



**PENGARUH PEMELIHARAAN SUMBER DAYA
MANUSIA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN
ORGANISASI PADA PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA XI PABRIK GULA PRAJEKAN
KABUPATEN BONDOWOSO**

THE INFLUENCE PRESERVATION OF HUMAN RESOURCES AND
ORGANIZATION CULTURE TOWARDS THE PERFORMANCE OF
EMPLOYEES THROUGH ORGANIZATION'S COMMITMENT IN PT.
PERKEBUNAN NUSANTARA XI PABRIK GULA PRAJEKAN OF
BONDOWOSO DISTRICT

SKRIPSI

Oleh :

Risky Ari Kriswardani

NIM 120810201038

UNIVERSITAS JEMBER

FAKULTAS EKONOMI

2016



**PENGARUH PEMELIHARAAN SUMBER DAYA
MANUSIA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN
ORGANISASI PADA PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA XI PABRIK GULA PRAJEKAN
KABUPATEN BONDOWOSO**

THE INFLUENCE PRESERVATION OF HUMAN RESOURCES AND
ORGANIZATION CULTURE TOWARDS THE PERFORMANCE OF
EMPLOYEES THROUGH ORGANIZATION'S COMMITMENT IN PT.
PERKEBUNAN NUSANTARA XI PABRIK GULA PRAJEKAN OF
BONDOWOSO DISTRICT

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi
pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Oleh :

Risky Ari Kriswardani

NIM 120810201038

UNIVERSITAS JEMBER

FAKULTAS EKONOMI

2016

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI RI
UNIVERSITAS JEMBER - FAKULTAS EKONOMI

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Risky Ari Kriswardani

NIM : 120810201038

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul : Pengaruh Pemeliharaan Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada instansi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahaan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus saya junjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 28 Mei 2016

Yang Menyatakan,

Risky Ari Kriswardani

NIM. 120810201038

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PENGARUH PEMELIHARAAN SUMBER DAYA
MANUSIA DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
KOMITMEN ORGANISASI PADA PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA XI PABRIK GULA PRAJEKAN
KABUPATEN BONDOWOSO

Nama Mahasiswa : Risky Ari Kriswardani

NIM : 120810201038

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal : 28 Mei 2016

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs. Sampeadi M.S.

NIP. 19560404 198503 1 002

Wiji Utami S.E., M.Si.

NIP. 19740120 200012 2 001

Mengetahui,
Ketua Program Studi

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M.

19780525 200312 2 002

JUDUL SKRIPSI

PENGARUH PEMELIHARAAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XI PABRIK GULA PRAJEKAN KABUPATEN BONDOWOSO

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Risky Ari Kriswardani
NIM : 120810201038
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

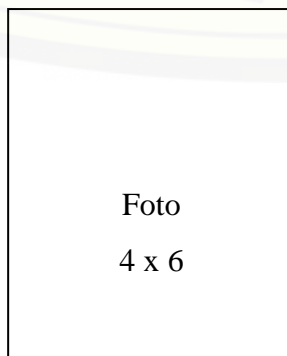
Telah dipertahankan di depan tim penguji pada tanggal:

8 Juni 2016

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Tim Penguji

Ketua : Drs. Budi Nurhardjo M.Si. : (.....)
NIP. 19570310 198403 1 003
Sekretaris : Dra. Susanti Prasetiyaningtiyas M.Si. : (.....)
NIP. 19660918 199203 2 002
Anggota : Drs. Eka Bambang Gusminto M.M. : (.....)
NIP. . 19670219 199203 1 001



Mengetahui/Menyetujui,
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Jember

Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si.
NIP. 19630614 199002 1 001

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, saya ucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang serta sholawat kepada Nabi Muhammad SAW. Skripsi ini saya persembahkan sebagai rasa terima kasih yang tidak terkira kepada :

1. Orang tua saya tercinta, Ibu Lilik Widiyati dan Bapak Nonot Kasdaru.
2. Kakak saya, Topan Aji dan Mega Kurnia yang saya sayangi.
3. Guru-guru saya sejak taman kanak-kanak hingga sekolah menengah atas, beserta bapak dan ibu dosen selama saya menempuh perkuliahan di Universitas Jember.
4. Teman-teman seperjuangan Manajemen 2012.
5. Almamater yang saya banggakan UNIVERSITAS JEMBER.

MOTTO

Doa akan sangat besar kuasanya, ketika diselipkan kepercayaan di tiap baitnya.

(Merry Riana)

Tuhan tidak pernah berhutang, apa yang telah kamu berikan dengan tulus akan kembali pada porsinya, pada waktunya.

(Daudantonius)

“Bekerjalah untuk kepentingan duniamu seolah-olah engkau hidup selamanya; dan bekerjalah untuk kepentingan akhiratmu seolah-olah engkau akan mati esok hari.”

(H.R. Ibnu Asakir)

RINGKASAN

Pengaruh Pemeliharaan Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso; Risky Ari Kriswardani; 120810201038; 2016; 105 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Pabrik Gula Prajekan merupakan pabrik yang mengolah tebu menjadi gula. Pengolahan tebu menjadi gula membutuhkan tenaga kerja pada bagian teknik. Tenaga kerja bagian teknik ini bertugas melakukan perawatan pada mesin-mesin yang digunakan untuk pengolahan nantinya. Tujuan perawatan mesin-mesin tersebut agar kinerjanya sesuai dengan harapan bagian pabrikasi. Tugas dan peran karyawan bagian teknik ini juga menimbulkan risiko yakni terjadinya kecelakaan kerja seperti kejatuhan alat-alat mesin. Melihat begitu pentingnya fungsi, peran, dan risiko kerja karyawan bagian teknik pada perawatan mesin yang digunakan dalam proses pengolahan gula, maka dibutuhkan adanya pemeliharaan sumber daya manusia dari perusahaan berupa komunikasi dan penerapan program K3, serta budaya organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah pemeliharaan sumber daya manusia yang berupa komunikasi dan keselamatan dan kesehatan kerja (K3), budaya organisasi dapat mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja karyawan, serta untuk mengetahui apakah pemeliharaan sumber daya manusia yang berupa komunikasi dan keselamatan dan kesehatan kerja (K3), budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada karyawan tetap bagian teknik PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.

Populasi penelitian ialah karyawan tetap bagian teknik PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso berjumlah 101 karyawan dan sampel ditetapkan 81 responden. Variabel yang dianalisis dalam penelitian ini adalah komunikasi, keselamatan dan kesehatan kerja (K3), dan budaya organisasi sebagai variabel bebas, komitmen organisasi sebagai variabel antara, serta kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan dua jenis sumber data yang diambil adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari hasil penyebaran kuisioner pada 81 responden yang ditentukan dengan teknik *simple random sampling*. Data sekunder diperoleh dari arsip atau laporan yang tersedia pada Pabrik Gula Prajekan. Penelitian ini menggunakan metode analisis jalur untuk menguji pengaruh dengan menggunakan variabel *dependen*, *intervening*, dan *independent*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komunikasi, keselamatan dan kesehatan kerja (K3), dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan, serta variabel komunikasi, keselamatan dan kesehatan kerja (K3), dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

SUMMARY

The Influence Preservation Of Human Resources And Organization Culture Towards The Performance Of Employees Through Organization's Commitment In PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Of Bondowoso District; Risky Ari Kriswardani; 120810201038; 105 pages; Department of Management, Faculty of Economics, University of Jember.

Pabrik Gula Prajekan is low to sugar cane. Processing to sugar cane need employees at the technique. This technique is part of labor is in charge of doing maintenance on the machines used for processing later. The purpose of the care of the machines so that its performance in accordance with section harpan fabrication. The tasks and role of employees part this technique also incurring risk namely of the accident work as the fall of machine tools. Seen so the importance of function, the role of, and risks work employees part technique at machine maintenance used in processing sugar, it takes the maintenance of human resources from the company of communication and the application of K3 program, and culture organization. The purpose of this research is to know whether maintenance of human resources of communication and work safety and health (K3), culture organization can be affecting commitment organizations and employee performance, and to see if maintenance of human resources of communication and work safety and health (K3), culture organization can be influences the performance them through commitment organization on permanent employees part technique PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan of Bondowoso District.

The population of the research was the permanent employees of the technique part of PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan of Bondowoso District amounted to 101 employees and a sample set 81 respondents. The variables analyzed in this study is communication, safety and occupational health (K3), and the culture of the organization as a independent variable, organizational commitment as a intervening variable, and the employee's performance, as well as a dependent variable. This research uses the quantitative of two kinds of data sources taken is primary and secondary data .Primary data obtained from the results of the spread of kuisioner in 81 respondents determined by technique simple random sampling. Secondary data obtained from archive or report available on the Pabrik Gula Prajekan .This research using the method of path analysis to test the influence of using variables dependent, intervening, and independent.

The research results show that the variable communication, work safety and health (K3), and culture organization significant to commitment organizations and employee performance, and variable communication, work safety and health (K3), and culture organization significant of the performance of them through commitment organization.

PRAKATA

Puji syukur alhamdulillah kehadirat Allah SWT atas rahmat, hidayah, dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Sholawat dan salam semoga selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW.

Skripsi ini berjudul “Pengaruh Pemeliharaan Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.” Penyusunan skripsi ini digunakan untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan Strata satu (S1) Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Saya sangat menyadari dalam penulisan ini masih memiliki banyak kekurangan yang disebabkan karena keterbatasan kemampuan saya sebagai penulis. Dalam penyusunan skripsi ini, tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu saya sebagai penulis ingin mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Moehammad Fathorrazi, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember;
2. Drs.Sampeadi, M.S, selaku Dosen Pembimbing Utama dan Ibu Wiji Utami S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Anggota yang selalu memberikan ide, saran, dan motivasi, serta meluangkan waktunya untuk membimbing saya selama proses penelitian dan penyusunan skripsi ini;
3. Drs. Budi Nurhardjo, M.Si., Dra. Susanti Prasetyaningtiyas, M.Si., dan Drs. Eka Bambang Gusminto, M.M selaku dosen penguji yang telah memberikan saran dan kritikan yang bermanfaat untuk memperbaiki penyusunan skripsi ini;
4. Ibu Susanti Prasetyaningtiyas selaku dosen pembimbing akademik, serta seluruh Dosen dan Karyawan program studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember;
5. Ibu Lilik Widiyati dan Bapak Nonot Kasdaru, kedua orang tua saya tercinta. Terima kasih atas segala kasih sayang, dukungan, pengorbanan, perhatian dan doa yang tak terbatas. Semoga ibu dan bapak selalu dilindungi oleh Allah SWT;
6. Kakak-kakak saya, Topan Aji dan Mega Kurnia. Terima kasih atas segala dukungan moral, canda tawa, dan semangat selama ini;
7. Bapak Fitroh dan Bapak Himawan selaku Kepala SDM Pabrik Gula Olean dan Pabrik Gula Prajekan. Terima kasih atas segala bantuan dan perhatian selama proses penelitian. Semoga Allah membalas kebaikan bapak;

8. Seluruh keluarga besar saya yang juga turut memberikan dukungan serta do'a;
9. Pahlawan tanpa tanda jasa (bapak/ ibu guru dan Dosen) yang telah berjasa untuk pendidikan saya mulai dari tingkat dasar sampai dengan perkuliahan;
10. Mega, Icul, Ira, Diana, Nurul, Nila, Zinta, Marisa, Ifa, Fiona, Mbak Un, Mira, Affrizal, Dimas Andi, Ubed, Kikik, Angga C, dan seluruh teman-teman Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, terima kasih atas kebersamaannya selama kuliah dan semangat yang senantiasa terlimpahkan untuk saya;
11. KSKM (Kelompok Studi Kewirausahaan Muda) Fakultas Ekonomi. Terima kasih atas pengalaman dan kebersamaannya selama ini;
12. Keluarga kos 2C 6. Terima kasih sudah memberikan keceriaan selama di kosan;
13. Teman KKN 35. Terima kasih atas segala dukungan dan semangat selama ini;
14. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih atas bantuannya.

Semoga Allah selalu memberikan Hidayah dan Rahmat kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis sadar akan keterbatasan dan kurang sempurnanya penulisan skripsi ini, oleh karena itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan. Semoga Skripsi ini bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Jember, 28 Mei 2016

Penulis

Risky Ari Kriswardani
NIM.120810201038

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	viii
PRAKATA	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2.Perumusan Masalah	5
1.3.Tujuan Penelitian	6
1.4Manfaat Penelitian	7
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Kajian Teoritis.....	8
2.1.1 Komunikasi	8
2.1.2 Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)	13
2.1.3 Budaya Organisasi	20
2.1.4 Komitmen Organisasi.....	24
2.1.5 Kinerja Karyawan.....	27
2.1.6 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan	30
2.1.7 Pengaruh K3 terhadap Kinerja Karyawan	30
2.1.8 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	30
2.1.9 Pengaruh Komunikasi terhadap Komitmen Organisasi	31
2.1.10 Pengaruh K3 terhadap Komitmen Organisasi	31
2.1.11 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi.....	32
2.1.12 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	32
2.1.13 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi.....	33
2.1.14 Pengaruh K3 terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi.....	33
2.1.15 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi.....	34
2.2 Kajian Empiris	34
2.3 Kerangka Konseptual Penelitian	36

2.4 Hipotesis	37
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	39
3.1 Rancangan Penelitian	39
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian	39
3.3 Jenis dan Sumber Data	40
3.3.1 Jenis Data	40
3.3.2 Sumber Data.....	40
3.4 Metode Pengumpulan Data	41
3.5 Identifikasi Variabel Penelitian.....	41
3.6 Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran	42
3.8.1 Definisi Operasional Variabel	42
3.8.2 Skala Pengukuran.....	45
3.7 Metode Analisis Data	45
3.7.1 Uji Instrumen	45
3.7.2 Uji Normalitas Data	46
3.7.3 Analisis Jalur	47
3.7.4 Uji Asumsi Klasik	49
3.7.5 Uji Hipotesis	50
3.7.6 Trimming Theory	51
3.7.1 Menghitung Jalur	51
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	56
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	56
4.1.1 Sejarah singkat Pabrik Gula Prajekan	56
4.1.2 Profil Pabrik Gula Prajekan	57
4.1.3 Visi, Misi, dan Tujuan Pabrik Gula Prajekan	58
4.1.4 Struktur Organisasi Pabrik Gula Prajekan	59
4.2 Deskripsi Statistik Data atau Variabel Penelitian	62
4.2.1 Karakteristik Responden	62
4.2.2 Deskripsi Variabel Komunikasi	64
4.2.3 Deskripsi Variabel K3	66
4.2.4 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi	67
4.2.5 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi	69
4.2.6 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	70
4.3 Hasil Analisis Data	72
4.3.1 Uji Validitas	72
4.3.2 Uji Reliabilitas	73
4.3.3 Uji Normalitas Data	74
4.3.4 Analisis Jalur	75
4.3.5 Uji Asumsi Klasik	77
4.3.6 Uji Hipotesis	80
4.3.7 Perhitungan Jalur	90

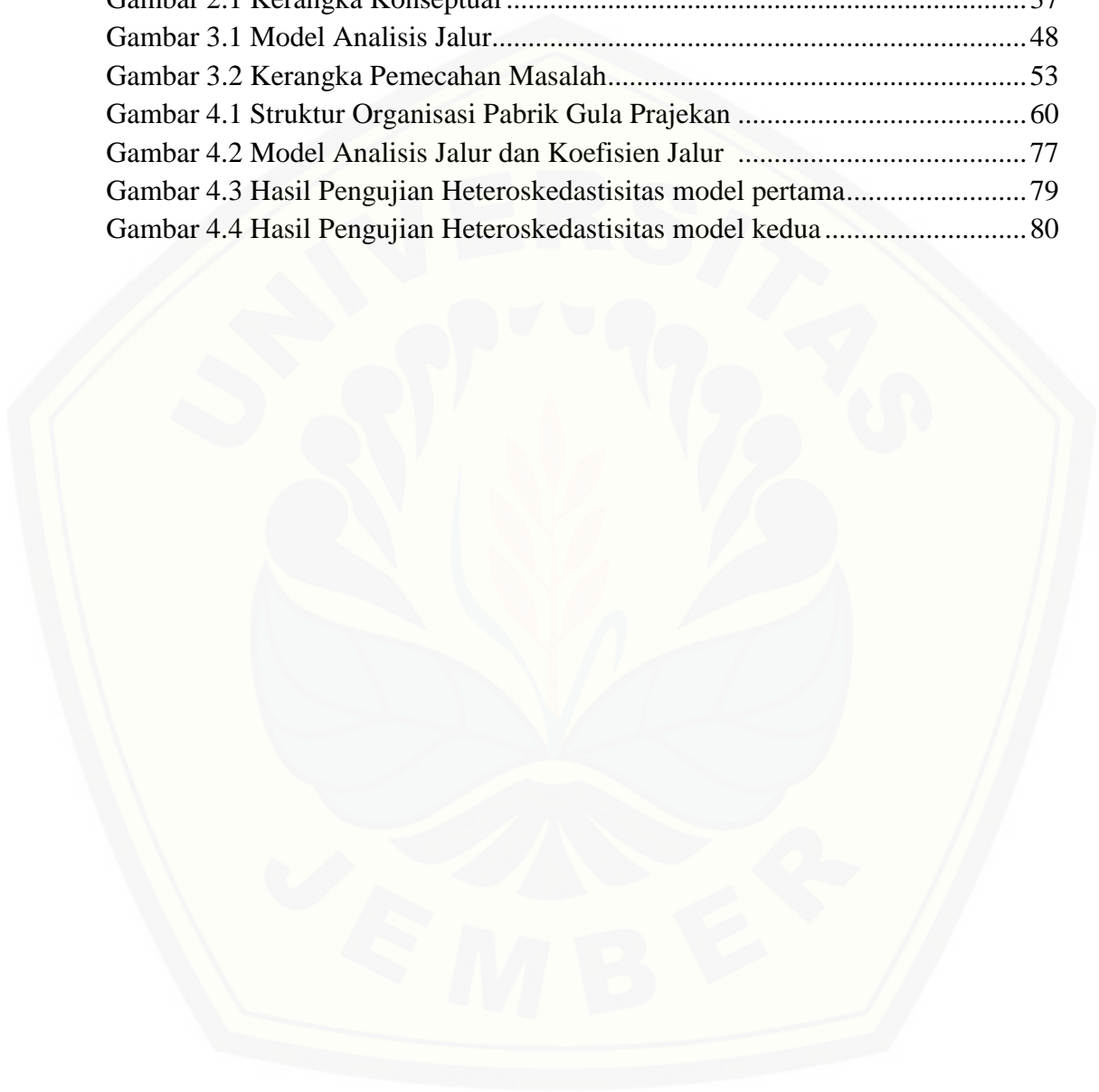
4.4 Pembahasan Atas Hasil Penelitian	92
4.4.1 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan	92
4.4.2 Pengaruh K3 terhadap Kinerja Karyawan	93
4.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	94
4.4.4 Pengaruh Komunikasi terhadap Komitmen Organisasi	95
4.4.5 Pengaruh K3 terhadap Komitmen Organisasi	96
4.4.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi.....	98
4.4.7 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	99
4.4.8 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi.....	100
4.4.9 Pengaruh K3 terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi.....	100
4.4.10 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi.....	101
4.5 Keterbatasan Penelitian	102
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	104
5.1 Kesimpulan	104
5.2 Saran	105
DAFTAR PUSTAKA.....	106
LAMPIRAN-LAMPIRAN	109

DAFTAR TABEL

	Halaman
4.1 Karakteristik responden berdasarkan usia	63
4.2 Karakteristik responden berdasarkan lama kerja	63
4.3 Penilaian responden terhadap variabel komunikasi	65
4.4 Penilaian responden terhadap variabel K3	66
4.5 Penilaian responden terhadap variabel budaya organisasi	67
4.6 Penilaian responden terhadap variabel komitmen organisasi	69
4.7 Penilaian responden terhadap variabel kinerja karyawan	70
4.8 Hasil Uji Validitas	72
4.9 Hasil Uji Reliabilitas	74
4.10 Hasil Uji Normalitas Data	75
4.11 Koefisien jalur pengaruh langsung	75
4.12 Hasil Uji Multikolinearitas	78
4.13 Uji hipotesis pertama	81
4.14 Uji hipotesis kedua	82
4.15 Uji hipotesis ketiga	83
4.16 Uji hipotesis keempat	84
4.17 Uji hipotesis kelima	85
4.18 Uji hipotesis keenam	86
4.19 Uji hipotesis ketujuh	87
4.20 Uji hipotesis kedelapan	88
4.21 Uji hipotesis kesembilan	89
4.22 Uji hipotesis kesepuluh	90

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	37
Gambar 3.1 Model Analisis Jalur.....	48
Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah.....	53
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Pabrik Gula Prajekan	60
Gambar 4.2 Model Analisis Jalur dan Koefisien Jalur	77
Gambar 4.3 Hasil Pengujian Heteroskedastisitas model pertama.....	79
Gambar 4.4 Hasil Pengujian Heteroskedastisitas model kedua.....	80



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuisisioner.....	109
Lampiran 2 Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden.....	116
Lampiran 3 Hasil Uji Validitas.....	128
Lampiran 4 Hasil Uji Reliabilitas.....	133
Lampiran 5 Hasil Uji Normalitas Data.....	138
Lampiran 6 Analisis Jalur.....	139
Lampiran 7 Uji Asumsi Klasik.....	143
Lampiran 8 Titik persentase distribusi t.....	147
Lampiran 9 Tabel r.....	148
Lampiran 10 Struktur Organisasi Pabrik Gula Prajekan.....	149

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini, aspek Pemeliharaan Sumber Daya Manusia menjadi hal yang penting dalam suatu perusahaan. Karena pemeliharaan sumber daya manusia digunakan untuk menjaga fungsi dan peran sumber daya manusia itu sendiri dalam melakukan setiap pekerjaannya. Ketika kurangnya perhatian perusahaan dengan melakukan pemeliharaan, maka akan menimbulkan permasalahan salah satunya seperti komitmen organisasi dan kinerja karyawan menurun. Setelah melakukan semua rangkaian kegiatan manajemen sumber daya manusia, selanjutnya adalah melakukan pemeliharaan sumber daya manusia. Beberapa bentuk pemeliharaan sumber daya manusia yakni mencakup komunikasi dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja). Arti pentingnya komunikasi dan K3 adalah bahwa komunikasi dapat digunakan untuk mengefektifkan hasil kerja organisasi karena bila terdapat komunikasi yang kurang baik maka akan menjadi sumber masalah bagi karyawan maupun perusahaan. Selain itu, pemeliharaan sumber daya manusia dalam bentuk keselamatan dan kesehatan kerja berarti melindungi para pekerja dari kecelakaan kerja.

Komunikasi merupakan alat yang sangat penting untuk menyampaikan atau menerima informasi kepada atau dari pihak lain. Kesalahan dalam berkomunikasi akan memberikan hasil yang kurang baik, dapat berakibat fatal, dan tidak mencapai sasaran (Bangun, 2012:360). Komunikasi diperlukan untuk mengefektifkan hasil kerja organisasi. Proses komunikasi yang kurang baik dapat menjadi sumber masalah atau menjadi sumber konflik antar anggota organisasi. Oleh karena itu, komunikasi perlu dipelihara dengan baik agar tidak menjadi sumber konflik atau kesalahpahaman.

Perusahaan dituntut untuk melakukan perbaikan dari setiap aspek agar dapat bersaing ditengah persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Keunggulan kompetitif dalam suatu perusahaan ialah sumber daya manusia, yang harus mendapat perhatian lebih dari organisasi tersebut. Keselamatan dan Kesehatan

Kerja merupakan suatu bentuk perhatian perusahaan kepada karyawannya. Karena kesehatan jasmani dan rohani karyawan sangatlah penting agar mampu melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien. Setiap karyawan dalam melakukan pekerjaannya bukan tidak mungkin mengalami masalah seperti kecelakaan kerja atau masalah kesehatan yang sewaktu waktu terjadi. Untuk itu, diperlukan berbagai macam fasilitas pendukung keselamatan dan kesehatan karyawan (Sunyoto, 2013:240).

Pemberian keselamatan dan kesehatan kerja terhadap karyawan akan mencegah kecelakaan kerja yang mungkin terjadi pada karyawan. Angka kecelakaan kerja di Indonesia menunjukkan angka yang sangat mengkhawatirkan. Bahkan menurut penelitian International Labor Organization (ILO), Indonesia menempati urutan ke 52 dari 53 negara dengan manajemen K3 yang buruk. Padahal biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan akan sangat besar apabila sampai terjadi kecelakaan kerja (Hanggraeni, 2011:172). Penelitian tersebut membuktikan bahwa pemberian program keselamatan dan kesehatan kerja tidak dapat diabaikan. Karena kecelakaan kerja yang mungkin terjadi terhadap karyawan dapat disebabkan oleh beberapa hal seperti alat-alat operasional perusahaan yang digunakan untuk karyawan bekerja mengalami kerusakan, tidak sesuai prosedur perusahaan, dan kondisi lingkungan kerja yang bermasalah. Selain itu, perilaku kerja karyawan yang kurang berhati-hati dalam menggunakan alat atau mesin operasional perusahaan untuk bekerja dapat menyebabkan kecelakaan kerja seperti cedera dan terbentur benda tajam atau benda keras.

Keselamatan Kerja merupakan perlindungan atas keamanan kerja yang dialami pekerja, baik fisik maupun mental dalam lingkungan pekerjaannya (Bangun, 2012:377). Perlindungan baik fisik maupun mental yang diberikan perusahaan sangatlah dibutuhkan oleh para karyawan. Begitu pula kesehatan karyawan, dari segi kesehatan mental maupun fisik sangat berpengaruh ketika karyawan tersebut melakukan pekerjaannya. Masalah kesehatan fisik karyawan terganggu, maka akan berdampak pada kinerjanya. Sehingga, pencegahan dari masalah keselamatan dan kesehatan kerja tersebut memang diperlukan dengan pemberian jaminan program keselamatan dan kesehatan kerja.

Salah satu manfaat dari pemberian jaminan keselamatan dan kesehatan kerja yang baik oleh perusahaan yakni menekan *turnover* karyawan. Turnover yang rendah mengartikan bahwa komitmen organisasi karyawan baik. Komitmen organisasi berarti keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu (Luthans, 2011:147). Karyawan dalam suatu perusahaan yang merasa lingkungan kerjanya aman dan diberi perlindungan dari segi keselamatan dan kesehatan kerja, maka karyawan akan memberikan loyalitas kerja yang baik dan nyaman dalam bekerja pada perusahaan tersebut. Kenyamanan dan perasaan aman seorang karyawan dalam bekerja akan membuat karyawan berusaha keras mencapai tujuan-tujuan dalam perusahaan. Hal ini dapat tercapai jika pemberian perlindungan jaminan keselamatan dan kesehatan kerja dapat dilakukan perusahaan.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja karyawan salah satunya yakni budaya organisasi. Di setiap perusahaan pasti mempunyai budaya organisasi yang berbeda dimana setiap karyawan dalam suatu perusahaan mempunyai latar belakang budaya masing-masing yang mengharuskan beradaptasi dengan perusahaan yang menaunginya. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan berusaha menerima nilai-nilai budaya organisasi pada perusahaan yang ditempatinya. Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah perusahaan. Rasa komitmen atau loyal membuat orang berusaha lebih keras (Tika, 2006:141). Seperti pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso ini tidak semua karyawan memiliki budaya yang sama, tetapi mereka harus mematuhi budaya yang ada pada instansi tersebut. Karyawan yang mampu beradaptasi dengan budaya yang ada pada perusahaan yang dinaunginya, maka akan menimbulkan kondisi yang nyaman sehingga berdampak pula dalam melakukan pekerjaan yang maksimal.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung

jawab yang diberikan kepadanya. Peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai jika peningkatan kualitas sumber daya dilakukan (Mangkunegara, 2002:67). Tinjauan terhadap 27 penelitian (dalam Robbins, dan Judge, 2013:75) menunjukkan hubungan antara komitmen dan kinerja sangat kuat untuk pegawai baru dan agak lemah untuk pegawai yang berpengalaman. Ketika perusahaan dapat memenuhi janjinya terhadap karyawan, maka karyawan akan merasa ingin tetap berada pada perusahaan tersebut, atau dengan kata lain, komitmen karyawan akan mengalami peningkatan. Dampak yang ditimbulkan dari peningkatan komitmen karyawan tersebut yakni adanya peningkatan kinerja karyawan. Kepedulian perusahaan terhadap karyawan dengan adanya penerapan program keselamatan kesehatan kerja dan budaya organisasi yang baik akan mampu menciptakan kondisi kerja yang baik pula, sehingga karyawan merasa aman dan nyaman dalam bekerja, yang juga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Pradjekan Kabupaten Bondowoso merupakan pabrik yang mengolah tebu menjadi gula. Pengolahan tebu menjadi gula membutuhkan tenaga kerja pada bagian teknik. Tenaga kerja pada bagian teknik ini bertugas melakukan perawatan pada mesin-mesin yang digunakan untuk pengolahan nantinya. Selain itu, tujuan perawatan mesin – mesin tersebut agar kinerjanya sesuai dengan harapan bagian pabrikasi. Namun disisi lain, PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso ini juga harus meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawannya. Kenyataannya, karyawan pada bagian teknik di pabrik gula ini dalam melakukan pekerjaannya terkadang juga masih mengalami kecelakaan kerja, seperti kejatuhan alat-alat mesin. Kelalaian karyawan dalam bekerja dengan menggunakan mesin merupakan unsur ketidaksengajaan sehingga menimbulkan kecelakaan kerja. Kurangnya komunikasi dalam pemberian arahan mengenai kinerja mesin atau alat yang digunakan pun juga dapat menjadi penyebab kecelakaan kerja yang dialami karyawan. Selain pencegahan, adanya kecelakaan kerja yang mungkin terjadi harus ada penanganan atau antisipasi dengan penerapan sistem keselamatan dan kesehatan kerja dari perusahaan.

Melihat begitu pentingnya fungsi dan peran karyawan bagian teknik pada perawatan mesin yang digunakan dalam proses pengolahan gula, maka dibutuhkan juga adanya komitmen organisasi karyawan pada bagian teknik dalam merawat dan menjaga mesin-mesin agar kegiatan operasional produksi dapat berjalan dengan maksimal sehingga berdampak pula pada peningkatan kinerja agar pabrik ini dapat bertahan dan mampu bersaing dengan pabrik gula lain. Sehingga komitmen organisasi dan kinerja dapat tercapai dengan cara melakukan pemeliharaan sumber daya manusia dan budaya organisasi yang baik pula.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, maka penelitian ini berjudul “Pengaruh Pemeliharaan Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.”

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diungkapkan, maka permasalahan yang hendak dijawab dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Apakah komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso ?
- b. Apakah keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso ?
- c. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso ?
- d. Apakah komunikasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso ?
- e. Apakah keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso ?

- f. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso ?
- g. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso ?
- h. Apakah komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso ?
- i. Apakah keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso ?
- j. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso ?

1.3 Tujuan Penelitian :

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.
- b. Menganalisis pengaruh keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.
- c. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.
- d. Menganalisis pengaruh komunikasi terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.
- e. Menganalisis pengaruh keselamatan dan kesehatan kerja terhadap komitmen organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.

- f. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.
- g. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.
- h. Menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.
- i. Menganalisis pengaruh keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.
- j. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.

1.4 Manfaat Penelitian :

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

- a. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat digunakan untuk menambah wawasan pengalaman mengenai pengaruh pemeliharaan sumber daya manusia dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, serta mampu mengaplikasikan teori yang telah didapat selama masa kuliah.

- b. Bagi Akademisi

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan wawasan pengetahuan untuk penelitian selanjutnya.

- c. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat digunakan perusahaan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pemeliharaan sumber daya manusia dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi, sehingga perusahaan mampu meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawannya dengan pemeliharaan sumber daya manusia serta budaya organisasi yang baik.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teoritis

Menurut Hasibuan (2000;176), pemeliharaan adalah usaha mempertahankan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Fungsi dari pemeliharaan antara lain untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan, meningkatkan loyalitas dan menurunkan turn-over karyawan, memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan, meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya, memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis, serta mengefektifkan pengadaan karyawan. Dalam hal ini, cakupan pemeliharaan yang akan diambil adalah komunikasi dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja).

2.1.1 Komunikasi

Koontz, et.al (dalam Bangun, 2012:360) mendefinisikan bahwa komunikasi sebagai penyampaian informasi dari pengirim kepada penerima informasi dan dapat dipahami secara jelas oleh penerima informasi tersebut. Stoner et. al (dalam Bangun, 2012:361) mendefinisikan bahwa komunikasi adalah proses yang dipergunakan oleh manusia untuk mencari kesamaan arti melalui transmisi pesan simbolik.

Jadi, komunikasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses penyampaian informasi dari pengirim (*sender*) ke penerima pesan (*receiver*) dengan menggunakan berbagai media yang efektif sehingga pesan tersebut dapat dengan jelas dan mudah dipahami oleh penerima pesan (Bangun, 2012:361).

a. Fungsi Komunikasi

Fungsi komunikasi dalam organisasi merupakan sarana untuk memadukan tugas-tugas yang terorganisasi. Ada empat fungsi komunikasi dalam organisasi antara lain (Bangun, 2012:361-362) :

1) Fungsi pengawasan

Setiap organisasi mempunyai struktur dan garis komando. Berdasarkan garis komando tersebut, bila karyawan mengkomunikasikan keluhannya kepada atasannya berkaitan dengan pekerjaannya, sesuai dengan deskripsi pekerjaan dan kebijakan perusahaan, maka komunikasi tersebut sudah menjalankan fungsi pengawasan.

2) Sebagai Motivasi

Dengan memberi penjelasan kepada para karyawan tentang apa yang harus mereka lakukan, bagaimana prestasi kerja karyawan dan bagaimana cara bekerja agar dapat meningkatkan prestasi kerja.

3) Pengungkapan Emosi

Individu dan kelompok dalam organisasi merupakan sumber daya pertama yang berinteraksi secara sosial. Komunikasi yang terjadi dalam organisasi tersebut merupakan mekanisme yang mendasar pada masing-masing individu atau kelompok dalam organisasi tersebut yang menunjukkan rasa kecewa dan kepuasannya.

4) Informasi

Fungsi ini berkaitan dengan pengambilan keputusan. Melalui kegiatan komunikasi dapat memberikan informasi kepada individu atau kelompok dalam pengambilan keputusan.

a. Proses komunikasi

Menurut Bangun (2012:362-363) proses komunikasi adalah sebagai berikut :

1) Pengirim Mempunyai Ide

Langkah pertama dalam proses komunikasi adalah pengirim mempunyai ide. Langkah ini dilakukan sebelum terbentuk pesan yang akan disampaikan ke penerima pesan. Ide yang ingin disampaikan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang kompleks pada diri pengirim, seperti suasana hati, latar belakang budaya, keadaan fisik, situasi, dan lain sebagainya.

2) Pengkodean Ide

Tahap berikutnya dalam proses komunikasi adalah pengkodean (*encode*). Hal ini berarti mengubah ide menjadi simbol agar dapat dengan mudah dipahami oleh penerima pesan dengan jelas.

3) Penyampaian Pesan Melalui Media Komunikasi

Pesan dapat disampaikan melalui media komunikasi seperti media komunikasi elektronik maupun non elektronik. Penyampaian komunikasi dapat dilakukan secara tertulis maupun lisan.

4) Penerimaan Ide

Setelah pesan dikirim melalui media komunikasi yang tepat, maka langkah selanjutnya pesan diterima oleh penerima pesan. Penerima pesan menerima dengan membaca atau mendengar tergantung bentuk pesan yang disampaikan oleh pengirim pesan.

5) Menafsirkan Pesan

Setelah penerima menerima pesan, maka langkah selanjutnya adalah menafsirkan pesan. Langkah ini merupakan langkah yang sangat penting dalam proses komunikasi, karena berkaitan dengan pemahaman penerima pesan atas pesan yang disampaikan oleh pengirim pesan. Hal yang sangat penting pada langkah ini berkaitan dengan cara dan jenis saluran yang digunakan dalam kegiatan komunikasi.

6) Umpan Balik

Tahap terakhir dalam proses komunikasi adalah umpan balik (*feedback*). Umpan balik merupakan tanggapan (*respon*) penerima pesan atas pesan yang disampaikan oleh pengirim pesan. Adanya umpan balik dalam proses komunikasi bergantung pada hasil penafsiran pesan.

b. Bentuk Komunikasi

Komunikasi dapat dilakukan dalam tiga bentuk (Bangun, 2012:364-365) antara lain :

1) Komunikasi Tertulis

Komunikasi tertulis merupakan salah satu bentuk penyampaian pesan melalui berbagai bentuk surat, memo, laporan berkala organisasi,

pengumuman di buletin, dan alat lain yang digunakan untuk mengirimkannya melalui kata-kata atau simbol tertulis.

2) Komunikasi Lisan

Komunikasi lisan merupakan bentuk komunikasi dalam penyampaian pesan yang dilakukan secara lisan. Penyampaian pesan secara lisan, disampaikan melalui tatap muka.

3) Komunikasi Non-verbal

Komunikasi non-verbal adalah komunikasi yang dilakukan dalam menyampaikan pesan dapat dilakukan dengan menggunakan isyarat-isyarat tertentu yang dapat dipahami oleh penerima pesan.

c. Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi dalam organisasi adalah komunikasi yang dilakukan oleh para anggota organisasi, baik ke bawah, ke atas, horizontal, dan diagonal, seperti berikut ini (Bangun, 2012:367-371) :

1) Komunikasi ke Bawah

Komunikasi ke bawah adalah penyampaian informasi yang mengalir dari atasan kepada bawahan sesuai dengan garis komando dalam suatu organisasi. Komunikasi ini dilakukan bertujuan agar para pemimpin lebih mudah dalam pengambilan keputusan.

2) Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas adalah informasi yang berasal dari bawahan ke atasan. Komunikasi ke atas digunakan dalam pengajuan usul dan saran, keluhan, pengaduan, dan penetapan sasaran dengan penerapan *management by objective (MBO)*.

3) Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah komunikasi antar individu atau kelompok pada tingkat yang sama dalam suatu organisasi. Komunikasi horizontal bersifat koordinatif yaitu mengkoordinasikan tugas-tugas antar kelompok di dalam suatu perusahaan.

4) Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal adalah komunikasi yang dilakukan antar individu atau kelompok yang berbeda pada bagian yang berbeda dan pada tingkat yang berbeda pula. Komunikasi diagonal biasa diterapkan pada organisasi yang berskala besar di mana terdapat ketergantungan antar departemen yang berbeda dalam suatu organisasi.

d. Indikator Komunikasi

Menurut Suranto (2010:105) ada beberapa komunikasi yang efektif, diantaranya :

1) Pemahaman

ialah kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator. Dalam hal ini komunikasi dikatakan efektif apabila mampu memahami secara tepat. Sedangkan komunikator dikatakan efektif apabila berhasil menyampaikan pesan secara cermat.

2) Kesenangan

yakni apabila proses komunikasi itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan ke dua belah pihak. Sebenarnya tujuan berkomunikasi tidaklah sekedar transaksi pesan, akan tetapi dimaksudkan pula untuk saling interaksi secara menyenangkan untuk memupuk hubungan insani.

3) Pengaruh pada sikap

Komunikasi dikatakan mempengaruhi sikap, apabila seorang komunikasi setelah menerima pesan kemudian sikapnya berubah sesuai dengan makna pesan itu. Tindakan mempengaruhi orang lain merupakan bagian dari kehidupan sehari-hari di perkantoran. Dalam berbagai situasi kita berusaha mempengaruhi sikap orang lain dan berusaha agar orang lain bersikap positif sesuai keinginan kita.

4) Hubungan yang makin baik

bahwa dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Di perkantoran, seringkali terjadi komunikasi dilakukan bukan untuk menyampaikan informasi atau

mempengaruhi sikap semata, tetapi kadang-kadang terdapat maksud implisit di sebaliknya, yakni untuk membina hubungan baik.

5) Tindakan

Kedua belah pihak yang berkomunikasi melakukan tindakan sesuai dengan pesan yang dikomunikasikan.

2.1.2 Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Menurut Bangun (2012:377), “keselamatan kerja adalah perlindungan atas keamanan kerja yang dialami pekerja, baik fisik maupun mental dalam lingkungan pekerjaannya.” Keselamatan kerja adalah kondisi yang aman atau selamat dari penderitaan, kerusakan atau kerugian di tempat kerja (Mangkunegara, 2004:161).

Menurut Husni (2003:106) program kesehatan kerja merupakan upaya-upaya yang dilakukan perusahaan agar karyawan memperoleh keadaan kesehatan yang sempurna baik fisik maupun mental sehingga memungkinkan mereka untuk bekerja secara optimal.

Jadi, Keselamatan dan kesehatan kerja atau biasa disingkat K3 jika diartikan secara filosofi adalah suatu pemikiran dan upaya untuk menjamin keutuhan dan kesempurnaan baik jasmani maupun rohani tenaga kerja pada khususnya dan manusia pada umumnya, hasil karya dan budayanya menuju masyarakat adil dan makmur (Hanggraeni, 2012:176).

a. Syarat-syarat keselamatan kerja

Menurut Nasution (2000:253-254), syarat-syarat keselamatan kerja yang ditetapkan perlu diperhatikan untuk:

- 1) Mencegah dan mengurangi kecelakaan.
- 2) Mencegah, mengurangi dan memadamkan kebakaran.
- 3) Mencegah dan mengurangi bahaya peledakan.
- 4) Memberi kesempatan atau jalan menyelamatkan diri pada waktu kebakaran atau kejadian lain yang berbahaya.
- 5) Memberi pertolongan pada kecelakaan.
- 6) Memberi alat-alat pelindung untuk karyawan/pekerja.

- 7) Mencegah dan mengendalikan timbul atau penyebarluasan kelembaban, debu, kotoran, asap, uap, gas, hembusan angin, cuaca, sinar radiasi, suara, dan getaran.
 - 8) Mencegah dan mengendalikan timbulnya penyakit akibat kerja baik fisik maupun psikis, peracunan, infeksi dan penularan.
 - 9) Memperoleh penerang cukup dan sesuai.
 - 10) Menyelenggarakan suhu dan lembab udara yang baik.
 - 11) Menyelenggarakan penyegaran udara yang cukup.
 - 12) Memelihara kebersihan, kesehatan, dan ketertiban.
 - 13) Memperoleh keserasian antara tenaga kerja, alat kerja, lingkungan, cara dan proses kerjanya.
 - 14) Mengamankan dan memperlancarkan pengangkutan orang, binatang, tanaman atau barang.
 - 15) Mengamankan dan memelihara segala jenis bangunan.
 - 16) Mengamankan dan memperlancarkan pekerjaan bongkar muat, peralatan, dan penyimpanan barang.
 - 17) Mencegah terkena aliran listrik yang berbahaya.
 - 18) Menyesuaikan dan menyempurnakan pengamanan pada pekerjaan yang bahaya kecelakaannya menjadi bertambah tinggi.
- b. Alasan pentingnya keselamatan kerja

Masalah keselamatan kerja dan pencegahan kecelakaan adalah sangat penting bagi para manajer karena beberapa alasan penting yaitu (Sunyoto, 2013:242) :

1) Alasan Berdasarkan Perikemanusiaan

Pertama-tama para manajer mengadakan pencegahan kecelakaan atas dasar perikemanusiaan yang sesungguhnya. Mereka melakukan demikian untuk mengurangi sebanyak-banyaknya rasa sakit, dan pekerja yang menderita luka serta keluarganya sering diberi penjelasan mengenai akibat kecelakaan.

2) Alasan Berdasarkan Undang-undang

Ada juga alasan mengadakan program keselamatan kerja berdasarkan undang-undang. Pada waktu sekarang di Amerika Serikat terdapat undang-undang federal, undang-undang negara bagian dan undang-undang kota

praja tentang keselamatan dan kesehatan kerja dan bagi mereka yang melanggar dijatuhkan denda.

3) Alasan Ekonomis

Akhirnya ada alasan ekonomis untuk menjadi sadar akan keselamatan kerja karena biaya kecelakaan dapat sangat besar bagi perusahaan.

Menurut Bangun (2012:393), Keselamatan kerja merupakan suatu proses kegiatan dalam upaya untuk perlindungan karyawan dari risiko kecelakaan kerja. Sebenarnya suatu kecelakaan adalah apa saja yang tidak direncanakan atau tidak diadakan untuk perubahan atau penyimpangan dari apa yang diharapkan. Kecelakaan adalah suatu peristiwa atau kejadian yang negatif atau yang tidak menguntungkan. Ada tiga pokok penyebab terjadinya kecelakaan kerja yaitu peristiwa-peristiwa secara kebetulan, kondisi-kondisi dan tindakan-tindakan, dan perbuatan yang membahayakan (Sunyoto, 2013:243) :

c. Penyebab kecelakaan kerja

Karena peristiwa-peristiwa atau kejadian-kejadian secara kebetulan menyebabkan timbulnya kecelakaan, tetapi sedikit banyak berada di luar kekuasaan manajemen, maka pembahasan selanjutnya hanya penyebab kecelakaan kedua dan ketiga antara lain (Sunyoto, 2013:244) :

1) Kondisi dan Tindakan Membahayakan.

Kondisi dan tindakan membahayakan, antara lain :

- a) Perlengkapan yang penjagaannya kurang baik.
- b) Perlengkapan yang sudah rusak.
- c) Susunan atau prosedur yang berbahaya dalam, pada, atau sekitar mesin atau perlengkapan.
- d) Tempat penyimpanan yang membahayakan, terlalu banyak muatan.
- e) Penerapan yang kurang memadai, cahaya kurang atau tidak cukup atau menyilaukan.
- f) Ventilasi yang kurang baik, pergantian udara tidak cukup.

2) Perbuatan-perbuatan yang Membahayakan

Tindakan-tindakan yang membahayakan seperti :

- a) Menyelenggarakan pekerjaan tanpa wewenang.
 - b) Lalai menjamin perlengkapan atau memperingatkan karyawan-karyawan lain mengenai bahaya yang mungkin menimpa.
 - c) Lalai menggunakan pakaian atau alat pelindung pribadi yang aman.
 - d) Melemparkan bahan-bahan.
- d. Akibat kecelakaan kerja

Kecelakaan kerja yang dialami dapat mengakibatkan beberapa kerugian. Menurut Suma'mur (1998:5) kerugian akibat kecelakaan kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Kerusakan
- 2) Kekacauan organisasi
- 3) Keluhan dan kesedihan
- 4) Kelainan dan cacat
- 5) Kematian

- e. Pencegahan kecelakaan kerja

Ada beberapa hal yang bisa dilakukan oleh perusahaan untuk mencegah terjadinya kecelakaan di tempat kerja. Beberapa cara pencegahan kecelakaan kerja di antaranya (Hanggraeni, 2012:174-175) :

- 1) Mengurangi kondisi yang tidak aman.

Hal ini dilakukan dengan cara memastikan bahwa kondisi dan lingkungan kerja telah memenuhi standar-standar keamanan.

- 2) Mengurangi perilaku kerja yang tidak aman.

Ini bisa dilakukan dengan cara memberikan kesadaran bagi para pekerja bahwa mematuhi standar-standar keamanan kerja adalah hal yang sangat penting.

- 3) Memilih pekerja yang memiliki sikap kerja yang baik.

Proses seleksi juga berperan dalam hal manajemen. Perusahaan harus bisa memastikan bahwa pekerja yang dipilih memiliki sikap kerja yang baik. Artinya, pekerja tidak ceroboh, tidak lalai, bertanggung jawab, dan tidak memiliki intensi untuk tidak mematuhi peraturan.

4) Melakukan pelatihan K3.

Pelatihan mengenai K3 penting untuk diadakan guna meningkatkan kesadaran dan kewaspadaan pekerja akan sumber-sumber bahaya dan cara penanganannya sehingga bisa meminimalkan potensi terjadinya kecelakaan kerja.

5) Melakukan inspeksi dan motivasi secara terus-menerus.

Inspeksi harus selalu dilakukan untuk memastikan bahwa pekerja mematuhi dan melaksanakan standar keamanan yang ada. Selain itu, motivasi untuk terus patuh terhadap standar keamanan juga harus selalu dilakukan, caranya bisa dengan menempelkan spanduk, poster, atau ajakan untuk selalu berperilaku kerja yang mengikuti standar keamanan.

6) Melakukan audit K3.

Audit dilakukan untuk memastikan bahwa sistem dan manajemen K3 sudah direncanakan dan diimplementasikan dengan benar.

f. Tujuan kesehatan kerja

Tujuan pelayanan kesehatan kerja, tertera pada Peraturan Menteri Tenaga Kerja nomor Per-01/Men/1979, adalah sebagai berikut (Bangun, 2012:401) :

- 1) Memberikan bantuan kepada tenaga kerja dalam penyesuaian diri dengan pekerjaannya.
- 2) Melindungi tenaga kerja terhadap setiap gangguan kesehatan yang timbul dari pekerjaan atau lingkungan kerja.
- 3) Meningkatkan kesehatan badan, kondisi mental, dan kemampuan fisik tenaga kerja.
- 4) Memberikan pengobatan dan perawatan serta rehabilitasi bagi tenaga kerja yang menderita sakit.

Ranupandoyo (2002:15) menyatakan bahwa kesehatan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya penyediaan fasilitas pengobatan, pemeriksaan kesehatan karyawan, dan gizi karyawan.

g. Jenis tempat kerja yang dekat pada risiko bahaya

Sebagian besar risiko kesehatan di tempat kerja tidak selalu jelas seperti peralatan yang tidak dijaga, atau lantai yang licin. Banyak risiko bahaya yang tidak terlihat yang dihasilkan oleh perusahaan melalui prosedur yang menjadi bagian dari proses produksinya. Masalah lainnya, seperti penyalahgunaan obat-obatan, yang dilakukan sendiri oleh karyawan. Dalam kasus lainnya, risiko bahaya kesehatan ini sering kali lebih berbahaya daripada risiko yang jelas seperti lantai licin. Jenis tempat kerja yang dekat pada risiko bahaya termasuk (Dessler, 2007: 291) :

- 1) Materi kimia dan materi berisiko bahaya lainnya.
- 2) Suara dan getaran yang berlebihan.
- 3) Suhu yang ekstrem.
- 4) Risiko bahaya biologis termasuk yang umum terjadi (seperti jamur) dan buatan manusia (seperti anthrax).
- 5) Risiko bahaya ergonomis (seperti desain peralatan yang buruk yang mendorong para pekerja untuk melakukan pekerjaan mereka dalam posisi yang tidak natural).
- 6) Dan, risiko bahaya yang lebih familier adalah seperti lantai yang licin dan jalan keluar yang tertutup.

h. Indikator Keselamatan Kesehatan Kerja (K3)

Berdasarkan pendapat dari Hastho dan Meilan (dalam Sunyoto, 2013:246-247) dan Ranupandoyo (2002:15), indikator-indikator untuk pengukuran variabel keselamatan kesehatan kerja adalah sebagai berikut :

1) Dukungan Manajemen Puncak

Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan kuat antara dukungan manajemen puncak dan berkurangnya pekerja yang cidera. Bentuk dukungannya adalah kehadiran dalam pertemuan-pertemuan tentang urgensi keselamatan kerja, mengagendakan rapat dengan dewan direksi tentang pentingnya K3.

2) Pengangkatan Kepala Keselamatan Kerja

Harus dapat menyeimbangkan pendekatan personalia dan pendekatan rekayasa.

3) Perencanaan Suatu Pabrik dan Operasi yang Aman

Tersedianya alat-alat mekanis untuk penanganan bahan-bahan. Peralatan yang berbahaya harus ditempatkan sejauh mungkin. Tempat kerja harus bersih, diterangi dengan baik, diberi ventilasi. Prosedur kerja dan peraturan kerja untuk mencegah human error.

4) Pendidikan bagi Karyawan untuk Bertindak secara Aman

Pengarahan saat pengangkatan karyawan oleh pimpinan. Pelatihan kerja (titik-titik berbahaya dari operasi mesin). Arahan harian oleh supervisor.

5) Pengadaan dan Penyampaian Catatan

Jumlah peristiwa kecelakaan kerja, penyakit maupun kematian yang disebabkan oleh pekerjaan.

6) Analisis Penyebab Kecelakaan Kerja

Sebab-sebab mekanis yaitu perlengkapan, peralatan, mesin, bahan-bahan, dan lingkungan kerja yang tidak berfungsi secara normal. Sedangkan sebab-sebab manusiawi, yaitu kurang hati-hati, melamun, obat-obat terlarang, supervisor yang mengekang, kelelahan, dan kejenuhan.

7) Penyediaan fasilitas pengobatan

Tersedianya fasilitas pengobatan dalam suatu perusahaan akan dapat membantu karyawan. Bila karyawan mengalami gangguan kesehatan maka mereka akan mudah untuk berobat ke klinik atau dokter yang telah ditunjuk oleh perusahaan. Perusahaan yang memperhatikan kesehatan karyawan pasti akan menyediakan berbagai fasilitas kesehatan yang diperlukan karyawan. Antara lain tersedianya klinik yang memiliki fasilitas lengkap bagi pemeriksaan dan pengobatan terhadap karyawan, adanya kotak P3K beserta obat-obatan yang digunakan sebagai pertolongan pertama pada karyawan yang mengalami kecelakaan sebelum mereka dibawa ke klinik.

8) Pemeriksaan kesehatan karyawan

Pemeriksaan kesehatan karyawan merupakan suatu bentuk perlindungan karyawan dibidang kesehatan. Pemeriksaan kesehatan karyawan dilakukan untuk menurunkan tingkat risiko penyakit akibat kerja.

9) Gizi karyawan

Masalah gizi berkaitan dengan pemeliharaan kesehatan karyawan karena gizi mempengaruhi energi karyawan untuk bekerja dan energi yang dibutuhkan tidaklah sedikit. Gizi kerja yang diperlukan oleh tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan sesuai dengan jenis pekerjaan agar dapat meningkatkan kesehatan.

2.1.3 Budaya Organisasi

Edgar H. Schein (dalam Tika, 2006:3) mengatakan bahwa budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan atau diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut. Menurut J.R. Schermerhorn (dalam Tika, 2006:3) organisasi adalah kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Dari definisi budaya dan organisasi di atas, maka pengertian budaya organisasi Phiti Sithi Amnuai (dalam Tika, 2006:4) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.

a. Ciri-ciri budaya organisasi

Robbins (dalam Umam, 2011:89) mengemukakan bahwa budaya organisasi kuat adalah budaya nilai-nilai inti organisasi dipegang secara insentif dan dianut bersama secara meluas anggota organisasi. Ciri-ciri budaya organisasi kuat antara lain sebagai berikut :

1) Menurunkan tingkat keluarnya karyawan

- 2) Ada kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan organisasi.
- 3) Ada pembinaan kohesif, kesetiaan, dan komitmen organisasi.

b. Karakteristik budaya organisasi

Stepen P. Robbins (dalam Tika, 2006:10-12) menyatakan ada 10 karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan akan menjadi budaya organisasi.

Kesepuluh karakteristik budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1) Inisiatif Individual

Yang dimaksud inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan, atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat.

2) Toleransi terhadap tindakan berisiko

Dalam budaya organisasi perlu ditekankan, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko. Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota atau para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi atau perusahaan serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.

3) Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi atau perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi.

4) Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi atau perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

5) Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

6) Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan.

7) Identitas

Identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota atau karyawan suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.

8) Sistem Imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, dikap pilih kasih, dan sebagainya.

9) Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.

10) Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

c. Fungsi Budaya Organisasi

Robbins (dalam Umam, 2011:92) menjelaskan bahwa fungsi budaya antara lain adalah :

- 1) Budaya mempunyai peran sebagai tapal batas artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
- 2) Budaya membawa satu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
- 4) Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan

memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.

- 5) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

d. Indikator budaya organisasi

Berikut ini adalah unsur-unsur budaya organisasi yang dapat dijadikan indikator budaya organisasi (Tika, 2006:5) :

- 1) Asumsi dasar

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

- 2) Keyakinan yang dianut

Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.

- 3) Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi.

Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi atau perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan.

- 4) Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi atau perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

- 5) Berbagi nilai

Dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

- 6) Pewarisan

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

7) Penyesuaian (adaptasi)

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi atau perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

2.1.4 Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (1996:15), komitmen organisasi sebagai keadaan dimana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tersebut dan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

a. Pengertian komitmen organisasi

Komitmen organisasi berarti (Kaswan, 2015:140) :

- 1) Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu.
- 2) Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi.
- 3) Keinginan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

b. Deskripsi perilaku komitmen organisasi

Selanjutnya, menurut Spencer (dalam Kaswan, 2015:127), merinci deskripsi perilaku komitmen organisasi sebagai berikut :

1) Usaha aktif.

Melakukan usaha aktif agar selaras dengan , berpakaian dengan tepat, dan menghargai norma-norma organisasi.

2) Menjadi model “organizational citizenship behaviors.”

Menunjukkan loyalitas, kemauan, membantu kolega menyesuaikan tugasnya, menghargai mereka yang memiliki otoritas.

3) Kesadaran terhadap tujuan.

Menyatakan komitmen, memahami dan secara aktif mendukung misi dan sasaran organisasi, mengaitkan tindakan dan prioritasnya untuk memenuhi

kebutuhan organisasi, memahami kebutuhan untuk kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar.

4) Melakukan pengorbanan personal atau profesional

Mendahulukan kebutuhan organisasi di atas kebutuhan sendiri, melakukan pengorbanan pribadi untuk memenuhi kebutuhan organisasi di atas identitas dan preferensi profesional dan kepentingan keluarga.

5) Membuat keputusan yang tidak populer

Mendukung keputusan yang menguntungkan organisasi meskipun mereka menjadi tidak populer, atau kontroversial.

6) Mengorbankan kebaikan unit sendiri untuk organisasi.

Mengorbankan kepentingan jangka pendek departemennya sendiri untuk kebaikan jangka panjang organisasi, meminta orang lain melakukan pengorbanan untuk memenuhi kebutuhan organisasi yang lebih besar.

c. Dimensi komitmen organisasi

Menurut Mayer dan Allen *et al.* (dalam Kaswan, 2015:126-127), komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi :

1) Komitmen Afektif

Menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud. Komitmen afektif dapat timbul pada diri seorang karyawan dikarenakan adanya karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, signifikansi tugas, berbagai keahlian, umpan balik dari pemimpin, dan keterlibatan dalam manajemen. Umur dan lama masa kerja di organisasi sangat berhubungan positif dengan komitmen afektif. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan cenderung untuk tetap dalam satu organisasi karena mereka mempercayai sepenuhnya misi yang dijalankan oleh organisasi.

2) Komitmen kelanjutan

Merupakan komitmen yang didasari atas kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi, seperti: gaji, fasilitas, dan lainnya. Hal-hal yang menyebabkan adanya

komitmen kelanjutan, antara lain adalah umur, jabatan, dan berbagai fasilitas serta berbagai tunjangan yang diperoleh. Komitmen ini akan menurun jika terjadi pengurangan terhadap berbagai fasilitas dan kesejahteraan yang diperoleh karyawan.

3) Komitmen normatif

Menunjukkan tanggung jawab moral karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penyebab timbulnya komitmen ini adalah tuntutan sosial yang merupakan hasil pengalaman seseorang dalam berinteraksi dengan sesama atau munculnya kepatuhan yang permanen terhadap seorang panutan atau pemilik organisasi dikarenakan balas jasa, respek sosial, budaya atau agama.

d. Meningkatkan komitmen organisasi

Dessler memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan (Kaswan, 2015:139) :

1) Berkomitmen pada nilai utama manusia.

Membuat aturan, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan memperhatikan komunikasi.

2) Memperjelas dan mengomunikasikan misi anda.

Memperjelas misi dan ideologi, berkarisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai etis dan pelatihan, membentuk tradisi.

3) Menjamin keadilan organisasi.

Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif.

4) Menciptakan rasa komunitas.

Membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerja sama, saling mendukung dan kerja tim, berkumpul bersama.

5) Mendukung pengembangan karyawan.

Melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan memberdayakan, mempromosikan dari dalam,

menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

e. Indikator komitmen organisasi

Menurut Spencer (dalam Kaswan, 2015:127) mengatakan ada empat indikator perilaku umum dari komitmen organisasi, yaitu :

- 1) Ada kerelaan untuk membantu kolega menyelesaikan tugas-tugas organisasi.
- 2) Menyatukan aktivitas dan prioritas yang dimiliki untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang lebih besar.
- 3) Memahami kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar.
- 4) Memilih kebutuhan-kebutuhan organisasi yang pantas daripada mengikuti beberapa minat profesional.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2006:9) menyatakan bahwa Kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang).

Mohammad (2002:126) menyatakan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

a. Variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja

Menurut Mangkunegara (2006:8), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu :

- 1) Variabel individual, terdiri dari :
 - a) Kemampuan dan keterampilan: mental dan fisik
 - b) Latar belakang : keluarga, tingkat sosial, pemnggajian
 - c) Demografis : umur, asal-usul, jenis kelamin
- 2) Variabel organisasional, terdiri dari :
 - a) Sumberdaya

- b) Kepemimpinan
- c) Imbalan
- d) Struktur
- e) Desain pekerjaan

3) Variabel psikologis, terdiri dari :

- a) Persepsi
- b) Sikap
- c) Kepribadian
- d) Belajar
- e) Motivasi

b. Metode penilaian prestasi kerja

Hanggraeni (2012:121) menyatakan bahwa penilaian kinerja atau performance appraisal adalah sebuah proses dimana perusahaan melakukan evaluasi dan penilaian kinerja individu setiap pekerjaannya. Menurut Handoko (2002:142) metode penilaian prestasi kerja ada enam yaitu :

1) Rating Scale

Pada metode ini, evaluasi subyektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi.

2) Checklist

Metode penilaian ini dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan.

3) Metode peristiwa kritis

Metode ini merupakan metode penilaian yang didasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.

4) Metode peninjauan lapangan

Dalam metode ini wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka.

5) Tes dan observasi prestasi kerja

Metode ini digunakan apabila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan.

6) Metode evaluasi kelompok

Metode ini berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi, dan berbagai bentuk penghargaan organisasi karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai yang terjelek.

c. Tujuan penilaian kinerja

Penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan adalah sebagai berikut (Hanggraeni, 2012:121) :

- 1) Membuat keputusan dalam manajemen SDM seperti promosi, transfer, dan pemecatan.
- 2) Mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan.
- 3) Memvalidasi program seleksi dan pengembangan.
- 4) Memberikan umpan balik kepada pekerja atas kinerjanya.
- 5) Dasar untuk penentuan keputusan alokasi remunerasi.

d. Indikator kinerja

Menurut Umar (dalam Mangkunegara , 2006:18) aspek-aspek atau indikator yang terdapat dalam kinerja antara lain :

- 1) Mutu Pekerjaan
- 2) Kejujuran Karyawan
- 3) Inisiatif
- 4) Kehadiran
- 5) Sikap
- 6) Kerja sama
- 7) Keandalan
- 8) Pengetahuan tentang pekerjaan
- 9) Tanggung jawab
- 10) Pemanfaatan waktu kerja

2.1.6 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan

Arief dan Djahur (2015) menunjukkan bahwa, dalam kaitan antara komunikasi dengan kinerja, bahwa komunikasi dapat meningkatkan kinerja. Hal ini disebabkan, dengan komunikasi yang baik, maka ada beberapa hal yang menjadi pendorong, yaitu: koordinasi dalam melaksanakan tugas menjadi lebih baik, fungsi manajemen menjadi lebih baik, semangat karyawan yang meningkat akan meningkatkan energi dalam menyelesaikan tugas dengan tepat, cepat atau efektif dan ringan hati.

Hal ini didukung oleh Kinerja karyawan yang belum maksimal di dalam perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain komunikasi, pemberian kompensasi finansial serta kompetensi karyawan itu sendiri, dimana faktor-faktor tersebut sangat berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Dwiningsih, 2007 dan Dhermawan, dkk 2012).

2.1.7 Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Keselamatan kerja merujuk pada perlindungan atas keamanan kerja yang dialami setiap pekerja. Perusahaan yang melaksanakan program keselamatan kerja akan terdapat sedikit karyawan yang mengalami cedera jangka pendek atau jangka panjang akibat pekerjaan mereka. Berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan dengan hasil-hasil organisasional (Bangun, 2012:377).

Apabila perusahaan dapat menerapkan program keselamatan kerja dengan baik, maka salah satu keuntungannya yakni dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan (Hanggraeni, 2012:172).

2.1.8 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (dalam Mangkunegara, 2006:29), pembentukan kinerja yang baik akan dapat dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan, sehingga membentuk internalisasi budaya organisasi yang kuat dan

dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua pegawai.

Perubahan-perubahan lingkungan diantisipasi dengan membuat penyesuaian budaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kuatnya budaya organisasi juga sangat membantu untuk meningkatkan kinerja (Tika, 2006:150).

2.1.9 Pengaruh Komunikasi terhadap Komitmen Organisasi

Benyamin (2015) menunjukkan bahwa, bila sistem manajemen di dalam organisasi dilaksanakan dengan baik, maka akan menumbuhkan komitmen yang kuat terhadap pekerjaannya. Dalam menumbuhkan komitmen organisasi, perlu menjalin komunikasi dua arah dalam organisasi tanpa memandang rendah bawahan. Komitmen organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan dalam melakukan pekerjaannya akan ditunjukkan pada hal-hal mempunyai harapan akan keberhasilan dalam pekerjaan, mengharapkan peningkatan pendapatan yang memadai, dan terdapat nilai-nilai rangsangan yang melekat pada individu dengan tujuan yang diinginkan sehingga mereka merasa puas apabila melakukan pekerjaannya dengan baik dan menghasilkan tujuan yang diinginkan.

2.1.10 Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Disisi lain, penerapan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja memiliki berbagai manfaat bagi industri. Perusahaan tidak dirugikan dalam kegiatan produksi atas hilangnya sebagian waktu, kerugian material, dan biaya pengobatan akibat kecelakaan kerja. Secara moral, karyawan merasa aman dan nyaman bekerja sehingga produktivitas kerja akan meningkat. Selain itu, manfaat lain yang sama dengan itu yaitu kesan masyarakat terhadap perusahaan semakin lebih baik, terciptanya hubungan yang harmonis antara karyawan dengan perusahaan, dan komitmen karyawan terhadap perusahaan semakin tinggi (Bangun, 2012:387). Hal ini menandakan bahwa, ketika karyawan merasa

terlindungi dengan adanya program keselamatan kerja, maka komitmen karyawan terhadap perusahaan semakin baik.

2.1.11 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Menurut Tan (dalam Wibowo, 2006:353), budaya organisasi akan meningkatkan motivasi staf dengan memberikan mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan dan nilai-nilai, mendorong mereka berfikir positif tentang mereka dan organisasi.

Robbins (dalam Umam, 2011:89) mengemukakan bahwa budaya organisasi kuat adalah budaya nilai-nilai inti organisasi dipegang secara insentif dan dianut bersama secara meluas anggota organisasi. Salah satu ciri organisasi yang kuat adalah adanya pembinaan komitmen organisasi.

Budaya kuat membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah perusahaan. Rasa komitmen atau loyal membuat orang berusaha lebih keras (Tika, 2006:141).

2.1.12 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen karyawan terhadap organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Steer dan Porter (1983) (dalam Dongoran 2002) menyatakan bahwa konsekuensi dari komitmen organisasi tercermin dalam kinerja karyawan, semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi tempat dia bekerja maka kinerjanya akan semakin baik, demikian sebaliknya semakin rendah komitmen organisasi maka kinerjanya semakin rendah.

Mathieu dan Zajac (dalam Ferdinand, 2006:139) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi yang mempekerjakannya nampak meningkatkan efektivitas organisasi dengan meningkatnya kinerja dan kualitas kerja, serta menurunkan tingkat absensi dan perputaran karyawan.

2.1.13 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (dalam Mangkunegara, 2006:29), pembentukan kinerja yang baik akan dapat dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan. Proses komunikasi yang efektif dan efisien akan mengefektifkan hasil kerja organisasi. Komunikasi yang berjalan dengan baik antar anggota organisasi memberikan dampak positif yakni tercipta hubungan harmonis antar karyawan maupun atasan. Ketika anggota organisasi merasa nyaman dengan komunikasi yang baik, maka akan berdampak pada komitmen karyawan itu sendiri. Komitmen organisasi itu pula yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Komitmen karyawan terhadap organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Steer dan Porter (1983) (dalam Dongoran 2002) menyatakan bahwa konsekuensi dari komitmen organisasi tercermin dalam kinerja karyawan, semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi tempat dia bekerja maka kinerjanya akan semakin baik, demikian sebaliknya semakin rendah komitmen organisasi maka kinerjanya semakin rendah.

2.1.14 Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

Tujuan keselamatan dan kesehatan kerja adalah menjamin keadaan, keutuhan, dan kesempurnaan baik jasmani maupun rohani manusia serta karya dan budaya yang tertuju pada kesejahteraan masyarakat pada umumnya dan manusia pada khususnya (Sedarmayanti, 2000:19). Upaya perlindungan perusahaan dalam bentuk pemberian keselamatan dan kesehatan kerja terhadap karyawan akan meningkatkan komitmen karyawan. Karyawan akan merasa diperhatikan dan dijamin keselamatan dan kesehatan kerjanya dalam melakukan seluruh pekerjaannya. Sehingga, karyawan ingin tetap berada dalam perusahaan yang menaunginya untuk mencapai tujuan perusahaan. Ketika karyawan telah berkomitmen terhadap perusahaan, maka akan berdampak pada peningkatan kinerjanya.

2.1.15 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

Budaya organisasi merupakan keyakinan yang dianut anggota organisasi dalam melakukan pekerjaannya sehingga tercapai tujuan perusahaan. Ketika terdapat perubahan-perubahan lingkungan dan karyawan mampu mengantisipasi dikarenakan telah mampu pula melakukan penyesuaian budaya, maka akan meningkatkan kinerja perusahaan. Karyawan yang mempunyai persepsi positif sebagai akibat dari nilai-nilai budaya organisasi yang kuat, akan menumbuhkan loyalitas atau komitmen organisasi yang kuat, sehingga berdampak pula pada kinerja yang semakin baik.

2.2 Kajian Empiris

Dewita Heriyanti (2007), skripsi ini bertujuan mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi, kepuasan, kepemimpinan terhadap kinerja dengan komitmen sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan analisis jalur dengan variabel bebas (X) yang diteliti adalah budaya organisasi (X1), kepuasan (X2), kepemimpinan (X3), dan variabel perantara (Z) yang diteliti adalah komitmen, serta variabel terikat (Y) yang diteliti adalah kinerja karyawan. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. PLN (Persero) APJ Semarang dengan sampel sebanyak 187 pegawai. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi, kepuasan, dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen. Komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Arini Nurul Qoiriyah (2010), skripsi ini bertujuan mengetahui seberapa besar pengaruh program keselamatan dan kesehatan kerja terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan variabel bebas (X) yang diteliti adalah keselamatan kerja (X1) dan kesehatan kerja (X2), variabel perantara (Z) yang diteliti adalah semangat kerja, serta variabel terikat (Y) yang diteliti adalah kinerja karyawan. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan bagian produksi PT. INKA (Persero) Madiun sebanyak 450 orang dan sampel sebanyak 70 responden. Hasil penelitian

menunjukkan keselamatan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap semangat kerja, kesehatan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap semangat kerja, kesehatan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja, dan semangat kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja.

Dita Yulia Amanda (2013), skripsi ini bertujuan mengetahui pengaruh disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan variabel bebas (X) yang diteliti adalah disiplin kerja (X1) dan komitmen organisasi (X2), variabel perantara (Z) yang diteliti adalah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, serta variabel terikat (Y) yang diteliti adalah kinerja karyawan. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan kantor pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Universitas Jember sejumlah 12 karyawan dan sampel sebanyak 12 karyawan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh yang tidak signifikan yang terdapat dalam penelitian ini bukan berarti tidak ada pengaruhnya sama sekali, hanya saja pengaruhnya kecil.

Grisma Ilfani (2013), skripsi ini bertujuan mengetahui seberapa besar pengaruh keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kinerja. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan variabel bebas (X) yang diteliti adalah keselamatan kerja (X1) dan kesehatan kerja (X2), serta variabel terikat (Y) yang diteliti adalah kinerja karyawan. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan tetap dan karyawan yang sudah bekerja lebih dari 1 tahun pada PT. APACINTI. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keselamatan kerja

berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan, sedangkan kesehatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

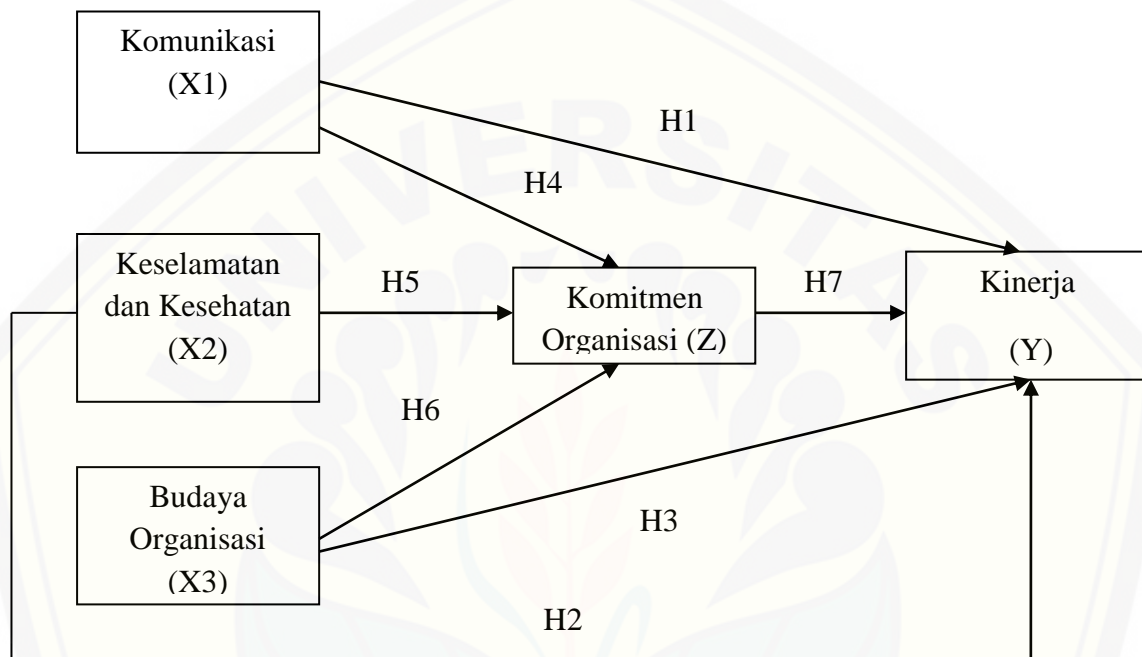
Johana Eka Permanasari (2014), skripsi ini bertujuan mengetahui seberapa besar pengaruh kesehatan dan keselamatan kerja terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan regresi berganda, uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji pengaruh mediasi (intervening), uji R², Uji F dan Uji t. dengan variabel bebas (X) yang diteliti adalah kesehatan kerja (X1) dan keselamatan kerja (X2), variabel terikat (Y) yang diteliti adalah kinerja karyawan, serta variabel intervening (Z) yang diteliti adalah kepuasan kerja. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan bagian produksi PT. Jamu Air Mancur, Palur, Karanganyar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kesehatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, variabel keselamatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, variabel kesehatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, variabel keselamatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hasil analisis yang dilakukan menggunakan uji t dapat diketahui variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual dalam penelitian berdasarkan pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dewita Heriyanti (2007), Arini Nurul Qoiriyah (2010), Dita Yulia Amanda (2013), Grissma Ilfani (2013), Johana Eka Permanasari (2014) dan penelitian ini juga berdasarkan pada teori Mulia (2000:251) menyatakan bahwa dengan terlindunginya karyawan dari was-was keselamatan dan kesehatan kerja, diharapkan akan dapat meningkatkan efisiensi perusahaan melalui peningkatan produktivitas karyawan. Secara moral, karyawan merasa aman dan nyaman bekerja sehingga produktivitas kerja akan meningkat. Selain itu, manfaat lain yang sama dengan itu yaitu kesan masyarakat terhadap perusahaan semakin lebih baik, terciptanya hubungan yang harmonis antara

karyawan dengan perusahaan, dan komitmen karyawan terhadap perusahaan semakin tinggi (Bangun, 2012:387). Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

Berdasarkan pemahaman di atas, maka kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Dari kerangka konseptual pada gambar 2.1, dapat dilihat pengaruh antara komunikasi (X1), keselamatan dan kesehatan kerja (X2), dan budaya organisasi (X3) terhadap kinerja (Y) melalui komitmen organisasi (Z).

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kajian teoritis dan kajian empiris, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian. Hipotesis dalam penelitian ini menjelaskan adanya hipotesis pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Sesuai dengan kerangka konseptual pada gambar 2.1, hipotesis satu sampai tujuh menjelaskan adanya pengaruh langsung, namun pada hipotesis delapan sampai dengan sembilan menjelaskan adanya pengaruh tidak langsung yang tidak perlu digambarkan pada kerangka konseptual. Hipotesis dalam penelitian adalah sebagai berikut :

- H1: Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.
- H2: Keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.
- H3: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.
- H4: Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.
- H5: Keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.
- H6: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.
- H7: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.
- H8: Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.
- H9: Keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.
- H10: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *Explanatory Research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan (Arikuntoro, 2006:12).

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Ridwan dan Kuncoro (2007:38) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan populasi adalah keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi objek penelitian atau populasi merupakan obyek atau subyek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan tetap bagian teknik pada PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Prajejan Kabupaten Bondowoso sebanyak 101 orang.

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang akan diteliti (Arikunto, 2006:131). Berdasarkan jumlah populasi yang dimiliki PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Prajejan Kabupaten Bondowoso pada karyawan tetap bagian teknik, maka pengambilan sampel dengan menggunakan rumus Slovin, yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

E = batas toleransi kesalahan (*error tolerance*). Batas toleransi kesalahan pada penelitian ini adalah sebanyak 5%.

Maka perhitungannya adalah :

$$n = \frac{101}{1 + 101 \times 0,05^2}$$

Berdasarkan rumus slovin diatas, maka sampel yang didapat sebanyak 81 sampel. Karena setiap kemungkinan sampel dari ukuran tertentu ini mempunyai kemungkinan yang sama untuk dipilih, maka menggunakan metode simple random sampling (Amirullah, 2013:79).

3.1 Jenis dan Sumber Data

3.1.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini termasuk jenis data kuantitatif yang diolah dan dianalisis menggunakan teknik perhitungan statistik. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menekankan pada teori-teori melalui pengukuran variabel dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik (Indriantoro dan Supomo, 2002).

3.1.2 Sumber Data

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari perusahaan. Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari penyebaran angket yang berisi kuisisioner kepada karyawan tetap bagian teknik pada PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso, yang dijadikan sebagai sampel penelitian.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang tidak diperoleh secara langsung dari sumber penelitian utama. Sumber data sekunder diperoleh dari jurnal, internet, dan informasi bagian SDM Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data yang diperoleh dalam penelitian ini antara lain :

a. Kuisisioner

Yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan beberapa daftar pertanyaan kepada responden yang diharapkan mereka akan memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut. Data yang didapat adalah tentang komunikasi, keselamatan dan kesehatan kerja, budaya organisasi, serta komitmen organisasi.

b. Wawancara

Yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan wawancara langsung dengan pihak yang dianggap perlu dan terkait dengan penelitian ini. Wawancara dilakukan dengan Kepala Unit SDM (Sumber Daya Manusia) yakni Bapak Himawan. Wawancara dalam penelitian ini yakni mengenai tugas dan fungsi pada struktur organisasi pabrik gula prajekan, profil karyawan tetap bagian teknik seperti berapa jumlah karyawan, tugas dan fungsinya, bagaimana terjadinya kecelakaan kerja dan program keselamatan dan kesehatan kerja pada pabrik gula prajekan, dan lain-lain.

c. Studi Pustaka

Yaitu metode pengumpulan data dengan menggunakan dan mempelajari buku atau literatur yang berhubungan dengan penelitian ini, seperti data yang diperoleh dari instansi terkait yakni pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Pradjekan Kabupaten Bondowoso dan literatur mengenai variabel yang terdapat dalam penelitian ini seperti komunikasi, keselamatan dan kesehatan kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi, serta kinerja.

3.5 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel-variabel yang akan diteliti dan dianalisis dikelompokkan menjadi tiga macam :

- a. Variabel *Independent* (X), yaitu variabel yang menjadi sebab terjadinya atau terpengaruhnya variabel dependen (Umar, 2004:48). Yang termasuk variabel independent dalam penelitian ini adalah :
 - 1) Variabel X_1 : Komunikasi
 - 2) Variabel X_2 : Keselamatan dan Kesehatan Kerja
 - 3) Variabel X_3 : Budaya Organisasi
- b. Variabel *Intervening* (Z), yaitu variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel dependen dan variabel independen, tetapi nilainya tidak dapat diukur (Umar, 2004:48). Yang termasuk variabel perantara dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi.
- c. Variabel *Dependent* (Y), yaitu variabel yang terikat pada variabel lain (Umar, 2004:48). Yang termasuk variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

3.6 Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran

3.6.1 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah faktor-faktor atau variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Komunikasi (X_1)

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi dari pengirim pesan kepada penerima pesan menggunakan berbagai media efektif sehingga pesan yang berupa informasi tersebut dapat diterima dengan baik oleh penerima pesan. Menurut Suranto (2010:105) menyatakan bahwa ada beberapa komunikasi yang efektif, diantaranya :

- 1) Pemahaman
- 2) Kesenangan
- 3) Pengaruh pada sikap
- 4) Hubungan yang makin baik
- 5) Tindakan

b. Keselamatan Kesehatan kerja (X_2)

Keselamatan dan kesehatan kerja atau biasa disingkat K3 adalah upaya perlindungan yang diberikan perusahaan sebagai antisipasi dari kondisi karyawan baik fisik maupun mental atau kondisi yang aman dari kerusakan, kecelakaan, dan penderitaan sehingga dapat bekerja dengan optimal Berdasarkan pendapat dari Hastho dan Meilan (dalam Sunyoto, 2013:246-247) dan Ranupandoyo (2002:15), indikator-indikator untuk pengukuran variabel keselamatan kesehatan kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Dukungan Manajemen Puncak
- 2) Pengangkatan Kepala Keselamatan Kerja
- 3) Perencanaan Suatu Pabrik dan Operasi yang Aman.
- 4) Pendidikan bagi Karyawan untuk Bertindak secara Aman
- 5) Pengadaan dan Penyampaian Catatan
- 6) Analisis Penyebab Kecelakaan Kerja
- 7) Penyediaan fasilitas pengobatan
- 8) Pemeriksaan kesehatan karyawan
- 9) Gizi karyawan

c. Budaya Organisasi (X_3)

Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh setiap anggota organisasi atau karyawan kemudian dikembangkan dan diwariskan untuk mengatasi masalah internal dan eksternal organisasi. Berikut ini adalah unsur-unsur budaya organisasi yang dapat dijadikan indikator budaya organisasi (Tika, 2006:5) :

- 1) Asumsi dasar.
- 2) Keyakinan yang dianut.
- 3) Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi.
- 4) Pedoman mengatasi masalah.
- 5) Berbagi nilai.
- 6) Pewarisan.
- 7) Penyesuaian (adaptasi)

d. Komitmen organisasi (Z)

Komitmen organisasi merupakan kondisi kuat seorang karyawan untuk tetap berada dan memihak dalam suatu organisasi sesuai dengan keinginan organisasi tersebut. Spencer dalam Kaswan (2015:127) mengatakan ada empat indikator perilaku umum dari komitmen organisasi, yaitu :

- 1) Ada kerelaan untuk membantu kolega menyelesaikan tugas-tugas organisasi.
- 2) Menyatukan aktivitas dan prioritas yang dimiliki untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang lebih besar.
- 3) Memahami kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar.
- 4) Memilih kebutuhan-kebutuhan organisasi yang pantas daripada mengikuti beberapa minat profesional.

e. Kinerja karyawan (Y)

Kinerja karyawan adalah hasil dari fungsi kegiatan atau pekerjaan seorang individu atau sekelompok karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Umar dalam Mangkunegara (2006:18) aspek-aspek atau indikator yang terdapat dalam kinerja antara lain :

- 1) Mutu Pekerjaan
- 2) Kejujuran Karyawan
- 3) Inisiatif
- 4) Kehadiran
- 5) Sikap
- 6) Kerja sama
- 7) Keandalan
- 8) Pengetahuan tentang pekerjaan
- 9) Tanggung jawab
- 10) Pemanfaatan waktu kerja

3.6.2 Skala Pengukuran

Skala likert digunakan secara luas yang mengharuskan responden untuk menunjukkan derajat setuju atau tidak setuju kepada setiap statemen yang berkaitan dengan objek yang dinilai (Amirullah, 2013:97).

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel X_1 (komunikasi), X_2 (keselamatan dan kesehatan kerja), X_3 (budaya organisasi), variabel Z (komitmen organisasi), dan variabel Y (kinerja karyawan) dilakukan dengan menggunakan skala Likert yang memiliki 5 kategori. Untuk setiap item dalam daftar pertanyaan menggunakan kriteria :

- a. Sangat setuju (SS) diberi skor 5
- b. Setuju (S) diberi skor 4
- c. Netral (N) diberi skor 3
- d. Tidak Setuju (TS) diberi skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Menurut Priyatno (2008:16), validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrument dalam mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas sebuah data bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuisioner. Untuk menguji validitas digunakan teknik *product pearson moment* yang rumusnya sebagai berikut (Arikunto, 1998:189) :

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n \sum X^2) - (\sum X)^2} \sqrt{(n \sum Y^2) - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan : n = jumlah data observasi

x = skor pertanyaan

y = skor total

r = koefisien korelasi

Pengambilan keputusan :

- 1) H_0 diterima, apabila $\text{sig} < 0,05$ (5%), dapat dikatakan valid.
- 2) H_0 ditolak, apabila $\text{sig} > 0,05$ (5%), dapat dikatakan tidak valid.

Suatu instrumen dikatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran dilakukan dua kali atau lebih (Umar, 2003:176). Sebuah instrument harus reliabel, dalam arti bahwa instrument tersebut cukup baik sehingga mampu mengungkap data yang bisa dipercaya (Arikunto, 2006:169).

Uji realibilitas dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha*, suatu instrument dikatakan reliabel apabila nilai alpha lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2005:42), dengan rumus berikut :

$$\alpha = \frac{(K) \text{Cov/ Var}}{1 + (K-1) \text{Cov/ Var}}$$

Dimana :

- α = alpha
- K = banyaknya butir pertanyaan
- Cov = rerata kovarians di antara butir
- Var = rerata varians dari butir

Dasar pengambilan keputusan menurut Santoso (2004:280) :

- 1) Jika r alpha positif, dan r alpha $>$ r tabel, maka variabel tersebut reliabel
- 2) Jika r alpha positif, dan r alpha $<$ r tabel, maka variabel tersebut tidak reliabel.

3.7.2 Uji Normalitas Data

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak (Priyatno, 2008:28). Uji normalitas yang dilakukan

terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnov test* adalah sebagai berikut :

1. Jika signifikansi $> 0,05$ maka data tersebut berdistribusi normal.
2. Jika signifikansi $< 0,05$ maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

3.7.3 Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel di mana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui satu atau lebih perantara (Sarwono, 2006:147). Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel (Ghozali, 2013:249).

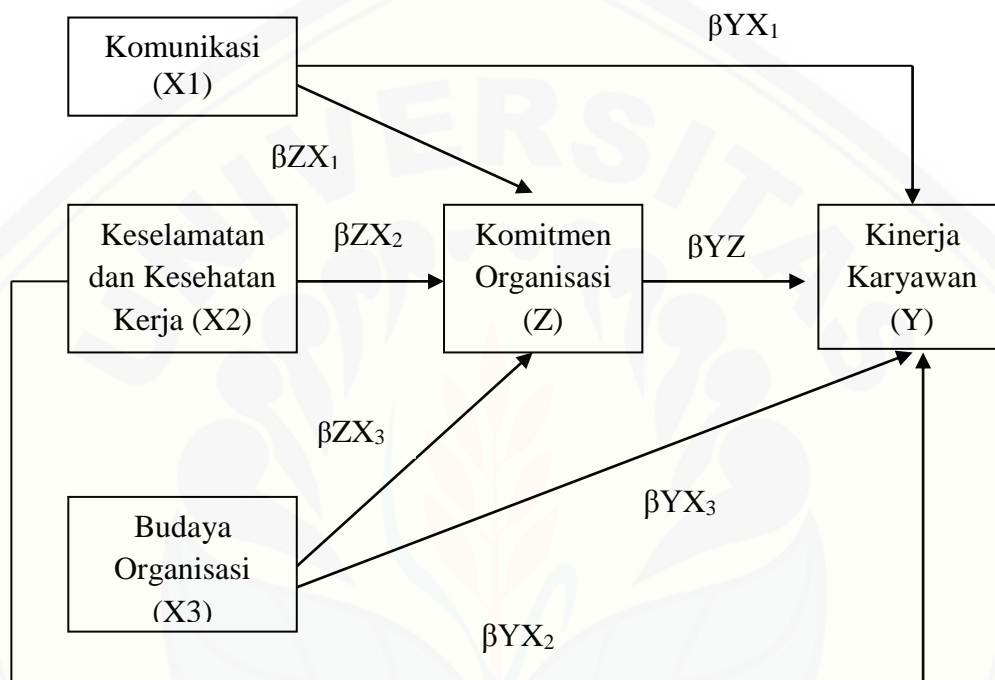
Hubungan antara variabel bebas dan tidak bebas atau terikat bisa secara langsung maupun tidak langsung. Hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel yang lainnya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi (*intervening*) hubungan kedua variabel. Hubungan tidak langsung adalah jika ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel. Kemudian pada setiap variabel dependen akan ada anak panah yang menuju variabel ini dan berfungsi untuk menjelaskan jumlah variabel yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel itu.

Langkah-langkah dalam menggunakan analisis jalur adalah sebagai berikut (Sarwono, 2012:214) :

- b. Menentukan model diagram.
- c. Membuat diagram jalur dengan strukturalnya.
- d. Menganalisis dengan menggunakan SPSS yang terdiri dari dua langkah diantaranya :
 1. Analisis untuk substruktur satu.
 2. Analisis untuk substruktur dua.

Dengan *path analysis* akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikansi model tampak berdasarkan koefisien beta (β) yang signifikan terhadap jalur.

Berikut ini adalah diagram jalur maupun koefisien jalur :



Gambar 3.1 Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Keterangan :

- β_{YX_1} = koefisien jalur pengaruh X₁ terhadap Y
- β_{YX_2} = koefisien jalur pengaruh X₂ terhadap Y
- β_{YX_3} = koefisien jalur pengaruh X₃ terhadap Y
- β_{ZX_1} = koefisien jalur pengaruh X₁ terhadap Z
- β_{ZX_2} = koefisien jalur pengaruh X₂ terhadap Z
- β_{ZX_3} = koefisien jalur pengaruh X₃ terhadap Z
- β_{YZ} = koefisien jalur pengaruh Z terhadap Y

Model analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan structural berikut (Kuncoro, 2007:116) :

$$Z = \beta_0 + \beta_{zx1} + \beta_{zx2} + \beta_{zx3} + \epsilon \dots\dots\dots \text{(persamaan 1)}$$

$$Y = \beta_0 + \beta_{yx1} + \beta_{yx2} + \beta_{yx3} + \beta_{yz} + \varepsilon \dots\dots\dots \text{(persamaan 2)}$$

Dimana :

- Y = kinerja karyawan
- Z = komitmen organisasi
- X₁ = Komunikasi
- X₂ = Keselamatan dan kesehatan kerja
- X₃ = budaya organisasi
- β₀ = koefisien variabel bebas
- ε₁, ε₂ = variabel pengganggu

3.7.4 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan pengujian dari asumsi yang berkaitan bahwa antara variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Kolinearitas ganda terjadi apabila terdapat hubungan yang sempurna antar variabel bebas sehingga sulit untuk memisahkan pengaruh tiap-tiap variabel secara individu terhadap variabel terikat. Salah satu cara melihat terjadinya multikolinearitas yaitu menurut (Ghozali, 2013:106), nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi karena $= 1/\text{Tolerance}$. Nilai cutoff yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai $\text{Tolerance} \leq 0,10$ atau sama dengan nilai $\text{VIF} \geq 10$.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan *varians* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Gujarati, 2005:187). Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas, pengujianya dapat dilakukan dengan cara menggunakan grafik *scatterplot*. Dasar pengambilan keputusan yakni, apabila tidak terdapat pola yang jelas dan titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.7.5 Uji Hipotesis (Uji t)

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui apakah *variable independent* (X) dapat mempengaruhi *variable dependent* (Y) (Algifari, 1997:124). Adapun tahapan uji t adalah sebagai berikut :

a. Merumuskan hipotesis

Ho : $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_n = 0$ (berarti variabel-variabel bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat).

Ha : $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_n \neq 0$ (berarti variabel-variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat).

b. Menentukan tingkat signifikan

Tingkat signifikansi yang diharapkan adalah $\alpha = 5\%$ atau *confidence interval* sebesar 95%.

c. Menghitung nilai t hitung

Nilai t hitung dengan rumus (Priyatno, 2008:83) :

$$t = \frac{b_1}{Sb_1}$$

Dimana :

t = statistik uji

b_1 = koefisien regresi

Sb_1 = standart error koefisien regresi

d. Membandingkan nilai t hitung dengan t tabel

Untuk menentukan apakah hipotesis nol diterima atau ditolak dibuat ketentuan sebagai berikut :

1) Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$: Ho ditolak dan Ha diterima

Hal ini berarti ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya.

2) Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$: Ho diterima dan Ha ditolak

Hal ini berarti tidak ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya.

3.7.6 Trimming Theory

Menurut Riduwan (2008:127), Trimming Theory adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan diri dari model variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan.

Cara menggunakan model trimming theory yaitu menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Langkah-langkah pengujian analisis dengan menggunakan model trimming theory adalah sebagai berikut (Riduwan, 2008:129) :

- a. Merumuskan persamaan struktural
- b. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi :
 - 1) Membuat gambar diagram jalur lengkap;
 - 2) Menghitung koefisien regresi untuk setiap sub struktur yang telah dirumuskan.
- c. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan).
- d. Menghitung secara individual.
- e. Menghitung kesesuaian antar model analisis jalur.
- f. Merangkum ke dalam tabel.
- g. Memaknai dan menyimpulkan.

3.7.7 Menghitung jalur

Perhitungan jalur menjelaskan tentang pengaruh komunikasi (X_1), keselamatan dan kesehatan kerja (X_2), serta budaya organisasi (X_3), baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja (Y) melalui variabel *intervening* yakni komitmen organisasi (Z). Sebelum menghitung jalur, maka sebelumnya masing-masing jalur harus diuji signifikansinya. Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka dilakukan *trimming theory* yaitu menghilangkan jalur yang tidak signifikan. Kemudian dari jalur yang baru tersebut dihitung kembali masing-masing koefisien jalurnya. Perhitungan dilakukan dengan menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung. Proses perhitungannya adalah sebagai berikut :

a. Pengaruh Langsung (*Direct Effect* atau DE)

- 1) Pengaruh variabel Komunikasi (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$DE_{YX_1} = X_1 \longrightarrow Y$$

- 2) Pengaruh variabel keselamatan dan kesehatan kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$DE_{YX_2} = X_2 \longrightarrow Y$$

- 3) Pengaruh variabel budaya organisasi (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$DE_{YX_3} = X_3 \longrightarrow Y$$

- 4) Pengaruh variabel komunikasi (X_1) terhadap komitmen organisasi (Z)

$$DE_{ZX_1} = X_1 \longrightarrow Z$$

- 5) Pengaruh variabel keselamatan dan kesehatan kerja (X_2) terhadap komitmen organisasi (Z)

$$DE_{ZX_2} = X_2 \longrightarrow Z$$

- 6) Pengaruh variabel budaya organisasi (X_3) terhadap komitmen organisasi (Z)

$$DE_{ZX_3} = X_3 \longrightarrow Z$$

- 7) Pengaruh variabel komitmen organisasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$DE_{YZ} = Z \longrightarrow Y$$

b. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect* atau IE)

- 1) Pengaruh variabel komunikasi (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui komitmen organisasi (Z).

$$IE_{YZX_1} = X_1 \longrightarrow Z \longrightarrow Y$$

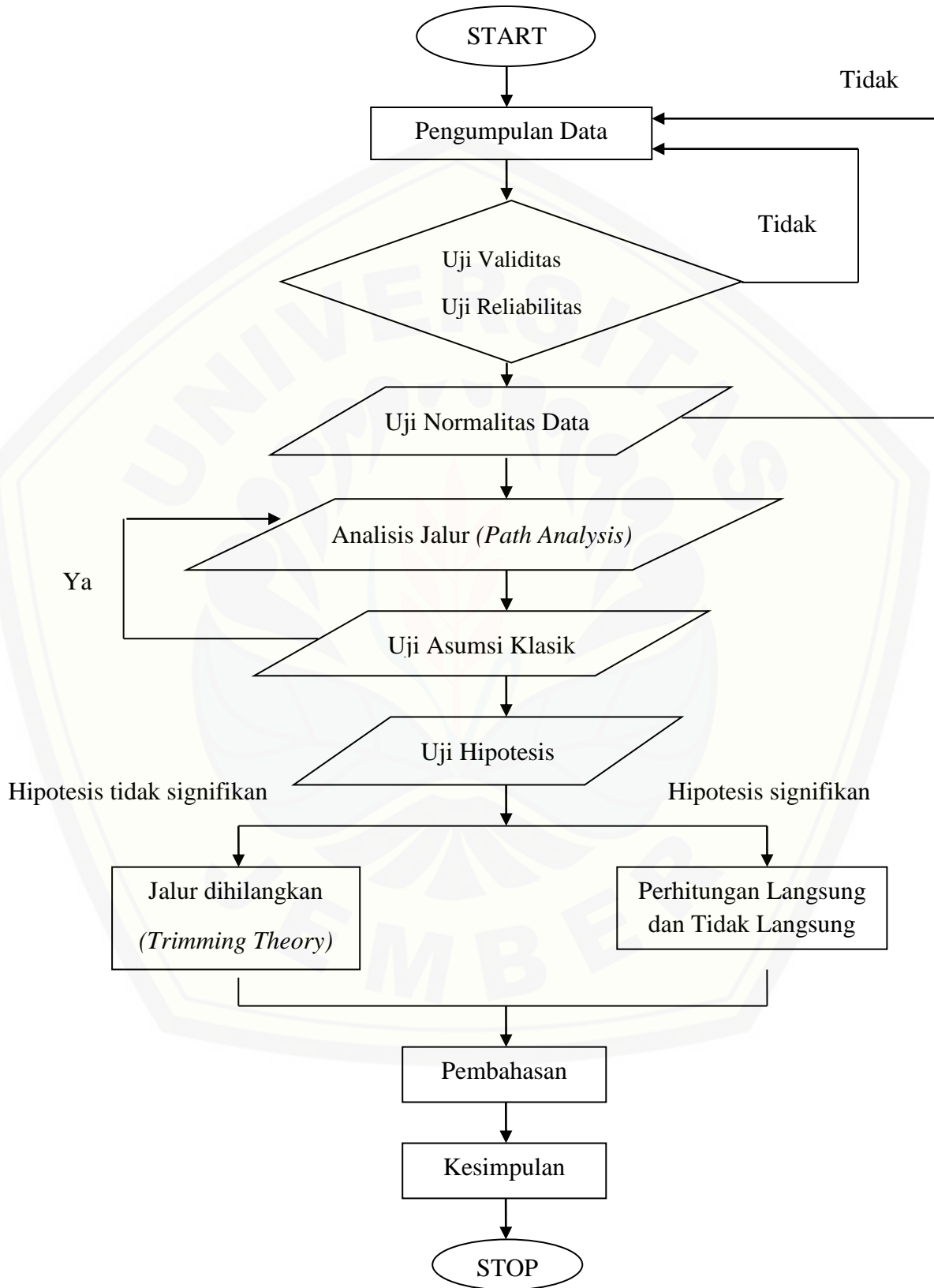
- 2) Pengaruh variabel keselamatan kesehatan kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui komitmen organisasi (Z).

$$IE_{YZX_2} = X_2 \longrightarrow Z \longrightarrow Y$$

- 3) Pengaruh variabel budaya organisasi (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui komitmen organisasi (Z).

$$IE_{YZX_3} = X_3 \longrightarrow Z \longrightarrow Y$$

3.8 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

Sumber : data diolah

Keterangan :

1. Start, yaitu tahap persiapan dengan melakukan beberapa kegiatan sebelum penelitian dilakukan seperti persiapan materi untuk mencari, menentukan objek penelitian, dan penentuan jumlah sampel responden.
2. Pengumpulan Data, yaitu mengumpulkan data-data yang diperlukan baik data primer maupun data sekunder.
3. Uji Validitas, yaitu untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu instrumen dalam mengukur apa yang ingin diukur.
Uji Reliabilitas, yaitu untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran dilakukan dua kali atau lebih.
Jika Uji Validitas dan Uji Reliabilitas tidak memenuhi maka kembali ke pengumpulan data, yakni penelitian dengan menyebarkan kuisioner kembali. Namun, jika memenuhi Uji Validitas dan Uji Reliabilitas maka dilanjutkan dengan Uji Normalitas Data.
4. Uji Normalitas Data , yaitu untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Jika data tidak memenuhi Uji Normalitas data atau data berdistribusi tidak normal maka kembali ke pengumpulan data, dan jika data telah memenuhi Uji Normalitas Data maka dilanjutkan dengan Analisis Jalur.
5. Analisis Jalur (*Path Analysis*), yaitu untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
6. Uji Asumsi Klasik, yaitu untuk mengetahui adanya multikolinearitas dan heterokedastisitas. Jika dalam pengujian terjadi asumsi klasik maka kembali pada metode analisis analisis jalur, namun jika pengujian tidak ditemukan adanya asumsi klasik maka dilanjutkan dengan Uji Hipotesis.
7. Uji Hipotesis, yaitu digunakan untuk mengetahui apakah pengaruh variabel independen (X) dipengaruhi terhadap variabel dependen (Y) secara parsial.
 - a. Berdasarkan uji t, jika tidak signifikan berdasarkan *trimming theory*, maka koefisien jalur yang tidak signifikan dapat dihilangkan.

- b. Apabila melalui uji t, jalur terbukti signifikan, maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.
8. Pembahasan, yaitu peneliti menjelaskan hasil dari penelitian yang telah dilakukan.
9. Kesimpulan, yaitu menarik kesimpulan dari hasil penelitian dari analisis yang telah dilakukan.
10. Stop, yaitu hasil akhir dari penelitian.



BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini antara lain sebagai berikut :

- a. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.
- b. Keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.
- c. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.
- d. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. Perkebunan XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.
- e. Keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. Perkebunan XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.
- f. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. Perkebunan XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.
- g. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.
- h. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. Perkebunan XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.
- i. Keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. Perkebunan XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.

- a. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. Perkebunan XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.

Jadi, pemeliharaan sumber daya manusia berupa komunikasi dan keselamatan dan kesehatan kerja, serta budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada karyawan tetap bagian teknik PT. Perkebunan XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka dapat disarankan :

- a. Pihak pimpinan dan karyawan bagian teknik PT. Perkebunan XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso diharapkan lebih meningkatkan komunikasi yang efektif dan menciptakan komunikasi yang menyenangkan agar segala informasi atau pesan yang ingin disampaikan dapat mudah dipahami, sehingga baik antar pimpinan dan karyawan, maupun antar karyawan mampu bekerjasama dengan maksimal untuk mencapai tujuan Pabrik Gula Prajekan ini. Hal ini dikarenakan masih ada beberapa responden yang merasa kurang harmonis atau menyenangkan dalam proses komunikasi.
- b. Pihak pimpinan PT. Perkebunan XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso diharapkan lebih meningkatkan program keselamatan dan kesehatan kerja seperti pemberian pengarahan titik-titik berbahaya dari perawatan dan operasi mesin secara lebih intensif serta perlu diperhatikannya masalah pemeliharaan kesehatan karyawan mengenai masalah gizi demi terlindunginya keamanan dan kenyamanan karyawan dalam menyelesaikan seluruh tanggung jawab yang diberikan dan meningkatkan kesehatan.
- c. Pihak pimpinan PT. Perkebunan XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso diharapkan lebih mampu menciptakan dan mengembangkan budaya organisasi dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Algifari. 1997. *Statistika Induktif*. Yogyakarta: UDP AMP YPKN.
- Amanda, Dita Yulia. 2013. *Pengaruh Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Unit Universitas Jember*. Skripsi. Jember: Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Amirullah. 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen*. Malang: Bayumedia Publishing Anggota IKAPI.
- Arief,Djamhur."Pengaruh Komunikasi Terhadap Semangat Kerja dan Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. Sumber Cipta Multiniaga Pasuruan)". *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 1 Januari 2015. Halaman 1.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Benyamin."Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Komunikasi Interpersonal, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Kepala Sekolah".*Unimed.ac.ad*.Halaman 14.
- Dessler, Gary. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh*. Indonesia: PT. Macanan Jaya Cemerlang.
- Dhermawan, Anak Agung Ngurah Bagus, I Gde Adnyana Sud.itya, I Wayan Mudiarta Utama. 2012. Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan kompensasi Terhadap kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. Dalam *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, 6(2): h:173-184
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati, Damodar. 2005. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS, Edisi Ketujuh*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Handoko, T, H. 2002. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hanggraeni, Dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Heriyamti, Dewita. 2007. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan, Kepemimpinan Terhadap Kinerja dengan Komitmen Sebagai Variabel Intervening Pada PT. PLN (Persero) APJ Semarang*. Skripsi. Jember: Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Husni, L. 2003. *Pengantar Hukum Ketenagakerjaan Indonesia*. Jakarta: PT. Raya Grafindo Persada.
- Ilfani, Grisma. 2013. *Analisis Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Apac Inti Corpora Bawen Jawa Tengah Unit Spinning 2)*. Skripsi. Semarang: Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Indriantoro dan Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis, Edisi Pertama*. Yogyakarta: Penerbit BPFE Yogyakarta.
- Kaswan. 2015. *Sikap Kerja dari Teori dan Implementasi Sampai Bukti*. Bandung: Alfabeta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nasution, Mulia. 2000. *Manajemen Personalialia Aplikasi dalam Perusahaan*. Jakarta: Katalog Dalam Terbitan (KDT).
- Permanasari, Johana Eka. 2014. *Analisis Pengaruh Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Jamu Air Mancur Palur, Karanganyar, Jawa Tengah)*. Skripsi. Semarang: Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Priyatno, Duwi. 2008. *Mandiri Belajar SPSS*. Yogyakarta: Mediakom.
- Qoiriyah, Nurul Aini. 2010. *Pengaruh Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Semangat Kerja dan Kinerja Karyawan Bagian Produksi pada PT. Inka (Persero) Madiun*. Skripsi. Jember: Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

- Ranupandoyo, H dan Husnan.S. 2002. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE
- Riduwan dan Kuncoro. 2008. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta.
- Robbin, Stephen, P. 1996. *Perilaku Organisasi Jilid Pertama : Konsep, Kontroversi dan Aplikasi: Alih bahasa : Handyana Pujaatmaka*. Jakarta : Pearson Education Asia Pte. PT Prehallindo.
- Santoso, Singgih. 2004. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: BP STIE YKPN.
- Sarwono, Jonathan dan Herlina Budiono. 2012. *Statistik Terapan: Aplikasi untuk Riset Skripsi, Tesis, dan Disertasi (Menggunakan SPSS, AMOS, dan EXCEL)*. Jakarta: PT. Elex Komputindo.
- Sunyoto, Danang. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Suma'mur, PK. 1998. *Keselamatan Kerja dan Pencegahan Kecelakaan*. Jakarta: CV Haji Mas.
- Suranto Aw. 2010. *Komunikasi Sosial Budaya*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Tika, Moh Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Umar, Husein. 2003. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Umam, Khaerul. 2011. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Umar, Husein. 2004. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Lampiran 1. Kuisisioner**KUISISIONER**

Kepada :

Yth. Bapak/Ibu

Karyawan Bagian Teknik PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula

Prajeakan Kabupaten Bondowoso

Di

Tempat

Dengan hormat,

Kuisisioner ini ditujukan untuk tugas akhir (skripsi) sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember. Adapun judul dari skripsi yang saya buat adalah **“Pengaruh Pemeliharaan Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Prajeakan Kabupaten Bondowoso”**. Dengan segenap kerendahan hati, saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner ini dengan jujur dan apa adanya.

Peneliti menjamin kerahasiaan pada jawaban Bapak/Ibu dalam memberikan kebenaran data pada peneliti. Informasi yang Bapak/Ibu berikan hanya digunakan untuk kepentingan terbatas, dalam arti diperlukan untuk penelitian ini saja.

Atas perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu, saya menyampaikan terima kasih.

Hormat saya,

Risky Ari Kriswardani

NIM. 120810201038

A. IDENTITAS RESPONDEN

Nomor Responden : (diisi oleh peneliti)

Nama :

Umur : Tahun

Jenis Kelamin : 1. Laki-laki 2. Wanita

Pendidikan : 1. Tamat SLTA/Sederajat

2. Tamat Diploma (D3)

3. Tamat Strata-1 (S1)

4. Tamat Strata-2 (S2)

5. Tamat Strata-3 (S3)

Lama Kerja : Tahun

B. PETUNJUK PENGISIAN

1. Tulislah identitas anda.
2. Jawaban dari setiap pertanyaan mohon diisi dengan jujur dan apa adanya sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang ada.
3. Berilah tanda (√) pada salah jawaban disetiap pertanyaan yang telah disediakan.

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

N = Netral

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

KUISIONER

a. Komunikasi (X1)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Pimpinan perusahaan memberikan pengarahan dengan menggunakan bahasa yang baik dan jelas.					
2.	Dari pihak pimpinan maupun karyawan mampu menciptakan komunikasi yang menyenangkan.					
3.	Pimpinan perusahaan berupaya mengajak karyawan untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan dengan baik.					
4.	Setiap anggota perusahaan mampu memahami adanya perbedaan sebagai salah satu keanekaragaman sehingga tercipta hubungan yang baik.					
5.	Setiap anggota perusahaan menggunakan bahasa yang jelas dalam menyampaikan pesan dan informasi sehingga dapat melakukan tindakan yang sesuai dengan pesan yang dikomunikasikan,					

b. Keselamatan kesehatan kerja (X2)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Pimpinan ditempat anda bekerja mengagendakan rapat tentang pentingnya K3, hadir dalam pertemuan tentang urgensi keselamatan kerja, dan melakukan pemantauan yang berkaitan.					
2.	Adanya pengangkatan pimpinan keselamatan kerja yang mampu memberikan pendekatan personalia dan pendekatan rekayasa secara seimbang.					
3.	Tersedianya alat-alat pelindung diri dalam bekerja dengan kondisi baik.					
4.	Pihak perusahaan memberikan pendidikan dan pelatihan kerja tentang cara menggunakan peralatan kerja.					
5.	Pihak perusahaan menyampaikan jumlah peristiwa kecelakaan yang terjadi kepada karyawan.					
6.	Karyawan diberikan petunjuk-petunjuk mengenai keselamatan kerja dan penyebab kecelakaan kerja.					
7.	Pihak perusahaan menyediakan fasilitas pengobatan.					
8.	Perusahaan melakukan pencegahan penyakit akibat bekerja dengan dengan memberikan pemeriksaan kesehatan karyawan.					

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
9.	Perhatian masalah gizi karyawan diberikan perusahaan dengan baik.					

c. Budaya Organisasi (X3)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Perusahaan memiliki pedoman untuk berperilaku bagi karyawan.					
2.	Perusahaan memiliki moto atau slogan dan tujuan umum perusahaan.					
3.	Pimpinan perusahaan tempat saya bekerja mampu menciptakan dan mengembangkan budaya organisasi dengan baik.					
4.	Saya mampu mengatasi masalah yang timbul dengan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi atau perusahaan.					
5.	Saya mampu bekerja dengan baik sesuai dengan peraturan perusahaan.					
6.	Saya mampu berbagi informasi mengenai budaya perusahaan atau organisasi kepada anggota atau karyawan baru.					
7.	Saya mampu beradaptasi terhadap perubahan peraturan perusahaan sewaktu-waktu.					

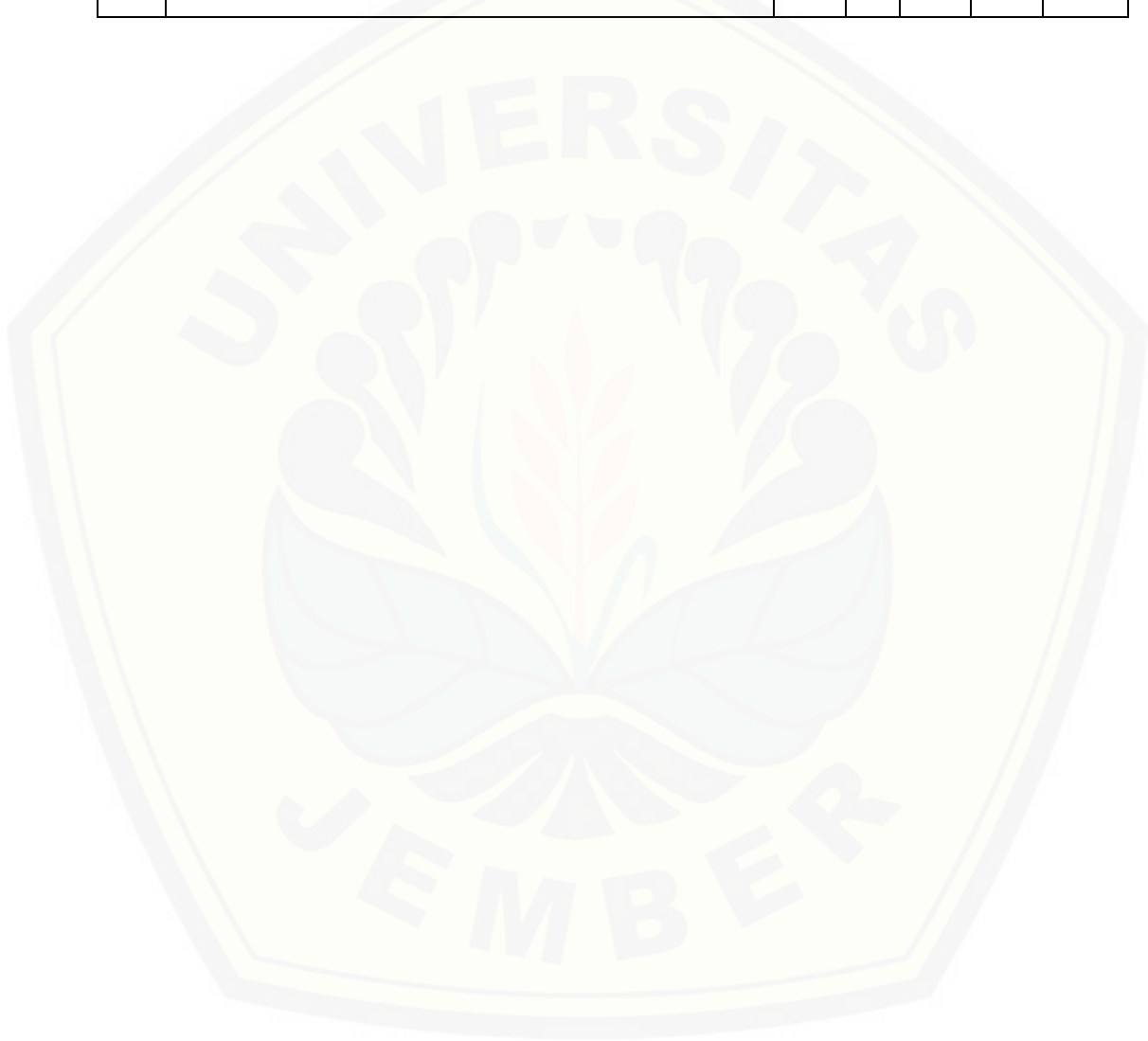
d. Komitmen organisasi (Z)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya mau membantu kolega atau rekan kerja terhadap pekerjaan yang belum terselesaikan.					
2.	Saya berusaha menyeimbangkan antara aktivitas dan prioritas pekerjaan agar tujuan perusahaan tercapai.					
3.	Saya mendahulukan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi.					
4.	Saya memahami kebutuhan perusahaan dengan menjalankan pekerjaan sepenuh hati.					

e. Kinerja karyawan (Y)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan maksimal dan hasil sesuai dengan kualitas yang telah ditetapkan.					
2.	Saya mampu bekerja dengan jujur.					
3.	Saya mampu mengambil inisiatif dalam bekerja.					
4.	Dalam bekerja, saya hadir tepat waktu.					
5.	Saya bersikap baik dalam bekerja.					
6.	Saya mampu bekerjasama dengan setiap karyawan.					
7.	Saya mampu memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan efektif dan efisien dalam bekerja.					
8.	Saya mengetahui apa saja yang harus saya lakukan dalam bidang pekerjaan saya sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.					

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
9.	Saya bertanggung jawab pada tugas atau pekerjaan yang diberikan.					
10.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan.					



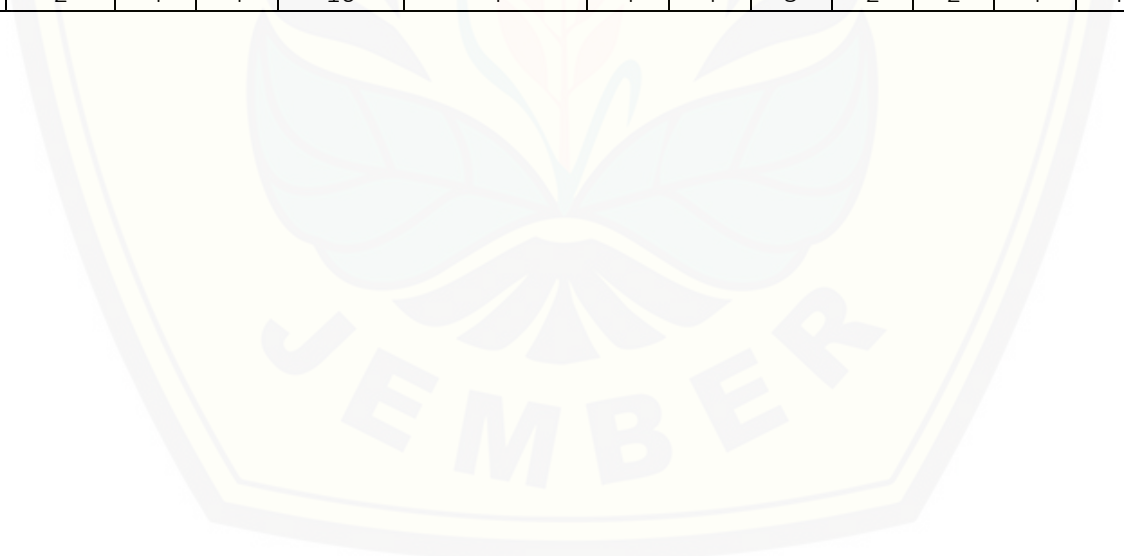
Lampiran 2. Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden

No.	Komunikasi (X1)						Keselamatan dan Kesehatan Kerja (X2)									
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.Total	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.Total
1	4	4	4	4	4	20	5	4	3	4	4	4	4	4	4	36
2	5	5	5	4	4	23	5	3	5	5	4	5	5	5	5	42
3	5	4	5	5	4	23	5	5	5	5	4	4	4	4	5	41
4	4	4	5	4	4	21	5	4	4	5	4	5	5	4	5	41
5	4	4	4	4	4	20	3	3	5	3	3	3	5	3	3	31
6	5	4	5	5	4	23	4	3	5	5	4	5	5	5	2	38
7	4	4	4	4	4	20	5	2	4	4	5	5	4	4	3	36
8	4	4	4	4	4	20	5	4	5	5	4	4	4	4	5	40
9	4	4	4	4	4	20	4	2	1	4	2	4	5	2	4	28
10	5	4	5	5	4	23	5	5	5	4	4	4	4	4	5	40
11	5	5	5	4	4	23	5	4	5	5	4	4	4	4	5	40
12	5	4	5	5	4	23	5	4	4	5	4	5	5	4	5	41
13	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
14	5	4	4	3	3	19	4	3	5	4	2	4	5	4	4	35
15	5	4	4	4	4	21	5	3	4	4	3	5	5	4	2	35
16	5	4	4	4	4	21	5	3	4	4	3	4	4	4	2	33
17	5	4	4	4	4	21	5	2	4	4	4	5	4	5	3	36

18	5	4	5	4	4	22	2	2	5	2	4	4	4	5	5	33
19	5	4	5	4	3	21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
20	5	4	4	4	4	21	3	3	4	3	3	4	4	3	3	30
21	5	4	5	4	4	22	5	4	5	5	4	4	4	4	5	40
22	4	4	4	4	4	20	5	4	5	5	4	4	4	4	5	40
23	5	4	5	4	4	22	5	4	5	5	4	4	5	4	5	41
24	5	4	4	4	4	21	4	4	5	4	4	4	4	3	3	35
25	5	4	4	4	4	21	4	4	4	4	4	4	4	5	4	37
26	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	3	3	34
27	4	4	5	4	4	21	5	4	4	5	4	5	5	4	5	41
28	4	4	5	4	4	21	4	3	4	4	4	4	4	3	2	32
29	4	4	4	4	4	20	5	2	4	4	4	5	4	5	3	36
30	4	4	4	4	4	20	2	4	4	2	4	2	4	3	5	30
31	5	4	4	4	4	21	5	4	5	5	4	4	4	4	4	39
32	5	4	5	4	4	22	5	2	4	4	2	4	4	4	3	32
33	5	4	5	5	4	23	4	3	4	3	4	4	4	3	4	33
34	5	4	4	3	3	19	5	2	3	3	2	4	4	4	3	30
35	3	3	4	3	3	16	4	4	5	4	4	4	5	4	4	38
36	5	4	4	4	4	21	4	4	4	5	4	4	5	5	4	39
37	4	4	4	3	4	19	3	4	4	4	3	4	5	4	4	35
38	4	4	4	4	3	19	5	4	4	4	4	3	4	4	4	36
39	4	4	4	4	3	19	5	4	4	4	4	3	4	4	4	36
40	4	4	4	3	4	19	2	4	2	2	4	2	2	4	4	26
41	3	3	3	3	4	16	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35
42	2	4	4	2	4	16	3	3	2	2	4	4	4	4	2	28

43	2	4	3	2	4	15	3	3	2	2	3	4	3	3	2	25
44	4	3	4	3	4	18	4	2	4	4	4	4	3	4	3	32
45	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	3	4	4	4	34
46	4	4	4	3	3	18	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35
47	4	2	4	2	4	16	3	3	4	4	4	3	4	4	4	33
48	4	4	3	4	3	18	4	4	4	4	4	4	4	3	3	34
49	4	4	3	4	4	19	2	2	2	2	5	4	4	4	2	27
50	4	4	3	4	4	19	1	2	4	3	1	2	5	3	2	23
51	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	3	4	4	3	4	33
52	3	2	3	3	3	14	2	2	2	2	4	3	3	3	1	22
53	3	2	4	2	3	14	2	2	2	3	4	4	4	3	2	26
54	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
55	3	3	4	4	3	17	3	3	4	2	1	4	5	3	3	28
56	4	2	3	3	5	17	3	3	4	4	3	5	4	3	3	32
57	5	5	5	4	4	23	5	5	4	4	4	3	4	4	4	37
58	5	5	5	4	3	22	5	5	5	5	4	4	4	4	5	41
59	5	5	5	4	4	23	4	4	5	4	4	4	5	4	4	38
60	5	4	5	5	4	23	5	4	4	5	4	5	5	4	5	41
61	3	3	4	4	5	19	3	3	4	4	2	4	4	3	5	32
62	1	2	3	2	4	12	3	3	1	1	5	3	2	2	1	21
63	3	2	2	3	3	13	1	2	5	3	2	2	2	2	2	21
64	3	3	3	4	3	16	4	2	2	4	2	2	5	2	2	25
65	3	3	3	3	3	15	2	4	1	3	4	4	3	3	1	25
66	2	3	3	3	3	14	1	1	4	3	1	5	5	1	1	22
67	4	4	4	4	4	20	5	2	4	4	4	5	5	5	3	37

68	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
69	5	4	5	4	4	22	5	4	4	5	4	5	5	4	5	41
70	4	2	4	4	5	19	3	4	5	4	3	4	3	3	3	32
71	5	4	5	4	3	21	5	3	4	4	4	5	5	5	3	38
72	4	4	4	4	3	19	4	5	4	4	4	3	4	4	4	36
73	5	4	4	4	3	20	2	2	4	4	4	3	4	2	4	29
74	2	3	3	3	4	15	2	2	2	2	4	2	4	3	2	23
75	4	3	4	4	3	18	5	2	4	4	4	5	5	5	3	37
76	2	4	4	4	5	19	3	2	4	4	1	2	5	2	5	28
77	4	4	4	4	4	20	3	3	3	3	4	5	4	3	3	31
78	2	5	3	4	4	18	5	2	5	4	4	2	4	4	3	33
79	4	4	4	4	2	18	5	2	4	4	4	5	5	5	3	37
80	4	4	2	2	2	14	4	4	4	2	2	4	2	2	4	28
81	2	4	2	4	4	16	4	4	4	5	2	2	4	4	2	31



Budaya Organisasi (X3)								Komitmen Organisasi (Z)				
X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.Total	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.Total
5	5	5	4	5	5	4	33	4	4	5	4	17
5	5	4	5	5	5	5	34	4	5	5	5	19
4	5	5	3	3	5	3	28	4	4	5	5	18
4	5	5	4	4	5	4	31	4	4	5	5	18
3	4	3	3	4	4	4	25	4	4	3	4	15
5	5	5	4	4	5	4	32	4	4	5	5	18
4	5	5	4	4	5	4	31	4	4	5	5	18
5	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	4	16
4	5	5	4	4	4	5	31	4	4	4	4	16
4	4	4	4	4	4	5	29	4	4	5	5	18
4	5	5	4	4	5	4	31	4	4	5	5	18
4	5	5	4	4	5	4	31	4	4	5	5	18
5	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	4	16
3	4	4	2	4	4	4	25	4	4	3	4	15
3	4	4	3	4	4	4	26	4	4	3	4	15
3	4	4	3	4	4	4	26	4	4	3	4	15
4	4	4	4	5	4	4	29	4	4	5	4	17
4	4	4	4	5	4	4	29	4	4	5	4	17
4	4	4	5	4	4	4	29	4	4	4	4	16
4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	5	4	17
4	4	5	4	4	4	4	29	4	4	5	4	17
4	4	4	4	5	4	4	29	4	4	5	4	17
4	4	4	4	5	4	4	29	4	4	5	5	18

4	4	4	4	5	4	4	29	4	4	5	5	18
4	4	5	4	4	3	4	28	2	4	2	4	12
4	5	5	5	4	4	4	31	4	5	5	4	18
4	5	5	5	4	4	4	31	4	5	5	4	18
4	5	5	5	4	4	4	31	3	5	5	4	17
4	5	5	5	4	4	4	31	4	5	5	4	18
4	5	5	5	4	4	4	31	4	5	5	4	18
4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	5	4	17
4	4	5	4	5	4	4	30	4	5	4	5	18
4	4	5	4	5	4	4	30	4	5	4	5	18
4	4	4	4	4	4	5	29	3	4	5	4	16
4	4	4	4	4	4	5	29	4	4	4	4	16
4	4	4	4	4	4	3	27	4	4	5	4	17
4	3	4	4	4	4	3	26	4	4	4	4	16
4	4	4	5	3	4	4	28	4	4	4	4	16
4	4	4	4	3	4	4	27	4	4	4	4	16
4	4	3	4	4	4	3	26	3	4	4	4	15
4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	3	4	15
4	3	2	4	4	2	4	23	4	4	4	4	16
2	3	3	4	5	4	4	25	1	4	4	3	12
4	5	4	4	4	4	4	29	4	4	4	4	16
4	3	4	4	4	4	4	27	4	4	4	4	16
4	4	4	4	3	4	4	27	4	4	3	4	15
4	3	4	4	4	4	3	26	4	4	3	4	15
3	4	4	4	4	4	4	27	5	3	4	4	16

3	3	3	4	4	4	4	25	4	4	4	4	16
3	3	3	4	4	4	3	24	3	3	3	3	12
5	4	4	4	3	4	4	28	4	4	3	4	15
3	3	2	5	4	4	3	24	4	3	3	3	13
3	3	3	4	4	4	3	24	2	4	2	2	10
4	3	4	4	4	4	4	27	3	4	4	4	15
4	4	3	4	4	4	4	27	5	4	4	4	17
3	3	2	4	5	4	5	26	4	4	4	4	16
4	3	3	4	5	4	4	27	4	3	3	4	14
4	4	4	4	4	4	3	27	4	5	5	5	19
4	4	4	3	4	5	4	28	3	4	5	5	17
3	4	3	4	4	4	4	26	4	5	5	5	19
3	4	3	4	4	4	4	26	4	4	3	4	15
3	2	3	3	4	4	4	23	2	2	2	4	10
3	3	3	3	4	4	4	24	2	2	2	4	10
4	3	3	4	4	4	3	25	3	4	5	4	16
3	3	3	4	4	4	4	25	3	3	4	4	14
4	4	3	3	4	4	3	25	2	2	2	5	11
4	4	2	4	4	4	4	26	5	4	4	4	17
4	4	3	4	5	5	5	30	5	5	5	5	20
3	4	3	4	4	4	4	26	5	5	5	5	20
4	4	3	4	4	4	4	27	3	3	4	4	14
4	4	3	4	4	4	4	27	3	3	4	4	14
3	3	4	3	3	4	4	24	3	4	5	5	17
4	4	4	2	4	4	3	25	3	3	4	4	14

4	2	4	2	4	4	4	24	4	2	2	5	13
4	5	4	2	4	4	4	27	4	2	2	4	12
4	4	4	4	4	4	4	28	4	3	4	4	15
4	4	4	4	4	4	4	28	3	4	4	4	15
4	5	4	4	5	2	5	29	2	4	4	4	14
5	4	4	4	5	2	5	29	2	4	4	5	15
4	4	5	4	4	4	4	29	4	5	5	5	19
5	4	4	5	4	4	4	30	4	4	4	4	16



Kinerja (Y)										
Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.Total
4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	47
5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	48
5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	47
5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	47
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	47
5	5	5	5	3	3	3	4	5	5	43
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	44
5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	47
5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	47
5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	47
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	42
5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	42
5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	41
5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	41
5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	44
5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	44
4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	43
4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	42
4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	43

4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	43
4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	43
4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	43
4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	43
4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	44
4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	43
4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	43
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	43
4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	43
4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	45
4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	45
5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	45
3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	40
5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	40
4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	39
4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	38
3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	37
4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	44
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	40

3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	38
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	38
4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	40
3	3	3	4	4	4	4	3	5	4	37
4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	37
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	41
5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	47
4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	46
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	48
5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	45
5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	48
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	42
3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	34
4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	35
5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	38
3	4	4	4	4	4	3	4	3	5	38
4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	36
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	42
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	48
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	48
5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	42
4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	47
4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	47
4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	41

3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	38
4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	45
4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	46
4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	46
4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	42
4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	44
4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	44
4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	44



Lampiran 3. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel Komunikasi (X1)

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.Total
X1.1	Pearson Correlation	1	,479**	,668**	,558**	,022	,821**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,847	,000
	N	81	81	81	81	81	81
X1.2	Pearson Correlation	,479**	1	,468**	,513**	,054	,711**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,633	,000
	N	81	81	81	81	81	81
X1.3	Pearson Correlation	,668**	,468**	1	,544**	,217	,831**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,051	,000
	N	81	81	81	81	81	81
X1.4	Pearson Correlation	,558**	,513**	,544**	1	,251*	,801**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,024	,000
	N	81	81	81	81	81	81
X1.5	Pearson Correlation	,022	,054	,217	,251*	1	,362**
	Sig. (2-tailed)	,847	,633	,051	,024		,001
	N	81	81	81	81	81	81
X1.Total	Pearson Correlation	,821**	,711**	,831**	,801**	,362**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	
	N	81	81	81	81	81	81

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Variabel Keselamatan dan Kesehatan Kerja (X2)**Correlations**

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2. Total
X2.1	Pearson Correlation	1	,390**	,394**	,690**	,327**	,456**	,330**	,593**	,464**	,807**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,003	,000	,003	,000	,000	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
X2.2	Pearson Correlation	,390**	1	,330**	,406**	,354**	,061	-,019	,271*	,561**	,598**
	Sig. (2-tailed)	,000		,003	,000	,001	,589	,865	,014	,000	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
X2.3	Pearson Correlation	,394**	,330**	1	,588**	,030	,195	,308**	,362**	,533**	,651**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003		,000	,790	,081	,005	,001	,000	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
X2.4	Pearson Correlation	,690**	,406**	,588**	1	,166	,362**	,502**	,441**	,534**	,807**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,137	,001	,000	,000	,000	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
X2.5	Pearson Correlation	,327**	,354**	,030	,166	1	,284*	-,083	,510**	,203	,477**
	Sig. (2-tailed)	,003	,001	,790	,137		,010	,459	,000	,069	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
X2.6	Pearson Correlation	,456**	,061	,195	,362**	,284*	1	,374**	,416**	,156	,545**
	Sig. (2-tailed)	,000	,589	,081	,001	,010		,001	,000	,164	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
X2.7	Pearson Correlation	,330**	-,019	,308**	,502**	-,083	,374**	1	,320**	,276*	,483**
	Sig. (2-tailed)	,003	,865	,005	,000	,459	,001		,004	,013	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
X2.8	Pearson Correlation	,593**	,271*	,362**	,441**	,510**	,416**	,320**	1	,345**	,718**
	Sig. (2-tailed)	,000	,014	,001	,000	,000	,000	,004		,002	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
X2.9	Pearson Correlation	,464**	,561**	,533**	,534**	,203	,156	,276*	,345**	1	,724**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,069	,164	,013	,002		,000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
X2.Total	Pearson Correlation	,807**	,598**	,651**	,807**	,477**	,545**	,483**	,718**	,724**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Variabel Budaya Organisasi (X3)**Correlations**

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.Total
X3.1	Pearson Correlation	1	,435**	,437**	,262*	,052	,056	,150	,646**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,018	,644	,619	,182	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81
X3.2	Pearson Correlation	,435**	1	,616**	,260*	,012	,265*	,236*	,793**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,019	,918	,017	,034	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81
X3.3	Pearson Correlation	,437**	,616**	1	,121	-,058	,270*	,109	,730**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,284	,606	,015	,331	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81
X3.4	Pearson Correlation	,262*	,260*	,121	1	,106	-,026	,140	,499**
	Sig. (2-tailed)	,018	,019	,284		,347	,815	,214	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81
X3.5	Pearson Correlation	,052	,012	-,058	,106	1	-,109	,310**	,275*
	Sig. (2-tailed)	,644	,918	,606	,347		,332	,005	,013
	N	81	81	81	81	81	81	81	81
X3.6	Pearson Correlation	,056	,265*	,270*	-,026	-,109	1	-,132	,348**
	Sig. (2-tailed)	,619	,017	,015	,815	,332		,240	,001
	N	81	81	81	81	81	81	81	81
X3.7	Pearson Correlation	,150	,236*	,109	,140	,310**	-,132	1	,428**
	Sig. (2-tailed)	,182	,034	,331	,214	,005	,240		,000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81
X3.Total	Pearson Correlation	,646**	,793**	,730**	,499**	,275*	,348**	,428**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,013	,001	,000	
	N	81	81	81	81	81	81	81	81

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Variabel Komitmen Organisasi (Z)**Correlations**

		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.Total
Z.1	Pearson Correlation	1	,342**	,341**	,267*	,671**
	Sig. (2-tailed)		,002	,002	,016	,000
	N	81	81	81	81	81
Z.2	Pearson Correlation	,342**	1	,632**	,223*	,770**
	Sig. (2-tailed)	,002		,000	,045	,000
	N	81	81	81	81	81
Z.3	Pearson Correlation	,341**	,632**	1	,416**	,856**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000		,000	,000
	N	81	81	81	81	81
Z.4	Pearson Correlation	,267*	,223*	,416**	1	,597**
	Sig. (2-tailed)	,016	,045	,000		,000
	N	81	81	81	81	81
Z.Total	Pearson Correlation	,671**	,770**	,856**	,597**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	81	81	81	81	81

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Variabel Kinerja Karyawan (Y)**Correlations**

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y. Total
Y.1	Pearson Correlation	1	,475**	,262*	,335**	,118	-,054	,144	,475**	,435**	,405**	,606**
	Sig. (2-tailed)		,000	,018	,002	,296	,632	,198	,000	,000	,000	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
Y.2	Pearson Correlation	,475**	1	,497**	,489**	,270*	,100	-,023	,928**	,483**	,371**	,765**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,015	,373	,837	,000	,000	,001	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
Y.3	Pearson Correlation	,262*	,497**	1	,543**	,312**	,172	,269*	,433**	,199	,551**	,707**
	Sig. (2-tailed)	,018	,000		,000	,005	,124	,015	,000	,075	,000	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
Y.4	Pearson Correlation	,335**	,489**	,543**	1	,352**	,016	,308**	,489**	,502**	,458**	,746**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000		,001	,884	,005	,000	,000	,000	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
Y.5	Pearson Correlation	,118	,270*	,312**	,352**	1	,267*	,177	,317**	,244*	,265*	,513**
	Sig. (2-tailed)	,296	,015	,005	,001		,016	,113	,004	,028	,017	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
Y.6	Pearson Correlation	-,054	,100	,172	,016	,267*	1	,220*	,143	,129	,119	,316**
	Sig. (2-tailed)	,632	,373	,124	,884	,016		,049	,203	,250	,290	,004
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
Y.7	Pearson Correlation	,144	-,023	,269*	,308**	,177	,220*	1	,053	,249*	,063	,398**
	Sig. (2-tailed)	,198	,837	,015	,005	,113	,049		,636	,025	,574	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
Y.8	Pearson Correlation	,475**	,928**	,433**	,489**	,317**	,143	,053	1	,483**	,328**	,771**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,004	,203	,636		,000	,003	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
Y.9	Pearson Correlation	,435**	,483**	,199	,502**	,244*	,129	,249*	,483**	1	,293**	,654**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,075	,000	,028	,250	,025	,000		,008	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
Y.10	Pearson Correlation	,405**	,371**	,551**	,458**	,265*	,119	,063	,328**	,293**	1	,626**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,017	,290	,574	,003	,008		,000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
Y.Total	Pearson Correlation	,606**	,765**	,707**	,746**	,513**	,316**	,398**	,771**	,654**	,626**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000	
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 4. Uji Reliabilitas

Variabel Komunikasi (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	81	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	81	100,0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,763	,752	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	4,05	,973	81
X1.2	3,79	,720	81
X1.3	4,04	,766	81
X1.4	3,77	,712	81
X1.5	3,75	,582	81

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,879	3,753	4,049	,296	1,079	,023	5

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Variabel Keselamatan dan Kesehatan Kerja (X2)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	81	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	81	100,0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,829	,826	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	3,91	1,164	81
X2.2	3,30	,993	81
X2.3	3,93	1,022	81
X2.4	3,81	,976	81
X2.5	3,56	,949	81
X2.6	3,90	,903	81
X2.7	4,17	,755	81
X2.8	3,70	,887	81
X2.9	3,53	1,174	81

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,757	3,296	4,173	,877	1,266	,070	9

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Variabel Budaya Organisasi (X3)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	81	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	81	100,0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,615	,584	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X3.1	3,86	,586	81
X3.2	3,96	,715	81
X3.3	3,88	,812	81
X3.4	3,91	,656	81
X3.5	4,11	,500	81
X3.6	4,04	,535	81
X3.7	3,96	,511	81

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,961	3,864	4,111	,247	1,064	,008	7

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Variabel Komitmen Organisasi (Z)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	81	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	81	100,0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,703	,701	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Z.1	3,69	,769	81
Z.2	3,93	,721	81
Z.3	4,07	,946	81
Z.4	4,21	,564	81

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,975	3,691	4,210	,519	1,140	,049	4

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Variabel Kinerja Karyawan (Y)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	81	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	81	100,0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,818	,813	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y.1	4,19	,635	81
Y.2	4,32	,588	81
Y.3	4,21	,666	81
Y.4	4,30	,621	81
Y.5	4,09	,453	81
Y.6	4,02	,499	81
Y.7	4,06	,556	81
Y.8	4,32	,588	81
Y.9	4,60	,540	81
Y.10	4,32	,496	81

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4,243	4,025	4,605	,580	1,144	,029	10

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Lampiran 5. Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X2	X3	Z	Y
N		81	81	81	81	81
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,8790	3,7572	3,9612	3,9753	4,2432
	Std. Deviation	,54560	,64241	,34405	,55425	,34962
Most Extreme Differences	Absolute	,158	,100	,109	,147	,095
	Positive	,081	,070	,100	,098	,078
	Negative	-,158	-,100	-,109	-,147	-,095
Kolmogorov-Smirnov Z		1,336	,898	,978	1,327	,858
Asymp. Sig. (2-tailed)		,056	,396	,294	,059	,453

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran 6. Analisis Jalur

Analisis Jalur (*Path Analysis*) Persamaan Pertama (terhadap Komitmen Organisasi)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Z	3,9753	,55425	81
X1	3,8790	,54560	81
X2	3,7572	,64241	81
X3	3,9612	,34405	81

Correlations

		Z	X1	X2	X3
Pearson Correlation	Z	1,000	,666	,647	,625
	X1	,666	1,000	,743	,557
	X2	,647	,743	1,000	,550
	X3	,625	,557	,550	1,000
Sig. (1-tailed)	Z	.	,000	,000	,000
	X1	,000	.	,000	,000
	X2	,000	,000	.	,000
	X3	,000	,000	,000	.
N	Z	81	81	81	81
	X1	81	81	81	81
	X2	81	81	81	81
	X3	81	81	81	81

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Z

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,749 ^a	,561	,544	,37411

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,561 ^a	32,865	3	77	,000

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,799	3	4,600	32,865	,000 ^a
	Residual	10,777	77	,140		
	Total	24,576	80			

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,064	,488		-,132	,895
	X1	,312	,119	,307	2,627	,010
	X2	,209	,100	,242	2,084	,041
	X3	,516	,151	,320	3,416	,001

a. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Correlations		
		Zero-order	Partial	Part
1	X1	,666	,287	,198
	X2	,647	,231	,157
	X3	,625	,363	,258

a. Dependent Variable: Z

Analisis Jalur (*Path Analysis*) Persamaan Kedua (terhadap Kinerja)**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Y	4,2432	,34962	81
X1	3,8790	,54560	81
X2	3,7572	,64241	81
X3	3,9612	,34405	81
Z	3,9753	,55425	81

Correlations

		Y	X1	X2	X3	Z
Pearson Correlation	Y	1,000	,680	,674	,603	,665
	X1	,680	1,000	,743	,557	,666
	X2	,674	,743	1,000	,550	,647
	X3	,603	,557	,550	1,000	,625
	Z	,665	,666	,647	,625	1,000
Sig. (1-tailed)	Y	.	,000	,000	,000	,000
	X1	,000	.	,000	,000	,000
	X2	,000	,000	.	,000	,000
	X3	,000	,000	,000	.	,000
	Z	,000	,000	,000	,000	.
N	Y	81	81	81	81	81
	X1	81	81	81	81	81
	X2	81	81	81	81	81
	X3	81	81	81	81	81
	Z	81	81	81	81	81

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z, X3, X2, X1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,772 ^a	,595	,574	,22820

a. Predictors: (Constant), Z, X3, X2, X1

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,595 ^a	27,944	4	76	,000

a. Predictors: (Constant), Z, X3, X2, X1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,821	4	1,455	27,944	,000 ^a
	Residual	3,958	76	,052		
	Total	9,779	80			

a. Predictors: (Constant), Z, X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,797	,298		6,033	,000
	X1	,155	,076	,242	2,053	,043
	X2	,131	,063	,240	2,078	,041
	X3	,198	,099	,195	2,001	,049
	Z	,143	,070	,227	2,056	,043

a. Dependent Variable: Y

Coefficients^b

Model		Correlations		
		Zero-order	Partial	Part
1	X1	,680	,229	,150
	X2	,674	,232	,152
	X3	,603	,224	,146
	Z	,665	,230	,150

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 7. Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik pada Persamaan Pertama (terhadap Komitmen Organisasi)

Uji Multikolinieritas

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	,416	2,403
	X2	,421	2,378
	X3	,648	1,542

a. Dependent Variable: Z

Coefficient Correlations^a

Model			X3	X2	X1
1	Correlations	X3	1,000	-,245	-,265
		X2	-,245	1,000	-,630
		X1	-,265	-,630	1,000
	Covariances	X3	,023	-,004	-,005
		X2	-,004	,010	-,008
		X1	-,005	-,008	,014

a. Dependent Variable: Z

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	X1	X2	X3
1	1	3,975	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,016	15,557	,17	,04	,31	,03
	3	,006	26,625	,03	,94	,63	,01
	4	,003	35,507	,80	,02	,06	,96

a. Dependent Variable: Z

Uji Asumsi Klasik pada Persamaan Kedua (terhadap Kinerja)

Uji Multikolinieritas

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z, X3, X2, X1	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	,382	2,619
	X2	,398	2,512
	X3	,563	1,776
	Z	,439	2,280

a. Dependent Variable: Y

Coefficient Correlations^a

Model		Z	X3	X2	X1	
1	Correlations	Z	1,000	-,363	-,231	-,287
		X3	-,363	1,000	-,139	-,132
		X2	-,231	-,139	1,000	-,521
		X1	-,287	-,132	-,521	1,000
	Covariances	Z	,005	-,002	-,001	-,002
		X3	-,002	,010	-,001	-,001
		X2	-,001	-,001	,004	-,002
		X1	-,002	-,001	-,002	,006

a. Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics^a

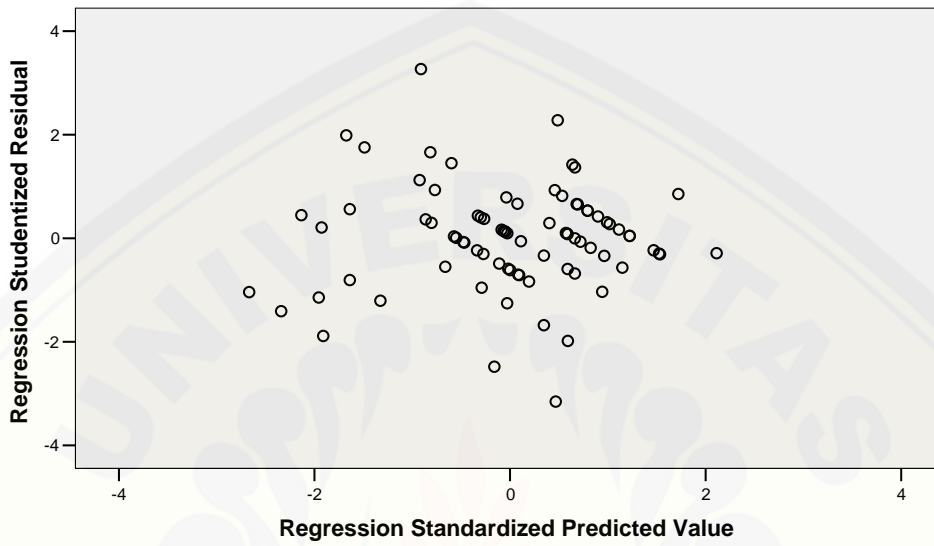
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	X1	X2	X3	Z
1	1	4,968	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,017	17,348	,18	,03	,27	,03	,00
	3	,007	26,088	,11	,00	,28	,00	,80
	4	,006	30,014	,00	,96	,43	,02	,06
	5	,003	41,475	,71	,00	,02	,95	,14

a. Dependent Variable: Y

Uji Heteroskedastisitas

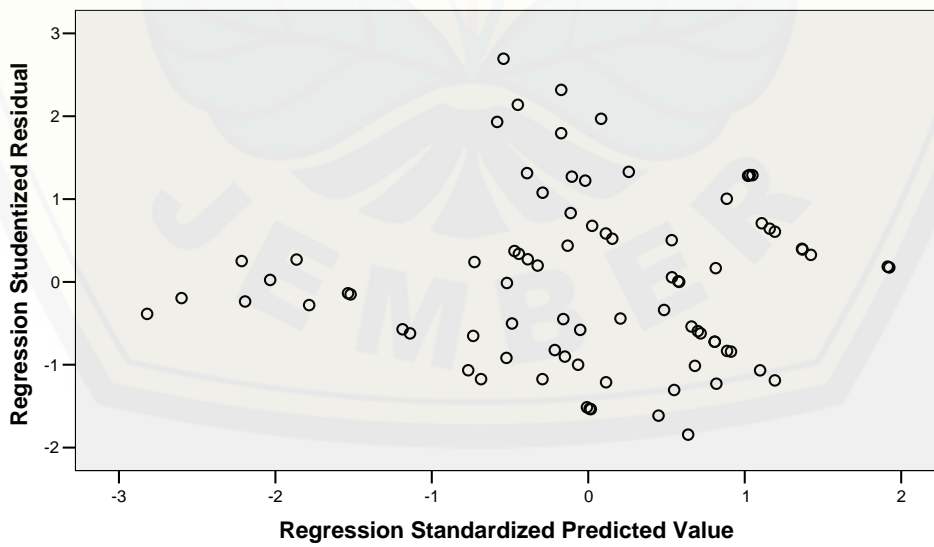
Scatterplot

Dependent Variable: Z



Scatterplot

Dependent Variable: Y



Lampiran 8. Titik Persentase Distribusi t (df = 81 –120)

Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
df	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
81	0.67753	1.29209	1.66388	1.98932	2.37327	2.63790	3.19392
82	0.67749	1.29196	1.66365	1.98932	2.37269	2.63712	3.19262
83	0.67746	1.29183	1.66342	1.98896	2.37212	2.63637	3.19135
84	0.67742	1.29171	1.66320	1.98861	2.37156	2.63563	3.19011
85	0.67739	1.29159	1.66298	1.98827	2.37102	2.63491	3.18890
86	0.67735	1.29147	1.66277	1.98793	2.37049	2.63421	3.18772
87	0.67732	1.29136	1.66256	1.98761	2.36998	2.63353	3.18657
88	0.67729	1.29125	1.66235	1.98729	2.36947	2.63286	3.18544
89	0.67726	1.29114	1.66216	1.98698	2.36898	2.63220	3.18434
90	0.67723	1.29103	1.66196	1.98667	2.36850	2.63157	3.18327
91	0.67720	1.29092	1.66177	1.98638	2.36803	2.63094	3.18222
92	0.67717	1.29082	1.66159	1.98609	2.36757	2.63033	3.18119
93	0.67714	1.29072	1.66140	1.98580	2.36712	2.62973	3.18019
94	0.67711	1.29062	1.66123	1.98552	2.36667	2.62915	3.17921
95	0.67708	1.29053	1.66105	1.98525	2.36624	2.62858	3.17825
96	0.67705	1.29043	1.66088	1.98498	2.36582	2.62802	3.17731
97	0.67703	1.29034	1.66071	1.98472	2.36541	2.62747	3.17639
98	0.67700	1.29025	1.66055	1.98447	2.36500	2.62693	3.17549
99	0.67698	1.29016	1.66039	1.98422	2.36461	2.62641	3.17460
100	0.67695	1.29007	1.66023	1.98397	2.36422	2.62589	3.17374
101	0.67693	1.28999	1.66008	1.98373	2.36384	2.62539	3.17289
102	0.67690	1.28991	1.65993	1.98350	2.36346	2.62489	3.17206
103	0.67688	1.28982	1.65978	1.98326	2.36310	2.62441	3.17125
104	0.67686	1.28974	1.65964	1.98304	2.36274	2.62393	3.17045
105	0.67683	1.28967	1.65950	1.98282	2.36239	2.62347	3.16967
106	0.67681	1.28959	1.65936	1.98260	2.36204	2.62301	3.16890
107	0.67679	1.28951	1.65922	1.98238	2.36170	2.62256	3.16815
108	0.67677	1.28944	1.65909	1.98217	2.36137	2.62212	3.16741
109	0.67675	1.28937	1.65895	1.98197	2.36105	2.62169	3.16669
110	0.67673	1.28930	1.65882	1.98177	2.36073	2.62126	3.16598
111	0.67671	1.28922	1.65870	1.98157	2.36041	2.62085	3.16528
112	0.67669	1.28916	1.65857	1.98137	2.36010	2.62044	3.16460
113	0.67667	1.28909	1.65845	1.98118	2.35980	2.62004	3.16392
114	0.67665	1.28902	1.65833	1.98099	2.35950	2.61964	3.16326
115	0.67663	1.28896	1.65821	1.98081	2.35921	2.61926	3.16262
116	0.67661	1.28889	1.65810	1.98063	2.35892	2.61888	3.16198
117	0.67659	1.28883	1.65798	1.98045	2.35864	2.61850	3.16135
118	0.67657	1.28877	1.65787	1.98027	2.35837	2.61814	3.16074
119	0.67656	1.28871	1.65776	1.98010	2.35809	2.61778	3.16013
120	0.67654	1.28865	1.65765	1.97993	2.35782	2.61742	3.15954

Lampiran 9. Tabel r

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
Tingkat signifikansi untuk uji dua arah	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
51	0.2284	0.2706	0.3188	0.3509	0.4393
52	0.2262	0.2681	0.3158	0.3477	0.4354
53	0.2241	0.2656	0.3129	0.3445	0.4317
54	0.2221	0.2632	0.3102	0.3415	0.4280
55	0.2201	0.2609	0.3074	0.3385	0.4244
56	0.2181	0.2586	0.3048	0.3357	0.4210
57	0.2162	0.2564	0.3022	0.3328	0.4176
58	0.2144	0.2542	0.2997	0.3301	0.4143
59	0.2126	0.2521	0.2972	0.3274	0.4110
60	0.2108	0.2500	0.2948	0.3248	0.4079
61	0.2091	0.2480	0.2925	0.3223	0.4048
62	0.2075	0.2461	0.2902	0.3198	0.4018
63	0.2058	0.2441	0.2880	0.3173	0.3988
64	0.2042	0.2423	0.2858	0.3150	0.3959
65	0.2027	0.2404	0.2837	0.3126	0.3931
66	0.2012	0.2387	0.2816	0.3104	0.3903
67	0.1997	0.2369	0.2796	0.3081	0.3876
68	0.1982	0.2352	0.2776	0.3060	0.3850
69	0.1968	0.2335	0.2756	0.3038	0.3823
70	0.1954	0.2319	0.2737	0.3017	0.3798
71	0.1940	0.2303	0.2718	0.2997	0.3773
72	0.1927	0.2287	0.2700	0.2977	0.3748
73	0.1914	0.2272	0.2682	0.2957	0.3724
74	0.1901	0.2257	0.2664	0.2938	0.3701
75	0.1888	0.2242	0.2647	0.2919	0.3678
76	0.1876	0.2227	0.2630	0.2900	0.3655
77	0.1864	0.2213	0.2613	0.2882	0.3633
78	0.1852	0.2199	0.2597	0.2864	0.3611
79	0.1841	0.2185	0.2581	0.2847	0.3589
80	0.1829	0.2172	0.2565	0.2830	0.3568
81	0.1818	0.2159	0.2550	0.2813	0.3547
82	0.1807	0.2146	0.2535	0.2796	0.3527
83	0.1796	0.2133	0.2520	0.2780	0.3507
84	0.1786	0.2120	0.2505	0.2764	0.3487
85	0.1775	0.2108	0.2491	0.2748	0.3468
86	0.1765	0.2096	0.2477	0.2732	0.3449
87	0.1755	0.2084	0.2463	0.2717	0.3430
88	0.1745	0.2072	0.2449	0.2702	0.3412
89	0.1735	0.2061	0.2435	0.2687	0.3393
90	0.1726	0.2050	0.2422	0.2673	0.3375
91	0.1716	0.2039	0.2409	0.2659	0.3358
92	0.1707	0.2028	0.2396	0.2645	0.3341
93	0.1698	0.2017	0.2384	0.2631	0.3323
94	0.1689	0.2006	0.2371	0.2617	0.3307
95	0.1680	0.1996	0.2359	0.2604	0.3290
96	0.1671	0.1986	0.2347	0.2591	0.3274
97	0.1663	0.1975	0.2335	0.2578	0.3258

Lampiran 10. Struktur Organisasi Pabrik Gula Prajejan

