

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Subyek Perusahaan

4.1.1 Sejarah Perusahaan

PT. Dumas Tanjung Perak Shipyard yang berkedudukan di Jl. Nilam Barat No. 12 Surabaya didirikan pada tanggal 10 Januari 1973 yang bergerak dalam bidang industri perkapalan (pembangunan kapal baru dan reparasi kapal).

Pada tahun 1989 perusahaan melakukan penambahan area tanah di Jl. Nilam Barat No. 24 – 26 Surabaya dengan membangun fasilitas Graving Dock kapasitas 8.000 DWT (ukuran 125 M x 20 M x 6 M) dan Dermaga (*Marine Transfer Platform*) serta penambahan berbagai fasilitas mesin/peralatan penunjang produksi.

Pada tahun 1995 dan seterusnya perusahaan melakukan penambahan areal tanah di Jl. Nilam Barat No. 22 (sisi selatan) dan Jl. Nilam Barat No. 26 (sisi utara) yang sekaligus melakukan pembangunan sarana dan prasarana penunjang lainnya berupa bangunan plate shop, pelataran areal kerja (*Building Berth*) dan bangunan kantor. Sehingga luas lahan secara keseluruhan adalah 24.300 M² yang terbagi

menjadi 2 lokasi di Jl. Nilam Barat No. 12 seluas 9.950 M² dan di Jl. Nilam Barat No. 22- 28 seluas 14.350 M².

Berdasarkan pengalaman dalam membangun kapal baru yang telah dilakukan oleh PT. Dumas Tanjung Perak Shipyard adalah sejumlah 154 unit kapal dengan berbagai macam jenis dan ukuran.

Adapun prestasi yang telah diraih PT.Dumas Tanjung Perak Shipyards adalah Sebagai berikut

1. INSA Award "The Best Shipyard" 2010
2. Penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 Bersertifikat Lloyd Register Indonesia
3. Pengembangan Sistem Manajemen K3 (*Occupational Health And Safety Assessment Service*) OHSAS 1800:2007
4. *Zero Accident* Dari Gubernur Surabaya
5. *Zero Accident* dari kementrian tenaga kerja, Jakarta
6. Penghargaan *Shipyard of the year* INSA award 2010 oleh persatuan pengusaha perusahaan pelayaran niaga nasional indonesia .
7. Penghargaan sebagai industri galangan kapal bangunan baru sebagai aspek pertumbuhan investasidan order luar negeri oleh direktur jendral industriunggulan berbasis teknologi.

Penerapan Sistem Manajemen Perusahaan (Terintegrasi) :SSM ISO 9001:2015, SMK3 OHSAS 18001:2017, SMI, ISO 14001:2015

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi PT. Dumas Tanjung Perak Shipyards:

“Menjadi perusahaan yang berkomitmen dalam menciptakan perusahaan pembuatan kapal yang mematuhi standar kualitas internasional.”

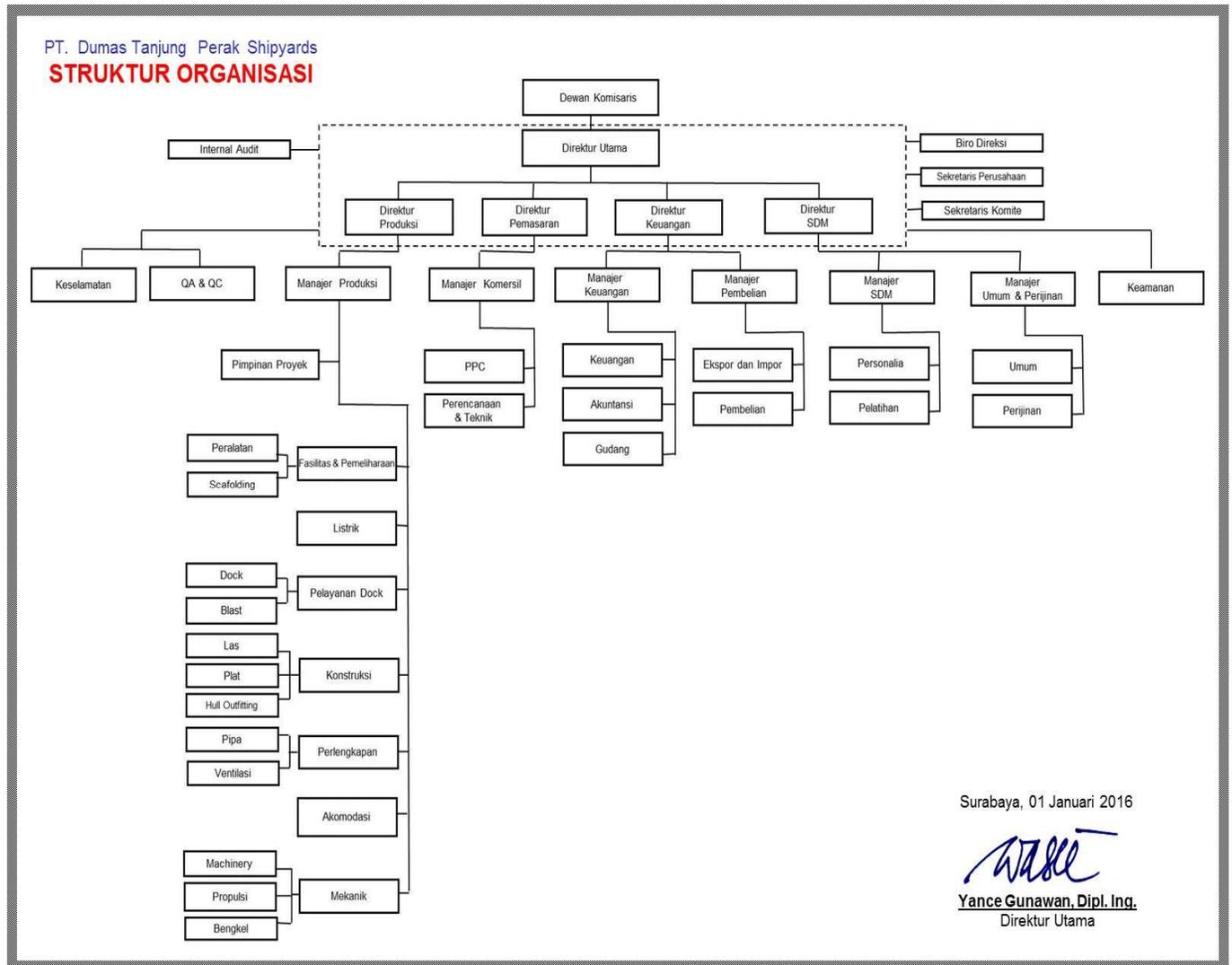
Misi PT. Dumas Tanjung Perak Shipyards:

“Untuk menjadi perusahaan yang selangkah lebih maju dari perusahaan pembuatan kapal yang ada di Indonesia “ONE STEP A HEAD”

4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur Organisasi adalah sebuah susunan berbagai komponen atau unit-unit kerja dalam sebuah organisasi yang ada di perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi maka kita bisa melihat pembagian kerja dan bagaimana fungsi atau kegiatan yang berbeda bisa dikoordinasikan dengan baik.

Selain itu, dengan adanya struktur tersebut maka kita bisa mengetahui beberapa spesialisasi dari sebuah pekerjaan, saluran perintah, maupun penyampaian laporan. Untuk lebih jelasnya gambaran struktur organisasi yang dimiliki PT. Dumas Tanjung Perak Shipyards adalah:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Dumas Tanjung Perak Shipyards

Sumber: PT. Dumas Tanjung Perak Shipyards

4.1.4 Deskripsi dan Aktifitas Kerja Perusahaan

Berikut tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian yang terdapat dalam struktur organisasi diatas:

1. Dewan Komisaris

Bertugas untuk melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada direktur utama.

2. Direktur Utama

Bertugas sebagai koordinator, komunikator, pengambilkeputusan, pemimpin, pengelola dan eksekutor dalam menjalankan dan memimpin perusahaan.

3. Direktur SDM

Memegang tanggung jawab dalam memajukan perusahaan dan mengelola sumber daya manusia di dalam perusahaan

4. Direktur Keuangan

Mampu menjadikan dirinya sebagai ahli keuangan, mampu menggeneralisasikan bidang keuangan, Memimpin kinerja keuangan perusahaan, Mampu memenangkan pertumbuhan perusahaan.

5. Direktur Pemasaran

Mengawasi dan mengembangkan kapasitas departemen pemasaran, harus bertahap, konsisten dalam mengidentifikasi peluang pendapatan yang dihasilkan dari para klien. Memahami matriks kerja pemasaran dan alat pelacakan untuk memfasilitasi penelitian pasar, dan memprediksi serta menganalisis pasar, yang terpenting yakni mampu memahami tren konsumen.

6. Direktur Produksi

Melakukan perencanaan dan pengorganisasian jadwal produksi, menilai proyek dan sumber daya persyaratan, memperkirakan, negosiasi dan menyetujui anggaran dan rentang waktu dengan

klien dan manajer, menentukan standar control kualitas, mengawasi proses produksi, mere-negosiasi rentang waktu atau jadwal yang diperlukan, melakukan pemilihan, pemesanan dan bahan pembelian, mengorganisir perbaikan dan pemeliharaan rutin peralatan produksi.

7. Bagian Keselamatan

Membantu dan bertanggung jawab kepada Divisi Produksi dalam mengurus dan memimpin bagian keselamatan kerja karyawan.

8. Bagian *Quality Assurance / Quality Control*

Membantu dan bertanggung jawab kepada Divisi Produksi dalam mengurus dan memimpin bagian *Quality Assurance / Quality Control*.

9. Bagian Rancangan dan Teknik

Mengkoordinir dan mengendalikan kegiatan perencanaan dan pengawasan bidang teknik untuk pengembangan Perusahaan, menyusun dan merencanakan pengembangan jaringan pipa, bangunan instalasi kapal.

10. Bagian PPC

Bertanggung jawab secara langsung pada manajer komersil dalam menangani, memimpin dan mengawasi Bagian Perencanaan dan Pengendalian.

11. Bagian Fashar / Peralatan

Membantu dan bertanggung jawab kepada divisi produksi dalam mengurus dan memimpin bagian peralatan

12. Bagian Pelayanan Dock

Membantu Bertanggung jawab kepada Divisi Produksi dalam mengurus dan memimpin bagian Dock

13. Bagian Pimpro

Membantu dan bertanggung jawab pada Divisi Produksi dalam mengurus dan memimpin pelaksanaan proyek yang dibebankan.

14. Bagian Listrik

Membantu dan bertanggung jawab pada Divisi Produksi dalam memimpin bagian pada listrik kapal.

15. Mekanik Mesin dan Propulsi

Membantu bertanggung jawab kepada Divisi Produksi dalam memimpin Bagian Mesin dan Propulsi.

4.2 Deskripsi Hasil Penelitian

4.2.1 Deskripsi Identitas Responden

Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Dumas Tanjung Perak Shipyards ada 306 orang. Penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Tabel Isaac dan Michael. Tabel dari Isaac dan Michael memberikan kemudahan penentuan jumlah sampel berdasarkan tingkat kesalahan 5%. Dengan

pengambilan sampel menggunakan teknik *Simple Random Sampling*, yang dimana dipilih secara acak. Data karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja dan rata-rata pengeluaran perbulan. Dalam penelitian ini dibagikan kuesioner sebanyak 161. Oleh karena itu 161 kuesioner yang digunakan untuk pengolahan data.

Identifikasi responden berdasarkan jenis kelamin pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.1

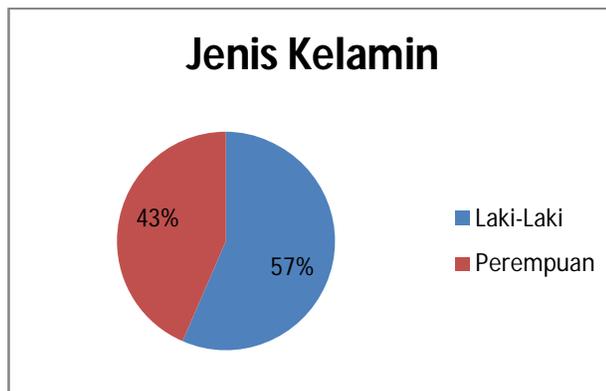
Tabel 4.1 Identifikasi Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frequency	Percent
Laki-Laki	91	57%
Perempuan	70	43%
Total	161	100%

Sumber: Hasil olahan data primer, 2019

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak di PT. Dumas Tanjung Perak Shipyards adalah berjenis kelamin Laki-laki dengan jumlah responden 91 orang dengan persentase 57%. Sedangkan responden berjenis kelamin Perempuan sebanyak 70 orang dengan persentase sebesar 43%. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan PT. Dumas Tanjung Perak Shipyards dalam merekrut karyawannya memilih kandidat yang lebih sesuai dengan spesifikasi adalah laki-laki, karena dalam pengerjaan produksi kebanyakan dari laki-laki yang mempunyai fisik yang lebih kuat. Target proyek yang harus dikerjakan oleh karyawan laki-laki.

Untuk lebih jelasnya data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada gambar 4.2



Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Mengacu pada Tabel 4.1

Berdasarkan gambar 4.2 terlihat bahwa responden karyawan PT. Dumas Tanjung Perak Shipyards berdasarkan jenis kelamin yang terbanyak adalah responden berjenis kelamin laki-laki.

Identifikasi responden berdasarkan usia pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.2

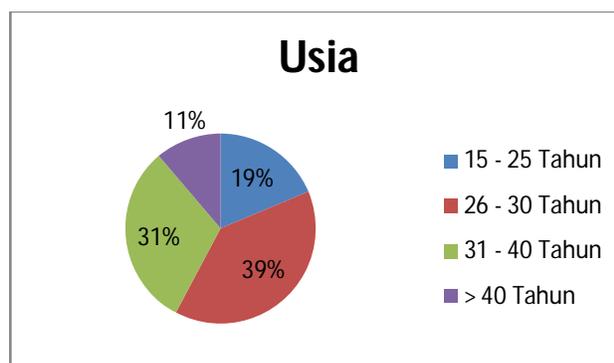
Tabel 4.2 Identifikasi Usia

Usia	Frequency	Percent
15 - 25 Tahun	30	18%
26 - 30 Tahun	63	39%
31 - 40 Tahun	50	31%
> 40 Tahun	18	12%
Total	161	100%

Sumber: Hasil olahan data primer, 2019

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa jumlah responden PT. Dumas Tanjung Perak Shipyards berdasar usia terbanyak 26-30 tahun yaitu 39% (63 orang), diikuti usia 31-40 tahun sebanyak 31% (50 orang), usia 15-25 tahun sebanyak 18% (30 orang), sedang sisanya usia > 40 tahun sebanyak 12%(18 orang). Hal ini mengindikasikan bahwa PT. Dumas Tanjung Perak Shipyards didalam menerima pegawai baru lebih diprioritaskan berusia antara 15-25 tahun karena usia tersebut adalah usia berproduktif dan berpengalaman, dimana dalam usia tersebut karyawan sudah mempunyai kemampuan dan pengalaman dalam bekerja sehingga karyawan tersebut tidak akan kesulitan lagi dalam beradaptasi dengan dunia kerja yang baru selain itu karyawan tersebut mempunyai semangat kerja yang tinggi untuk meningkatkan produktifitas perusahaan.

Untuk lebih jelasnya data karakteristik responden berdasarkan usia dapat disajikan pada gambar 4.3



Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Sumber: Mengacu pada Tabel 4.2

Berdasarkan gambar 4.2 terlihat bahwa responden PT. Dumas Tanjung Perak Shipyards berdasarkan usia yang terbanyak adalah responden berusia 26-30 tahun.

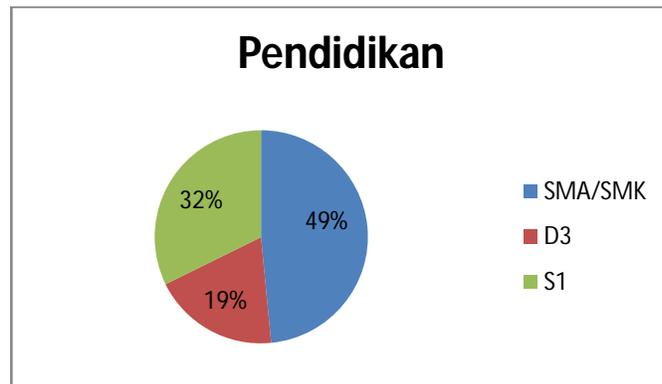
Identifikasi responden berdasarkan pendidikan pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.3

Tabel 4.3 Identifikasi Pendidikan

Kategori	Frequency	Percent
SMA/SMK	78	48%
D3	31	19%
S1	52	33%
Total	161	100%

Sumber: Hasil olahan data primer, 2019

Berdasarkan Tabel 4.3 diketahui jumlah responden PT. Dumas Tanjung Perak Shipyards berdasarkan pendidikan terbanyak dengan pendidikan SMA/SMK sebanyak 78 orang (48%), diikuti S1 sebanyak 52 orang (33%), sedangkan D3 sebanyak 31 orang (19%). Hal ini mengindikasikan bahwa PT. Dumas Tanjung Perak Shipyards di dalam merekrut tenaga kerja baru paling banyak lulusan SMA/SMK. Untuk lebih jelasnya data karakteristik responden berdasarkan pendidikan disajikan pada gambar 4.4



Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Sumber: Mengacu pada Tabel 4.3

Berdasarkan gambar 4.4 terlihat bahwa responden PT. Dumas Tanjung Perak Shipyards berdasarkan pendidikan yang terbanyak adalah responden berpendidikan SMA/SMK.

Identifikasi responden berdasarkan masa kerja pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.4

Tabel 4.4 Identifikasi Masa Kerja

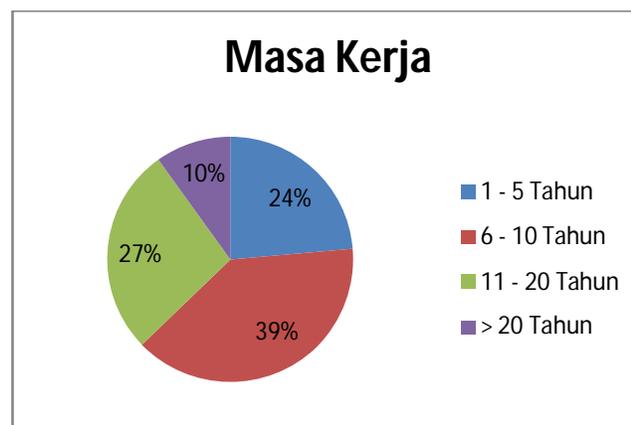
Masa Kerja	Frequency	Percent
1 - 5 Tahun	38	24%
6 - 10 Tahun	63	39%
11 - 20 Tahun	44	27%
> 20 Tahun	16	10%
Total	161	100%

Sumber: Hasil olahan data primer, 2019

Berdasarkan Tabel 4.4 diketahui jumlah responden PT. Dumas Tanjung Perak Shipyards berdasarkan masa kerja terbanyak dengan

masa kerja 6-10 tahun sebanyak 63 orang (39%), diikuti masa kerja antara 11-20 tahun sebanyak 44 orang (27%), dan masa kerja 1-5 tahun sebanyak 38 orang (24%), sedangkan masa kerja > 20 tahun sebanyak 16 orang (10%). Hal ini menunjukkan karyawan merasa senang bekerja di PT. Dumas Tanjung Perak Shipyards. Lama masa kerja karyawan menunjukkan bahwa mereka betah bekerja di PT. Dumas Tanjung Perak Shipyards, pengalaman kerja karyawan merupakan kunci peningkatan hasil produktivitas dari tahun ke tahun.

Untuk lebih jelasnya data karakteristik responden berdasarkan masa kerja disajikan pada gambar 4.5



Gambar 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Sumber: Mengacu pada Tabel 4.4

Berdasarkan gambar 4.5 terlihat bahwa responden PT. Dumas Tanjung Perak Shipyards berdasarkan masa kerja yang terbanyak adalah responden dengan masa kerja 6-10 tahun.

Identifikasi responden berdasarkan pengeluaran rata-rata perbulan pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.5

Tabel 4.5 Identifikasi Pengeluaran Perbulan

Pengeluaran Perbulan	Frequency	Percent
< Rp 1.000.000,-	10	6%
Rp 1.000.000,- s/d Rp 3.000.000,-	61	38%
Rp 3.000.000,- s/d Rp 5.000.000,-	63	39%
Rp 5.000.000,- s/d Rp 10.000.000,-	23	14%
> Rp 10.000.000,-	4	3%
Total	161	100%

Sumber: Hasil olahan data primer, 2019

Berdasarkan Tabel 4.5 diketahui jumlah responden PT. Dumas Tanjung Perak Shipyards berdasarkan rata-rata pengeluaran perbulannya terbanyak dengan rata-rata pengeluaran perbulan antara Rp 3.000.000,- s/d Rp 5.000.000,- sebanyak 63 orang (39%) dan Rp 1.000.000,- s/d Rp 3.000.000,- sebanyak 61 orang (38%), diikuti dengan pengeluaran perbulan Rp 5.000.000,- s/d Rp 10.000.000,- sebanyak 23 orang (14%), dan pengeluaran perbulan < Rp 1.000.000,- sebanyak 10 orang (6%), sedangkan pengeluaran perbulan dengan nominal > Rp 10.000.000,- sebanyak 4 orang (3%). Hal ini menunjukkan bahwa gaya hidup karyawan PT. Dumas Tanjung Perak Shipyards adalah sangat tinggi dan ini juga menunjukkan bahwa penghasilan yang didapatpun lebih tinggi dari gaya hidup tersebut.

Untuk lebih jelasnya data karakteristik responden berdasarkan pengeluaran perbulan disajikan pada gambar 4.6

Berdasarkan gambar 4.6 terlihat bahwa responden PT. Dumas Tanjung Perak Shipyards berdasarkan pengeluaran perbulan yang terbanyak adalah responden dengan pengeluaran perbulan Rp 3.000.000,- s/d Rp 5.000.000,- dan Rp 1.000.000,- s/d Rp 3.000.000,-.



Gambar 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Pengeluaran Perbulan

Sumber: Mengacu pada Tabel 4.5

4.2.2 Deskriptif Statistik Sampel Penelitian

Statistik deskriptif merupakan suatu metode dalam mengorganisir dan menganalisis data kuantitatif, sehingga diperoleh gambaran atau deskripsi data. Ukuran yang digunakan dalam deskripsi penelitian ini antara lain, jumlah data penelitian, nilai minimum dan nilai maksimum, nilai rata-rata (mean), dan standar deviasi masing-masing variabel. Berikut disajikan hasil data deskriptif:

Tabel 4.6 *Descriptive Statistics*

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Komunikasi Organisasi	161	64.00	100.00	84.5528	6.36975
Motivasi	161	47.00	75.00	62.8882	4.61924
Kinerja Karyawan	161	115.00	175.00	145.9006	10.73557
Valid N (listwise)	161				

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2019

Berdasarkan tabel 4.7 dapat diketahui *descriptive statistics* dari masing-masing variabel. Dari 161 sampel ini variabel Komunikasi Organisasi (X) memiliki standar deviasi sebesar 6,369 masih lebih kecil dibandingkan dengan nilai rata-rata (mean) sebesar 84,552. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa simpangan data pada variabel Komunikasi Organisasi baik.

Untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) diperoleh rata-rata (mean) 145,90 dan memiliki standar deviasi 10,735 yang nilainya lebih kecil dari pada nilai rata-ratanya. Ini menunjukkan bahwa data pada variabel Y baik.

Variabel Motivasi Kerja (Z) memiliki standar deviasi 4,619 yang lebih kecil dari nilai rata-rata yaitu 62,888 yang menunjukkan bahwa data pada variabel (Z) baik.

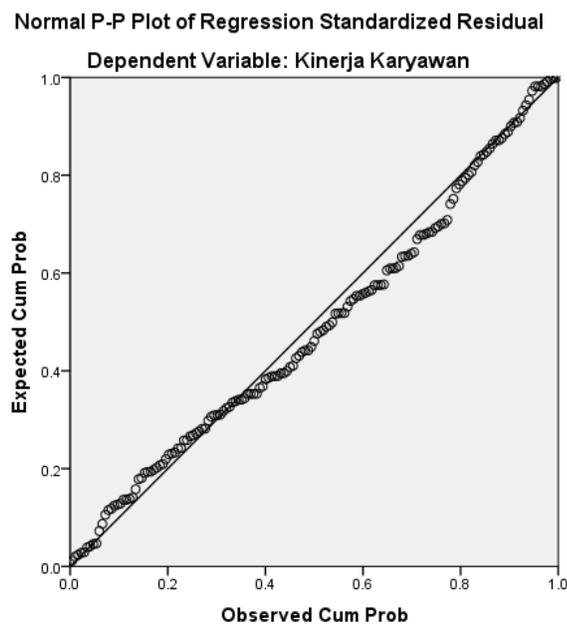
Berdasarkan hasil uji statistik dekriptif terhadap variabel penelitian diperoleh standar deviasi yang jauh lebih kecil dari nilai rata-

rata variabel, sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat data yang outlier.

4.2.3 Hasil Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Dalam pengujian ini menggunakan pendekatan grafik, yaitu grafik *Normal P-P Plot of regression standard*, dengan pengujian ini disyaratkan bahwa distribusi data penelitian harus mengikuti garis diagonal antara 0 dan pertemuan sumbu X dan Y. Grafik tersebut disajikan dalam gambar 4.7 berikut:



Gambar 4.7 Hasil Perhitungan Uji Normalitas

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS, 2019

Menurut Ghozali (2011:214) jika penyebaran data (titik) di sekitar sumbu diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi

memenuhi asumsi Normalitas. Dari grafik di atas dapat diketahui bahwa distribusi data mengikuti garis diagonal antara 0 (nol) dengan pertemuan sumbu Y (*Expected Cum. Prob.*) dengan sumbu X (*Observed Cum Prob.*) Hal ini menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

2) Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas dapat diukur dengan menggunakan *Variance Inflation Faktor* (VIF) tidak boleh melebihi 5 dan nilai tolerance harus berkisar mendekati 1. Nilai VIF dan *tolerance* dilihat pada Tabel 4.8 di bawah ini.

Tabel 4.7 Uji Multikolinieritas

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
(Constant)	22.133	7.611			
Komunikasi Organisasi	0.526	0.114	0.312	0.51	1.959
1 Motivasi	1.261	0.158	0.543	0.51	1.959

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS, 2019

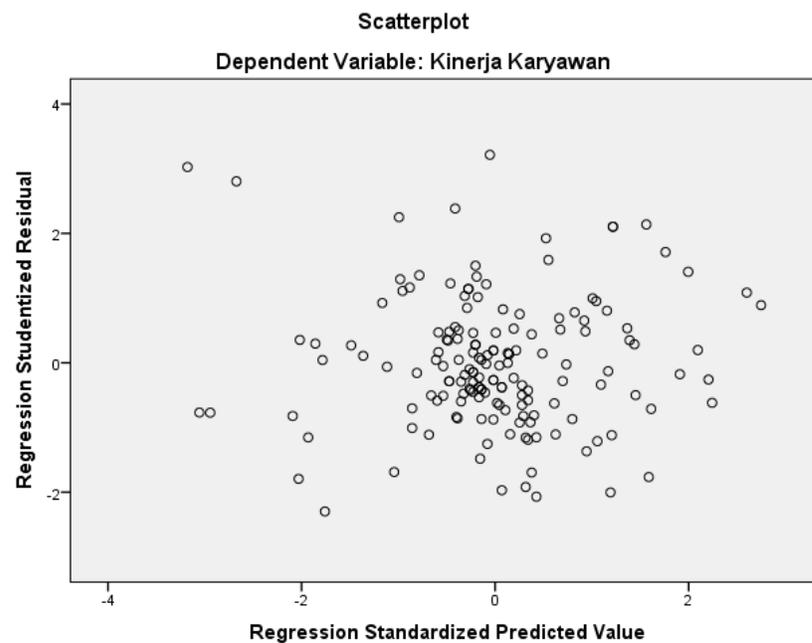
Berdasarkan hasil Tabel 4.8 variabel komunikasi organisasi menunjukkan nilai toleransi 0,510 dan variabel motivasi kerja memiliki nilai toleransi sebesar 0,510. Kedua variabel tersebut memiliki nilai toleransi diatas 0,10 yang menunjukkan lulus untuk uji multikolinieritas.

Variabel komunikasi organisasi menunjukkan nilai VIF 1,959 dan variabel motivasi kerja menunjukkan nilai VIF sebesar 1,959. Kedua

variabel tersebut menunjukkan nilai VIF diatas 10, yang menunjukkan bahwa data yang diolah lulus dari uji multikolinearitas.

3) Uji Heteroskedastisitas

Pendeteksian adanya heteroskedastisitas dengan menggunakan dua pendekatan dengan bantuan SPSS 20. Menurut Santoso (2002:210) jika sebaran titik-titik berada di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y dan tidak membentuk pola yang jelas, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Grafik pengujian Heteroskedastisitas dapat dijelaskan pada gambar berikut ini:



Gambar 4.8 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS, 2019

Berdasarkan gambar 4.8 dapat diketahui bahwa sebaran titik-titik berada di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y dan tidak membentuk pola yang jelas, maka dapat disimpulkan tidak ada gejala heterosdaktisitas.

4.2.4 Uji Analisis Path

Analisis jalur dilakukan dengan metode regresi untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

a) Pengaruh Komunikasi Organisasi (X) terhadap Motivasi (Z)

Dalam Tabel 4.9 dibawah ini terlihat hasil analisis regresi atas pengaruh komunikasi organisasi (X) terhadap motivasi (Z).

Tabel 4.8 Hasil Analisis Regresi Pengaruh X terhadap Z

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19.986	3.484		5.737	.000
	Komunikasi Organisasi	.507	.041	.700	12.349	.000

a. Dependent Variable: Motivasi

R Square (R^2) = 0,490

S_e = 3,311

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS, 2019

Dari Tabel 4.9 diatas, maka dapat diperoleh model persamaan pertama sebagai berikut:

$$\text{Motivasi} = 0,700 \text{ Komunikasi Organisasi} + e$$

$R^2 = 0,490$ berarti 49% variasi motivasi bisa dijelaskan oleh variabel komunikasi organisasi. Dilihat dari Tabel 4.00 bahwa variabel komunikasi organisasi dengan nilai signifikansi dibawah 0,05, sehingga variabel komunikasi organisasi berpengaruh secara langsung atau signifikan terhadap motivasi kerja.

b) Pengaruh Komunikasi Organisasi (X) dan Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Dalam Tabel 4.10 dibawah ini terlihat hasil analisis regresi atas pengaruh komunikasi organisasi (X) dan motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

Tabel 4.9 Hasil Analisis Regresi Pengaruh X dan Z terhadap Y

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.133	7.611		2.908	.004
	Komunikasi Organisasi	.526	.114	.312	4.599	.000
	Motivasi	1.261	.158	.543	7.995	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

R Square (R^2) = 0,629

S_e = 6,583

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS, 2019

Dari Tabel 4.10 diatas, maka dapat diperoleh model persamaan kedua sebagai berikut:

$$\text{Kinerja Karyawan} = 0,312 \text{ Komunikasi Organisasi} + 0,543 \text{ Motivasi} + e$$

$R^2 = 0,629$ berarti 62,9% variasi motivasi bisa dijelaskan oleh variabel komunikasi organisasi dan motivasi. Dilihat dari Tabel 4.00 bahwa keseluruhan variabel independen dengan nilai signifikansi dibawah 0,05, sehingga variabel komunikasi organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan model-model pengaruh diatas, maka dapat disusun model lintasan pengaruh yang disebut analisis path. Pengaruh error pada persamaan pertama dan kedua adalah sebagai berikut:

$$e = \sqrt{1 - R^2}$$

$$e_1 = \sqrt{1 - 0.490} = 0,714$$

$$e_2 = \sqrt{1 - 0.629} = 0,609$$

$$Rm^2 = 1 - e_1^2 - e_2^2$$

$$= 1 - (0,714)^2 - (0,609)^2$$

$$= 0,811$$

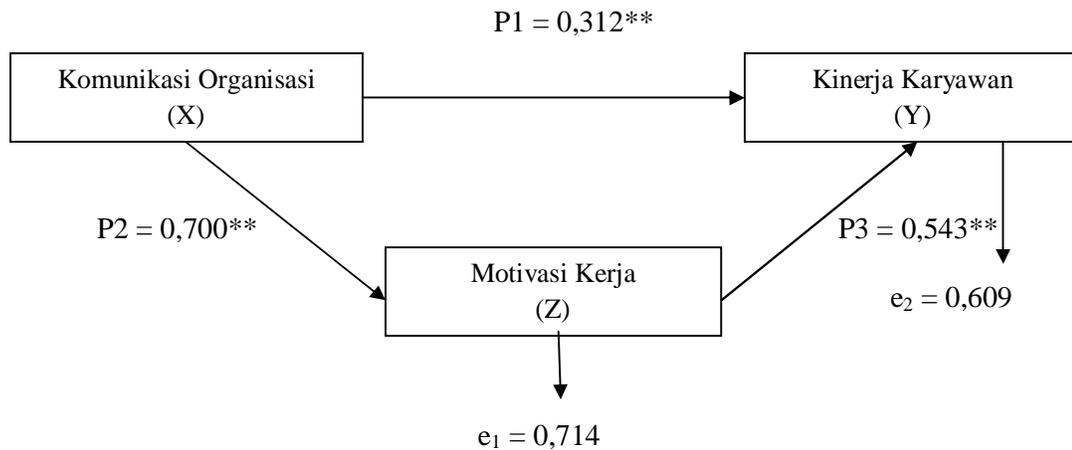
Pemeriksaan validitas model melalui koefisien determinasi total (Rm^2) menunjukkan nilai sebesar 81,1%. Jadi, total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model adalah sebesar 81,1%.

- c) Pengaruh langsung dan tidak langsung komunikasi organisasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z)

Dari hasil perhitungan regresi di atas dapat dihitung pengaruh langsung dan tidak langsung komunikasi organisasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z).

Untuk koefisien jalurnya dapat dilihat pada gambar 4.9 dibawah

ini:



Gambar 4.9 Model Lintasan Pengaruh

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS, 2019

- * Signifikan dibawah 0,01
- ** Signifikansi dibawah 0,05
- *** Signifikansi dibawah 0,1

Tabel 4.10 Tabel Temuan Penelitian

H	Uraian	Temuan	Hasil
1	Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung antara komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Dumas Tanjung Perak Shipyards.	0,312 Signifikan 0,00	Diterima
2	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai mediasi pada PT. Dumas Tanjung Perak Shipyards.	0,543 Signifikan 0,00	Diterima

Berdasarkan Gambar 4.9 di atas, untuk mencari pengaruh langsung dan tidak langsung adalah sebagai berikut:

- (a) Besarnya pengaruh langsung adalah $P1 = 0,312$

(b) Sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung adalah

$$P2 \times P3 = 0,700 \times 0,543 = 0,380$$

(c) Total pengaruh X terhadap Y = $0,312 + 0,380 = 0,692$

Hasil analisis menunjukkan bahwa X dapat berpengaruh langsung terhadap Y dan dapat juga dapat berpengaruh tidak langsung melalui Z sebagai mediasi.

4.3 Pengujian Hipotesis

1) Persamaan Pertama (Menguji Hipotesis 1)

Untuk menguji signifikansi konstanta dari setiap variabel independen dengan menggunakan uji t maka digunakan hipotesis sebagai berikut:

H_a = koefisien regresi signifikan

H_o = koefisien regresi tidak signifikan

Untuk pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- (a) Jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, nilai signifikansi $t < 0,05$ maka H_o ditolak dan H_a diterima
- (b) Jika $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ nilai signifikansi $t > 0,05$ maka H_o diterima dan H_a ditolak

Adapun hasil analisis regresi berdasarkan uji t adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11 Hasil Uji t: Pengaruh X terhadap Y

Model		Coefficients ^a			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	47.333	8.185		5.783	.000
	Komunikasi Organisasi	1.166	.097	.692	12.077	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS, 2019

Berdasarkan Tabel 4.11 diatas, maka diketahui nilai signifikan untuk pengaruh X terhadap Y adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai $t_{hitung} = 12,077 > t_{tabel} = 1,975$, sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung variabel X terhadap Y.

2) Analisis Jalur (Menguji Hipotesis 2)

(1) Pengaruh Jalur

Pengaruh komunikasi organisasi dan kinerja karyawan melalui motivasi sebagai mediasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Analisis Jalur P^1

Jalur X ke Y adalah jalur P^1 dengan nilai $\beta = 0,312$ dan dengan tingkat signifikan 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Hal tersebut dapat diartikan bahwa variabel X berpengaruh secara signifikan positif terhadap variabel Y sebesar 0,312.

b) Analisis Jalur P^2

Jalur X ke Z adalah jalur P^2 dengan tingkat $\beta = 0,700$ dan tingkat signifikan $0,000$ (lebih kecil dari $0,05$). Hal tersebut dapat diartikan bahwa variabel X berpengaruh secara signifikan terhadap Z.

c) Analisis Jalur P^3

Jalur Z ke Y adalah jalur P^3 dengan nilai $\beta = 0,543$ dan dengan tingkat signifikan $0,000$ (lebih kecil dari $0,05$). Hal tersebut dapat diartikan bahwa variabel Z berpengaruh secara signifikan terhadap Y.

(2) Pengaruh Tidak Langsung

Berdasarkan analisis jalur yang signifikan dapat diketahui pengaruh tidak langsung antara variabel bebas terhadap variabel Y dan Z sebagai berikut:

Pengaruh tidak langsung variabel X terhadap Y diperoleh dengan cara mengalihkan koefisien path pengaruh langsung variabel X terhadap Z (P^2) dengan koefisien path pengaruh variabel Z terhadap Y (P^3) yaitu $= 0,700 \times 0,543 = 0,380$.

Hal ini berarti terdapat pengaruh positif secara tidak langsung variabel X terhadap Y melalui Z sebesar $0,380$.

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian ($P^2 \times P^3$) = $0,380$ signifikan atau tidak, diuji dengan sobel tes sebagai berikut:

Hitung standar error dari koefisien indirect effect (Sp^2p^3):

$$\begin{aligned}
Sp^2p^3 &= \sqrt{p^3Sp^2 + p^2Sp^3 + Sp^2Sp^3} \\
&= \sqrt{(0,543)^2(0,041)^2 + (0,700)^2(0,158)^2 + (0,041)^2(0,158)^2} \\
&= \sqrt{(0,295)(0,002) + (0,490)(0,025) + (0,002)(0,025)} \\
&= \sqrt{0,0006 + 0,01225 + 0,00005} \\
&= \sqrt{0,0129} \\
&= 0,113
\end{aligned}$$

Dari hasil Sp^2p^3 di atas, dapat dihitung nilai t statistik pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
t_{hitung} &= \frac{P^2xP^3}{Sp^2p^3} \\
&= \frac{0,380}{0,113} = 3,362
\end{aligned}$$

$$t_{tabel} = 1,654 \text{ (signifikansi 0,05)}$$

$t_{hitung} > t_{tabel}$ maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,380 signifikan dan artinya terdapat pengaruh mediasi. Dari penjelasan di atas, maka hipotesis kedua dari penelitian ini diterima dengan asumsi bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi organisasi dan kinerja karyawan melalui motivasi sebagai mediasi.

4.4 Pembahasan

1. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y) secara langsung di PT. Dumas Tanjung Perak Shipyard. Hipotesis ini dapat dibuktikan dengan temuan seperti pada Tabel 4.10 model persamaan kedua, menunjukkan besarnya nilai signifikan 0,000. Perhitungan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena memiliki nilai signifikan dibawah 0,05. Perhitungan tersebut memenuhi syarat bahwa $\text{sig } t < \text{Sig } \alpha$ yaitu $0,000 < 0,05$. Komunikasi yang efektif membantu organisasi untuk memperkuat karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, sebaliknya organisasi dengan komunikasi yang tidak efektif menghambat mencapai tujuan organisasi (Gul & Ince, 2011). Sehingga dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung di PT. Dumas Tanjung Perak Shipyard. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Syah (2017) yang menguji pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan dengan hasil analisis yaitu komunikasi organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan penelitian dari Praditya (2006) yang menguji pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan dengan hasil analisis yaitu komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan Kramik Soekardi Malang.

2. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi sebagai Mediasi

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi organisasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z) sebagai mediasi di PT. Dumas Tanjung Perak Shipyard. Hipotesis ini dapat dibuktikan dengan temuan seperti pada Gambar 4.00 model lintasan pengaruh, menunjukkan bahwa motivasi kerja terbukti sebagai variabel mediasi dalam hubungan komunikasi organisasi dan kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan besarnya pengaruh tidak langsung adalah $P2 \times P3 = 0,700 \times 0,543 = 0,380$. Hitung standar error dari koefisien indirect effect (Sp^2p^3) adalah sebesar 0,113 dan dihitung nilai t statistik pengaruh mediasi dengan hasil $t_{hitung} 3,362$ serta $t_{tabel} 1,654$. $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,380 signifikan dan artinya terdapat pengaruh mediasi. Bagi seorang karyawan yang bekerja di dalam organisasi, motivasinya untuk mencapai tujuan organisasi akan membuatnya bersemangat untuk melaksanakan pekerjaannya. Jika karyawan bersemangat dalam bekerja, maka kinerjanya akan meningkat. Selain itu akan terbentuk komitmen karyawan untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan. Berdasarkan uraian tersebut, dapat diketahui bahwa motivasi yang dimiliki karyawan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan (Putu Sunarcaya, 2008). Dari penjelasan di atas, maka hipotesis kedua dari penelitian ini diterima dengan

asumsi bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi organisasi dan kinerja karyawan melalui motivasi sebagai mediasi di PT. Dumas Tanjung Perak Shipyard. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Herlista (2013) Budaya organisasi, komunikasi organisasi, dan motivasi memiliki pengaruh tinggi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Semarang.