

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah PT Dok dan Perkapalan Surabaya

PT. Dok dan Perkapalan Surabaya adalah sebuah galangan kapal yang mempunyai sejarah panjang dalam dunia perkapalan. Didirikan pada tanggal 22 September 1910 oleh penguasa Belanda di Amsterdam dengan nama N.V DROOGDOK MATSCHAPPIJ SOERABAJA dimana galangan ini dibangun oleh pemerintah Belanda sebagai sarana penunjang armada kapal laut pihak Belanda yang pada saat itu menjajah Indonesia. Pada saat terjadinya perang dunia kedua, Belanda menyerah kepada Jepang. Namun setelah Jepang mengalami kekalahan dalam Perang Dunia II, tepatnya tanggal 17 Agustus 1945, perusahaan ini menjadi milik Pemerintah Republik Indonesia.

Pada waktu terjadi konfrontasi antara pemerintah Indonesia dengan Belanda yang terjadi pada tahun 1958 telah menyebabkan perusahaan ini berpindah tangan ke Pemerintahan Indonesia dengan landasan hukum Peraturan Pemerintah No. 23, tahun 1958 dibawah pengelolaan B.P.U MARITIM. Kemudian Pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah lagi yang menyusul Peraturan Pemerintah sebelumnya yaitu Peraturan Pemerintah No 109 Th. 1961, tanggal 17 April 1961 dan akhirnya perusahaan ini menjadi Perusahaan Negara (PN) dengan nama PT. Dok dan Perkapalan Surabaya, yang beralamat di Jl. Perak Barat. No 433-435, Perak Utara, Pabean Cantian, Kota SBY, Jawa Timur 60165 Surabaya.

4.1.2 Visi dan Misi

Visi :

Menjadi perusahaan jasa pemeliharaan dan perbaikan kapal yang terdepan di Indonesia

Misi :

1. Menyediakan jasa pemeliharaan dan perbaikan kapal serta alat apung lain yang memberikan profitabilitas optimal secara keseimbangan.
2. Tumbuh dan berkembang untuk mampu membangun kapal dan alat apung lainnya yang memberikan nilai tambah.
3. Menerapkan budaya kerja tepat biaya, tepat mutu dan tepat waktu untuk kepuasan pelanggan.
4. Memiliki SDM yang kompeten dan handal dalam memberikan solusi terbaik sesuai prinsip tata kelola yang baik (GCG).
5. Menyelenggarakan kegiatan usaha secara professional yang mengutamakan kesehatan dan keselamatan kerja serta ramah lingkungan.

4.1.3 Pengembangan SDM

Menuju perusahaan yang mempunyai keunggulan dan daya saing, PT. Dok dan Perkapalan Surabaya mempunyai sistem penilaian melalui Kompetensi sehingga akan terjadi remunerasi yang adil, kompetitif dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi. Hal tersebut hanya bisa dibangun dengan mengembangkan sistem remunerasi yang berbasis *Job Evaluation* dan *Performance Individual and Management based on Competence*. Agar keinginan

itu dapat tercapai, PT. Dok dan Perkapalan Surabaya bekerja sama dengan PT. Quantum HRM Internasional melakukan proses perbaikan terhadap *Job Description* yang ada saat ini melalui proses *Job Analysis* yang tepat sehingga dihasilkan *Job Description*, Standar kompetensi, *Key Performance Indicator* (KPI – 3600) yang *Applicable* juga dapat dimanfaatkan dalam mengembangkan sistem yang lainnya.

4.1.4 Bidang Usaha di PT. Dok Dan Perkapalan Surabaya

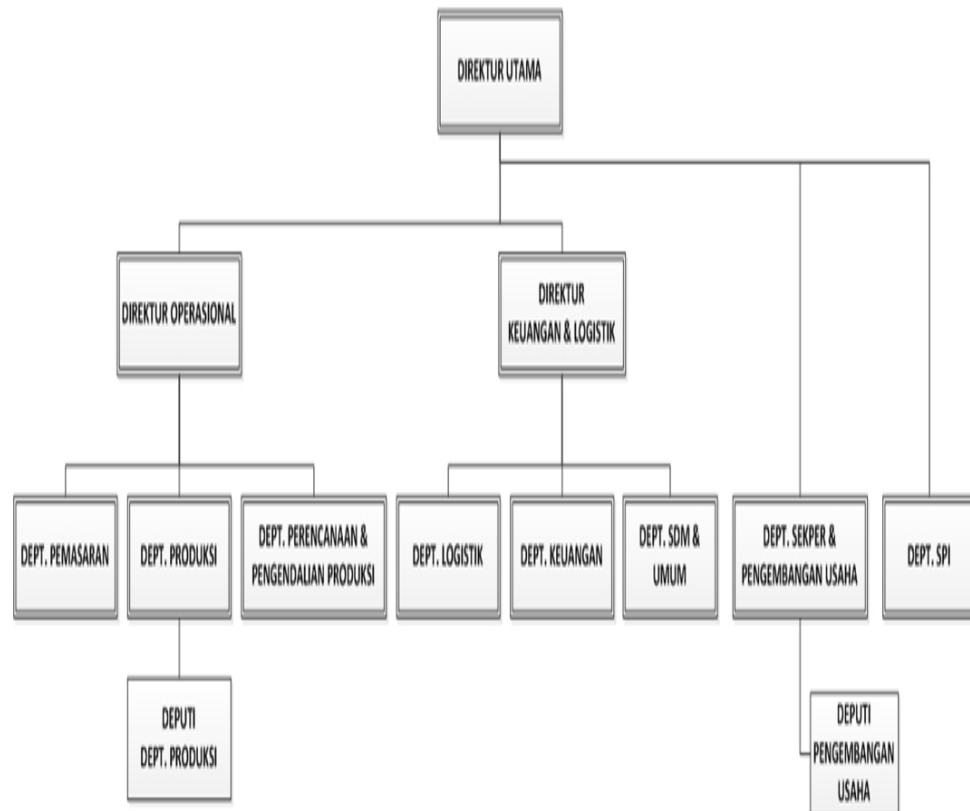
Didukung oleh pengalaman yang panjang, fasilitas yang telah teruji oleh waktu, teknologi yang sudah terbukti dan tenaga kerja yang terampil dan berdedikasi, PT. Dok dan Perkapalan Surabaya siap melayani klien dari seluruh dunia, di bidang:

1. Pembangunan Kapal (hingga 8.000 DWT).
2. Perbaikan Kapal (hingga 10.000 DWT).
3. Konversi Kapal.
4. Konstruksi Lepas Pantai.
5. Fabrikasi Struktur Baja.
6. Desain dan Rekayasa Teknik.

PT. Dok dan Perkapalan Surabaya, berkomitmen untuk mengadopsi perubahan yang dibutuhkan untuk melayani kebutuhan dan perkembangan pasar, seperti meningkatkan dan memperluas fasilitas, mengadopsi teknologi baru, dan menggunakan IT bukan hanya untuk tujuan efisiensi produksi tetapi juga untuk berkomunikasi lebih baik dengan pelanggan.

4.1.5 Struktur PT Dok dan Perkapalan Surabaya

Berikut adalah gambar struktur organisasi PT Dok dan Perkapalan Surabaya



Gambar 4.
Struktur Organisasi PT Dok dan Perkapalan Surabaya

Sumber : PT Dok Dan Perkapalan Surabaya

4.2 Hasil Uji Instrument

4.2.1 Hasil Uji Validitas

Tabel 4.
Uji Validitas

Variabel	Soal	r hitung	Keputusan
Komitmen Organisasi(X)	1	0,736	Valid
	2	0,837	Valid
	3	0,782	Valid
	4	0,671	Valid
	5	0,776	Valid
	6	0,725	Valid
	7	0,619	Valid
	8	0,784	Valid
	9	0,719	Valid
Kepuasan Kerja(Z)	1	0,524	Valid
	2	0,456	Valid
	3	0,454	Valid
	4	0,742	Valid
	5	0,696	Valid
	6	0,561	Valid
	7	0,534	Valid
	8	0,549	Valid
	9	0,586	Valid
	10	0,754	Valid
	11	0,782	Valid
	12	0,754	Valid
	13	0,618	Valid
	14	0,684	Valid
	15	0,581	Valid

Variabel	Soal	r hitung	Keputusan
	16	0,542	Valid
	17	0,782	Valid
	18	0,573	Valid
	19	0,529	Valid
	20	0,691	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	1	0,575	Valid
	2	0,622	Valid
	3	0,809	Valid
	4	0,503	Valid
	5	0,585	Valid
	6	0,801	Valid
	7	0,558	Valid
	8	0,563	Valid
	9	0,421	Valid
	10	0,654	Valid
	11	0,855	Valid
	12	0,550	Valid

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Pada tabel diatas, pada masing-masing butir soal nilai r hitung $>$ r tabel (0,3610) sehingga data yang diperoleh dari penelitian menunjukkan bahwa setiap butir soal pada masing-masing variabel dinyatakan valid. Nilai r hitung dapat dilihat pada lampiran output SPSS pada kolom Corrected Item-Total Correlation sedangkan nilai r tabel dapat dilihat pada lampiran tabel r dengan jumlah data (N) 30.

4.2.2 Hasil Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dinyatakan reliabel apabila jawaban responden terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Teknik yang digunakan untuk mengukur tingkat reliabilitas adalah *cronbach alpha* yang membandingkan nilai *alpha* dengan standarnya. Koefisien *cronbach alpha* yang lebih dari 0,60 menunjukkan reliabilitas instrument. Hasil pengujian reliabilitas ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 5.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Standar Reliabilitas	Keterangan
Komitmen Organisasi(X)	0,894	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja(Z)	0,921	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,859	0,60	Reliabel

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Hasil nilai *cronbach alpha* semua variabel lebih dari 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa instrument yang digunakan variabel komitmen organisasi (X), kepuasan kerja (Z) dan kinerja karyawan (Y) dinyatakan reliabel.

4.3 Deskripsi Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil tanggapan responden, maka dibawah ini akan dijelaskan terlebih dahulu mengenai identitas responden. Karakteristik responden diidentifikasi berdasarkan masa kerja dan usia. Berikut disajikan hasil penelitian dari identifikasi karakteristik responden.

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berikut adalah distribusi responden yang diteliti berdasarkan masa kerja :

Tabel 6.
Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Lebih 22 tahun	51	55,4	55,4	55,4
Kurang 22 tahun	41	44,6	44,6	100,0
Total	92	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Tabel diatas menunjukkan bahwa responden terbanyak dalam penelitian ini adalah dengan masa kerja lebih dari 22 tahun sebanyak 55,4%.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berikut adalah distribusi responden yang diteliti berdasarkan usia:

Tabel 7.
Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Antara 41 -49	36	39,1	39,1	39,1
Diatas 50	56	60,9	60,9	100,0
Total	92	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Tabel diatas menunjukkan bahwa responden terbanyak dalam penelitian ini mempunyai responden terbanyak adalah dengan usia diatas 50 tahun sebanyak 60,9%.

4.4 Hasil Analisis Data Statistik Deskriptif

Pengukuran statistik deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran karakteristik sampel, sebaran nilai dan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Analisis statistik deskriptif bersifat memberikan keterangan. Berikut ini hasil statistik deskriptif:

Tabel 8.
Analisis Data Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Komitmen Organisasi	92	16,00	45,00	31,7609	6,43201
Kepuasan Kerja	92	51,00	98,00	76,2174	10,94424
Kinerja Karyawan	92	31,00	60,00	45,8370	6,69636
Valid N (listwise)	92				

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Berdasarkan tabel statistik deskriptif diatas, dapat diketahui bahwa jumlah sampel sebesar 92. Komitmen organisasi mempunyai rata-rata sebesar 31,7609 dengan standar deviasi sebesar 6,43201. Kepuasan kerja mempunyai rata-rata sebesar 76,2174 dengan standar deviasi sebesar 10,94424. Kinerja karyawan mempunyai rata-rata sebesar 45,8370 dengan standar deviasi sebesar 6,69636.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 92 responden melalui penyebaran kuesioner. Untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap jawaban masing-masing variabel akan didasarkan pada rentang skor jawaban.

a. Komitmen Organisasi

Tabel 9.
Komitmen Organisasi (X)

No	STS	TS	RR	S	SS	Rata-Rata	Std Deviasi
1	0	14	27	31	20	3,620	0,993
2	0	9	36	33	14	3,565	0,868
3	0	9	35	36	12	3,554	0,843
4	0	9	33	39	11	3,565	0,829
5	0	11	36	36	9	3,467	0,831
6	0	13	37	34	8	3,402	0,839
7	0	13	35	32	12	3,467	0,895
8	1	9	32	37	13	3,565	0,893
9	1	14	28	31	18	3,554	1,009
Jumlah	2	101	299	309	117		
Persentase	0%	12%	36%	37%	14%		

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Berdasarkan hasil data diatas diketahui bahwa tanggapan responden terhadap variable komitmen organisasi (X) dengan 9 soal dan 92 responden penelitian. Responden paling banyak menjawab setuju untuk variabel komitmen organisasi (X).

b. Kepuasan Kerja (Z)

Tabel 10.
Kepuasan Kerja (Z)

No	STS	TS	RR	S	SS	Rata-Rata	Std Deviasi
1	0	2	27	42	21	3,891	0,777
2	0	2	23	52	15	3,870	0,699
3	0	0	29	48	15	3,848	0,678

No	STS	TS	RR	S	SS	Rata-Rata	Std Deviasi
4	0	0	32	45	15	3,815	0,694
5	0	6	28	41	17	3,750	0,834
6	0	5	28	42	17	3,772	0,813
7	0	4	28	43	17	3,793	0,792
8	0	3	25	49	15	3,826	0,735
9	0	4	25	45	18	3,837	0,788
10	0	3	31	39	19	3,804	0,802
11	0	3	28	43	18	3,826	0,779
12	0	5	33	39	15	3,696	0,808
13	0	5	25	46	16	3,793	0,792
14	0	4	29	39	20	3,815	0,824
15	0	3	31	36	22	3,837	0,829
16	0	6	29	38	19	3,761	0,856
17	0	4	36	38	14	3,674	0,786
18	0	2	32	42	16	3,783	0,753
19	0	0	26	44	22	3,957	0,725
20	0	5	22	45	20	3,870	0,815
Jumlah	0	66	567	856	351		
Persentase	0%	4%	31%	47%	19%		

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Berdasarkan hasil data diatas diketahui bahwa tanggapan responden terhadap variable kepuasan kerja (Z) dengan 20 soal dan 92 responden penelitian. Responden paling banyak menjawab setuju untuk variable kepuasan kerja (Z).

c. Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 11.
Kinerja Karyawan

No	STS	TS	RR	S	SS	Rata-Rata	Std Deviasi
1	0	2	31	40	19	3,826	0,779
2	0	3	28	43	18	3,826	0,779
3	0	5	33	39	15	3,696	0,808
4	0	2	25	49	16	3,859	0,720
5	0	2	29	41	20	3,859	0,779
6	0	3	31	36	22	3,837	0,829
7	0	6	29	38	19	3,761	0,856
8	0	4	36	38	14	3,674	0,786
9	0	2	32	42	16	3,783	0,753
10	0	0	26	44	22	3,957	0,725
11	0	4	22	46	20	3,891	0,791
12	0	3	27	41	21	3,870	0,801
Jumlah	0	36	349	497	222		
Persentase	0%	4%	42%	60%	27%		

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Berdasarkan hasil data diatas diketahui bahwa tanggapan responden terhadap variable kinerja karyawan dengan 12 soal dan 92 responden penelitian. Responden paling banyak menjawab setuju untuk variable kinerja karyawan.

4.5 Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Hasil Uji Normalitas

Tabel 12.

Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov – Persamaan Regresi 1
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		92
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,47773234
Most Extreme Differences	Absolute	,064
	Positive	,034
	Negative	-,064
Test Statistic		,064
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Tabel 13.

Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov – Persamaan Regresi 2
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		92
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,79880725
Most Extreme Differences	Absolute	,057
	Positive	,057
	Negative	-,047
Test Statistic		,057
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

Uji statistik non-parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S) pada Tabel diatas menunjukkan bahwa semua persamaan regresi memiliki nilai signifikansi di atas 0,05. Hal ini berarti bahwa model-model regresi memenuhi asumsi normalitas. Berdasarkan kedua hasil uji normalitas dapat disimpulkan bahwa model-model regresi dalam penelitian ini layak digunakan karena memenuhi asumsi normalitas.

2. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Tabel 14.
Hasil Uji Glejser – Persamaan Regresi 1

Coefficients ^a		
Model		Sig.
1	(Constant)	,081
	Komitmen Organisasi	,510

a. Dependent Variable: abs_residual1

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Tabel 15.
Hasil Uji Glejser – Persamaan Regresi 2

Coefficients ^a		
Model		Sig.
1	(Constant)	,003
	Komitmen Organisasi	,190
	Kepuasan Kerja	,188

a. Dependent Variable: abs_residual2

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa variabel independen pada persamaan regresi 1 (komitmen organisasi) tidak terbukti signifikan pada nilai absolutnya, yaitu komitmen organisasi (0,510) > 0,05. Variabel independen

persamaan regresi 2 (komitmen organisasi dan kepuasan kerja) tidak terbukti signifikan pada nilai absolutnya, yaitu komitmen organisasi (0,190) dan kepuasan kerja (0,188).

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model persamaan regresi 1 variabel komitmen organisasi terbebas dari penyimpangan heteroskedastisitas. Model persamaan regresi 2 variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja terbebas dari penyimpangan heteroskedastisitas.

3. Hasil Uji Multikolinieritas

Tabel 16.
Hasil Uji Multikolinieritas – Persamaan Regresi 1

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Komitmen Organisasi	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Tabel 17.
Hasil Uji Multikolinieritas – Persamaan Regresi 2

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Komitmen Organisasi	,101	9,903
Kepuasan Kerja	,101	9,903

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Berdasarkan tabel uji multikolinieritas dapat disimpulkan bahwa hasil perhitungan nilai *Tolerance* menunjukkan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai *Tolerance* kurang dari 0.10 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel independen. Hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) juga menunjukkan hal yang sama tidak ada satu variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam regresi.

4. Hasil Uji Linieritas

Tabel 18.
Hasil Uji Linieritas Persamaan Regresi 1

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja * Komitmen Organisasi	Between	(Combined)	10253,864	19	539,677	60,170	,000
	Groups	Linearity	9799,042	1	9799,042	1092,512	,000
		Deviation from Linearity	454,823	18	25,268	,817	,498
	Within Groups			645,788	72	8,969	
Total			10899,652	91			

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Tabel 19.
Hasil Uji Linieritas Persamaan Regresi 2

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Karyawan * Komitmen Organisasi	3818,310	19	200,964	55,175	,000
Between Groups (Combined)					
Linearity	3566,761	1	3566,761	979,266	,000
Deviation from Linearity	251,550	18	13,975	,837	,230
Within Groups	262,244	72	3,642		
Total	4080,554	91			

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Karyawan * Kepuasan Kerja	3874,004	34	113,941	31,443	,000
Between Groups (Combined)					
Linearity	3761,748	1	3761,748	1038,101	,000
Deviation From Linearity	112,256	33	3,402	,939	,569
Within Groups	206,550	57	3,624		
Total	4080,554	91			

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa variabel independen pada persamaan regresi 1 (komitmen organisasi) tidak terbukti signifikan pada nilai absolutnya, yaitu komitmen organisasi (0,498) > 0,05. Variabel independen persamaan regresi 2 (komitmen organisasi dan kepuasan kerja) tidak terbukti signifikan pada nilai absolutnya, yaitu komitmen organisasi (0,230) > 0,05 dan kepuasan kerja (0,569) > 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model persamaan regresi 1 variabel komitmen organisasi linier terhadap variabel kepuasan

kerja. Model persamaan regresi 2 variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja linier terhadap variabel kinerja karyawan.

4.6 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Hasil Koefisien Determinasi (R^2) pada persamaan regresi dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 20.
Hasil Koefisien Determinasi (R^2)– Persamaan Regresi 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,948 ^a	,899	,898	3,49700

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Dari tabel diatas diketahui bahwa nilai koefisien determinasi berganda (R-square) adalah 0,889 atau 88,9%. Nilai ini menunjukkan bahwa 88,9% kepuasan kerja dipengaruhi oleh komitmen organisasi dan sisanya 11,1% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian.

Tabel 21.
Hasil Koefisien Determinasi (R^2)– Persamaan Regresi 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,963 ^a	,928	,926	1,81891

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Dari tabel diatas diketahui bahwa nilai koefisien determinasi berganda (R-square) adalah 0,928 atau 92,8%. Nilai ini menunjukkan bahwa 92,8% kinerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen organisasi dan kepuasan kerja sedangkan sisanya 7,2% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian.

4.7 Hasil Uji Hipotesis

4.7.1 Hasil Pengujian Hipotesis Parsial

Hasil pengujian hipotesis untuk persamaan 1 dan 2 dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 22.
Hasil Uji Koefisien Path

Model	Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien Path	t- hitung	t tabel (N-k)	Sig.
Persamaan Regresi 1	Komitmen Organisasi	Kepuasan Kerja	0,948	28,307	1,9864	0,000
Persamaan Regresi 2	Komitmen Organisasi	Kinerja Karyawan	0,243	2,713	1,9867	0,008
	Kepuasan Kerja	Karyawan	0,730	8,142	1,9867	0,000

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Berikut adalah persamaan regresi dan gambar nilai koefisien *path*:

$$Z = 24,976 + 1,613 p2X + e \dots\dots\dots (1)$$

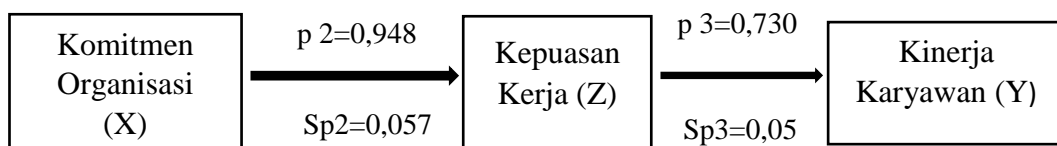
$$Y = 3,772 + 0,253 p1X + 0,446 p3Z \dots\dots\dots (2)$$

Berdasarkan Tabel uji koefisien path dapat disimpulkan bahwa :

1. Nilai koefisien *path* komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,948 dengan nilai t hitung (28,307) > t tabel (1,9864) dan nilai sig. 0,000. Artinya adalah komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Nilai koefisien *path* kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,730 dengan nilai t hitung (8,142) > t tabel (1,9867) dan nilai sig. 0,008. Artinya kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Nilai koefisien *path* komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,243 dengan nilai t hitung (2,713) > t tabel (1,9867) dan nilai sig. 0,000 . Dengan demikian hipotesis I yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

4.7.2 Hasil Uji Pengaruh Mediasi

Hasil uji pengaruh mediasi akan membuktikan hipotesis II, yaitu hasil perhitungan koefisien pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 5.
Hasil Analisis *Path* Komitmen Organisasi

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien *path* signifikan atau tidak dapat diuji dengan dengan *sobel test*. Hitungan standar error dari koefisien *indirect effect* (Sp_{2p3}) adalah sebagai berikut:

$$Sp_{2p3} = \sqrt{p_3^2 Sp_{22}^2 + p_2^2 Sp_{33}^2 + Sp_{22} Sp_{33}^2}$$

$$Sp_{2p3} = \sqrt{(0,730)^2(0,057)^2 + (0,948)^2(0,055)^2 + (0,057)^2(0,055)^2}$$

$$Sp_{2p3} = 0,0668$$

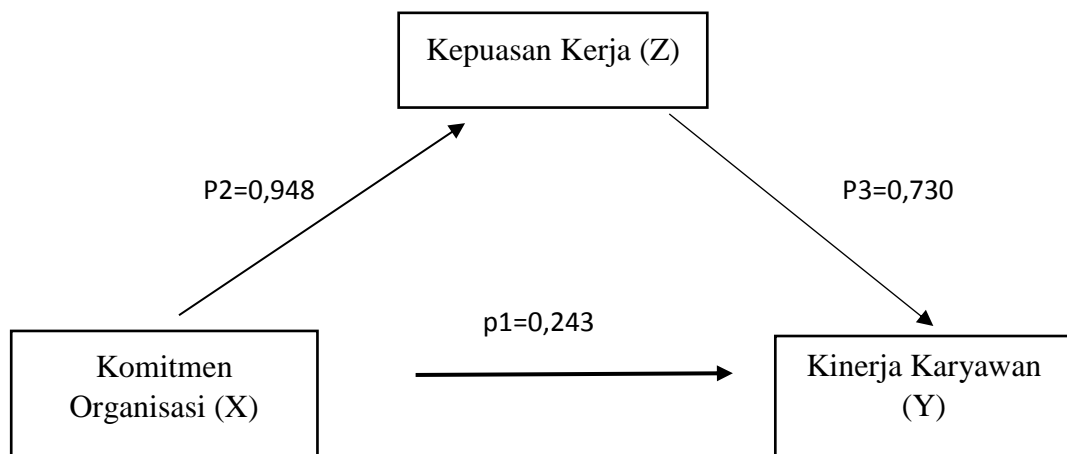
Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja maka perlu menghitung nilai t dari koefisien p_{2p3} dengan rumus:

$$t = \frac{p_{2p3}}{Sp_{2p3}} = \frac{(0,948)(0,730)}{0,0668} = 10,3627$$

Nilai t hitung (10,3627) > nilai t tabel (1,9867) sehingga dapat disimpulkan bahwa secara signifikan ada pengaruh tidak langsung dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

4.7.3 Pengujian Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh langsung variabel komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 6.
Koefisien Path

Gambar diatas menjelaskan pengaruh langsung antar variabel. Pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dapat dihitung dengan rumus :

$$p1 + (p2 \times p3) = 0,243 + (0,948 \times 0,730) = 0,935.$$

Berdasarkan analisis pengaruh menunjukkan bahwa pengujian pengaruh langsung untuk koefisien path antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah variabel komitmen organisasi (X) berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 24,3%. Pengujian pengaruh tidak langsung variabel komitmen organisasi (X) berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y) melalui variabel kepuasan kerja (Z) sebesar 93,5%. Artinya pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung.

Pengujian pengaruh langsung untuk koefisien path antara komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja adalah variabel komitmen organisasi (X) berpengaruh positif secara langsung terhadap kepuasan kerja (Z) sebesar 94,8%.

Pengujian pengaruh langsung untuk koefisien path antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah variabel kepuasan kerja (Z) berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 73%.

4.8 Pembahasan

4.8.1 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja

Berdasarkan nilai koefisien *path* komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,243 dengan nilai *t* hitung (2,713) > *t* tabel (1,9867) . Dengan demikian hipotesis I yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima. Hal ini berarti semakin baik komitmen karyawan terhadap organisasi, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan karyawan PT Dok dan Perkapalan Surabaya. Hasil penelitian ini menguatkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Renyut, *et al* (2017:9) yang menjelaskan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Dalam penelitian ini, pernyataan poin tertinggi pada variabel komitmen adalah pernyataan yang menyampaikan kesadaran untuk setia terhadap perusahaan adalah hal yang harus dilakukan. Hal ini sesuai dengan arti komitmen yang disampaikan Wibowo (2017:214) bahwa komitmen pada dasarnya merupakan kesediaan seseorang untuk mengikatkan diri dan menunjukkan kesetiaan terhadap organisasi karena merasakan dirinya terlibat dalam seluruh kegiatan organisasi.

Pernyataan tentang kesadaran untuk setia terhadap perusahaan yang dilakukan karyawan PT Dok dan Perkapalan Surabaya juga sesuai dengan indikator pengukuran komitmen menurut Mowday, *et al* (dalam Puput, 2015:20) poin pertama yaitu keinginan kuat tetap sebagai anggota. Karyawan bagian produksi PT dok dan Perkapalan Surabaya bangga terhadap perusahaan dan menganggap perusahaan sebagai tempat yang baik untuk bekerja, dan sedikit alasan untuk keluar dari perusahaan tersebut.

Carsteen dan Spector dalam (Sopiah, 2008:179) mengatakan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka akan selalu meningkatkan kinerjanya. Menurut Pfeffer (dalam Alwi, 2008:46) juga mengemukakan peningkatan kinerja organisasi dipengaruhi oleh tiga faktor salah satunya adalah tingkat keterlibatan dan komitmen orang-orang terhadap tugas-tugasnya. Faktor ini akan mendorong mereka untuk lebih giat bekerja.

Komitmen karyawan yang tumbuh di dalam jiwa karyawan PT Dok dan Perkapalan Surabaya, dapat menjadikan karyawan akan bersungguh-sungguh untuk melakukan berbagai upaya agar bisa mencapai hasil kerja sesuai tujuan baik dilakukan atas kemauan pribadi maupun dilakukan bersama kelompok. Bangun, Wilson (2012:233) juga mengungkapkan salah satu indikator kinerja dapat diukur dari kemampuan kerja sama karyawan. Hal tersebut dibuktikan oleh karyawan PT Dok dan Perkapalan Surabaya dalam survey yang dilakukan peneliti pada variabel kinerja pernyataan yang tertinggi terdapat pada dapat bekerjasama yang baik dengan sesama rekan kerja dan atasan.

Kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan dengan pedoman teori dari para ahli dan penelitian terdahulu bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, hal tersebut sudah sesuai pada karyawan bagian produksi PT Dok dan Perkapalan Surabaya terbukti dengan masa kerja karyawan 55,4% yang menjadi sampel sudah lebih dari 22 tahun. Artinya karyawan PT Dok dan Perkapalan Surabaya setia dan sedia untuk mengikatkan diri dalam perusahaan dalam kurun waktu yang tidak sebentar, serta perusahaan juga tetap memperkerjakan karyawan tersebut karena tidak ada alasan untuk memberhentikan karyawan dengan alasan kinerja tidak maksimal.

4.8.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja.

Hasil uji pengujian pengaruh tidak langsung untuk hipotesis II yang dilakukan terhadap karyawan PT Dok dan Perkapalan Surabaya menunjukkan variabel komitmen organisasi (X) berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) sebesar 93,5%, dengan nilai t hitung (10,3627) > nilai t tabel (1,9867) sehingga dapat disimpulkan bahwa secara signifikan ada pengaruh tidak langsung dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hasil ini menguatkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dadie & Nugraheni (2016:13) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja memediasi komitmen organisasi terhadap kinerja. Hasil penelitian yang dilakukan di PT Dok dan Perkapalan Surabaya sesuai dengan yang disampaikan Suparyadi (2015:452) yaitu komitmen organisasional adalah sikap

yang menunjukkan lebih dari sekedar keanggotaan formal, tetapi juga meliputi sikap suka terhadap organisasi atau merasa puas dengan organisasi sehingga menimbulkan kesediaan untuk mengusahakan upaya-upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi mencapai tujuan. Teori sebelumnya yang disampaikan Robbins dan Judge (2016:52) bahwa ada enam dampak kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja diantaranya tentang kepuasan kerja terhadap kinerja, semakin baik kepuasan kerja yang dirasa karyawan maka semakin maksimal kinerja yang ditunjukkan karyawan, serta tentang perputaran kerja, yaitu karyawan yang merasa kurang puas akan lebih mudah untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain.

Berdasarkan survey dalam penelitian ini pernyataan tentang rasa puas kepada atasan dalam wewenang terhadap pengambilan keputusan, adalah poin tertinggi yang dipilih karyawan PT Dok dan Perkapalan Surabaya. Karyawan bagian produksi selalu sejalan dengan atasan dan begitu sebaliknya atasan juga bisa memberikan keputusan untuk karyawannya. Hal ini bisa terlihat dari permasalahan yang mungkin untuk sebagian karyawan masalah sensitif yaitu keterlambatan penerimaan gaji, disini atasan bisa memberikan partisipasi dan perhatian menenangkan karyawan untuk terus setia dan sedia terhadap perusahaan serta tetap berkerja dengan hasil yang maksimal. Hal ini juga sesuai dengan teori yang disampaikan Luthans (dalam Indrasari, 2017:46) bahwa pengawasan termasuk salah satu dimensi pengukuran kepuasan kerja, gaya atasan yang selalu mengawasi karyawan dengan memberikan perhatian dan partisipasi yang bijak, akan bisa memberikan kenyamanan terhadap karyawan.

Komitmen Organisasi, kepuasan kerja dan kinerja adalah hal yang tidak terpisahkan dalam suatu organisasi atau perusahaan, karena dalam sebuah organisasi membutuhkan hal-hal yang bisa memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan. Begitu juga dengan PT Dok dan Perkapalan Surabaya, juga membutuhkan karyawan yang mengerti dan bertanggung jawab atas pekerjaannya. Para karyawan PT dok dan Perkapalan Surabaya dapat bekerja dengan baik dan benar agar tujuan, visi dan misi bisa dicapai, tetapi perusahaan juga harus memperhatikan kepuasan kerja, agar hasil yang dicapai bisa maksimal.