

## BAB IV

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Pelaksanaan Penelitian

##### 4.1.1 Pelaksanaan Survei

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan hotel bintang tiga di wilayah kota Cirebon. Ukuran sampel yang digunakan sebanyak 120 responden yang merupakan karyawan yang bekerja di Hotel Prima, Hotel Santika, Hotel Apita Green, dan Hotel Grage Cirebon.

Sebelum menyebarkan kuesioner, peneliti terlebih dahulu menyebarkan kuesioner pendahuluan kepada 10 responden untuk mengetahui apakah konstruk pertanyaan sudah bisa dimengerti oleh responden. Data yang diperoleh kemudian di-*input* dengan *software SPSS 11.5* sebagai *raw data* untuk diproses selanjutnya dengan program *Lisrel8.7 student*.

Pelaksanaan penyebaran kuesioner sedianya akan dimulai pada bulan Februari 2008 di kota Jakarta, namun peneliti menemui kesulitan dalam hal izin penelitian maupun prasyarat penelitian skripsi dari pihak manajemen hotel. Oleh karena itu, peneliti memutuskan untuk menyebarkan kuesioner di kota Cirebon karena yang di dapat di kota Jakarta.

Periode penyebaran kuesioner dilakukan selama bulan Maret-April 2008, penelitian berlangsung lama karena jauhnya tempat tinggal peneliti di Jakarta dengan tempat penelitian di Cirebon. Selain itu juga karena terbatasnya kesempatan yang disediakan pihak manajemen hotel untuk penyebaran kuesioner kepada karyawan.

Dalam menyebarkan kuesioner peneliti dibantu oleh pihak manajemen hotel yang memang meminta bagian SDM untuk menyebarkan kuesioner kepada karyawan hotel, hal

ini terjadi di Hotel Prima, Hotel Apita Green, dan Hotel Grage. Sebelum menyerahkan kuesioner peneliti memberikan penjelasan kepada bagian SDM tentang isi dan tata cara pengisian kuesioner. Sementara itu di Hotel Santika peneliti diberikan waktu untuk bertemu langsung dengan karyawan.

#### **4.1.2 Pelaksanaan Wawancara**

Untuk menunjang hasil penelitian dari kuesioner yang disebar, peneliti melakukan wawancara secara formal dengan manajer maupun asisten manajer SDM hotel, serta wawancara secara informal dengan karyawan hotel. Hal ini dilakukan agar peneliti mendapat masukan dari penelitian yang sedang dilakukan dan juga mendapat informasi mengenai objek penelitian.

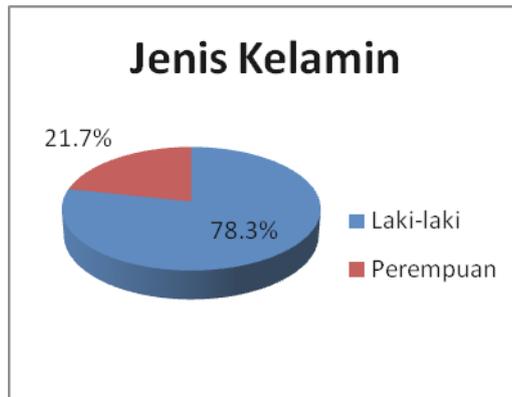
Waktu pelaksanaan wawancara berlangsung saat periode penyebaran kuesioner. Untuk melakukan wawancara peneliti perlu membuat janji terlebih dahulu untuk bertemu dengan manajer atau asisten manajer hotel. Sementara itu wawancara dengan karyawan dilakukan di waktu istirahat seperti di ruang tunggu saat karyawan istirahat ataupun saat jam masuk dan pulang kerja karyawan.

## **4.2 Profil Responden**

### **4.2.1 Jenis Kelamin**

Gambar 4-1 menunjukkan komposisi jenis kelamin untuk keseluruhan responden yang terdiri dari 120 orang karyawan, pria sebanyak 94 orang (78,3%) dan wanita sebanyak 26 orang (21,7%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa jumlah responden pria lebih besar daripada responden wanita dalam penelitian ini.

**Gambar 4-1 Jenis Kelamin Karyawan**

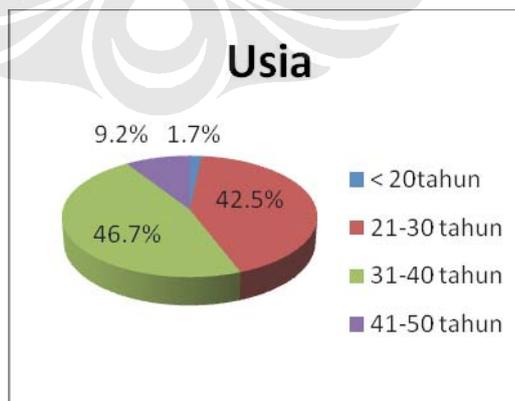


Sumber: Output SPSS hasil olahan peneliti

#### 4.2.2 Usia

Berdasarkan gambar 4-2 dibawah ini, diketahui bahwa usia responden berumur < 20 tahun sebanyak 2 orang (1,7%), responden berumur 21-30 tahun sebanyak 51 orang (42,5%), responden berumur 31-40 tahun sebanyak 56 orang (46,7%), responden berumur 41-50 tahun sebanyak 11 orang (9,2%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa jumlah responden terbanyak berusia 31-40 tahun.

**Gambar 4-2 Usia Karyawan**

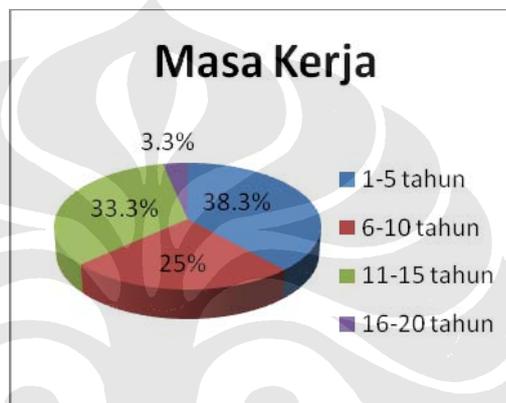


Sumber: Output SPSS hasil olahan peneliti

### 4.2.3 Masa Kerja Karyawan

Berdasarkan gambar 4-3 dibawah ini, diketahui bahwa mayoritas rata-rata masa kerja karyawan hotel di kota Cirebon adalah antara 1 sampai 5 tahun sebanyak 46 orang (38,3%), masa kerja 6-10 tahun sebanyak 30 orang (25%), 11-15 tahun sebanyak 40 orang (33,3%), dan 16-20 tahun sebanyak 4 orang (3,3%).

**Gambar 4-3 Masa Kerja Karyawan**

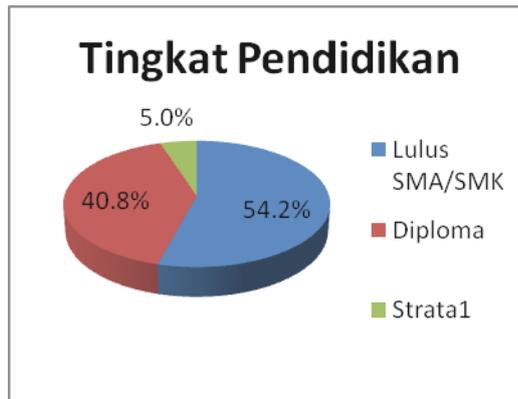


Sumber: Output SPSS hasil olahan peneliti

### 4.2.4 Tingkat Pendidikan

Gambar 4-4 menunjukkan bahwa rata-rata karyawan hotel di kota Cirebon memiliki tingkat pendidikan terakhir lulus SMA/SMK sebanyak 65 orang (54,2%), disusul lulusan Diploma sebanyak 49 orang (40,8%), lalu lulusan Strata 1 sebanyak 6 orang (5%).

**Gambar 4-4 Tingkat Pendidikan Karyawan**

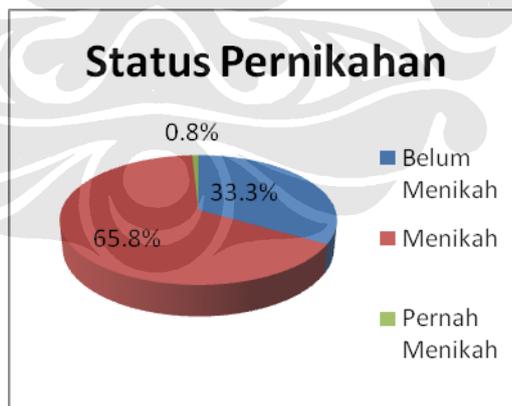


Sumber: Output SPSS hasil olahan peneliti

#### 4.2.5 Status Pernikahan

Gambar 4-5 menunjukkan bahwa mayoritas karyawan hotel di kota Cirebon memiliki status menikah sebanyak 79 orang (65,8%), kemudian belum menikah 40 orang (33,3%), lalu pernah menikah 1 orang (0.8%).

**Gambar 4-5 Status Pernikahan Karyawan**



Sumber: Output SPSS hasil olahan peneliti

### 4.3 Nilai Rata-rata per Variabel

Tabel 4-1 Nilai Rata-rata per Variabel

| Variabel                              | Rata-rata |
|---------------------------------------|-----------|
| <b>Orientasi pelayanan</b>            |           |
| <i>Service Vision</i>                 | 4,30      |
| <i>Servant Leadership</i>             | 3,98      |
| <i>Customer Treatment</i>             | 4,22      |
| <i>Employee Empowerment</i>           | 3,07      |
| <i>Service Rewards</i>                | 3,97      |
| <i>Service Training</i>               | 3,86      |
| <i>Service Technology</i>             | 3,55      |
| <i>Service Failure Prevention</i>     | 3,97      |
| <i>Service Failure Recovery</i>       | 3,93      |
| <i>Service Standard Communication</i> | 3,85      |
| <b>Kepuasa Kerja</b>                  |           |
| Pekerjaan itu Sendiri                 | 3,40      |
| Rekan Kerja                           | 3,04      |
| Gaji                                  | 3,13      |
| Promosi                               | 3,12      |
| Supervisi                             | 3,14      |
| <b>Komitmen Organisasi</b>            |           |
| Komitmen Afektif                      | 3,70      |
| Komitmen Kontinuan                    | 3,45      |
| Komitmen Normatif                     | 3,59      |

Sumber : Tabel hasil olahan peneliti

Berdasarkan tabel 5-1 diatas, dapat diketahui dari nilai rata-ratanya bahwa karyawan hotel di kota Cirebon memiliki persepsi yang tinggi terhadap variabel-variabel pada orientasi pelayanan, seperti *service vision*, *servant leadership*, *customer treatment*, *employee empowerment*, *service rewards*, *service training*, *service technology*, *service failure prevention*, *service failure technology*, dan *service standard communication*.

Nilai tertinggi terdapat pada variabel *service vision*, *customer treatment*, dan *servant leadership* dengan nilai 4,30, 4,22, dan 3,98, hal ini menandakan bahwa karyawan mengetahui arti penting dari keberadaan perusahaan untuk melayani pelanggan dan

berusaha untuk melayani pelanggan dengan sebaik-baiknya seperti apa yang dicontohkan pemimpin mereka.

Sementara itu nilai terendah terdapat pada variabel *employee empowerment* dengan nilai 3,07, hal ini menunjukkan bahwa karyawan kurang memiliki kebebasan yang tinggi dalam melayani pelanggan karena harus mematuhi prosedur-prosedur yang sudah ditetapkan perusahaan. Padahal industri jasa ini memerlukan tingkat keterlibatan yang tinggi pada karyawannya dalam melayani pelanggan sesuai dengan apa yang dibutuhkan pelanggan.

Untuk sebuah perusahaan (hotel), kondisi seperti ini secara umum sangat menguntungkan karena apa yang ingin diterapkan manajemen terhadap pelayanan dapat dipahami dan dilaksanakan dengan baik, sehingga dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan secara keseluruhan dalam operasional sehari-hari.

Variabel-variabel pada kepuasan kerja memiliki nilai yang cukup baik, variabel pekerjaan itu sendiri memiliki nilai yang paling tinggi 3,40, lalu secara berurutan supervisi 3,14, gaji 3,13, promosi 3,12, dan rekan kerja 3,04. Nilai variabel pekerjaan yang tinggi disebabkan karena antusiasme karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga mampu memberikan kepuasan tersendiri atas hasil kerjanya. Sementara itu nilai terendah terdapat pada variabel rekan kerja, hal ini dapat terjadi dikarenakan hubungan diantara karyawan yang kurang mendukung sebagai sebuah tim, penyebabnya bisa karena subjektivitas yang tinggi pada penilaian kecocokan rekan atau penilaian pribadi seseorang terhadap orang lain. Akan tetapi, secara keseluruhan variabel-variabel pada kepuasan kerja memberikan hasil yang cukup baik, sehingga mampu mendorong motivasi karyawan untuk memberikan hasil yang terbaik dari pekerjaannya.

Dari ketiga variabel pada komitmen organisasi, variabel komitmen kontinuan merupakan variabel yang memiliki nilai rata-rata paling rendah, yaitu 3,45. Variabel

komitmen afektif memiliki nilai 3,70, sementara variabel komitmen normatif memiliki nilai 3,62. Variabel komitmen kontinuan merefleksikan besarnya biaya yang harus ditanggung karyawan dan apa yang harus dikorbankan jika meninggalkan organisasi. Karyawan menilai bahwa sangat rentan bagi diri mereka bila meninggalkan organisasi karena kondisi yang ada sekarang tidak memberikan pilihan alternatif lowongan pekerjaan. Sehingga pekerjaan yang dijalani sekarang seperti sesuatu yang harus dijalani, namun apabila ada tawaran yang lebih menarik dari pekerjaan sekarang bukan tidak mungkin karyawan akan menerima pekerjaan baru tersebut.

Nilai variabel komitmen afektif yang tinggi (3,70) menunjukkan bahwa karyawan memiliki ikatan emosional yang tinggi terhadap perusahaan dikarenakan kesamaan visi, tujuan, dan nilai, sehingga timbul keinginan untuk tetap berada dalam organisasi dan merasa senang dengan keanggotaannya tersebut. Hal tersebut dapat terlihat dari banyaknya karyawan yang sudah memiliki masa kerja yang cukup lama di perusahaan, sehingga dapat timbul ikatan emosional secara pribadi antara karyawan dengan perusahaan.

#### **4.4 Uji Validitas dan Reliabilitas**

Uji validitas dan reliabilitas dalam model SEM pada program *Lisrel* dapat dilakukan dengan menggunakan model pengukuran *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) yang akan memberikan hasil berupa *path diagram*. Output program *Lisrel* pada *path diagram* memberikan informasi berupa: *standardized solution* yang menunjukkan *loading factor*, nilai *error variance* yang menunjukkan kesalahan pengukuran estimasi parameter, serta *t-value* yang menunjukkan kebermaknaan atau signifikansi.

##### **4.4.1 Validitas dan Reliabilitas Variabel *Service Vision***

Berdasarkan model pengukuran CFA pada program *Lisrel* didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4-2 Nilai Indikator *Service Vision***

| Nomor Indikator | <i>Standardized Solution</i> | <i>Error Variance</i> | <i>t-value</i> | <i>Mean Score</i> |
|-----------------|------------------------------|-----------------------|----------------|-------------------|
| SO1             | 0,54                         | 0,71                  | 2,43           | 4,50              |
| SO2             | 0,66                         | 0,56                  | 2,50           | 4,22              |
| SO3             | 0,23                         | 0,95                  | 1,84           | 4,17              |

Sumber : Output *Lisrel* hasil olahan peneliti

Tabel 4-2 menunjukkan bahwa tidak seluruh indikator memiliki  $t\text{-value} > 1,96$  (tingkat kepercayaan 95%), yaitu pada SO3. Oleh karena itu, indikator SO3 dapat dihapus dan tidak disertakan untuk pengujian model selanjutnya. Selain itu indikator SO3 juga menunjukkan nilai *loading factor*  $0,23 < 0,50$ . Karena hanya memiliki dua indikator, variabel *service vision* tidak disertakan dalam pengujian model selanjutnya karena program *Lisrel* tidak dapat memproses CFA bila hanya terdapat dua indikator.

#### **4.4.2 Validitas dan Reliabilitas Variabel *Servant Leadership***

Berdasarkan model pengukuran CFA pada program *Lisrel* didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4-3 Nilai Indikator *Servant leadership***

| Nomor Indikator | <i>Standardized Solution</i> | <i>Error Variance</i> | <i>t-value</i> | <i>Mean Score</i> |
|-----------------|------------------------------|-----------------------|----------------|-------------------|
| SO4             | 0,55                         | 0,69                  | 6,21           | 4,19              |
| SO5             | 0,76                         | 0,42                  | 9,29           | 3,90              |
| SO6             | 0,59                         | 0,65                  | 6,70           | 3,88              |
| SO7             | 0,73                         | 0,47                  | 8,19           | 3,95              |
| SO8             | 0,61                         | 0,63                  | 6,95           | 4,07              |
| SO9             | 0,80                         | 0,36                  | 9,38           | 3,90              |

Sumber : Output *Lisrel* hasil olahan peneliti

Tabel 4-3 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki  $t\text{-value} > 1,96$  (tingkat kepercayaan 95%). Oleh karena itu, seluruh indikator dapat dinyatakan valid.

Hasil perhitungan reliabilitas menunjukkan bahwa nilai CR > 0,70 (0,83). Hal ini menunjukkan reliabilitas dari variabel *servant leadership* adalah baik dan dapat disertakan dalam pengujian model selanjutnya.

#### 4.4.3 Validitas dan Reliabilitas Variabel *Customer Treatment*

Berdasarkan model pengukuran CFA pada program *Lisrel* didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4-4 Nilai Indikator *Customer Treatment***

| Nomor Indikator | <i>Standardized Solution</i> | <i>Error Variance</i> | <i>t-value</i> | <i>Mean Score</i> |
|-----------------|------------------------------|-----------------------|----------------|-------------------|
| SO10            | 0,61                         | 0,62                  | 6,05           | 4,25              |
| SO11            | 0,91                         | 0,17                  | 8,16           | 4,32              |
| SO12            | 0,56                         | 0,68                  | 5,63           | 4,08              |

Sumber : Output *Lisrel* hasil olahan peneliti

Tabel 4-4 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki *t-value* > 1,96 (tingkat kepercayaan 95%). Oleh karena itu, seluruh indikator dapat dinyatakan valid.

Hasil perhitungan reliabilitas menunjukkan bahwa nilai CR > 0,70 (0,75). Hal ini menunjukkan reliabilitas dari variabel *customer treatment* adalah baik dan dapat disertakan dalam pengujian model selanjutnya.

#### 4.4.4 Validitas dan Reliabilitas Variabel *Employee Empowerment*

Berdasarkan model pengukuran CFA pada program *Lisrel* didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4-5 Nilai Indikator Variabel *Employee Empowerment***

| Nomor Indikator | <i>Standardized Solution</i> | <i>Error Variance</i> | <i>t-value</i> | <i>Mean Score</i> |
|-----------------|------------------------------|-----------------------|----------------|-------------------|
| SO13            | 0,49                         | 0,76                  | 5,67           | 3,64              |
| SO14            | 1,00                         | 0,01                  | 15,30          | 2,66              |
| SO15            | 0,59                         | 0,65                  | 7,09           | 2,92              |

Sumber : Output *Lisrel* hasil olahan peneliti

Tabel 4-5 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki  $t\text{-value} > 1,96$  (tingkat kepercayaan 95%). Pada indikator SO13 nilai *loading factor*  $0,46 < 0,50$ , namun peneliti tetap memasukkan indikator SO13 sebagai indikator pendukung variabel *employee empowerment* dengan asumsi indikator ini merupakan bagian yang signifikan untuk mendukung variabel *employee empowerment* dan juga karena nilai *loading factor* yang mendekati 0,50. Oleh karena itu, seluruh indikator dapat dinyatakan valid

Hasil perhitungan reliabilitas menunjukkan bahwa nilai CR  $< 0,70$  (0,49). Hal ini menunjukkan reliabilitas dari variabel *employee empowerment* tidak baik. Sehingga variabel *employee empowerment* tidak disertakan dalam pengujian model selanjutnya.

#### 4.4.5 Validitas dan Reliabilitas Variabel *Service Rewards*

Model pengukuran CFA pada program *Lisrel* untuk variable *service rewards* tidak dapat dilakukan karena hanya memiliki dua indikator pertanyaan, sehingga tidak dapat diproses lebih lanjut. Dengan demikian, variabel *service rewards* tidak disertakan dalam pengujian model selanjutnya.

#### 4.4.6 Validitas dan Reliabilitas Variabel *Service Training*

Berdasarkan model pengukuran CFA pada program *Lisrel* didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4-6 Nilai Indikator *Service Training***

| Nomor Indikator | <i>Standardized Solution</i> | <i>Error Variance</i> | <i>t-value</i> | <i>Mean Score</i> |
|-----------------|------------------------------|-----------------------|----------------|-------------------|
| SO18            | 0,88                         | 0,22                  | 8,02           | 4,06              |
| SO19            | 0,46                         | 0,79                  | 4,74           | 3,59              |
| SO20            | 0,74                         | 0,45                  | 7,09           | 3,92              |

Sumber : Output *Lisrel* hasil olahan peneliti

Tabel 4-6 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki  $t\text{-value} > 1,96$  (tingkat kepercayaan 95%). Oleh karena itu, seluruh indikator dapat dinyatakan valid. Pada

indikator SO19 nilai *loading factor*  $0,46 < 0,50$ , namun peneliti tetap memasukkan indikator SO19 sebagai indikator pendukung variabel *service training* dengan asumsi indikator ini merupakan bagian yang signifikan untuk mendukung variabel *service training* dan juga karena nilai *loading factor* yang mendekati 0,50.

Hasil perhitungan reliabilitas menunjukkan bahwa nilai  $CR > 0,70$  (0,75). Hal ini menunjukkan reliabilitas dari variabel *service training* adalah baik dan dapat disertakan dalam pengujian model selanjutnya.

#### 4.4.7 Validitas dan Reliabilitas Variabel *Service Technology*

Berdasarkan uji *confirmatory factor analysis* dari program *Lisrel* didapatkan hasil sebagai berikut :

**Tabel 4-7 Nilai Indikator *Service Technology***

| Nomor Indikator | <i>Standardized Solution</i> | <i>Error Variance</i> | <i>t-value</i> | <i>Mean Score</i> |
|-----------------|------------------------------|-----------------------|----------------|-------------------|
| SO21            | 0,83                         | 0,31                  | 9,47           | 3,25              |
| SO22            | 0,68                         | 0,53                  | 7,68           | 3,80              |
| SO23            | 0,77                         | 0,40                  | 8,75           | 3,60              |

Sumber : Output *Lisrel* hasil olahan peneliti

Tabel 4-7 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki *t-value*  $> 1,96$  (tingkat kepercayaan 95%). Oleh karena itu, seluruh indikator dapat dinyatakan valid.

Hasil perhitungan reliabilitas menunjukkan bahwa nilai  $CR > 0,70$  (0,81). Hal ini menunjukkan reliabilitas dari variabel *service technology* adalah baik dan dapat disertakan dalam pengujian model selanjutnya.

#### 4.4.8 Validitas dan Reliabilitas Variabel *Service Failure Prevention*

Berdasarkan model pengukuran CFA pada program *Lisrel* didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4-8 Nilai Indikator *Service Failure Prevention***

| Nomor Indikator | <i>Standardized Solution</i> | <i>Error Variance</i> | <i>t-value</i> | <i>Mean Score</i> |
|-----------------|------------------------------|-----------------------|----------------|-------------------|
| SO24            | 0,81                         | 0,35                  | 6,98           | 3,94              |
| SO25            | 0,67                         | 0,55                  | 6,16           | 3,76              |
| SO26            | 0,51                         | 0,74                  | 5,02           | 4,20              |

Sumber : Output *Lisrel* hasil olahan peneliti

Tabel 4-8 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki  $t\text{-value} > 1,96$  (tingkat kepercayaan 95%). Oleh karena itu, seluruh indikator dapat dinyatakan valid.

Hasil perhitungan reliabilitas menunjukkan bahwa nilai  $CR > 0,70$  (0,71). Hal ini menunjukkan reliabilitas dari variabel *service failure prevention* adalah baik dan dapat disertakan dalam pengujian model selanjutnya.

#### **4.4.9 Validitas dan Reliabilitas Variabel *Service Failure Recovery***

Berdasarkan model pengukuran CFA pada program *Lisrel* didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4-9 Nilai Indikator *Service Failure Recovery***

| Nomor Indikator | <i>Standardized Solution</i> | <i>Error Variance</i> | <i>t-value</i> | <i>Mean Score</i> |
|-----------------|------------------------------|-----------------------|----------------|-------------------|
| SO27            | 0,85                         | 0,27                  | 10,52          | 4,04              |
| SO28            | 0,67                         | 0,55                  | 7,69           | 3,62              |
| SO29            | 0,54                         | 0,71                  | 5,86           | 4,15              |
| SO30            | 0,70                         | 0,51                  | 8,12           | 3,97              |
| SO31            | 0,68                         | 0,54                  | 7,74           | 3,85              |

Sumber : Output *Lisrel* hasil olahan peneliti

Tabel 4-9 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki  $t\text{-value} > 1,96$  (tingkat kepercayaan 95%). Oleh karena itu, seluruh indikator dapat dinyatakan valid.

Hasil perhitungan reliabilitas menunjukkan bahwa nilai  $CR > 0,70$  (0,82). Hal ini menunjukkan reliabilitas dari variabel *service failure recovery* adalah baik dan dapat disertakan dalam pengujian model selanjutnya.

#### 4.4.10 Validitas dan Reliabilitas Variabel *Service Standard Communication*

Berdasarkan model pengukuran CFA pada program *Lisrel* didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4-10 Nilai Indikator *Service Standard Communication***

| Nomor Indikator | <i>Standardized Solution</i> | <i>Error Variance</i> | <i>t-value</i> | <i>Mean Score</i> |
|-----------------|------------------------------|-----------------------|----------------|-------------------|
| SO31            | 0,52                         | 0,73                  | 5,59           | 3,88              |
| SO32            | 0,73                         | 0,46                  | 8,58           | 3,71              |
| SO33            | 0,77                         | 0,41                  | 9,18           | 3,72              |
| SO34            | 0,74                         | 0,46                  | 8,65           | 4,07              |
| SO35            | 0,71                         | 0,50                  | 8,22           | 3,85              |

Sumber : Output *Lisrel* hasil olahan peneliti

Tabel 4-10 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki *t-value* > 1,96 (tingkat kepercayaan 95%). Oleh karena itu, seluruh indikator dapat dinyatakan valid.

Hasil perhitungan reliabilitas menunjukkan bahwa nilai CR > 0,70 (0,82). Hal ini menunjukkan reliabilitas dari variabel *service standard communication* adalah baik dan dapat digunakan dalam pengujian model selanjutnya.

#### 4.4.11 Validitas dan Reliabilitas Variabel Pekerjaan itu Sendiri

Berdasarkan model pengukuran CFA pada program *Lisrel* didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4-11 Nilai Indikator Pekerjaan itu Sendiri**

| Nomor Indikator | <i>Standardized Solution</i> | <i>Error Variance</i> | <i>t-value</i> | <i>Mean Score</i> |
|-----------------|------------------------------|-----------------------|----------------|-------------------|
| JS1             | 0,66                         | 0,38                  | 6,38           | 4,33              |
| JS2             | 0,32                         | 0,90                  | 2,97           | 2,91              |
| JS3             | 0,52                         | 0,73                  | 5,00           | 3,78              |
| JS4             | 0,41                         | 0,83                  | 3,94           | 2,27              |
| JS5             | 0,25                         | 0,94                  | 2,33           | 3,93              |
| JS6             | 0,47                         | 0,78                  | 4,50           | 2,45              |
| JS7             | 0,62                         | 0,61                  | 6,12           | 4,13              |
| JS8             | 0,13                         | 0,98                  | 1,21           | 2,54              |

Sumber : Output *Lisrel* hasil olahan peneliti

Tabel 4-11 menunjukkan bahwa hampir seluruh indikator memiliki *t-value* > 1,96 (tingkat kepercayaan 95%) kecuali pada JS8, namun juga terdapat indikator yang memiliki *loading factor* < 0,50 pada JS2, JS4, JS5, JS6 dan JS8, maka indikator-indikator tersebut dapat dihapus dan tidak disertakan dalam uji validitas dan reliabilitas selanjutnya.

Hasil uji validitas setelah menghapus indikator JS2, JS4, JS5, JS6 dan JS8 terlihat pada tabel 4-12 dengan hasil *t-value* dan *loading factor* yang baik. Seluruh indikator memiliki *t-value* > 1,96 (tingkat kepercayaan 95%). Oleh karena itu, seluruh indikator dapat dinyatakan valid.

**Tabel 4-12 Nilai Indikator Pekerjaan  
Tanpa Indikator JS2, JS4, JS5, dan JS8**

| Nomor Indikator | <i>Standardized Solution</i> | <i>Error Variance</i> | <i>t-value</i> |
|-----------------|------------------------------|-----------------------|----------------|
| JS1             | 0,55                         | 0,69                  | 5,36           |
| JS3             | 0,62                         | 0,61                  | 5,87           |
| JS7             | 0,82                         | 0,33                  | 7,09           |

Sumber : Output *Lisrel* hasil olahan peneliti

Hasil perhitungan reliabilitas juga menunjukkan nilai CR > 0,70 (0,71). Hal ini menunjukkan reliabilitas dari variabel pekerjaan itu sendiri adalah baik dan dapat disertakan dalam pengujian model selanjutnya.

#### **4.4.12 Validitas dan Reliabilitas Variabel Rekan Kerja**

Berdasarkan uji *confirmatory factor analysis* dari program *Lisrel* didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4-13 Nilai Indikator Rekan Kerja**

| Nomor Indikator | <i>Standardized Solution</i> | <i>Error Variance</i> | <i>t-value</i> | <i>Mean Score</i> |
|-----------------|------------------------------|-----------------------|----------------|-------------------|
| JS9             | 0,19                         | 0,96                  | 1,89           | 3,90              |
| JS10            | 0,76                         | 0,42                  | 8,50           | 2,52              |
| JS11            | 0,49                         | 0,76                  | 5,11           | 4,13              |
| JS12            | 0,70                         | 0,51                  | 7,72           | 2,17              |
| JS13            | 0,36                         | 0,87                  | 3,63           | 4,15              |
| JS14            | 0,60                         | 0,64                  | 6,45           | 2,33              |
| JS15            | 0,40                         | 0,84                  | 4,02           | 3,91              |
| JS16            | 0,40                         | 0,84                  | 4,10           | 2,08              |

Sumber : Output *Lisrel* hasil olahan peneliti

Tabel 4-13 menunjukkan bahwa hampir seluruh indikator memiliki *t-value* > 1,96 (tingkat kepercayaan 95%) kecuali pada JS9, namun juga terdapat indikator yang memiliki *loading factor* < 0,50 pada JS9, JS11, JS13, JS15 dan JS16, maka indikator-indikator tersebut dapat dihapus dan tidak disertakan dalam uji validitas dan reliabilitas selanjutnya.

Hasil uji validitas setelah menghapus indikator JS9, JS11, JS13, JS15 dan JS16 terlihat pada tabel 4-14 dengan hasil *t-value* dan *loading factor* yang baik. Seluruh indikator memiliki *t-value* > 1,96 (tingkat kepercayaan 95%). Oleh karena itu, seluruh indikator dapat dinyatakan valid.

**Tabel 4-14. Nilai Indikator Rekan Kerja**

**Tanpa Indikator JS9, JS11, JS13, JS15, dan JS16**

| Nomor Indikator | <i>Standardized Solution</i> | <i>Error Variance</i> | <i>t-value</i> |
|-----------------|------------------------------|-----------------------|----------------|
| JS12            | 0,90                         | 0,20                  | 8,84           |
| JS14            | 0,67                         | 0,56                  | 6,85           |
| JS16            | 0,59                         | 0,65                  | 6,16           |

Sumber : Output *Lisrel* hasil olahan peneliti

Hasil perhitungan reliabilitas juga menunjukkan nilai  $CR > 0,70$  (0,77). Hal ini menunjukkan reliabilitas dari variabel rekan kerja adalah baik dan dapat disertakan dalam pengujian model selanjutnya.

#### 4.4.13 Validitas dan Reliabilitas Variabel Gaji

Berdasarkan uji *confirmatory factor analysis* dari program *Lisrel* didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4-15 Nilai Indikator Gaji**

| Nomor Indikator | <i>Standardized Solution</i> | <i>Error Variance</i> | <i>t-value</i> | <i>Mean Score</i> |
|-----------------|------------------------------|-----------------------|----------------|-------------------|
| JS17            | 0,64                         | 0,59                  | 7,12           | 3,35              |
| JS18            | 0,59                         | 0,65                  | 6,45           | 2,59              |
| JS19            | 0,67                         | 0,56                  | 7,49           | 3,74              |
| JS20            | 0,40                         | 0,84                  | 4,08           | 2,92              |
| JS21            | 0,57                         | 0,68                  | 6,13           | 4,22              |
| JS22            | 0,50                         | 0,75                  | 5,33           | 2,48              |
| JS23            | 0,50                         | 0,75                  | 5,32           | 3,08              |
| JS24            | 0,74                         | 0,45                  | 8,55           | 2,67              |

Sumber : Output *Lisrel* hasil olahan peneliti

Tabel 4-15 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki *t-value*  $> 1,96$  (tingkat kepercayaan 95%), namun terdapat indikator yang memiliki *loading factor*  $< 0,50$  pada JS20, maka indikator tersebut dapat dihapus dan tidak disertakan dalam uji validitas dan reliabilitas selanjutnya.

Hasil uji validitas setelah menghapus indikator JS20 terlihat pada tabel 4-16 dengan hasil *t-value* dan *loading factor* yang baik. Seluruh indikator memiliki *t-value*  $> 1,96$  (tingkat kepercayaan 95%). Oleh karena itu, seluruh indikator dapat dinyatakan valid.

**Tabel 4-16 Nilai Indikator Gaji**

**Tanpa Indikator JS20**

| Nomor Indikator | <i>Standardized Solution</i> | <i>Error Variance</i> | <i>t-value</i> |
|-----------------|------------------------------|-----------------------|----------------|
| JS17            | 0,69                         | 0,52                  | 7,79           |
| JS18            | 0,59                         | 0,65                  | 6,16           |
| JS19            | 0,63                         | 0,60                  | 7,04           |
| JS21            | 0,50                         | 0,75                  | 5,30           |
| JS22            | 0,51                         | 0,74                  | 5,03           |
| JS23            | 0,57                         | 0,68                  | 6,08           |
| JS24            | 0,74                         | 0,45                  | 8,64           |

Sumber : Output *Lisrel* hasil olahan peneliti

Hasil perhitungan reliabilitas juga menunjukkan nilai CR > 0,70 (0.80). Hal ini menunjukkan reliabilitas dari variabel gaji adalah baik dan dapat disertakan dalam pengujian model selanjutnya.

**4.4.14 Validitas dan Reliabilitas Variabel Promosi**

Berdasarkan model pengukuran CFA pada program *Lisrel* didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4-17 Nilai Indikator Promosi**

| Nomor Indikator | <i>Standardized Solution</i> | <i>Error Variance</i> | <i>t-value</i> | <i>Mean Score</i> |
|-----------------|------------------------------|-----------------------|----------------|-------------------|
| JS25            | 0,51                         | 0,74                  | 5,65           | 4,00              |
| JS26            | 0,84                         | 0,29                  | 10,82          | 2,49              |
| JS27            | 0,65                         | 0,58                  | 7,55           | 3,87              |
| JS28            | 0,78                         | 0,40                  | 9,62           | 2,49              |
| JS29            | 0,67                         | 0,55                  | 7,89           | 3,86              |
| JS30            | 0,69                         | 0,52                  | 8,12           | 2,30              |
| JS31            | 0,57                         | 0,68                  | 6,43           | 3,77              |
| JS32            | 0,77                         | 0,41                  | 9,42           | 2,27              |

Sumber : Output *Lisrel* hasil olahan peneliti

Tabel 4-17 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki *t-value* > 1,96 (tingkat kepercayaan 95%). Oleh karena itu, seluruh indikator dapat dinyatakan valid.

Hasil perhitungan reliabilitas menunjukkan bahwa nilai CR > 0,70 (0,88). Hal ini menunjukkan reliabilitas dari variabel promosi adalah baik dan dapat disertakan dalam pengujian model selanjutnya.

#### 4.4.15 Validitas dan Reliabilitas Variabel Supervisi

Berdasarkan model pengukuran CFA pada program *Lisrel* didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4-18 Nilai Indikator Supervisi**

| Nomor Indikator | <i>Standardized Solution</i> | <i>Error Variance</i> | <i>t-value</i> | <i>Mean Score</i> |
|-----------------|------------------------------|-----------------------|----------------|-------------------|
| JS33            | 0,71                         | 0,50                  | 8,71           | 3,94              |
| JS34            | 0,80                         | 0,37                  | 10,26          | 2,34              |
| JS35            | 0,51                         | 0,74                  | 5,84           | 3,96              |
| JS36            | 0,94                         | 0,11                  | 13,44          | 2,22              |
| JS37            | 0,68                         | 0,53                  | 8,26           | 3,97              |
| JS38            | 0,79                         | 0,38                  | 10,14          | 2,60              |
| JS39            | 0,65                         | 0,58                  | 7,74           | 3,86              |
| JS40            | 0,79                         | 0,37                  | 10,18          | 2,29              |

Sumber : Output *Lisrel* hasil olahan peneliti

Tabel 4-18 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki *t-value* > 1,96 (tingkat kepercayaan 95%). Oleh karena itu, seluruh indikator dapat dinyatakan valid.

Hasil perhitungan reliabilitas menunjukkan bahwa nilai CR > 0,70 (0,91). Hal ini menunjukkan reliabilitas dari variabel supervisi adalah baik dan dapat disertakan dalam pengujian model selanjutnya.

#### 4.4.16 Validitas dan Reliabilitas Variabel Komitmen Afektif

Berdasarkan model pengukuran CFA pada program *Lisrel* didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4-19 Nilai Indikator Komitmen Afektif**

| Nomor Indikator | <i>Standardized Solution</i> | <i>Error Variance</i> | <i>t-value</i> | <i>Mean Score</i> |
|-----------------|------------------------------|-----------------------|----------------|-------------------|
| KO1             | 0,66                         | 0,57                  | 7,72           | 3,57              |
| KO2             | -0,08                        | 0,99                  | -0,77          | 3,02              |
| KO3             | 0,26                         | 0,93                  | 2,74           | 3,74              |
| KO4             | 0,50                         | 0,75                  | 5,46           | 3,39              |
| KO5             | 0,77                         | 0,41                  | 9,53           | 4,05              |
| KO6             | 0,30                         | 0,91                  | 3,12           | 3,39              |
| KO7             | 0,80                         | 0,37                  | 9,97           | 3,98              |
| KO8             | 0,90                         | 0,19                  | 11,89          | 3,98              |

Sumber : Output *Lisrel* hasil olahan peneliti

Tabel 4-19 menunjukkan bahwa hampir seluruh indikator memiliki *t-value* > 1,96 (tingkat kepercayaan 95%) kecuali pada KO2, namun juga terdapat indikator yang memiliki *loading factor* < 0,50 pada KO2, KO3, dan KO6, maka indikator-indikator tersebut dapat dihapus dan tidak disertakan dalam uji validitas dan reliabilitas selanjutnya.

Hasil uji validitas setelah menghapus indikator KO2, KO3, dan KO6 terlihat pada tabel 4-20 dengan hasil *t-value* dan *loading factor* yang baik. Seluruh indikator memiliki *t-value* > 1,96 (tingkat kepercayaan 95%). Oleh karena itu, seluruh indikator dapat dinyatakan valid.

**Tabel 4-20 Nilai Indikator Komitmen Afektif**

**Tanpa Indikator KO2, KO3, dan KO6**

| Nomor Indikator | <i>Standardized Solution</i> | <i>Error Variance</i> | <i>t-value</i> |
|-----------------|------------------------------|-----------------------|----------------|
| KO1             | 0,65                         | 0,58                  | 7,63           |
| KO4             | 0,50                         | 0,75                  | 5,59           |
| KO5             | 0,76                         | 0,42                  | 9,38           |
| KO7             | 0,80                         | 0,37                  | 10,02          |
| KO8             | 0,91                         | 0,17                  | 12,3           |

Sumber : Output *Lisrel* hasil olahan peneliti

Hasil perhitungan reliabilitas juga menunjukkan nilai  $CR > 0,70$  (0,86). Hal ini menunjukkan reliabilitas dari variabel komitmen afektif adalah baik dan dapat disertakan dalam pengujian model selanjutnya.

#### 4.4.17 Validitas dan Reliabilitas Variabel Komitmen Kontinuan

Berdasarkan model pengukuran CFA pada program *Lisrel* didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4-21 Nilai Indikator Komitmen Kontinuan**

| Nomor Indikator | <i>Standardized Solution</i> | <i>Error Variance</i> | <i>t-value</i> | <i>Mean Score</i> |
|-----------------|------------------------------|-----------------------|----------------|-------------------|
| KO9             | 0.50                         | 0.75                  | 5,33           | 3.44              |
| KO10            | 0.45                         | 0.80                  | 4.67           | 3.27              |
| KO11            | 0.83                         | 0.31                  | 9,74           | 3.42              |
| KO12            | 0.64                         | 0.59                  | 6,76           | 3.02              |
| KO13            | 0.66                         | 0.56                  | 7,39           | 3.78              |
| KO14            | 0.46                         | 0.79                  | 4,86           | 3.52              |
| KO15            | 0.26                         | 0.93                  | 2,60           | 3.50              |
| KO16            | 0.65                         | 0.58                  | 7,20           | 3.65              |

Sumber : Output *Lisrel* hasil olahan peneliti

Tabel 4-21 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki  $t\text{-value} > 1,96$  (tingkat kepercayaan 95%), namun terdapat indikator yang memiliki *loading factor*  $< 0,50$  pada KO10, KO14, dan KO15, maka indikator-indikator tersebut dapat dihapus dan tidak disertakan dalam uji validitas dan reliabilitas selanjutnya.

Hasil uji validitas setelah menghapus indikator KO10, KO14, dan KO15 terlihat pada tabel 4-22 dengan hasil  $t\text{-value}$  dan *loading factor* yang baik. Seluruh indikator memiliki  $t\text{-value} > 1,96$  (tingkat kepercayaan 95%). Oleh karena itu, seluruh indikator dapat dinyatakan valid.

**Tabel 4-22 Nilai Indikator Komitmen Kontinuan  
Tanpa Indikator KO10, KO14, dan KO15**

| Nomor Indikator | <i>Standardized Solution</i> | <i>Error Variance</i> | <i>t-value</i> |
|-----------------|------------------------------|-----------------------|----------------|
| KO9             | 0,72                         | 0,48                  | 7,85           |
| KO11            | 0,89                         | 0,22                  | 10,79          |
| KO12            | 0,78                         | 0,40                  | 9,45           |
| KO13            | 0,59                         | 0,65                  | 6,77           |
| KO16            | 0,58                         | 0,66                  | 6,66           |

Sumber : Output *Lisrel* hasil olahan peneliti

Hasil perhitungan reliabilitas juga menunjukkan bahwa nilai CR > 0,70 (0,84). Hal ini menunjukkan reliabilitas dari variabel komitmen kontinuan adalah baik dan dapat disertakan dalam pengujian model selanjutnya.

#### 4.4.18 Validitas dan Reliabilitas Variabel Komitmen Normatif

Berdasarkan model pengukuran CFA pada program *Lisrel* didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4-23 Nilai Indikator Komitmen Normatif**

| Nomor Indikator | <i>Standardized Solution</i> | <i>Error Variance</i> | <i>t-value</i> | <i>Mean Score</i> |
|-----------------|------------------------------|-----------------------|----------------|-------------------|
| KO17            | 0,16                         | 0,97                  | 1,72           | 3,37              |
| KO18            | 0,75                         | 0,43                  | 9,26           | 3,90              |
| KO19            | 0,56                         | 0,68                  | 6,41           | 3,27              |
| KO20            | 0,92                         | 0,16                  | 12,34          | 3,90              |
| KO21            | 0,52                         | 0,73                  | 5,76           | 3,06              |
| KO22            | 0,80                         | 0,36                  | 10,10          | 3,87              |
| KO23            | 0,52                         | 0,73                  | 5,84           | 3,09              |
| KO24            | 0,31                         | 0,91                  | 3,26           | 4,27              |

Sumber : Output *Lisrel* hasil olahan peneliti

Tabel 4-23 menunjukkan bahwa hampir seluruh indikator memiliki *t-value* > 1,96 (tingkat kepercayaan 95%) kecuali pada KO17, namun juga terdapat indikator yang

memiliki *loading factor* < 0.50 pada KO17 dan KO24, maka indikator-indikator tersebut dapat dihilangkan dan tidak disertakan dalam uji validitas dan reliabilitas selanjutnya.

Hasil uji validitas setelah menghapus indikator KO17 dan KO24 terlihat pada tabel 4-24 dengan hasil *t-value* dan *loading factor* yang baik. Seluruh indikator memiliki *t-value* > 1,96 (tingkat kepercayaan 95%). Oleh karena itu, seluruh indikator dapat dinyatakan valid.

**Tabel 4-24 Nilai Indikator Komitmen Normatif  
Tanpa Indikator KO17 dan KO24**

| Nomor Indikator | <i>Standardized Solution</i> | <i>Error Variance</i> | <i>t-value</i> |
|-----------------|------------------------------|-----------------------|----------------|
| KO18            | 0,74                         | 0,46                  | 9,06           |
| KO19            | 0,65                         | 0,58                  | 7,09           |
| KO20            | 0,94                         | 0,11                  | 12,83          |
| KO21            | 0,51                         | 0,74                  | 5,72           |
| KO22            | 0,77                         | 0,41                  | 9,64           |
| KO23            | 0,53                         | 0,72                  | 6,03           |

Sumber : Output *Lisrel* hasil olahan peneliti

Hasil perhitungan reliabilitas juga menunjukkan bahwa nilai CR > 0,70 (0,85). Hal ini menunjukkan reliabilitas dari variabel komitmen normatif adalah baik dan dapat disertakan dalam pengujian model selanjutnya.

#### 4.5 Analisis Model Persamaan Struktural

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan model persamaan struktural (SEM) dengan program *Lisrel* yang bertujuan untuk menguji secara bersama-sama suatu model yang terdiri dari variabel independen dan dependen.

Sebelum menganalisis hipotesis dari *output* SEM maka terlebih dahulu dilakukan analisis terhadap uji keseluruhan model untuk mengetahui apakah model yang kita

hasilkan merupakan model *fit* atau tidak. Uji keseluruhan Model berkaitan dengan analisis terhadap *Goodness of-fit* (GOF) statistic yang dihasilkan oleh program *Lisrel*. Dari *printed output* yang dihasilkan program *Lisrel*, analisis kecocokan keseluruhan model adalah sebagai berikut:

Nilai *Chi-square* cukup besar 164,53 dan  $p = 0,00 < 0,05$ . Dapat disimpulkan bahwa dari *Chi-square* kecocokan kurang baik, yang diinginkan adalah *Chi-square* yang kecil dan  $p > 0,05$ . Nilai NCP 81,53 yang merupakan nilai cukup besar. 90% *confident interval* dari NCP (48,87 ; 121,97) adalah lebar, maka berdasarkan NCP dapat disimpulkan bahwa kecocokan keseluruhan model kurang baik.

Nilai RMSEA yang 0,091 berarti lebih besar dari 0,08 menunjukkan kecocokan keseluruhan model berada pada *marginal fit*, nilai RMSEA yang baik adalah  $\leq 0,05$  *close fit* dan  $0,05 < \text{RMSEA} \leq 0,08$  *good fit*, dan 90% *confident interval* dari RMSEA (0,070 ; 0,11), dan nilai RMSEA 0,10 berada dalam interval tersebut. Hal ini berarti bahwa estimasi nilai RMSEA mempunyai presisi yang baik (*good degree of precision*), dan nilai 0,10 menunjukkan bahwa RMSEA menunjukkan *marginal fit*. *P-Value for test of close fit* ( $\text{RMSEA} < 0,05$ ) =  $0,00 < 0,50$ , maka kecocokan keseluruhan model kurang baik, *p-value* yang diinginkan untuk *test of close fit* adalah  $\geq 0,50$ .

ECVI digunakan untuk perbandingan model. Pada sebuah model, pengujian kecocokan model dapat menggunakan nilai ECVI *saturated* dan ECVI *independence*. Nilai ECVI model adalah 2,00, ECVI *saturated model* 2,02, dan ECVI *Independence model* 17,58 menunjukkan bahwa ECVI model lebih dekat ke ECVI *saturated model* dibandingkan ke ECVI *Independence model*. Dengan demikian dapat dikatakan ECVI model sangat dekat dengan ECVI *saturated model*. Sementara itu 90% *confidence interval* dari ECVI (1,71 ; 2,34), hal ini berarti ECVI model berada di dalam 90% *confidence interval*, yang menunjukkan estimasi nilai ECVI mempunyai presisi yang baik. Jadi dapat

disimpulkan bahwa dari ECVI kecocokan keseluruhan model adalah baik. Hal ini didukung pernyataan bahwa ECVI *saturated model* mewakili '*best-fit*' dan ECVI *Independence model* mewakili '*worst-fit*', maka nilai ECVI yang diinginkan model sedekat mungkin ke ECVI *saturated model*.

Seperti halnya ECVI, AIC juga digunakan untuk perbandingan model. Nilai AIC model adalah 238,53, AIC *saturated model* 240,00 dan AIC *Independence model* 2091,47. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa model AIC lebih dekat ke *Saturated AIC* dibandingkan ke *AIC Independence model*, maka kecocokan keseluruhan model adalah baik. Begitu pula pada CAIC, CAIC model lebih dekat kepada CAIC *saturated model* yang menunjukkan kecocokan keseluruhan model adalah baik, dimana nilai CAIC model adalah 378,66, CAIC *saturated model* 694,50 dan CAIC *Independence model* 2148,28.

Nilai *Standardized RMR* = 0,11 > 0,05 menunjukkan kecocokan keseluruhan model yang kurang baik, sementara itu nilai GFI 0,84 yang lebih besar dari 0,80 menunjukkan kecocokan model berada pada *marginal fit*. Nilai kecocokan model yang baik untuk parameter AGFI dan GFI adalah  $\geq 0,90$ , dan nilai  $0,8 < \text{GFI/AGFI} \leq 0,90$  adalah *marginal fit*.

Parameter kecocokan yang lain adalah sebagai berikut :

- NFI = 0,91 > 0,90, maka kecocokan keseluruhan model adalah baik (*close fit*).
- NNFI = 0,93 > 0,90, maka kecocokan keseluruhan model adalah baik (*close fit*).
- CFI = 0,94 > 0,90, maka kecocokan keseluruhan model adalah baik (*close fit*).
- IFI = 0,94 > 0,90, maka kecocokan keseluruhan model adalah baik (*close fit*).
- RFI = 0,88 > 0,90, maka kecocokan keseluruhan model berada pada *marginal fit*.

Dari pembahasan yang telah dilakukan terlihat bahwa ada 3 ukuran GOF yang menunjukkan kecocokan yang kurang baik, 3 ukuran GOF menunjukkan kecocokan yang

sedang, dan 7 ukuran GOF menunjukkan kecocokan yang baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa kecocokan keseluruhan model adalah baik (*close fit*).

**Tabel 4-25 Kesimpulan Uji kecocokan Keseluruhan Model**

| Ukuran GOF             | Tingkat-Tingkat Kecocokan                               | Hasil Estimasi                                      | Tingkat Kecocokan         |
|------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------|
| <i>Chi square</i><br>P | Nilai yang kecil<br>$p > 0.05$                          | $\chi^2 = 164,53$<br>( $p = 0,00$ )                 | kurang baik               |
| NCP<br>Interval        | Nilai yang kecil<br>interval yang sempit                | 81,53<br>(48,87 ; 121,97)                           | kurang baik               |
| RMSEA<br>p (close fit) | $RMSEA \leq 0.08$<br>$p \geq 0.05$                      | 0,091<br>$p = 0,00$                                 | <i>marginal fit</i>       |
| ECVI                   | Nilai yang kecil dan dekat dengan ECVI <i>saturated</i> | $M^* = 2,00$<br>$S^* = 2,02$<br>$I^* = 17,58$       | Baik ( <i>close fit</i> ) |
| AIC                    | Nilai yang kecil dan dekat dengan ECVI <i>saturated</i> | $M^* = 238,53$<br>$S^* = 240,00$<br>$I^* = 2091,47$ | Baik ( <i>close fit</i> ) |
| CAIC                   | Nilai yang kecil dan dekat dengan ECVI <i>saturated</i> | $M^* = 378,66$<br>$S^* = 694,50$<br>$I^* = 2148,28$ | Baik ( <i>close fit</i> ) |
| NFI                    | $NFI \geq 0.90$                                         | 0,91                                                | Baik ( <i>close fit</i> ) |
| NNFI                   | $NNFI \geq 0.90$                                        | 0,93                                                | Baik ( <i>close fit</i> ) |
| CFI                    | $CFI \geq 0.90$                                         | 0,94                                                | Baik ( <i>close fit</i> ) |
| IFI                    | $IFI \geq 0.90$                                         | 0,94                                                | Baik ( <i>close fit</i> ) |
| RFI                    | $RFI \geq 0.90$                                         | 0,88                                                | <i>marginal fit</i>       |
| RMR                    | <i>Standardized</i> $RMR \leq 0.05$                     | 0,11                                                | kurang baik               |
| GFI                    | $NFI \geq 0.90$                                         | 0,84                                                | <i>marginal fit</i>       |

Sumber : Tabel hasil olahan peneliti

#### 4.6 Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil uji model, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini dapat dibuktikan. Pengujian model dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh hubungan antara konstruk orientasi pelayanan yang terdiri dari variabel *servant leadership*, *customer treatment*, *service training*, *service technology*, *service failure prevention*, *service failure*

*recovery* dan *service standard communication*, dengan konstruk kepuasan kerja yang terdiri dari variabel pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, gaji, promosi, dan supervisi, serta komitmen organisasi yang terdiri dari variabel komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif.

Hasil uji hipotesis terlihat dari keluaran *output* hasil proses *syntax* dalam rumus persamaan olahan peneliti dan juga terdapat pada *path diagram*. Pada hubungan yang signifikan nilai *t-value* harus lebih besar daripada *t*-tabel. Hubungan yang signifikan akan ditandai dengan *t-value* yang berwarna hitam pada *path diagram* dengan nilai  $> 1,96$ , sedangkan hubungan yang tidak signifikan ditandai dengan *t-value* yang berwarna merah pada *path diagram* dengan nilai  $1,96$ . *Path diagram* dapat memberikan gambaran mengenai hubungan antara konstruk orientasi pelayanan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

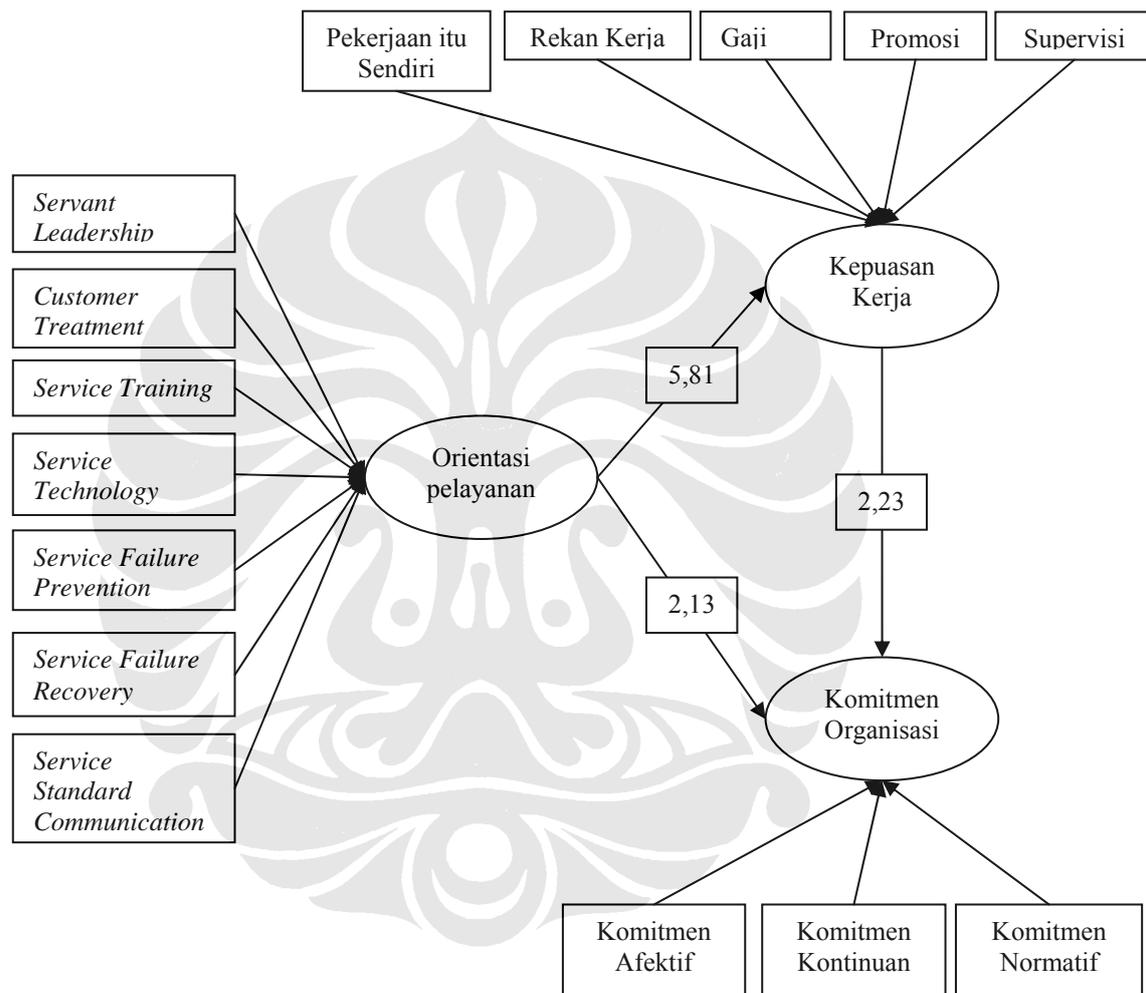
Penelitian ini tidak menyertakan variabel *service vision*, *employee empowerment*, dan *service rewards* dalam konstruk orientasi pelayanan pada pengujian model, namun tidak mengurangi substansi dari orientasi pelayanan karena masih terdapat variabel lain yang mendukung konstruk orientasi pelayanan.

Penelitian ini menggunakan tingkat kepercayaan 95% dengan batas *t-value* 1,96. Dalam uji validitas dan reliabilitas sebelum melakukan pengujian model, variabel *service vision* tidak disertakan karena pada pengujian CFA untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator SO3 hanya memiliki *t-value* kurang dari 1,96 dan nilai *loading factor*  $< 0,50$ . Sedangkan variabel *employee empowerment* nilai CR-nya  $< 0,70$  sehingga dinyatakan tidak reliabel.

Sementara itu variabel *service rewards* tidak disertakan dalam pengujian model dikarenakan variabel tersebut hanya memiliki dua indikator, sehingga tidak dapat diproses dengan menggunakan CFA pada program *Lisrel* untuk menguji validitas dan reliabilitas.

Program *Lisrel* memang tidak dapat mengakomodir proses uji validitas dan reliabilitas bila suatu variabel yang diuji tidak memiliki minimal tiga indikator, hal ini terlihat dari tidak keluarnya hasil *output* maupun *path diagram*.

**Gambar 4-6 Rangkuman Hasil Uji Hipotesis**



Sumber : Gambar hasil olahan peneliti

Berdasarkan gambar 4-6, hubungan antara orientasi pelayanan dengan kepuasan kerja yang dalam hipotesis H1 dinyatakan memiliki pengaruh positif, pada *path diagram* hasil pengujian model memperlihatkan *t-value* 5,81 (tingkat keyakinan 95%) dengan angka

yang berwarna hitam, nilai  $t\text{-value} > 1,96$  menunjukkan bahwa hipotesis H1 terbukti dan memiliki hubungan yang signifikan.

*Path diagram* hasil pengujian hubungan antara orientasi pelayanan dengan komitmen organisasi memperlihatkan  $t\text{-value}$  sebesar 2,13 (tingkat keyakinan 95%) dengan angka yang berwarna hitam. Hal ini membuktikan hipotesis H2 yang menyatakan bahwa orientasi pelayanan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi serta memiliki hubungan yang signifikan dengan nilai  $t\text{-value} > 1,96$ , maka hipotesis H2 terbukti.

Hasil pengujian hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi yang dalam hipotesis H3 dinyatakan memiliki pengaruh positif, pada *path diagram* hasil pengujian model memberikan  $t\text{-value}$  2,23 (tingkat keyakinan 95%) dengan angka berwarna hitam. Dengan demikian hipotesis H3 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dengan komitmen organisasi terbukti dan signifikan, karena  $t\text{-value} > 1,96$ . Dengan demikian hipotesis H3 terbukti.

**Tabel 4-26 Kesimpulan Uji Hipotesis**

| Hipotesis | Hasil    |
|-----------|----------|
| H1        | Diterima |
| H2        | Diterima |
| H3        | Diterima |

Sumber: Hasil Olahan Peneliti

#### **4.7 Analisis Hasil Uji Hipotesis**

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan peneliti, hubungan-hubungan yang terjadi diantara tiap konstruk pada penelitian ini terbukti signifikan pada tingkat keyakinan 95% dengan  $t\text{-value} > 1,96$ .

Hubungan antara orientasi pelayanan dengan kepuasan kerja (H1) terbukti memiliki pengaruh positif dan memiliki hubungan yang signifikan dengan  $t\text{-value}$  5,81 (tingkat

kepercayaan 95%), hubungan antara orientasi pelayanan dengan komitmen organisasi (H2) terbukti memiliki pengaruh positif dan terdapat hubungan yang signifikan dengan *t-value* 2,13 (tingkat kepercayaan 95%), begitu pula hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi (H3) yang terbukti terdapat pengaruh positif dan memiliki *t-value* 2,23 (tingkat kepercayaan 95%).

Terbuktinya hipotesis H1 dan hipotesis H2 yang menyatakan bahwa orientasi pelayanan memiliki pengaruh positif dengan kepuasan kerja dan juga orientasi pelayanan berhubungan positif dengan komitmen organisasi, didukung oleh teori Lee et al., (1999) dan Yoo et al., (1999) yang mengatakan bahwa orientasi pelayanan pada organisasi akan mempengaruhi tingkatan kepuasan kerja karyawan dan Lee et al., (1999) dalam Chen (2007) mengatakan bahwa orientasi pelayanan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi.

Pembuktian adanya pengaruh antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada hipotesis H3 didukung oleh pendapat Fletcher dan Williams (1996) dan Yavas dan Bidur (1999) dalam Chen (2007) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi positif dengan komitmen organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya memiliki komitmen organisasi yang lebih besar dibanding mereka yang tidak.

Dukungan terhadap hubungan antara orientasi pelayanan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi juga dikemukakan oleh Kotler et al., (1999) dalam Kim et al., (2004) yang mengemukakan bahwa implementasi standar internal yang baik membutuhkan komitmen yang tinggi dari manajemen. Hal ini mengharuskan manajer secara reguler memonitor kepuasan kerja karyawan dan mengevaluasi *progress* dari tiap karyawan. Jika kepuasan kerja karyawan meningkat mereka akan memperlihatkan komitmen terhadap organisasi yang tinggi pula.

**Tabel 4-27 Kesimpulan Hubungan Hasil Uji Hipotesis**

|                     | Service Orientation | Kepuasan Kerja |
|---------------------|---------------------|----------------|
| Kepuasan Kerja      | 0,68                |                |
| Komitmen Organisasi | 0,42                | 0,26           |

Sumber : Output *Lisrel* hasil olahan peneliti

Dari hasil olahan penelitian berdasarkan tabel 5-26 orientasi pelayanan terbukti memberikan pengaruh sebesar 0,68 (68%) terhadap kepuasan kerja dan 0,32 (32%) lainnya dipengaruhi oleh faktor lain. Pengaruh yang cukup besar ini dapat terjadi karena karyawan merasa lebih yakin dalam melakukan tugasnya, dengan adanya kejelasan tugas untuk masing-masing karyawan, maka bisa menciptakan kepuasan kerja pada karyawan. Hal ini dapat terjadi dikarenakan adanya suatu orientasi pelayanan (standar internal) yang dapat menjadi panduan karyawan dalam melaksanakan tugas.

Sementara itu orientasi pelayanan memberikan pengaruh sebesar 0,42 (42%) terhadap komitmen organisasi dan 0,58 (58%) lainnya dipengaruhi faktor lain. Pengaruh *service orientation* pada komitmen organisasi dapat terjadi karena karyawan merasa orientasi pelayanan sebagai alat yang dapat menjadi pedoman dan membantu karyawan, serta membangun budaya dan suasana yang kondusif di perusahaan. Karyawan menganggap budaya yang tercipta di perusahaan sesuai dengan tujuan, visi, dan nilai-nilai yang dimiliki karyawan, sehingga karyawan merasa menjadi bagian keluarga dari perusahaan, hingga akhirnya karyawan memiliki keterikatan dengan perusahaan. Dari hal tersebut timbul rasa memiliki terhadap organisasi dan karyawan memahami arti penting perusahaan bagi mereka.

Sedangkan kepuasan kerja memberikan pengaruh sebesar 0,26 (26%) terhadap komitmen organisasi dan 0,74 (74%) lainnya dipengaruhi faktor lain. Walaupun hubungan

ini tidak memberikan pengaruh yang besar, namun hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi menunjukkan hasil yang signifikan. Hal yang dapat menciptakan komitmen antara lain adanya perhatian dari perusahaan dengan memberikan penghargaan yang adil untuk karyawan, mendapat jaminan sebagai pegawai tetap, dan juga kesempatan untuk promosi. Hal-hal tersebut memberikan pertimbangan bagi karyawan untuk tetap tinggal, apalagi terdapat karyawan yang sudah memiliki masa kerja yang cukup lama karena sudah berkarir sejak perusahaan didirikan. Faktor-faktor lain yang bisa mempengaruhi komitmen organisasi, antara lain tunjangan hari tua, jaminan kesehatan, jaminan pekerjaan dan kehidupan yang lebih baik.

Tetap tinggalnya karyawan saat ini dapat disebabkan juga karena kurangnya bahkan langkanya alternatif lowongan pekerjaan di kota Cirebon sehingga sulit untuk memperoleh kesempatan mendapat pekerjaan yang lebih baik. Namun bila ada tawaran yang lebih menarik dari perusahaan lain bukan tidak mungkin karyawan dapat berpindah untuk mendapat kehidupan yang lebih baik.

Selain itu, faktor lain yang menyebabkan karyawan tetap bertahan dalam organisasi adalah karena keyakinan yang dimiliki karyawan mengenai tanggung jawab terhadap organisasi yang harus mereka penuhi dan merasa sudah seharusnya untuk loyal kepada organisasi. Selain itu karyawan telah mendapat pembekalan seperti pelatihan-pelatihan yang secara tidak langsung menambah keterampilan dan pengetahuan karyawan, oleh karena itu karyawan merasa memiliki kewajiban untuk dapat berkontribusi nyata sebagai balas budi kepada perusahaan.