

# TINJAUAN PENERAPAN ANALISA JABATAN DAN KOMUNIKASI ORGANISASI SEBAGAI PENGUKURAN MOTIVASI DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN BERDASARKAN PENDEKATAN SPSS VS LISREL

**Antonius Nico Kristanto; Haryadi Sarjono**

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, BINUS University  
Jln. K.H. Syahdan No. 9, Palmerah, Jakarta Barat 11480

## ABSTRACT

*PT Indo Nuansa Jaya is a chemical materials manufacturing company for oil drilling and drilling tools in Indonesia. The selling level of chemical materials for drilling in 2008 has reached to 348 units, in 2009 to 549 units, and in 2010 decreased to 447 units. The research method used is survey method; meanwhile the research type is associative. Data is gathered from questionnaire to employees. Data processing is using SPSS 16.0 and then compared to the result from data processing using LISREL 8.80. The research resulted that the analysis of duties has relation in 0,628 and has significant influence in  $(0.516)^2 = 26.63\%$  towards motivation. From the result, it could be founded that motivation could influence employees performance in  $(0.412)^2$  or 16,97%.*

**Keywords:** *post analysis, organization communication, motivation, employee performance*

## ABSTRAK

*PT Indo Nuansa Jaya merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pengadaan bahan-bahan kimia untuk pengeboran minyak serta produk-produk alat pengeboran di Indonesia, yang tingkat penjualan bahan kimianya untuk pengeboran pada tahun 2008 memiliki tingkat penjualan mencapai 348 unit, di tahun 2009 meningkat mencapai 549 unit, dan di tahun 2010 mengalami menurun mencapai 447 unit. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey, sedangkan jenis penelitian yang digunakan adalah asosiatif. Data diperoleh dari kuisisioner yang dibagikan kepada karyawan perusahaan. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan SPSS 16.0 dan selanjutnya akan dibandingkan dengan hasil dari pengolahan data melalui LISREL 8.80. Hasil penelitian didapat bahwa analisa jabatan memiliki hubungan sebesar 0.628 dan memiliki pengaruh yang signifikan yaitu  $(0.516)^2 = 26.63\%$  terhadap motivasi. Dari hasil penelitian juga diketahui bahwa motivasi mempengaruhi kinerja karyawan sebesar  $(0.412)^2$  atau sebesar 16.97%.*

**Kata kunci:** *analisa jabatan, komunikasi organisasi, motivasi, kinerja karyawan*

*(\*nama perusahaan disamarkan sesuai keinginan perusahaan)*

## PENDAHULUAN

Mengelola sumber daya manusia di era globalisasi bukanlah hal yang mudah, setiap perusahaan dituntut untuk dapat mengelola usahanya dengan lebih baik lagi dengan kondisi yang stabil. Perusahaan dituntut untuk mampu mengelola kinerja karyawannya dengan sebaik mungkin. Hal ini dapat dilakukan dengan memotivasi karyawan untuk dapat bekerja lebih baik lagi. Selain Motivasi, Analisa Jabatan dan Komunikasi Organisasi juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Komunikasi Organisasi yang efektif akan membuat kinerja karyawan semakin baik, sedangkan saat komunikasi menjadi tidak jelas, hasilnya akan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan.

Tabel 1 Tingkat Penjualan Perusahaan

Tahun	2008	2009	2010
Penjualan	348	549	447

Sumber: Laporan Penjualan Perusahaan (2011)

Perusahaan memiliki catatan tingkat penjualan tiga tahun terakhir dengan peningkatan yang tidak signifikan yakni dari tahun 2008 ke tahun 2009 terdapat peningkatan penjualan sebanyak 201 unit, tetapi pada tahun 2009 ke tahun 2010, mengalami penurunan penjualan sebanyak 102 unit, data tersebut memberikan gambaran bahwa perusahaan harus melakukan perbaikan terhadap kinerja karyawan yang menurun. Hal ini yang melandasi penelitian tentang pengaruh analisa jabatan dan komunikasi organisasi terhadap motivasi dan dampak pada kinerja karyawan.

Hasil studi didapat, komunikasi memiliki peranan dalam keberhasilan perusahaan karena komunikasi dalam organisasi merupakan hal yang inti bagi suatu perusahaan, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam perusahaan. Komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi, dan pemindahan arti di dalam suatu organisasi yang bersifat terbuka serta menerima energi dari lingkungannya dan mengubah energi ini menjadi produk atau servis dari sistem dan mengeluarkan produk atau servis ini kepada lingkungan (Katz dan Kahn dalam Muhammad, 2005).

Faktor lain adalah Analisa Jabatan berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, dimana saat karyawan mengetahui deskripsi yang jelas, analisa jabatan dapat membantu karyawan untuk mengetahui apakah tugas yang dilakukannya sudah sesuai, dan berusaha mencapai target sesuai dengan yang ada dalam deskripsi pekerjaan. Menurut Cascio (2003), Analisa jabatan menggambarkan suatu proses mendapatkan informasi jabatan dimana informasi ini berguna untuk sejumlah tujuan bisnis, termasuk didalamnya informasi tentang tugas yang harus dilakukan pada suatu jabatan, begitu pula informasi tentang karakteristik pribadi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas. Menurut Yoder dalam Suwatno (2011) kegunaan lain dari analisa jabatan adalah untuk memastikan adanya keadilan dalam sistem pembayaran gaji antara satu jabatan dengan jabatan lain pada satu perusahaan. Untuk keperluan analisa jabatan diperlukan suatu uraian jabatan yang sangat lengkap.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah (1) untuk mengetahui seberapa besar pengaruh analisa jabatan, komunikasi organisasi terhadap motivasi secara simultan dan parsial; (2) untuk mengetahui seberapa besar pengaruh analisa jabatan, komunikasi organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan; berdasarkan pendekatan SPSS vs LISREL.

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah (1) memberikan masukan kepada perusahaan dari hasil penelitian ini; (2) memberikan tambahan informasi dan dapat memberikan pemahaman mengenai SDM perusahaan; (3) menambah wawasan dan pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia (SDM).

## METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah (1) jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian pengujian hipotesis (kuantitatif); (2) penelitian pengujian hipotesis yang digunakan adalah penelitian (Asosiatif); (3) dimensi waktu penelitian adalah *Cross-Sectional*; (4) unit analisis adalah individu, yaitu karyawan perusahaan; (5) metode pengambilan sampel adalah populasi, yaitu keseluruhan dari karyawan perusahaan; (6) model empiris berupa analisis jalur (*path analysis*) dengan bertujuan untuk mengetahui peran langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel independen terhadap variabel dependen dengan pendekatan SPSS dan LISREL.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini uji Reliabilitas dan Validitas dilakukan pada masing-masing variabel menggunakan SPSS 16.0, yaitu apabila *Cronbach's Alpha* > 0,600, maka dinyatakan *Reliable* sedangkan data dinyatakan valid jika nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  Hasil pengujian Reliabilitas pada Tabel 2.

Tabel 2 Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Analisa Jabatan ( $X_1$ )	0,702	Reliabel
Komunikasi Organisasi ( $X_2$ )	0,819	Reliabel
Motivasi ( $Y$ )	0,745	Reliabel
Kinerja Karyawan ( $Z$ )	0,756	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2011)

Tabel 3 Uji Validitas

Variabel	No. Pernyataan	Corrected Item – Total Correlation	R_Tabel	Keterangan
Analisa Jabatan ( $X_1$ )	P1	0,430	0,31	Valid
	P2	0,539	0,31	Valid
	P3	0,668	0,31	Valid
	P4	0,348	0,31	Valid
	P5	0,657	0,310	Valid
Komunikasi Organisasi ( $X_2$ )	P6	0,732	0,310	Valid
	P7	0,563	0,310	Valid
	P8	0,606	0,310	Valid
	P9	0,500	0,310	Valid
	P10	0,452	0,31	Valid
Motivasi ( $Y$ )	P11	0,640	0,31	Valid
	P12	0,573	0,31	Valid
	P13	0,509	0,31	Valid
Kinerja Karyawan ( $Z$ )	P14	0,474	0,310	Valid
	P15	0,566	0,310	Valid
	P16	0,735	0,310	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2011)

Tabel 4 Nilai Baru Setelah Transformasi dari Ordinal Ke Interval

Opsi dari Jawaban (Ordinal)	Nilai Baru (Interval)
1	1
2	1,972
3	2,912
4	3,613

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2011)

Analisis korelasi dilakukan untuk mengetahui hubungan antara variabel. Perhitungan koefisien korelasi dilakukan dengan menggunakan program SPSS 16.0. dimana jika nilai probabilitas 0.05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas sig atau  $[0.05 \geq Sig]$ , maka hubungan signifikan dan hasil pengolahan korelasi seperti pada Tabel 5.

Tabel 5 Sifat hubungan  $X_1, X_2, Y$  dan  $Z$

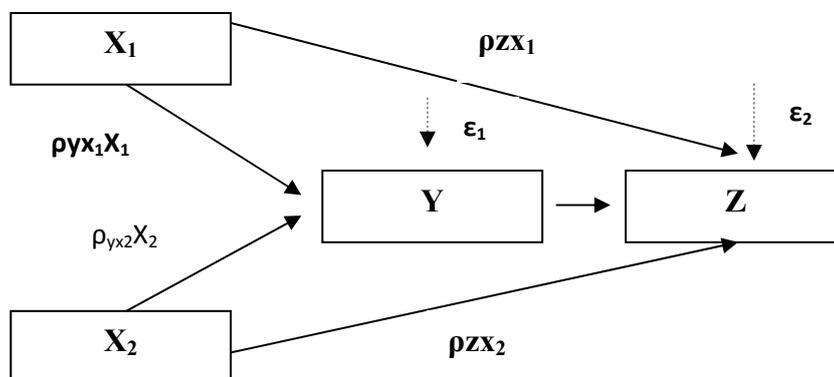
Variabel	Korelasi	Sifat Hubungan
$X_1$ terhadap $Y$	0.628	Kuat, searah dan signifikan
$X_2$ terhadap $Y$	0.546	Cukup kuat, searah dan signifikan
$X_1$ terhadap $Z$	0.665	Kuat, searah dan signifikan
$X_2$ terhadap $Z$	0.599	Cukup kuat, searah dan signifikan
$Y$ terhadap $Z$	0.772	Kuat, searah dan signifikan

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2011)

Dilanjutkan dengan metode analisis jalur (*Path Analysis*) dengan pendekatan SPSS. Langkah pengujian analisis jalur ini dibagi menjadi dua, dimana pengujian dilakukan secara keseluruhan dan individu untuk 2 struktur yang dipecah menjadi sub – struktur 1 dan sub – struktur 2. Berikut ini merupakan kerangan hubungan antara jalur ( $X_1, X_2$  dan  $Y$  terhadap  $Z$ ) dan dibuat dalam persamaan structural sebagai berikut ini, yaitu:

$$Y = \rho_{yx1}X_1 + \rho_{yx2}X_2 + \rho_y\varepsilon_1 \quad (\text{Persamaan Sub-Struktural 1})$$

$$Z = \rho_{zx1}X_1 + \rho_{zx2}X_2 + \rho_{zy}Y + \rho_z\varepsilon_2 \quad (\text{persamaan sub-struktural 2})$$



Gambar 1 Struktur Pengaruh  $X_1, X_2, Y$  dan  $Z$   
 Sumber : Diolah penulis (2011)

## Pengujian Sub-Struktural 1

### Pengujian Secara Simultan (Keseluruhan)

Tabel 6 Model Summary Sub-Struktur 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.738 <sup>a</sup>	.544	.519	.43196

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2011)

Diketahui bahwa variable Analisa Jabatan ( $X_1$ ) dan Komunikasi Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Motivasi (Y) sebesar R Square ( $R^2$ ) adalah  $0.544 = 54.4\%$  dan besarnya pengaruh variabel lain yang mempengaruhi variabel Motivasi (Y) diluar penelitian ini adalah sebesar  $45.6\%$ . Sementara itu, besarnya koefisien jalur bagi variabel lain diluar penelitian yang mempengaruhi dapat dihitung melalui rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \rho_{y\epsilon_1} &= \sqrt{1 - R^2_{xy}} \\ &= 1 - 0,544 \\ &= 0,675 \end{aligned}$$

Tabel 7 Anova Sub-Struktur 1

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.236	2	4.118	22.070	.000 <sup>a</sup>
	Residual	6.904	37	.187		
	Total	15.140	39			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2011)

Dari hasil uji Signifikan pada Tabel 7. Anova Sub-struktur 1, diperoleh *sig* sebesar 0.000. Jika dibandingkan dengan  $\alpha = 0.05$ , maka *sig* lebih kecil dari  $\alpha$  ( $\text{Sig} \leq \alpha$ ) yaitu  $0.000 \leq 0.05$  yang artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang menunjukkan bahwa ada pengaruh atau kontribusi antara variabel Analisa Jabatan dan variabel Komunikasi Organisasi secara simultan dan signifikan terhadap variabel Motivasi.

## Pengujian Secara Individu

Tabel 8 Coefficient Sub-Struktur 1

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.465	.355		1.309	.199
	X1	.349	.078	.516	4.468	.000
	X2	.458	.132	.402	3.478	.001

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Hasil Pengolahan Data,2011

## Pengujian secara individu antara X<sub>1</sub> dan Y

Hipotesisnya, yaitu:

Ho: Variabel Analisa Jabatan (X<sub>1</sub>) tidak berpengaruh secara individu terhadap variabel Motivasi (Y)

Ha: Variabel Analisa Jabatan (X<sub>1</sub>) berpengaruh secara individu terhadap variabel Motivasi (Y)

Dasar pengambilan keputusan yaitu dalam Uji t dan Uji Sig. Uji t adalah jika:

$t_{hitung} < t_{tabel}$  : Ho diterima ( Ha ditolak )

$t_{hitung} > t_{tabel}$  : Ha diterima ( Ho ditolak )

Uji Sig adalah: 1) jika nilai probabilitas lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ( $0.05 \leq Sig$ ), maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya tidak signifikan; 2) jika nilai probabilitas lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ( $0.05 \geq Sig$ ), maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya signifikan.

Nilai  $t_{tabel}$  dilihat pada taraf signifikan 0.05 di mana  $df = \text{jumlah sampel} - \text{jumlah variabel} = 40 - 2 = 38$ .  $T_{tabel}$  pada  $df = 38 = 1.69$  sedangkan  $t_{hitung}$  diperoleh pada Tabel 4.21 Coefficient Sub-Struktural 1 dimana diketahui besarnya  $t_{hitung}$  variabel Analisa Jabatan (X1) dan Motivasi (Y) = 4.468 yang berarti  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4.468 > 1.69$ ), maka Ho ditolak dan Ha diterima artinya variabel Analisa Jabatan (X1) berpengaruh secara individu terhadap variabel Motivasi (Y). Dari Tabel 1.8 Coefficient Sub-Struktural 1, diketahui bahwa variabel Analisa Jabatan (X1) mempunyai nilai Sig. Sebesar 0.000, jika dibandingkan dengan  $\alpha = 0.05$ , nilai sig. lebih kecil dari pada nilai  $\alpha$  ( $0.000 < 0.05$ ), maka Ho ditolak dan Ha Diterima, artinya signifikan dan besarnya Beta (koefisien jalur) variabel Analisa Jabatan (X1) terhadap variabel Motivasi (Y) adalah 0,516 ( $\rho_{YX1}$ ).

## Pengujian secara individu antara X<sub>2</sub> dan Y

Hipotesisnya yaitu:

Ho : Variabel Komunikasi Organisasi (X2) tidak berpengaruh secara individu terhadap variabel Motivasi (Y)

Ha : Variabel Komunikasi Organisasi (X2) berpengaruh secara individu terhadap variabel Motivasi (Y)

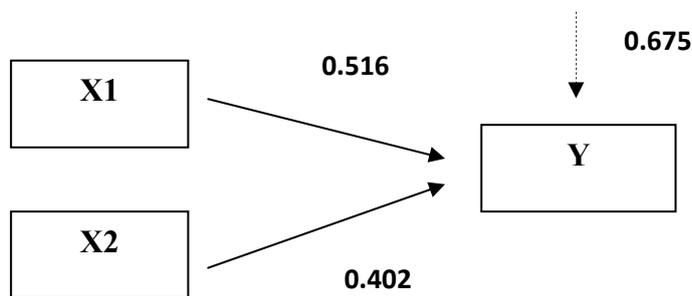
Dasar pengambilan keputusan berupa Uji t dan Uji Sig. Uji t adalah jika:

$t_{hitung} < t_{tabel}$  : Ho diterima ( Ha ditolak )

$t_{hitung} > t_{tabel}$  : Ha diterima ( Ho ditolak )

Uji Sig adalah: (1) jika nilai probabilitas lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ( $0.05 \leq Sig$ ), maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya tidak signifikan; dan (2) Jika nilai probabilitas lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ( $0.05 \geq Sig$ ), maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya signifikan.

Nilai  $t_{tabel}$  dilihat pada taraf signifikan 0.05 dimana  $df = \text{jumlah sampel} - \text{jumlah variabel} = 40 - 2 = 38$ .  $T_{tabel}$  pada  $df 38 = 1.69$  sedangkan  $T_{hitung}$  diperoleh pada Tabel 4.21 Coefficient Sub-Struktural 1 dimana diketahui besarnya  $t_{hitung}$  variabel Komunikasi Organisasi (X2) dan Motivasi (Y) = 3,478 yang berarti  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,478 > 1.69$ ), maka Ho ditolak dan Ha diterima artinya variabel Komunikasi Organisasi (X2) berpengaruh secara individu terhadap variabel Motivasi (Y). Dari Tabel 1.8 Coefficient Sub-Struktural 1, diketahui bahwa variabel Komunikasi Organisasi (X2) mempunyai nilai Sig. Sebesar 0.001. jika dibandingkan dengan  $\alpha = 0.05$ , nilai sig. Lebih kecil dari pada nilai  $\alpha$  ( $0.001 < 0.05$ ), maka Ho ditolak dan Ha Diterima, artinya signifikan dan besarnya Beta (koefisien jalur) variabel Komunikasi Organisasi (X2) terhadap variabel Motivasi (Y) adalah 0.402 ( $\rho_{YX2}$ ).



Gambar 2 Sub-Struktur 1

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2011)

Dari pengujian tersebut, maka diperoleh persamaan sub-struktural 1 sebagai berikut:

$$Y = \rho_{yx1}X_1 + \rho_{yx2}X_2 + \rho_y\varepsilon_1$$

$$Y = 0.516X_1 + 0.402X_2 + 0.675\varepsilon_1$$

## Pengujian Sub-Struktural 2

### Pengujian secara simultan (Keseluruhan)

Tabel 9 Model Summary Sub-Struktural 2

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.840 <sup>a</sup>	.705	.681	.38527

a. Predictors: (Constant), Y, X2, X1

b. Dependent Variable: Z

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2011)

Besarnya pengaruh variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> dan Y secara simultan terhadap Z dapat diketahui dengan melihat nilai R Square pada Tabel 9. bahwa R Square (R<sup>2</sup>) adalah 0.705 = 70.5% dan besarnya pengaruh variabel lain yang mempengaruhi variabel Kinerja Karyawan (Y) diluar penelitian ini adalah sebesar 29,5%. Sementara itu, besarnya koefisien jalur bagi variabel lain diluar penelitian yang mempengaruhi dapat dihitung melalui rumus:

$$\begin{aligned} \rho_{y\varepsilon_1} &= \sqrt{\frac{1 - R^2_{xy}}{1 - 0.705}} \\ &= \sqrt{\frac{1 - 0.705}{1 - 0.705}} \\ &= 0.543 \end{aligned}$$

Tabel 10 Anova Sub-Struktur 2

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.794	3	4.265	28.730	.000 <sup>a</sup>
	Residual	5.344	36	.148		
	Total	18.137	39			

a. Predictors: (Constant), Y, X<sub>2</sub>, X<sub>1</sub>

b. Dependent Variable: Z

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2011)

Dari hasil uji Signifikan pada Tabel 10. Anova Sub-struktur 2, diperoleh *sig* sebesar 0.000. Jika dibandingkan dengan  $\alpha = 0.05$ , maka *sig* lebih kecil dari  $\alpha$  (  $\text{Sig} \leq \alpha$  ) yaitu  $0.000 \leq 0.05$  yang artinya Ho ditolak dan Ha diterima, yang menunjukkan bahwa ada pengaruh atau kontribusi antara variabel Analisa Jabatan, variabel Komunikasi Organisasi dan variabel Motivasi secara simultan dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan.

### Pengujian secara individu

Tabel 11 Coefficient Sub-Struktur 2

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.130	.324		-.402	.690
	X <sub>1</sub>	.242	.086	.328	2.803	.008
	X <sub>2</sub>	.353	.135	.283	2.610	.013
	Y	.451	.147	.412	3.073	.004

a. Dependent Variable: Z

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian, 2011

## Pengujian secara individu antara $X_1$ dan $Z$

Hipotesisnya yaitu:

$H_0$  : Variabel Analisa Jabatan ( $X_1$ ) tidak berpengaruh secara individu terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Z$ )

$H_a$  : Variabel Analisa Jabatan ( $X_1$ ) berpengaruh secara individu terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Z$ )

Dasar pengambilan keputusan berupa Uji  $t$  dan Uji Sig. Uji  $t$ , jika:

$t_{hitung} < t_{tabel}$  :  $H_0$  diterima (  $H_a$  ditolak )

$t_{hitung} > t_{tabel}$  :  $H_a$  diterima (  $H_0$  ditolak )

Uji Sig, yaitu: (1) jika nilai probabilitas lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ( $0.05 \leq Sig$ ), maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak signifikan; dan (2) jika nilai probabilitas lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ( $0.05 \geq Sig$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya signifikan.

Nilai  $t_{tabel}$  dilihat pada taraf signifikan 0.05 dimana  $df = \text{jumlah sampel} - \text{jumlah variabel} = 40 - 2 = 38$ .  $T_{tabel}$  pada  $df = 38 = 1.69$  sedangkan  $T_{hitung}$  diperoleh pada Tabel 4.24 Coefficient Sub-Struktural 2 dimana diketahui besarnya  $t_{hitung}$  variabel Analisa Jabatan ( $X_1$ ) dan Kinerja Karyawan ( $Z$ ) = 2.803 yang berarti  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2.803 > 1.69$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya variabel Analisa Jabatan ( $X_1$ ) berpengaruh secara individu terhadap variabel Kinerja karyawan ( $Z$ ). diketahui bahwa variabel Analisa Jabatan ( $X_1$ ) mempunyai nilai Sig. Sebesar 0.008. jika dibandingkan dengan  $\alpha = 0.05$ , nilai sig. Lebih kecil dari pada nilai  $\alpha$  ( $0.008 < 0.05$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  Diterima, artinya signifikan dan besarnya Beta (koefisien jalur) variabel Analisa Jabatan ( $X_1$ ) terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Z$ ) adalah 0.328 ( $\rho_{ZX1}$ ).

## Pengujian secara individu antara $X_2$ dan $Z$

Hipotesisnya yaitu:

$H_0$  : Variabel Komunikasi Organisasi ( $X_2$ ) tidak berpengaruh secara individu terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Z$ )

$H_a$  : Variabel Komunikasi Organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh secara individu terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Z$ )

Dasar pengambilan keputusan berupa Uji  $t$  dan Uji Sig. Uji  $t$  yaitu:

$t_{hitung} < t_{tabel}$  :  $H_0$  diterima (  $H_a$  ditolak )

$t_{hitung} > t_{tabel}$  :  $H_a$  diterima (  $H_0$  ditolak )

Uji Sig: 1) Jika nilai probabilitas lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ( $0.05 \leq Sig$ ), maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak signifikan. 2) Jika nilai probabilitas lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ( $0.05 \geq Sig$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya signifikan.

Nilai  $t_{tabel}$  dilihat pada taraf signifikan 0.05 dimana  $df = \text{jumlah sampel} - \text{jumlah variabel} = 40 - 2 = 38$ .  $T_{tabel}$  pada  $df = 38 = 1.69$  sedangkan  $T_{hitung}$  diperoleh pada Tabel 4.24 Coefficient Sub-Struktural 2 dimana diketahui besarnya  $t_{hitung}$  variabel Komunikasi Organisasi ( $X_2$ ) dan Kinerja Karyawan ( $Z$ ) = 2.610 yang berarti  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2.610 > 1.69$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya variabel Komunikasi Organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh secara individu terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Z$ ). Diketahui bahwa variabel Komunikasi Organisasi ( $X_2$ ) mempunyai nilai Sig. Sebesar 0.013. jika dibandingkan dengan  $\alpha = 0.05$ , nilai sig. Lebih kecil dari pada nilai  $\alpha$  ( $0.013 < 0.05$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  Diterima, artinya signifikan dan besarnya Beta (koefisien jalur) variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Z$ ) adalah 2.83 ( $\rho_{ZX2}$ ).

## Pengujian secara individu antara Y dan Z

Hipotesisnya yaitu:

Ho : Variabel Motivasi (Y) tidak berpengaruh secara individu terhadap variabel Kinerja Karyawan (Z)

Ha : Variabel Motivasi (Y) berpengaruh secara individu terhadap variabel Kinerja Karyawan (Z)

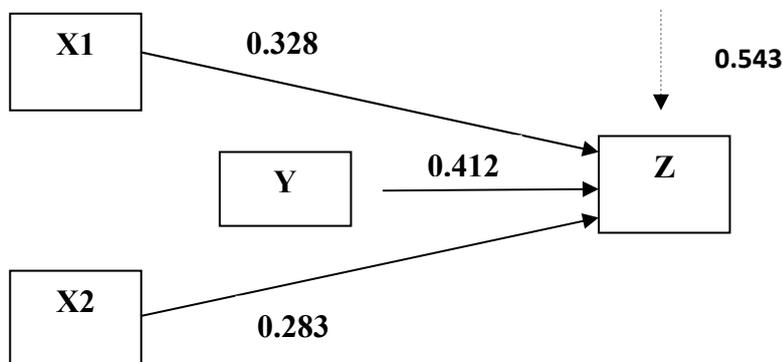
Dasar pengambilan keputusan berupa Uji t dan Uji Sig. Uji t yaitu:

$t_{hitung} < t_{tabel}$  : Ho diterima ( Ha ditolak )

$t_{hitung} > t_{tabel}$  : Ha diterima ( Ho ditolak )

Uji Sig, yaitu: (1) jika nilai probabilitas lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ( $0.05 \leq Sig$ ), maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya tidak signifikan; (2) Jika nilai probabilitas lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ( $0.05 \geq Sig$ ), maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya signifikan.

Nilai  $t_{tabel}$  dilihat pada taraf signifikan 0.05 dimana  $df = \text{jumlah sampel} - \text{jumlah variabel} = 40 - 2 = 38$ .  $T_{tabel}$  pada  $df = 38 = 1.69$  sedangkan  $T_{hitung}$  diperoleh pada Tabel 4.24 Coefficient Sub-Struktural 2 dimana diketahui besarnya  $t_{hitung}$  variabel Motivasi (Y) dan Kinerja Karyawan (Z) = 3.073 yang berarti  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3.073 > 1.69$ ), maka Ho ditolak dan Ha diterima artinya variabel Motivasi (Y) berpengaruh secara individu terhadap variabel Kinerja Karyawan (Z). Diketahui bahwa variabel Kepuasan Kerja (Y) mempunyai nilai Sig. Sebesar 0.004. jika dibandingkan dengan  $\alpha = 0.05$ , nilai sig. Lebih kecil dari pada nilai  $\alpha$  ( $0.004 < 0.05$ ), maka Ho ditolak dan Ha Diterima, artinya signifikan dan besarnya Beta (koefisien jalur) variabel Motivasi (Y) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Z) adalah 0.412 ( $\rho_{ZY}$ ).



Gambar 3 Sub-Struktur 2

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2011)

Dari pengujian tersebut, maka diperoleh persamaan sub-struktural 2 sebagai berikut:

$$Z = \rho_{zx1}X_1 + \rho_{zx2}X_2 + \rho_{zy}Y + \rho_z\varepsilon_2$$

$$Z = 0.328X_1 + 0.283X_2 + 0.412Y + 0.543\varepsilon_2$$

Dilanjutkan dengan metode analisis jalur (*Path Analysis*) dengan pendekatan LISREL.

### Standardized Solution

#### BETA

	Y	Z
Y	- -	- -
Z	0.412	- -

#### GAMMA

	X1	X2
Y	0.516	0.402
Z	0.328	0.283

### Standardized Total and Indirect Effects

#### Standardized Total Effects of X on Y

	X1	X2
Y	0.516	0.402
Z	0.540	0.449

#### Standardized Indirect Effects of X on Y

	X1	X2
Y	- -	- -
Z	0.212	0.166

#### Standardized Total Effects of Y on Y

	Y	Z
Y	- -	- -
Z	0.412	- -

#### PSI

Note: This matrix is diagonal.

	Y	Z
	0.456	0.295

Berdasarkan matriks BETA, dapat diketahui bahwa besarnya pengaruh antarvariabel Motivasi (Y) dan Kinerja Karyawan (Z) adalah sebesar 0.412 atau berkontribusi sebesar 16.97%.

Berdasarkan matriks GAMMA, dapat diketahui besarnya pengaruh antara variabel Analisa Jabatan ( $X_1$ ) dan variabel Motivasi (Y) adalah sebesar 0.516 atau berkontribusi sebesar 26.62% dan Besarnya koefisien jalur antara variabel Analisa Jabatan ( $X_1$ ) dan variabel Kinerja Karyawan (Z) secara langsung adalah sebesar 0.328 atau berkontribusi sebesar 10.76%. sedangkan pengaruh antara

Komunikasi Organisasi ( $X_2$ ) dan variabel Motivasi (Y) adalah sebesar 0.402 atau berkontribusi sebesar 16.16% dan besarnya koefisien jalur antara variabel Komunikasi Organisasi ( $X_2$ ) dan variabel Kinerja Karyawan (Z) secara langsung adalah 0.283 atau berkontribusi sebesar 8%.

Berdasarkan matriks *Standardized indirect of X on Y*, dapat diketahui besarnya pengaruh antara variabel Analisa Jabatan ( $X_1$ ) dan variabel Kinerja Karyawan (Z) secara tidak langsung adalah sebesar 0.212 atau berkontribusi sebesar 4.49% dan variabel Komunikasi Organisasi ( $X_2$ ) dan Variabel Kinerja Karyawan (Z) secara tidak langsung adalah sebesar 0.166 atau berkontribusi sebesar 2.75%.

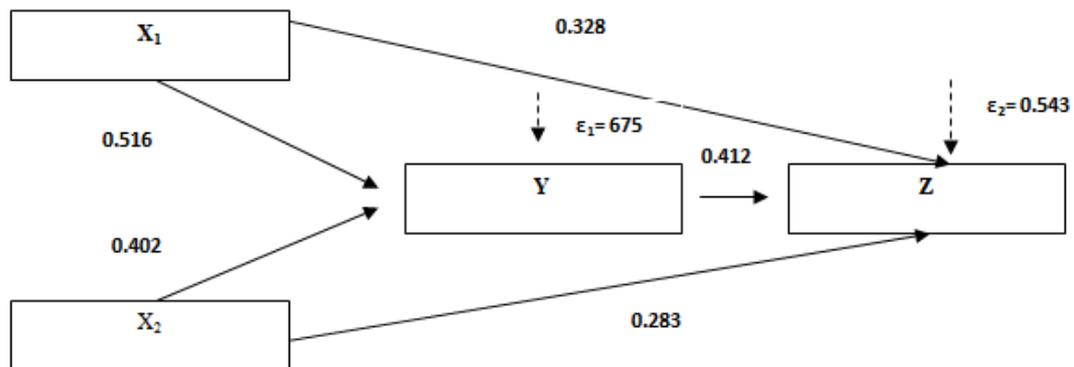
Berdasarkan matriks *Total Effects of X on Y*, dapat diketahui besarnya koefisien jalur antara Analisa Jabatan ( $X_1$ ) dan Kinerja Karyawan (Z) secara total yaitu sebesar 0.540 atau kontribusi sebesar 29.16%, sementara Komunikasi Organisasi ( $X_2$ ) dan Kinerja Karyawan (Z) secara total yaitu sebesar 0.449 atau kontribusi sebesar 20.16%.

Berdasarkan matriks PSI dapat diketahui bahwa besarnya pengaruh dari variabel lain yang mempengaruhi nilai Y adalah sebesar 0.456. besarnya koefisien jalur dari variabel lain yang mempengaruhi nilai variabel Y ( $\epsilon_y$ ) =  $\sqrt{0.456} = 0.675$ . selain itu diketahui pula bahwa besarnya pengaruh dari variabel lain yang mempengaruhi nilai Z adalah sebesar 0.295, sedangkan besarnya koefisien jalur dari variabel lain mempengaruhi nilai Z ( $\epsilon_z$ ) =  $\sqrt{0.295} = 0.543$ .

Dengan ini berarti analisa telah selesai, maka dapat digambarkan struktur hubungan secara lengkap, yakni  $X_1, X_2, Y$ , dan Z yang memiliki persamaan struktural :

$$Y = 0.516X_1 + 0.402X_2 + 0.675\epsilon_1$$

$$Z = 0.328X_1 + 0.283X_2 + 0.412Y + 0.543\epsilon_2$$



Gambar 4 Struktur Pengaruh  $X_1, X_2, Y$  dan Z

Berdasarkan hasil penelitian, berikut ini akan dikemukakan beberapa implikasi antara lain: (1) pengolahan dan analisis data berdasarkan perbandingan pendekatan SPSS dan LISREL menunjukkan hasil yang sama, bahwa terdapat hubungan yang kuat antara analisa jabatan dengan motivasi karyawan yaitu sebesar 0.628 dan memiliki pengaruh yang signifikan yaitu 0.516 atau sebesar 26.63%; (2) Pengolahan dan analisis data berdasarkan perbandingan pendekatan SPSS dan LISREL menunjukkan hasil yang sama, bahwa terdapat hubungan yang cukup kuat yaitu sebesar 0.546 dan pengaruh yang signifikan yaitu 0.402 atau sebesar 16.16%; (3) Pengolahan dan analisis data berdasarkan perbandingan pendekatan SPSS dan LISREL menunjukkan hasil yang sama, bahwa terdapat hubungan yang kuat yaitu sebesar 0.665 dan pengaruh yang signifikan yaitu 0.328 atau sebesar 10.76% antara analisa jabatan terhadap kinerja karyawan; (4) Pengolahan dan analisis data berdasarkan perbandingan

pendekatan SPSS dan LISREL menunjukkan hasil yang sama, bahwa terdapat hubungan yang cukup kuat yaitu sebesar 0.599 dan pengaruh yang signifikan yaitu 0.283 atau sebesar 8% antara komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan; dan (5) Pengolahan dan analisis data berdasarkan perbandingan pendekatan SPSS dan LISREL menunjukkan hasil yang sama, bahwa terdapat hubungan yang kuat yaitu sebesar 0.772 dan pengaruh yang signifikan yaitu 0.412 atau sebesar 16.97% antara motivasi terhadap kinerja karyawan.

## PENUTUP

Berdasarkan pembahasan dan hasil penelitian mengenai pengaruh Analisa Jabatan dan Komunikasi Organisasi terhadap Motivasi dan dampaknya pada Kinerja Karyawan perusahaan, maka diambil simpulan, bahwa hasil analisis menunjukkan bahwa setiap variabel yang diteliti memiliki pengaruh yang signifikan.

## DAFTAR PUSTAKA

Cascio, W. (2003). *Personnel management*. New York: Prentice Hall.

Suwatno, & Priansa, D. J. (2011). *Manajemen SDM dalam organisasi publik dan bisnis*. Bandung: Alfabeta.