

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Gambaran Obyek Penelitian

###### a. Profil CV. Arjuna Barokah Kudus

Percetakan Arjuna Al Barokah Kudus adalah sebuah usaha *creative* di bidang *photography*, *videography*, *design* dan grafika yang dikelola oleh para *creative* muda yang penuh inovasi dan semangat tinggi. Karya percetakan arjuna al barokah meliputi *creative design*, cetak *year book*, buku profil sekolah, kalender, video profil sekolah, foto wisuda, video wisuda dan lainnya.<sup>1</sup>

###### b. Sumber Daya Manusia CV. Arjuna Barokah Kudus

Sumber daya manusia merupakan elemen penting dalam sebuah bisnis. Pengelolaan terhadap sumber daya manusia yang dilakukan pada CV. Arjuna Barokah Kudus meliputi:<sup>2</sup>

- 1) Proses perekrutan karyawan
- 2) Seleksi karyawan
- 3) Pelatihan kerja karyawan
- 4) Pemberian kompensasi yang baik
- 5) Upaya perusahaan dalam menjalin hubungan yang baik dengan karyawan

###### c. Kegiatan Pemasaran CV. Arjuna Barokah Kudus

Kegiatan pemasaran sangat menentukan dalam bisnis perusahaan. Pengelolaan kegiatan

---

<sup>1</sup>Data hasil observasi peneliti di CV. Arjuna Barokah Kudus, tanggal 24 September 2019.

<sup>2</sup>Data hasil observasi peneliti di CV. Arjuna Barokah Kudus, tanggal 24 September 2019.

pemasaran yang selama ini dilakukan oleh CV. Arjuna Barokah Kudus adalah:

- 1) Menentukan segmen pasar, target, dan *positioning* produk perusahaan dibandingkan pesaing
- 2) Pengelolaan produksi
- 3) Harga yang ditentukan perusahaan
- 4) Kegiatan promosi yang dilakukan perusahaan
- 5) Sistem distribusi perusahaan

**d. Keuangan CV. Arjuna Barokah Kudus**

Pengelolaan atas keuangan perusahaan yang dilakukan pada CV. Arjuna Barokah Kudus meliputi:<sup>3</sup>

- 1) Pengalokasian anggaran perusahaan
- 2) Sumber modal awal perusahaan
- 3) Sumber pemenuhan modal jangka panjang untuk pengembangan usaha
- 4) Pendapatan perusahaan dalam 1 tahun terakhir
- 5) Proporsi pembagian keuntungan perusahaan

**e. Kegiatan Produksi/Operasional CV. Arjuna Barokah Kudus**

Pengelolaan kegiatan produksi yang dilakukan pada CV. Arjuna Barokah Kudus meliputi:<sup>4</sup>

- 1) Desain produk
- 2) Desain proses dan peralatan
- 3) Pemilihan lokasi perusahaan dan unit produksi
- 4) Rancangan tata letak (*layout*) dan arus kerja atau proses
- 5) Rancangan tugas pekerjaan
- 6) Strategi produksi dan operasi serta pemilihan kapasitas
- 7) Penyusunan rencana produksi

---

<sup>3</sup>Data hasil observasi peneliti di CV. Arjuna Barokah Kudus, tanggal 24 September 2019.

<sup>4</sup>Data hasil observasi peneliti di CV. Arjuna Barokah Kudus, tanggal 24 September 2019.

- 8) Perencanaan dan pengendalian persediaan dan pengadaan bahan
- 9) Maintenance mesin dan peralatan
- 10) Pengendalian mutu
- 11) Manajemen tenaga kerja produksi

#### **f. Analisis Pemasaran CV. Arjuna Barokah Kudus**

Salah satu upaya pemasaran yang dilakukan oleh CV. Arjuna Barokah Kudus adalah selalu berusaha menghasilkan produk yang berkualitas dengan cara belajar dari pengalaman-pengalaman yang sudah ada terutama ketika ada kesalahan.<sup>5</sup>

Dalam menentukan harga produk, perusahaan harus memiliki pertimbangan yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam menentukan harga produk. Pertimbangan utama perusahaan ketika menentukan harga jual produk adalah masalah biaya, setelah itu kondisi pasar. Kegiatan promosi dilakukan perusahaan untuk memperkenalkan produk atau jasa perusahaan kepada pasar. Selama ini CV. Arjuna Barokah Kudus melakukan promosi melalui *yellow pages*, iklan gratis online, brosur, kartu nama dan kalender. Sistem distribusi yang digunakan CV. Arjuna Barokah Kudus adalah sistem distribusi langsung dari perusahaan ke pelanggan. Setelah pelanggan melakukan pemesanan, barang dikerjakan dan jadi, kemudian pelanggan melakukan pembayaran dan setelah itu barang dikirim. Penentuan segmen pasar dari CV. Arjuna Barokah Kudus adalah layanan pembuat kartu nama, kalender, majalah dan mencetak buku. Segmen pasar mengikuti produk yang dimiliki perusahaan. Dengan demikian dapat disimpulkan penentuan segmen pasar dari CV. Arjuna Barokah Kudus didasarkan pengguna produk.

---

<sup>5</sup>Data hasil observasi peneliti di CV. Arjuna Barokah Kudus, tanggal 24 September 2019.

**g. Analisis Keuangan CV. Arjuna Barokah Kudus**

Pengelolaan kegiatan pada perusahaan salah satunya dilakukan dengan pengalokasian anggaran perusahaan. Alokasi anggaran perusahaan CV. Arjuna Barokah Kudus berdasarkan biaya operasional dan kebutuhan yang mendesak. Misalnya untuk membeli bahan baku dan alat yang memang betul-betul mendesak. Modal awal pendirian usaha CV. Arjuna Barokah Kudus berasal dari dana pribadi milik perusahaan an ditambah dengan pinjaman dari bank. Dengan adanya pinjaman dari bank, maka pihak perusahaan memiliki beban untuk membayar angsuran tiap bulan.<sup>6</sup>

Prosedur anggaran di CV. Arjuna Barokah Kudus harus ada tanda tangan kepala bagian untuk pengajuan anggaran dan pencairan anggaran. Misalnya bagian gudang ingin mengajukan anggaran pembelian bahan baku, maka pengajuan ini harus mendapatkan persetujuan dan tanda tangan kepala bagian, setelah itu baru dicairkan.

Pengawasan terhadap keuangan perusahaan digunakan untuk memfokuskan agar keuangan perusahaan dapat terkontrol sehingga setiap pemasukkan dan pengeluaran perusahaan dapat dipertanggung jawabkan. Pengawasan keuangan di CV. Arjuna Barokah Kudus adalah melalui pencatatan laporan keuangan oleh bagian administrasi. Laporan tersebut nantinya akan diserahkan kepada pimpinan. Proporsi pembagian keuntungan pada CV. Arjuna Barokah Kudus digunakan untuk keperluan keluarga karena CV. Arjuna Barokah Kudus adalah perusahaan keluarga. Keuntungan yang diperoleh perusahaan kemudian beberapa disimpan untuk pengembangan usaha.

---

<sup>6</sup>Data hasil observasi peneliti di CV. Arjuna Barokah Kudus, tanggal 24 September 2019.

#### **h. Analisis Produksi/Operasional CV. Arjuna Barokah Kudus**

CV. Arjuna Barokah Kudus berusaha menghasilkan produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Dalam mendesain produk, pihak perusahaan selalu berkomunikasi dengan pelanggan. Pelanggan dapat menentukan desain seperti yang diinginkan dan perusahaan juga memberikan rekomendasi tentang desain produk yang lain, akan tetapi keputusan akhir berada di tangan pelanggan. Desain proses produksi perusahaan banyak belajar dari perusahaan percetakan yang sudah ada.<sup>7</sup>

Di tengah perjalanan pihak perusahaan beberapa kali melakukan penggantian alat dengan yang mempunyai kapasitas lebih besar dan kecepatan cetak lebih tinggi. Salah satu upaya perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan adalah menentukan lintasan aliran bahan dan merancang susunan kegiatan untuk memperoleh pemindahan bahan secara efisien. Contohnya saja bagian gudang diletakkan dibelakang, letak mesin dan alat produksi disesuaikan dengan alur kerjanya. Misalnya setelah proses pemotongan kemudian dicetak, maka mesin potong diletakkan berdekatan dengan mesin cetak. Dan untuk memperlancar jalannya kegiatan produksi, perusahaan juga melakukan perancangan tugas dan pekerjaan bagian produksi. Diperlukan perancangan tugas dan pekerjaan dari masing-masing unit agar *job description* tidak saling berbenturan. Berkaitan dengan strategi produksi yang ada di CV. Arjuna Barokah Kudus, sistem yang ada di perusahaan adalah sistem *job order*, ketika ada *job* baru dikerjakan. Jadi tidak ada strategi khusus dalam kegiatan produksi. Perusahaan hanya berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan deadline waktu

---

<sup>7</sup>Data hasil observasi peneliti di CV. Arjuna Barokah Kudus, tanggal 24 September 2019.

penyelesaian. Walaupun perusahaan tidak memiliki strategi khusus untuk kegiatan produksi, perusahaan masih membuat jadwal untuk rencana produksi sehingga semua pekerjaan dapat selesai dan alat yang digunakan bias dipakai secara maksimal. Misalkan bagian pra cetak dalam membuat desain berapa lama waktu yang dibutuhkan dan di bagian cetak berapa lama proses cetak.<sup>8</sup>

Pengendalian persediaan barang pada CV. Arjuna Barokah Kudus didasarkan pada dua jenis bahan baku, yaitu bahan yang selalu dipakai seperti tinta, perusahaan selalu menyediakan stok untuk 1 minggu kedepan. Sedangkan untuk bahan yang jarang dipakai maka, perusahaan akan membeli bahan tersebut ketika ada pembelian. Pemeliharaan mesin pada CV. Arjuna Barokah Kudus kurang maksimal, karena perusahaan akan melakukan perbaikan ketika mesin mengalami gangguan.

Hal ini disebabkan karena perusahaan tidak memiliki karyawan khusus bagian mesin. Tentu saja hal itu menjadi gangguan untuk perusahaan dalam proses produksi. Karyawan bagian produksi pada CV. Arjuna Barokah Kudus berperan penting dalam mendukung kelancaran produksi. Oleh karena itu diperlukan pengelolaan terhadap tenaga kerja bagian produksi. Pengelolaan yang dilakukan perusahaan tidak ada yang khusus. Hanya ketika pekerjaan berat terkadang perusahaan memberi minuman energi dan ada tambahan uang lembur bagi yang lembur.

#### **i. Gambaran Umum Subyek Penelitian**

Sampel dalam penelitian ini menggunakan karyawan pada CV. Arjuna Barokah Kudus. Penentuan jenis populasi ini didasarkan atas alasan bahwa yang akan diuji adalah tanggapan karyawan

---

<sup>8</sup>Data hasil observasi peneliti di CV. Arjuna Barokah Kudus, tanggal 24 September 2019.

pada CV. Arjuna Barokah Kudus. Sehingga data yang terkumpul bisa valid dan reliabel. Kuesioner yang kembali kepada peneliti sebanyak 60 sehingga data yang diolah dalam penelitian ini sebanyak 60 responden.

Analisis ini menggambarkan tentang karakteristik responden yang diteliti. Analisis karakteristik responden digunakan untuk memberikan gambaran responden, apakah dengan karakteristik responden yang berbeda-beda mempunyai penilaian yang sama atukah tidak. Dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai karakteristik responden tersebut antara lain: jenis kelamin, umur dan pendidikan terakhir.

**1) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Berdasarkan jenis kelamin responden, terdiri atas dua kelompok, yaitu responden laki-laki dan responden perempuan yang seluruhnya berjumlah 60 responden disajikan pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	37	62%
Perempuan	23	38%
Jumlah	60	100%

Sumber : Hasil penyebaran angket, 2019.

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan bahwa dari 60 responden, yang berjenis kelamin perempuan sebesar 23 orang atau 38%, sedangkan mayoritas responden yang berjenis kelamin laki-laki sebesar 37 orang atau 62%.

**2) Karakteristik Responden Berdasarkan Umur**

Berdasarkan umur responden, terdiri atas tiga kelompok, yaitu responden berumur 21-34 tahun, 35-44 tahun dan responden berumur 45-54



tahun yang seluruhnya berjumlah 60 responden disajikan pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur**

Umur	Jumlah	Persentase
21-34 tahun	12	20%
35-44 tahun	39	65%
45-54 tahun	9	15%
Jumlah	60	100%

Sumber : Hasil penyebaran angket, 2019.

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa dari 60 responden yang menjadi sampel responden berumur 21-34 tahun sebanyak 12 orang atau 20%, sedangkan mayoritas responden yang berumur 35-44 tahun sebanyak 39 orang atau 65% dari keseluruhan jumlah sampel. Kemudian responden yang berumur 45-54 tahun sebanyak 9 orang atau 15%.

**3) Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Berdasarkan pendidikan terakhir responden, terdiri atas empat kelompok, yaitu responden yang berpendidikan terakhir SD, SLTP, SLTA dan berpendidikan Sarjana yang seluruhnya berjumlah 60 responden disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
SD	11	18%
SLTP	14	23%
SLTA	28	47%
Sarjana	7	12%
Jumlah	60	100%

Sumber : Hasil penyebaran angket, 2019.



Berdasarkan tabel 4.3 menunjukkan bahwa dari 60 responden yang menjadi sampel responden berpendidikan terakhir SD sebanyak 11 orang atau 18% dari keseluruhan jumlah sampel. Kemudian mayoritas responden yang berpendidikan terakhir SLTA sebanyak 28 orang atau 47%, sedangkan responden yang berpendidikan terakhir SLTP sebesar 14 orang atau 23%. Kemudian responden yang berpendidikan terakhir Sarjana sebesar 7 orang atau 12%.

**2. Analisis Data**

**a. Uji Instrumen Penelitian**

**1) Uji Validitas Instrumen**

Dalam penelitian ini pengujian validitas dilakukan terhadap 30 responden. Pengambilan keputusan berdasarkan pada nilai  $r_{hitung} (corrected\ item-total\ correlation) > r_{tabel}$  0,3610, untuk  $df = 30-2 = 28$ ;  $\alpha = 0,05$  maka item/pertanyaan tersebut valid atau sebaliknya. Pengujian validitas selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut ini.

**Tabel 4.4 Hasil Pengujian Validitas**

No	Variabel Indikator	r <sub>hitung</sub>	Keterangan
1	<i>Work Family Conflict (X1)</i>		
	<i>Time-based conflict</i>	0,550	Valid
	<i>Strain-based conflict</i>	0,569	Valid
	<i>Behavior-based conflict</i>	0,523	Valid
2	Iklm Organisasi (X2)		
	Struktur	0,739	Valid
	Standar	0,600	Valid
	Tanggungjawab	0,684	Valid
	Pengakuan	0,711	Valid
	Dukungan	0,648	Valid
	Komitmen	0,378	Valid

No	Variabel Indikator	r <sub>hitung</sub>	Keterangan
3	Pelimpahan Wewenang (X3)		
	Kebebasan dalam pengambilan keputusan	0,657	Valid
	Wewenang untuk mengambil tindakan perbaikan	0,535	Valid
	Fasilitas dan peraturan perusahaan	0,434	Valid
	Tingkat pengendalian pekerjaan	0,614	Valid
	Tingkat tanggungjawab	0,409	Valid
4	Komitmen karyawan (Y)		
	Melakukan upaya penyesuaian	0,715	Valid
	Meneladani kesetiaan	0,622	Valid
	Mendukung secara aktif	0,439	Valid
	Melakukan pengorbanan pribadi	0,650	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2019.

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dari rtabel, dengan demikian hal ini menunjukkan bahwa indikator sebagai pengukur dari masing-masing konstruk variabel tersebut adalah valid, indikator yang valid akan dilanjutkan ke tahap selanjutnya.

## 2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh suatu alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama

apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama.

**Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Reliability Coefficiens	r-Alpha	Keterangan
<i>Work Family Conflict</i> (X1)	3 Item	0,774	Reliabel
Iklim Organisasi (X2)	6 Item	0,761	Reliabel
Pelimpahan Wewenang (X3)	5 Item	0,702	Reliabel
Komitmen Karyawan (Y)	4 Item	0,778	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2019.

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas dari setiap variabel penelitian dengan menggunakan bantuan program SPSS, diperoleh hasil nilai r alpha lebih besar dari nilai r tabel (0,600). Jadi dapat dinyatakan bahwa *work family conflict* (0,774), iklim organisasi (0,761), pelimpahan wewenang (0,702) dan komitmen karyawan (0,778) yang digunakan dapat menghasilkan data yang reliabel.

**b. Statistik Deskriptif**

Fungsi analisis deskriptif adalah untuk memberikan gambaran umum tentang data yang telah diperoleh. Gambaran umum ini bisa menjadi acuan untuk melihat karakteristik data yang kita peroleh. Statistik deskriptif lebih berhubungan dengan pengumpulan dan peringkasan data, serta penyajian hasil peringkasan tersebut. Deskripsi desain produk, harga dan komitmen karyawan dapat dilihat dalam tabel berikut :

**Tabel 4.6 Deskripsi Hasil Penelitian**

Variabel	Item	Total SS	%	Total S	%	Total N	%	Total TS	%	Total STS	%
<i>Work Family Conflict</i> (X1)	X1.1	13	21,7	29	48,3	15	25,0	2	3,3	1	1,7
	X1.2	16	26,7	28	46,7	14	23,3	1	1,7	1	1,7
	X1.3	19	31,7	28	46,7	9	15,0	2	3,3	2	3,3
Iklim	X2.1	9	15,0	29	48,3	18	30,0	3	5,0	1	1,7

Variabel	Item	Total SS	%	Total S	%	Total N	%	Total TS	%	Total STS	%
Organisasi (X2)	X2.2	14	23,3	30	50,0	15	25,0	1	1,7	0	0,0
	X2.3	13	21,7	28	46,7	17	28,3	2	3,3	0	0,0
	X2.4	15	25,0	31	51,7	10	16,7	3	5,0	1	1,7
	X2.5	17	28,3	30	50,0	9	15,0	3	5,0	1	1,7
	X2.6	20	33,3	26	43,3	11	18,3	3	5,0	0	0,0
Pelimpahan Wewenang (X3)	X3.1	8	13,3	31	51,7	18	30,0	3	5,0	0	0,0
	X3.2	15	25,0	30	50,0	15	25,0	0	0,0	0	0,0
	X3.3	20	33,3	30	50,0	7	11,7	1	1,7	2	3,3
	X3.4	17	28,3	31	51,7	9	15,0	2	3,3	1	1,7
	X3.5	13	21,7	29	48,3	16	26,7	1	1,7	1	1,7
Komitmen Karyawan (Y)	Y.1	13	21,7	29	48,3	16	26,7	1	1,7	1	1,7
	Y.2	11	18,3	22	36,7	25	41,7	2	3,3	0	0,0
	Y.3	7	11,7	27	45,0	20	33,3	5	8,3	1	1,7
	Y.4	12	20,0	31	51,7	15	25,0	2	3,3	0	0,0

Sumber: Data primer diolah, 2019.

**1) Work Family Conflict (X1)**

Berdasarkan hasil penelitian pada pernyataan pertama mengenai *work family conflict* (X1), yaitu tingginya waktu pekerjaan membuat karyawan sulit untuk memenuhi tanggung jawab keluarga, responden menjawab sangat setuju sebanyak (21,7%), setuju (48,3%), netral (25,0%), tidak setuju (3,3%), dan sangat tidak setuju (1,7%). Pada pernyataan kedua yaitu pekerjaan karyawan menghasilkan kelelahan yang membuat karyawan sulit untuk memenuhi tugas-tugas keluarga, responden menjawab sangat setuju sebanyak (26,7%), setuju (46,7%), netral (23,3%), tidak setuju (1,7%), dan sangat tidak setuju (1,7%). Pada pernyataan ketiga yaitu tuntutan pekerjaan mengganggu kehidupan keluarga karyawan, responden menjawab sangat setuju sebanyak (31,7%), setuju (46,7%), netral (15,0%), tidak setuju (3,3%), dan sangat tidak setuju (3,3%).

## 2) Iklim Organisasi (X2)

Dari hasil penelitian pada pernyataan pertama mengenai iklim organisasi (X2), yaitu terdapat kejelasan mengenai peran dan tanggung jawab karyawan di perusahaan, responden menjawab sangat setuju sebanyak (15,0%), setuju (48,3%), netral (30,0%), tidak setuju (5,0%), dan sangat tidak setuju (1,7%). Pada pernyataan kedua yaitu karyawan memiliki perasaan tertekan dalam memperbaiki kinerja di perusahaan, responden menjawab sangat setuju sebanyak (23,3%), setuju (50,0%), netral (25,0%), tidak setuju (1,7%), dan sangat tidak setuju (0,0%). Pada pernyataan ketiga yaitu karyawan mampu bertanggung jawab atas hasil produksinya sendiri, responden menjawab sangat setuju sebanyak (21,7%), setuju (46,7%), netral (28,3%), tidak setuju (3,3%), dan sangat tidak setuju (0,0%). Pada pernyataan keempat yaitu karyawan merasa bahwa imbalan yang diberikan perusahaan telah sesuai, responden menjawab sangat setuju sebanyak (25,0%), setuju (51,7%), netral (16,7%), tidak setuju (5,0%), dan sangat tidak setuju (1,7%). Pada pernyataan kelima yaitu karyawan saling mendukung dan bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan, responden menjawab sangat setuju sebanyak (28,3%), setuju (50,0%), netral (15,0%), tidak setuju (5,0%), dan sangat tidak setuju (1,7%). Pada pernyataan keenam yaitu karyawan merasa bangga menjadi karyawan di CV. Arjuna Barokah Kudus, responden menjawab sangat setuju sebanyak (33,3%), setuju (43,3%), netral (18,3%), tidak setuju (5,0%), dan sangat tidak setuju (0,0%).

## 3) Pelimpahan Wewenang (X3)

Dari hasil penelitian pada pernyataan pertama mengenai pelimpahan wewenang (X3), yaitu atasan memberi kebebasan kepada karyawan

dalam pengambilan keputusan mengenai jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan, responden menjawab sangat setuju sebanyak (13,3%), setuju (51,7%), netral (30,0%), tidak setuju (5,0%), dan sangat tidak setuju (0,0%). Pada pernyataan kedua yaitu karyawan diberikan wewenang untuk mengambil tindakan perbaikan ketika ada mesin atau peralatan produksi yang rusak, responden menjawab sangat setuju sebanyak (25,0%), setuju (50,0%), netral (25,0%), tidak setuju (0,0%), dan sangat tidak setuju (0,0%). Pada pernyataan ketiga yaitu fasilitas dan peraturan perusahaan tersedia dengan sangat baik, responden menjawab sangat setuju sebanyak (33,3%), setuju (50,0%), netral (11,7%), tidak setuju (1,7%), dan sangat tidak setuju (3,3%). Pada pernyataan keempat yaitu terdapat bagian pengendalian pekerjaan atau *quality control* dalam perusahaan, responden menjawab sangat setuju sebanyak (28,3%), setuju (51,7%), netral (15,0%), tidak setuju (3,3%), dan sangat tidak setuju (1,7%). Pada pernyataan kelima yaitu masing-masing karyawan memiliki tingkat tanggung jawab yang berbeda sesuai dengan kemampuannya, responden menjawab sangat setuju sebanyak (21,7%), setuju (48,3%), netral (26,7%), tidak setuju (1,7%), dan sangat tidak setuju (1,7%).

#### **4) Komitmen Karyawan (Y)**

Dari hasil penelitian pada pertanyaan pertama mengenai komitmen karyawan (Y), yaitu karyawan mampu melakukan penyesuaian dengan kondisi kerja di CV. Arjuna Barokah Kudus, responden menjawab sangat setuju sebanyak (21,7%), setuju (48,3%), netral (26,7%), tidak setuju (1,7%), dan sangat tidak setuju (1,7%). Pada pernyataan kedua yaitu karyawan berpikir bahwa karyawan tidak bisa dengan mudah pindah pada organisasi lain, responden menjawab sangat setuju

sebanyak (18,3%), setuju (36,7%), netral (41,7%), tidak setuju (3,3%), dan sangat tidak setuju (0,0%). Pada pernyataan ketiga yaitu karyawan memiliki rasa yang kuat dan mendukung secara aktif kegiatan dalam perusahaan ini, responden menjawab sangat setuju sebanyak (11,7%), setuju (45,0%), netral (33,3%), tidak setuju (8,3%), dan sangat tidak setuju (1,7%). Pada pernyataan keempat yaitu karyawan akan melakukan pengorbanan secara pribadi demi kemajuan perusahaan, responden menjawab sangat setuju sebanyak (20,0%), setuju (51,7%), netral (25,0%), tidak setuju (3,3%), dan sangat tidak setuju (0,0%).

**c. Uji Asumsi Klasik**

Untuk mengetahui apakah suatu data dapat dianalisa lebih lanjut diperlukan suatu uji asumsi klasik agar hasil dan analisa nantinya efisien dan tidak bias. Adapun kriteria pengujian tersebut sebagai berikut :

**Tabel 4.7 Hasil Uji Asumsi Klasik**

Uji	Nilai	Hasil
Normalitas	Grafik histogram menunjukkan pola distribusi normal	Data terdistribusi normal
Multikolinieritas	VIF $X_1 = 2,084$ $X_2 = 2,112$ $X_3 = 1,020$	Tidak terdapat multikolinieritas dalam model penelitian
Autokorelasi	DW = 1,775	Tidak terjadi autokorelasi
Heterokedastisitas	Titik-titik data menyebar di atas dan di bawah titik nol sumbu y	Tidak terjadi heterokidastisitas

Sumber: Data primer diolah, 2019.



### 1) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal.

Berdasarkan *normal probability plot* pada gambar lampiran menunjukkan bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

### 2) Uji Multikolinieritas

Uji ini dimaksud untuk mendeteksi gejala korelasi antar variabel bebas yang satu dengan yang lainnya. Uji multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* atau nilai VIF dengan asumsi jika nilai *tolerance*  $> 0,1$  dan nilai VIF  $< 10$  maka tidak terjadi gejala multikolinieritas. Berdasarkan hasil perhitungan SPSS diperoleh uji multikolinieritas yang disajikan pada tabel di atas.

Dari tabel tersebut uji multikolinieritas menunjukkan bahwa tidak ada nilai toleransi yang kurang dari 0,1 dan nilai VIF yang lebih dari 10,0 sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas untuk model persamaan yang digunakan.

### 3) Uji Autokorelasi

Pengujian ini digunakan untuk menguji suatu model apakah variabel pengganggu masing-masing variabel bebas saling mempengaruhi, untuk mengetahui apakah model regresi mengandung

autokorelasi dapat digunakan pendekatan Durbin Watson.

Dari hasil pengujian autokorelasi nilai Durbin Watson sebesar 1,775 nilai tersebut dibandingkan dengan nilai tabel signifikansi 5% jumlah responden 60 data dan jumlah variabel bebas 3, maka diperoleh nilai  $d_l$  1,4797 dan nilai  $d_u$  1,6889. Oleh karena nilai DW 1,775 diantara  $d_u < DW < d_l$  yaitu  $(1,6889 < 1,775 < 2,3111)$  maka sesuai kaidah pengambilan keputusan disimpulkan bahwa tidak terdapat autokorelasi positif maupun negatif pada model regresi.

#### 4) Uji Heterokedastisitas

Bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Kebanyakan data *cross section* mengandung heteroskedastisitas. Karena data menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang dan besar). Adapun cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dengan melihat grafik plot.

Berdasarkan grafik *scatterplot* menunjukkan bahwa tidak terdapat pola yang jelas serta titik-titik menyebar secara acak yang tersebar di atas dan di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi pengaruh *work family conflict*, iklim organisasi dan pelimpahan wewenang terhadap komitmen karyawan pada CV. Arjuna Barokah Kudus.

**d. Uji Hipotesis**

**Tabel 4.8 Hasil Uji Analisis Regresi**

Uji	Nilai	Hasil
Analisis Regresi Berganda	Konstata = 4,567 b <sub>1</sub> = 0,164 b <sub>2</sub> = 0,478 b <sub>3</sub> = 0,059	Menunjukkan besarnya pengaruh variabel X terhadap Y secara sendiri-sendiri
Uji t	t <sub>1</sub> = 3,002 sig = 0,020 t <sub>2</sub> = 4,080 sig = 0,000 t <sub>3</sub> = 2,623 sig = 0,036	X <sub>1</sub> Berpengaruh signifikan X <sub>2</sub> Berpengaruh signifikan X <sub>3</sub> Berpengaruh signifikan
Uji Statistik F	F = 8,717 sig = 0,000	X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> , X <sub>3</sub> Berpengaruh signifikan secara simultan
Koefisien determinasi	R <sup>2</sup> = 0,282	Berpengaruh = 71,8%

Sumber : Hasil Olah Data SPSS, 2019.

**1) Analisis Regresi Berganda**

Model analisis regresi berganda ini digunakan untuk mengetahui pengaruh *work family conflict*, iklim organisasi dan pelimpahan wewenang terhadap komitmen karyawan pada CV. Arjuna Barokah Kudus.

Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi di atas dapat dimasukkan ke dalam persamaan regresi sebagai berikut ini.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$Y = 4,567 + 0,164X_1 + 0,478X_2 + 0,059X_3 + e$$

Berdasarkan nilai koefisien regresi dari variabel-variabel yang mempengaruhi komitmen karyawan (Y) dengan menggunakan tingkat

signifikansi  $\alpha$  0.05 dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

- a) Konstanta sebesar 4,567, menyatakan bahwa jika variabel independen dianggap konstan (0), maka rata-rata komitmen karyawan adalah sebesar 4,567.
- b) Koefisien regresi variabel iklim organisasi sebesar 0,478. Artinya apabila terjadi kenaikan sebesar 1 satuan pada iklim organisasi, akan meningkatkan komitmen karyawan pada sebesar 0,478. Apabila terjadi penurunan sebesar 1 satuan pada variabel iklim organisasi, akan menurunkan komitmen karyawan pada sebesar 0,478.
- c) Koefisien regresi variabel *work family conflict* sebesar 0,164. Artinya apabila terjadi kenaikan sebesar 1 satuan pada *work family conflict*, akan meningkatkan komitmen karyawan pada sebesar 0,164. Apabila terjadi penurunan sebesar 1 satuan pada variabel *work family conflict*, akan menurunkan komitmen karyawan pada sebesar 0,164.
- d) Koefisien regresi variabel pelimpahan wewenang sebesar 0,059. Artinya apabila terjadi kenaikan sebesar 1 satuan pada pelimpahan wewenang, akan meningkatkan komitmen karyawan pada sebesar 0,059. Apabila terjadi penurunan sebesar 1 satuan pada variabel pelimpahan wewenang, akan menurunkan komitmen karyawan pada sebesar 0,059.
- e) Persamaan  $Y = 4,567 + 0,164X_1 + 0,478X_2 + 0,059X_3 + e$  dapat disimpulkan bahwa faktor terbesar yang mempengaruhi komitmen karyawan pada adalah harga hal itu dapat dibuktikan dengan nilai koefisien regresinya yang paling besar jika dibandingkan dengan

koefisien regresi pada variabel independen lainnya.

## 2) Uji t Parsial

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individu dalam menerangkan variasi variabel dependen dengan asumsi variabel lain konstan.

### a) *Work Family Conflict* (X1)

Dengan pengujian satu sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar  $\alpha = 0.5$  dan dengan derajat kebebasan  $df (N-k-1) = 60-3-1 = 56$  diperoleh  $t_{tabel} = 2,00324$ . Hasil perhitungan pada regresi linier berganda diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,002. Dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  ( $3,002 > 2,00324$ ), didukung dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $0,020 < 0,05$ ), seperti terlihat pada tabel 4.8. Dengan demikian,  $t_{hitung}$  berada pada daerah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya *work family conflict* berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada CV. Arjuna Barokah Kudus, **sehingga  $H_1$  diterima.**

### b) Iklim Organisasi (X2)

Dengan pengujian satu sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar  $\alpha = 0.5$  dan dengan derajat kebebasan  $df (N-k-1) = 60-3-1 = 56$  diperoleh  $t_{tabel} = 2,00324$ . Hasil perhitungan pada regresi linier berganda diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,080. Dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  ( $4,080 > 2,00324$ ), didukung dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), seperti terlihat pada tabel 4.8. Dengan demikian,  $t_{hitung}$  berada pada daerah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada

CV. Arjuna Barokah Kudus, **sehingga H<sub>2</sub> diterima.**

c) Pelimpahan Wewenang (X3)

Dengan pengujian satu sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar  $\alpha = 0.05$  dan dengan derajat kebebasan  $df (N-k-1) = 60-3-1 = 56$  diperoleh  $t$  tabel = 2,00324. Hasil perhitungan pada regresi linier berganda diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar 2,623. Dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  ( $2,623 > 2,00324$ ), didukung dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $0,036 < 0,05$ ), seperti terlihat pada tabel 4.8. Dengan demikian,  $t_{hitung}$  berada pada daerah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya pelimpahan wewenang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada CV. Arjuna Barokah Kudus, **sehingga H<sub>3</sub> diterima.**

### 3) Uji Statistik F

Langkah pertama yaitu merumuskan hipotesis yaitu diduga terdapat pengaruh *work family conflict*, iklim organisasi dan pelimpahan wewenang terhadap komitmen karyawan pada CV. Arjuna Barokah Kudus. Langkah kedua menentukan besarnya F tabel dengan ukuran sampel. Dimana  $dk$  pembilang = 3  $dk$  penyebut = 60 dan nilai  $\alpha = 0.05$ , sehingga di dapat F tabel = 2,76.

Langkah ketiga menentukan besarnya F hitung = 8,717 yang telah disajikan tabel ANOVA dalam persamaan regresi. Langkah keempat yaitu membuat keputusan pengujian dengan cara membandingkan antara F hitung dengan F tabel. Karena F hitung lebih besar dari F tabel ( $8,717 > 2,76$ ) maka hipotesis yang menyatakan bahwa diduga terdapat pengaruh *work family conflict*, iklim organisasi dan pelimpahan

wewenang terhadap komitmen karyawan pada CV. Arjuna Barokah Kudus dapat diterima dan terbukti benar.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara *work family conflict*, iklim organisasi dan pelimpahan wewenang terhadap komitmen karyawan pada CV. Arjuna Barokah Kudus, berdasarkan nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Sehingga secara bersama-sama baik *work family conflict*, iklim organisasi dan pelimpahan wewenang berpengaruh terhadap komitmen karyawan.

#### 4) Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel-variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.<sup>9</sup>

Berdasarkan hasil output SPSS pada tabel 4.8 terlihat bahwa nilai *Adjusted R Square* persamaan regresi pengaruh *work family conflict*, iklim organisasi dan pelimpahan wewenang terhadap komitmen karyawan pada CV. Arjuna Barokah Kudus sebesar 0,282. Ini berarti variabel komitmen karyawan dapat dijelaskan oleh variabel *work family conflict*, iklim organisasi dan pelimpahan wewenang, yang diturunkan dalam

---

<sup>9</sup> Imam Ghozali, *Aplikasi Multivariate dengan Program SPSS* (Semarang: BP Undip, 2015), 83.



model sebesar 28,2%, atau dengan kata lain sumbangan efektif (kontribusi) variabel independen terhadap variasi (perubahan) komitmen karyawan sebesar 28,2%. Variasi komitmen karyawan bisa dijelaskan oleh variasi dari ketiga variabel independen, jadi sisanya sebesar  $(100\% - 28,2\% = 71,8\%)$  komitmen karyawan dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini misalnya kepuasan kerja, prestasi kerja dan lainnya.

## B. Pembahasan

### 1. Pengaruh *Work Family Conflict* terhadap Komitmen Karyawan

Terdapat pengaruh yang signifikan antara *work family conflict* berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada CV. Arjuna Barokah Kudus. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien regresi sebesar 0,164 dan dengan nilai  $t$  hitung lebih besar dari pada  $t$  tabel  $(3,002 > 2,00324)$ , dan tingkat signifikansi  $t$  sebesar 0,020 lebih kecil dari 0,05. Nilai koefisien beta adalah positif, yang berarti bahwa berbagai item yang terdapat dalam *work family conflict* berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada CV. Arjuna Barokah Kudus.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingginya waktu pekerjaan membuat karyawan sulit untuk memenuhi tanggung jawab keluarga, responden menjawab sangat setuju sebanyak (21,7%). Pekerjaan karyawan menghasilkan kelelahan yang membuat karyawan sulit untuk memenuhi tugas-tugas keluarga, responden menjawab sangat setuju sebanyak (26,7%). Tuntutan pekerjaan mengganggu kehidupan keluarga karyawan, responden menjawab sangat setuju sebanyak (31,7%).

*Work family conflict* dapat didefinisikan sebagai bentuk konflik peran dimana tuntutan peran dari pekerjaan dan keluarga secara mutlak tidak dapat disejajarkan dalam beberapa hal. Hal ini biasanya terjadi

pada saat seseorang berusaha memenuhi tuntutan peran dalam pekerjaan dan usaha tersebut dipengaruhi oleh kemampuan orang yang bersangkutan untuk memenuhi tuntutan keluarganya atau sebaliknya dimana pemenuhan tuntutan peran dalam keluarga dipengaruhi oleh kemampuan orang tersebut dalam memenuhi tuntutan pekerjaannya. Wanita cenderung menghabiskan lebih banyak waktu dalam hal urusan keluarga sehingga wanita dilaporkan lebih banyak mengalami konflik pekerjaan keluarga khususnya *family interference with work*. Sebaliknya pria cenderung untuk menghabiskan lebih banyak waktu untuk menangani urusan pekerjaan daripada wanita sehingga pria dilaporkan lebih banyak mengalami konflik pekerjaan keluarga khususnya *work interference with family* daripada wanita.<sup>10</sup>

*Work-family conflict* sebenarnya tidak hanya dirasakan oleh kaum wanita bekerja, tetapi juga dirasakan oleh pria bekerja. Biasanya tekanan lebih dirasakan oleh wanita, terutama yang telah menjadi istri dan ibu, hal ini terjadi karena adanya kecendrungan di masyarakat yang menganggap wanita lebih mempunyai tanggungjawab untuk hal-hal yang bersifat domestik sedangkan pria bertanggung jawab memenuhi peran publik dengan menjadi pekerja yang sukses.

Karyawan mengalami *work-family conflict* karena jam kerja yang panjang, kelebihan beban kerja, tidak fleksibel dalam operasi kerja, dan ketatnya kebijakan mengenai liburan dan waktu kantor. *Work-family conflict* bisa mempengaruhi kepuasan kerja sebelum karyawan tersebut akhirnya harus keluar dari pekerjaan. Akan tetapi, hubungan langsung menunjukkan bahwa karyawan akan terus menikmati pekerjaannya meski mengalami *work-family conflict*, tapi karena

---

<sup>10</sup> Yantha dan Sudibya, "Analisis Pengaruh Work Family Conflict Dan Role Stress Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan", *E-Jurnal Manajemen UNUD*, Vol. 5 No. 4 (2016): 2584.

tekanan keluarga cukup kuat maka hal tersebut bisa memaksanya untuk keluar dari pekerjaan. *Work-family conflict* terjadi pada karyawan dimana disiplin waktu yang diterapkan oleh perusahaan membuat karyawan susah membagi waktu antara pekerjaan dan keluarga, terbenturnya kewajiban karyawan dalam keluarga seperti mengurus anak, adanya upacara agama dengan disiplin waktu yang diterapkan perusahaan membuat karyawan berkeinginan untuk pindah tempat kerja. karyawan yang merasa aktivitas pekerjaannya dan aktivitasnya di rumah tidak cocok akan semakin tidak puas dengan pekerjaan mereka, dan dalam hal ini wanita lebih sering daripada pria dalam hal pengalaman berpindah ketika pekerjaan mereka terhalang dengan keluarga mereka.<sup>11</sup>

Islam memandang bahwa yang terpenting bukanlah pemilikan benda, tetapi kerja itu sendiri. Doktrin al-Qur'an yang membentuk motivasi yang tinggi dalam bekerja umat Islam antara lain tercermin dalam Q.S. Al-Mulk: 15, yang memberi kesimpulan, pertama, bahwa bumi ini semua milik Allah, tetapi dianugerahkan kepada manusia. Kalimat "milik Allah" sebenarnya dapat dipahami bahwa bumi, air dan kekayaan yang terkandung di dalamnya bukan milik perseorangan karena kekuasaannya, melainkan untuk semua orang. Dalam konteks masyarakat feodal, Islam bermaksud menghilangkan "sistem upeti" di mana tanah dianggap milik raja, tiran atau penguasa feodal. Sebagai alternatif al Qur'an mengajarkan doktrin kemakmuran bersama.

---

<sup>11</sup> Dewa Gede dan Desak Ketut, "Pengaruh *Work – Family Conflict* dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan *Turn over intention*", *E-Jurnal Manajemen UNUD*, Vol 4, No. 11 (2015): 3706.

﴿ وَإِلَىٰ تَمُودَ أَخَاهُمْ صَالِحًا قَالَ يَا قَوْمِ أَعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُمْ مِنِّ<sup>ع</sup> إِلَهٍ غَيْرُهُ ۗ هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا فَاسْتَغْفِرُوهُ ثُمَّ تَوْبُوا إِلَيْهِ ۗ إِنَّ رَبِّي قَرِيبٌ مُّجِيبٌ ﴿٦١﴾

Artinya: “Dan kepada Tsamud (kami utus) saudara mereka shaleh. Shaleh berkata: "Hai kaumku, sembahlah Allah, sekali-kali tidak ada bagimu Tuhan selain Dia. Dia telah menciptakan kamu dari bumi (tanah) dan menjadikan kamu pemakmurnya, karena itu mohonlah ampunan-Nya, kemudian bertobatlah kepada-Nya, Sesungguhnya Tuhanku Amat dekat (rahmat-Nya) lagi memperkenankan (doa hamba-Nya)." (QS. Hud: 61).<sup>12</sup>

*Kedua*, ayat itu menimbulkan etos yang mendorong umat Islam untuk “mengembara ke seluruh bumi” mencari rizki Allah. Ini mendorong untuk dilakukannya perdagangan dalam skala luas seperti perdagangan antar daerah bahkan negara.<sup>13</sup>

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Giovanni Anggasta dan Meily Margaretha<sup>14</sup> yang menyatakan bahwa *work family conflict* berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Hal ini ditunjukkan

<sup>12</sup> Al-Qur’an Surat Al-Hud Ayat 61, *Al Qur’an dan Terjemahannya*, (Kudus: Mubarakatan Toyyibah, 2018), 228.

<sup>13</sup> Akhmad Nur Zaroni, “Bisnis dalam Perspektif Islam (Telaah Aspek Keagamaan dalam Kehidupan Ekonomi)”, *MAZAHIB*, Vol. IV No. 2 (2017): 173.

<sup>14</sup> Giovanni Anggasta dan Meily Margaretha, ”Pengaruh *Work-Family Conflict* terhadap Komitmen Organisasi : Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi”, *Jurnal Manajemen*, Vol.13 No.1 (2013): 30.

dengan tingginya waktu pekerjaan membuat karyawan sulit untuk memenuhi tanggung jawab keluarga.

## **2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Karyawan**

Terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada CV. Arjuna Barokah Kudus. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien regresi sebesar 0,478 dan dengan nilai  $t$  hitung lebih besar dari pada  $t$  tabel ( $4,080 > 2,00324$ ), dan tingkat signifikansi  $t$  sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Nilai koefisien beta adalah positif, yang berarti bahwa berbagai item yang terdapat dalam iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada CV. Arjuna Barokah Kudus.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat kejelasan mengenai peran dan tanggung jawab karyawan di perusahaan, responden menjawab sangat setuju sebanyak (15,0%). Karyawan memiliki perasaan tertekan dalam memperbaiki kinerja di perusahaan, responden menjawab sangat setuju sebanyak (23,3%). Karyawan mampu bertanggung jawab atas hasil produksinya sendiri, responden menjawab sangat setuju sebanyak (21,7%). Karyawan merasa bahwa imbalan yang diberikan perusahaan telah sesuai, responden menjawab sangat setuju sebanyak (25,0%). Karyawan saling mendukung dan bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan, responden menjawab sangat setuju sebanyak (28,3%). Karyawan merasa bangga menjadi karyawan di CV. Arjuna Barokah Kudus, responden menjawab sangat setuju sebanyak (33,3%).

Pada dasarnya penciptaan lingkungan kerja yang bersih, nyaman, dan aman merupakan hal yang penting bagi karyawan karena akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja yang menyenangkan akan menghasilkan hubungan yang positif bagi kinerja dan pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan memiliki

persepsi mengenai lingkungan kerja yang mereka miliki, hal ini didukung dengan pernyataan Robbins, para karyawan menaruh perhatian yang besar terhadap lingkungan kerja mereka, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan melakukan pekerjaan dengan baik.<sup>15</sup>

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki iklim berbeda dengan organisasi lainnya. Iklim dapat bersifat menekan, netral atau dapat pula bersifat mendukung. Duncon (1972) mendefinisikan iklim sebagai keseluruhan faktor – faktor fisik dan social yang terdapat dalam sebuah organisasi. Selain itu Stinger (Wirawan, 2007) mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menyebabkan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi – persepsi yang masuk akal, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi.

Iklim organisasi sebagai seperangkat ‘variabel persepsi’ yang muncul sebagai dampak utama dari organisasi. Dalam definisi tersebut di atas bahwa ‘kualitas lingkungan internal organisasi’ tersebut dialami oleh para anggota. Jadi kualitas yang dimaksud bukan kondisi obyektif yang sama bagi semua karyawan, melainkan kondisi yang sudah diproses melalui persepsi sepanjang pengalaman subyektif. Selanjutnya pengalaman subyektif karyawan tersebut mempunyai pengaruh pada perilaku. Perilaku karyawan di sini adalah bagaimana ia bekerja dan bertindak di dalam organisasi. Definisi Taguirin menonjolkan persepsi subyektif karyawan tentang dimensi-dimensi dari pola perlakuan organisasi terhadap karyawan.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Stephens P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Prehallindo, 2016), 36.

<sup>16</sup> Etty Susanty, “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan pada Universitas Terbuka”, *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, Vol.8 No.2 (2012): 124.



Seperti yang diungkapkan di atas, bahwa iklim organisasi tercipta dari hasil interaksi individu dalam organisasi. iklim merupakan suasana yang dirasakan orang-orang yang terlibat dalam organisasi. Dengan demikian karakteristik individu seperti persepsi, sifat, kemampuan, akan mempengaruhi iklim organisasi. demikian juga dengan pengalaman masa lalu, harapan serta nilai-nilai yang dianut setiap individu akan berpengaruh terhadap proses interaksi. Karakteristik individu yang satu dengan yang lain berbeda, akan memberi warna pada iklim yang terbentuk.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Etty Susanty<sup>17</sup> dan Hendra Ardiansyah<sup>18</sup> serta Ni Luh Putu, Arief Alamsyah, Armanu Thoyib<sup>19</sup> yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan kejelasan mengenai peran dan tanggungjawab karyawan di perusahaan.

### **3. Pengaruh Pelimpahan Wewenang terhadap Komitmen Karyawan**

Terdapat pengaruh yang signifikan antara pelimpahan wewenang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada CV. Arjuna Barokah Kudus. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien regresi sebesar 0,059 dan dengan nilai t hitung lebih besar dari pada t tabel

---

<sup>17</sup> Etty Susanty, “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan pada Universitas Terbuka”, *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, Vol.8 No.2 (2012): 121.

<sup>18</sup> Hendra Ardiansyah, “Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PT. Garam (Persero)”, *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 2 No. 3 (2015): 1.

<sup>19</sup> Ni Luh Putu, dkk, “Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan di Rumah Sakit”, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol.11 No.2, (2013): 233.



(2,623>2,00324), dan tingkat signifikansi t sebesar 0,036 lebih kecil dari 0,05. Nilai koefisien beta adalah positif, yang berarti bahwa berbagai item yang terdapat dalam pelimpahan wewenang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada CV. Arjuna Barokah Kudus.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa atasan memberi kebebasan kepada karyawan dalam pengambilan keputusan mengenai jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan, responden menjawab sangat setuju sebanyak (13,3%). Karyawan diberikan wewenang untuk mengambil tindakan perbaikan ketika ada mesin atau peralatan produksi yang rusak, responden menjawab sangat setuju sebanyak (25,0%). Fasilitas dan peraturan perusahaan tersedia dengan sangat baik, responden menjawab sangat setuju sebanyak (33,3%). Terdapat bagian pengendalian pekerjaan atau *quality control* dalam perusahaan, responden menjawab sangat setuju sebanyak (28,3%). Masing-masing karyawan memiliki tingkat tanggung jawab yang berbeda sesuai dengan kemampuannya, responden menjawab sangat setuju sebanyak (21,7%).

Hubungan antara pengusaha dan karyawan juga mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan pengusaha terhadap karyawan, sejauh mana hak-hak karyawan mendapat perhatian pengusaha, sejauh mana karyawan diikutsertakan dalam penentuan kebijaksanaan, merupakan faktor yang mempengaruhi partisipasi karyawan dalam keseluruhan proses produksi. Kemampuan manajemen menggunakan sumber-sumber secara maksimal dan menciptakan system kerja yang optimal, akan menentukan tinggi rendahnya produktivitas kerja karyawan. Peranan manajemen sangat strategis untuk peningkatan produktivitas, yaitu dengan mengkombinasikan dan mendayagunakan semua sarana produksi, menerapkan fungsi-fungsi manajemen, menciptakan system kerja dan pembagian kerja, menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang

tepat, serta menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang aman dan nyaman.<sup>20</sup>

Karyawan lebih termotivasi ketika mereka memainkan peranan yang lebih besar di perusahaan, baik dengan lebih terlibat dalam pengambilan keputusan maupun dengan diberikan tanggung jawab yang lebih besar. Perusahaan menggunakan berbagai metode untuk memungkinkan keterlibatan dan tanggung jawab karyawan yang lebih besar.<sup>21</sup>

Setiap karyawan dilengkapi dengan wewenang untuk melakukan pekerjaan dan setiap *wewenang* melekat atau diikuti pertanggungjawaban. Wewenang dan tanggung jawab harus seimbang. Setiap pekerjaan harus dapat memberikan pertanggungjawaban yang sesuai dengan wewenang. Oleh karena itu, makin kecil wewenang makin kecil pula pertanggungjawaban demikian pula sebaliknya.<sup>22</sup>

Supervisor di banyak perusahaan telah mendelegasikan wewenang yang lebih besar kepada para karyawannya. Strategi ini disebut dengan pemberdayaan (*empowerment*), karena strategi tersebut memberikan kepada karyawan wewenang untuk membuat lebih banyak keputusan. Pemberdayaan lebih spesifik dibandingkan dengan perluasan pekerjaan karena pemberdayaan fokus pada peningkatan wewenang, sementara perluasan pekerjaan tidak selalu menghasilkan wewenang yang lebih besar. Pemberdayaan dapat memotivasi karyawan yang lebih puas di saat mereka memiliki wewenang yang lebih besar. Selain itu, mereka

---

<sup>20</sup> Stephens P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Prehallindo, 2016),41.

<sup>21</sup> Jeff Madura, *Pengantar Bisnis*, (Jakarta: Salemba Empat, 2017), 29.

<sup>22</sup> Fakhrian Amrullah, dkk, "Pengaruh Pembagian Kerja Dan Wewenang Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Galangan Balikpapan Utama", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol.2 No. 1 (2015):1.

mungkin berada pada posisi yang lebih baik untuk membuat keputusan mengenai tugas-tugas yang mereka lakukan dibandingkan dengan supervisor yang tidak secara langsung terlibat dalam tugas-tugas tersebut.<sup>23</sup>

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Eli Achmad Mahiri<sup>24</sup> yang menyatakan bahwa pelimpahan wewenang berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan masing-masing karyawan memiliki tingkat tanggungjawab yang berbeda sesuai dengan kemampuannya.

#### **4. Pengaruh *Work Family Conflict*, Iklim Organisasi dan Pelimpahan Wewenang terhadap Komitmen Karyawan**

Terdapat pengaruh *work family conflict*, iklim organisasi dan pelimpahan wewenang terhadap komitmen karyawan pada CV. Arjuna Barokah Kudus, berdasarkan nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  ( $8,717 > 2,76$ ), sehingga indikator yang menggambarkan *work family conflict*, iklim organisasi dan pelimpahan wewenang secara bersama-sama terbukti berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada CV. Arjuna Barokah Kudus.

Berdasarkan hasil koefisien determinasi bahwa nilai *Adjusted R Square* persamaan regresi pengaruh *work family conflict*, iklim organisasi dan pelimpahan wewenang terhadap komitmen karyawan pada CV. Arjuna Barokah Kudus sebesar 0,282. Ini berarti variabel komitmen karyawan dapat dijelaskan oleh variabel *work family conflict*, iklim organisasi dan pelimpahan wewenang, yang diturunkan dalam model sebesar 28,2%, atau dengan kata lain sumbangan efektif (kontribusi)

---

<sup>23</sup> Jeff Madura, *Pengantar Bisnis*, (Jakarta: Salemba Empat, 2017), 30.

<sup>24</sup> Eli Achmad Mahiri, "Pengaruh Pelimpahan Wewenang dan Komitmen Organisasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Majalengka", *MAKSI Jurnal Ilmiah Manajemen & Akuntansi* Vol. 3 Nomor 1 (2016): 1.

variabel independen terhadap variasi (perubahan) komitmen karyawan sebesar 28,2%. Variasi komitmen karyawan bisa dijelaskan oleh variasi dari ketiga variabel independen, jadi sisanya sebesar ( $100\% - 28,2\% = 71,8\%$ ) komitmen karyawan dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini misalnya kepuasan kerja, prestasi kerja dan lainnya.

Komitmen karyawan dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan ikut memperhatikan nasib organisasi mereka. Pada karyawan yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi lain, sedangkan karyawan dengan komitmen rendah akan bekerja tidak maksimal, bahkan akan meninggalkan atau resign dari perusahaan.<sup>25</sup>

Komitmen organisasional merupakan pengenalan dan loyalitas seseorang terhadap sebuah organisasi. Komitmen terhadap suatu organisasi meliputi tiga sikap (*attitude*) : (a) rasa (*sense*) pengenalan terhadap tujuan organisasi, (b) rasa (*feeling*) keterlibatan dalam tugas-tugas organisasional, dan (c) rasa (*feeling*) loyalitas terhadap organisasi. Komitmen organisasional (*organizational commitment*) adalah kekuatan relatif pengenalan pada keterlibatan dalam diri seseorang individu dalam organisasi tertentu. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat kekerapan indentifikasi dan tingkat keterikatan individu kepada organisasi tertentu yang dicerminkan dengan karakteristik : adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi dan adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertakan dalam organisasi.

---

<sup>25</sup> Fery Kustianto dan Ahmad Abidin Iskhak, "Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT Garam (Persero)", *e-Jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA*, Vol. 1 No.1 Februari (2015): 43.

Komitmen organisasional (*organizational commitment*) adalah Kekuatan relatif pengenalan pada keterlibatan dalam dari diri seorang individu dalam organisasi tertentu.<sup>26</sup>

Komitmen organisasi merupakan tingkat dimana karyawan mengenal organisasi tersebut. Komitmen organisasi merupakan ukuran kemauan karyawan untuk tinggal atau bertahan dalam perusahaan dimasa depan. Komitmen organisasi juga mencerminkan kepercayaan karyawan pada misi dan tujuan itu berniat untuk terus bekerja pada organisasi tersebut. Komitmen organisasi merefleksikan tingkat seorang individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya serta tidak berkeinginan untuk meninggalkan organisasi tersebut. Komitmen organisasi adalah suatu keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dari organisasi tertentu, keinginan menuju level keahlian tinggi atas nama organisasi dan suatu kepercayaan tertentu di dalam dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi tersebut. Komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada didalam organisasi tersebut.<sup>27</sup>

Kegiatan bisnis membutuhkan kerja keras. Dalam kerja keras tersebut terdapat kemauan keras (azam) yang dapat menggerakkan motivasi untuk bekerja dengan sungguh-sungguh. Orang – orang yang berhasil adalah individu yang mau kerja keras, tahan uji dan pantang

---

<sup>26</sup> Agung dan Muna, “Pengaruh Kepuasan Gaji dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensi *Turnover* Pada Divisi PT Jamsostek”, *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, Vol. 3 No. 1 (2012): 5.

<sup>27</sup> Wijaya, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja, Komunikasi Organisasi terhadap Komitmen”, *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, Vol. 3 No. 1 (2012): 5.

menyerah memperbaiki nasibnya.<sup>28</sup> Al Qur'an dalam surat Ali Imran ayat 159 menyatakan bahwa :

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ  
لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي  
الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ



Artinya : “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya” (Q.S Ali Imran: 159).

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Giovanny Anggasta dan Meily Margaretha<sup>29</sup>, Hendra Ardiansyah<sup>30</sup> serta Eli Achmad Mahiri<sup>31</sup> yang

<sup>28</sup> Alma dan Priansa, *Manajemen Bisnis Syariah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 317.

<sup>29</sup> Giovanny Anggasta dan Meily Margaretha, ”Pengaruh *Work-Family Conflict* terhadap Komitmen Organisasi : Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi”, *Jurnal Manajemen*, Vol.13 No.1 (2013): 30.

<sup>30</sup> Hendra Ardiansyah, “Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PT. Garam (Persero)”, *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 2 No. 3 (2015): 1.



menyatakan bahwa *work family conflict*, iklim organisasi dan pelimpahan wewenang berpengaruh terhadap komitmen karyawan.



---

<sup>31</sup> Eli Achmad Mahiri, “Pengaruh Pelimpahan Wewenang dan Komitmen Organisasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Majalengka”, *MAKSI Jurnal Ilmiah Manajemen & Akuntansi* Vol. 3 Nomor 1 (2016): 1.