan bangunan bagi kedua pihak yang menyerahkan, serta BPHTB bagi yang menerima pengalihan dari kedua pihak.

Tabel 2.3 Pengaruh Pemisahan Terhadap Beberapa Aspek

<b>Pemisahan (<i> Holding </i>)</b>		
<b>Aspek Hukum</b>	<b>Kepemilikan Saham</b>	Saham pemerintah di perusahaan yang dijadikan anak perusahaan <i> holding </i> akan berpindah pada perusahaan baru yang dijadikan <i> holding </i> dari anak perusahaan tersebut.
	<b>Tanggung Jawab Terhadap Mitra Bisnis</b>	Tidak terjadi peralihan hak dan kewajiban perusahaan.
	<b>Perjanjian Dengan Kreditor</b>	Tidak ada perubahan perjanjian dengan kreditor.
	<b>Lisensi Dari Perizinan</b>	Lisensi dan perizinan anak perusahaan <i> holding </i> masih dapat tetap berlanjut.
<b>Aspek Sumber Daya</b>	<b>Status Kepegawaian</b>	Status pegawai di perusahaan <i> holding </i> bisa berbeda dengan di anak perusahaan.
	<b>Sistem SDM dan Remunerasi</b>	Sistem SDM termasuk remunerasi di perusahaan induk bisa berbeda dengan di anak perusahaan.
	<b>Jumlah Pegawai</b>	Jumlah pegawai akan bertambah berdasarkan organisasi di kantor <i> holding </i> .
	<b>Biaya SDM</b>	Biaya pegawai dapat bertambah karena adanya penambahan personel untuk perusahaan <i> holding </i> .
<b>Aspek Perpajakan</b>		Tidak terdapat aspek pajak yang terutang, karena hanya terjadi pengalihan saham milik pemerintah ke <i> holding </i> baru, meskipun terdapat <i> capital gain </i> atas pengalihan saham, namun karena pemerintah bukan merupakan subjek pajak maka tidak dikarenakan PPh.

Tabel 2.4 Pengaruh Pengambilalihan Terhadap Beberapa Aspek

<b>Pengambilalihan</b>		
<b>Aspek Hukum</b>	<b>Kepemilikan Saham</b>	Saham pemerintah pada perusahaan yang diambilalih berpindah kepada perusahaan yang bertahan.
	<b>Tanggung Jawab Terhadap Mitra Bisnis</b>	Tidak terjadi peralihan tanggung jawab terhadap mitra strategis.
	<b>Perjanjian Dengan Kreditor</b>	Tidak ada perubahan perjanjian dengan kreditor.
	<b>Lisensi Dari Perizinan</b>	Apabila opsi pengambilalihan yang diambil, perjanjian dengan mitra bisnis tetap berlanjut karena tidak ada perubahan status badan hukum.
<b>Aspek Sumber Daya</b>	<b>Status Kepegawaian</b>	Status pegawai di perusahaan induk bisa berbeda dengan di anak perusahaan.
	<b>Sistem SDM dan Remunerasi</b>	Sistem SDM termasuk remunerasi di perusahaan induk bisa berbeda dengan di anak perusahaan.
	<b>Jumlah Pegawai</b>	Jumlah pegawai bisa saja dipertahankan seperti sedia kala.
	<b>Biaya SDM</b>	Biaya pegawai terkait <i>golden shake hand</i> tidak sebesar yang terjadi di peleburan karena ada kemungkinan dimanfaatkan oleh pegawai di satu perusahaan saja.
<b>Aspek Perpajakan</b>	Tidak terdapat aspek pajak, karena hanya terjadi pengalihan saham milik pemerintah ke pihak yang mengakuisisi. meskipun terdapat <i>capital gain</i> atas pengalihan saham, namun karena pemerintah bukan merupakan subjek pajak maka tidak dikenakan PPh.	

### **2.3 Faktor Pengaruh Dilakukannya Restrukturisasi**

Menurut Djohanputro (2004) alasan atau faktor pendukung suatu korporasi melakukan restrukturisasi, yaitu masalah hukum atau desentralisasi, tuntutan pasar, masalah geografis, adanya perubahan pada kondisi korporasi, dilakukannya perbaikan terhadap *image* korporasi, serta demi fleksibilitas manajemen.

Kemudian menurut Robbins (2008) faktor pendorong yang dapat dijadikan motivasi dalam melakukan perubahan struktural organisasi adalah :

- Keadaan angkatan kerja

Angkatan kerja yang didominasi angkatan tua membutuhkan sebuah perubahan dikarenakan angkatan tua tidak memasuki masa produktivitas.

- Teknologi

Komputerisasi merupakan bentuk modernisasi dari sebuah organisasi. Teknologi yang memudahkan dapat memberikan keburukan dalam hal ketenagakerjaan.

- Guncangan ekonomi

Saham perusahaan jika mengalami kemunduran secara berkala dan dapat berpotensi, maka perusahaan harus melakukan tindakan perubahan.

- Persaingan

Persaingan yang dihadapi perusahaan akan memberikan sebuah peluang jika mengungguli perusahaan pesaing.

Pada penelitian Radhian (2012), yang merupakan indikator restrukturisasi yaitu perubahan kondisi korporasi, fleksibilitas manajemen, kontrol formal, kompleksitas tugas, sistem komunikasi.

### **2.4 Kinerja**

Hubungan antara restrukturisasi organisasi dengan kinerja yaitu bahwa salah satu upaya pembenahan serta perbaikan yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah mengenai struktur perusahaannya. Dengan adanya perbaikan struktur perusahaan, maka terjadilah perubahan organisasi yang dikarenakan adanya perubahan struktur atau lebih dikenal dengan istilah restrukturisasi. Perubahan organisasi dengan adanya perubahan struktur ini bertujuan untuk membuat kinerja organisasi menjadi lebih baik (Cahyani, 2003).

Sejumlah besar literatur akademis memperlihatkan bahwa perusahaan mengalami perubahan kinerja yang signifikan terhadap restrukturisasi, baik keuangan maupun perusahaan atau organisasinya. (Denis & Kruse, 2000); (John, Lang, & Netter, 1992); (John & Ofek, 1995); (Kang & Shivdasani, 1997).

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005).

Menurut Nuraini (2014), kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja karyawan meliputi kualitas dan kuantitas *output* serta keandalan dalam bekerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Dengan adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki karyawan, diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai.

Dalam hubungannya dengan keunggulan bersaing, menurut penelitian Asmarani (2006) adanya hubungan positif antara kinerja perusahaan dengan keunggulan bersaing. Semakin tinggi kinerja perusahaan akan meningkatkan keunggulan bersaing. Demikian halnya pada penelitian Day dan Wensley (1988) serta Ferdinand (2000), yang mengatakan adanya pengaruh yang positif antara kinerja perusahaan dengan keunggulan bersaing.

Baker dan Sinkula (1999) mendefinisikan inovasi sebagai mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis sehingga menciptakan kinerja layanan yang memuaskan pelanggan.

#### **2.4.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Darma (2005) bahwa faktor-faktor tingkat kinerja staf meliputi: mutu pekerjaan, jumlah pekerjaan, efektifitas biaya dan inisiatif. Sementara karakteristik individu yang mempengaruhi kinerja meliputi: umur, jenis kelamin, pendidikan, lama kerja, penempatan kerja dan

lingkungan kerja yang meliputi rekan kerja, atasan, organisasi, penghargaan dan imbalan.

Menurut Mangkuprawira dan Vitayala (2007) dalam Deviani Pertiwi (2010), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

a. Faktor personal/individual

Faktor personal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri para karyawan yang meliputi pengetahuan, keterampilan, motivasi, kepercayaan diri dan komitmen terhadap perusahaan. Faktor ini tumbuh dari diri masing-masing karyawan. Faktor ini dapat dirangsang oleh fasilitas *tangible* atau *intangibile* yang diberikan oleh perusahaan.

b. Faktor kepemimpinan

Para manajer puncak memiliki peran penting dalam kesuksesan perusahaan yang dapat dilihat dari kinerja yang baik dari para karyawannya. Faktor kepemimpinan ini meliputi aspek kualitas dari manajer dan team leader yang memberikan arahan, semangat, dukungan, serta dorongan untuk bekerja kepada para karyawan.

c. Faktor tim

Dalam mengerjakan tugas yang diberikan perusahaan, ada yang dikerjakan individu dan ada yang dikerjakan secara berkelompok. Oleh karena itu lingkungan kerja seperti rekan kerja dalam tim dapat memengaruhi kinerja individu. Faktor tim ini dapat meliputi dorongan dan semangat yang diberikan rekan kerja dalam tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.

d. Faktor sistem

Perusahaan selalu merancang sistem organisasinya dengan baik agar perusahaan dapat berjalan dengan produktif. Sistem yang dirancang ini diharapkan dapat memberikan *output* berupa kinerja yang positif bagi karyawannya. Sistem ini dapat berupa sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja organisasi. Struktur perusahaan menjadi sebuah sistem bagi perusahaan untuk melakukan kegiatannya. Apabila struktur perusahaan mengalami perubahan maka akan mempengaruhi kinerja karyawan.

e. Faktor kontekstual (situasional)

Dalam pengoperasiannya, perusahaan dipengaruhi oleh faktor situasional. Faktor ini dapat menjadi hambatan atau keuntungan bagi perusahaan. Namun yang jelas, adanya faktor ini dapat memberikan tekanan serta perubahan internal dan eksternal perusahaan yang dapat berpengaruh terhadap kinerja.

Hasil penelitian Nugroho (2006), menyatakan bahwa faktor kepemimpinan dan faktor budaya organisasi positif mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam penelitian Radhian (2012), tentang komponen indikator kinerja yang digunakan meliputi kualitas pekerjaan, sikap, inisiatif, tanggung jawab, penguasaan pekerjaan, hubungan kerja, kuantitas pekerjaan. Sedangkan komponen indikator kinerja dalam penelitian Pertiwi (2010) merupakan paket lengkap dari penelitian Radhian (2012) dengan adanya penambahan komponen disiplin dan partisipasi.

## 2.5 Produktivitas

Produktivitas merupakan hasil cerminan kinerja yang telah dilakukan, baik dapat berupa fisik dan non fisik. Pada umumnya kinerja dan produktivitas bersifat linier, yang berarti bahwa apabila kinerja baik, maka produktivitas akan meningkat. Sinungan (2003) mengelompokkan pengertian produktivitas menjadi tiga, yaitu sebagai berikut:

1. Produktivitas pada dasarnya adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari pada kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini.
2. Rumusan tradisional bagi keseluruhan produktivitas tidak lain ialah ratio daripada apa yang dihasilkan (*output*) terhadap keseluruhan peralatan produksi yang dipergunakan (*input*).
3. Produktivitas merupakan interaksi terpadu secara serasi dari tiga faktor esensial, yakni: investasi termasuk penggunaan pengetahuan dan teknologi serta riset, manajemen, dan tenaga kerja.

### **2.5.1 Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas**

Dalam penelitiannya, Budiasih (2012) menyatakan bahwa manajemen, perencanaan, prosedur kerja yang efektif, komunikasi yang baik, sumber daya manusia yang lebih efektif dan kebijakan tenaga kerja, modal, manajemen dan organisasi merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan produktivitas.

Menurut Sinungan (2000), beberapa faktor yang mempengaruhi Produktivitas kerja secara umum ada delapan faktor yaitu :

1. Kebutuhan manusia yang meliputi: kuantitas, tingkat keahlian, latar belakang kebudayaan dan pendidikan, kemampuan, sikap, minat, struktur pekerjaan, keahlian dan umur (kadang-kadang jenis kelamin) dari angkatan kerja.
2. Modal yang terdiri dari modal tetap (mesin, gedung, alat-alat, teknologi, litbang, dan bahan baku (volume dan standar).
3. Metode atau proses baik tata ruang tugas, penanganan bahan baku penolong dan mesin, perencanaan dan pengawasan produksi, pemeliharaan melalui pencegahan, teknologi yang memakai cara alternatif.
4. Produksi yang meliputi: kuantitas, kualitas, ruangan produksi, struktur campuran, dan spesial produksi.
5. Lingkungan Organisasi (internal) berupa: organisasi dan perencanaan, system manajemen, kondisi kerja (fisik), iklim kerja (sosial), tujuan perusahaan dan hubungannya dengan tujuan lingkungan, system insentif, kebijaksanaan personalia, gaya kepemimpinan dan ukuran perusahaan (ekonomi skala).
6. Lingkungan Negara (eksternal) seperti: kondisi ekonomi dan perdagangan stuktur sosial dan politik, struktur industri, tujuan pengembangan jangka panjang, pengakuan atau pengesahan, kebijaksanaan ekonomi pemerintah (perpajakan dan lain-lain), kebijakan tenaga kerja, energi, kebijakan pendidikan dan latihan, kondisi iklim dan geografis serta kebijakan perlindungan lingkungan.
7. Lingkungan Internasional (regional) yang terdiri dari: kondisi perdagangan dunia, masalah-masalah perdagangan internasional spesialisasi internasional kebijakan migrasi tenaga kerja, dan standar tenaga kerja.

8. Umpan balik yaitu informasi yang ada hubungannya dengan timbal balik masukan (*input*) dan hasil (*output*) dalam perusahaan, antara perusahaan dengan ruang lingkup negara atau internasional.

Masalah produktivitas ini sangat berhubungan erat dengan masalah kinerja, dimana kinerja dalam suatu organisasi dapat dikatakan meningkat jika memenuhi indikator-indikator seperti kualitas hasil pekerjaan (*quality of work*), kelancaran dan ketepatan waktu (*promptness*), prakarsa atau inisiatif (*initiative*), kecakapan atau kemampuan (*capability*), komunikasi yang baik dan efektif (*communication*) (Sedarmayanti, 1995).

Berkaitan dengan penelitian ini yang juga dilihat dari sisi keunggulan bersaing, maka menurut Porter dalam Moeljono (2006), satu-satunya bentuk nyata bagi adanya keunggulan bersaing adalah produktivitas. Sedangkan indikator produktivitas yang digunakan oleh Ridwan Purnama (2008), yaitu keterampilan, sikap, hasil kerja, efektifitas dan efisiensi. Menurut Budiasih (2012), indikator produktivitas karyawan meliputi ukuran jumlah jam kerja tiap hari kerja dibandingkan dengan jam kerja yang telah ditentukan, tingkat kecepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, dan intensitas perbaikan dalam menyelesaikan pekerjaan.

## **2.6 Keunggulan Bersaing**

Konsep keunggulan bersaing perusahaan banyak dikembangkan dari strategi generik yang dikemukakan oleh (Porter 1985). Menurut Grant (1995) dalam Asmarani (2006), keunggulan bersaing yang berkelanjutan dapat dicapai apabila kemampuan manajemen dalam berkreasi dan mengimplementasikan sebuah strategi yang tahan akan persaingan imitasi dan mampu menciptakan persaingan dalam jangka waktu yang lama.

Dalam penelitian Drumea (2015) dikatakan bahwa inovasi merupakan salah satu dari pilar keunggulan bersaing. Sedangkan pada penelitian Sulistyawati et al (2012), variabel kinerja dan produktivitas memberikan pengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing. Dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan, keunggulan bersaing dipandang sebagai sesuatu yang dapat digunakan dalam atau

sebagai strategi perusahaan. Keunggulan bersaing dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai keseluruhan, berasal dari banyak aktivitas yang berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung penjualan (Porter,1999).

Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan perusahaan pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya. Bila kemudian perusahaan mampu menciptakan keunggulan melalui salah satu dari ketiga strategi generik tersebut, maka akan didapatkan keunggulan bersaing (Aaker, 1989). Sedangkan hal-hal yang merupakan indikator inovasi menurut Supranoto (2009) diantaranya adalah daya kreatifitas, inovasi teknis, perubahan disain.

## **2.7 *Structural Equation Modeling (SEM)***

*Structural Equation Modeling (SEM)* atau model persamaan struktural merupakan analisis multivariat tidak biasa yang digunakan untuk pengujian secara bersamaan. Pertama, menganalisis hubungan antar variabel secara kompleks, yaitu variabel laten atau konstruk independen dan dependen. Kedua, menguji model pengukuran (*measurement model*) yaitu hubungan (nilai *loading*) antara indikator variabel (observasi) dengan variabel laten. Hubungan ini dinyatakan dengan faktor loading yang menunjukkan besar korelasi antara indikator dengan variabel laten yang dijelaskannya. Tujuan dari model pengukuran (*measurement model*) adalah untuk menggambarkan sebaik apa indikator-indikator tersebut dapat digunakan sebagai instrument pengukuran variabel laten. *Structural Equation Modeling (SEM)* merupakan teknik analisis statistik yang menggabungkan antara analisis faktor konfirmatori dengan analisis jalur sehingga memungkinkan untuk menguji dan mengestimasi secara simultan hubungan antara *multiple exogenous* dan *endogenous* variabel dengan banyak indikator. Analisis data dengan menggunakan SEM berfungsi untuk menjelaskan secara menyeluruh hubungan antar variabel yang ada dalam penelitian. SEM

digunakan untuk memeriksa dan membenarkan suatu model (Hair et.al, 2006).

Sedangkan menurut Ghozali (2005), SEM merupakan gabungan dari dua metode statistik yang terpisah, yaitu analisis faktor yang pertama kali diperkenalkan oleh Galton (1869) dan Pearson (1904), dengan model persamaan simultan yang dikembangkan pada ilmu ekonometri.

Menurut Hou et al., (2014), analisis faktor dan pemodelan persamaan struktural dengan SEM digunakan untuk menyelidiki hubungan antara praktek-praktek berkelanjutan dan faktor utama yang mendorong adanya perubahan perilaku saat dilakukan perbaikan.

Suatu model hipotesis yang terdiri dari model pengukuran dalam bentuk diagram jalur dan model struktural perlu dibangun sebagai syarat utama untuk dapat menggunakan SEM. SEM memungkinkan dilakukannya pengujian sebuah rangkaian hubungan secara simultan dengan menggunakan sekumpulan teknik-teknik statistik.

Dewasa ini, penggunaan SEM dalam penelitian sosial semakin banyak. Ada tiga alasan mengapa SEM banyak digunakan dalam penelitian yaitu (Kline, 1998) :

1. Penelitian yang umumnya menggunakan pengukuran-pengukuran untuk menjabarkan variabel laten.
2. Para peneliti sosial yang sangat tertarik terhadap prediksi. Dalam melakukan prediksi tidak hanya melibatkan model dua variabel, tapi dapat melibatkan model yang lebih rumit berupa struktur hubungan antara beberapa variabel penelitian.
3. SEM dapat melayani sekaligus suatu analisis kualitas pengukuran dan prediksi. Khususnya dalam model-model variabel laten.

Dillala (2000) mengatakan bahwa ada beberapa alasan yang mendasari penggunaan SEM diantaranya adalah:

1. Model yang dianalisis relatif rumit sehingga akan sulit untuk diselesaikan dengan metode analisis jalur pada regresi linear.
2. SEM mempunyai kemampuan untuk mengestimasi hubungan antar variabel yang bersifat *multiple relationship*.

3. Kesalahan pada masing-masing observasi tidak diabaikan tetapi tetap dianalisis, sehingga SEM cukup akurat untuk menganalisis data kuesioner yang melibatkan persepsi.
4. Peneliti dapat dengan mudah memodifikasi model untuk memperbaiki model yang telah disusun agar lebih layak secara statistik.
5. SEM mampu menganalisis hubungan timbal balik secara serempak.

Perbedaan yang paling jelas nyata di antara SEM dan teknik multivariat lain adalah penggunaan hubungan terpisah untuk masing-masing perangkat variabel dependen. Dalam kondisi sederhana, SEM menaksir satu rangkaian terpisah yang saling bergantung. Perbedaan yang lain adalah teknik statistika yang lain biasanya hanya memperhitungkan variabel-variabel yang dapat diukur secara langsung saja (*manifest variable*), padahal dalam ilmu sosial sering kali muncul variabel yang tidak dapat langsung diukur (*latent variable*). Pengukuran variabel laten tersebut perlu direpresentasikan dengan beberapa indikator. Munculnya variabel laten dikarenakan penelitian pada bidang-bidang sosial tidak memiliki alat ukur khusus. Oleh karena alasan tersebut, SEM ditawarkan sebagai teknik statistika yang memperhitungkan variabel manifest dan variabel laten.

### **2.7.1 Tahap Analisis SEM**

Menurut Hair et al (1995) dalam Hartono (2006), terdapat 7 (tujuh) langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) yaitu:

#### **2.1.7.1 Identifikasi Model**

Dalam pengembangan model teoritis ini, dilakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

### 2.1.7.2 Pengembangan Diagram Alur

Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam SEM dikenal istilah konstruk yaitu konsep-konsep dengan dasar teoritis yang kuat untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Disini akan ditentukan alur sebab akibat dari konstruk yang akan dipakai dan atas dasar itu variabel-variabel untuk mengukur konstruk tersebut akan dicari (Ferdinand, 2002).

Program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan, dan persamaan menjadi estimasi. Pada pemodelan SEM, peneliti biasanya bekerja dengan konstruk yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoretis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk.

Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :

1. Konstruk eksogen (*exogenous constructs*), yang dikenal juga sebagai *source variable* atau *independent variable* yang akan diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah (Ferdinand, 2005).
2. Konstruk endogen (*endogenous constructs*), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen (Ferdinand, 2005).

### 2.1.7.3 Konversi Diagram Alur

Setelah model penelitian dikembangkan dan digambarkan pada *path diagram*, maka langkah berikutnya adalah melakukan konversi spesifikasi model ke dalam rangkaian model struktural dan pengukuran.

#### 1. Model Struktural

Model struktural merupakan hubungan antara variabel laten baik independen maupun dependen. Variabel laten di bagi menjadi dua yaitu variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen adalah variabel laten yang tidak dipengaruhi oleh variabel lainnya sedangkan variabel endogen adalah variabel laten yang dipengaruhi oleh variabel lain dalam model. Analisis yang biasa digunakan dalam model struktural adalah *Path Analysis*.

#### 2. Model Pengukuran

Variabel laten merupakan variabel yang tidak bisa diukur secara langsung, namun dapat diukur oleh satu atau lebih indikator. Model pengukuran menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikator yang dinyatakan dalam *loading factor* ( $\lambda$ ). *Loading factor* menunjukkan korelasi antara variabel indikator dengan variabel laten.

### 2.1.7.4 Memilih Matriks *Input* dan Estimasi Model

SEM menggunakan *input* data yang hanya menggunakan matriks varians/kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair et.al (1996) menyarankan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana *standar error* menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi. Ukuran sampel memegang peran penting dalam estimasi dan interpretasi hasil-hasil SEM. Ukuran sampel sebagaimana dalam metode-metode statistik lainnya menghasilkan dasar untuk mengestimasi kesalahan sampling. Untuk ukuran sampel, Hair et.al (1996) dalam Ferdinand (2002) menemukan bahwa ukuran sampel yang representatif untuk menggunakan analisis SEM adalah sebanyak

100-200 sampel. Ukuran sampel memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil dari SEM, bila ukuran sampel menjadi lebih besar misalnya lebih dari 400 maka metode menjadi sangat sensitif sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran *goodness of fit* yang baik, maka jumlah sampel minimum adalah sebanyak 100.

#### **2.1.7.5 Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi**

Pada prinsipnya, problem identifikasi adalah ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk. Menurut Dewita (2007), gejala-gejala yang dapat menunjukkan adanya problem pada identifikasi adalah sebagai berikut :

1. Standard error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
2. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan.
3. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians error yang negatif.
4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0.9).

#### **2.1.7.6 Uji Kesesuaian Model (*Goodness of Fit Test*)**

Menurut Ferdinand (2002), pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Pertama, data yang digunakan harus dapat memenuhi asumsi – asumsi SEM seperti berikut ini:

- a. Ukuran sampel minimum yang seharusnya digunakan SEM adalah sebanyak 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan lima observasi untuk setiap *estimated parameter*.
- b. Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi. Normalitas dapat diuji melalui gambar histogram data. Uji linearitas dapat dilakukan melalui *scatterplots* dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.

- c. *Outliers*, yang merupakan observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariate yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.
- d. Mendeteksi multikolinearitas dan singularitas dari determinan matriks kovarian. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. *Treatment* yang dilakukan adalah dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan multikolinearitas atau singularitas tersebut.

Dari beberapa uji kelayakan yang sudah dijelaskan, model dikatakan baik jika paling tidak ada salah satu metode uji kelayakan terpenuhi Widarjono (2010). Indeks kesesuaian model SEM dapat dilihat dari beberapa ukuran diantaranya *Chi-Square Statistic*, *The Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), *Goodness of Fit Indices* (GFI), *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI), dan *Comparative Fit Index* (CFI).

Indeks-indeks pengukuran untuk menguji kesesuaian model dijelaskan sebagai berikut.

1. *Chi-Square Statistics*

Pada pengujian Statistik uji *Chi-Square*, jika nilai *Chi-Square* yang didapatkan rendah, maka model yang diuji akan dianggap baik atau memuaskan. Semakin kecil nilai  $\chi^2$  semakin baik model itu (karena dalam uji beda *Chi-square*  $\chi^2=0$ , berarti benar-benar tidak ada perbedaan, menunjukkan bahwa model memiliki *fit* yang sempurna,  $H_0$  diterima. Dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar  $p>0,05$  atau  $p>0,0$ . Penggunaan  $\chi^2$  *chi-square* ini sesuai bila ukuran sample antara 100 – 200, bila diluar ukuran tersebut kurang reliable. (Ferdinand, 2005)

2. *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA)

Pengujian *Chi-Square* mempunyai kelemahan yaitu sangat sensitif terhadap jumlah sampel. Sebagai alternatif dan pembanding uji *Chi-Square*, dilakukan pengembangan uji kelayakan analisis konfirmatori faktor yaitu *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama

dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degree of freedom*.

### 3. *Goodness of Fit Index* (GFI)

Selain menggunakan uji statistic *chi square* ( $\chi^2$ ), uji kelayakan model bisa dihitung dengan menggunakan *Goodness of Fit Index* (GFI). Dimana (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 10 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "better fit".

### 4. *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI)

Pada uji kelayakan *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI) merupakan uji kelayakan GFI yang disesuaikan. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90. Hair et al (1995) menjelaskan bahwa dalam regresi berganda  $GFI = R^2$ . *Fit index* ini dapat dirubah terhadap *degree of freedom* yang tersedia untuk menguji diterima atau tidak sebuah model.

### 5. *Comparative Fit Index* (CFI)

CFI adalah indeks yang besarnya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model. CFI yang mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997, hal 407). Sedangkan nilai CFI yang mendekati 0 mengindikasikan model penelitian yang dikembangkan tidak baik. Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0,95$ .

### 6. CMIN/DF

CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. *Chi-square* dibagi DF-nya disebut *chi-square* relatif. Bila nilai *chi-square* relatif kurang dari 2.0 atau bahkan terkadang kurang dari 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.

### 7. TLI (*Tucker Lewis Index*)

Menurut Baumgartner dan Hamburg (1999) dalam Ferdinand, 2002:58, TLI merupakan *alternative incremental fit index* yang membandingkan sebuah model

yang diuji terhadap sebuah *baseline model* dimana sebuah model  $\geq 0,95$  dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.

Nilai kritis yang direkomendasikan untuk indikator-indikator kesesuaian model tersebut, ditunjukkan pada Tabel 2.5 :

Tabel 2.5 Nilai Kritis Indikator Kesesuaian Model

Kriteria	Model Fit	Model Dapat Diterima
<i>Chi-square</i>	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df < \chi^2 \leq 3df$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI < 0,95$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI < 0,97$

Sumber: Engel, Moosbrugger & Muller (2003)

### 2.1.7.7 Interpretasi dan Modifikasi Model

Tahap terakhir ini adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Tujuan modifikasi adalah untuk melihat apakah modifikasi yang dilakukan dapat menurunkan nilai *chi-square*; seperti diketahui, semakin kecilnya angka *chi-square* menunjukkan semakin fit model tersebut dengan data yang ada.

Beberapa program komputer dapat digunakan untuk analisis *Structural Equation Modeling* antara lain AMOS, Mplus, EQS, LISREL with PRELIS, LISCOMP, SAS PROC CALIS. Program Amos dipilih karena memiliki kelebihan *user-friendly graphical interface*, yaitu kemudahan dalam penggunaan *graphic interface (Amos Graphic)* yang digunakan untuk menggambarkan model struktural. (<http://www.amosdevelopment.com>)

Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS telah sering digunakan dalam pemasaran dan penelitian manajemen strategik. Model kausal AMOS

menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural dan digunakan untuk menganalisis dan menguji model hipotesis. AMOS sangat tepat untuk analisis seperti ini, karena kemampuannya untuk : (1) memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linier struktural, (2) mengakomodasi model yang meliputi *latent variabel*, (3) mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan independen, (4) mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan. Dari beberapa uji kelayakan yang sudah dijelaskan, model dikatakan baik jika paling tidak ada salah satu metode uji kelayakan terpenuhi (Widarjono, 2010).

## 2.8 Posisi Penelitian

Dalam beberapa penelitian terdahulu, restrukturisasi terbukti dalam hubungannya dengan sistem kepegawaian, memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun dalam hubungannya dengan restrukturisasi, seberapa besar pengaruh restrukturisasi terhadap kinerja dan produktivitas jika dilihat secara makro dalam konteks keunggulan bersaing dengan menggunakan variabel *intervening* yaitu inovasi, hasilnya belum diketahui. Oleh karenanya, dilakukanlah penelitian ini tentang pengaruh restrukturisasi terhadap kinerja dan produktivitas sebagai langkah pengembangan model penelitian-penelitian selanjutnya yang telah membahas tentang pengaruh restrukturisasi terhadap kinerja karyawan.

Chemmanur et al., (2011) meneliti bahwa *corporate spin-offs* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *total factor productivity* (TFP) sesaat pasca penerapan *spin-off*, juga adanya peningkatan produktivitas lainnya yang bertahan cukup lama, namun hal ini juga harus disertai dengan dukungan disiplin manajerial.

Pada penelitian Radhian (2012), restrukturisasi organisasi yang dilakukan mendapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan kebun Berangir PTPN IV. Kinerja karyawan unit pengolahan dan teknik sudah cukup efektif dilihat dari pembagian kerja yang jelas serta target atau sasaran kerja sehingga kinerja karyawan meningkat, selain itu karyawan juga dapat menambah pengetahuan dan wawasan individunya, serta mendapat banyak rekan baru yang

saling tolong-menolong sehingga beban kerja menjadi berkurang sehingga tugas-tugas yang diberikan dapat terselesaikan lebih cepat atau tepat waktu sesuai dengan *deadline* yang diberikan atasan.

Ruiz et al., (2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa restrukturisasi organisasi dengan menerapkan praktik sumber daya manusia yang baik di perusahaan ini secara signifikan meningkatkan kinerja keuangan, kinerja sumber daya manusia, dan lingkungan kerja. Investasi perusahaan dalam praktik sumber daya manusia menguntungkan dan menyebabkan produktivitas yang lebih besar di kewirausahaan perusahaan karena perusahaan dapat mengembangkan lini produk baru setelah menerapkan praktek-praktek sumber daya manusia ini. Manfaat dari perubahan ini adalah pertumbuhan, diversifikasi, dan semangat kewirausahaan perusahaan yang lebih besar. Hasil tersebut menguatkan teori universal. Hasil, meskipun tidak digeneralisasikan, memverifikasi bahwa program restrukturisasi sumber daya manusia dapat mempromosikan lingkungan kerja yang sehat, meningkatkan *corporate entrepreneurship*, dan meningkatkan produktivitas.

Hasil penelitian Jumawati(2015) menyatakan secara simultan restrukturisasi organisasi tata kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Provinsi Jawa Barat. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa restrukturisasi organisasi tata kerja sangat perlu mendapat perhatian yang serius dari Pimpinan Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Provinsi Jawa Barat, agar produktivitas kerja pegawai tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa produktivitas kinerja pegawai Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Provinsi Jawa Barat tidak hanya dipengaruhi oleh restrukturisasi organisasi tata kerja semata, tetapi ada faktor lain yang juga berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai.

Tabel 2.6 Analisa Gap dan Posisi Penelitian

Peneliti	Elemen Pembeda					Ruang Lingkup	Jenis Penelitian	Isu Penelitian	Obyek amatan
	Model/Metode								
	SEM	AHP	ISM	SWOT	Lainnya				
(Willar, 2002)	—	—	—	—	Strategi <i>downsizing</i>	Pemerintahan	Kualitatif	Analisis restrukturisasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi	Badan Pengawas Pemprov Jateng
(Kemper et al., 2004)	—	—	—	—	Sistem dinamik	Umum	Kualitatif	Studi analisis tentang dinamika restrukturisasi organisasi.	Restrukturisasi portofolio umum
(Yawson, A. 2009)	—	—	—	—	<i>Cross-sectional regression</i>	Bisnis	Statistik deskriptif	Interaksi restrukturisasi keuangan dan perusahaan memainkan peran yang dominan dalam mengurangi penurunan kinerja.	Perusahaan di Australia
(Supranoto, 2009)	V	—	—	—	—	Pemasaran	Statistik deskriptif	Strategi keunggulan bersaing melalui orientasi pasar, inovasi, dan orientasi kewirausahaan dalam meningkatkan kinerja pemasaran.	Industri Pakaian Jadi di Semarang
(Kotaro et al., 2010)	—	—	—	—	Statistik deskriptif	Bisnis	Studi empiris	Analisa dampak setelah restrukturisasi kinerja yang menunjukkan bahwa perusahaan mengalami penyusutan aset dan profit dibandingkan dengan perusahaan sejenis, namun setelah adanya manajemen baru dan penambahan modal, perusahaan mengalami peningkatan kinerja.	Perusahaan pemerintah di Jepang
(Chemmanur et al., 2011)	—	—	—	—	Regresi	Keuangan	Statistik deskriptif	Efek <i>spin-off</i> pada produktivitas	Badan sensus di Amerika
(Radhian, 2012)	V	—	—	—	—	Perkebunan	Statistik deskriptif	Pengaruh restrukturisasi organisasi terhadap kinerja karyawan	Unit Kebun Berangir PTPN IV Sumatera Utara
(Steven et al., 2013)	—	—	—	—	Kuesioner, TQM	Organisasi Perusahaan	Deskriptif kualitatif	Restrukturisasi Organisasi	PT. Samudera Alam Raya di Surabaya
(Ms Sohini et al., 2014)	—	—	—	—	Statistik	Telkom	Studi empiris	Mengetahui dampak strategis dari <i>merger</i> dan akuisisi secara keseluruhan	Sektor telekomunikasi di India

Tabel 2.6 Analisa Gap dan Posisi Penelitian (Lanjutan)

Peneliti	Elemen Pembeda					Ruang Lingkup	Jenis Penelitian	Isu Penelitian	Obyek amatan
	Model/Metode								
	SEM	AHP	ISM	SWOT	Lainnya				
(Dhingra et al., 2014)	—	—	—	—	—	Bisnis	Konseptual	Bagaimana restrukturisasi perusahaan dapat berhasil.	<i>Reliance Industries Limited</i> di India
(Deyi Hou et al., 2014)	V	—	—	—	FA	<i>Social-economic and environmental sustainability</i>	Statistik deskriptif	Pendorong perilaku organisasi dalam mengadopsi praktek-praktek berkelanjutan.	<i>environmental remediation industry in England</i>
(Toto Pranoto et al., 2014)	—	—	—	—	—	Perusahaan BUMN <i> Holding</i>	Konseptual	Masalah restrukturisasi BUMN dan rekomendasi pembentukan <i> Holding</i>	BUMN di Indonesia
(Ruiz et al., 2015)	—	—	—	—	<i>Simple Linear Regression</i>	Bisnis	Deskriptif kualitatif	Restrukturisasi pada SDM secara signifikan mempengaruhi kinerja, lingkungan kerja, dan meningkatkan produktivitas.	Perusahaan spesialis <i>fresh cut IV gamma products</i>
(Fikri et al., 2015)	—	—	—	—	Deksriptif kualitatif	Telkom	Deskriptif kualitatif	Gambaran restrukturisasi organisasi.	PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Malang
Penelitian saat ini	V	—	—	V	—	Telekomunikasi	Statistik Deskriptif	Perumusan strategi berdasarkan pengaruh restrukturisasi terhadap kinerja dan produktivitas	Perusahaan Telekomunikasi

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

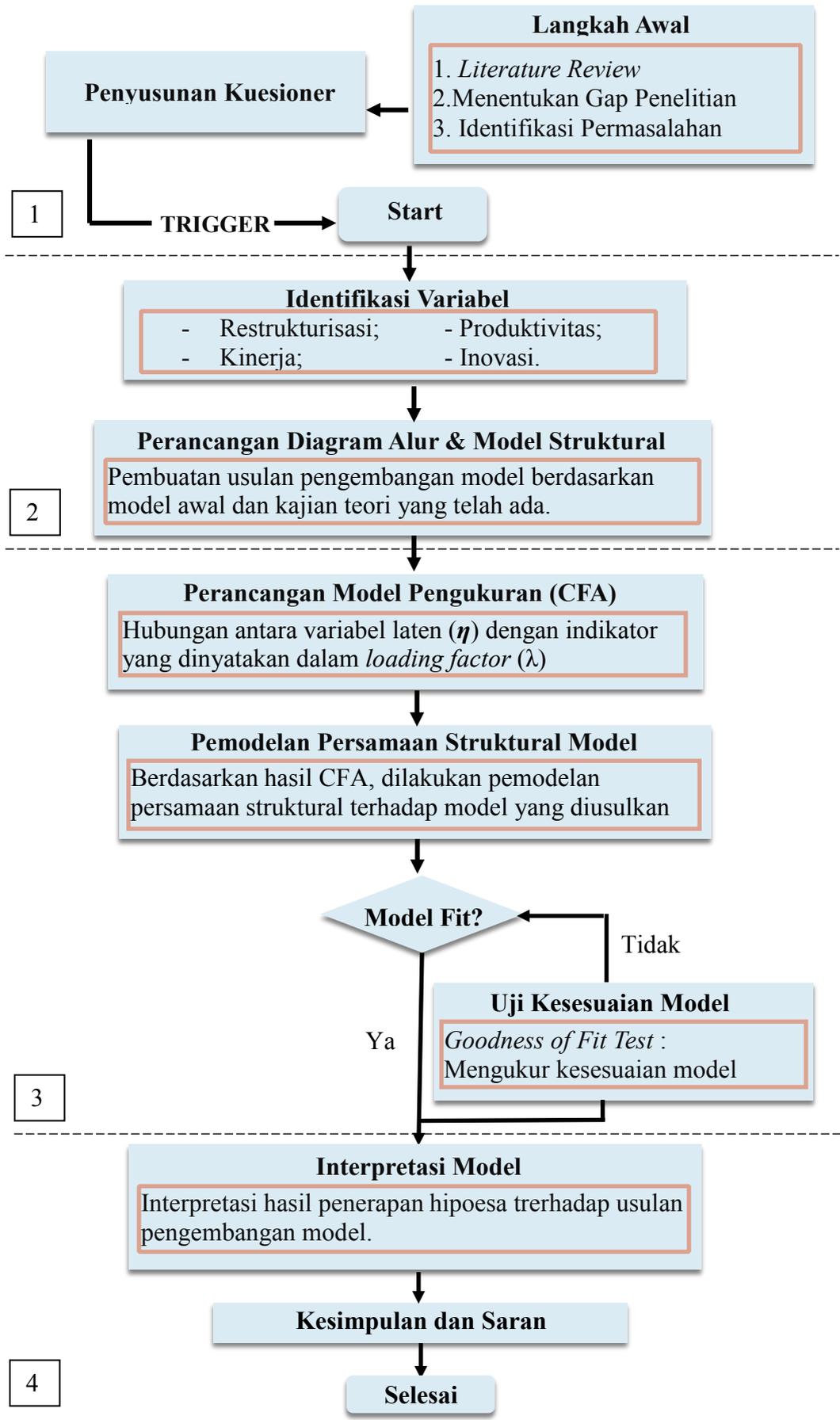
## **BAB 3**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini akan dijelaskan lebih lanjut mengenai konsep dan metode penelitian yang akan dilakukan. Secara umum, alir penelitian dapat dilihat pada Gambar 3.1, dengan tahapan penelitiannya yang berbeda. Metode yang akan digunakan adalah metode *Structural Equation Modelling* (SEM) yang memiliki beberapa tahapan yang harus dilakukan.

#### **3.1 Diagram Alir Penelitian**

Pada diagram alir penelitian, akan dijelaskan secara lengkap mengenai metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Structural Equation Modelling* (SEM). Dalam pelaksanaannya, untuk menyempurnakan penyelesaian penelitian ini digunakan metode SEM untuk mengetahui pengaruh restrukturisasi terhadap kinerja karyawan dan produktivitas dilihat dari sisi keunggulan bersaing, juga untuk menyusun strategi yang tepat bagi kemajuan perusahaan. Dalam penelitian ini, terdapat beberapa tahapan mulai dari penyusunan kuesioner, pengumpulan data, identifikasi variabel hingga kesimpulan berdasarkan hasil pengolahan data yang akan dianalisis dan diinterpretasikan pengaruhnya secara deskriptif. Berikut lebih lanjut akan dijelaskan lebih lanjut pada Gambar 3.1 diagram alir dari penelitian ini yang meliputi penggunaan metode SEM .



Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian

## **3.2 Tahapan SEM**

Pada sub bab ini akan dijelaskan lebih lanjut mengenai tahapan-tahapan yang ada dan akan dilakukan pada proses pengerjaan dengan menggunakan *software Structural Equation Modelling* (SEM), AMOS.

### **3.2.1 Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data akurat yang dapat dipercaya kebenarannya dan relevan terhadap masalah yang diteliti, maka pengumpulan data dilakukan dengan beberapa macam metode :

1. Wawancara terhadap *Expert*

Wawancara dilakukan terhadap *expert* untuk memperoleh keterangan untuk mencapai tujuan penelitian dengan cara melakukan tanya jawab langsung kepada pakar yang terkait dengan penelitian ini.

2. Data Sekunder

Merupakan pengumpulan data pendukung yang telah dipublikasi secara umum dari berbagai sumber terkait penelitian seperti melakukan studi pustaka, pengumpulan data atau informasi dengan menggunakan buku-buku atau sarana lain seperti jurnal dan artikel di internet yang berhubungan dengan penelitian dan berujuan untuk menemukan teori, konsep, dan variabel lain yang dapat mendukung penelitian.

3. Kuesioner

Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Ukuran variabel yang diidentifikasi berdasarkan pola referensi hipotetik dari ahli dan sumber yang tepat untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang berpengaruh terhadap keberhasilan restrukturisasi dan perumusan strategi restrukturisasi yang tepat.

### **3.2.2 Identifikasi Variabel**

Identifikasi variabel bertujuan untuk mendapatkan variabel dan parameter apa yang akan digunakan dalam pemodelan ini. Identifikasi model digunakan untuk mengetahui informasi yang cukup untuk mengidentifikasi persamaan model

berdasarkan kriteria antara persamaan yang terbentuk dengan parameter yang ditaksir.

Berdasarkan pengumpulan data, identifikasi variabel dan model, selanjutnya dilakukan penyusunan diagram alur yang akan mempermudah gambaran hubungan kausalitas yang akan diuji dengan cara mengkonversi gambar menjadi persamaan, dan persamaan menjadi estimasi berdasarkan hubungan antar variabel dengan indikatornya.

### **3.2.3 Pemilihan Matriks *Input*, Estimasi Model dan Uji Kesesuaian**

Digunakan *input* data yang hanya menggunakan matriks kovarian, untuk perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda dengan standar *error* yang lebih akurat. Untuk menghasilkan estimasi yang unik, maka pada penelitian ini digunakan beberapa variabel sesuai dengan model acuan dengan penambahan variabel lain disesuaikan dengan penelitian ini agar program mampu menghasilkan matriks informasi yang baik. Kemudian dilakukan uji kesesuaian pada model untuk mengukur bagaimana model teoritis ini dapat didukung dengan sampel data.

### **3.2.4 Modifikasi Model dan Interpretasi**

Tahap terakhir ini dilakukan untuk mengevaluasi apakah model yang telah terbentuk sudah sesuai dan memenuhi syarat serta memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan dengan menurunkan nilai *chi-square*. Kemudian dilakukan analisis dan interpretasi terhadap hasil pengolahan untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan.

## BAB 4

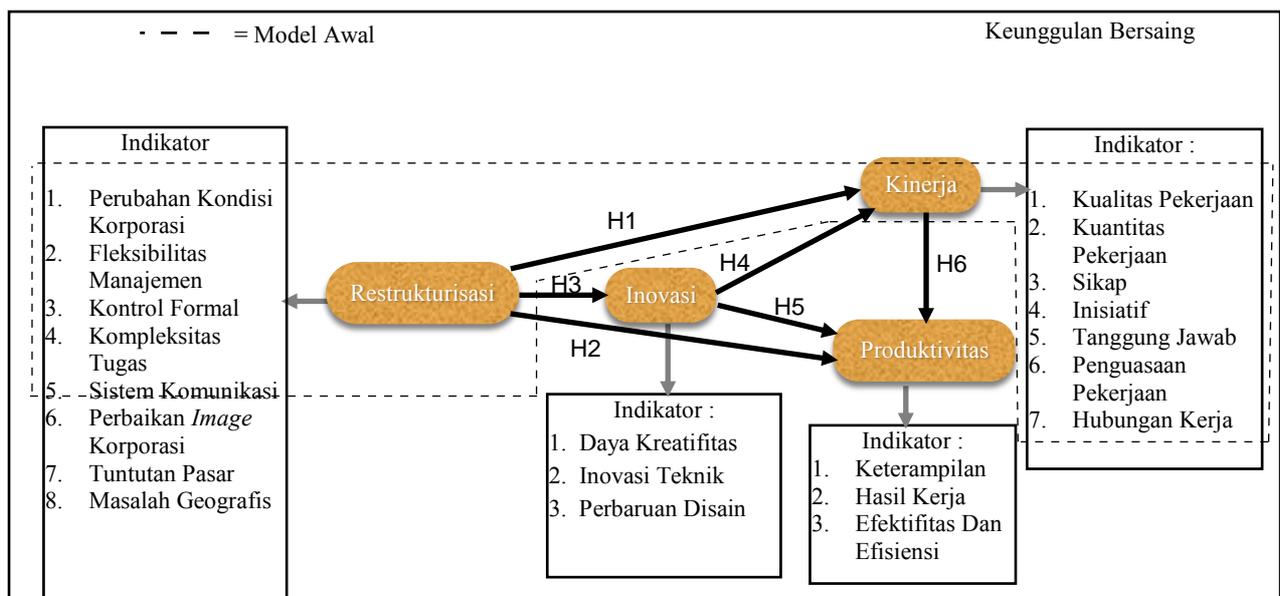
### PEMODELAN PENELITIAN

Bab ini merupakan tahap awal sebelum dilakukan pengolahan data , analisis numerik dan interpretasi hasil. Pada bab ini akan dijelaskan lebih lanjut mengenai pemodelan penelitian yang berisi tentang disain penelitian, teknik pengukuran, skala pengukuran, identifikasi variabel dan indikator penelitian.

#### 4.1 Disain Penelitian

Berikut pada Gambar 4.1 adalah disain alur penelitian yang digunakan pada penelitian ini. Dimana penelitian ini merupakan pengembangan model dari penelitian-penelitian sebelumnya yang telah ada mengenai pengaruh restrukturisasi terhadap kinerja dengan menggunakan metode SEM.

Pengembangan model yang ada pada penelitian ini dilihat dari kacamata makro keunggulan bersaing. Pada Gambar 4.1 model awal yang digunakan sebagai acuan ditandai dengan kotak garis putus-putus.



Gambar 4.1 Pengembangan Model Penelitian

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 = Restrukturisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja

H2 = Restrukturisasi memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas

H3 = Restrukturisasi memiliki pengaruh langsung terhadap inovasi

H4 = Restrukturisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja dengan adanya inovasi

H5 = Restrukturisasi memiliki pengaruh terhadap produktivitas dengan adanya inovasi

H6 = Kinerja berpengaruh kepada produktivitas

Hipotesis-hipotesis tersebut kebenarannya akan dibuktikan melalui data yang diolah oleh SEM.

## 4.2 Identifikasi Variabel dan Indikator Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka pada bab 2, didapatkan variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini untuk tujuan pembuatan kuesioner atau survey instrumen yang akan dijadikan parameter pada penelitian ini.

### 4.2.1 Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1 Variabel Dan Indikator

Variabel	Indikator	Sumber
Restrukturisasi (R)	Perubahan Kondisi Korporasi (PKK)	Radhian (2012), dan Djohanputro (2004)
	Fleksibilitas Manajemen (FM)	Radhian (2012), dan Djohanputro (2004)
	Kontrol Formal (KF)	Radhian (2012), dan Djohanputro (2004)
	Kompleksitas Pekerjaan (KP)	Radhian (2012), dan Djohanputro (2004)

Tabel 4.1 Variabel Dan Indikator (Lanjutan)

Variabel	Indikator	Sumber
Restrukturisasi (R)	Sistem Komunikasi (SK)	Radhian (2012), dan Djohanputro (2004)
	Tuntutan Pasar (TP)	Djohanputro (2004)
	Perbaikan <i>Image</i> Korporasi (PIK)	Djohanputro (2004)
	Masalah Geografis (MG)	Djohanputro (2004)
Kinerja (K)	Kualitas Pekerjaan (KUANP)	Radhian (2012), dan Pertiwi (2010)
	Kuantitas Pekerjaan (KUALP)	Radhian (2012), dan Pertiwi (2010)
	Sikap (S)	Radhian (2012), dan Pertiwi (2010)
	Inisiatif (I)	Radhian (2012), Pertiwi (2010), dan Sedarmayanti (1995)
	Tanggung Jawab (TJ)	Radhian (2012), dan Pertiwi (2010)
	Penguasaan Pekerjaan (PP)	Radhian (2012), Pertiwi (2010), dan Sedarmayanti (1995)
	Hubungan Kerja (HK)	Radhian (2012), dan Pertiwi (2010)
Produktivitas (P)	Keterampilan (K)	Jumawati (2015), Purnama (2008)
	Hasil Kerja (PHK)	Jumawati (2015), Purnama (2008)
	Efektifitas dan Efisiensi (EE)	Jumawati (2015), Purnama (2008)
Inovasi (I)	Daya Kreatifitas (DK)	Supranoto (2009)
	Inovasi Teknis (IT)	Supranoto (2009)
	Perubahan Disain (PD)	Supranoto (2009)

#### **4.2.2 Definisi Operasional**

Berikut selanjutnya akan dijelaskan lebih lengkap mengenai definisi operasional dari indikator-indikator variabel yang telah disebutkan pada Tabel 4.1. Indikator variabel dari variabel laten restrukturisasi adalah :

##### **1. Perubahan Kondisi Korporasi**

Perubahan kondisi korporasi sering menuntut manajemen untuk mengubah iklim supaya perusahaan semakin inovatif dan menciptakan produk atau cara kerja yang baru. Iklim ini bisa diciptakan bila perusahaan memperbaiki manajemen dan aspek-aspek keorganisasian, misalnya kondisi kerja, sistem insentif, dan manajemen kinerja, (Djohanputro 2004 dalam Radhian 2012).

##### **2. Fleksibilitas Manajemen**

Manajemen seringkali merestrukturisasi diri supaya cara kerja lebih lincah, pengambilan keputusan lebih cepat, perbaikan bisa dilakukan lebih tepat guna. Restrukturisasi ini biasanya berkaitan dengan perubahan job description, kewenangan tiap tingkatan manajemen untuk memutuskan pengeluaran, kewenangan dalam mengelola sumber daya (termasuk SDM), dan bentuk organisasi. PT Kimia Farma melakukan restrukturisasi organisasi, dengan memisah unit apotik supaya manajemen menjadi semakin lincah dan fokus beroperasi, (Djohanputro 2004 dalam Radhian 2012).

##### **3. Kompleksitas Tugas**

Menurut Djohanputro (2004) dalam Radhian (2012), kompleksitas tugas merupakan tingkat kerumitan secara menyeluruh dari suatu masalah dalam melaksanakan tugas yang diprogram atau tidak diprogram yang menunjukkan bahwa masalah-masalah tersebut dapat diselesaikan atau tidak dapat diselesaikan. Pengukuran berdasarkan penilaian karyawan terhadap :

- Kejelasan pembagian tugas.
- Jenis tugas yang dilakukan.

Menurut hasil penelitian Rakhman (2010), pembagian kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Stoner (1997), manajemen pembagian kerja adalah penjabaran tugas yang harus dilakukan sehingga setiap orang dalam organisasi bertanggung jawab untuk dan

meksanakan seperangkat aktivitas tertentu dan bukan keseluruhan tugas. Menurut Ivancevich et al., (2007) pembagian kerja dimaksudkan untuk menghasilkan produktivitas yang baik serta memudahkan karyawan dalam menjalankan tugas yang dikerjakannya. Pembagian pekerjaan ini dapat dilakukan berdasarkan spesialisasi pekerjaan, dan koordinasi yang dilakukan oleh departemen yang menaungi, serta sesuai dengan rantai komando yang ada pada suatu perusahaan.

#### 4. Sistem Komunikasi

Menurut Djohanputro (2004) dalam Radhian (2012), komunikasi adalah Penyampaian pesan dari komunikator ke komunikan. Komunikasi yang biasa dilakukan organisasi besar adalah komunikasi formal. Komunikasi formal adalah suatu sistem dimana para anggotanya bekerjasama secara tepat untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan berhubungan dengan masalah kedinasan. Pengukuran berdasarkan penilaian karyawan terhadap :

- Kelancaran komunikasi antar karyawan dan antar unit kerja.
- Keefektifan komunikasi dengan menggunakan memo atau laporan.

#### 5. Kontrol Formal

Menurut Djohanputro (2004) dalam Radhian (2012), kontrol formal adalah kontrol yang biasa digunakan oleh organisasi besar yang diterapkan dengan cara tekanan sosial, diberlakukannya aturan dan hukum formal serta bentuk-bentuk sanksi yang resmi, dan juga kontrol sosial melalui kekuatan. Pengukuran berdasarkan penilaian karyawan terhadap :

- Kesesuaian antara perilaku karyawan dan SOP serta tuntutan atasan.
- Pengontrolan kerja yang mengacu pada peraturan yang berlaku.
- Ketegasan peraturan yang berlaku.
- Ketatnya pengontrolan kerja.

#### 6. Tuntutan Pasar

Konsumen dimanjakan dengan semakin banyaknya produsen. Apalagi dalam era perdagangan bebas, produsen dari manapun boleh ke Indonesia, (Djohanputro 2004).

## 7. Perbaiki *Image* Korporasi

Korporasi sering mengganti logo perusahaan dalam rangka menciptakan *image* baru, atau memperbaiki *image* yang selama ini melekat pada stakeholders korporasi. Sebagai contoh, perubahan logo perusahaan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk dengan tujuan agar *image* korporasi mengalami perubahan, (Djohanputro 2004).

*Image* atau citra korporasi memiliki peranan penting dalam hal keunggulan bersaing. Dimana menurut Jill (2002) seorang pelanggan akan loyal kepada perusahaan yang memiliki citra yang baik. Sehingga perusahaan memiliki kesempatan bisnis yang lebih besar dan juga karyawan yang berkualitas di masa mendatang yang kemudian akhirnya akan membuat perusahaan semakin kompetitif.

Menurut Nguyen (2006) dalam Bidin et al., (2014), nilai pelanggan dan budaya organisasi merupakan beberapa diantara sekian dimensi organisasi yang digunakan untuk mempersepsikan citra sebuah perusahaan.

Menurut Siahaan (2008), *Customer Relationship Management* (CRM) merupakan upaya yang banyak dilakukan oleh perusahaan untuk membentuk citra yang positif dengan mengelola hubungan antara perusahaan dan pelanggan, dimana terjadi pergeseran metode pemasaran dari *transactional marketing* menjadi *relationship marketing*, digunakannya sarana teknologi informasi untuk memaksimalkan nilai pelanggan, serta memposisikan pelanggan sebagai aset perusahaan. Citra perusahaan yang baik di mata pelanggan, akan memberikan imbas bagi seluruh produk layanan dan jasa yang dihasilkan, sehingga akan menjadi suatu kebanggaan tersendiri bagi pegawainya (*employee relation*) juga akan menimbulkan sense of belonging terhadap lembaga tempat mereka bekerja (Siahaan 2008).

## 8. Masalah Geografis

Korporasi yang melakukan ekspansi ke daerah-daerah sulit dijangkau, perlu memberi wewenang khusus kepada anak perusahaan, supaya bisa beroperasi secara efektif, (Djohanputro 2004).

Definisi operasional indikator-indikator dari variabel kinerja selengkapnya adalah sebagai berikut :

#### 1. Kualitas Pekerjaan

Kualitas pekerjaan adalah mutu pekerjaan yang dilakukan karyawan dalam rangka pemenuhan standar kerja demi tercapainya tujuan perusahaan. Pengukuran berdasarkan penilaian karyawan terhadap kesesuaian antara hasil kerja dan standar kerja.

#### 2. Kuantitas Pekerjaan

Kuantitas pekerjaan adalah banyaknya jumlah pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Pengukuran berdasarkan penilaian karyawan terhadap :

- Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas.
- Tingkat kompleksitas tugas dilihat dari banyaknya beban pekerjaan atau beban tugas.
- Kejelasan deskripsi dari banyaknya tugas yang dikerjakan.

#### 3. Sikap

Sikap adalah perasaan karyawan tentang obyek, aktivitas, peristiwa dan orang lain yang ada di dalam perusahaan tersebut. Pengukuran berdasarkan penilaian karyawan terhadap kesiapan dalam menghadapi perubahan.

#### 4. Inisiatif

Inisiatif adalah kemampuan seseorang dalam melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah lebih dahulu dengan tujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan dan menciptakan peluang baru. Pengukuran berdasarkan penilaian karyawan terhadap penemuan cara-cara baru yang kreatif dan inovatif untuk memecahkan masalah.

#### 5. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan sesuatu yang harus seseorang lakukan. Pengukuran berdasarkan penilaian karyawan terhadap :

- Pemenuhan tanggung jawab sebagai karyawan.
- Kenikmatan dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

## 6. Penguasaan Pekerjaan

Penguasaan pekerjaan adalah pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan agar mampu bahkan memiliki keahlian untuk mengerjakan pekerjaannya. Pengukuran berdasarkan penilaian karyawan terhadap :

- Pemahaman dan pengetahuan mengenai tugas yang diberikan.
- Kemampuan dalam mengerjakan tugas.
- Keahlian dalam bidang kerja.

## 7. Hubungan Kerja

Hubungan kerja adalah hubungan yang terjalin antara atasan dan sesama rekan kerja dalam lingkungan kerja. Pengukuran berdasarkan penilaian karyawan terhadap intensitas diskusi mengenai pekerjaan dengan atasan.

Berikut ini definisi dari indikator variabel produktivitas, yaitu :

### 1. Keterampilan

Tingkat keterampilan karyawan untuk menguasai pekerjaan dan alat yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

### 2. Hasil Kerja

Seberapa maksimal hasil pekerjaan yang dikerjakan, apakah sesuai dengan target, jumlah minimum yang ditentukan dan apakah sesuai dengan standar mutu perusahaan.

### 3. Efektifitas dan Efisiensi

Indikator ini meliputi ukuran jumlah jam kerja tiap hari kerja dibandingkan dengan jam kerja yang telah ditentukan, tingkat kecepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, dan intensitas perbaikan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Definisi operasional indikator-indikator dari variabel inovasi selengkapnya adalah sebagai berikut :

### 1. Daya Kreatifitas

Daya kreatifitas adalah kemampuan perusahaan untuk menciptakan atau mengembangkan ide-ide baru.

### 2. Inovasi Teknis

Merupakan inovasi pada proses perusahaan dalam menghasilkan produk. Salah satu cara untuk melakukan inovasi pada proses dapat dilakukan dengan

memperbaharui teknologi yang mendukung dan digunakan untuk menghasilkan suatu produk.

### 3. Perubahan Disain

Perubahan disain adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produk sesuai keinginan pelanggan atau dengan kata lain perubahan disain juga dimaksudkan untuk menangkap keinginan pasar.

## 4.3 Teknik Pengukuran

Penelitian ini dilakukan dengan cara *survey* melalui penyebaran kuesioner kepada sejumlah responden yang telah ditentukan, dimana didalam kuesioner tersebut terdapat daftar pertanyaan yang mewakili masing-masing hipotesa yang telah disusun. Menurut penelitian Tharenou et al (2007), penelitian dengan cara *survey* ini sangat berguna untuk menguji hubungan antar variabel yang diteliti. Teknik pengukuran dengan cara *survey* memiliki kelemahan yaitu kesalahan dalam interpretasi pertanyaan.

### 4.3.1 Ukuran Sampel

Mengenai jumlah ukuran sampel Hair et al (1998) menyatakan bahwa ukuran sampel yaitu  $(n) \times 5$  observasi untuk setiap *estimated parameter*, namun jumlah ini merupakan sampel penentuan awal saja, karena apabila muncul data yang tidak normal dari data tersebut, maka jumlah sampel tersebut diatas tidak sesuai lagi. Sedangkan menurut Loehlin (1998), ukuran sampel minimum yang diperlukan untuk mengurangi bias pada semua jenis estimasi SEM adalah 200 sampel.

## 4.4 Skala Pengukuran

Untuk mengkuantitatifkan data yang diperoleh dari responden yang bersifat kualitatif, maka diperlukan skala Likert yang ditemukan oleh Likert (1935). Menurut Ghazali dan Fuad (2008) dalam Anggoro (2011), skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau

kelompok. Dengan menggunakan 5 kategori skor yang menunjukkan interpretasi penilaian sangat setuju untuk skor 5, setuju untuk skor 4, netral atau ragu-ragu untuk skor 3, tidak setuju untuk skor 2, dan sangat tidak setuju yang diwakili dengan skor 1. Kemudian dilakukan pembobotan berdasarkan selisih antara bobot tertinggi dan terendah dibagi dengan jumlah kategori. Dari hasil kuesioner tersebut, hipotesis dibuktikan melalui data yang memiliki skor tertinggi.

Tabel 4.2 Skala Pengukuran Penilaian

<b>Sikap</b>	<b>Bobot Penilaian</b>
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

## **BAB 5**

### **ANALISA DAN PEMBAHASAN**

Bab 5 ini membahas mengenai hasil sampel tes awal, analisa demografi responden yang meliputi beberapa atribut yang mewakili karakteristik responden seperti jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir responden, kemudian juga akan dibahas mengenai pemeriksaan data melalui serangkaian uji yang dilakukan terhadap data, yaitu uji validitas, reliabilitas, normalitas, uji *missing* data, deteksi *outlier*. Selanjutnya, berdasarkan hasil dan penyaringan data yang telah melewati pemeriksaan, dilakukan serangkaian pengujian SEM sehingga didapatkan hasil konstruk yang valid dan reliabel.

#### **5.1 Hasil Tes Awal**

Berdasarkan hasil survey awal yang dilakukan, ditemukan beberapa permasalahan dilapangan, oleh karenanya dilakukan penyesuaian format kuesioner berdasarkan masukan-masukan dari ahli dibidang sumber daya manusia (*expert judgement*).

1. Perlu adanya kelengkapan informasi umum tentang siapakah peneliti, juga tujuan dilakukannya penelitian.
2. Pada kolom informasi responden yang ada pada kuesioner awal, terdapat atribut seperti nama, jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan jabatan. Berdasarkan masukan dan hasil diskusi di lapangan, maka dikehendaki untuk tidak mencantumkan nama serta jabatan responden, dikarenakan data tersebut merupakan hal yang sangat privasi bagi pihak perusahaan.

#### **5.2 Pemeriksaan Data**

Serangkaian pemeriksaan data yang dilakukan memiliki tujuan untuk memastikan bahwa data yang akan digunakan dalam penelitian ini layak untuk

diolah. Pengolahan data dilakukan sesuai dengan tahapan metode statistik yang telah dijelaskan pada bab 4. Berikut berbagai macam tahapan dalam pemeriksaan data :

### 5.2.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah uji yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur yang digunakan dalam mengukur apa yang akan diukur. Ghazali (2009) menyatakan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur keabsahan dan validitas suatu kuesioner. Pada uji validitas ini, dapat diketahui item pertanyaan yang manakah yang dianggap tidak relevan, sehingga harus dilakukan penggantian atau dibuang agar kuesioner tetap memiliki kerangka konsep yang benar. Teknik yang digunakan untuk mengukur validitas kuesioner adalah dengan melihat nilai korelasi pada masing-masing pertanyaan yang ada di dalam setiap indikator suatu variabel. Uji validitas ini menggunakan program SPSS, dimana teknik pengujian yang sering digunakan untuk uji validitas yaitu dengan menggunakan korelasi *Bivariate Pearson*. Jika  $r$  hitung  $\geq r$  table, uji *2 tail* dengan signifikansi 0,01, maka instrumen atau item-item pertanyaan yang berkorelasi dinyatakan valid. Untuk dapat melihat kevalidan pertanyaan, merujuk pada nilai minimum yang didapat dari tabel  $r$  statistik. Dimana nilai minimum yang diperlukan untuk  $n$  dengan jumlah 123 responden, dan tingkat signifikansi untuk uji 2 arah bernilai  $\alpha$  0,01 yaitu 0,2315.

Seperti yang dapat dilihat pada Tabel 5.1 untuk indikator restrukturisasi terdapat tiga pertanyaan yang dihilangkan, yaitu FM1 dengan nilai (0,189), FM2(0,141) dan FM3(0,052) dinyatakan tidak valid dan tidak signifikan berdasar hasil hitungan di SPSS, sehingga dihilangkan. Sedangkan untuk indikator kinerja pada Tabel 5.2, terlihat bahwa pada item pertanyaan TJ2 dengan nilai(-0,176) menunjukkan bahwa tidak adanya korelasi antar item dengan pertanyaan tersebut, dengan kata lain item pertanyaan tidak valid dan tidak signifikan. Sehingga, pertanyaan untuk item TJ2 pada konstruk kinerja dihilangkan karena dinyatakan tidak valid. Pada Tabel 5.3, untuk indikator produktivitas, item PEE3(0,81) dihilangkan. Kemudian Tabel 5.4 untuk indikator inovasi tidak terdapat item pertanyaan yang dihilangkan karena seluruh item pertanyaan dinyatakan bernilai

signifikan pada  $p < 0,01$  menurut hitungan SPSS sehingga valid untuk mengukur konstruk dan dapat memberikan informasi sehubungan dengan restrukturisasi, produktivitas dan inovasi. Berikut pada Tabel 5.1 hingga Tabel 5.4 dapat dilihat hasil uji validasi kuesioner penelitian ini :

Tabel 5.1 Hasil Uji Validitas Item Pertanyaan untuk Indikator pada Variabel Restrukturisasi.

	PKK.1	PKK.2	PKK.3	PKK.4	KF.1	KF.2	KF.3	KF.4	KP.1	KP.2	SK.1	SK.2	SK.3	TP.1	TP.2	PIK.1	PIK.2	PIK.3	MG.1	MG.2	FM1	FM2	FM3	
PKK.1	1																							
PKK.2	.560**	1																						
PKK.3	.697**	.583**	1																					
PKK.4	.575**	.516**	.727**	1																				
KF.1	.636**	.722**	.687**	.539**	1																			
KF.2	.597**	.725**	.659**	.625**	.731**	1																		
KF.3	.526**	.555**	.514**	.555**	.662**	.713**	1																	
KF.4	.427**	.477**	.453**	.372**	.540**	.577**	.534**	1																
KP.1	.351**	.481**	.457**	.545**	.506**	.616**	.535**	.658**	1															
KP.2	.581**	.629**	.747**	.725**	.685**	.686**	.593**	.457**	.583**	1														
SK.1	.573**	.619**	.746**	.682**	.677**	.732**	.652**	.448**	.580**	.779**	1													
SK.2	.431**	.566**	.549**	.563**	.628**	.657**	.521**	.474**	.533**	.606**	.675**	1												
SK.3	.378**	.523**	.489**	.495**	.613**	.617**	.566**	.617**	.702**	.548**	.623**	.716**	1											
TP.1	.652**	.612**	.712**	.636**	.787**	.806**	.704**	.582**	.570**	.743**	.715**	.684**	.635**	1										
TP.2	.605**	.618**	.671**	.544**	.740**	.671**	.570**	.392**	.409**	.716**	.709**	.597**	.584**	.762**	1									
PIK.1	.438**	.334**	.213*	.221*	.481**	.453**	.378**	.404**	.360**	.323**	.282**	.362**	.273**	.453**	.407**	1								
PIK.2	.356**	.322**	.232**	.213*	.463**	.402**	.400**	.479**	.539**	.282**	.274**	.433**	.521**	.438**	.424**	.669**	1							
PIK.3	.526**	.377**	.256**	.173	.504**	.495**	.414**	.363**	.244**	.340**	.291**	.418**	.256**	.553**	.509**	.752**	.676**	1						
MG.1	.556**	.560**	.723**	.588**	.638**	.655**	.567**	.443**	.495**	.665**	.635**	.587**	.477**	.657**	.733**	.371**	.371**	.463**	1					
MG.2	.561**	.592**	.676**	.480**	.686**	.706**	.555**	.447**	.502**	.626**	.694**	.643**	.580**	.659**	.706**	.382**	.439**	.467**	.800**	1				
FM.1	.189*	.145	.057	-.014	.056	.099	.116	.012	-.108	.069	.126	.024	-.018	.071	.151	.031	-.014	.205*	.135	.188*	1			
FM.2	.141	.109	.016	-.059	.034	.044	.108	-.007	-.112	.046	.107	.007	-.021	.017	.118	.031	-.001	.193*	.099	.165	.980**	1		
FM.3	.052	.052	-.065	-.107	-.037	-.030	.072	-.055	-.170	-.034	.052	-.076	-.097	-.071	-.011	-.067	-.110	.081	.020	.095	.926**	.940**	1	

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

Tabel 5.2 Hasil Uji Validitas Item Pertanyaan untuk Indikator pada Variabel Kinerja.

	KLP.1	KLP.2	KLP.3	KLP.4	KNP.1	KNP.2	KNP.3	S.1	S.2	S.3	I.1	I.2	TJ.1	TJ.2	PP.1	PP.2	PP.3	HK.1	HK.2	HK.3	HK.4	HK.5
KLP.1	1																					
KLP.2	.650**	1																				
KLP.3	.536**	.731**	1																			
KLP.4	.768**	.671**	.595**	1																		
KNP.1	.532**	.636**	.586**	.599**	1																	
KNP.2	.455**	.516**	.543**	.410**	.518**	1																
KNP.3	.495**	.671**	.716**	.536**	.591**	.580**	1															
S.1	.551**	.712**	.696**	.606**	.700**	.551**	.665**	1														
S.2	.461**	.546**	.629**	.507**	.610**	.409**	.589**	.725**	1													
S.3	.529**	.684**	.676**	.622**	.661**	.563**	.700**	.753**	.705**	1												
I.1	.502**	.576**	.613**	.531**	.540**	.463**	.528**	.612**	.593**	.629**	1											
I.2	.619**	.670**	.692**	.650**	.604**	.555**	.567**	.729**	.609**	.618**	.699**	1										
TJ.1	.557**	.677**	.675**	.621**	.759**	.519**	.620**	.822**	.754**	.756**	.733**	.768**	1									
TJ.2	-.176	-.008	.139	-.032	-.097	-.121	.068	.111	-.009	.144	.162	.129	.127	1								
PP.1	.657**	.769**	.705**	.698**	.616**	.466**	.589**	.696**	.578**	.705**	.711**	.731**	.749**	.097	1							
PP.2	.558**	.759**	.767**	.653**	.653**	.503**	.632**	.743**	.626**	.745**	.724**	.726**	.756**	.204*	.850**	1						
PP.3	.538**	.668**	.668**	.629**	.542**	.436**	.546**	.611**	.525**	.564**	.637**	.645**	.636**	.114	.717**	.721**	1					
HK.1	.605**	.702**	.661**	.679**	.610**	.484**	.595**	.723**	.671**	.775**	.613**	.694**	.751**	.080	.735**	.751**	.695**	1				
HK.2	.586**	.633**	.651**	.666**	.653**	.511**	.569**	.727**	.737**	.673**	.676**	.761**	.782**	.059	.710**	.760**	.690**	.798**	1			
HK.3	.585**	.696**	.714**	.610**	.654**	.523**	.603**	.688**	.700**	.693**	.730**	.791**	.779**	.171	.761**	.792**	.699**	.809**	.825**	1		
HK.4	.234**	.100	.061	.179*	-.022	.045	.045	.179*	-.041	.106	.084	.230*	.126	.379**	.314**	.176	.208*	.177*	.199*	.160	1	
HK.5	.540**	.677**	.626**	.579**	.624**	.397**	.468**	.679**	.756**	.736**	.619**	.608**	.748**	.051	.718**	.704**	.561**	.772**	.758**	.764**	.096	1

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

Tabel 5.3 Hasil Uji Validitas Item Pertanyaan untuk Indikator pada Variabel Produktivitas.

	K.1	K.2	K.3	HK.1	HK.2	HK.3	EE.1	EE.2	EE.3
K.1	1								
K.2	.675**	1							
K.3	.667**	.665**	1						
HK.1	.611**	.514**	.631**	1					
HK.2	.669**	.682**	.742**	.652**	1				
HK.3	.706**	.742**	.763**	.649**	.814**	1			
EE.1	.121**	.061**	.031**	.086**	.163**	.074*	1		
EE.2	.449**	.342**	.206*	.212*	.307**	.397**	.192*	1	
EE.3	.081	.026	-.132	.050	.046	.047	.205*	.461**	1

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

Tabel 5.4 Hasil Uji Validitas Item Pertanyaan untuk Indikator pada Variabel Inovasi.

	DK.1	DK.2	DK.3	IT.1	IT.2	IT.3	PD.1	PD.2
DK.1	1							
DK.2	.415**	1						
DK.3	.262**	.472**	1					
IT.1	.397**	.447**	.458**	1				
IT.2	.298**	.414**	.277**	.440**	1			
IT.3	.223*	.305**	.338**	.441**	.718**	1		
PD.1	.292**	.353**	.428**	.478**	.520**	.567**	1	
PD.2	.204**	.455**	.384**	.385**	.401**	.332**	.542**	1

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

### 5.2.2 Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2009), dikatakan bahwa reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari sebuah konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas suatu test merujuk pada derajat stabilitas, konsistensi, daya prediksi, dan akurasi. Pengukuran yang memiliki reliabilitas yang tinggi adalah pengukuran yang dapat menghasilkan data yang reliable. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan software SPSS, dimana hasil dari uji reliabilitas tersebut kemudian dibandingkan dengan nilai pada tabel *Alpha Cronbach's*. Nilai tingkat keandalan *Alpha Cronbach's* dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini seperti yang tertera pada Tabel 5.5 berikut ini :

Tabel 5.5 Tingkat Keandalan *Alpha Cronbach*

Nilai <i>Alpha Cronbach</i>	Tingkat Keandalan
0.0 - 0.20	Kurang Andal
>0.20 – 0.40	Agak Andal
>0.40 – 0.60	Cukup Andal
>0.60 – 0.80	Andal
>0.80 – 1.00	Sangat Andal

\*Sumber: Hair *et al.* (2010: 125)

Pada Tabel 5.6 berikut ini merupakan hasil uji reliabilitas kuesioner :

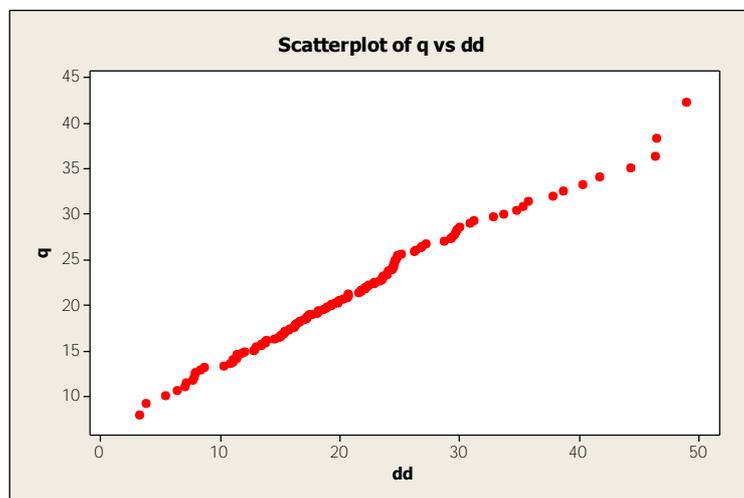
Tabel 5.6 Hasil Uji Reliabilitas

<i>Reliability Statistics</i>	Nilai <i>Alpha Cronbach</i>	Keterangan
Restrukturisasi	0.913	Sangat Andal
Kinerja	0.967	Sangat Andal
Produktivitas	0.857	Sangat Andal
Inovasi	0.841	Sangat Andal

Pada Tabel 5.6 terlihat bahwa seluruh indikator yang terdapat pada variabel laten sangat andal untuk digunakan sebagai alat ukur, merujuk pada nilai *Alpha Cronbach*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil uji validitas dan uji reliabilitas yang telah dilakukan, indikator-indikator yang dijadikan alat ukur bagi masing-masing variabel latennya telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, dan kuesioner yang telah dibuat dapat langsung dianalisis.

### 5.2.3 Uji Normalitas Multivariat

Tujuan dari pengukuran normalitas adalah untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal. Pada analisis multivariat, data yang digunakan harus berasal dari populasi yang berdistribusi normal multivariat. Adapun seperti yang dapat dilihat pada Gambar 5.1, hasil pengujian asumsi normalitas *Kolmogorov-Smirnov multivariat* dari data yang diperoleh melalui kuisioner diperoleh *t-value* sebesar  $0.512195 > 0,50$  sehingga dapat disimpulkan bahwa data memiliki distribusi normal, sesuai dengan keterangan gambar grafik hasil olahan Minitab yang menyatakan bahwa distribusi data multinormal. Berikut ini pada Gambar 5.1 merupakan *scatterplot* uji asumsi normalitas *Kolmogorov-Smirnov*.



Gambar 5.1 QQ Plot Uji Normalitas multivariat

### 5.2.4 Uji Missing Data

Uji *missing* data digunakan untuk mengetahui informasi yang hilang atau tidak tersedia untuk sebuah subyek yang berupa sel-sel kosong pada satu atau beberapa variabel. Pada umumnya, *missing* data terjadi karena suatu informasi tentang objek tidak diberikan, sulit dicari atau bahkan tidak ada. Pada umumnya, *missing* data tidak memiliki pengaruh terhadap data secara keseluruhan, terlebih apabila jumlah data yang hilang hanya sedikit. Akan tetapi, apabila presentase data yang hilang cukup besar, maka perlu dilakukan uji *missing* data untuk mengetahui apakah data yang hilang tersebut masih memenuhi kelayakan untuk diproses lebih lanjut atau tidak. Seperti yang dapat dilihat pada Tabel 5.7 yang menyatakan bahwa tidak terdapat adanya *missing* data pada data penelitian. Dengan demikian seluruh data dinyatakan lengkap karena tidak terdapat data yang hilang.

Tabel 5.7 Uji *Missing Data*

Descriptive Statistics				Missing Data	
	Mean	Std. Deviation	N	Jumlah	%
R_PKK.1	3.5691	.72521	123	0	0
R_PKK.2	3.7805	.77393	123	0	0
R_PKK.3	3.6585	.77702	123	0	0
R_PKK.4	3.7236	.83274	123	0	0
R_KF.1	3.7561	.87161	123	0	0
R_KF.2	3.9106	.72438	123	0	0
R_KF.3	3.9187	.87397	123	0	0
R_KF.4	3.4715	.92617	123	0	0
R_KP.1	3.6016	.92983	123	0	0
R_KP.2	3.6829	.89915	123	0	0
R_SK.1	3.6585	.88549	123	0	0
R_SK.2	4.1870	.86223	123	0	0
R_SK.3	3.8537	1.05335	123	0	0
R_TP.1	3.8049	.82639	123	0	0
R_TP.2	3.7642	.85008	123	0	0
R_PIK.1	3.7317	.97571	123	0	0
R_PIK.2	3.5447	1.04216	123	0	0
R_PIK.3	3.6992	.83896	123	0	0

Tabel 5.7 Uji *Missing Data* (Lanjutan)

Descriptive Statistics				Missing Data	
	Mean	Std. Deviation	N	Jumlah	%
R_MG.1	3.7236	.88058	123	0	0
R_MG.2	3.7236	.83274	123	0	0
K_KUALP.1	3.7805	.76326	123	0	0
K_KUALP.2	3.8455	.72465	123	0	0
K_KUALP.3	3.7886	.72713	123	0	0
K_KUALP.4	3.7398	.89477	123	0	0
K_KUANP.1	3.9106	.85898	123	0	0
K_KUANP.2	3.5610	.75906	123	0	0
K_KUANP.3	3.8780	.75298	123	0	0
K_S.1	4.1382	.85243	123	0	0
K_S.2	4.1138	.77039	123	0	0
K_S.3	3.9431	.84253	123	0	0
K_I.1	3.9024	.67039	123	0	0
K_I.2	3.9593	.81380	123	0	0
K_TJ.1	4.1382	.86200	123	0	0
K_PP.1	3.9593	.78300	123	0	0
K_PP.2	3.9756	.87275	123	0	0
K_PP.3	3.7480	.90167	123	0	0

K_HK.1	4.1870	.78249	123	0	0
K_HK.2	4.0894	.90543	123	0	0
K_HK.3	4.0325	.67672	123	0	0
K_HK.4	4.1545	.55858	123	0	0
K_HK.5	4.1138	.73778	123	0	0
P_K.1	3.9268	.79104	123	0	0
P_K.2	3.7886	.86130	123	0	0
P_K.3	4.2033	.99143	123	0	0
P_HK.1	3.7886	.93434	123	0	0
P_HK.2	4.0244	.76247	123	0	0
P_HK.3	4.0244	.75165	123	0	0
P_EE.1	3.9919	.59363	123	0	0
P_EE.2	4.1301	.51150	123	0	0
P_EE.3	4.0325	.67672	123	0	0
I_DK.1	4.1626	.50203	123	0	0
I_DK.2	4.1463	.55342	123	0	0
I_DK.3	3.9919	.69537	123	0	0
I_IT.1	4.0894	.54334	123	0	0
I_IT.2	4.1138	.64278	123	0	0
I_IT.3	4.0488	.73388	123	0	0

Tabel 5.7 Uji *Missing Data* (Lanjutan)

Descriptive Statistics				Missing Data	
	Mean	Std. Deviation	N	Jumlah	%
I_PD.1	4.2276	.58412	123	0	0
I_PD.2	4.1138	.61675	123	0	0

### 5.2.5 Uji Korelasi Antar Variabel

Selain asumsi data yang harus berdistribusi *Multivariate Normal*, asumsi selanjunya yang harus terpenuhi yaitu adanya korelasi antar variabel dalam pembentukan faktor yang ada, oleh sebab itu dilakukan faktor analisis untuk melihat korelasi antar variabel dan uji KMO dan uji Bartlett's. Berikut pada Tabel 5.8 merupakan hasil uji KMO dan Bartlett :

Tabel 5.8 KMO dan Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.884

Approx. Chi-Square	8267.724
Bartlett's Test of Sphericity	
Df	1891
Sig.	.000

Dari hasil pengujian diatas diperoleh nilai KMO sebesar 0,884 dan signifikansi pada uji Bartlett's adalah sebesar 0,000. Dengan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa nilai KMO yang diperoleh lebih dari 0,6 (Hair, 2006), hasil dari pengujian ini menunjukkan bahwa sampel yang ada sudah mencukupi. Kecukupan jumlah sampel berkaitan dengan nilai signifikansi yang diperoleh, dimana dengan sampel yang lebih besar akan didapat tingkat sensitivitas yang lebih tinggi. Kemudian untuk melihat adanya hubungan antar variabel dilakukan uji Bartlett's, dimana pada Tabel 5.8 di atas diperoleh nilai pengujian Bartlett's signifikan pada  $\alpha=0,05$  ( $p\text{-value} < \alpha$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa antara koefisien korelasi observasi dengan koefisien korelasi variabel telah sesuai atau terdapat hubungan antar variable.

### 5.2.6 Kecukupan Data

Mengenai jumlah ukuran sampel Hair et al (1998) menyatakan bahwa ukuran sampel yaitu  $(n) \times 5$  observasi untuk setiap *estimated parameter*, namun jumlah ini merupakan sampel penentuan awal saja, karena apabila muncul data yang tidak normal dari data tersebut, maka jumlah sampel tersebut diatas tidak sesuai lagi. Sedangkan menurut Loehlin (1998), ukuran sampel minimum yang diperlukan untuk mengurangi bias pada semua jenis estimasi SEM adalah 200 sampel. Kemudian oleh Hair dkk., pada tahun 2010, disarankan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk alat analisis SEM adalah antara 100-200 responden dengan maksud agar dapat digunakan dalam mengestimasi interpretasi dengan SEM.

Berdasarkan beberapa teori tersebut maka untuk penelitian ini, estimasi jumlah sampel yang diperlukan adalah :

$$\begin{aligned} \text{Jumlah sampel minimal} &= (n) \times 5 \\ &= 21 \times 5 \\ &= 105 \text{ responden} \end{aligned}$$

Jadi berdasarkan perhitungan diatas, maka jumlah data yang dibutuhkan setidaknya adalah sebanyak 105 data responden. Sedangkan jumlah Kuesioner yang disebarkan kepada calon responden adalah sebanyak 137 kuesioner. Dari 137 kuesioner yang disebarkan, terdapat 123 kuesioner yang dinyatakan memenuhi persyaratan, terdapat 6 kuesioner yang sebagian tidak diisi,

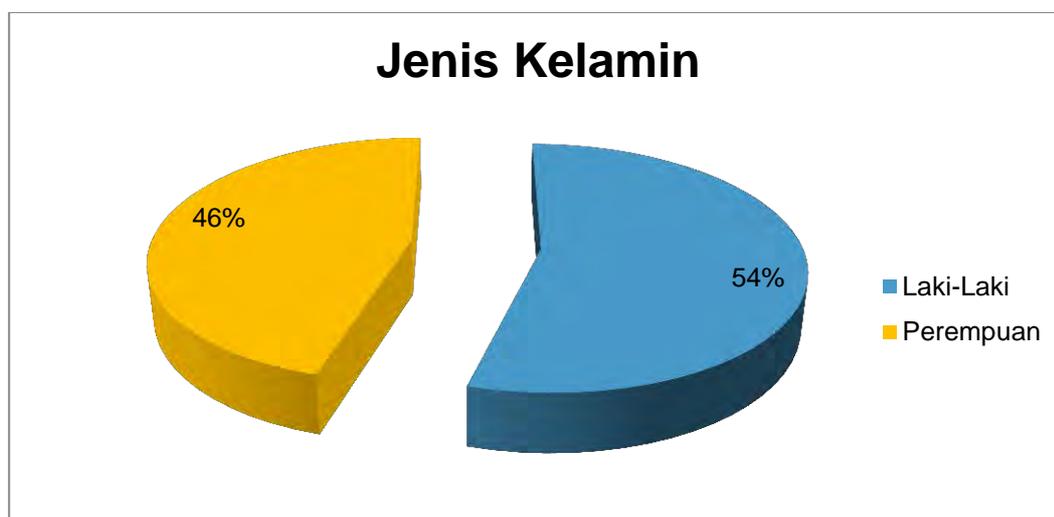
dan rusak, sedangkan 8 kuesioner sisanya hilang atau tidak dikembalikan. Dari jumlah akhir 123 kuesioner tersebut, berarti syarat minimal seperti yang telah dinyatakan oleh Hair et al (1998) telah terpenuhi, yaitu 105 responden. Juga memenuhi rentang jumlah kecukupan data seperti yang dinyatakan oleh Loehlin (1998), dan Hair dkk., (2010) bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk alat analisis SEM adalah antara 100-200 responden. Dengan metode penyebaran kuesioner fisik secara langsung maupun melalui media digital, yaitu melalui email dan aplikasi Telegram. Hal tersebut dilakukan mengingat keterbatasan waktu dan jumlah responden yang bersedia dan dapat dikoordinir untuk mengisi kuesioner penelitian ini, dikarenakan banyaknya penelitian serupa (berbentuk kuesioner) dengan objek perusahaan telekomunikasi, PT X yang sedang berlangsung di waktu yang hampir bersamaan, sehingga perlu adanya koordinasi untuk mengisi setiap kuesioner penelitian dengan tujuan supaya karyawan dapat tetap fokus pada tugas utama saat jam aktif bekerja.

### 5.3 Deskripsi Demografis

Pada deskripsi demografis ini akan dijelaskan mengenai sampel penelitian, analisa responden karakteristik responden, dan rekapitulasi hasil kuesioner yang telah disebarkan.

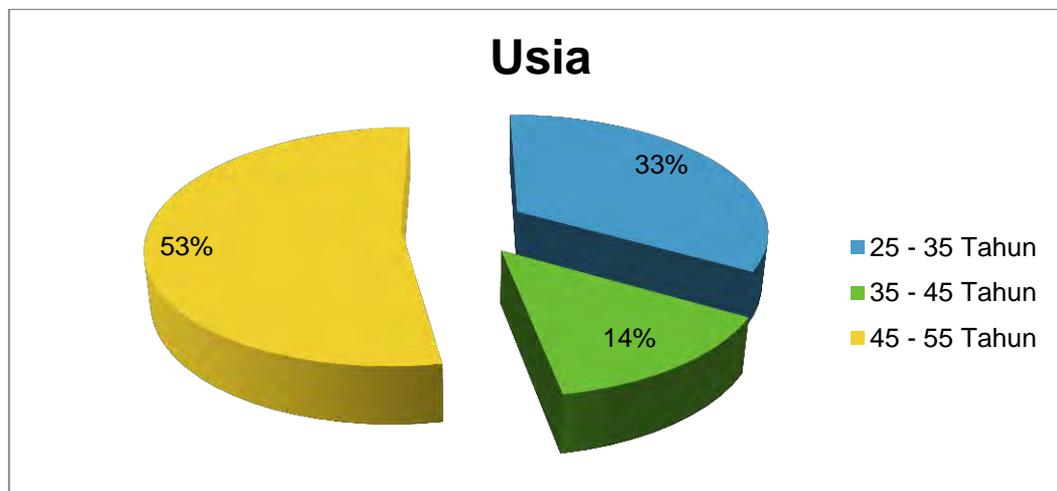
#### 5.3.1 Analisa Karakteristik Responden

Responden diklasifikasikan berdasarkan jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir responden. Adapun penjelasan lebih rinci untuk prosentase karakteristik responden pada PT X akan dijelaskan melalui grafik pada Gambar 5.2 hingga Gambar 5.4 berikut ini :



Gambar 5.2 Persentase Jenis Kelamin Responden

Dari Gambar 5.2, dapat dilihat bahwa dari keseluruhan jumlah responden yang berhasil didapatkan, yaitu 123 responden, jumlah responden dengan jenis kelamin laki-laki adalah sebesar 54%, sedangkan jumlah responden dengan jenis kelamin perempuan adalah sebesar 46%.



Gambar 5.3 Persentase Usia Responden

Sedangkan untuk karakteristik usia responden, dibagi menjadi 3 interval dengan pembagian usia yang dimulai dari 25-35 tahun; 35-45 tahun,; dan 45-55 tahun. Pada Gambar 5.3, terlihat bahwa responden dengan usia antara 25-35 tahun memiliki jumlah sebesar 33,33%; responden dengan rentang usia antara 35-45 tahun sebesar 13,82%, sedangkan prosentase terbesar berada pada responden dengan rentang usia 45-55 tahun, yaitu 52,84%.

Dapat dilihat dari Gambar 5.4 bahwa responden dengan tingkat pendidikan SMA/SMK sebanyak 8%; D3 sebanyak 35%; prosentase terbanyak ada pada tingkat pendidikan S1 yaitu 42%; dan tingkat pendidikan S2 memiliki prosentase sebesar 15% dari total keseluruhan tingkat pendidikan responden.



Gambar 5.4 Persentase Tingkat Pendidikan Responden

#### 5.4 Pengujian *Structural Equation Modelling* (SEM)

Setelah dilakukan serangkaian uji terhadap data agar didapatkan data yang benar-benar bagus dan handal, maka selanjutnya dilakukan beberapa tahapan uji yang juga harus dilakukan untuk SEM ini.

##### 5.4.1 *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

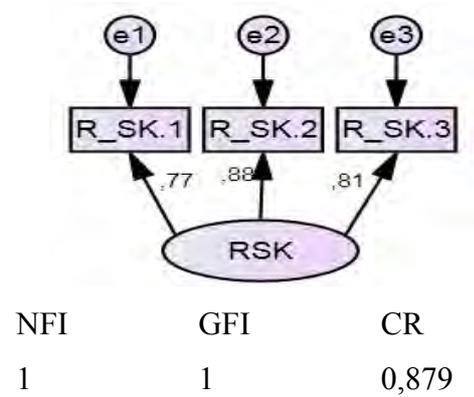
Indikator yang digunakan dalam penelitian ini selanjutnya akan diuji validitasnya dan reabilitasnya dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), dimana menurut Joreskog dan Sorborn (1993) digunakan untuk menguji unidimensional, validitas dan reliabilitas model pengukuran konstruk yang tidak dapat diukur langsung. Dengan fokus kajian untuk mengetahui apakah indikator-indikator yang dikonsepsikan secara unidimensional tepat dan konsisten, serta untuk mengetahui indikator-indikator apa yang dominan membentuk konstruk yang diteliti, sehingga dapat diketahui hubungan antara seperangkat item-item dengan konstruk yang diukur oleh item tersebut. Pada pengujian ini, sebuah konstruk dapat dikatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor*  $\geq 0,60$ . Sedangkan reliabilitas konstruk dinyatakan dengan nilai *construct reliability* (CR)  $\geq 0,70$ . Berikut lebih lanjut akan dijelaskan deskripsi indikator untuk masing-masing konstruk.

##### 5.4.1.1 **Konstruk Restrukturisasi**

Konstruk restrukturisasi ini merupakan variabel eksogen, yaitu variabel yang hanya mempengaruhi variabel lain, terdiri dari 6 indikator, diantaranya adalah sistem komunikasi, kompleksitas pekerjaan, perubahan kondisi korporasi, kontrol formal, tuntutan pasar, perbaikan *image* korporasi, dan masalah geografis.

Tabel 5.9 Deskripsi Indikator Sistem Komunikasi

Item	Mean	Std. Deviation	Factor Loading
R_SK.1	3.6585	.88549	0.77
R_SK.2	4.1870	.86223	0.88
R_SK.3	3.8537	1.05335	0.81

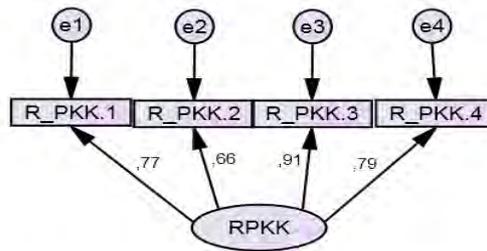


Gambar 5.6 *Confirmatory Factor Analysis* Sistem Komunikasi

Berdasarkan Tabel 5.9 dan Gambar 5.6, indikator sistem komunikasi yang memiliki nilai *loading factor* tertinggi adalah RSK2 dengan nilai 0,88 yang menunjukkan bahwa penggunaan teknologi (internet, email, aplikasi komunikasi digital, telepon) membuat pelaksanaan kerja menjadi lebih mudah. Adapun nilai rata-rata terbesar juga terdapat pada item RSK2 dengan nilai 4,1870. Dan std deviasi terbesar dimiliki oleh item RSK3 dengan nilai std deviasi sebesar 1,05335. Sedangkan *Goodness of Fit Index* CFA sistem komunikasi menunjukkan nilai NFI dan GFI yang tinggi karena sudah memenuhi *cut off value* yaitu  $\geq 0.90$  yang menunjukkan bahwa model *excellence fit*.

Tabel 5.10 Deskripsi Indikator Perubahan Kondisi Korporasi

Item	Mean	Std. Deviation	Factor Loading
R_PKK.1	3.5691	.72521	0.77
R_PKK.2	3.7805	.77393	0.66
R_PKK.3	3.6585	.77702	0.91
R_PKK.4	3.7236	.83274	0.79



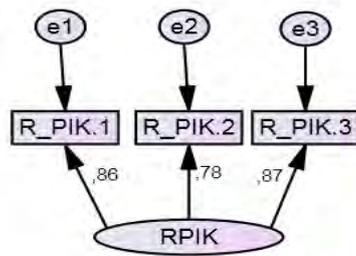
Chi <sup>2</sup>	Df	NFI	GFI	RFI	AGFI	TLI	CFI	RMSEA	CR
2,797	2	0,988	0,989	0,965	0,943	0,990	0,997	0,057	0,914

Gambar 5.7 *Confirmatory Factor Analysis* Perubahan Kondisi Korporasi

Pada Tabel 5.9 dan Gambar 5.7, untuk indikator perubahan kondisi korporasi yang memiliki nilai *loading factor* tertinggi adalah RPKK3 dengan nilai 0,91 yang menunjukkan bahwa manajemen kinerja lebih efektif setelah adanya perubahan struktur manajemen/organisasi. Adapun nilai rata-rata terbesar terdapat pada item RPKK2 dengan nilai 3,7805. Dan std deviasi terbesar dimiliki oleh item RPKK4 dengan nilai std deviasi sebesar 0,83274. Sedangkan keseluruhan parameter *Goodness of Fit Index* CFA perubahan kondisi korporasi menunjukkan nilai yang tinggi karena sudah memenuhi *cut off value* dari masing-masing parameter tersebut, yang menunjukkan bahwa model telah *excellence fit*.

Tabel 5.11 Deskripsi Indikator Perbaikan *Image* Korporasi

Item	Mean	Std. Deviation	Factor Loading
R_PIK.1	3.7317	.97571	0.86
R_PIK.2	3.5447	1.04216	0.78
R_PIK.3	3.6992	.83896	0.87



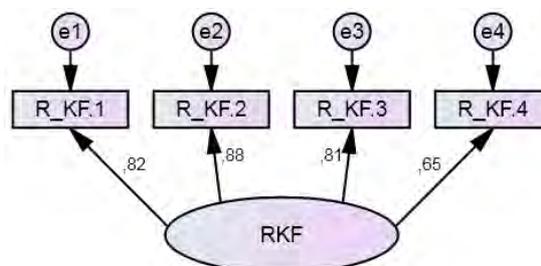
NFI	GFI	CR
1	1	0,882

Gambar 5.8 *Confirmatory Factor Analysis* Perbaikan *Image* Korporasi

Terlihat pada Tabel 5.11 dan Gambar 5.8, indikator perbaikan *image* korporasi yang memiliki nilai *loading factor* tertinggi adalah RPIK3 dengan nilai 0,87 yang menunjukkan bahwa pergantian logo perusahaan dapat membantu memperbaiki *image* yang selama ini melekat pada perusahaan. Adapun nilai rata-rata terbesar juga terdapat pada item RPIK1 dengan nilai 3,7317. Dan std deviasi terbesar dimiliki oleh item RPIK2 dengan nilai std deviasi sebesar 1,04216. Sedangkan *Goodness of Fit Index* CFA perbaikan *image* korporasi menunjukkan nilai NFI dan GFI yang tinggi karena sudah memenuhi *cut off value* yaitu  $\geq 0.90$  yang menunjukkan bahwa model ini *excellence fit*.

Tabel 5.12 Deskripsi Indikator Kontrol Formal

Item	Mean	Std. Deviation	<i>Factor Loading</i>
R_KF.1	3.7561	.87161	0.82
R_KF.2	3.9106	.72438	0.88
R_KF.3	3.9187	.87397	0.81
R_KF.4	3.4715	.92617	0.65



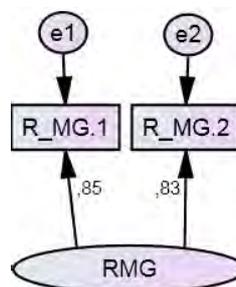
CMIN/DF	NFI	GFI	RFI	AGFI	CFI	CR
0,020	1	1	1	0,999	1	0,899

Gambar 5.9 *Confirmatory Factor Analysis* Kontrol Formal

Untuk indikator kontrol formal, pada Tabel 5.12 dan Gambar 5.9, yang memiliki nilai *loading factor* tertinggi adalah RKF2 dengan nilai 0,88 yang menunjukkan bahwa dalam bekerja, karyawan berperilaku atau bersikap sesuai dengan SOP. Adapun nilai rata-rata terbesar terdapat pada item RKF3 dengan nilai 3,9187. Dan std deviasi terbesar dimiliki oleh item RKF4 dengan nilai std deviasi sebesar 0,92617. Sedangkan keseluruhan parameter *Goodness of Fit Index* CFA untuk indikator kontrol formal menunjukkan nilai yang tinggi karena sudah memenuhi *cut off value* dari masing-masing parameter tersebut, yang menunjukkan bahwa model telah *excellence fit*.

Tabel 5.13 Deskripsi Indikator Masalah Geografis

Item	Mean	Std. Deviation	Factor Loading
R_MG.1	3.7236	.88058	0.85
R_MG.2	3.7236	.83274	0.83



Chi <sup>2</sup>	Df	NFI	GFI	RFI	TLI	CFI	RMSEA	CR
46,699	9	0,913	0,885	0,854	0,879	0,927	0,057	0,868

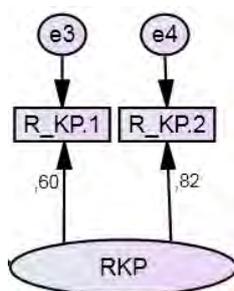
Gambar 5.10 *Confirmatory Factor Analysis* Masalah Geografis

Berdasarkan Tabel 5.13 dan Gambar 5.10, indikator masalah geografis yang memiliki nilai *loading factor* tertinggi adalah RMG1 dengan nilai 0,85 yang menunjukkan bahwa dengan adanya perubahan struktur manajemen/organisasi, perusahaan dapat lebih beroperasi secara efektif. Adapun nilai rata-rata pada kedua item yaitu RMG1 dan RMG2 msama besar dengan nilai 3,7236. Dan std deviasi terbesar dimiliki oleh item RMG1 dengan nilai std deviasi sebesar 0,88058. Parameter *Goodness of Fit* menunjukkan bahwa nilai parameter NFI, CFI, dan RMSEA memiliki nilai yang tinggi karena sudah memenuhi *cut off value* dari masing-masing parameter tersebut, hal ini

menunjukkan bahwa model telah *excellence fit*. Sedangkan untuk parameter lain seperti GFI, RFI dan TLI, menunjukkan bahwa model ini *acceptable fit*.

Tabel 5.14 Deskripsi Indikator Kompleksitas Pekerjaan

Item	Mean	Std. Deviation	Factor Loading
R_KP.1	3.6016	.92983	0.60
R_KP.2	3.6829	.89915	0.82



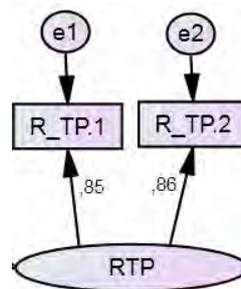
Chi-square	Df	NFI	GFI	RFI	TLI	CFI	CR
46,699	9	0,913	0,885	0,854	0,879	0,927	0,713

Gambar 5.11 *Confirmatory Factor Analysis* Kompleksitas Pekerjaan

Berdasarkan Tabel 5.14 dan Gambar 5.11, indikator kompleksitas pekerjaan yang memiliki nilai *loading factor* tertinggi adalah RKP2 dengan nilai 0,82 yang menunjukkan bahwa dengan adanya perubahan struktur manajemen/organisasi, pembagian pekerjaan menjadi lebih jelas. Adapun nilai rata-rata terbesar terdapat pada item RKP2 dengan nilai 3,6829. Dan std deviasi terbesar dimiliki oleh item RKP1 dengan nilai std deviasi sebesar 0,92983. Parameter *Goodness of Fit* untuk indikator kompleksitas pekerjaan ini menunjukkan bahwa nilai parameter NFI dan CFI memiliki nilai yang tinggi karena sudah memenuhi *cut off value* dari masing-masing parameter tersebut, hal ini menunjukkan bahwa model ini *excellence fit*. Sedangkan untuk parameter lain seperti GFI, RFI dan TLI, menunjukkan bahwa model ini *acceptable fit*.

Tabel 5.15 Deskripsi Indikator Tuntutan Pasar

Item	Mean	Std. Deviation	Factor Loading
R_TP.1	3.8049	.82639	0.85
R_TP.2	3.7642	.85008	0.86



Chi-square	Df	NFI	GFI	RFI	TLI	CFI	CR
46,699	9	0,913	0,885	0,854	0,879	0,927	0,887

Gambar 5.12 *Confirmatory Factor Analysis* Tuntutan Pasar

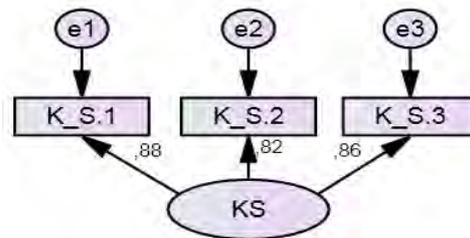
Berdasarkan Tabel 5.15 dan Gambar 5.12, indikator tuntutan pasar yang memiliki nilai *loading factor* tertinggi adalah RTP2 dengan nilai 0,86 yang menunjukkan bahwa dengan adanya perubahan struktur manajemen/organisasi, tuntutan pasar dapat lebih terpenuhi. Adapun nilai rata-rata terbesar terdapat pada item RTP1 dengan nilai 3,8049. Dan std deviasi terbesar dimiliki oleh item RTP2 dengan nilai std deviasi sebesar 0,85008. Parameter *Goodness of Fit* menunjukkan bahwa nilai parameter NFI dan CFI memiliki nilai yang tinggi karena sudah memenuhi *cut off value* dari masing-masing parameter tersebut, hal ini menunjukkan bahwa model telah *excellence fit*. Sedangkan untuk parameter lain seperti GFI, RFI dan TLI, menunjukkan bahwa model ini *acceptable fit*.

#### 5.4.1.2 Konstruk Kinerja

Konstruk kinerja ini merupakan variabel endogen, yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya, terdiri dari 6 indikator, diantaranya adalah sikap, kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, hubungan kerja, inisiatif, tanggung jawab, serta penguasaan pekerjaan. Berikut pada Tabel 5.14 hingga 5.19 akan dijelaskan lebih lanjut mengenai masing-masing tabel.

Tabel 5.16 Deskripsi Indikator Sikap

Item	Mean	Std. Deviation	Factor Loading
K_S.1	4.1382	.85243	0.88
K_S.2	4.1138	.77039	0.82
K_S.3	3.9431	.84253	0.86



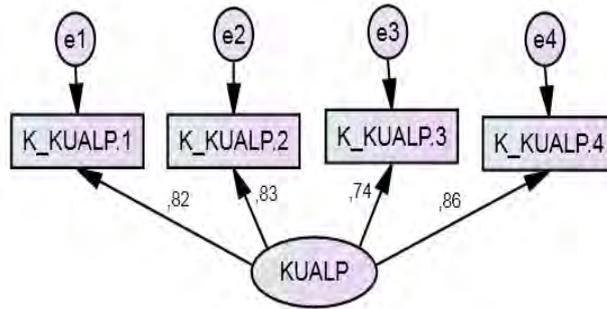
NFI	GFI	CR
1	1	0,924

Gambar 5.13 *Confirmatory Factor Analysis* Sikap

Jika dilihat pada Tabel 5.16 dan Gambar 5.13, indikator sikap yang memiliki nilai *loading factor* tertinggi adalah KS1 dengan nilai 0,88 yang menunjukkan bahwa karyawan selalu berusaha maksimal dalam melaksanakan pekerjaan. Adapun nilai rata-rata terbesar juga terdapat pada item KS1 dengan nilai 4,1382. Dan std deviasi terbesar juga dimiliki oleh item KS1 dengan nilai std deviasi sebesar 0,85243. Sedangkan *Goodness of Fit Index* CFA untuk indikator sikap menunjukkan nilai NFI dan GFI yang tinggi karena sudah memenuhi *cut off value* yaitu  $\geq 0.90$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa model telah *excellence fit*.

Tabel 5.17 Deskripsi Indikator Kualitas Pekerjaan

Item	Mean	Std. Deviation	Factor Loading
K_KUALP.1	3.7805	.76326	0.82
K_KUALP.2	3.8455	.72465	0.83
K_KUALP.3	3.7886	.72713	0.74
K_KUALP.4	3.7398	.89477	0.86



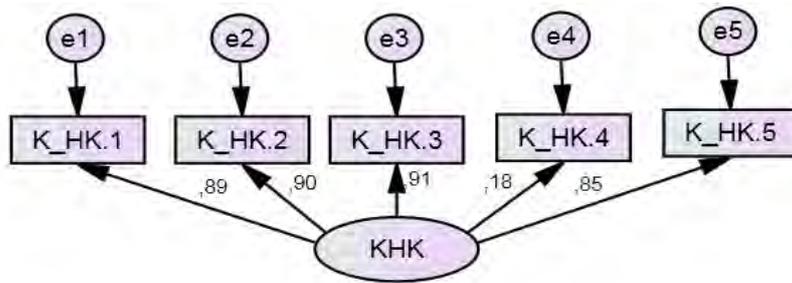
Chi-square	Df	NFI	GFI	CFI	CR
24,935	2	0,914	0,901	0,919	0,928

Gambar 5.14 *Confirmatory Factor Analysis* Kualitas Pekerjaan

Berdasarkan Tabel 5.17 dan Gambar 5.14, indikator kualitas pekerjaan yang memiliki nilai *loading factor* tertinggi adalah KQUALP4 dengan nilai 0,86 yang menunjukkan bahwa karyawan setuju dengan standar kerja yang sudah ditetapkan. Adapun nilai rata-rata terbesar juga terdapat pada item KQUALP2 dengan nilai 3,8455. Dan std deviasi terbesar juga dimiliki oleh item KQUALP4 dengan nilai std deviasi sebesar 0,89477. Sedangkan *Goodness of Fit Index* CFA kualitas pekerjaan menunjukkan nilai NFI, CFI dan GFI yang tinggi karena sudah memenuhi *cut off value* yaitu  $\geq 0.90$  yang menunjukkan bahwa model telah *excellence fit*.

Tabel 5.18 Deskripsi Indikator Hubungan Kerja

Item	Mean	Std. Deviation	<i>Factor Loading</i>
K_HK.1	4.1870	.78249	0.82
K_HK.2	4.0894	.90543	0.90
K_HK.3	4.0325	.67672	0.91
K_HK.4	4.1545	.55858	0.18
K_HK.5	4.1138	.73778	0.85



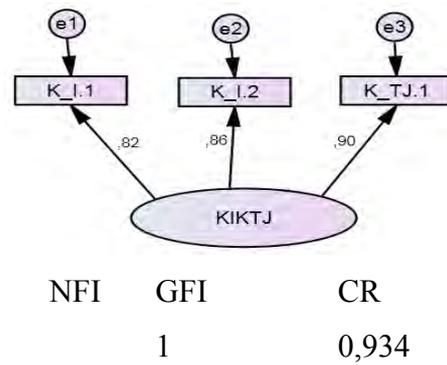
Chi-square	Df	NFI	GFI	RFI	AGFI	TLI	CR
3,519	5	0,992	0,989	0,984	0,966	1,007	0,947

Gambar 5.15 *Confirmatory Factor Analysis* Hubungan Kerja

Pada Tabel 5.18 dan Gambar 5.15, untuk indikator hubungan kerja, yang memiliki nilai *loading factor* tertinggi adalah KHK3 dengan nilai 0,91 yang menunjukkan bahwa dalam bekerja, karyawan selalu bekerja sama secara baik dengan anggota kelompok lainnya. Adapun nilai rata-rata terbesar terdapat pada item KF3 dengan nilai 4,1870. Dan std deviasi terbesar dimiliki oleh item KHK2 dengan nilai std deviasi sebesar 0,90543. Sedangkan keseluruhan parameter *Goodness of Fit Index CFA* untuk indikator hubungan kerja menunjukkan nilai yang tinggi karena sudah memenuhi *cut off value* dari masing-masing parameter tersebut, yang menunjukkan bahwa model telah *excellence fit*.

Tabel 5.19 Deskripsi Indikator Inisiatif dan Tanggung Jawab

Item	Mean	Std. Deviation	<i>Factor Loading</i>
K_I.1	3.9024	.67039	0.82
K_I.2	3.9593	.81380	0.86
K_TJ.1	4.1382	.86200	0.90

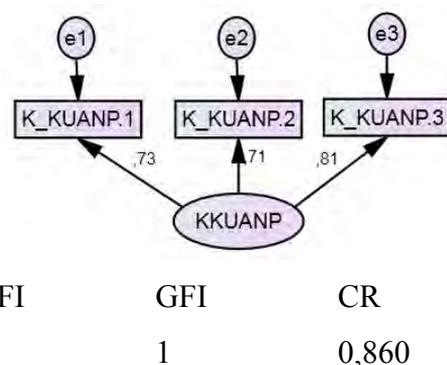


Gambar 5.16 *Confirmatory Factor Analysis* Indikator Inisiatif dan Tanggung Jawab

Pada indikator inisiatif dan tanggung jawab, Tabel 5.19 dan Gambar 5.16 yang memiliki nilai *loading factor* tertinggi adalah KTJ1 dengan nilai 0,90 yang menunjukkan bahwa karyawan selalu memenuhi tanggung jawabnya sesuai dengan pekerjaan yang diberikan. Adapun nilai rata-rata dan std deviasi terbesar juga terdapat pada item KTJ1 dengan nilai 4,1382 untuk rata-rata dan 0,86200 untuk std deviasi. Sedangkan *Goodness of Fit Index CFA* inisiatif dan tanggung jawab menunjukkan nilai NFI dan GFI yang tinggi karena sudah memenuhi *cut off value* yaitu  $\geq 0.90$  yang menunjukkan bahwa model telah *excellence fit*.

Tabel 5.20 Deskripsi Indikator Kuantitas Pekerjaan

Item	Mean	Std. Deviation	Factor Loading
K_KUANP.1	3.9106	.85898	0.73
K_KUANP.2	3.5610	.75906	0.71
K_KUANP.3	3.8780	.75298	0.81

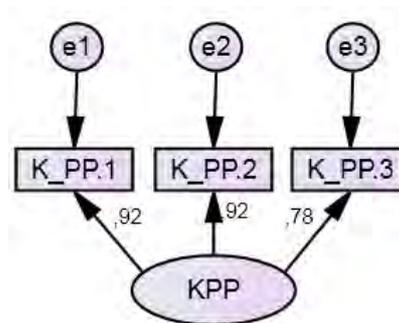


Gambar 5.17 *Confirmatory Factor Analysis* Kuantitas Pekerjaan

Jika dilihat pada Tabel 5.20 dan Gambar 5.17, indikator kuantitas pekerjaan yang memiliki nilai *loading factor* tertinggi adalah KQUANP3 dengan nilai 0,81 yang menunjukkan bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai jumlah standar minimum yang ditentukan Adapun nilai rata-rata terbesar terdapat pada item KQUANP1 dengan nilai 3,9106 dan untuk std deviasi terbesar juga terdapat pada KQUANP1 dengan nilai 0,85898. Sedangkan *Goodness of Fit Index* CFA kuantitas pekerjaan menunjukkan nilai NFI dan GFI yang tinggi karena sudah memenuhi *cut off value* yaitu  $\geq 0.90$  yang menunjukkan bahwa model telah *excellence fit*.

Tabel 5.21 Deskripsi Indikator Penguasaan Pekerjaan

Item	Mean	Std. Deviation	Factor Loading
K_PP.1	3.9593	.78300	0.92
K_PP.2	3.9756	.87275	0.92
K_PP.3	3.7480	.90167	0.78



NFI	GFI	CR
1	1	0,929

Gambar 5.18 *Confirmatory Factor Analysis* Penguasaan Pekerjaan

Menurut Tabel 5.21 dan Gambar 5.18, indikator penguasaan pekerjaan yang memiliki nilai *loading factor* tertinggi adalah KPP1 dan KPP2 dengan nilai 0,92 yang menunjukkan bahwa karyawan sudah memahami dan mengetahui dengan jelas pekerjaan yang diberikan, juga mampu mengerjakan pekerjaan yang diberikan. Adapun nilai rata-rata terbesar juga terdapat pada item KPP2 dengan nilai 3,9756 dan untuk std deviasi terbesar ada pada KQUANP1 dengan nilai 0,90167. Sedangkan *Goodness of Fit Index* CFA penguasaan pekerjaan menunjukkan nilai NFI dan

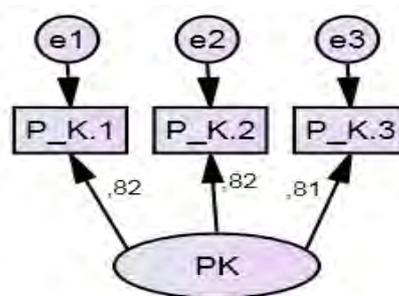
GFI yang tinggi karena sudah memenuhi *cut off value* yaitu  $\geq 0.90$  yang menunjukkan bahwa model telah *excellence fit*.

### 5.4.1.3 Konstruk Produktivitas

Konstruk produktivitas ini juga merupakan variabel endogen, yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya, terdiri dari 3 indikator, diantaranya adalah keterampilan, efektifitas efisiensi, serta hasil kerja. Berikut pada Tabel 5.22 hingga 5.24 akan dijelaskan lebih lanjut mengenai masing-masing tabel.

Tabel 5.22 Deskripsi Indikator Keterampilan

Item	Mean	Std. Deviation	Factor Loading
P_K.1	3.9268	.79104	0.82
P_K.2	3.7886	.86130	0.82
P_K.3	4.2033	.99143	0.81



NFI	GFI	CR
1	1	0,890

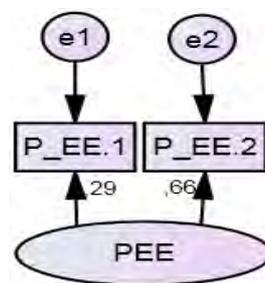
Gambar 5.19 *Confirmatory Factor Analysis* Keterampilan

Berdasarkan Tabel 5.22 dan Gambar 5.19, indikator keterampilan yang memiliki nilai *loading factor* tertinggi adalah PK1 dan PK2 dengan nilai 0,82 yang menunjukkan bahwa tidak pernah memilih pekerjaan yang berat dan ringan, juga karyawan sangat menguasai pekerjaan yang diberikan Adapun nilai rata-rata dan std deviasi terbesar juga terdapat pada item PK3 dengan nilai 4,2033 untuk rata-rata dan 0,99143 untuk std deviasi Sedangkan *Goodness of Fit Index* CFA

keterampilan menunjukkan nilai NFI dan GFI yang tinggi karena sudah memenuhi *cut off value* yaitu  $\geq 0.90$  yang menunjukkan bahwa model telah *excellence fit*.

Tabel 5.23 Deskripsi Indikator Efektifitas dan Efisiensi

Item	Mean	Std. Deviation	Factor Loading
P_EE.1	3.9919	.59363	0.29
P_EE.2	4.1301	.51150	0.66



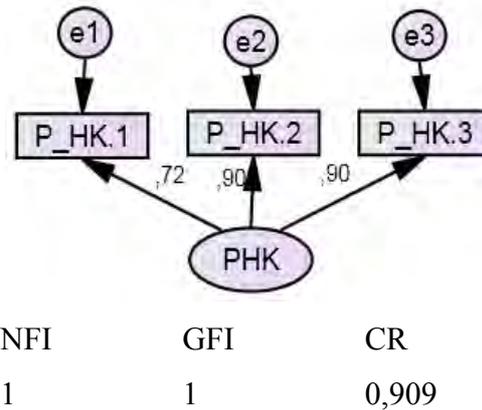
NFI	GFI	CR
1	1	0,795

Gambar 5.20 *Confirmatory Factor Analysis* Efektifitas dan Efisiensi

Pada Tabel 5.23 dan Gambar 5.20, terlihat bahwa nilai *loading factor* tertinggi untuk indikator efektifitas dan efisiensi terdapat pada PEE3 dengan nilai 0,70 yang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki standar kerja yang jelas, sehingga penyelesaian pekerjaan menjadi lebih mudah dengan hasil yang baik.. Adapun nilai rata-rata terbesar juga terdapat pada item PEE2 dengan nilai 4,1301 dan untuk std deviasi terbesar ada pada PEE3 dengan nilai 0,67672. Sedangkan *Goodness of Fit Index* CFA efektifitas dan efisiensi menunjukkan nilai NFI dan GFI yang tinggi karena sudah memenuhi *cut off value* yaitu  $\geq 0.90$  yang menunjukkan bahwa model telah *excellence fit*.

Tabel 5.24 Deskripsi Indikator Hasil Kerja

Item	Mean	Std. Deviation	Factor Loading
P_HK.1	3.7886	.93434	0.72
P_HK.2	4.0244	.76247	0.90
P_HK.3	4.0244	.75165	0.90



Gambar 5.21 *Confirmatory Factor Analysis* Hasil Kerja

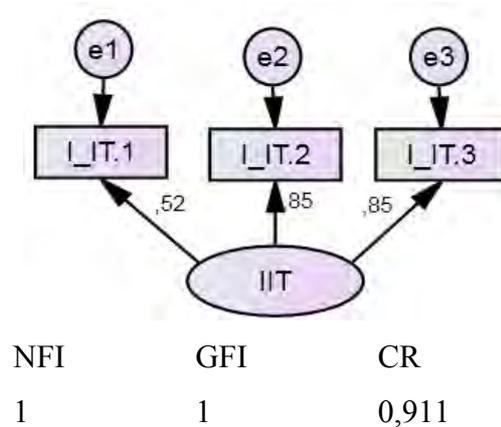
Berdasarkan Tabel 5.24 dan Gambar 5.21, indikator hasil kerja yang memiliki nilai *loading factor* tertinggi adalah PHK 2 dan PHK3 dengan nilai 0,90 yang menunjukkan bahwa karyawan selalu berusaha memberikan hasil kerja yang maksimal dan sesuai dengan mutu yang ditentukan. Adapun nilai rata-rata terbesar juga terdapat pada item PHK2 dan PHK3 dengan nilai 4,0244 dan untuk std deviasi terbesar ada pada PHK1 dengan nilai 0,93434. Sedangkan *Goodness of Fit Index* CFA hasil kerja menunjukkan nilai NFI dan GFI yang tinggi karena sudah memenuhi *cut off value* yaitu  $\geq 0.90$  yang menunjukkan bahwa model telah *excellence fit*.

#### 5.4.1.4 Konstruk Inovasi

Konstruk inovasi ini juga merupakan variabel endogen terakhir, yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya, terdiri dari 3 indikator, diantaranya yaitu inovasi teknis, daya kreatifitas dan perubahan disain.. Berikut pada Tabel 5.25 hingga 5.27 akan dijelaskan lebih lanjut mengenai masing-masing tabel.

Tabel 5.25 Deskripsi Indikator Inovasi Teknis

Item	Mean	Std. Deviation	Factor Loading
I_IT.1	4.0894	.54334	0.52
I_IT.2	4.1138	.64278	0.85
I_IT.3	4.0488	.73388	0.85

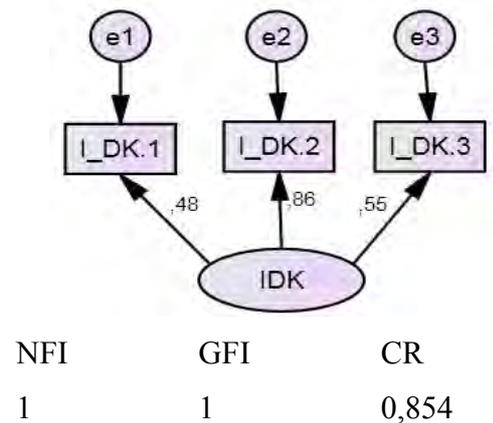


Gambar 5.22 *Confirmatory Factor Analysis* Inovasi Teknis

Dapat dilihat pada Tabel 5.25 dan Gambar 5.22, indikator inovasi teknis yang memiliki nilai *loading factor* tertinggi adalah IIT2 dan IIT3 dengan nilai 0,85 yang menunjukkan bahwa perusahaan memperbaharui teknologi yang mendukung dan mempermudah penyelesaian pekerjaan juga mendukung dan digunakan untuk penciptaan suatu produk. Adapun nilai rata-rata terbesar juga terdapat pada item IIT2 dengan nilai 4,1138 dan untuk std deviasi terbesar ada pada IIT3 dengan nilai 0,7388. Sedangkan *Goodness of Fit Index* CFA inovasi teknis menunjukkan nilai NFI dan GFI yang tinggi karena sudah memenuhi *cut off value* yaitu  $\geq 0.90$  yang menunjukkan bahwa model telah *excellence fit*.

Tabel 5.26 Deskripsi Indikator Daya Kreatifitas

Item	Mean	Std. Deviation	Factor Loading
I_DK.1	4.1626	.50203	0.48
I_DK.2	4.1463	.55342	0.86
I_DK.3	3.9919	.69537	0.55

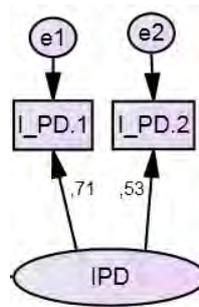


Gambar 5.23 *Confirmatory Factor Analysis* Daya Kreatifitas

Berdasarkan Tabel 5.26 dan Gambar 5.23, indikator daya kreatifitas yang memiliki nilai *loading factor* tertinggi adalah IDK2 dengan nilai 0,86 yang menunjukkan bahwa perusahaan mampu menciptakan ide-ide baru. Adapun nilai rata-rata terbesar juga terdapat pada item IDK1 dengan nilai 4,1626 dan untuk std deviasi terbesar ada pada IDK3 dengan nilai 0,69537. Sedangkan *Goodness of Fit Index* CFA daya kreatifitas menunjukkan nilai NFI dan GFI yang tinggi karena sudah memenuhi *cut off value* yaitu  $\geq 0.90$  yang menunjukkan bahwa model telah *excellence fit*.

Tabel 5.27 Deskripsi Indikator Perubahan Disain

Item	Mean	Std. Deviation	Factor Loading
I_PD.1	4.1138	.61675	0.71
I_PD.2	4.1138	0,7338	0.53



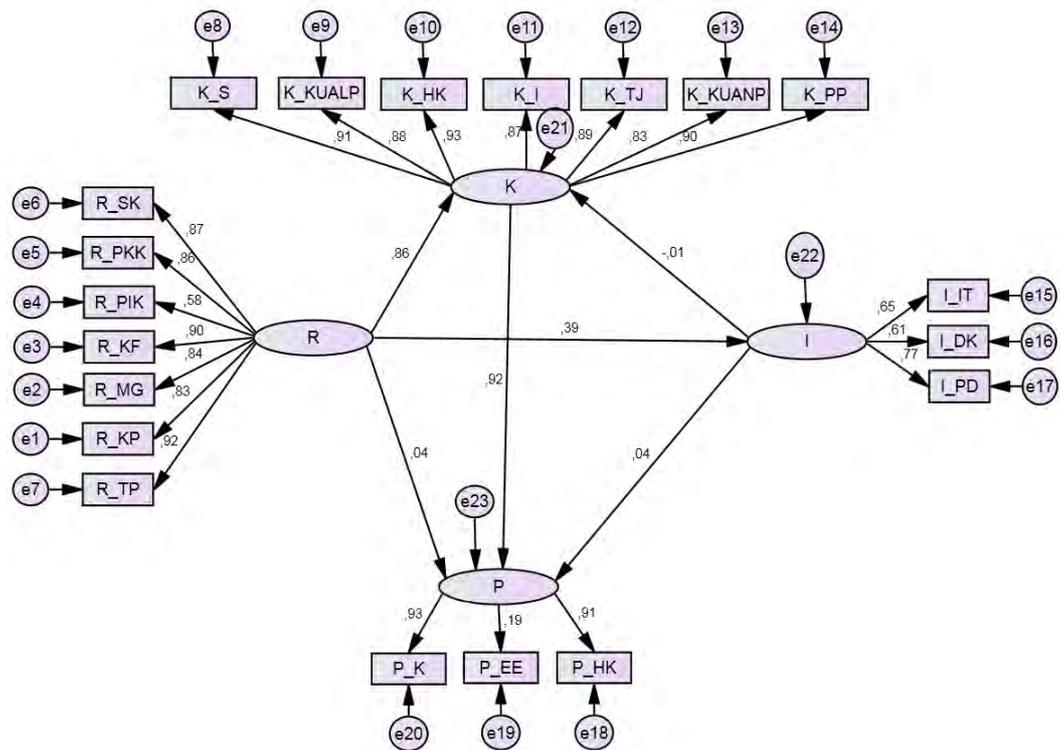
GFI	CFI	CR
0,924	0,916	0,777

Gambar 5.24 *Confirmatory Factor Analysis* Perubahan Disain

Pada Tabel 5.27 dan Gambar 5.24 untuk indikator perubahan disain yang memiliki nilai *loading factor* tertinggi yaitu IPD1 dengan nilai 0,71 yang menunjukkan bahwa perusahaan melakukan perubahan disain produk untuk menangkap keinginan pasar. Adapun nilai rata-rata terbesar yaitu 4,1138 dan untuk std deviasi yaitu 0,73388 pada indikator IPD2. Sedangkan *Goodness of Fit Index* CFA untuk indikator perubahan disain menunjukkan nilai NFI dan GFI yang tinggi karena sudah memenuhi *cut off value* yaitu  $\geq 0.90$  yang menunjukkan bahwa model telah *excellence fit*.

#### 5.4.2 Analisa *Structural Equation Modelling* (SEM)

Pada sub bab ini, lebih lanjut akan dijelaskan mengenai hubungan struktural keseluruhan konstruk seperti yang telah dijelaskan pada bab 4 yaitu pada Gambar 4.1 tentang pengembangan model penelitian, dimana akan dilakukan analisa untuk melihat adanya hubungan antara restrukturisasi terhadap kinerja,, inovasi dan produktivitas. Pada tahap ini, pengujian dilakukan untuk mengidentifikasi besar kecilnya pengaruh antar variabel dan tingkat signifikansi antar variabel yang dapat dilihat dari nilai *loading factor* pada *standardized estimates*. Dimana nilai hubungan antar konstruk sifatnya *linier* dengan pengaruh antar variabel. Hal ini berarti bahwa semakin besar nilai hubungan antar konstruk, maka semakin tinggi pula pengaruh antar variabelnya. Sedangkan tingkat signifikansi antar variabel dapat dilihat berdasarkan nilai (Chi-square)/(df). Berikut pada Gambar 5.25 merupakan hasil pengujian konstruk secara menyeluruh,(Full SEM).



Chi-square	Df	CMIN/DF	NFI	RFI	TLI	CFI
449,863	164	2,743	0,835	0,809	0,870	0,888

Gambar 5.25 Model Struktural Full SEM

Berdasarkan Gambar 5.25, *Goodness of Fit* pada SEM hasil dari pengolahan AMOS diperoleh nilai CMIN/DF antar variabel sebesar 2,743 yang berarti ( $\leq 3$ ) hal ini menunjukkan bahwa model *acceptable fit* atau model dapat diterima. Selanjutnya, nilai NFI sebesar 0,835, nilai RFI sebesar 0,809, nilai TLI sebesar 0,870 dan nilai CFI sebesar 0,888. Keseluruhan parameter indeks kesesuaian menunjukkan bahwa model *acceptable fit* atau model dapat diterima sehingga menunjukkan bahwa model hipotesa sudah fit/sesuai. Dengan nilai *factor loading* pada masing-masing konstruk sudah baik ( $\geq 0,50$ ), kecuali untuk indikator PEE.

Berikut pada Tabel 5.28 dapat dilihat nilai *loading factor* untuk masing-masing konstruk :

Tabel 5.28 *Standardized Loading Factor Model Struktural*

Konstruk	Indikator	Nilai <i>Loading Factor SEM</i>
Restrukturisasi (R)	SK	0,87
	PKK	0,86
	PIK	0,58
	KF	0,90
	MG	0,84
	KP	0,83
	TP	0,92
Kinerja (K)	S	0,91
	KUALP	0,88
	HK	0,93
	I	0,87
	TJ	0,89
	KUANP	0,83
	PP	0,90
Produktivitas (P)	K	0,93
	EE	0,19

Tabel 5.28 *Standardized Loading Factor Model Struktural (Lanjutan)*

Konstruk	Indikator	Nilai <i>Loading Factor SEM</i>
Produktivitas (P)	PHK	0,91
Inovasi (I)	IT	0,65
	DK	0,61
	PD	0,77

Dari Tabel 5.28 dapat dilihat bahwa nilai *loading factor* yang dihasilkan cukup tinggi, yaitu  $\geq 0,80$  dengan demikian dapat dikatakan bahwa pembentukan model telah stabil dan dapat mendukung pengukuran validitas dan reabilitas. Akan tetapi terdapat dua indikator yang memiliki nilai *loading factor* yang rendah, yaitu indikator efektifitas efisiensi (EE) dari variabel produktivitas dengan nilai hanya 0,19 yang berarti bahwa efektifitas dan efisiensi produktivitas karyawan belum bernilai baik dan perlu ditingkatkan. Dari hasil penelitian ini, salah satu penyebab yang dapat dijadikan tolak ukur salah satunya adalah standar kerja perusahaan yang dijadikan acuan karyawan

dalam bekerja sehingga karyawan belum dapat meminimalisir *error* dalam melakukan pekerjaan, serta kurangnya manajemen waktu untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Pengukuran reabilitas pada masing-masing konstruk ini adalah dengan melakukan pengujian *construct reliability* (CR) menggunakan rumus persamaan 1. Adapun hasil perhitungan *construct reliability* dapat dilihat pada Tabel 5.29 berikut ini.

Tabel 5.29 *Construct Reliability* (CR) Hasil Dari SEM

Konstruk	( $\Sigma$ Standardized Loading) <sup>2</sup>	( $\Sigma$ Measurement Error)	Reliabilitas Konstruk (CR)
Restrukturisasi (R)	33.64	0.9	0.9739
Kinerja (K)	38.5641	1.34	0.96642
Produktivitas (P)	4.1209	0.45	0.90155
Inovasi (I)	4.1209	0.71	0.85302

Jika dilihat pada Tabel 5.29, maka dapat diketahui bahwa nilai CR yang diperoleh lebih > 0,85. Sedangkan menurut penelitian Ferdinand (2000) dalam Prajogo (2012) menjelaskan bahwa batas minimum yang digunakan untuk menilai tingkat reliabilitas yang diterima adalah sebesar 0,70. Hal ini berarti bahwa konstruk dalam model struktural ini andal.

## 5.5 Pengujian Hipotesis

Setelah dilakukan serangkaian pengujian SEM, maka selanjutnya dilakukan analisis terhadap hubungan-hubungan struktural model atau biasa disebut dengan pengujian hipotesis. Pada Tabel 5.30 berikut ini akan dijelaskan lebih lanjut kesimpulan hipotesa berdasarkan nilai signifikan *P-value*.

Tabel 5.30 Hipotesa Pengembangan Pengaruh Restrukturisasi

Hipotesa	Pernyataan	Estimates ( $\lambda$ )	P value	Keputusan
H1	Restrukturisasi memiliki hubungan dengan Kinerja	0,86	P < 0.01	Signifikan
H2	Restrukturisasi memiliki hubungan dengan Produktivitas	0.04	P > 0.45	Tidak Signifikan

H3	Restrukturisasi memiliki hubungan dengan Inovasi	0,39	$P < 0.01$	Signifikan
H4	Inovasi memiliki hubungan dengan Kinerja	-0,01	$P > 0.45$	Tidak Signifikan
H5	Inovasi memiliki hubungan dengan Produktivitas	0,04	$P > 0.45$	Tidak Signifikan
H6	Kinerja memiliki hubungan dengan Produktivitas	0,92	$P < 0.01$	Signifikan

### 5.5.1 Hubungan Restrukturisasi dengan Kinerja

Jika dilihat pada Tabel 5.30, berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, terbukti bahwa restrukturisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dalam konteks keunggulan bersaing. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai *loading factor* sebesar 0,86. Sehingga hipotesis untuk H1 dapat diterima.

Hasil penelitian untuk H1 ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, diantaranya penelitian Radhian (2012) tentang restrukturisasi yang memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kemudian penelitian Denis & Kruse (2000); John, Lang, & Netter (1992; John & Ofek (1995); Kang & Shivdasani (1997), dimana perusahaan mengalami perubahan kinerja yang signifikan terhadap restrukturisasi, baik keuangan maupun perusahaan atau organisasinya.

Hal ini membuktikan bahwa restrukturisasi organisasi/ manajemen perlu dilakukan sebagai salah satu langkah penyegaran untuk memperbaiki kinerja karyawan pada khususnya yang kemudian berimbas pada perbaikan kinerja perusahaan secara umum. Dengan adanya langkah restrukturisasi yang berarti perubahan organisasi/manajemen, maka diharapkan peningkatan kinerja dapat tercipta melalui sistem kontrol, sistem komunikasi, serta manajemen kinerja yang lebih baik.

Pada penelitian ini, tuntutan pasar, kontrol formal, dan sistem komunikasi yang dilakukan oleh manajemen memegang peranan penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Manfaat dalam hal peningkatan kinerja karyawan yang terjadi akibat adanya restrukturisasi diantaranya :

1. Seiring meningkatnya tuntutan dan keinginan pasar terhadap produk dan jasa yang harus dipenuhi, maka tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan lebih besar. Tanggung jawab yang bertambah tersebut memicu inisiatif karyawan untuk selalu berkoordinasi dan berusaha semaksimal mungkin baik dalam menyelesaikan pekerjaan maupun memecahkan suatu masalah baru yang dihadapi. Kerjasama yang baik dalam menyelesaikan dan memecahkan masalah pada suatu pekerjaan menghasilkan hubungan kerja yang baik dan

kondusif secara vertikal maupun horizontal. Adanya perubahan struktur yang dilakukan juga mendapatkan penilaian sikap yang baik dari para karyawan, yaitu dengan besarnya dukungan yang diberikan kepada perubahan struktur dan kebijakan saat ini.

2. Restrukturisasi yang dilakukan juga memiliki dampak pada peningkatan standar kerja, sehingga karyawan dituntut untuk memenuhi kualitas dan kuantitas pekerjaan sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Peningkatan standar kerja yang terjadi mendapatkan persetujuan dari karyawan, hal ini dibuktikan dengan banyaknya karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah standar minimum yang ditentukan oleh perusahaan.
3. Dengan adanya restrukturisasi yang telah dilakukan saat ini, komunikasi yang terjalin antar karyawan lebih efektif dan informasi dari atasan tersampaikan dengan baik, sehingga hal tersebut mempermudah koordinasi antar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

### 5.5.2 Hubungan Restrukturisasi dengan Produktivitas

Dilihat dari hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, terbukti bahwa restrukturisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap produktivitas dalam konteks keunggulan bersaing. Kemudian berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 5.28, hipotesis untuk H2 tidak dapat diterima. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian dari Jumawati (2015) yang menyatakan bahwa secara simultan, restrukturisasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Provinsi Jawa Barat.

Restrukturisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas karena :

1. Restrukturisasi organisasi/manajemen yang dilakukan belum dapat meningkatkan keterampilan karyawan dalam menguasai beberapa pekerjaan yang berbeda bidang.
2. Belum terciptanya efektifitas dan efisiensi produktivitas terutama dalam hal meminimalisir kesalahan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, disebabkan oleh standar kerja yang kurang jelas.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, hal-hal yang dapat dilakukan sebagai upaya perbaikan agar restrukturisasi yang dilakukan dapat meningkatkan produktivitas, antara lain :

1. Mengadakan pergantian tugas atau *training* ke departemen pada awal karir karyawan dan membekali dengan pelatihan yang memadai sebagai *initial knowledge* agar transfer ilmu yang dilakukan dapat diserap secara efektif serta efisien. Karyawan yang melakukan *training* ke departemen lain, sebelum pelatihan dimulai, diberikan modul sebagai bahan pembelajaran lebih awal, sehingga karyawan mendapatkan bekal pada saat melaksanakan pergantian tugas. Untuk mengetahui apakah pelatihan yang diberikan efektif, setelahnya dapat dilakukan *review*

dan tes penyerapan pengetahuan baik dalam bentuk materi maupun praktek. *Review* dan tes yang dilakukan setelah pelatihan sebaiknya memiliki standar minimum nilai keberhasilan pelatihan, selain untuk memacu karyawan agar benar-benar serius dalam pelatihan supaya pekerjaan pada setiap pergantian departemen dapat dikuasai, hal tersebut juga memudahkan perusahaan untuk menilai karyawan tersebut.

2. Perlu adanya standar kerja tepat yang jelas. Standar kerja yang diterapkan spesifik dan terstruktur berdasarkan jenis pekerjaan yang dilakukan. Sehingga mudah untuk dimengerti oleh karyawan yang akan melakukan pekerjaan, sehingga kesalahan dalam melakukan pekerjaan dapat diminimalisir.

### 5.5.3 Hubungan Restrukturisasi dengan Inovasi

Melalui hasil uji hipotesis pada Tabel 5.28 yang telah dilakukan, terbukti bahwa restrukturisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi dalam konteks keunggulan bersaing. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai *loading factor* sebesar 0,39. Kemudian berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 5.28, hipotesis untuk H3 dapat diterima.

Adanya pengaruh signifikan dari restrukturisasi terhadap inovasi merupakan temuan pada penelitian ini. Hal ini dapat diartikan bahwa perubahan struktur organisasi/manajemen dapat mempengaruhi pengambilan keputusan strategis dalam melakukan suatu gebrakan positif yaitu inovasi di berbagai bidang untuk meningkatkan nilai dari perusahaan tersebut.

Dalam hal ini inovasi dilakukan untuk :

1. Memperbaiki kinerja.
2. Meningkatkan produktivitas.
3. Sebagai sarana pengembangan ide-ide kreatif untuk penciptaan produk baru yang sesuai dengan keinginan pasar agar perusahaan tetap kompetitif.

Adapun dampak yang diharapkan dari dilakukannya restrukturisasi terhadap inovasi yaitu diantaranya :

1. Adanya kebebasan berinovasi yang terjadi dan dipengaruhi oleh kondisi korporasi yang berubah seiring terjadinya perubahan struktur pada manajemen/organisasi.
2. Kebijakan yang diambil setelah dilaksanakannya restrukturisasi diharapkan dapat meningkatkan daya kreatifitas dan inovasi para karyawannya.
3. Dengan adanya restrukturisasi yang dilakukan salah satunya demi tuntutan pasar, maka diharapkan kebijakan yang diambil oleh manajemen/organisasi yang baru dapat memfasilitasi

karyawan untuk melakukan perubahan disain terhadap produk maupun jasa sesuai dengan keinginan pelanggan.

#### **5.5.4 Hubungan Inovasi dengan Kinerja**

Inovasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja dalam konteks keunggulan bersaing apabila dilihat dari hasil uji hipotesis pada Tabel 5.28. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai *loading factor* sebesar -0,01, sehingga hipotesis untuk H4 tidak dapat diterima. Hal ini berarti bahwa inovasi yang dilakukan kurang tepat sasaran atau bahkan tidak cukup membantu untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan.

Perlu dilakukan reformulasi strategi inovasi yang tepat sebagai masukan atau rekomendasi agar inovasi yang dilakukan memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Apabila didasarkan pada hasil penelitian, maka hal-hal menyangkut inovasi yang berpotensi meningkatkan kinerja karyawan yaitu :

1. Pemanfaatan sarana teknologi untuk memperbaiki kualitas dan penyelesaian pekerjaan agar sesuai dengan standar kerja dan standar minimum jumlah pekerjaan yang dapat dilakukan.
2. Inovasi teknis dengan pemanfaatan teknologi seperti email, chat, *teleconference*, teknologi *v-sat*, dan lain sebagainya juga dapat dilakukan untuk mempermudah koordinasi karyawan untuk menyelesaikan suatu masalah dalam pekerjaan

#### **5.5.5 Hubungan Inovasi dengan Produktivitas**

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, dapat dilihat pada Tabel 5.28 bahwa inovasi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap produktivitas dalam konteks keunggulan bersaing, sehingga hipotesis untuk H5 tidak dapat diterima. Seperti halnya yang telah diulas pada analisis untuk H4 yaitu hubungan inovasi terhadap kinerja, pada H5 tentang hubungan inovasi terhadap produktivitas ini, maka perlu dilakukan reformulasi strategi inovasi yang tepat sebagai masukan atau rekomendasi agar inovasi yang dilakukan dapat memberikan dampak yang signifikan, sehingga produktivitas dapat meningkat.

Apabila didasarkan pada hasil penelitian ini, maka hal-hal yang berpotensi untuk meningkatkan produktivitas yaitu diantaranya :

1. Pemanfaatan teknologi sebagai suatu sarana untuk memfasilitasi keterampilan karyawan dalam proses penciptaan suatu produk baru. Teknologi dapat digunakan untuk menangkap keinginan pasar atau pelanggan, contohnya dengan melakukan *survey* pasar secara *online* yang berisi tentang bagaimana layanan yang diinginkan oleh pelanggan, disain produk dan layanan seperti apa yang diinginkan, serta melakukan perbandingan terhadap perusahaan

kompetitor agar perusahaan mendapatkan *benchmark* terbaru yang agar perusahaan dapat menentukan ciri khas dari layanan dan produk yang dikeluarkan dan berguna sebagai masukan bagi perusahaan. Pemanfaatan teknologi tersebut kemudian dapat memunculkan ide-ide kreatif dan inovatif para karyawan.

2. Pemanfaatan teknologi dengan prosedur kerja yang efektif juga dapat digunakan untuk mempermudah dan memaksimalkan penyelesaian pekerjaan serta meminimalisir kesalahan yang dapat dilakukan.

### 5.5.6 Hubungan Kinerja dengan Produktivitas

Selanjutnya hasil uji hipotesis untuk mengetahui hubungan kinerja terhadap produktivitas seperti yang dapat dilihat pada Tabel 5.28 yang telah dilakukan, terbukti bahwa kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas dalam konteks keunggulan bersaing. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai *loading factor* sebesar 0,92. Kemudian berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 5.28, hipotesis untuk H6 dapat diterima. Hasil tersebut mendukung pernyataan Sedarmayanti (1995) yang menyatakan bahwa masalah produktivitas sangat berhubungan erat dengan masalah kinerja.

Hal ini dikarenakan seluruh kebijakan yang diterapkan untuk meningkatkan kinerja memberikan pengaruh juga terhadap peningkatan produktivitas. Manfaat yang dapat diambil dengan adanya hubungan antara kinerja terhadap produktivitas antara lain :

1. Dengan meningkatnya tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada karyawan, karyawan dituntut untuk mampu mengerjakan, menguasai, dan memahami dengan jelas pekerjaan yang diberikan. Hal tersebut membuat karyawan menjadi terampil dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan, serta terampil untuk menyelesaikan masalah dengan menggunakan alat bantu yang disediakan oleh perusahaan untuk mempermudah pekerjaan.
2. Standar kerja yang ditetapkan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan juga turut memberikan dampak terhadap hasil kerja yang merupakan cerminan produktivitas karyawan, dimana para karyawan selalu berusaha untuk memberikan hasil pekerjaan yang maksimal sesuai dengan target yang diberikan oleh perusahaan dan sesuai dengan standar dan mutu yang telah ditentukan.

Hasil hipotesis H6 ini juga mendukung penelitian sebelumnya mengenai hubungan kinerja dan produktivitas seperti yang telah diungkapkan oleh Sedarmayanti (1995), yang menyatakan bahwa kedua variabel ini memiliki hubungan yang sangat erat.

### **5.5.7 Hubungan Restrukturisasi Terhadap Variabel Kinerja, Produktivitas, dan Inovasi Secara Umum**

Restrukturisasi organisasi yang dilakukan diharapkan dapat mendukung adanya peningkatan kinerja dan produktivitas secara langsung serta mendukung keberhasilan inovasi yang juga diharapkan dapat berimbas pada peningkatan kinerja dan produktivitas secara keseluruhan sebagai akibat dari berbagai keputusan-keputusan dan kebijakan strategis yang diambil setelah adanya restrukturisasi organisasi.

Pada penelitian ini, dapat dilihat pada tabel 5.30 bahwa restrukturisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja dan inovasi. Hal tersebut membuktikan bahwa keputusan dan kebijakan strategis yang diambil setelah adanya restrukturisasi yang dilakukan, secara efektif memiliki pengaruh yang baik untuk mendukung peningkatan kinerja dan dilakukannya inovasi untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas. Demikian halnya pada pengaruh kinerja terhadap produktivitas yang dapat diartikan bahwa peningkatan kinerja yang didukung dengan keputusan dan kebijakan strategis yang diambil setelah restrukturisasi dilakukan turut memberikan dampak yang positif dan signifikan bagi peningkatan produktivitas karyawan.

Dapat juga dilihat dari hasil penelitian pada tabel 5.30, restrukturisasi juga memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap produktivitas, yang berarti bahwa keputusan dan kebijakan strategis yang diambil setelah dilakukannya restrukturisasi organisasi tidak cukup mendukung peningkatan produktivitas. Inovasi terhadap produktivitas juga memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan, padahal restrukturisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap inovasi. Hal ini berarti bahwa keputusan dan kebijakan strategis yang diambil setelah restrukturisasi dilakukan mendukung dilakukannya inovasi, namun strategi inovasi yang diambil kurang tepat untuk diaplikasikan serta kurang mendukung adanya peningkatan produktivitas karyawan. Selain itu inovasi terhadap kinerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa langkah inovasi yang diambil tidak mendukung adanya peningkatan kinerja karyawan, sehingga perlu dilakukan evaluasi terhadap kebijakan inovasi yang diambil.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, oleh karenanya perlu dilakukan evaluasi terhadap restrukturisasi yang dilakukan untuk kemudian dicari perumusan strategi yang tepat untuk memecahkan masalah, sehingga restrukturisasi yang dilakukan dapat berhasil secara keseluruhan dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas serta dapat mencari metode inovasi yang tepat untuk dilakukan sehingga melalui inovasi tersebut, dapat tercipta peningkatan kinerja dan produktivitas.

**“ PERUMUSAN STRATEGI BERDASARKAN RESTRUKTURISASI TERHADAP KINERJA DAN PRODUKTIVITAS”**

Responden Yth.

Perkenalkan, Saya Neni Opin Wijaya mahasiswa semester 4 Program Magister Manajemen Rekayasa Teknik Industri ITS Surabaya yang sedang menyusun tesis dengan judul “Perumusan Strategi Berdasarkan Pengaruh Restrukturisasi Terhadap Kinerja dan Produktivitas”.

Kuesioner ini merupakan bagian dari metode pengambilan data berdasarkan persepsi karyawan untuk mengetahui pengaruh restrukturisasi terhadap kinerja dan produktivitas dalam konteks keunggulan bersaing yang akan diketahui dari penilaian kuesioner berikut yang akan Bapak/Ibu responden isi. Bapak/Ibu responden dimohon untuk memberikan penilaian pada setiap pertanyaan yang mewakili setiap variabel pada penelitian ini.

Demi tercapainya hasil penelitian, Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu responden untuk berpartisipasi dengan mengisi keseluruhan kuesioner ini secara lengkap dan tepat. Keseluruhan informasi yang didapatkan melalui kuesioner ini semata-mata dipergunakan hanya untuk kepentingan akademis yaitu untuk penyelesaian tesis ini, serta sebagai rekomendasi bagi perusahaan untuk perbaikan perencanaan strategis organisasi dan SDM demi terciptanya keunggulan bersaing perusahaan. Atas kerjasamanya, Saya ucapkan terimakasih banyak.

<b>IDENTITAS RESPONDEN</b>			
1	Jenis Kelamin :		(L/P)
2	Usia :		
3	Pendidikan terakhir :	<input type="checkbox"/> SD <input type="checkbox"/> SMP <input type="checkbox"/> SMA <input type="checkbox"/> Diploma	<input type="checkbox"/> S1 <input type="checkbox"/> S2 <input type="checkbox"/> S3

**Petunjuk pengisian :**

Berilah tanda Checklist ( √ ) pada jawaban yang Bapak/Ibu Responden anggap paling sesuai.

**Keterangan :**

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

KS : Kurang Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

## Bagian 1. Restrukturisasi

<b>PERUBAHAN KONDISI KORPORASI</b>						
No.	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
1	Menurut Saya, struktur manajemen/organisasi yang ada saat ini sudah efisien.					
2	Menurut Saya, dengan adanya perubahan struktur manajemen/organisasi saat ini memberikan pengaruh terhadap kebebasan berinovasi.					
3	Menurut Saya, manajemen kinerja lebih efektif setelah adanya perubahan struktur manajemen/organisasi.					
4	Menurut Saya, suasana kerja menjadi lebih nyaman dengan adanya perubahan struktur manajemen/organisasi.					
<b>KONTROL FORMAL</b>						
No.	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
5	Menurut Saya, perusahaan telah mengalami peningkatan standar kerja (waktu, biaya, mutu, produktivitas) seiring dengan berubahnya struktur perusahaan.					
6	Dalam bekerja, Saya berperilaku atau bersikap sesuai dengan SOP.					
7	Menurut Saya, atasan menggunakan pendekatan pribadi dalam melakukan kontrol seiring dengan berubahnya struktur.					
8	Menurut Saya, atasan menjadi lebih ketat dan tegas dalam mengontrol kerja dibanding sebelum terjadi perubahan struktur.					
<b>KOMPLEKSITAS PEKERJAAN</b>						
No.	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
9	Menurut Saya, dengan adanya perubahan struktur manajemen/organisasi, pekerjaan yang diberikan menjadi lebih kompleks.					
10	Menurut Saya, dengan adanya perubahan struktur manajemen/organisasi, pembagian pekerjaan menjadi lebih jelas.					
<b>SISTEM KOMUNIKASI</b>						
No.	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
11	Menurut Saya, dengan adanya perubahan struktur manajemen/organisasi, sistem komunikasi antar karyawan menjadi lebih efektif.					
12	Menurut Saya, penggunaan teknologi (email, chat, telepon) membuat pelaksanaan kerja menjadi lebih mudah.					
13	Menurut Saya, perubahan struktur yang terjadi tidak memperlambat pesan/informasi yang disampaikan dari atasan.					
<b>TUNTUTAN PASAR</b>						
No.	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
14	Menurut Saya, dengan adanya perubahan struktur manajemen/organisasi, perusahaan dapat lebih menangkap keinginan pasar.					
15	Menurut Saya, dengan adanya perubahan struktur manajemen/organisasi, tuntutan pasar dapat lebih terpenuhi.					

PERBAIKAN <i>IMAGE</i> KORPORASI						
No.	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
16	Menurut Saya, dengan pergantian logo perusahaan, maka <i>image</i> perusahaan berubah.					
17	Menurut Saya, pergantian logo perusahaan memberikan dampak positif secara keseluruhan.					
18	Menurut Saya, pergantian logo perusahaan dapat membantu memperbaiki <i>image</i> yang selama ini melekat pada perusahaan.					
MASALAH GEOGRAFIS						
No.	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
19	Menurut Saya, dengan adanya perubahan struktur manajemen/organisasi, perusahaan dapat lebih beroperasi secara efektif.					
20	Menurut Saya, dengan adanya perubahan struktur manajemen/organisasi, ekspansi ke daerah-daerah yang sulit dijangkau menjadi lebih mudah.					
FLEKSIBILITAS MANAJEMEN						
No.	<b>Hanya dijawab oleh Manajer, dan Asisten Manajer</b>	STS	TS	KS	S	SS
21	Menurut Saya, dengan adanya perubahan struktur manajemen/organisasi, membuat proses pengambilan keputusan lebih cepat.					
22	Menurut Saya, dengan adanya perubahan struktur manajemen/organisasi, membuat <i>job description</i> karyawan mengalami perubahan.					
23	Menurut Saya, dengan adanya perubahan struktur manajemen/organisasi membuat pengelolaan SDM lebih rumit.					

## Bagian 2. Kinerja

KUALITAS PEKERJAAN						
No.	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
1	Pekerjaan yang Saya lakukan sudah sesuai dengan standar kerja yang sudah ditetapkan.					
2	Pekerjaan yang Saya lakukan sudah memenuhi harapan atasan dan perusahaan.					
3	Atasan selalu puas atas kinerja yang Saya lakukan					
4	Saya setuju dengan standar kerja yang sudah ditetapkan					
KUANTITAS PEKERJAAN						
No.	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
5	Pemberian pekerjaan disertai dengan deadline.					
6	Dengan adanya perubahan struktur manajemen/organisasi, beban kerja Saya bertambah.					
7	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai jumlah standar minimum yang ditentukan.					

SIKAP						
No.	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
8	Saya selalu berusaha maksimal dalam melaksanakan pekerjaan.					
9	Usaha yang Saya lakukan untuk meningkatkan prestasi kerja.					
10	Saya mendukung perubahan struktur/kebijakan yang terjadi diperusahaan					
INISIATIF						
No.	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
11	Apabila menghadapi permasalahan dalam pekerjaan, Saya memiliki inisiatif dalam menghasilkan ide untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.					
12	Saya selalu berkoordinasi dengan atasan sebelum melakukan inisiatif atas permasalahan yang ada.					
TANGGUNG JAWAB						
No.	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
13	Saya selalu memenuhi tanggung jawab Saya sesuai dengan pekerjaan yang diberikan.					
14	Saya merasa bisa jika diberi tanggung jawab yang lebih besar dari yang Saya lakukan saat ini.					
PENGUASAAN PEKERJAAN						
No.	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
15	Saya sudah memahami dan mengetahui dengan jelas pekerjaan yang diberikan.					
16	Saya mampu mengerjakan pekerjaan yang diberikan kepada Saya.					
17	Saya ahli dalam bidang kerja yang Saya lakukan saat ini.					
HUBUNGAN KERJA						
No.	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
18	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja.					
19	Teguran dari atasan merupakan koreksi bagi Saya.					
20	Saya selalu bekerja sama secara baik dengan anggota kelompok lainnya.					
21	Saya sering berdiskusi dengan atasan dalam hal pekerjaan.					
22	Saya selalu menjaga kondisi yang kondusif dengan rekan kerja.					

### Bagian 3. Produktivitas

KETERAMPILAN						
No.	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
1	Saya tidak pernah memilih pekerjaan yang berat dan ringan.					
2	Saya sangat menguasai pekerjaan yang diberikan kepada Saya.					

3	Saya menggunakan alat bantu untuk menyelesaikan pekerjaan (seperti: komputer, mesin, dlsb) tanpa kesulitan.					
<b>HASIL KERJA</b>						
No.	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
4	Saya bekerja sesuai dengan target yang diberikan.					
5	Saya selalu berusaha memberikan hasil pekerjaan yang maksimal.					
6	Saya selalu berusaha memberikan hasil pekerjaan sesuai dengan mutu yang sudah ditentukan.					
<b>EFEKTIFITAS DAN EFISIENSI</b>						
No.	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
7	Saya selalu dapat menghindari kesalahan dalam melakukan pekerjaan.					
8	Saya selalu dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.					
9	Perusahaan memiliki standar kerja yang jelas, sehingga penyelesaian pekerjaan menjadi lebih mudah dengan hasil yang baik.					

#### Bagian 4. Inovasi

<b>DAYA KREATIFITAS</b>						
No.	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
1	Saya selalu berusaha untuk menjadi orang yang kreatif dan inovatif dalam menemukan terobosan agar pekerjaan menjadi lebih mudah.					
2	Menurut Saya, perusahaan mampu menciptakan ide-ide baru.					
3	Menurut Saya, perusahaan mampu mengembangkan ide baru tersebut.					
<b>INOVASI TEKNIS</b>						
No.	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
4	Menurut Saya, perusahaan melakukan inovasi dalam menghasilkan produk baru.					
5	Menurut Saya, perusahaan memperbaharui teknologi yang mendukung dan mempermudah penyelesaian pekerjaan.					
6	Menurut Saya, perusahaan memperbaharui teknologi yang mendukung dan digunakan untuk penciptaan suatu produk.					
<b>PERUBAHAN DISAIN</b>						
No.	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
7	Menurut Saya, perusahaan melakukan perubahan disain produk untuk menangkap keinginan pasar.					
8	Menurut Saya, perusahaan mampu menghasilkan produk sesuai keinginan pelanggan.					

Demikian kuesioner yang diperlukan untuk menyelesaikan tesis ini, apabila terdapat kesalahan dan kekurangan, saya memohon maaf yang sebesar-besarnya. Atas bantuan dan perhatian juga waktu yang telah Bapak/Ibu responden berikan untuk membantu proses penyelesaian tesis ini, saya mengucapkan banyak terimakasih. Semoga kedepannya, hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat baik bagi para akademisi, perusahaan terkait, dan para pembaca.

Salam,

Neni Opin Wijaya  
(opinwijaya@gmail.com)

## LAMPIRAN 2

Tabel Penilaian Responden Terhadap Variabel Restrukturisasi

Skala Likert	Indikator Restrukturisasi																						
	Perubahan Kondisi Korporasi				Kontrol Formal				Kompleksitas Pekerjaan		Sistem Komunikasi			Tuntutan Pasar		Perbaikan <i>Image</i> Korporasi			Masalah Geografis		Fleksibilitas Manajemen		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	1	2	3	1	2	1	2	3	1	2	1	2	3
5	3.3	10.6	7.3	13.8	12.2	12.2	21.1	8.9	8.1	13.0	10.6	39.0	25.2	11.4	13.8	18.7	14.6	10.6	9.8	10.6	7.3	7.3	8.1
4	60.2	66.7	61.8	54.5	62.6	74.8	60.2	46.3	61.8	56.1	57.7	48.8	52.0	69.1	60.2	51.2	46.3	61.0	67.5	62.6	28.5	32.5	15.4
3	27.6	13.8	21.1	22.8	16.3	6.5	10.6	31.7	17.1	19.5	22.8	4.9	12.2	11.4	16.3	17.9	23.6	17.9	12.2	17.9	9.8	5.7	22.0
2	8.1	8.1	8.9	8.1	4.1	4.9	5.7	8.9	8.1	8.9	4.9	6.5	4.1	4.9	8.1	8.9	9.8	8.9	6.5	6.5	4.1	5.7	5.7
1	0.8	0.8	0.8	0.8	4.1	1.6	2.4	4.1	4.9	2.4	4.1	0.8	6.5	3.3	1.6	3.3	5.7	1.6	4.1	2.4	4.1	2.4	2.4
Total	100	100	100	100	99	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	53.7	53.7	53.7

Tabel Penilaian Responden Terhadap Variabel Kinerja

Skala Likert	Indikator Kinerja																					
	Kualitas Pekerjaan				Kuantitas Pekerjaan			Sikap			Inovasi		Tanggung Jawab		Penguasaan Pekerjaan			Hubungan Kerja				
	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	1	2	3	1	2	3	4	5
5	8.1	8.9	5.7	12.2	19.5	1.6	13.0	32.5	28.5	21.1	11.4	18.7	31.7	17.1	17.9	21.1	15.4	34.1	30.9	17.9	24.4	27.6
4	71.5	75.6	77.2	63.4	61.8	64.2	69.9	57.7	61.0	61.8	74.0	68.3	60.2	69.1	69.1	65.9	55.3	56.9	57.7	74.0	66.7	61.8
3	13.0	8.1	9.8	14.6	12.2	26.0	10.6	3.3	4.9	8.9	8.1	5.7	1.6	13.8	5.7	7.3	22.0	3.3	4.9	1.6	8.9	4.9
2	4.9	5.7	4.9	5.7	3.3	4.9	4.9	4.1	4.9	6.5	6.5	4.9	3.3	0.0	5.7	0.8	3.3	4.9	2.4	6.5	0.0	5.7
1	2.4	1.6	2.4	4.1	3.3	3.3	1.6	2.4	0.8	1.6	0.0	2.4	3.3	0.0	1.6	4.9	4.1	0.8	4.1	0.0	0.0	0.0
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Tabel Penilaian Responden Terhadap Variabel Produktivitas

Skala Likert	Indikator Produktivitas								
	Keterampilan			Hasil Kerja			Efektifitas Efisiensi		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
5	20.3	14.6	44.7	13.0	20.3	20.3	14.6	20.3	22.8
4	58.5	60.2	43.1	69.9	69.9	69.9	72.4	72.4	59.3
3	15.4	17.9	4.1	4.9	3.3	2.4	10.6	7.3	16.3
2	4.9	4.1	4.1	7.3	4.9	6.5	2.4	0.0	1.6
1	0.8	3.3	4.1	4.9	1.6	0.8	0.0	0.0	0.0
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Tabel Penilaian Responden Terhadap Variabel Produktivitas

Skala Likert	Indikator Inovasi							
	Daya Kreatifitas			Inovasi Teknis			Perubahan Disain	
	1	2	3	1	2	3	1	2
5	21.1	22.8	18.7	18.7	21.1	21.1	28.5	20.3
4	74.8	69.9	65.0	72.4	73.2	69.1	67.5	74.0
3	3.3	6.5	14.6	8.1	3.3	4.9	3.3	4.1
2	0.8	0.8	0.0	0.8	0.8	3.3	0.0	0.0
1	0.0	0.0	1.6	0.0	1.6	1.6	0.8	1.6
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

### LAMPIRAN 3

#### MODEL FULL SEM

#### Maximum Likelihood Estimates

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

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
I	<---	R	,245	,072	3,394	***	
K	<---	R	,873	,086	10,116	***	
K	<---	I	-,019	,110	-,168	,866	
P	<---	R	,042	,087	,478	,633	
P	<---	I	,056	,079	,709	,478	
P	<---	K	,900	,094	9,540	***	
R_KP	<---	R	1,000				
R_MG	<---	R	1,013	,088	11,481	***	
R_KF	<---	R	,963	,074	12,974	***	
R_PIK	<---	R	,729	,106	6,885	***	
R_PKK	<---	R	,831	,070	11,855	***	
R_SK	<---	R	1,072	,087	12,274	***	
R_TP	<---	R	1,073	,080	13,342	***	
K_S	<---	K	1,000				
K_KUALP	<---	K	,873	,055	15,760	***	
K_HK	<---	K	,968	,054	18,006	***	
K_TJ	<---	K	1,125	,071	15,936	***	
K_KUANP	<---	K	,814	,060	13,620	***	
K_PP	<---	K	1,032	,063	16,445	***	
I_IT	<---	I	1,000				
I_DK	<---	I	,786	,156	5,030	***	
I_PD	<---	I	1,077	,208	5,171	***	
P_HK	<---	P	1,000				
P_EE	<---	P	,142	,070	2,034	,042	
P_K	<---	P	1,092	,062	17,631	***	
K_I	<---	K	,877	,058	15,186	***	

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

		Estimate
I	<--- R	,394
K	<--- R	,865
K	<--- I	-,011
P	<--- R	,042
P	<--- I	,035
P	<--- K	,921
R_KP	<--- R	,828
R_MG	<--- R	,839
R_KF	<--- R	,903
R_PIK	<--- R	,577
R_PKK	<--- R	,856
R_SK	<--- R	,874
R_TP	<--- R	,918
K_S	<--- K	,915
K_KUALP	<--- K	,884
K_HK	<--- K	,926
K_TJ	<--- K	,888
K_KUANP	<--- K	,833
K_PP	<--- K	,898
I_IT	<--- I	,652
I_DK	<--- I	,613
I_PD	<--- I	,773
P_HK	<--- P	,910
P_EE	<--- P	,186
P_K	<--- P	,932
K_I	<--- K	,872

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
R	,450	,081	5,570	***	
e22	,147	,045	3,292	***	
e21	,119	,021	5,570	***	
e23	,025	,011	2,272	,023	
e1	,207	,029	7,084	***	
e2	,194	,028	7,013	***	
e3	,094	,015	6,317	***	
e4	,479	,063	7,645	***	
e5	,113	,016	6,890	***	
e6	,159	,024	6,720	***	
e7	,097	,016	6,009	***	
e8	,090	,013	6,694	***	
e9	,098	,014	7,032	***	
e10	,072	,011	6,502	***	
e11	,112	,016	7,124	***	
e12	,156	,022	7,001	***	
e13	,134	,018	7,320	***	
e14	,117	,017	6,904	***	
e15	,236	,042	5,588	***	
e16	,178	,029	6,052	***	
e17	,136	,037	3,648	***	
e18	,091	,015	5,897	***	
e19	,249	,032	7,798	***	
e20	,079	,016	5,026	***	

**Model Fit Summary**

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	46	449,863	164	,000	2,743
Saturated model	210	,000	0		
Independence model	20	2732,975	190	,000	14,384

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,033	,742	,670	,580
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,305	,137	,046	,124

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,835	,809	,889	,870	,888
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,863	,721	,766
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	285,863	226,555	352,827
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	2542,975	2377,638	2715,674

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	3,687	2,343	1,857	2,892
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	22,401	20,844	19,489	22,260

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,120	,106	,133	,000
Independence model	,331	,320	,342	,000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	541,863	560,992	671,223	717,223
Saturated model	420,000	507,327	1010,559	1220,559
Independence model	2772,975	2781,292	2829,219	2849,219

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	4,441	3,955	4,990	4,598
Saturated model	3,443	3,443	3,443	4,158
Independence model	22,729	21,374	24,145	22,797

**HOELTER**

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	53	57
Independence model	10	11

## LAMPIRAN 4

### SEM PER KONSTRUK

#### KONSTRUK RESTRUKTURISASI

##### Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

##### Maximum Likelihood Estimates

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

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
R_PKK <--- R	1,000				
R_KF <--- R	1,148	,079	14,597	***	
R_KP <--- R	1,217	,095	12,754	***	
R_SK <--- R	1,269	,094	13,472	***	
R_TP <--- R	1,249	,087	14,385	***	
R_PIK <--- R	,839	,123	6,811	***	
R_MG <--- R	1,179	,098	12,040	***	

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

	Estimate
R_PKK <--- R	,870
R_KF <--- R	,909
R_KP <--- R	,851
R_SK <--- R	,875
R_TP <--- R	,903
R_PIK <--- R	,561
R_MG <--- R	,825

##### Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
R	,321	,053	6,020	***	
e1	,103	,016	6,616	***	
e2	,089	,015	5,980	***	
e3	,181	,027	6,809	***	
e4	,159	,024	6,561	***	
e5	,114	,019	6,114	***	
e6	,492	,064	7,637	***	
e7	,209	,030	6,998	***	

**Model Fit Summary**

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	14	33,433	14	,002	2,388
Saturated model	28	,000	0		
Independence model	7	768,351	21	,000	36,588

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,019	,931	,863	,466
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,358	,257	,009	,193

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,956	,935	,974	,961	,974
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,667	,638	,649
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	19,433	6,225	40,328
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	747,351	660,452	841,655

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,274	,159	,051	,331
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	6,298	6,126	5,414	6,899

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,107	,060	,154	,026
Independence model	,540	,508	,573	,000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	61,433	63,398	100,803	114,803
Saturated model	56,000	59,930	134,741	162,741
Independence model	782,351	783,334	802,036	809,036

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,504	,395	,675	,520
Saturated model	,459	,459	,459	,491
Independence model	6,413	5,700	7,186	6,421

**HOELTER**

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	87	107
Independence model	6	7

## KONSTRUK KINERJA

### Estimates (Group number 1 - Default model)

#### Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

#### Maximum Likelihood Estimates

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

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
K_KUALP <--- K	1,000				
K_KUANP <--- K	,940	,077	12,259	***	
K_S <--- K	1,155	,078	14,865	***	
K_I <--- K	1,028	,075	13,793	***	
K_TJ <--- K	1,325	,091	14,512	***	
K_PP <--- K	1,201	,083	14,497	***	
K_HK <--- K	1,130	,072	15,622	***	

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

	Estimate
K_KUALP <--- K	,871
K_KUANP <--- K	,827
K_S <--- K	,909
K_I <--- K	,878
K_TJ <--- K	,900
K_PP <--- K	,899
K_HK <--- K	,929

#### Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
K	,340	,056	6,060	***	
e1	,108	,016	6,928	***	
e2	,138	,019	7,206	***	
e3	,095	,015	6,468	***	
e4	,106	,015	6,865	***	
e5	,141	,021	6,620	***	
e6	,116	,018	6,626	***	
e7	,069	,011	6,033	***	

## Model Fit Summary

### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	14	61,471	14	,000	4,391
Saturated model	28	,000	0		
Independence model	7	1004,396	21	,000	47,828

### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,015	,874	,748	,437
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,366	,211	-,052	,158

### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,939	,908	,952	,928	,952
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,667	,626	,634
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	47,471	26,861	75,628
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	983,396	883,341	1090,843

### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,504	,389	,220	,620
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	8,233	8,061	7,240	8,941

### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,167	,125	,210	,000
Independence model	,620	,587	,653	,000

### AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	89,471	91,436	128,842	142,842
Saturated model	56,000	59,930	134,741	162,741
Independence model	1018,396	1019,378	1038,081	1045,081

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,733	,564	,964	,749
Saturated model	,459	,459	,459	,491
Independence model	8,348	7,527	9,228	8,356

**HOELTER**

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	48	58
Independence model	4	5

## KONSTRUK PRODUKTIVITAS

### Estimates (Group number 1 - Default model)

#### Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

#### Maximum Likelihood Estimates

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

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
P_K <--- P	1,000				
P_HK <--- P	1,110	,311	3,567	***	
P_EE <--- P	,157	,069	2,270	,023	

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

	Estimate
P_K <--- P	,846
P_HK <--- P	1,001
P_EE <--- P	,203

#### Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
P	,430	,139	3,089	,002	
e1	,171	,120	1,421	,155	
e2	-,001	,145	-,010	,992	
e3	,247	,032	7,777	***	

### Model Fit Summary

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	,000	0		
Saturated model	6	,000	0		
Independence model	3	159,498	3	,000	53,166

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,000	1,000		
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,199	,655	,311	,328

#### 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

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,000	,000	,000
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	,000	,000	,000
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	156,498	118,789	201,623

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,000	,000	,000	,000
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	1,307	1,283	,974	1,653

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	,654	,570	,742	,000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	12,000	12,407	28,873	34,873
Saturated model	12,000	12,407	28,873	34,873
Independence model	165,498	165,702	173,935	176,935

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,098	,098	,098	,102
Saturated model	,098	,098	,098	,102
Independence model	1,357	1,047	1,726	1,358

**HOELTER**

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model		
Independence model	6	9

## KONSTRUK INOVASI

### Estimates (Group number 1 - Default model)

#### Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

#### Maximum Likelihood Estimates

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

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
I_DK <--- I	1,000				
I_IT <--- I	1,356	,279	4,865	***	
I_PD <--- I	1,440	,311	4,632	***	

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

	Estimate
I_DK <--- I	,589
I_IT <--- I	,667
I_PD <--- I	,780

#### Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
I	,099	,033	2,962	,003	
e1	,187	,030	6,143	***	
e2	,228	,045	5,040	***	
e3	,133	,042	3,124	,002	

### Model Fit Summary

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	,000	0		
Saturated model	6	,000	0		
Independence model	3	72,449	3	,000	24,150

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,000	1,000		
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,113	,702	,405	,351

#### 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

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,000	,000	,000
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	,000	,000	,000
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	69,449	45,356	100,969

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,000	,000	,000	,000
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	,594	,569	,372	,828

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	,436	,352	,525	,000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	12,000	12,407	28,873	34,873
Saturated model	12,000	12,407	28,873	34,873
Independence model	78,449	78,653	86,886	89,886

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,098	,098	,098	,102
Saturated model	,098	,098	,098	,102
Independence model	,643	,446	,901	,645

**HOELTER**

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model		
Independence model	14	20

## **BAB 6**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini akan dijelaskan lebih lanjut mengenai kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian yang telah dilakukan ini, serta saran yang dapat digunakan sebagai masukan untuk melakukan penelitian selanjutnya. Kesimpulan ini didasarkan pada hasil analisis data yang telah dilakukan serta akan menjawab permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya sesuai dengan tujuan dari penelitian ini.

#### **6.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut :

- 1.) Restrukturisasi organisasi (R) dalam konteks keunggulan bersaing memiliki pengaruh langsung yang cukup besar terhadap kinerja karyawan (K) dengan nilai (0,86) yang menunjukkan bahwa semua kebijakan dan keputusan strategis yang dibuat dengan adanya restrukturisasi dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan secara signifikan.

Sedangkan restrukturisasi organisasi (R) terhadap produktivitas (P) juga memiliki pengaruh langsung yang sangat kecil pengaruhnya yaitu (0,04) yang menunjukkan bahwa kebijakan dan keputusan strategis yang diambil hanya berdampak pada sebagian kecil hal yang mendukung adanya peningkatan produktivitas.

Restrukturisasi (R) juga mempengaruhi proses inovasi (I) yang dilakukan untuk meningkatkan nilai dari perusahaan itu sendiri dengan nilai (0,39) yang kemudian dengan adanya inovasi yang dilakukan, diharapkan akan memberikan peningkatan kinerja karyawan dan produktivitas melalui penciptaan produk-produk baru yang visioner dan sesuai dengan kebutuhan serta tuntutan pasar.

- 2.) Pada umumnya, semua indikator yang ada pada variabel restrukturisasi memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan dan produktivitas. Namun, indikator dari variabel restrukturisasi yang paling dominan dalam kaitannya terhadap kinerja dan produktivitas pada objek penelitian ini adalah indikator tuntutan pasar dengan nilai (0,92), kontrol formal dengan nilai (0,90), sistem komunikasi dengan nilai (0,87), serta perubahan kondisi korporasi dengan nilai (0,86).

Keempat indikator dari variabel restrukturisasi tersebut adalah indikator yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dan produktivitas dalam konteks keunggulan bersaing yang menunjukkan bahwa peningkatan kinerja dan produktivitas didasari oleh kebijakan dan keputusan strategis yang diambil dengan adanya restrukturisasi organisasi dengan maksud agar kebutuhan dan keinginan pasar dapat ditangkap dan dipenuhi, juga adanya perubahan manajemen yang mempengaruhi efektivitas operasional perusahaan, yang berdampak terhadap kebebasan berinovasi. Selain itu, hal yang menjadi dasar lainnya adalah adanya peningkatan standar kerja dan kontrol formal yang dilakukan oleh manajemen, serta penggunaan teknologi teraktual sebagai sistem komunikasi dan perangkat yang mendukung kemudahan pelaksanaan pekerjaan juga komunikasi antar karyawan yang lebih baik.

- 3.) Sebagai upaya tindak lanjut pembahasan analisis yang telah dijelaskan pada bab 5 sebelumnya, bahwa perlu dilakukan evaluasi terhadap restrukturisasi yang dilakukan untuk kemudian dicari perumusan strategi yang tepat untuk memecahkan masalah, sehingga restrukturisasi yang dilakukan dapat berhasil secara keseluruhan dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas serta dapat mencari metode inovasi yang tepat untuk dilakukan.

Maka berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, pada variabel restrukturisasi, indikator perbaikan *image* korporasi merupakan indikator yang pengaruhnya paling kurang diantara 7 indikator restrukturisasi organisasi yang ada, maka perlu adanya evaluasi untuk memperbaiki *image* korporasi guna terjadinya perbaikan dan peningkatan kinerja dan

produktivitas secara keseluruhan. Bentuk strategi yang akan diterapkan berikut juga merupakan salah satu upaya inovasi yang dilakukan untuk mendukung peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan.

Bentuk strategi yang tepat untuk direkomendasikan sebagai upaya perbaikan *image* korporasi adalah dengan melakukan perbaikan manajemen dan tanggung jawab hubungan antara perusahaan dan pelanggannya dengan pendekatan *relationship marketing* yang dilakukan secara proaktif melalui pemanfaatan kemampuan teknologi dan teknologi informasi untuk memaksimalkan nilai pelanggan. Dengan demikian, melalui manajemen dan tanggung jawab hubungan yang dilakukan secara berkelanjutan akan tercipta suatu citra atau *image* perusahaan yang baik dimata pelanggannya. Dimana dengan terciptanya *image* perusahaan yang baik akan memberikan dampak bagus pada seluruh produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, sehingga perusahaan tetap dapat unggul dalam persaingan. Terciptanya suatu *image* perusahaan yang baik juga akan menjadi suatu kebanggaan tersendiri bagi karyawan perusahaan yang kemudian akan menimbulkan ikatan yang kuat antara karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Hal ini, lebih lanjut akan mempengaruhi peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan.

## **7.2 Saran**

Setelah melakukan studi kasus sebagai proses pembelajaran, pengambilan data, analisis, pembahasan dan penarikan kesimpulan, maka beberapa saran yang dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan untuk kepentingan penelitian dimasa yang akan datang yaitu bagi penelitian selanjutnya yang akan dilakukan di perusahaan, setidaknya dilakukan *survey* mengenai kesiapan perusahaan sebagai objek penelitian, sehingga didapatkan semakin banyak masukan dari responden yang sangat berguna bagi penelitian dengan SEM ini. Kemudian untuk penelitian selanjutnya agar dapat menerapkan pengembangan model penelitian ini pada jenis industri lain, sehingga dapat dilihat perbandingan hasil penerapan model ini pada industri lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adiwinata I. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV. Intaf Lumajang. *Agora* Vol. 2, No. 1 (2014), <Http://Studentjournal.Petra.Ac.Id/Index.Php/Manajemen-Bisnis/Article/View/1410> .
- Adler, H. (2011). *Restrukturisasi Perusahaan : Merger, Akuisisi Dan Konsolidasi, Serta Pembiayaannya*. Stiep Press, Jakarta.
- Asmarani, D. (2006). Analisis Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Dalam Upaya Menciptakan Keunggulan Bersaing. Tesis. Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Bramantyo, D.(2004). *Restrukturisasi Berbasis Nilai Strategi Menuju Keunggulan Bersaing*. Ppm, Jakarta.
- Budiasih, Y. (2012). Struktur Organisasi, Desain Kerja, Budaya Organisasi Dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Liquidity* Vol. 1, No. 2, Juli-Desember (2012), Hlm.99-105.
- Cahayani, A. (2003). *Dasar-Dasar Organisasi Dan Manajemen*. Pt. Grasindo, Jakarta.
- Chemmanur, Thomas J., Krishnan, K., & Nandy, Debarshi K. (2011). The Effects Of Corporate Spin-Offs On Productivity. *Journal Of Corporate Finance* Volume 27, (August 2014), Pages 72–98.
- Cokroaminoto. (2007). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Individu: Respon Untuk Zaenul, Diakses Pada 13 April 2016, Diambil Dari URL: <Http://Cokroaminoto.Wordpress.Com/2007/06/12/Faktor-Faktor-Yang-Mempengaruhi-Kinerja-Individu-Respon-Untuk-Zaenul/#Comment-93> .
- David, F. (2006). *Manajemen Strategis Edisi 10*. Salemba Empat, Jakarta.
- Drumea C., & Mirela Baba C. (2015). Competitiveness Through Innovation For The Romanian Economy. Allocations Correlated With *Outputs*. Patent

Applications And Their Effect On Competitiveness. *Procedia Economics And Finance* 32 ( 2015 ) 1541 – 1549.

Dyche, Jill. (2002). *The Crm Handbook : A Guide To Customer Relationship Management*. Addison-Wesley. Boston

Ferdinand, A. (2000). "Manajemen Pemasaran Sebuah Pendekatan Strategik", Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang. 2002. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Edisi Kedua, Bp Undip, Semarang.

Ghozali, I. (2011). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (Pls)*. Universitas Diponegoro, Semarang.

Han, Jin. K, Namwoon K., & Rajendra K. Srivastava. (1998). Market Orientation And Organizational Performance: Is Innovation A Missing Link?. *Journal Of Marketing*, P.42-45.

Hurley, Robert H., G. Tomas M. Hult. (1998). Innovation, Market Orientation And Organizational Learning: An Integration And Empirical Examination. *Journal Of Marketing*, P.42-54.

Ivanevich, John M. (2007). *Perilaku Dan Manajemen Organisasi*, Alih Bahasa Gina Gania. Erlangga, Jakarta.

Mangkunegara, Anwar P. (2005). *Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama, Bandung.

Moeljono, D. (2006). *Budaya Korporat Dan Keunggulan Korporasi*. Elex Media Komputindo, Jakarta.

Nuraini. (2014). Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan Pada Pt. Pertamina Retail Di Bright Surabaya. Diakses Pada 22 Maret 2016, Dari Url: [Http://Digilib.Uinsby.Ac.Id/352/](http://Digilib.Uinsby.Ac.Id/352/) .

Nurlaila. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Lepkhair.

Prakoso, B. (2005). Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi Dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Empiris Pada Industri Manufaktur Di Semarang). *Jurnal Studi Manajemen Dan Organisasi (Jsmo)*, Volume 2 (Nomor 1). Pp. 35-57. Issn 1693-8283.

- Purnama. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Bagian Produksi Cv. Epsilon Bandung. *Strategic Journal Vol 7, No. 14* (2008).
- Rangkuti, F. (2009). Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis. Edisi Keenam Belas, Pt. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rakhman, Sofyan S.. (2010). Pengaruh Pembagian Kerja, Kepemimpinan, Pemberian Penghargaan, Dan Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bumida Syariah. Diakses Pada 13 Juni 2016, Dari Url : <Http://Digilib.Uin-Suka.Ac.Id/4412/1/Bab%20i%2cv%2c%20daftar%20pus-taka.Pdf>
- Rivai, Vethzal & Basri. (2005). Peformance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Pt. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Ruiz, J., & Coduras, A. (2015). Can Company Restructuring Create A Healthier Work Environment, Promote Corporate Entrepreneurship, And Improve Productivity?. *Journal Of Business Research* 68 (2015) 1466-1467.
- Sedarmayanti. (2001). Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja. Mandar Maju, Bandung.
- Shariatmadari, M., Sarfaraz, Amir H., Hedayat, P., & Vadoudi, K. (2013). Using Swot Analysis And Sem To Prioritize Strategies In Foreign Exchange Market In Iran. *9<sup>th</sup> International Strategic Management Conference Procedia-Social And Behavioral Sciences* 99 ( 2013 ) 886 – 892.
- Stoner, James A. F., Freeman, Gilbert, Daniel R. (1997). Principles Of Management. Prentice Hall.
- Undang-Undang Peraturan Pemerintah No. 40 Tahun 2007, Diakses Pada 19 Februari 2016, Dari Url: <Http://Www.Dpr.Go.Id/Jdih/Pp/Year/2007> .
- Yawson, A. (2009). Interaction Effects Of Restructuring Decisions On Operating Profit Following Performance Shocks. *Journal Of Economics And Business* 61 (2009) 216–237.
- Yuniarsih, T., & Suwatno. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori, Aplikasi, Dan Isu Penelitian. Alfabeta, Bandung.

## BIOGRAFI PENULIS



Terlahir di Semarang pada tanggal 8 Maret 1988, penulis yang bernama lengkap Neni Opin Wijaya ini merupakan sulung dari empat bersaudara. Penulis memiliki berbagai kegemaran seperti fotografi, memasak, bermusik, kuliner dan *travelling*. Penulis merupakan pribadi yang tegas, tepat waktu, humoris, dan *visioner*. Masa kecil dan pendidikan tingkat dasar hingga tingkat menengah atas penulis habiskan di Semarang. Demi mewujudkan cita-cita masa kecil sebagai insinyur, penulis hijrah ke Surabaya dan berhasil lulus sebagai sarjana teknik dari Jurusan Teknik Fisika Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya pada tahun 2012. Semasa kuliah dan selepas lulus kuliah, penulis mendapatkan kesempatan untuk magang dan bekerja di dunia perminyakan baik sebagai *instrumentation engineer* maupun sebagai *drilling engineer*. Pada tahun 2014 penulis berkesempatan untuk kembali mengenyam pendidikan di bangku kuliah untuk tingkat magister pada Jurusan Teknik Industri Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya dan tertarik untuk mengambil konsentrasi Manajemen Kinerja Strategis atau yang kini dikenal dengan nama Manajemen Rekayasa. Kali ini penulis ingin menggabungkan antara disiplin ilmu teknik, pengalaman bekerja dilapangan, dengan ilmu manajemen yang didapatkan saat menempuh S2 di Teknik Industri. Berbagai ilmu baru yang didapatkan selama penulis menempuh studi di Pasca Sarjana ITS siap diaplikasikan dalam bekerja dan berkehidupan. Semoga penelitian ini membawa berkah dan manfaat bagi para pembaca. Kritik saran atau pertanyaan kepada penulis dapat dikirimkan melalui email [opinwijaya@gmail.com](mailto:opinwijaya@gmail.com)