

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Profil Ace Hardware**

PT Ace Hardware adalah perusahaan yang bergerak dibidang pembelian dan penjualan alat-alat rumah tangga dan perkakas. Sebagai distribusi alat-alat rumah tangga dan perkakas Ace Hardware memiliki banayak pesaing. Perusahaan Ace Hardware telah berkembang menjadi sebuah korporasi yang mendunia. Dimulai dengan sebuah toko kecil di Chicago, kini Ace Hardware telah merambah ke banyak negara termasuk Indoneia. Di kota-kota besar Indonesia, Ace Hardware relatif mudah ditemui karena memiliki 34 toko. Markas utama perusahaan terlokasi di Oak Brook, Illinois, Amerika Serikat (AS). Selain di Indonesia, tokonya sudah merambah di lebih dari 60 negara. Mulai dari Asia Tengah sampai Inggris, dan dari Indonesia sampai Meksiko.

Dengan total lebih dari 5000 toko di seluruh dunia. Ace Hardware mencetak total volume usaha lebih dari 3 miliar dolar AS per tahun. Di setiap negara, termasuk Indonesia, Ace Hardware hadir tak ubahnya sebuah toko korporasi biasa. Ikhtisar harga saham yang tercatat sebesar Rp. 4. 100 pada akhir tahun 2011 terus meningkat menjadi Rp. 810 (setara dengan Rp. 8. 100 sebelum pemecahan saham/stock split) atau meningkat sebesar

97,6%. Di tahun 2012, perseroan melakukan aksi korporasi berupa pemecahan saham yang berlakuefektif sejak 1 Desember 2012. Tujuannya adalah untuk meningkatkan likuiditas perdagangan dan memperluas kepemilikan saham.

Ruang lingkup kegiatan perusahaan meliputi usaha perdagangan umum termasuk kegiatan ekspor impor serta menjalankan usaha sebagai agen atau distributor. Kegiatan usaha perusahaan adalah penjualan eceran atau ritel barang-barang untuk kebutuhan rumah tangga, gaya hidup, dan mainan anak-anak.

Sebuah perusahaan yang bergerak pada bidang komersial memiliki sebuah logo yang fungsinya bukanlah sekedar karya seni. Ace Hardware Indonesia mempunyai logo yang ditemukan ketika para pendiri perusahaan sedang mengadakan pertemuan untuk memberi nama usaha gabungan mereka, dan secara kebetulan melintas sebuah truk pengangkut binatu yang bertuliskan Ace di boks mereka. Pembuatan logo ini bertujuan untuk mempermudah daya ingat karyawan dan customer Ace Hardware Indonesia sehingga penjiwaan terhadap budaya korporasi lebih kuat.

Gambar 4.1  
Gambar Logo Ace Hardware



Sumber: ([http://www.acehardware.co.id/home\\_page.htm](http://www.acehardware.co.id/home_page.htm)).

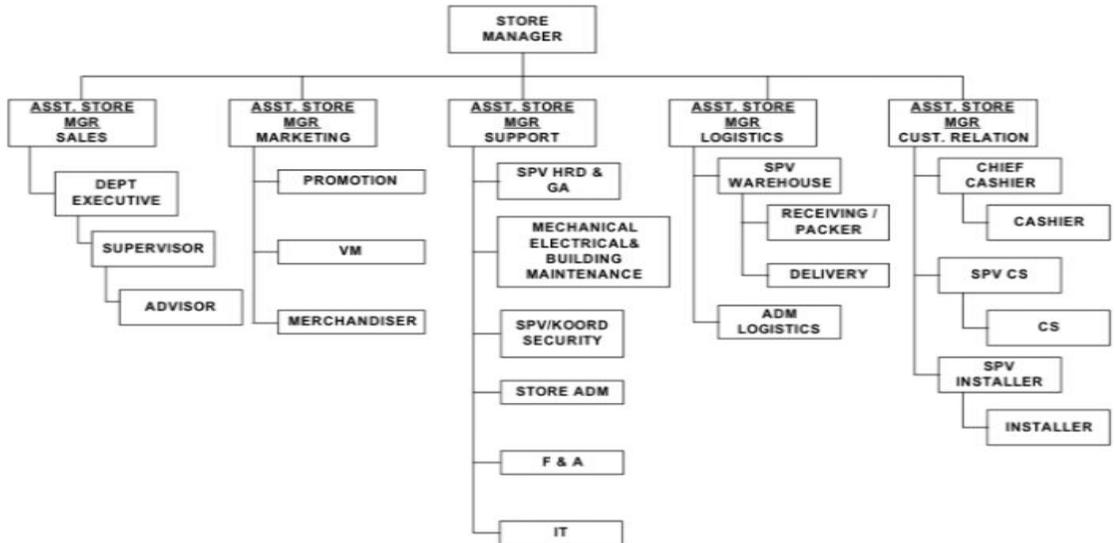
Ace Hardware Indonesia memiliki visi untuk menjadi pemimpin ritel perkaka nomor satu di Indonesia. Secara umum misi Ace Hardware Indonesia adalah menyediakan produk-produk berkualitas dengan pilihan yang lengkap disertai pelayanan profesional untuk segmen pasar kelas menengah atas dengan harga yang wajar dan kompetitif.<sup>1</sup>

Untuk mencapai tujuan dari pelaksanaan tugas yang dilakukan maka disusun suatu struktur organisasi yang tujuannya akan memberikan gambaran secara komprehensif akan tugas dan wewenang dari masing-masing karyawan yang bekerja pada perusahaan tertentu sehingga dapat mencapai tujuan mereka dalam bekerja. Adapun struktur organisasi yang diterapkan dimana masing-masing mereka melaksanakan tugas yang terkontrol dalam satu perintah yaitu pemimpin wilayah.

---

<sup>1</sup> "Www.Acehardware.Co.Id."

Gambar 4.2  
Struktur Organisasi Ace Hardware



Sumber: ([http://www.acehardware.co.id/home\\_page.htm](http://www.acehardware.co.id/home_page.htm)).

## B. Karakteristik Responden

Berdasarkan data dari 53 responden karyawan Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall Palembang, melalui daftar pernyataan (kuisisioner) didapat kondisi responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja, dan status. Penggolongan yang dilakukan terhadap rsponden dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara jelas mengenai karakteristik responden sebagai objek penelitian.

### 1. Jenis Kelamin Responden

Berikut adalah karakteristik responden dalam penelitian ini berdasarkan jenis kelamin:

**Tabel 4.1**  
**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

	Frequency	Percent
Valid Laki-laki	20	37,7
Perempuan	33	62,3
Total	53	100,0

Sumber: *output* SPSS yang diolah, 2020

Berdasarkan keterangan tabel 4.1 memperlihatkan bahwa karyawan Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall Palembang yang diambil sebagai responden sebagian besar berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan tabel tersebut memberikan informasi bahwa responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 20 orang dan responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 33 orang,

## 2. Usia Responden

Berikut adalah karakteristik responden dalam penelitian ini berdasarkan usia:

**Tabel 4.2**  
**Responden Berdasarkan Usia**

	Frequency	Percent
Valid 17-20	16	30,2
21-30	30	56,6
31-40	7	13,2
Total	53	100,0

Sumber: *output* SPSS yang diolah, 2020

Berdasarkan keterangan tabel 4.2 memperlihatkan bahwa karyawan Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall Palembang yang diambil sebagai responden sebagian besar berusia 21-30 tahun. Berdasarkan tabel tersebut memberikan informasi bahwa responden berusia 17-20 tahun sebanyak 16 orang, responden berusia 21-30 tahun sebanyak 30 orang, responden berusia 31-40 tahun sebanyak 7 orang

### 3. Pendidikan Responden

Berikut adalah karakteristik responden dalam penelitian ini berdasarkan pendidikan:

**Tabel 4.3**  
**Responden Berdasarkan Pendidikan**

	Frequency	Percent
Valid SMA	45	84,9
D3	5	9,4
S1	3	5,7
Total	53	100,0

Sumber: *output* SPSS yang diolah, 2020

Berdasarkan keterangan tabel 4.3 memperlihatkan bahwa karyawan Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall Palembang yang diambil sebagai responden sebagian besar berpendidikan SMA sebanyak 45 orang. Berdasarkan tabel tersebut memberikan informasi bahwa responden berpendidikan

SMA sebanyak 45 orang, responden berpendidikan D3 sebanyak 5 orang, dan responden berpendidikan S1 sebanyak 3 orang.

#### 4. Lama Bekerja Responden

Berikut adalah karakteristik responden dalam penelitian ini berdasarkan lama bekerja:

**Tabel 4.4**  
**Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

	Frequency	Percent
Valid 1-3	45	84,9
3-5	8	15,1
Total	53	100,0

Sumber: *output* SPSS yang diolah, 2020

Berdasarkan keterangan tabel 4.4 memperlihatkan bahwa karyawan Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall Palembang yang diambil sebagai responden sebagian besar lama bekerja 1-3 tahun sebanyak 45 orang. Berdasarkan tabel tersebut memberikan informasi bahwa responden lama bekerja 1-3 tahun sebanyak 45 orang, dan responden lama bekerja 3-5 tahun sebanyak 8 orang.

#### 5. Status Responden

Berikut adalah karakteristik responden dalam penelitian ini berdasarkan status:

**Tabel 4.5**  
**Responden Berdasarkan Status**

		Frequency	Percent
Valid	Belum Menikah	39	73,6
	Sudah Menikah	14	25,4
	Total	53	100,0

Sumber: *output* SPSS yang diolah, 2020

Berdasarkan keterangan tabel 4.5 memperlihatkan bahwa karyawan Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall Palembang yang diambil sebagai responden sebagian besar berstatus belum menikah sebanyak 39 orang. Berdasarkan tabel tersebut memberikan informasi bahwa responden berstatus belum menikah sebanyak 39 orang, dan sudah menikah sebanyak 14 orang.

### C. Deskripsi Data Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari keterlibatan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel terikat (*dependen*), kinerja karyawan sebagai variabel bebas (*independen*), dan kepuasan kerja sebagai variabel antara (*intervening*). Data variabel-variabel diperoleh dari hasil kuisioner yang telah disebar, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.6**  
**Hasil Skor Kuisisioner**

<b>Variabel</b>	<b>Item Pernyataan</b>	<b>Tot SS</b>	<b>%</b>	<b>Tot S</b>	<b>%</b>	<b>Tot N</b>	<b>%</b>	<b>Tot TS</b>	<b>%</b>	<b>Tot STS</b>	<b>%</b>
Keterlibatan Kerja	Keterlibatan Kerja 1	27	50,94	23	43,40	3	5,66	0	0	0	0
	Keterlibatan Kerja 2	24	45,283	24	45,283	5	9,434	0	0	0	0
	Keterlibatan Kerja 3	28	52,83	14	26,42	7	13,20	4	7,55	0	0
	Keterlibatan Kerja 4	28	52,83	23	43,40	2	3,77	0	0	0	0
Komitmen Organisasi	Komitmen Organisasi 1	29	54,72	21	39,62	3	5,66	0	0	0	0
	Komitmen Organisasi 2	21	39,62	27	50,94	4	7,55	1	1,89	0	0
	Komitmen Organisasi 3	32	60,38	15	28,30	6	11,32	0	0	0	0
Kepuasan Kerja	Kepuasan Kerja 1	39	73,58	12	22,64	2	3,77	0	0	0	0
	Kepuasan Kerja 2	20	37,74	30	56,60	3	5,66	0	0	0	0
	Kepuasan Kerja 3	37	69,81	14	26,42	2	3,77	0	0	0	0
	Kepuasan Kerja 4	30	56,60	10	18,87	9	16,98	4	7,55	0	0
	Kepuasan Kerja 5	37	69,81	14	26,42	2	3,77	0	0	0	0
Kinerja Karyawan	Kinerja Karyawan 1	29	54,72	21	39,62	3	5,66	0	0	0	0
	Kinerja Karyawan 2	20	37,74	30	56,60	3	5,66	0	0	0	0
	Kinerja Karyawan 3	26	49,05	23	43,40	4	7,55	0	0	0	0

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

## 1. Keterlibatan Kerja

Data pada tabel di atas menunjukkan untuk variabel keterlibatan kerja, item pernyataan keterlibatan kerja 1 sebesar 50,94% responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall Palembang berpartisipasi aktif dalam pekerjaan, sedangkan 43,40% menyatakan setuju, dan sisanya 5,66% menyatakan netral. Pada pernyataan keterlibatan kerja 2 sebesar 45,283% responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall Palembang berkeinginan terlibat dalam hampir sebagian besar waktu mereka, sedangkan 45,283% responden menyatakan setuju, dan sisanya 9,434% responden menyatakan netral. Pada pernyataan keterlibatan kerja 3 sebesar 52,83% responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall Palembang menganggap pekerjaan sangat penting sebagai harga diri, sedangkan 26,42% responden menyatakan setuju, dan 13,20% responden menyatakan netral, sisanya 7,55% responden menyatakan tidak setuju. Pada pernyataan keterlibatan kerja 4 sebesar 52,83% responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall

Palembang bersedia menghabiskan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan meskipun diluar jam kerja, sedangkan 43,40% responden menyatakan setuju, dan sisanya 3,77% responden menyatakan netral.

## **2. Komitmen Organisasi**

Data pada tabel di atas menunjukkan untuk variabel komitmen organisasi, item pernyataan komitmen organisasi 1 sebesar 54,72% responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall Palembang mengakui perusahaan memberikan inspirasi untuk bekerja keras dalam memajukan perusahaan, sedangkan 39,62% responden menyatakan setuju, dan sisanya 5,66% responden menyatakan netral. Pada pernyataan komitmen organisasi 2 sebesar 39,62% responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall Palembang sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaannya sekarang ini, sedangkan 50,94% responden menyatakan setuju, dan 7,55% responden menyatakan netral, sisanya 1,89% responden menyatakan tidak setuju. Pada pernyataan komitmen organisasi 3 sebesar 60,38% responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan Gerai ACE Hardware

Palembang Square (PS) Mall Palembang berkeinginan menghabiskan sisa karirnya di perusahaan tersebut, sedangkan 28,30% responden menyatakan setuju, dan sisanya 11,32% menyatakan netral.

### 3. **Kepuasan Kerja**

Data pada tabel di atas menunjukkan untuk variabel kepuasan kerja, item pernyataan kepuasan kerja 1 sebesar 73,58% responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall Palembang puas dengan gaji yang diterima untuk tanggungjawab pekerjaan, sedangkan 22,64% responden menyatakan setuju, dan sisanya 3,77% responden menyatakan netral. Pada pernyataan kepuasan kerja 2 sebesar 37,74% responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall Palembang puas dengan dasar/patokan yang digunakan untuk promosi dalam perusahaan, sedangkan 56,60% responden menyatakan setuju, dan sisanya 5,66% responden menyatakan netral. Pada pernyataan kepuasan kerja 3 sebesar 69,81% responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall Palembang rekan kerja selalu memberikan dukungan, sedangkan 26,42%

responden menyatakan setuju, dan sisanya 3,77% responden menyatakan netral. Pada pernyataan kepuasan kerja 4 sebesar 56,60% responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall Palembang para manajer/supervisor tempatnya bekerja selalu bersikap jujur, dan adil terhadap karyawannya, sedangkan 18,87% responden menyatakan setuju, dan 16,98% responden menyatakan netral, sisanya 7,55% responden menyatakan tidak setuju. Pada pernyataan kepuasan kerja 5 sebesar 69,81% responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall Palembang puas dengan pekerjaannya karena dapat membuat kemajuan, sedangkan 26,42% responden menyatakan setuju, dan sisanya 3,77% responden menyatakan netral.

### **3. Kinerja Karyawan**

Data pada tabel di atas menunjukkan untuk variabel kinerja karyawan, item pernyataan kinerja karyawan 1 sebesar 54,72% responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall Palembang memiliki kemampuan bekerjasama sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, sedangkan 39,62%

responden menyatakan setuju, dan 5,66% responden menyatakan netral. Pada pernyataan kinerja karyawan 2 sebesar 37,74% responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall Palembang mampu bekerja lebih cepat dibandingkan dengan karyawan lain, sedangkan 56,60% responden menyatakan setuju, dan sisanya 5,66% responden menyatakan netral. Pada pernyataan kinerja karyawan 3 sebesar 49,05% responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan Gerai ACE Hardware Palembang Square (PS) Mall Palembang selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditargetkan oleh perusahaan, sedangkan 43,40% responden menyatakan setuju, dan sisanya 7,55% responden menyatakan netral.

#### **D. UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS**

Untuk menguji validitas dan reliabilitas, penulis menggunakan SPSS *Statistics* 21. Berikut ini adalah hasil yang telah diuji oleh penulis dengan menggunakan SPSS *statistics* 21 adalah sebagai berikut:

## 1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui hasil signifikan dengan membandingkan  $r$  hitung dengan  $r$  tabel dengan melihat  $r$  tabel pada  $df = n - 2$ . Adapun pada penelitian ini nilai  $df = 53 - 2 = 51$  atau  $df = 51$  dengan  $\alpha$  0,05. Didapat  $r$  tabel senilai 0,2706. Jika hasil  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel, maka butir pernyataan tersebut dapat dikatakan “ valid “.

**Tabel 4.7**  
**Uji Validitas Variabel Keterlibatan Kerja (X1)**

Variabel	Item Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
<b>Keterlibatan Kerja (X1)</b>	Pernyataan 1	.680	0,2706	Valid
	Pernyataan 2	.690	0,2706	Valid
	Pernyataan 3	.637	0,2706	Valid
	Pernyataan 4	.686	0,2706	Valid

Sumber: *output* SPSS yang diolah, 2020.

Berdasarkan tabel 4.7 diketahui bahwa hasil masing-masing item pernyataan variabel memiliki  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel 0,2706 dan bernilai positif, sehingga dapat dikatakan setiap butir pernyataan tersebut dinyatakan “valid”.

**Tabel 4.8**  
**Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi (X2)**

Variabel	Item Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
<b>Komitmen Organisasi (X2)</b>	Pernyataan 1	.537	0,2706	Valid
	Pernyataan 2	.506	0,2706	Valid
	Pernyataan 3	.523	0,2706	Valid

Sumber: *output* SPSS yang diolah, 2020.

Berdasarkan tabel 4.8 diketahui bahwa hasil masing-masing item pernyataan variabel memiliki  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel 0,2706 dan bernilai positif, sehingga dapat dikatakan setiap butir pernyataan tersebut dinyatakan “valid”.

**Tabel 4.9**  
**Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Z)**

Variabel	Item Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
<b>Kepuasan Kerja (Z)</b>	Pernyataan 1	.636	0,2706	Valid
	Pernyataan 2	.477	0,2706	Valid
	Pernyataan 3	.749	0,2706	Valid
	Pernyataan 4	.571	0,2706	Valid
	Pernyataan 5	.749	0,2706	Valid

Sumber: *output* SPSS yang diolah, 2020.

Berdasarkan tabel 4.9 diketahui bahwa hasil masing-masing item pernyataan variabel memiliki  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel 0,2706 dan bernilai positif, sehingga dapat dikatakan setiap butir pernyataan tersebut dinyatakan “valid”.

**Tabel 4.10**  
**Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Variabel	Item Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	Pernyataan 1	.586	0,2706	Valid
	Pernyataan 2	.387	0,2706	Valid
	Pernyataan 3	.459	0,2706	Valid

Sumber: *output* SPSS yang diolah, 2020.

Berdasarkan tabel 4.10 diketahui bahwa hasil masing-masing item pernyataan variabel memiliki  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel

0,2706 dan bernilai positif, sehingga dapat dikatakan setiap butir pernyataan tersebut dinyatakan “valid“.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas bertujuan untuk melihat sejauh mana pengukuran terhadap variabel dependen dan independen tidak rentan terhadap pengaruh yang ada dan konsisten dari variabel tersebut dan dapat dikatakan reliabel. Program SPSS 21 memberikan alat untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach's Alpha*. Uji Reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus alpha. Reliabilitas kurang dari 0,6, artinya tidak reliabel, sedangkan nilai *cronbach's alpha* > 0,6, maka dapat dikatakan “ reliabel “. Maka ditunjukkan dengan hasil pengujian reliabilitas untuk seluruh variabel adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Batasan	Keterangan
Keterlibatan Kerja (X1)	0,822	0,6	Reliabel
Komitmen Organisasi (X2)	0,703	0,6	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0,808	0,6	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,663	0,6	Reliabel

Sumber: *output* SPSS yang diolah, 2020.

Jadi dari Tabel 4.11 yaitu uji reliabilitas bahwa masing-masing nilai *cronbach's alpha* dari semua variabel mempunyai nilai diatas 0,6. Maka dapat dikatakan bahwa masing-masing variabel tersebut reliabel, sehingga layak digunakan sebagai alat ukur dalam pengujian statistik.

## E. Hasil Analisis Data Analisis Substruktur

### 1. Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui dan menunjukkan apakah nilai residual dalam model regresi ini terdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov. Model regresi yang baik haruslah memiliki nilai residual yang berdistribusi normal, dan dapat dinyatakan normal apabila nilai  $\text{asymp. sig} \geq 0,05$ .

**Tabel 4.12**  
**Uji Normalitas**  
**Kolmogorov-Smirnov**  
**Persamaan 1**

<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>		
		<i>Unstandardized Residual</i>
N		53
<i>Normal Parameters<sup>a,b</sup></i>	<i>Mean</i>	.0000000
	<i>Std. Deviation</i>	1.52487578
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	.105
	<i>Positive</i>	.090

	<i>Negative</i>	-.105
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>		.761
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		.608
<i>a. Test distribution is Normal.</i>		
<i>b. Calculated from data.</i>		

Sumber: *output* SPSS yang diolah, 2020.

Berdasarkan *output* pada tabel diatas, uji normalitas dengan metode Kolmogrov-Smirnov diatas dapat kita lihat bahwa dimana nilai *asymp. sig* sebesar  $0,608 \geq 0,05$  maka sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas Kolmogorov-Smirnov, maka pada persamaan 1 nilai residual terstandarisasi berdistribusi “ normal “

**Tabel 4.13**  
**Uji Normalitas**  
**Kolmogorov-Smirnov**  
**Persamaan 2**

<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>		
		<i>Unstandardized Residual</i>
N		53
<i>Normal Parameters<sup>a,b</sup></i>	<i>Mean</i>	.0000000
	<i>Std. Deviation</i>	.69811931
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	.084
	<i>Positive</i>	.082
	<i>Negative</i>	-.084
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>		.608
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		.853
<i>a. Test distribution is Normal.</i>		
<i>b. Calculated from data.</i>		

Sumber: *output* SPSS yang diolah, 2020.

Berdasarkan *output* pada tabel diatas, uji normalitas dengan metode Kolmogrov-Smirnov diatas dapat kita lihat bahwa dimana nilai asymp. Sig sebesar  $0,853 \geq 0,05$  maka sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas Kolmogorov-Smirnov, maka pada persamaan 2 nilai residual terstandarisasi berdistribusi “ normal “.

#### b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui dan menunjukkan apakah pada model regresi ini ditemukan adanya indikasi korelasi antar variabel independen (bebas). Dalam regresi berganda, suatu model regresi haruslah bebas dari gejala multikolinieritas dengan melihat jika nilai  $VIF \leq 10$  dan nilai *tolerance*  $\geq 0,1$ , maka model regresi tersebut dapat dinyatakan terbebas dari gejala multikolinieritas.

**Tabel 4.14.**  
**Uji Multikolinieritas**  
**Tolerance dan VIF**  
**Persamaan 1**

<i>Coefficients<sup>a</sup></i>			
Model		<i>Collinearity Statistics</i>	
		<i>Tolerance</i>	VIF
1	<i>(Constant)</i>		
	X1	.948	1.055
	X2	.948	1.055
<i>a. Dependent Variable: Z</i>			

Sumber: *output* SPSS yang diolah, 2020.

Berdasarkan tabel diatas, dengan melihat nilai *tolerance* X1 dan X2 ( $0,948 \geq 0,1$ ) dan VIF ( $1,055 \leq 10$ ), maka dapat disimpulkan bahwa model regresi persamaan 1 pada penelitian ini dapat dinyatakan “tidak mengandung gejala multikolinieritas”.

**Tabel 4.15.**  
**Uji Multikolinieritas**  
***Tolerance* dan VIF**  
**Persamaan 2**

<i>Coefficients<sup>a</sup></i>			
Model		<i>Collinearity Statistics</i>	
		<i>Tolerance</i>	VIF
1	<i>(Constant)</i>		
	X1	.413	2.421
	X2	.831	1.203
	Z	.368	2.720

a. *Dependent Variable: Y*

Sumber: *output* SPSS yang diolah, 2020.

Berdasarkan tabel diatas, dengan melihat nilai *tolerance* X1 ( $0,413$ ), X2 ( $0,831$ ), dan Z ( $0,368$ )  $\geq 0,1$  dan VIF X1 ( $2,421$ ), X2 ( $1,203$ ), dan Z ( $2,720$ )  $\leq 10$ , maka dapat disimpulkan bahwa model regresi persamaan 2 pada penelitian ini dapat dinyatakan “tidak mengandung gejala multikolinieritas”.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui dan menunjukkan apakah pada model regresi tersebut terjadi ketidaksamaan varians dari residual pengamatan satu dengan pengamatan lainnya. Uji heteroskedastisitas pada model regresi penelitian ini menggunakan metode White. Model regresi yang baik harus terbebas dari gejala heteroskedastisitas, yang berarti varians dari residual harus konstan untuk keseluruhan variabel, dengan melihat nilai *Chi Square* Hitung < *Chi Square* Tabel.

**Tabel 4.16.**  
**Uji Heteroskedastisitas**  
**Uji White**  
**Persamaan 1**

Model Summary		ANOVA <sup>a</sup>		
Model	R Square	Model	Df	
1	.252	1	Residual	46
a. Predictors: (Constant), PERKALIAN_X1_X2, X2_KUADRAT, X1_KUADRAT, X2, X1 b. Dependent Variable: RES1_KUADRAT				

um

ber: *output* SPSS yang diolah, 2020.

$$\begin{aligned}
 \text{Chi Square Hitung} &= n \times R \text{ Square} \\
 &= 53 \times 0,252 \\
 &= 13,356.
 \end{aligned}$$

$$\text{Chi Square Tabel} = df = 0,05, 46$$

$$= 62,830.$$

Berdasarkan output diatas, dapat diketahui bahwa *Chi Square* Hitung < *Chi Square* Tabel sebesar  $13,356 < 62,830$ , maka dapat dinyatakan bahwa pada model regresi persamaan 1 ini dinyatakan “ tidak terjadi gejala heteroskedastisitas “.

**Tabel 4.17.**  
**Uji Heteroskedastisitas**  
**Uji White**  
**Persamaan 2**

Model Summary		ANOVA <sup>a</sup>		
Model	R Square	Model	Df	
1	.255	1	Residual	44
a. Predictors: (Constant), PERKALIAN_X1_X2_Z, X2_KUADRAT, Z, X1, X2, X1_KUADRAT, Z_KUADRAT b. Dependent Variable: RES2_KUADRAT				

umbe

r: output SPSS yang diolah, 2020.

$$\begin{aligned} \text{Chi Square Hitung} &= n \times R \text{ Square} \\ &= 53 \times 0,255 \\ &= 13,515. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Chi Square Tabel} &= df = 0,05, 44 \\ &= 60,481. \end{aligned}$$

Berdasarkan output diatas, dapat diketahui bahwa *Chi Square* Hitung < *Chi Square* Tabel sebesar  $13,515 < 60,481$ , maka

dapat dinyatakan bahwa pada model regresi persamaan 2 ini dinyatakan “ tidak terjadi gejala heteroskedastisitas “.

#### d. Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui dan menunjukkan apakah variabel-variabel data yang dianalisis tersebut memiliki keterikatan atau hubungan secara linear atau tidak. Dalam penelitian ini, uji linearitas yang digunakan adalah dengan metode *Lagrange Multiplier (LM Test)* dengan melihat *Chi Square* Hitung < *Chi Square* Tabel, maka dapat dinyatakan persamaan tersebut linear.

**Tabel 4.18.**  
**Uji Linearitas**  
***Lagrange Multiplier (LM Test)***  
**Persamaan 1**

Model Summary <sup>b</sup>		ANOVA <sup>a</sup>		
Model	<i>R Square</i>	Model	Df	
1	.000	1	Residual	49
a. <i>Dependent Variable: Unstandardized Residual</i>				
b. <i>Predictors: (Constant), X2_KUADRAT, X1_KUADRAT</i>				

Sumber: *output SPSS yang diolah, 2020.*

$$\begin{aligned} \text{Chi Square Hitung} &= n \times R \text{ Square} \\ &= 53 \times 0,000 \end{aligned}$$

$$= 0.$$

$$\text{Chi Square Tabel} = df = 0,05, 49$$

$$= 66,339.$$

Berdasarkan output diatas, dapat diketahui bahwa *Chi Square* Hitung < *Chi Square* Tabel sebesar  $0 < 66,339$ , maka dapat disimpulkan bahwa model regresi pada persamaan 1 ini dapat dinyatakan “ linear “.

**Tabel 4.19.**  
**Uji Linearitas**  
**Lagrange Multiplier (LM Test)**  
**Persamaan 2**

Model Summary <sup>b</sup>		ANOVA <sup>a</sup>		
Model	R Square	Model	Df	
1	.003	1	Residual	48
a. Dependent Variable: Unstandardized Residual b. Predictors: (Constant), Z_KUADRAT, X2_KUADRAT, X1_KUADRAT				

Sumber: output SPSS yang diolah, 2020.

$$\text{Chi Square Hitung} = n \times R \text{ Square}$$

$$= 53 \times 0,003$$

$$= 0,159.$$

$$\text{Chi Square Tabel} = df = 0,05, 48$$

$$= 65,171.$$

Berdasarkan output diatas, dapat diketahui bahwa *Chi Square* Hitung < *Chi Square* Tabel sebesar  $0,159 < 65,171$ , maka dapat

disimpulkan bahwa model regresi pada persamaan 2 ini dapat dinyatakan “ linear “.

## F. Analisis Regresi Berganda

### 1. Analisis Substruktur Persamaan 1

#### a. Uji F

Uji F hitung pada penelitian ini digunakan untuk menguji pengaruh secara simultan variabel Keterlibatan Kerja (X1) dan Komitmen Organisasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z). Suatu variabel dianggap berpengaruh, apabila F hitung  $>$  F tabel, dan dinyatakan signifikan apabila nilai Sig.  $<$  0,05. Untuk hasil pengujian F hitung persamaan 1 pada penelitian ini, bisa dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.20**  
**Uji F**  
**Persamaan 1**

ANOVA <sup>a</sup>				
Model		Df	F	Sig.
1	<i>Regression</i>	2	42.997	.000 <sup>b</sup>
	Residual	50		
	Total	52		
a. <i>Dependent Variable: Z</i>				
b. <i>Predictors: (Constant), X2, X1</i>				

Sumber: *output SPSS yang diolah*, 2020.

Berdasarkan hasil perhitungan uji F pada persamaan 1 diatas, diperoleh F hitung sebesar 42,997. Untuk menentukan nilai F tabel dengan tingkat signifikansi 5%, serta *degree of freedom* (derajat kebebasan),  $df = (n-k)$  atau  $(53-3)$  dan  $(k-1)$  atau  $(3-1)$ ,  $df = (53-3 = 50)$  dan  $(3-1 = 2)$ . Maka dapat diperoleh hasil untuk F tabel senilai 3,18. Maka dari itu, hasil perhitungan F hitung  $>$  F tabel  $(42,997 > 3,18)$  dengan diperoleh nilai sig  $(0,000 < 0,05)$ , maka secara simultan (bersama-sama) variabel independen Keterlibatan Kerja dan Komitmen Organisasi dinyatakan berpengaruh secara simultan terhadap Kepuasan Kerja.

#### b. Uji t

Uji t digunakan untuk menguji variabel independen (bebas) secara parsial terhadap variabel dependen (terikat). Dalam penelitian ini, uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel Keterlibatan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. Untuk melihat hasil perhitungan uji t pada persamaan 1, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.21**  
**Uji t**  
**Persamaan 1**

<i>Coefficients<sup>a</sup></i>					
Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.
	B	<i>Std. Error</i>	Beta		

1	(Constant)	4.116	2.213		1.860	.069
	X1	.772	.096	.709	8.047	.000
	X2	.371	.140	.234	2.652	.011
a. <i>Dependent Variable: Z</i>						

Sumber: *output* SPSS yang diolah, 2020.

Berdasarkan hasil perhitungan dari tabel diatas, diperoleh besarnya angka t tabel dengan ketentuan  $\alpha = 0,05$  dan  $dk = (n-k)$  atau  $(53-3) = 50$ , sehingga diperoleh nilai t tabel = 2,009, maka dapat diketahui masing-masing variabel sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS 21.0 seperti pada tabel diatas, variabel Keterlibatan Kerja memiliki t hitung senilai 8,047 dengan nilai sig. 0,000. Ketentuan pengambilan keputusan hipotesis diterima atau ditolak, didasarkan dengan nilai t hitung  $>$  t tabel,  $-t$  hitung  $<$   $-t$  tabel, atau jika signifikansi  $<$  0,05, maka dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis diterima. Hasil penelitian pada penelitian ini, memperoleh nilai t hitung  $>$  t tabel ( 8,047  $>$  2,009 ) dan nilai signifikansi sebesar  $0,000 <$  0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis menyatakan hasil variabel “ Keterlibatan Kerja “ berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

2) Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS 21.0 seperti pada tabel diatas, variabel Komitmen Organisasi memiliki t hitung senilai 2,652 dengan nilai sig. 0,011. Ketentuan pengambilan keputusan hipotesis diterima atau ditolak, didasarkan dengan nilai t hitung  $>$  t tabel, -t hitung  $<$  -t tabel, atau jika signifikansi  $<$  0,05, maka dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis diterima. Hasil penelitian pada penelitian ini, memperoleh nilai t hitung  $>$  t tabel ( 2,652  $>$  2,009 ) dan nilai signifikansi sebesar 0,011  $<$  0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis menyatakan hasil variabel “ Komitmen Organisasi “ berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

**c. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien Determinasi (Adj  $R^2$ ) pada dasarnya bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel *dependen* (terikat).

**Tabel 4.22**  
**Koefisien Determinasi**  
**Persamaan 1**

<i>Model Summary</i>
----------------------

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.795 <sup>a</sup>	.632	.618	1.555
a. Predictors: (Constant), X2, X1				

Sumber: *output SPSS yang diolah*, 2020.

Berdasarkan hasil perhitungan Koefisien Determinasi pada tabel diatas, nilai Koefisien Determinasi (Adj R<sup>2</sup>) sebesar 0,618, yang artinya hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi variabel bebas (*independent*) yaitu Keterlibatan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap variabel dependen yaitu Kepuasan Kerja sebesar 61,8%, sedangkan sisanya 38,2% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang belum diteliti atau tidak termasuk dalam regresi pada penelitian ini.

## 2. Analisis Substruktur Persamaan 2

### a. Uji F

Uji F hitung pada penelitian ini digunakan untuk menguji pengaruh secara simultan variabel Keterlibatan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Suatu variabel dianggap berpengaruh, apabila F hitung > F tabel, dan dinyatakan signifikan apabila nilai Sig. < 0,05. Untuk hasil pengujian F hitung pada penelitian ini, bisa dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.23**

**Uji F**  
**Persamaan 2**

ANOVA <sup>a</sup>			
Model	Df	F	Sig.
1	<i>Regression</i>	3	50.231
	Residual	49	
	Total	52	
a. <i>Dependent Variable: Y</i>			
b. <i>Predictors: (Constant), Z, X2, X1</i>			

Sumber: *output SPSS yang diolah, 2020.*

Berdasarkan hasil perhitungan uji F pada persamaan 2 diatas, diperoleh F hitung sebesar 50,231. Untuk menentukan nilai F tabel dengan tingkat signifikansi 5%, serta *degree of freedom* (derajat kebebasan),  $df = (n-k)$  atau  $(53-4)$  dan  $(k-1)$  atau  $(4-1)$ ,  $df = (53-4 = 49)$  dan  $(4-1 = 3)$ . Maka dapat diperoleh hasil untuk F tabel senilai 2,79. Maka dari itu, hasil perhitungan F hitung  $>$  F tabel  $(50,231 > 2,79)$  dengan diperoleh nilai sig  $(0,000 < 0,05)$ , maka secara simultan (bersama-sama) variabel independen Keterlibatan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja dinyatakan berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan.

**b. Uji t**

Uji t digunakan untuk menguji variabel independen (bebas) secara parsial terhadap variabel dependen (terikat). Dalam penelitian ini, uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel Keterlibatan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Untuk melihat hasil perhitungan uji t pada persamaan 2, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.24**  
**Uji t**  
**Persamaan 2**

<i>Coefficients<sup>a</sup></i>						
Model		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.
		B	<i>Std. Error</i>	Beta		
1	(Constant)	2.366	1.058		2.235	.030
	X1	.327	.067	.535	4.861	.000
	X2	.025	.069	.029	.369	.714
	Z	.212	.065	.378	3.242	.002

a. *Dependent Variable: Y*

Sumber: *output SPSS yang diolah, 2020.*

Berdasarkan hasil perhitungan dari tabel diatas, diperoleh besarnya angka t tabel dengan ketentuan  $\alpha = 0,05$  dan  $dk = (n-k)$  atau  $(53-4) = 49$ , sehingga diperoleh nilai t tabel = 2,010, maka dapat diketahui masing-masing variabel sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS 21.0 seperti pada tabel diatas, variabel

Keterlibatan Kerja memiliki t hitung senilai 4,861 dengan nilai sig. 0,000. Ketentuan pengambilan keputusan hipotesis diterima atau ditolak, didasarkan dengan nilai t hitung  $> t$  tabel,  $-t$  hitung  $< -t$  tabel, atau jika signifikansi  $< 0,05$ , maka dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis diterima. Hasil penelitian pada penelitian ini, memperoleh nilai t hitung  $> t$  tabel (  $4,861 > 2,010$  ) dan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis menyatakan hasil variabel “ Keterlibatan Kerja “ berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

- 2) Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS 21.0 seperti pada tabel diatas, variabel Komitmen Organisasi memiliki t hitung senilai 0,369 dengan nilai sig. 0,714. Ketentuan pengambilan keputusan hipotesis diterima atau ditolak, didasarkan dengan nilai t hitung  $> t$  tabel,  $-t$  hitung  $< -t$  tabel, atau jika signifikansi  $< 0,05$ , maka dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis ditolak. Hasil penelitian pada penelitian ini, memperoleh nilai t hitung  $< t$  tabel (  $0,369 < 2,010$  ) dan nilai signifikansi sebesar  $0,714 > 0,05$ , maka dapat disimpulkan

bahwa hipotesis menyatakan hasil variabel “ Komitmen Organisasi “ tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

- 3) Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS 21.0 seperti pada tabel diatas, variabel Kepuasan Kerja memiliki t hitung senilai 3,242 dengan nilai sig. 0,002. Ketentuan pengambilan keputusan hipotesis diterima atau ditolak, didasarkan dengan nilai t hitung  $>$  t tabel,  $-t$  hitung  $<$   $-t$  tabel, atau jika signifikansi  $<$  0,05, maka dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis diterima. Hasil penelitian pada penelitian ini, memperoleh nilai t hitung  $>$  t tabel ( 3,242  $>$  2,010 ) dan nilai signifikansi sebesar  $0,002 <$  0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis menyatakan hasil variabel “ Kepuasan Kerja “ berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

**c. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien Determinasi ( $Adj R^2$ ) pada dasarnya bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel *dependen* (terikat).

**Tabel 4.25**  
**Koefisien Determinasi**

### Persamaan 2

<i>Model Summary</i>				
Model	R	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	.869 <sup>a</sup>	.755	.740	.719
a. <i>Predictors: (Constant), Z, X2, X1</i>				

Sumber: *output* SPSS yang diolah, 2020.

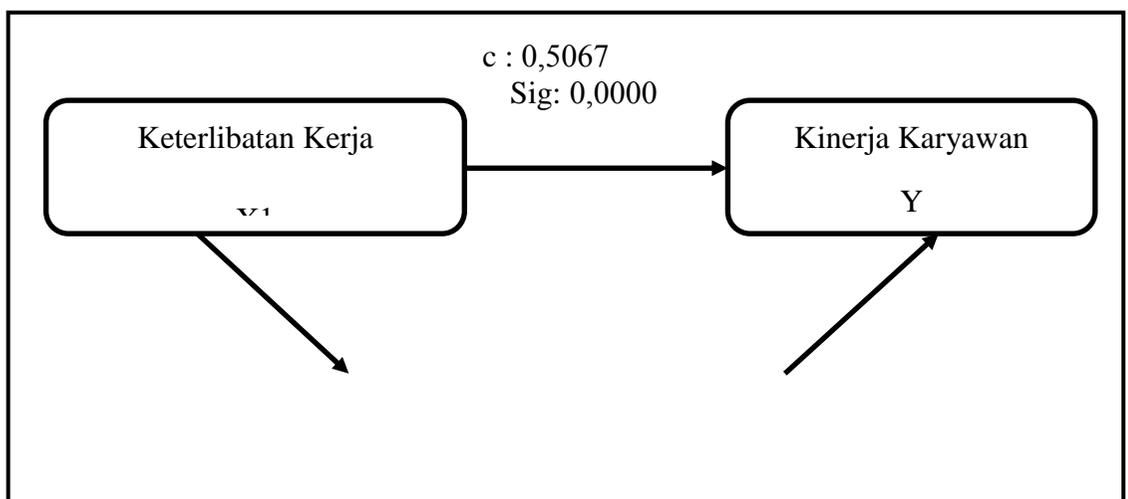
Berdasarkan hasil perhitungan Koefisien Determinasi pada tabel diatas, nilai Koefisien Determinasi (Adj R2) sebesar 0,740, yang artinya hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi variabel bebas (*independent*) yaitu variabel Keterlibatan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap variabel terikat (*dependent*) yaitu Kinerja Karyawan sebesar 74%, sedangkan sisanya 26% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang belum diteliti atau tidak termasuk dalam regresi pada penelitian ini.

## G. Uji Mediasi

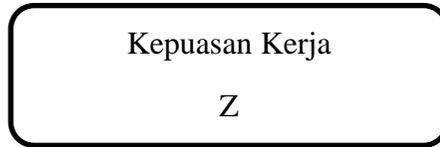
### 1. *Causal Step*

- a. **Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi Kepuasan Kerja**

**Gambar 4.3**



a : 0,8301  
Sig: 0,0000



b: 0,2205  
Sig:0,0007  
c':0,3237  
Sig:0,0000

Sumber: data diolah dari lampiran, 2020.

$$Y \text{ (Kinerja Karyawan)} = a + \beta \text{Keterlibatan Kerja} + \beta \text{Kepuasan Kerja}$$

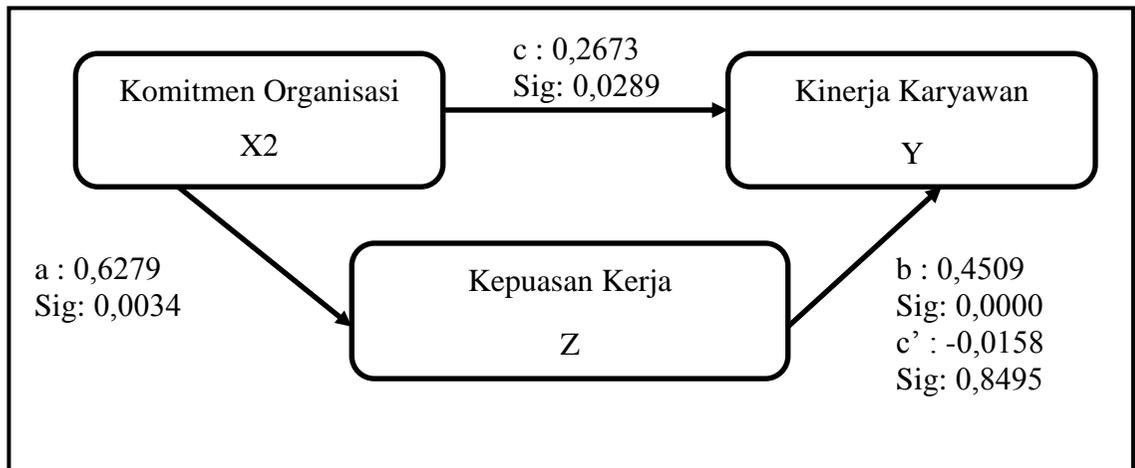
Tiga persamaan regresi yang harus diestimasi dalam metode *Causal Step*, yaitu sebagai berikut:

- 1) Persamaan regresi sederhana variabel intervening Kepuasan Kerja (Z) pada variabel independen Keterlibatan Kerja (X1). Hasil analisis ditemukan bukti bahwa Keterlibatan Kerja signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z) dengan nilai signifikansi  $0,0000 < \alpha = 0,05$  dan koefisien regresi (a) = 0,8301.
- 2) Persamaan regresi sederhana variabel dependen Kinerja Karyawan (Y) pada variabel independen Keterlibatan Kerja (X1). Hasil analisis ditemukan bukti bahwa Keterlibatan Kerja signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai signifikansi  $0,0000 < \alpha = 0,05$  dan koefisien regresi (c) = 0,5067.

3) Persamaan regresi berganda variabel dependen Kinerja Karyawan (Y) pada variabel Keterlibatan Kerja (X1) serta variabel intervening Kepuasan Kerja (Z). Hasil analisis ditemukan bahwa Keterlibatan Kerja signifikan terhadap Kinerja Karyawan, setelah mengontrol Kepuasan Kerja dengan nilai signifikansi  $0,0007 < \alpha = 0,05$  dan koefisien regresi (b) = 0,2205. Selanjutnya ditemukan *dirrect effect* c' sebesar 0,3237 yang lebih kecil dari c = 0,5067. Pengaruh variabel independen Keterlibatan Kerja terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan berkurang dan signifikan  $0,0000 < \alpha = 0,05$  setelah mengontrol variabel intervening Kepuasan Kerja. Dapat disimpulkan, bahwa model ini termasuk ke dalam “ *partial mediation* “ atau terjadi mediasi, dimana variabel Keterlibatan Kerja mampu mempengaruhi secara langsung variabel Kinerja Karyawan maupun tidak langsung dengan melibatkan variabel intervening Kepuasan Kerja, atau dapat dikatakan bahwa Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

**b. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi Kepuasan Kerja**

Gambar 4.4



Sumber: data diolah dari lampiran, 2020.

$$Y \text{ (Kinerja Karyawan)} = a + \beta \text{Komitmen Organisasi} + \beta \text{Kepuasan Kerja}$$

Tiga persamaan regresi yang harus diestimasi dalam metode *Causal Step*, yaitu sebagai berikut:

- 1) Persamaan regresi sederhana variabel intervening Kepuasan Kerja (Z) pada variabel independen Komitmen Organisasi (X2). Hasil analisis ditemukan bukti bahwa Komitmen Organisasi signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai signifikansi  $0,0034 < \alpha = 0,05$  dan koefisien regresi  $(a) = 0,6279$ .
- 2) Persamaan regresi sederhana variabel dependen Kinerja Karyawan (Y) pada variabel independen Komitmen

Organisasi (X2). Hasil analisis ditemukan bukti bahwa Komitmen Organisasi signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai signifikansi  $0,0289 < \alpha = 0,05$  dan koefisien regresi (c) = 0,2673.

- 3) Persamaan regresi berganda variabel dependen Kinerja Karyawan (Y) pada variabel Komitmen Organisasi (X2) serta variabel intervening Kepuasan Kerja (Z). Hasil analisis ditemukan bahwa Komitmen Organisasi signifikan terhadap Kinerja Karyawan, setelah mengontrol Kepuasan Kerja dengan nilai signifikansi  $0,0000 < \alpha = 0,05$  dan koefisien regresi (b) = 0,4509. Selanjutnya ditemukan *dirrect effect c'* sebesar -0,0158 yang lebih kecil dari  $c = 0,2673$ . Pengaruh variabel independen Komitmen Organisasi terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan berkurang dan signifikan  $0,8495 > \alpha = 0,05$  setelah mengontrol variabel intervening Kepuasan Kerja. Dapat disimpulkan, bahwa model ini termasuk ke dalam “ *full mediation* “ atau terjadi mediasi, dimana variabel Komitmen Organisasi mampu mempengaruhi secara langsung variabel Kinerja Karyawan maupun tidak langsung dengan melibatkan variabel intervening

Kepuasan Kerja, atau dapat dikatakan bahwa Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

## 2. Pengujian *Sobel Test*

### a. Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

- 1) Koefisien antara variabel independen Keterlibatan Kerja dan variabel intervening Kepuasan Kerja (A)

**Tabel 4.26**  
**Koefisien Keterlibatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Model	<i>Coefficients</i>
Keterlibatan Kerja	0,8301

Sumber: *output* SPSS yang diolah, 2020.

- 2) Koefisien antara variabel intervening Kepuasan Kerja dan variabel dependen Kinerja Karyawan (B)

**Tabel 4.27**  
**Koefisien Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Model	<i>Coefficients</i>
Kepuasan Kerja	0,2205

Sumber: *output* SPSS yang diolah, 2020.

- 3) Standar eror dari A

**Tabel 4.28**  
**Standar eror Keterlibatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Model	<i>Coefficients</i>
-------	---------------------

Keterlibatan Kerja	0,0988
--------------------	--------

Sumber: *output* SPSS yang diolah, 2020.

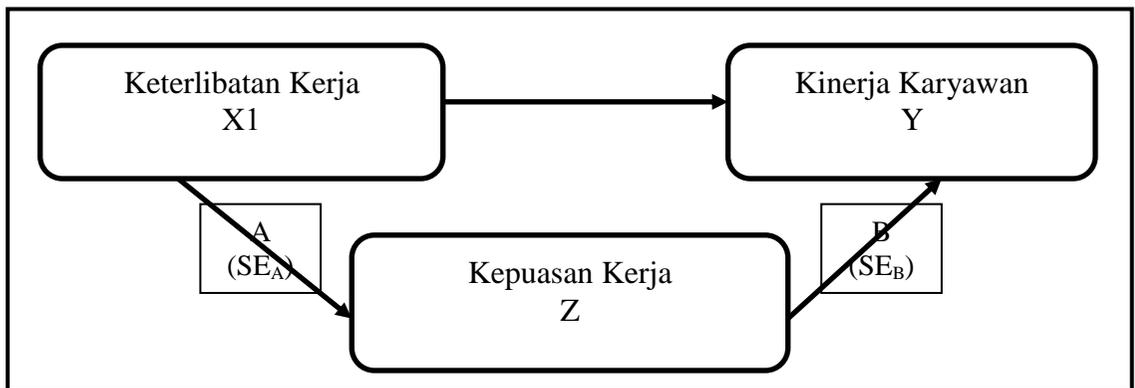
4) Standar eror dari B

**Tabel 4.29**  
**Standar eror Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Model	<i>Coefficients</i>
Kepuasan Kerja	0,0607

Sumber: *output* SPSS yang diolah, 2020.

**Gambar 4.5**  
**Sobel Test X1**



Sumber: data diolah dari lampiran, 2020.

Hasil analisis dengan *Sobel Test Calculator For The*

*Signification of Mediation Kris Preacher:*

Hasil analisis dengan sobel tes menunjukkan nilai statistik (*z value*) untuk pengaruh variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening antara variabel Keterlibatan Kerja dan Kinerja Karyawan sebesar 3,33431217 dan signifikan pada *Two-tailed probability* dengan angka 0,00085511. Karena *z-value* < -1,96 atau *p-value* <  $\alpha = 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa *indirect effect*

atau pengaruh tidak langsung signifikan. Sejalan dengan temuan sebelumnya menggunakan strategi *causal step*, maka hipotesis mediasi didukung.

**b. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

- 1) Koefisien antara variabel independen Komitmen Organisasi dan variabel intervening Kepuasan Kerja (A)

**Tabel 4.30**  
**Koefisien Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Model	<i>Coefficients</i>
Komitmen Organisasi	0,6279

Sumber: *output* SPSS yang diolah, 2020.

- 2) Koefisien antara variabel intervening Kepuasan Kerja dan variabel dependen Kinerja Karyawan (B)

**Tabel 4.31**  
**Koefisien Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Model	<i>Coefficients</i>
Kepuasan Kerja	0,4509

Sumber: *output* SPSS yang diolah, 2020.

- 3) Standar eror dari A

**Tabel 4.32**  
**Standar eror Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Model	<i>Coefficients</i>
-------	---------------------

Komitmen Organisasi	0,2043
---------------------	--------

Sumber: *output* SPSS yang diolah, 2020.

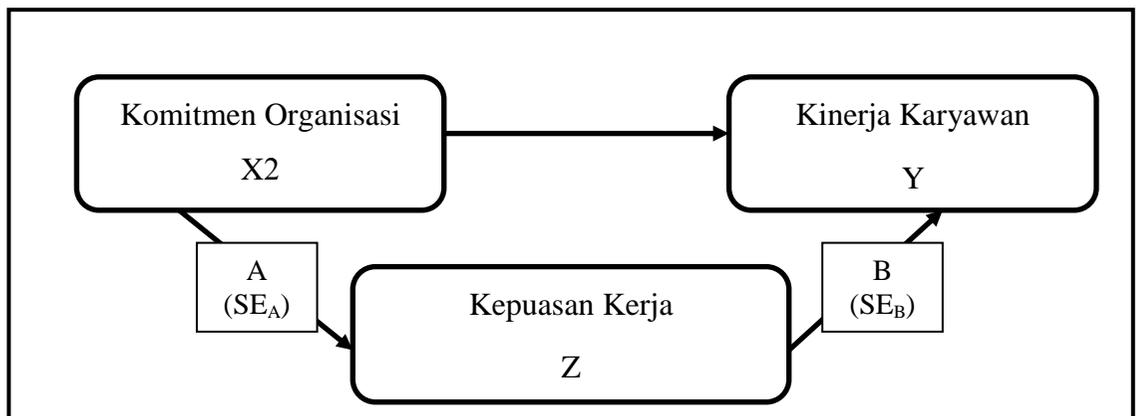
4) Standar eror dari B

**Tabel 4.33**  
**Standar eror Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Model	<i>Coefficients</i>
Kepuasan Kerja	0,0520

Sumber: *output* SPSS yang diolah, 2020

**Gambar 4.6**  
**Sobel Test X2**



Sumber: data diolah dari lampiran, 2020.

Hasil analisis dengan *Sobel Test Calculator For The Signification of Mediation Kris Preacher*:

Hasil analisis dengan sobel tes menunjukkan nilai statistik (*z value*) untuk pengaruh variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening antara variabel Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan sebesar 2,89683960 dan signifikan pada *Two-tailed*

*probability* dengan angka 0.00376942. Karena *z-value* > 1,96 atau *p-value* <  $\alpha = 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa *indirect effect* atau pengaruh tidak langsung signifikan. Sejalan dengan temuan sebelumnya menggunakan strategi *causal step*, maka hipotesis mediasi didukung.

## H. Perhitungan Pengaruh

### 1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect* atau DE )

- a. Pengaruh variabel Keterlibatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja =  $(X1 \rightarrow Z) = 0,772$ .

Pengaruh langsung antara variabel Keterlibatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja senilai 0,772.

- b. Pengaruh variabel Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja =  $(X2 \rightarrow Z) = 0,371$ .

Pengaruh langsung antara variabel Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja senilai 0,371.

- c. Pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan =  $(Z \rightarrow Y) = 0,212$ .

Pengaruh langsung antara variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan senilai 0,212.

- d. Pengaruh variabel Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan =  $(X1 \rightarrow Y) = 0,327$ .

Pengaruh langsung antara variabel Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan senilai 0,327.

- e. Pengaruh variabel Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan =  $(X2 \rightarrow Y) = 0,025$ .

Pengaruh langsung antara variabel Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan senilai 0,025.

## 2. Pengaruh Tidak Langsung ( *Indirect Effect* atau IE )

- a. Pengaruh variabel Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja  $(X1 \rightarrow Z \rightarrow Y) = (0,772 \times 0,212) = 0,164$ .

Pengaruh tidak langsung Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Kepuasan Kerja adalah senilai 0,164.

- b. Pengaruh variabel Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja  $(X2 \rightarrow Z \rightarrow Y) = (0,371 \times 0,212) = 0,079$ .

Pengaruh tidak langsung Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Kepuasan Kerja adalah senilai 0,079.

## 3. Pengaruh Total ( *Total Effect* )

- a. Pengaruh variabel Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja  $(X1 \rightarrow Z \rightarrow Y) = (0,772 + 0,212) = 0,984$ .

Total pengaruh antara variabel Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja adalah senilai 0,984.

- 2) Pengaruh variabel Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja  $(X2 \rightarrow Z \rightarrow Y) = (0,371 + 0,212) = 0,583$ .

Total pengaruh antara variabel Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja adalah senilai 0,583.

## I. Rekapitulasi Hasil Penelitian

**Tabel 4.34**  
**Rekapitulasi Hasil Penelitian**

No.	Hipotesis	Hasil Penelitian
1.	H1 = Keterlibatan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	Keterlibatan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, peningkatan Keterlibatan Kerja akan diikuti dengan meningkatnya Kinerja Karyawan secara signifikan dan

		sebaliknya.
2.	H2 = Komitmen Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, peningkatan Komitmen Organisasi tidak mempengaruhi Kinerja Karyawan dan sebaliknya.
3.	H3 = Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, peningkatan Kepuasan Kerja akan diikuti dengan meningkatnya Kinerja Karyawan dan sebaliknya.
4.	H4 = Keterlibatan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja.	Keterlibatan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Artinya, peningkatan Keterlibatan Kerja akan diikuti dengan meningkatnya Kepuasan Kerja secara signifikan dan sebaliknya.
5.	H5 = Komitmen Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja.	Komitmen Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Artinya, peningkatan Komitmen Organisasi akan diikuti dengan meningkatnya Kepuasan Kerja dan sebaliknya.
6.	H6 = Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Keterlibatan Kerja	Kepuasan Kerja signifikan sebagai variabel intervening antara pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja

	terhadap Kinerja Karyawan.	Karyawan.
7.	H7 = Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.	Kepuasan Kerja signifikan sebagai variabel intervening antara pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

## J. Pembahasan

### 1. Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Keterlibatan kerja merupakan faktor penting yang dapat menentukan keberhasilan suatu perusahaan yang memandang bahwa karyawan harus terlibat disetiap kegiatan atau aktivitas yang terjadi di perusahaan.

Berdasarkan hasil regresi diatas menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya peningkatan keterlibatan kerja akan diikuti oleh kenaikan kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari hasil t hitung senilai 4,861 yang lebih besar dari t tabel senilai 2,010 dan hasil F hitung senilai 50,231 yang lebih besar dari F tabel senilai 2,79. Sesuai dengan hasil penelitian Sebastianus Alexander Septiadi, Desak Ketut Sintaasih, dan I Made Artha Wibawa (2017), dan Siti Safaria (2013) yang menyimpulkan

bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil regresi diatas menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya peningkatan kepuasan kerja tidak diikuti oleh kenaikan kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari hasil  $t$  hitung senilai 0,369 yang lebih kecil dari  $t$  tabel senilai 2,010 dan hasil  $F$  hitung senilai 50,231 yang lebih besar dari  $F$  tabel senilai 2,79. Sesuai dengan hasil penelitian Warongan (2014) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan akan menimbulkan sikap sengang dalam bekerja sehingga memberikan nilai positif terhadap perusahaan.

Berdasarkan hasil regresi diatas menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

karyawan, artinya peningkatan kepuasan kerja akan diikuti oleh kenaikan kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari hasil  $t$  hitung senilai 3,242 yang lebih besar dari  $t$  tabel senilai 2,010 dan hasil  $F$  hitung senilai 50,231 yang lebih besar dari  $F$  tabel senilai 2,79. Sesuai dengan hasil penelitian Citra Suci Mantaub (2014) dan I Wayan Arya Lantara (2019) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4. Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Keterlibatan kerja terjadi ketika karyawan berkeinginan atau menginginkan untuk terlibat dalam bekerja. Sehingga kepuasan kerja karyawan terbentuk saat terlibat dalam bekerja.

Berdasarkan hasil regresi diatas menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya peningkatan keterlibatan kerja akan diikuti oleh kenaikan kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat dari hasil  $t$  hitung senilai 8,047 yang lebih besar dari  $t$  tabel senilai 2,009 dan hasil  $F$  hitung senilai 42,997 yang lebih besar dari  $F$  tabel senilai 3,18. Sesuai dengan hasil penelitian Debora Manueke E.R. (2013) yang menyimpulkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

## **5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil regresi diatas menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya peningkatan komitmen organisasi akan diikuti oleh kenaikan kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat dari hasil t hitung senilai 2,652 yang lebih besar dari t tabel senilai 2,009 dan hasil F hitung senilai 42,997 yang lebih besar dari F tabel senilai 3,18. Sesuai dengan hasil penelitian Suhairi Hazisma (2013, dan Suparyanto & Amin Wahyudi (2011) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

## **6. Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening**

Berdasarkan hasil regresi diatas menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari hasil t hitung senilai 4,861 yang lebih besar dari t tabel senilai 2,010 dan hasil F hitung senilai 50,231 yang lebih besar dari F tabel senilai 2,79. Dari hasil analisis tersebut menunjukkan peningkatan keterlibatan kerja akan diikuti oleh kenaikan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil regresi diatas menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat dari hasil t hitung senilai 8,047 yang lebih besar dari t tabel senilai 2,009 dan hasil F hitung senilai 42,997 yang lebih besar dari F tabel senilai 3,18. Dari hasil analisis tersebut menunjukkan peningkatan keterlibatan kerja akan diikuti oleh kenaikan kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil regresi diatas menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, Hal ini dapat dilihat dari hasil t hitung senilai 3,242 yang lebih besar dari t tabel senilai 2,010 dan hasil F hitung senilai 50,231 yang lebih besar dari F tabel senilai 2,79. Dari hasil analisis tersebut menunjukkan peningkatan kepuasan kerja akan diikuti oleh kenaikan kinerja karyawan.

Berdasarkan analisis jalur terdapat pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari besarnya pengaruh langsung antara variabel keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan senilai 0,327., pengaruh langsung variabel keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja senilai 0,772, dan pengaruh langsung antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan senilai

0,212. Pengaruh tidak langsung keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja adalah senilai 0,164. Total pengaruh antara variabel keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah senilai 0,984 atau 98,4%. Artinya kepuasan kerja mampu memediasi atau berpengaruh sangat besar dalam memediasi antara keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi keterlibatan kerja semakin tinggi pula kepuasan kerja sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hal ini ditunjukkan pada hasil *causal step* sesuai dengan penelitian Debora Manueke E.R. (2013) yang menyimpulkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian Citra Suci Mantaup (2014) dan I Wayan Arya Lantara (2019) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebastianus Alexander Septiadi, Desak Ketut Sintaasih, dan I Made Artha Wibawa (2017), dan Siti Safaria (2013) yang menyimpulkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **7. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Berdasarkan hasil regresi diatas menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari hasil  $t$  hitung senilai 0,369 yang lebih kecil dari  $t$  tabel senilai 2,010 dan hasil  $F$  hitung senilai 50,231 yang lebih besar dari  $F$  tabel senilai 2,79. Dari hasil analisis tersebut menunjukkan peningkatan kepuasan kerja tidak diikuti oleh kenaikan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil regresi diatas menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, Hal ini dapat dilihat dari hasil  $t$  hitung senilai 2,652 yang lebih besar dari  $t$  tabel senilai 2,009 dan hasil  $F$  hitung senilai 42,997 yang lebih besar dari  $F$  tabel senilai 3,18. Dari hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa peningkatan komitmen organisasi akan diikuti oleh kenaikan kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil regresi diatas menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, Hal ini dapat dilihat dari hasil  $t$  hitung senilai 3,242

yang lebih besar dari t tabel senilai 2,010 dan hasil F hitung senilai 50,231 yang lebih besar dari F tabel senilai 2,79. Dari hasil analisis tersebut menunjukkan peningkatan kepuasan kerja akan diikuti oleh kenaikan kinerja karyawan.

Berdasarkan analisis jalur terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari besarnya pengaruh langsung pengaruh langsung antara variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan senilai 0,025, pengaruh langsung antara variabel komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja senilai 0,371, dan pengaruh langsung antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan senilai 0,212. Pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja adalah senilai 0,079. Total pengaruh antara variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah senilai 0,583 atau 58,3%. Artinya kepuasan kerja mampu memediasi atau berpengaruh sangat besar dalam memediasi antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi komitmen organisasi semakin tinggi pula kepuasan kerja sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja signifikan sebagai mediasi variabel keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian L. Suhairi Hazisma (2013). Dan Suparyanto & Amin Wahyudi (2011) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian Citra Suci Mantauev (2014) dan I Wayan Arya Lantara (2019) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Eddy M. Sutanto, dan Athalia Ratna (2015), Ranty Sapitri (2016), dan Riaz Khan (2010) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.