

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Sejarah Perusahaan

PT. Briscor Horizon adalah sebuah perusahaan internasional yang bergerak dalam bidang industri perhotelan dan *service apartment*, dengan visi untuk menjadi pemimpin dan inovator, berusaha untuk memberi nilai positif yang signifikan dalam kehidupan konsumen yang dilayani.

Saat ini memiliki dan mengelola beberapa sites, yaitu hotel yang berbasis tempat pelatihan serta seminar, *convention center*, *hotel untuk keluarga*, *resorts*, *camp ground*, *jasa catering*, *executive club*, *wellness center* dan *senior service apartment*. Kami juga berafiliasi dengan Perusahaan Modal Ventura yang memiliki visi untuk menciptakan pengusaha dan pemimpin bisnis yang beretika.

PT.Briscor Horizon ini sebuah perusahaan yang mengelola bisnis-bisnis unit di bidang *Hospitality*. Selain RUKUN Senior Living, PT.Briscor Horizon juga memiliki bisnis unit lainnya yang masih dalam satu wilayah Darmawan Park yaitu GDW Hotel & Cottage, OLE Suites Hotel, The Villas Club House, dan RUKUN Senior Care.

RUKUN Senior Living adalah sebuah hunian griya dimana warga senior yang berusia 50 tahun ke atas bisa menikmati kehidupan yang menyenangkan, aktif, mandiri dan produktif. Seperangkat standar yang memenuhi kebutuhan warga usia lanjut (senior) telah dipersiapkan untuk menunjang mutu dari gaya hidup dan pelayanan yang tersedia.

B. Profil Responden

Dalam penelitian ini penulis menyebarkan 129 buah kuesioner kepada karyawan pada PT. Briscor Horizon, untuk mendapatkan gambaran karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini berikut akan diuraikan pengelompokan responden berdasarkan: jenis kelamin, usia, pendidikan dan lama bekerja.

Profil responden yang didapat dari hasil pengolahan data berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada hasil sebagai berikut :

Tabel 7
Data profile responden berdasarkan jenis kelamin

No	Keterangan	Jumlah	Presentase
1	Laki-laki	70	54%
2	Perempuan	59	46%
Jumlah		129	100%

Sumber : Data Primer yang telah diolah

Dari tabel diatas ternyata 70 responden berjenis kelamin pria (54%), sedangkan 59 responden berjenis kelamin wanita (46%). Grafik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada gambar sebagai berikut.



Gambar 4
Grafik responden berdasarkan jenis kelamin

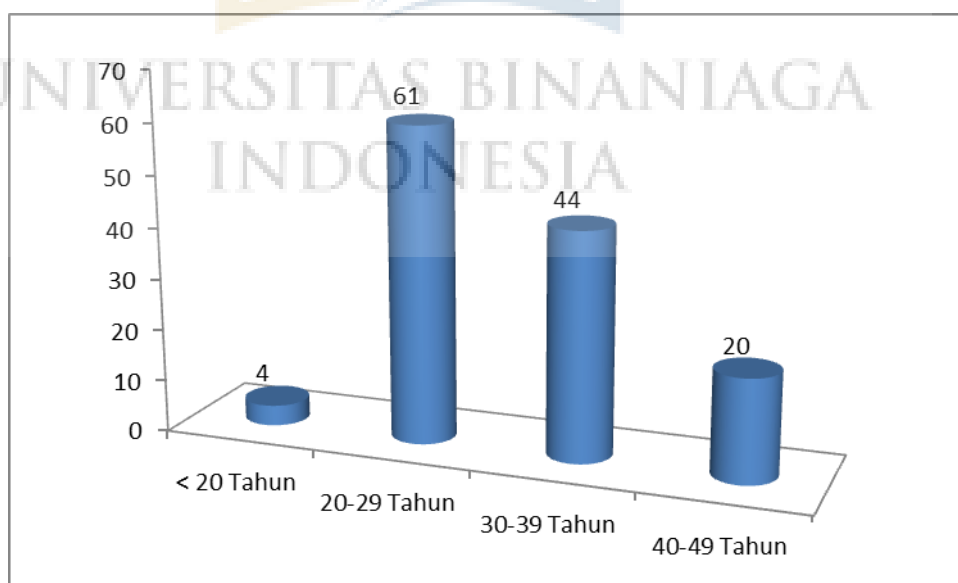
Profil responden yang didapat dari hasil pengolahan data berdasarkan usia dapat dilihat pada hasil sebagai berikut

Tabel 8
Profile responden berdasarkan Usia

No	Keterangan	Jumlah	Presentase
1	< 20 Tahun	4	3%
2	20-29 Tahun	61	47%
3	30-39 Tahun	44	34%
4	40-49 Tahun	20	16%
Jumlah		129	100.00%

Sumber : Data primer yang telah diolah

Dari tabel ternyata responden berusia dibawah 20 tahun sebanyak 4 orang atau (3%), responden berusia antara 20 – 29 tahun sebanyak 61 responden atau (47%), responden berusia 30–39 tahun sebanyak 44 responden atau (34%), responden berusia antara 40 – 49 tahun sebanyak 20 responden atau (16%). Grafik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada gambar sebagai berikut



Gambar 5
Grafik responden berdasarkan usia

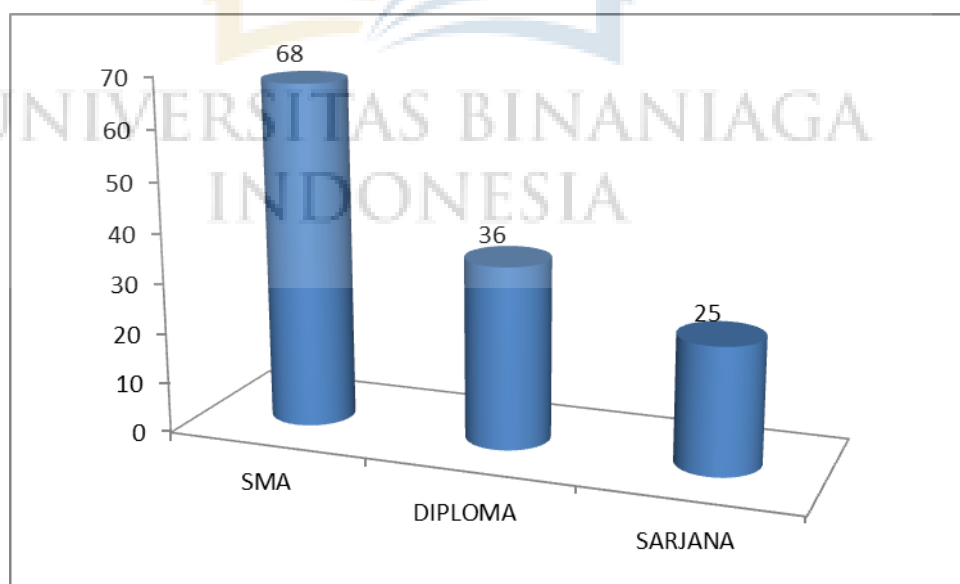
Profil responden yang didapat dari hasil pengolahan data berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut

Tabel 9
Profile responden berdasarkan pendidikan

No	Keterangan	Jumlah	Presentase
1	SMA	68	53%
2	DIPLOMA	36	28%
3	SARJANA	25	19%
Jumlah		129	100.00%

Sumber : Data Primer yang telah diolah

Dari Tabel diatas ternyata responden berpendidikan diploma sebanyak 2 responden atau (3%), responden berpendidikan sarjana sebanyak 40 responden atau (56%), responden berpendidikan S2 sebanyak 20 responden atau (28%), sedangkan responden berpendidikan S3 sebanyak 10 responden atau (14%). Grafik responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :



Gambar 6
Grafik responden berdasarkan pendidikan

Profil responden yang didapat dari hasil pengolahan data berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel sebagai berikut

Tabel 10
Profile responden berdasarkan masa kerja

No	Keterangan	Jumlah	Presentase
1	< 5 Tahun	119	92%
2	5 - 10 Tahun	10	8%
3	> 10 Tahun	0	0%
Jumlah		129	100.00%

Sumber : Data Primer yang telah diolah

Dari Tabel diatas ternyata responden bekerja dibawah 5 tahun sebanyak 119 responden atau (92%), responden bekerja antara 5 – 10 tahun sebanyak 10 responden atau (8%). Grafik responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :



Gambar 7
Grafik responden berdasarkan masa kerja

C. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum data disebarkan kepada responden. Penulis terlebih dahulu melakukan uji validitas dengan tujuan untuk memberikan keyakinan kepada alat ukur (kuesioner) yang akan digunakan telah menunjukkan ketepatan dan kecermatan yang baik dan uji reliabilitas yaitu analisis untuk menguji sejauh mana suatu instrumen pengukuran dapat diandalkan atau sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten jika pengukuran diulang dua kali atau lebih. Uji reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode Cronbach Alpha.

1. Uji Validitas

a. Variabel Budaya Organisasi (X_1)

Ringkasan hasil uji validitas variabel budaya organisasi (X_1) dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 11

Ringkasan uji validitas variabel budaya organisasi (X_1)

No Pertanyaan	r-product momen hitung	r-product moment tabel	Kesimpulan
1	0.414	0.361	Valid
2	0.448	0.361	Valid
3	0.560	0.361	Valid
4	0.425	0.361	Valid
5	0.710	0.361	Valid
6	0.352	0.361	Tidak Valid
7	0.674	0.361	Valid
8	0.799	0.361	Valid
9	0.686	0.361	Valid
10	0.699	0.361	Valid
11	0.355	0.361	Tidak Valid
12	0.674	0.361	Valid
13	0.663	0.361	Valid
14	0.737	0.361	Valid

15	0.388	0.361	Valid
16	0.710	0.361	Valid
17	0.355	0.361	Tidak Valid

Hasil nilai r hitung ini kemudian dibandingkan dengan nilai r tabel. Untuk angka signifikan 5% dengan uji 2 sisi $n = 30$, maka didapat r tabel sebesar 0,361. Ternyata nilai korelasi untuk butir pertanyaan lebih dari 0,361 sebanyak 14 dan dinyatakan valid dan butir pertanyaan no 6,11 dan 17 dinyatakan tidak valid.

b. Variabel Motivasi Kerja (X_2)

Ringkasan hasil uji validitas variabel motivasi kerja (X_2) dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel 12
Ringkasan uji validitas variabel motivasi kerja (X_2)

No Pertanyaan	r-product momen hitung	r-product moment tabel	Kesimpulan
1	0.366	0,361	Valid
2	0.123	0,361	Tidak Valid
3	0.450	0,361	Valid
4	0.449	0,361	Valid
5	0.517	0,361	Valid
6	0.682	0,361	Valid
7	0.594	0,361	Valid
8	0.552	0,361	Valid
9	0.686	0,361	Valid
10	0.783	0,361	Valid
11	0.770	0,361	Valid
12	0.214	0,361	Tidak Valid
13	0.511	0,361	Valid
14	0.796	0,361	Valid

Hasil nilai r hitung ini kemudian dibandingkan dengan nilai r tabel. Untuk angka signifikan 5% dengan uji 2 sisi $n = 30$, maka didapat r tabel sebesar 0,361. Ternyata nilai korelasi untuk butir pertanyaan lebih dari 0,361 sebanyak 12 dan dinyatakan valid dan butir pertanyaan no 2 dan 12 dinyatakan tidak valid.

c. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Ringkasan hasil uji validitas variabel kinerja karyawan (Y) dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel 13
Ringkasan uji validitas variabel kinerja karyawan (Y)

No Pertanyaan	r-product momen hitung	r-product moment tabel	Kesimpulan
1	0.612	0,361	Valid
2	0.658	0,361	Valid
3	0.148	0,361	Tidak Valid
4	0.750	0,361	Valid
5	0.571	0,361	Valid
6	0.814	0,361	Valid
7	0.664	0,361	Valid
8	0.754	0,361	Valid
9	0.725	0,361	Valid
10	0.114	0,361	Tidak Valid
11	0.711	0,361	Valid
12	0.781	0,361	Valid
13	0.776	0,361	Valid
14	0.449	0,361	Valid
15	0.593	0,361	Valid

Hasil nilai r hitung ini kemudian dibandingkan dengan nilai r tabel. Untuk angka signifikan 5% dengan uji 2 sisi $n = 30$, maka didapat r tabel sebesar 0,361. Ternyata nilai korelasi untuk butir pertanyaan lebih dari 0,361 sebanyak 15 soal artinya butir

pertanyaan dinyatakan valid dan butir soal 3 dan 10 dinyatakan tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

a. Variabel Budaya Organisasi (X_1)

Hasil uji reliabilitas variabel budaya organisasi (X_1) dapat dilihat pada Tabel dibawah

Tabel 14
Hasil uji reliabilitas variabel budaya organisasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.888	14

Dari tabel diatas didapat *Cronbach Alpha* sebesar 0,888, sedangkan nilai r kritis sebesar 0,70, karena $0,888 > 0,70$ maka dapat disimpulkan bahwa butir-butir soal penelitian tersebut reliabel.

b. Variabel Motivasi Kerja (X_2)

Hasil uji reliabilitas variabel motivasi kerja (X_2) dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel 15
Hasil uji reliabilitas variabel motivasi kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.850	12

Dari Tabel diatas didapat *Cronbach Alpha* sebesar 0,850, sedangkan nilai r kritis sebesar 0,70, karena $0,850 > 0,70$ maka dapat disimpulkan bahwa butir-butir soal penelitian tersebut reliabel.

c. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Hasil uji reliabilitas variabel kinerja karyawan (Y) dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel 16
Hasil uji reliabilitas variabel kinerja karyawan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.906	13

Dari Tabel diatas didapat *Cronbach Alpha* sebesar 0,906, sedangkan nilai r kritis sebesar 0,70, karena $0,906 > 0,70$ maka dapat disimpulkan bahwa butir-butir soal penelitian tersebut reliabel.

D. Persyaratan Analisis SEM

Sebelum model (SEM) diolah dengan AMOS persyaratan yang harus dipenuhi yaitu adanya df yang positif , dan konsep kovarians (dan juga korelasi). Berikut ini beberapa asumsi dan persyaratan analisis SEM antara lain yaitu :

1. Normalitas Data.

Asumsi normalitas data diuji dengan cara melihat nilai *skewness* atau *kurtosis* dari data yang digunakan. Apabila nilai *critical ratio (CR)* pada *skewness* maupun *kurtosis* data berada pada rentang antara $\pm 2,58$, maka data masih dapat dinyatakan berdistribusi normal pada tingkat signifikansi 0,01. Hasil pengujian normalitas data dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

Tabel 17
Hasil Uji Normalitas Data Structural Model

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KK3	3,000	5,000	-,128	-,595	-,422	-,979
BO3	3,000	5,000	-,056	-,261	-,693	-1,607
KK5	2,500	5,000	-,491	-2,278	-,704	-1,631
KK4	2,667	5,000	,167	,775	,329	,763
KK2	3,000	5,000	-,222	-1,029	-,604	-1,400
KK1	3,333	5,000	,011	,052	-,558	-1,293
MK4	2,500	5,000	-,044	-,204	-,270	-,625
MK3	3,250	5,000	,360	1,667	-,868	-2,013
MK2	2,667	5,000	-,199	-,922	-,091	-,212
MK1	2,667	5,000	-,188	-,871	,030	,069
BO6	3,000	5,000	-,073	-,338	-,980	-2,272
BO5	3,000	5,000	-,015	-,070	-,969	-2,246
BO4	3,000	5,000	-,394	-1,827	,690	1,600
BO2	2,500	5,000	-,149	-,690	-,355	-,823
BO1	3,000	5,000	,535	2,480	-,312	-,723
Multivariate					10,067	2,532

Sumber : Data primer diolah peneliti (output Amos), 2017

Dari pengolahan data yang ditampilkan pada tabel 17 diperoleh nilai *C.R Skewness* dan *C.R Kurtosis* untuk semua indikator yang diteliti berada diantara rentang nilai $\pm 2,58$, oleh karena dapat dikatakan bahwa data berdistribusi normal.

2. Evaluasi atas Outlier

Untuk melihat adanya outlier pada data yang diuji dengan melihat jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*). Menurut Hair et.al dalam Ferdinand bahwa jarak Mahalanobis untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional. Jarak Mahalanobis dapat dilihat pada di 18.

Tabel 18
Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)
 (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
33	40,043	,000	,056
96	28,967	,016	,622
99	27,576	,024	,611
38	26,519	,033	,617
63	26,404	,034	,447
64	25,482	,044	,500
114	25,161	,048	,422
8	24,882	,052	,348
118	24,838	,052	,232
56	24,052	,064	,316
37	23,566	,073	,339
90	22,916	,086	,432
109	22,470	,096	,471
70	22,073	,106	,503
106	21,961	,109	,434
47	21,630	,118	,454
108	21,629	,118	,351
62	21,524	,121	,295
111	21,201	,131	,323
32	21,093	,134	,275
69	20,924	,139	,254
121	20,257	,162	,436
126	20,257	,162	,346
31	20,212	,164	,282
80	20,031	,171	,276
119	19,892	,176	,256
113	19,678	,185	,266
115	19,511	,191	,261
86	19,389	,197	,240
103	18,980	,215	,343
95	18,717	,227	,390
83	18,635	,231	,353
20	18,430	,241	,377
123	18,323	,246	,354
128	18,323	,246	,283
88	18,028	,261	,353
52	17,980	,264	,306
78	17,890	,268	,281
25	17,639	,282	,336

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
120	17,470	,292	,353
125	17,470	,292	,285
116	17,452	,293	,232
10	17,442	,293	,182
4	17,423	,294	,142
43	16,941	,322	,289
122	16,526	,348	,452
127	16,526	,348	,380
6	16,421	,355	,371
23	16,392	,356	,320
76	16,311	,362	,299
39	16,284	,363	,252
12	16,249	,366	,214
117	16,136	,373	,212
36	15,949	,385	,246
66	15,852	,392	,238
48	15,700	,402	,258
107	15,672	,404	,216
7	15,333	,428	,338
74	15,312	,429	,288
24	15,160	,440	,312
101	15,152	,441	,257
9	14,996	,452	,283
79	14,983	,453	,233
98	14,879	,460	,232
13	14,834	,463	,203
16	14,807	,465	,167
112	14,801	,466	,129
44	14,647	,477	,147
19	14,464	,491	,180
58	14,385	,497	,169
30	14,383	,497	,129
57	14,315	,502	,116
89	13,824	,539	,300
77	13,740	,545	,289
82	13,694	,549	,257
97	13,499	,564	,313
27	13,392	,572	,316
40	13,383	,573	,261
18	13,151	,591	,341
124	13,122	,593	,296
129	13,122	,593	,237

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
59	12,986	,603	,256
50	12,959	,605	,215
15	12,778	,619	,259
110	12,250	,660	,552
29	12,213	,663	,504
61	12,175	,666	,458
105	11,952	,683	,547
14	11,948	,683	,474
21	11,941	,683	,405
28	11,888	,687	,369
67	11,626	,707	,483
68	11,320	,730	,631
81	11,171	,740	,662
71	10,712	,773	,861
55	10,571	,782	,875
102	10,514	,786	,855
45	10,433	,792	,842
85	10,356	,797	,827
73	10,326	,799	,784

Dari tabel di atas terlihat tidak ada angka $p2$ yang bernilai di bawah 0,05. Hal ini membuktikan tidak adanya data yang dapat dianggap outlier.

3. Uji Reliability dan Variance Extract

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu konstruk yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama pada waktu yang berlainan. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70.

Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten dapat digunakan rumus sebagai berikut.

$$\text{Construct - Reliability} = \frac{(\sum \text{Std Loading})^2}{(\sum \text{Std Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Untuk menganalisis hasil uji reliabilitas dari persamaan tersebut di atas dituangkan dalam bentuk tabel guna menghitung tingkat reliabilitas dimensi pada masing-masing variabel.

Secara teori sebuah indikator atau dimensi menjelaskan keberadaan konstruk (variabel laten), maka akan ada hubungan antara keduanya. Karena variabel laten tidak mempunyai nilai tertentu, maka proses pengujian dilakukan diantara indikator atau dimensi yang membentuknya. Untuk mengetahui hubungan indikator atau dimensi dengan konstruk maka dilakukan uji validitas konstruk. Uji validitas diperlukan untuk mengetahui nilai *Variance Extract* dan *Construct reliability* sehingga dapat dianalisa hubungan indikator dengan konstruk. Jika sebuah indikator dapat menjelaskan sebuah konstruk, maka indikator tersebut akan mempunyai *loading factor* yang tinggi dengan konstruk tersebut dan total indikator akan mempunyai nilai *variance extract* yang cukup tinggi.

Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah *variance* dari indikator yang diekstaksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,5. Rumus *variance extract* yaitu :

$$\text{Variance - Extracted} = \frac{(\sum \text{Std Loading})^2}{(\sum \text{Std Loading})^2 + \sum e_j}$$

Untuk menilai tingkat *variance extract* dari masing-masing variabel laten dari persamaan di atas dapat dituangkan dalam bentuk tabel seperti terlihat pada Tabel 19.

Tabel 19

Variance Extract dan Construct Reliability

Variabel/Indikator	Std. Loading	Std. Loading ²	1-Std. Loading ²	Reliability	Variance Extract
Budaya Organisasi					
BO1	0.819	0.671	0.329	0.876	0.544
BO2	0.537	0.288	0.712		
BO3	0.760	0.578	0.422		
BO4	0.742	0.551	0.449		
BO5	0.738	0.545	0.455		
BO6	0.794	0.630	0.370		
\sum	4.390	3.262	2.738		
\sum^2	19.27				
Motivasi Kerja					
MK1	0.580	0.336	0.664	0.795	0.504
MK2	0.773	0.598	0.402		
MK3	0.908	0.824	0.176		
MK4	0.509	0.259	0.741		
\sum	2.770	2.017	1.983		
\sum^2	7.67				
Kinerja Karyawan					
KK1	0.881	0.776	0.224	0.862	0.560
KK2	0.666	0.444	0.556		
KK3	0.767	0.588	0.412		
KK4	0.628	0.394	0.606		
KK5	0.772	0.596	0.404		
\sum	3.714	2.798	2.202		
\sum^2	13.79				

Sumber : Data primer yang diolah peneliti, 2017

Berdasarkan hasil pengujian yang terlihat pada tabel diatas menunjukkan bahwa semua nilai *variance extract* berada di atas 0,5.

Berarti bahwa pengukuran model SEM ini sudah memenuhi syarat ekstraksi faktor yang baik.

E. Analisis Model

Pada tahap ini akan dibahas dua tahap dasar dalam pemodelan SEM yaitu pertama adalah *Measurement Model* melalui *Confirmatory Factor Analysis* dan yang kedua adalah *Causal Model* atau *Structural Equation Model*.

1. Measurement Model

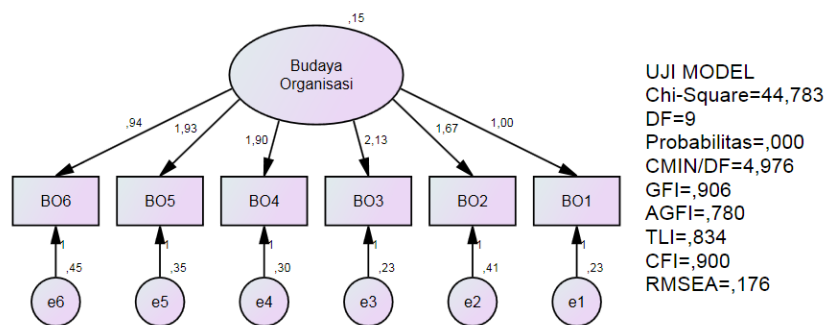
Measurement model adalah proses pemodelan dalam penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki undimensionalitas dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah faktor atau sebuah variabel laten. Adapun secara rinci untuk pengujian *measurement model* akan dijelaskan sebagai berikut :

a. Variabel Budaya Organisasi

Indikator-indikator yang peneliti gunakan untuk mengukur budaya organisasi dan pengkodean untuk masing-masing indikator dapat dijelaskan dibawah ini :

- 1) BO1 = Inisiatif Individu
- 2) BO2 = Pengarahan
- 3) BO3 = Integrasi
- 4) BO4 = Dukungan Manajemen
- 5) BO5 = Bukti Diri
- 6) BO6 = Pola Komunikasi

Keenam indikator itu akan dikonfirmasi oleh peneliti apakah indikator-indikator itu secara bersama-sama dan kuat merupakan sebuah “definsi” (dan karena itu bersifat unidimensional) variabel budaya organisasi. Konfirmasi itu dilakukan melalui sebuah model *confirmatory factor analysis*. Adapun hasil *confirmatory factor analysis* dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 8
 Confirmatory Factor Analysis Budaya Organisasi

Confirmatory Factor Analysis pada *measurement model* diatas menunjukkan bahwa model diatas dapat diterima. Dari tampilan komputasi Amos diatas, peneliti dapat melakukan interpretasi terhadap hasil-hasil perhitungan. *Uji Goodness-of-fit* dari model yang disajikan diatas dapat disarikan seperti nampak dalam tabel berikut ini.

Tabel 20
 Goodness-of-fit Indicates Budaya Organisasi

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
χ^2 - Chi-square	Diharapkan kecil	44.783	Kurang baik
Significance Probability	≥ 0.05	0,000	Kurang baik
RMSEA	≤ 0.08	0,176	Kurang baik
GFI	≥ 0.90	0,906	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,780	Kurang baik
CMIN/DF	≤ 2.00	4,976	Kurang baik
TLI	≥ 0.90	0,834	Kurang baik
CFI	≥ 0.90	0,900	Baik

Adapun *loading factor* atau koefisien lambda (λ coefficient) dari variabel-variabel indikator dapat dilihat pada tabel output seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 21
Regression Weight (Loading Factor) Measurement Model Budaya Organisasi

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
BO1 <--- Budaya_Organisasi	1,000				
BO2 <--- Budaya_Organisasi	1,673	,252	6,641	***	
BO3 <--- Budaya_Organisasi	2,132	,281	7,588	***	
BO4 <--- Budaya_Organisasi	1,896	,263	7,221	***	
BO5 <--- Budaya_Organisasi	1,926	,270	7,120	***	
BO6 <--- Budaya_Organisasi	,939	,198	4,752	***	

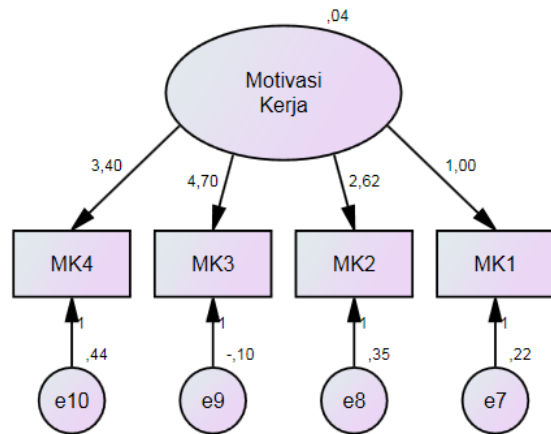
Sumber : Data primer yang diolah, 2017

b. Variabel Motivasi Kerja

Indikator-indikator yang penulis gunakan untuk mengukur motivasi kerja dan pengkodean untuk masing-masing indikator dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) MK1 = Dorongan mencapai tujuan
- 2) MK2 = Semangat kerja
- 3) MK3 = Inisiatif dan kreatif
- 4) MK4 = Rasa tanggung jawab

Keempat indikator itu akan dikonfirmasi oleh peneliti apakah indikator-indikator itu secara bersama-sama dan kuat merupakan sebuah “definsi” (dan karena itu bersifat unidimensional) variabel motivasi kerja. Konfirmasi itu dilakukan melalui sebuah model *confirmatory factor analysis*. Adapun hasil *confirmatory factor analysis* dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



UJI MODEL
 Chi-Square=13,401
 DF=2
 Probabilitas=,001
 CMIN/DF=6,700
 GFI=,951
 AGFI=,755
 TLI=,845
 CFI=,948
 RMSEA=,211

Gambar 9
 Confirmatory Factor Analysis Motivasi Kerja

Dari tampilan komputasi Amos diatas, peneliti dapat melakukan interpretasi terhadap hasil-hasil perhitungan. Uji Goodness-of-fit dari model yang disajikan diatas dapat disarikan seperti nampak dalam tabel berikut ini.

Tabel 22
 Goodness-of-fit Indicates Motivasi Kerja

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
χ^2 - Chi-square	Diharapkan kecil	13,401	Kurang baik
Significance Probability	≥ 0.05	0,001	Kurang baik
RMSEA	≤ 0.08	0,211	Kurang baik
GFI	≥ 0.90	0,951	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,755	Kurang baik
CMIN/DF	≤ 2.00	6,700	Kurang baik
TLI	≥ 0.90	0,845	Kurang baik
CFI	≥ 0.90	0,948	Baik

Confirmatory Factor Analysis pada measurement model diatas menunjukkan bahwa model di atas dapat diterima. Adapun loading factor atau koefisien lambda (λ coefficient) dari variabel-variabel indikator dapat dilihat pada tabel output seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 23
Regression Weight (Loading Factor) Measurement Model Motivasi Kerja

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MK1 <--- Motivasi_Kerja	1,000				
MK2 <--- Motivasi_Kerja	2,621	,586	4,474	***	
MK3 <--- Motivasi_Kerja	4,702	1,042	4,512	***	
MK4 <--- Motivasi_Kerja	3,401	,744	4,574	***	

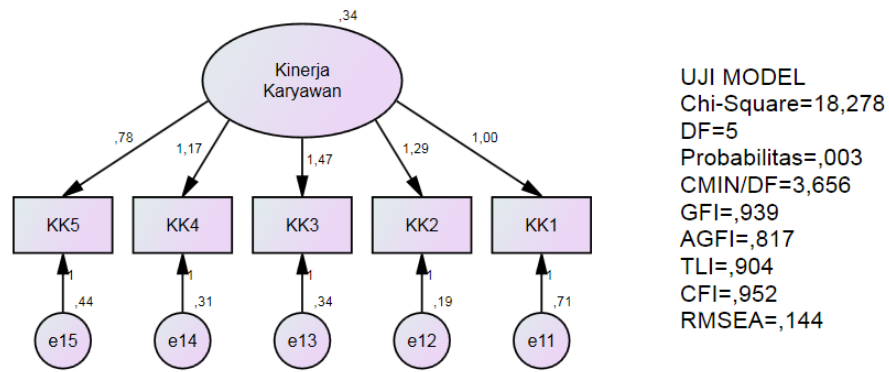
Sumber : Data primer yang diolah, 2017

c. Variabel Kinerja Karyawan

Indikator-indikator yang penulis gunakan untuk mengukur kinerja karyawan dan pengkodean untuk masing-masing indikator dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) KK1 = kualitas
- 2) KK2 = kuantitas
- 3) KK3 = legalitas
- 4) KK4 = kesesuaian dengan tujuan organisasi
- 5) KK5 = kerjasama

Kelima indikator itu akan dikonfirmasi oleh peneliti apakah indikator-indikator itu secara bersama-sama dan kuat merupakan sebuah “definsi” (dan karena itu bersifat unidimensional) variabel kinerja karyawan. Konfirmasi itu dilakukan melalui sebuah model *confirmatory factor analysis*. Adapun hasil *confirmatory factor analysis* dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 10
Confirmatory Factor Analysis Kinerja Karyawan

Dari tampilan komputasi Amos diatas, peneliti dapat melakukan interpretasi terhadap hasil-hasil perhitungan. *Uji Goodness-of-fit* dari model yang disajikan diatas dapat disarikan seperti nampak dalam tabel berikut ini.

Tabel 24
Goodness-of-fit Indicates Kinerja Karyawan

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
χ^2 – Chi-square	Diharapkan kecil	18.278	Kurang baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0,003	Kurang baik
RMSEA	≤ 0.08	0,144	Kurang baik
GFI	≥ 0.90	0,939	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,817	Kurang baik
CMIN/DF	≤ 2.00	3,656	Kurang baik
TLI	≥ 0.90	0,904	Baik
CFI	≥ 0.90	0,952	Baik

Confirmatory Factor Analysis pada measurement model diatas menunjukkan bahwa model diatas dapat diterima. Adapun *loading factor* atau koefisien lambda (λ *coefficient*) dari variabel-variabel indikator dapat dilihat pada tabel output seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 25
Regression Weight (Loading Factor) Measurement Model Kinerja Karyawan

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KK1 <--- Kinerja_Karyawan	1,000				
KK2 <--- Kinerja_Karyawan	1,293	,193	6,691	***	
KK3 <--- Kinerja_Karyawan	1,470	,224	6,556	***	
KK4 <--- Kinerja_Karyawan	1,172	,185	6,341	***	
KK5 <--- Kinerja_Karyawan	,776	,151	5,137	***	

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

2. *Structural Model*

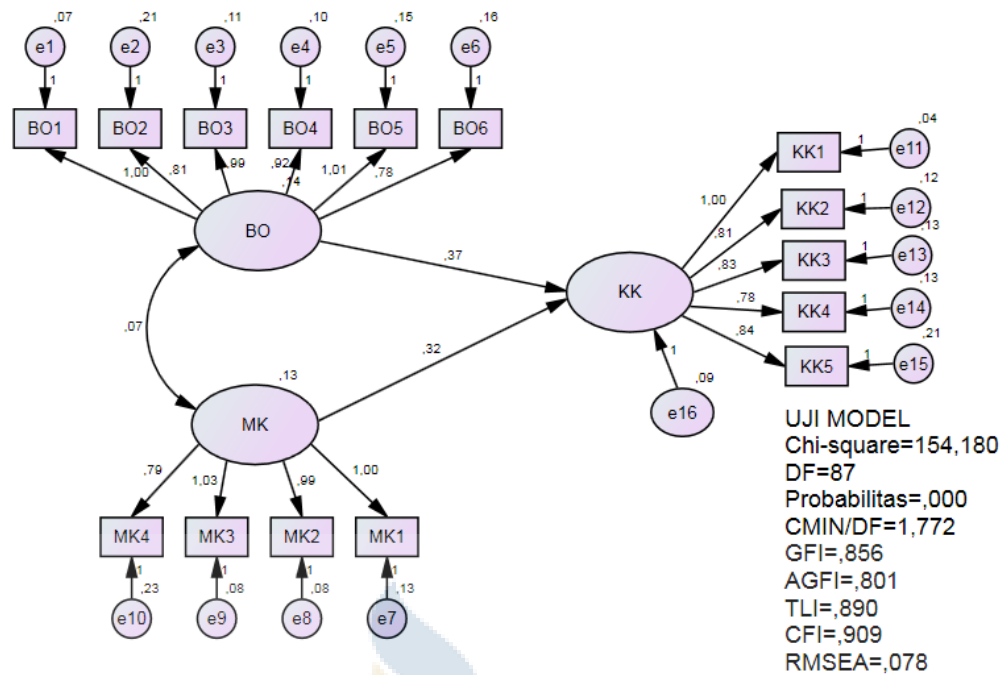
Struktur model digunakan untuk menggambar model-model kausalitas dengan hubungan yang berjenjang. Dalam penelitian ini konstruk kinerja karyawan dapat disebut variabel dependen, variabel endogen, atau konstruk endogen sedangkan konstruk budaya organisasi dan motivasi kerja dapat disebut dengan variabel independen, variabel eksogen, atau konstruk eksogen.

a. Hasil Uji SEM

Adapun hasil uji struktur model pada tahap awal diperoleh hasil sebagai berikut :

Notes for Model (Default model)	
Computation of degrees of freedom (Default model)	
Number of distinct sample moments:	120
Number of distinct parameters to be estimated:	33
Degrees of freedom (120 - 33):	87
Result (Default model)	
Minimum was achieved	
Chi-square = 154,180	
Degrees of freedom = 87	
Probability level = ,000	

Gambar 11
 Uji Model Secara Keseluruhan (*Overall model fit test*)



Gambar 12
Hasil Uji SEM

Dari gambar di atas terlihat bahwa nilai *Chi-Square* terlalu tinggi dan nilai *probability level* sebesar 0,000 hal ini menunjukkan bahwa data belum fit sehingga perlu dilakukan modifikasi yang bertujuan untuk menurunkan nilai *Chi-Square* dan meningkatkan nilai probabilitas. Dari hasil analisis data data yang harus dimodifikasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

UNIVERSITAS BINANJAGA
INDONESIA

Tabel 26
Hasil Amos yang menunjukkan data yang harus dimodifikasi

Modification Indices (Group number 1 - Default model)			
Covariances: (Group number 1 - Default model)			
		M.I.	Par Change
e13 <--> MK		15,533	,047
e12 <--> BO		4,167	,024
e10 <--> BO		6,669	,041
e10 <--> e14		4,862	-,036
e9 <--> e13		4,222	,022
e8 <--> e14		4,217	,023
e7 <--> e13		5,225	,030
e6 <--> e14		5,468	-,032
e6 <--> e9		11,028	,040
e6 <--> e8		7,785	-,034
e5 <--> MK		5,724	-,031
e5 <--> e13		9,848	-,042
e5 <--> e9		7,497	-,033
e4 <--> e8		5,488	-,024
e4 <--> e5		4,639	,026
e3 <--> MK		17,535	,048
e3 <--> e13		4,290	,025
e3 <--> e9		4,263	,022
e3 <--> e5		4,999	-,029
e2 <--> e3		5,251	,034

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)			
		M.I.	Par Change
KK5 <--- MK		4,350	-,264
KK5 <--- MK3		4,046	-,182
KK3 <--- MK		11,662	,341
KK3 <--- MK4		4,324	,124
KK3 <--- MK3		12,486	,253
KK3 <--- MK2		5,159	,163
KK3 <--- MK1		13,585	,238
KK2 <--- BO5		4,087	,120
MK4 <--- BO		4,614	,270
MK4 <--- BO4		5,933	,229
MK3 <--- BO6		5,207	,134
MK3 <--- BO5		4,843	-,120
MK2 <--- BO6		6,394	-,151
MK1 <--- KK3		4,097	,151
BO5 <--- KK3		6,755	-,199
BO5 <--- MK3		7,986	-,220
BO4 <--- MK2		4,386	-,137
BO3 <--- MK		12,131	,335
BO3 <--- KK3		5,554	,160
BO3 <--- MK3		12,879	,247
BO3 <--- MK2		11,443	,234
BO3 <--- MK1		4,285	,129

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

b. Hasil Uji SEM Setelah Modifikas

Adapun hasil uji struktur model setelah dilakukan modifikasi diperoleh hasil sebagai berikut :

Notes for Model (Default model)	
Computation of degrees of freedom (Default model)	
Number of distinct sample moments:	120
Number of distinct parameters to be estimated:	41
Degrees of freedom (120 - 41):	79
Result (Default model)	
Minimum was achieved	
Chi-square = 94,545	
Degrees of freedom = 79	
Probability level = ,112	

Gambar 13
Uji Model Secara Keseluruhan (*Overall model fit test*)

- 1) Menghitung besar *degree of freedom (df)*

Number of distinct sampel moments :

Karena jumlah indikator ada 15, maka jumlah sampel moment adalah :

$$[15 \times (15+1)]/2=120$$

- 2) *Number of distinct sampel to be estimated :*

Jumlah parameter yang akan diestimasi oleh AMOS secara praktis dapat langsung diketahui dari jumlah *one-headed arrow* (anak panah satu arah) dan *one-headed arrowss*, yakni :

- a) Jumlah *loading estimates*

Yakni hubungan konstruk dengan indikatornya, misal antara budaya organisasi dengan pola komunikasi, motivasi dengan dorongan mencapai tujuan, kinerja karyawan dengan kualitas dan sebagainya. Pada model terlihat ada enam hubungan konstruk budaya organisasi, empat hubungan untuk konstruk motivasi kerja dan lima hubungan untuk konstruk kinerja karyawan, maka total ada $6 + 4 + 5 = 15$ *loading estimates*.

- b) Jumlah *error variance terms*

Yakni jumlah variabel error yang terkait dengan indikator tertentu. Karena ada 15 *loading estimates*, maka juga ada 15 *error variances*.

c) Jumlah *exogenous-endogenous structural terms*

Yakni jumlah hubungan antara variabel independen (eksogen) dengan variabel dependen (endogen). Karena ada dua hubungan, yakni budaya organisasi dengan kinerja karyawan dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan, maka jumlah tersebut ada 2.

d) Jumlah *construct covariance term*

Yakni hubungan kovarians antara konstruk; pada model hanya ada satu kovarians, yakni hubungan konstruk budaya organisasi dengan motivasi kerja. Pada hubungan kovarians, bentuk anak panah dua arah (*two-headed arrows*). Maka jumlah adalah 1.

Dengan demikian, total adalah :

$$15+15+2+1 = 33$$

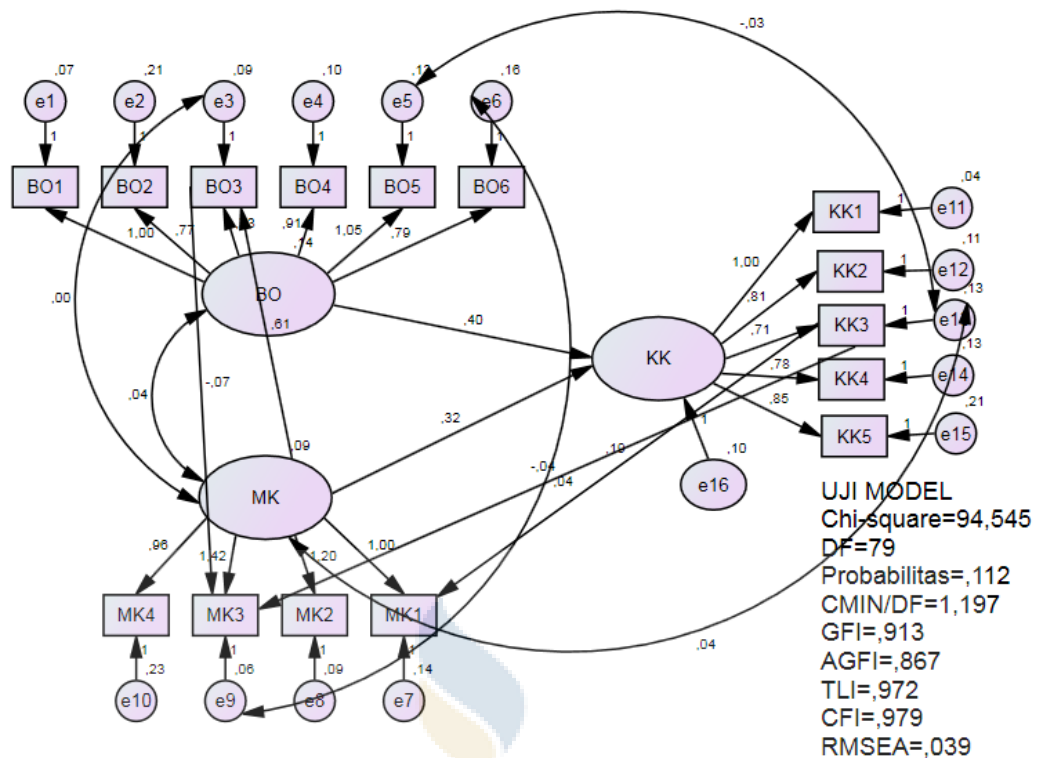
e) Angka df adalah selisih antara dua bagian di atas, yakni

$120-41 = 79$; karena df positif dan kalimat "*minimum was achieved*", proses pengujian telah fit.

UNIVERSITAS BINANIAGA
INDONESIA

Pengujian untuk struktur model dapat dijelaskan seperti pada

tabel dibawah ini :



Gambar 14
 Structural Equatiion Modeling

Dari tampilan hasil secara keseluruhan dan setelah dilakukan modifikasi, peneliti dapat melakukan interpretasi terhadap hasil-hasil perhitungan. *Uji Goodness-of-fit* dari model yang disajikan diatas dapat disarikan seperti nampak dalam tabel berikut ini.

Tabel 27
 Goodness-of-fit Indicates Model Struktur Equation Modeling

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
χ^2 - Chi-square	Diharapkan kecil	94,545	Kurang baik
Significance Probability	≥ 0.05	0,112	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,039	Baik
GFI	≥ 0.90	0,913	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,867	Kurang baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,197	Baik
TLI	≥ 0.90	0,972	Baik
CFI	≥ 0.90	0,979	Baik

Dari tabel diatas diperoleh nilai *Chi-Square* sebesar 94,545 yang sebelum dilakukan modifikasi diperoleh *Chi-Square* sebesar 154,180, selanjutnya untuk probabilitas yang sebelum modifikasi sebesar 0,000 dengan adanya modifikasi menyebabkan peningkatan yang baik yaitu sebesar 0,112, RMSEA dari 0,078 menjadi 0,039 dan masuk dalam kategori baik, GFI dari 0,856 menjadi 0,913 dan masuk dalam kategori baik, AGFI 0,801 setelah dilakukan modifikasi menjadi 0,867, CMIN/DF dari 1,772 menjadi 1,192 dan masuk dalam kategori baik, TLI dari 0,890 menjadi 0,972 dan masuk dalam kategori baik, juga CFI dari 0,909 menjadi 0,979 setelah adanya modifikasi menyebabkan adanya peningkatan yang baik. Dari persyaratan terlihat bahwa hampir semua persyaratan terpenuhi sehingga data dapat dikatakan fit.

F. Pengujian Hipotesis

1. Pengujian Hipotesis 1 (H_1) yaitu hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

H_0 : Tidak ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

H_1 : Ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

2. Pengujian Hipotesis 2 (H_2) yaitu hubungan konstruk motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

H_0 : Tidak ada hubungan antara konstruk motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

H_1 : Ada hubungan antara konstruk motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

3. Dasar pengambilan Keputusan

Untuk kepraktisan, dapat langsung dilihat pada kolom P (*probability*):

a. Jika $p > 0,05$ maka H_0 diterima

b. Jika $p < 0,05$ maka H_0 ditolak

Setelah dilakukan uji pengujian struktur model diperoleh data seperti pada tabel dibawah ini



Tabel 27
Regression Weights

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KK <--- BO	,395	,105	3,771	***	
KK <--- MK	,315	,138	2,289	,022	
BO3 <--- BO	,729	,136	5,372	***	
KK3 <--- KK	,710	,107	6,618	***	
BO3 <--- MK	,614	,317	1,939	,052	
BO1 <--- BO	1,000				
BO2 <--- BO	,774	,129	5,999	***	
BO4 <--- BO	,908	,104	8,718	***	
BO5 <--- BO	1,052	,121	8,722	***	
BO6 <--- BO	,787	,116	6,797	***	
MK1 <--- MK	1,000				
MK2 <--- MK	1,202	,208	5,765	***	
MK3 <--- MK	1,421	,292	4,863	***	
MK4 <--- MK	,955	,212	4,516	***	
KK1 <--- KK	1,000				
KK2 <--- KK	,814	,105	7,765	***	
KK4 <--- KK	,778	,107	7,244	***	
KK5 <--- KK	,853	,131	6,502	***	
MK1 <--- KK3	,187	,097	1,920	,055	
MK3 <--- BO3	-,072	,096	-,749	,454	
MK3 <--- KK3	-,041	,094	-,437	,662	

	Estimate
KK <--- BO	,401
KK <--- MK	,251
BO3 <--- BO	,560
KK3 <--- KK	,567
BO3 <--- MK	,369
BO1 <--- BO	,819
BO2 <--- BO	,537
BO4 <--- BO	,742
BO5 <--- BO	,738
BO6 <--- BO	,594
MK1 <--- MK	,580
MK2 <--- MK	,773
MK3 <--- MK	,908
MK4 <--- MK	,509
KK1 <--- KK	,881
KK2 <--- KK	,666
KK4 <--- KK	,628
KK5 <--- KK	,572
MK1 <--- KK3	,171
MK3 <--- BO3	-,076
MK3 <--- KK3	-,041

Perhatikan pada baris pertama dan baris kedua dari output yang menjelaskan hubungan antar konstruk. Berdasarkan angka-angka tersebut persamaan regresi standard yang dihasilkan adalah :

$$\mathbf{KK = 0,395 BO + 0,315 MK}$$

Dari persamaan diatas penulis dapat menarik kesimpulan bahwa variabel budaya organisasi mempunyai dampak yang lebih kuat terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan motivasi kerja.

1. Hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan

Dari Tabel 27 menunjukkan bahwa nilai estimasi (*loading factor*) hubungan variabel budaya organisasi dengan kinerja karyawan diperoleh hasil sebesar 0,395. Pengujian ini menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR sebesar $3,771 > 1,96$ dan angka p adalah 0,000, angka ini jauh dibawah 0,05 sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2. Hubungan motivasi kerja dengan kinerja karyawan

Dari Tabel 27 menunjukkan bahwa nilai estimasi (*loading factor*) hubungan variabel motivasi kerja dengan kinerja karyawan diperoleh hasil sebesar 0,315. Pengujian ini menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR sebesar $2,289 > 1,96$ dan angka p adalah 0,022, angka ini jauh dibawah 0,05 sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

G. Pembahasan

1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian ini menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR sebesar $3,771 > 1,96$ dan angka p adalah 0,000, angka ini jauh dibawah 0,05 sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena akan menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Nilai-nilai yang dianut bersama, membuat karyawan merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat karyawan berusaha lebih keras, dan memberi kepuasan terhadap kerja karyawan serta mempertahankan keunggulan kompetitif..

Dalam mewujudkan budaya organisasi yang cocok diterapkan pada sebuah organisasi, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam ruang lingkup organisasi tersebut. Para karyawan membentuk persepsi keseluruhan berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang antara lain meliputi inovasi, kemantapan, kepedulian, orientasi hasil, orientasi tim, perilaku pemimpin, karakteristik tersebut terdapat dalam sebuah organisasi atau perusahaan mereka. Persepsi karyawan mengenai kenyataan terhadap budaya organisasinya menjadi dasar karyawan berperilaku. Dari persepsi tersebut memunculkan suatu tanggapan berupa dukungan pada

karakteristik organisasi yang selanjutnya mempengaruhi kinerja pegawai.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman berpikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Kultur atau organisasional mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara dan motivasi pada manajer atau atasan dan bawahannya untuk mencapai kinerja operasional, sehingga semakin baik kultur budaya suatu organisasi, maka akan meningkatkan pula kinerja pegawai yang merupakan anggota tersebut.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh penelitian sejalan dengan peneliti yang dilakukan oleh Firsya Wirda dan Tuti Azra dengan judul penelitian Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang terdiri dari variabel *attention to detail* (X1) memiliki pengaruh yang positif terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat ketelitian karyawan, maka tingkat kinerja karyawan juga akan semakin baik. sedangkan variabel *outcome orientation* (X2) memiliki pengaruh yang positif terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat perhatian manajemen terhadap hasil yang dicapai karyawan, maka tingkat kinerja karyawan semakin baik.

Selanjutnya didukung juga oleh penelitian yang dilakukan oleh Dewi Ma'arif dengan judul penelitian Pengaruh Budaya Organisasi dan

Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dan hasil penelitiannya menyatakan bahwa terdapat Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja adalah positif, dengan hasil koefisien regresinya sebesar +0,496, berarti budaya organisasi dilaksanakan maka kinerja akan meningkat.

2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian ini menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR sebesar $2,289 > 1,96$ dan angka p adalah 0,022, angka ini jauh dibawah 0,05 sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Kebutuhan untuk berafiliasi erat hubungannya dengan kehidupan sosial seseorang yang merupakan keinginan untuk menyenangkan dan mendapat pengakuan dari orang lain. Untuk dapat bekerjasama dengan orang lain dalam suasana yang lebih kooperatif dan lebih menyenangkan diperlukan keterampilan berkomunikasi sehingga arahan dan instruksi kerja yang diberikan jelas, terarah dan dapat dimengerti oleh semua orang dan orang yang diperintah tidak merasa diperintah untuk melakukan sesuatu untuk melakukan sesuatu yang bukan tanggung jawabnya.

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap

mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal”.

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nur Tjahjono Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dan hasil dari koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,804 artinya sebesar 80,4% variabel motivasi kerja dan budaya organisasi mampu mempengaruhi variabel kinerja organisasi secara signifikan, sedangkan sebesar 19,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model.

Selain itu didukung juga oleh penelitian yang dilakukan oleh Darufitri Kartikandari dengan judul pengaruh motivasi, budaya organisasi, EQ dan IQ terhadap kinerja karyawan pada DPU dan Setda kabupaten Bantul. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keempat variabel independen (motivasi, budaya organisasi, EQ dan IQ) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Tingkat EQ memiliki pengaruh yang paling rendah sedangkan tingkat IQ memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan.