

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah Singkat dan Perkembangan Himalaya Garment

Himalaya Garment adalah usaha yang bergerak dibidang tekstil. Himalaya Garment merupakan bisnis keluarga yang dikelola oleh keluarga sendiri. Didirikan pada 15 November 2008. Yang berkantor pusat di Jl. Hamid Rusdi 37A Malang, Jawa Timur. Tercetus sejak tekstil China menguasai pasar tekstil di Indonesia, perusahaan ini ingin kembali menjayakan tekstil asli dari Indonesia dengan menghidupkan kembali semangat perusahaan-perusahaan terdahulu dan seiring perkembangan komputerisasi maka Himalaya Garment juga menggunakan beberapa alat berbasis komputer, diantaranya menggunakan bordir komputer (computer embroidery) dengan secara kualitas dan waktu yang sangat efektif dari mesin bordir manual.

Pada awalnya Himalaya Garment berkantor pusat di Jl. Hamid Rusdi 37A Malang, dengan jumlah karyawan 18 orang, sering dengan permintaan konsumen dan semakin menyebarnya pelanggan dari Institusi ternama yang membutuhkan lebih banyak produksi, pada tahun 2010 Himalaya Garment membuka pabrik pengerjaan di daerah Cemoro Kandang dengan total karyawan 36 orang. Pada awal tahun 2013, Himalaya Garment kembali membuka cabang pabrik di daerah Kepanjen

dengan total seluruh karyawan menjadi 22 karyawan. Sehingga sampai saat ini Himalaya Garment memiliki total karyawan sebanyak 76 karyawan yang terdiri atas 1 kantor pusat dengan 2 cabang pabrik pengerjaan. Dengan keunggulan-keunggulan seperti harga, deadline pesanan, kualitas hasil produksi, bahan dasar pilihan, pengerjaannya yang halus, serta garansi ketika produk sudah jadi maka Himalaya Garmen optimis akan mengembalikan bidang tekstil di Indonesia.

2. Visi dan Misi Himalaya Garment

Visi Perusahaan:

Menjadi Perusahaan Garment kelas dunia, yang berdaya saing dan bermutu tinggi serta mengembalikan bidang tekstil di Indonesia

Misi Perusahaan:

- a) Untuk menghasilkan produk bermutu tinggi, sambil mempertahankan harga yang kompetitif.
- b) Untuk menyediakan dan memelihara layanan pelanggan yang terbaik terhadap klien kami.
- c) Untuk meningkatkan sumber daya manusia, teknologi dan proses secara terus menerus.
- d) Untuk menjaga akuntabilitas sosial terhadap karyawan kami dengan menyediakan wilayah kerja yang ramah lingkungan dan sadar kesehatan.

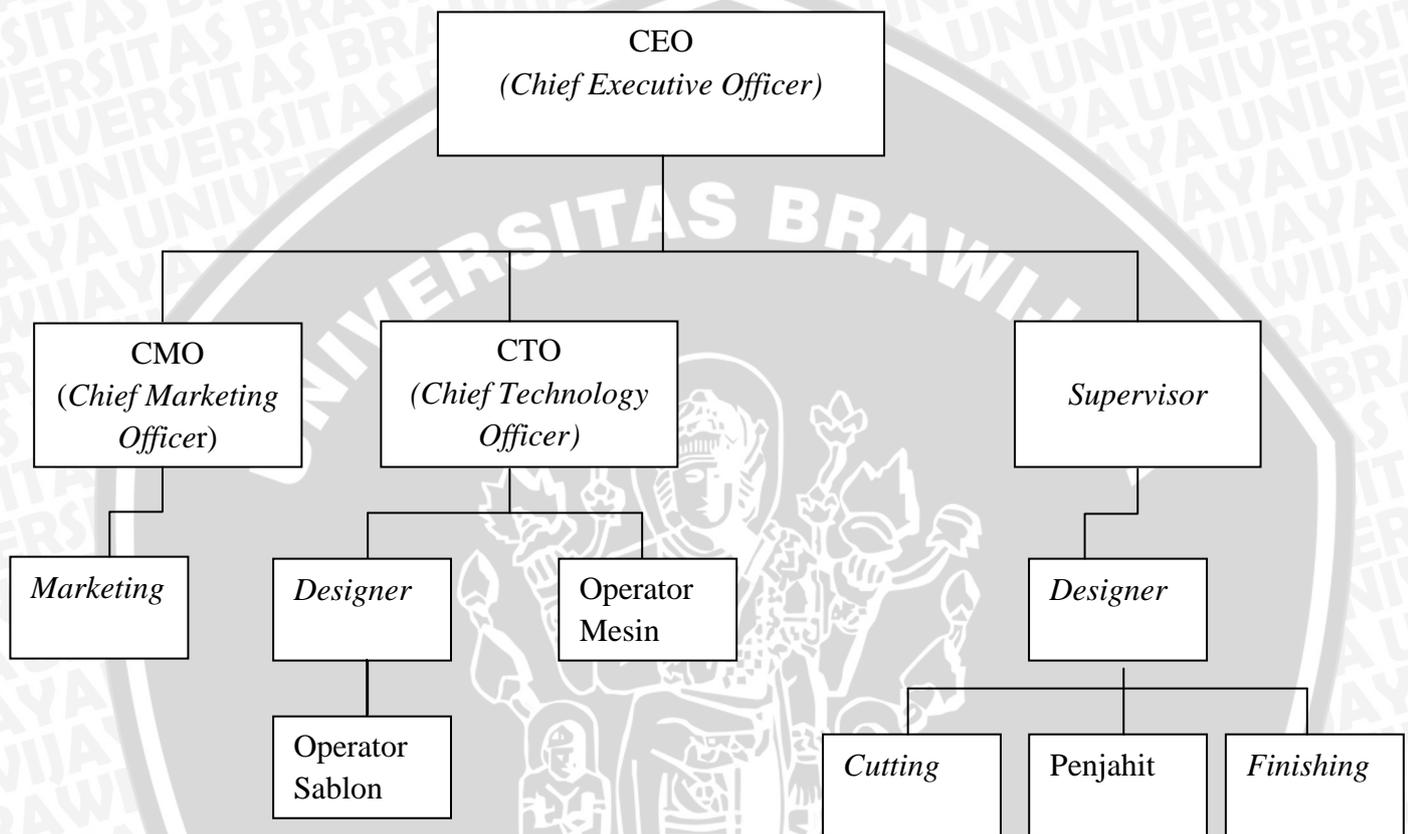
3. Lingkup Usaha

Peluang usaha di bidang kebutuhan sandang memang tiada hentinya. Pakaian merupakan kebutuhan dasar manusia (*basic need*) yang tidak dapat dipungkiri keberadaannya. Dalam proses pengerjaan manufaktur garment, ada istilah yang disebut CMT (*cut,make,trim*). *Cut* adalah proses pemotongan bahan baku pakaian. Kemudian *make* adalah proses pengerjaan bahan baku hingga menghasilkan sebuah produk busana. Kemudian yang terakhir adalah proses *trim* yang proses *finishing* untuk merapikan pakaian jadi dari sisa-sisa jahitan yang kurang rapi atau benang yang masih tertinggal di dalam pakaian tersebut. Ketiga proses inilah yang lazim dikerjakan oleh industri garmen dan konveksi. Meskipun proses CMT ini dilakukan baik pada industri garmen maupun pada industri konveksi, proses pengerjaannya dapat dibedakan. Pada ruang lingkup industri garmen di mana manajemen usaha telah terkoordinir dengan baik, kuantitas peralatan yang digunakan pun sudah barang tentu dalam jumlah yang banyak, sedangkan pada bidang konveksi, terkadang peralatan yang digunakan terbatas dan dalam kuantitas yang sedikit.

Pada proses pengerjaan CMT, masing-masing pekerja atau penjahit pada sektor usaha konveksi biasanya mengerjakan langsung semua proses ini dari mulai memotong hingga merapikan pakaian jadi. Berbeda dengan Industri garment di mana pada pengerjaan suatu produk busana dikerjakan berdasarkan proses secara *step by step*, misalnya sebuah Industri garment memproduksi pakaian kaos. maka tiap pekerja akan melakukan tugas yang seragam dari mulai menjadi rangka pakaian, kemudian bila potongan lengan sudah

terbentuk maka masing-masing pekerja akan serentak melakukan proses penyambungan antara lengan dan badan pakaian hingga proses *finishing*.

4. Bagan Struktur Organisasi



Gambar 4.1 Bagan struktur organisasi Himalaya Garment Malang
Sumber: Himalaya Garment

Deskripsi Jabatan:

a) CEO (*Chief Executive Officer*)

Merupakan pemilik sekaligus pemegang jabatan tertinggi dalam perusahaan Himalaya Garment yang bertanggung jawab dalam mengelola perusahaan agar berjalan dengan baik sesuai dengan kepentingan perusahaan dan mitra bisnis Himalaya Garment.

b) CMO (*Chief Marketing Officer*)

Bertindak sebagai manajer pemasaran Himalaya Garment yang bertugas untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan, membuat sampel yang akan dikirimkan kepada calon pelanggan, merangkap sebagai pengendali keuangan serta perhitungan biaya, serta menindak lanjutin piutang dengan pelanggan.

c) *Marketing*

Merupakan bawahan dari CMO dimana bertindak untuk memasarkan produk, serta membantu *Chief Marketing Officer* dalam melakukan pekerjaannya.

d) CTO (*Chief Technology Officer*)

Bertindak sebagai penanggung jawab atas sistem informasi dan website perusahaan, pemenuhan kebutuhan teknologi untuk meningkatkan kinerja karyawan, serta sebagai pengendali teknologi mesin apabila terjadi kerusakan atau *trouble*.

e) Operator Mesin

Merupakan bawahan dari *Chief Technology Officer* sebagai pembantu CTO dalam hal pengendali teknologi mesin apabila terjadi kerusakan atau *trouble*.

f) *Designer*

Merupakan bagian yang mendesain pakaian atau pesanan sesuai yang dipesan oleh pelanggan. *Designer* terdiri dari dua macam, *designer* sablon dan *designer* pakaian yang akan dijahit.

g) *Operator Sablon*

Merupakan bagian yang menyablon pakaian dengan menggunakan mesin sablon yang akan ditempel pada pesanan yang sudah jadi.

h) *Supervisor*

Merupakan bagian pengontrol pabrik yang mengawasi semua bawahannya dalam rangka melaksanakan dan mencapai sasaran dari rencana kerja yang telah ditetapkan.

i) *Cutting*

Bagian pemotongan kain berdasarkan dengan apa yang sudah didesain oleh *Designer* pakaian yang telah dipesan oleh pelanggan sesuai dengan ukuran dan bagian pada pakaian.

j) *Penjahit*

Bagian menjahit potongan – potongan pakaian yang telah dipotong oleh bagian *Cutting* sesuai dengan pesanan yang sudah didesain.

k) *Finishing*

Pada bagian ini merupakan bagian akhir dari proses produksi. Pakaian yang telah dijahit kemudian disempurnakan dengan pemberian kancing, resleting, serta disetrika sebelum barang barang produksi dikemas dan diberikan kepada pelanggan.

B. Gambaran Umum Responden Himalaya Garment

Pada gambaran umum responden akan dijelaskan mengenai data-data yang diperoleh dari responden. Data tersebut yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden yang perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk

memahami hasil penelitian. Pada penelitian ini responden terdiri atas seluruh karyawan Himalaya Garment yang berjumlah 76 orang.

Jumlah kuesioner yang disebarakan adalah sebanyak 76 lembar kuesioner. Namun sebanyak 2 kuesioner tidak kembali, sehingga terdapat 74 lembar kuesioner yang digunakan untuk diolah datanya dalam penelitian ini.

1. Jenis Kelamin berdasarkan Usia Responden

Berdasarkan data penelitian yang dilakukan dari penyebaran kuesioner maka diperoleh data primer yang telah diolah tentang jenis kelamin responden berdasarkan usia responden yang dapat dilihat pada tabel 4.1

Pada tabel tersebut (4.1) dapat diketahui bahwa mayoritas responden Himalaya Garment berjenis kelamin perempuan dengan jumlah 46 orang atau 62%, sedangkan laki – laki berjumlah 28 orang atau 37,8% dari total responden. Responden laki – laki yang berusia kurang dari 20 tahun hanya 1 orang (1,4%), sedangkan responden perempuan berjumlah 2 orang (2,7%). Responden laki – laki yang berusia 20 – 24 tahun berjumlah 14 orang (18,9%), sedangkan responden perempuan berjumlah 7 orang (9,5%). Responden laki – laki yang berusia 25 – 29 tahun berjumlah 8 orang (10,8%), sedangkan responden perempuan berjumlah 12 orang (16,2%). Responden laki – laki yang berusia 30 - 34 tahun 5 orang (6,8%), sedangkan responden perempuan berjumlah 20 orang (27%). Tidak ada responden laki – laki yang berusia lebih dari 34 tahun, namun 5 orang (6,8%) responden perempuan berusia lebih dari 34 tahun.

Tabel 4.1. Jenis Kelamin berdasarkan Usia Responden

Usia	Jenis Kelamin		Jumlah
	Laki – Laki	Perempuan	
< 20	1 (1,4)	2 (2,7)	3 (4,2)
20 – 24	14 (18,9)	7 (9,5)	21 (28,4)
25 – 29	8 (10,8)	12 (16,2)	20 (27)
30 – 34	5 (6,8)	20 (27)	25 (16,2)
>34	0 (0)	5 (6,8)	5 (6,8)
Jumlah	28 (37,8)	46 (62,2)	74 (100)

Keterangan: (%) menunjukkan dalam persen

2. Usia berdasarkan Tingkat Pendidikan Responden

Berdasarkan data penelitian yang dilakukan dari penyebaran kuesioner maka diperoleh data tentang usia responden berdasarkan tingkat pendidikan responden, dapat dilihat pada tabel 4.2 yang telah diolah dari sumber data primer penelitian.

Diketahui bahwa responden Himalaya Garment mayoritas berada pada usia 30 – 34 tahun sebanyak 25 orang atau 33,8% dari total responden, pada usia ini mayoritas responden tidak menamatkan pendidikannya sebanyak 11 orang, dan yang lainnya berpendidikan SD sebanyak 3 orang, berpendidikan SMP sebanyak 3 orang, 7 orang berpendidikan SMA dan hanya ada 1 orang yang menamatkan pendidikan hingga sarjana. Sedangkan minoritas responden berada pada usia kurang dari 20 tahun dengan tingkat pendidikan terakhir hingga SMP sebanyak 3 orang atau 4,1% dari total responden. Jumlah responden pada rentang usia 20 – 24 tahun sebanyak 21 orang atau 28,4% dari total responden, diantaranya 2 orang tidak menamatkan pendidikannya, 5

orang menamatkan pendidikan SD, 7 orang menamatkan pendidikan SMP dan 7 orang menamatkan pendidikan hingga SMA

Tabel 4.2. Usia berdasarkan Tingkat Pendidikan Responden

Pendidikan	Usia					Jumlah
	< 20	20 – 24	25 – 29	30 – 34	> 34	
Tidak Tamat Pendidikan	0 (0)	2 (2,7)	5 (6,8)	11 (14,9)	1 (1,4)	19 (25,7)
SD	0 (0)	5 (6,8)	2 (2,7)	3 (4,1)	3 (4,1)	13 (17,6)
SMP	3 (4,1)	7 (9,5)	5 (6,8)	3 (4,1)	1 (1,4)	19 (25,7)
SMA	0 (0)	7 (9,5)	8 (10,8)	7 (9,5)	0 (0)	22 (29,7)
Sarjana	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (1,4)	0 (0)	1 (1,4)
Jumlah	3 (4,1)	21 (28,4)	20 (27)	25 (33,8)	5 (6,8)	74 (100)

Keterangan: (%) menunjukkan dalam persen

Pada usia 25 – 29 tahun, terdapat 20 orang atau 27% dari total responden dengan 5 orang tidak menamatkan pendidikannya, 2 orang menamatkan pendidikan SD, 5 orang menamatkan pendidikan SMP dan 8 orang menamatkan pendidikan SMA. Responden yang berusia lebih dari 34 tahun memiliki beragam tingkat pendidikan diantaranya, 1 orang tidak menamatkan pendidikan, 3 orang menamatkan pendidikan SD dan 1 orang menamatkan pendidikan hingga SMP, sehingga jumlah karyawan pada usia lebih dari 34 tahun berjumlah 5 orang atau 6,8% dari total responden. Dari tabel 4.2 juga menunjukkan bahwa mayoritas responden Himalaya Garment mayoritas berada pada rentang usia 30 – 34 tahun dan mayoritas menamatkan pendidikan hingga SMA sebanyak 22 orang atau 29,7% dari total responden di Himalaya Garment.

3. Tingkat Pendidikan berdasarkan Jabatan Responden

Berdasarkan data penelitian yang dilakukan dari penyebaran kuesioner maka diperoleh data primer yang telah diolah tentang tingkat pendidikan responden berdasarkan jabatan responden yang dapat dilihat pada tabel 4.3

Tabel 4.3. Tingkat Pendidikan berdasarkan Jabatan Responden

Jabatan	Pendidikan					Jumlah
	Tidak Tamat Pendidikan	SD	SMP	SMA	Sarjana	
Marketing	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (1,4)	1 (1,4)
SPV	0 (0)	1 (1,4)	0 (0)	2 (2,7)	0 (0)	3 (4,1)
Designer	0 (0)	0 (0)	2 (2,7)	0 (0)	0 (0)	2 (2,7)
Operator Mesin	1 (1,4)	4 (5,4)	4 (5,4)	1 (1,4)	0 (0)	10 (13,5)
Operator Sablon	1 (1,4)	0 (0)	2 (2,7)	4 (5,4)	0 (0)	7 (9,5)
Cutting	1 (1,4)	0 (0)	0 (0)	1 (1,4)	0 (0)	2 (2,7)
Penjahit	16 (21,6)	6 (8,1)	9 (12,2)	9 (12,2)	0 (0)	40 (54,1)
Finishing	0 (0)	2 (2,7)	2 (2,7)	5 (6,8)	0 (0)	9 (12,2)
Jumlah	19 (25,7)	13 (17,6)	19 (25,7)	22 (29,7)	1 (1,4)	74 (100)

Keterangan: (%) menunjukkan dalam persen

Pada tabel tersebut (4.3) dapat diketahui bahwa responden Himalaya Garment mayoritas menamatkan pendidikan hingga SMA dengan jumlah responden sebanyak 22 orang atau 29,7% dari total keseluruhan responden dengan penjabaran pekerjaan paling banyak sebagai penjahit berjumlah 9 orang, sebagai *finishing* berjumlah 5 orang, sebagai operator sablon berjumlah

4 orang, sebagai *supervisor* berjumlah 2 orang dan yang memiliki pekerjaan sebagai operator mesin dan *cutting* masing – masing berjumlah 1 orang. Responden dengan tingkat pendidikan tertinggi yaitu menamatkan pendidikan hingga sarjana memiliki jabatan sebagai *marketing* yang hanya berjumlah 1 orang atau 1,4% dari total responden.

Responden yang tidak menamatkan pendidikan sebagian besar bekerja sebagai penjahit berjumlah 16 orang, dan sisanya sebagai operator mesin, operator sablon dan *cutting* masing – masing berjumlah 1 orang, sehingga total responden yang tidak menamatkan pendidikan sebanyak 19 orang atau 25,7% dari total responden. Responden dengan pendidikan terakhir SD yang berjumlah 13 orang atau 17,6% dari total responden memiliki pekerjaan sebagai penjahit berjumlah 6 orang, 4 orang sebagai operator mesin, 2 orang sebagai *finishing* dan 1 orang sebagai *supervisor*. Pada tingkat pendidikan SMP, responden paling banyak bekerja sebagai penjahit dengan jumlah 9 orang, 4 orang sebagai operator mesin, dan lainnya sebagai *designer*, operator sablon dan *finishing* masing – masing berjumlah 2 orang.

Dari tabel 4.3 juga menunjukkan bahwa mayoritas responden Himalaya Garment menamatkan pendidikan hingga SMA sebanyak 22 orang atau 29,7% dari total responden dan mayoritas responden sebagai penjahit dengan jumlah 40 orang atau 54,1% dari total responden.

4. Jabatan berdasarkan Masa Kerja Responden

Berdasarkan data penelitian yang dilakukan dari penyebaran kuesioner maka diperoleh data tentang jabatan berdasarkan masa kerja responden, dapat

dilihat pada tabel 4.4 yang diolah dari sumber data primer.

Tabel 4.4 Jabatan berdasarkan Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Jabatan								Jumlah
	Marketing	SPV	Designer	Opertaor Mesin	Operator Sablon	Cutting	Penjahit	Finishing	
< 1 tahun	0 (0)	0 (0)	1(1,4)	0 (0)	6 (8,1)	0 (0)	1 (1,4)	6 (8,1)	14 (18,9)
1 – 3 tahun	1 (1,4)	2 (2,7)	0 (0)	7 (9,5)	1 (1,4)	1 (1,4)	4 (5,4)	3 (4,1)	19 (25,7)
4 – 6 tahun	0 (0)	1 (1,4)	1 (1,4)	3 (4,1)	1 (1,4)	1 (1,4)	35 (47,3)	0 (0)	41 (55,4)
Jumlah	1 (1,4)	3 (4,1)	2 (2,7)	10 (13,5)	2 (2,7)	2 (2,7)	40 (54,1)	9 (12,2)	74 (100)

Keterangan: (%) menunjukkan dalam persen

Pada tabel tersebut (4.4) dapat diketahui bahwa responden Himalaya Garment mayoritas bekerja sebagai penjahit yang berjumlah 40 orang atau 55,4%. Responden terbanyak sebagai penjahit berjumlah 35 orang telah bekerja dalam kurun waktu 4 – 6 tahun, 4 orang telah bekerja dalam kurun waktu 1 – 3 tahun dan 1 orang telah bekerja selama kurang dari 1 tahun. Sedangkan satu – satunya responden yang bekerja sebagai *Marketing* telah bekerja dalam kurun waktu 1 – 3 tahun.

Responden yang bekerja sebagai *Designer* berjumlah 2 orang yaitu responden yang telah bekerja dalam kurun waktu 4 – 6 tahun dan kurang dari 1 tahun. Responden yang bekerja sebagai operator mesin berjumlah 10 orang dengan masa kerja dalam kurun waktu 1 – 3 tahun sebanyak 7 orang dan 3 orang lainnya telah bekerja dalam kurun waktu 4 – 6 tahun. Operator sablon

dengan jumlah 7 orang diantaranya telah bekerja dalam kurun waktu 1 – 3 tahun sebanyak 1 orang dan 6 orang lainnya bekerja kurang dari 1 tahun. Responden yang bekerja sebagai *Cutting* berjumlah 2 orang dengan masing – masing bekerja dalam kurun waktu 1 – 3 tahun dan 4 – 6 tahun. Responden yang bekerja sebagai *Finishing* berjumlah 9 orang dengan 6 orang bekerja kurang dari 1 tahun dan 3 orang bekerja dalam kurun waktu 1 – 3 tahun.

Dari tabel 4.4 dapat menunjukkan bahwa mayoritas responden Himalaya Garment memiliki masa kerja 4 - 6 tahun dengan jumlah 41 orang atau 55,4% dari total responden dan sebagian besar responden bekerja sebagai penjahit dengan jumlah 40 orang atau 54,1% dari total responden.

C. Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

a) Distribusi Frekuensi Variabel Kematangan Karyawan (X_1)

Pada penelitian ini, indikator yang telah ditetapkan dalam variabel Kematangan Karyawan (X_1) adalah Kematangan Pekerjaan dan Kematangan Psikologis. Indikator Kematangan Pekerjaan dijabarkan dengan item pengalaman pekerjaan ($X_{1.1}$), pengetahuan pekerjaan ($X_{1.2}$), serta pemahaman terhadap uraian pekerjaan ($X_{1.3}$). Sedangkan indikator Kematangan Psikologis dijabarkan dalam bentuk kemauan atau motivasi karyawan yang terdiri atas item pemenuhan kebutuhan dasar ($X_{1.4}$), berkeinginan untuk memiliki keterikatan dengan perusahaan dan rekan kerja ($X_{1.5}$), berkeinginan untuk maju dalam kariernya ($X_{1.6}$) serta kemauan untuk memikul tanggung jawab

($X_{1,7}$). Berikut adalah penjabaran distribusi frekuensi Kematangan Karyawan yang diolah dari sumber data primer penelitian.

Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Kematangan Karyawan (X1)

No	Item	Alternatif Jawaban										Mean
		1		2		3		4		5		
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	
1	$X_{1,1}$	0	0	0	0	0	0	34	45,9	40	54,1	4,54
2	$X_{1,2}$	0	0	0	0	0	0	39	52,7	35	47,3	4,47
3	$X_{1,3}$	0	0	0	0	2	2,7	33	44,6	39	52,7	4,5
4	$X_{1,4}$	0	0	0	0	0	0	19	25,7	55	74,3	4,74
5	$X_{1,5}$	0	0	0	0	1	3	28	37,8	45	60,8	4,59
6	$X_{1,6}$	0	0	0	0	0	0	27	36,5	47	63,5	4,64
7	$X_{1,7}$	0	0	0	0	2	2,7	21	28,4	51	68,9	4,66
Grand Mean												4.58

Keterangan:

$X_{1,1}$: Pengalaman Pekerjaan

$X_{1,2}$: Pengetahuan Pekerjaan

$X_{1,3}$: Pemahaman terhadap uraian pekerjaan

$X_{1,4}$: Pemenuhan kebutuhan dasar

$X_{1,5}$: Berkeinginan untuk memiliki keterikatan dengan perusahaan dan rekan kerja

$X_{1,6}$: Berkeinginan untuk maju dalam kariernya

$X_{1,7}$: Kemauan untuk memikul tanggung jawab

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa untuk indikator Kematangan Pekerjaan yang dijabarkan dengan item pengalaman pekerjaan ($X_{1,1}$), rata – rata responden menjawab sangat setuju dengan nilai *Mean* (\bar{X}) sebesar 4,54. Sedangkan pada indikator Kematangan Pekerjaan yang dijabarkan dengan item pengetahuan pekerjaan ($X_{1,2}$), rata – rata responden menjawab sangat setuju dengan nilai *Mean* (\bar{X}) sebesar 4,47. Untuk indikator Kematangan Pekerjaan yang dijabarkan dengan item pemahaman terhadap

uraian pekerjaan ($X_{1.3}$), rata – rata responden menjawab sangat setuju dengan nilai *Mean* (\bar{X}) sebesar 4,5. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Himalaya Garment sangat setuju jika kematangan pekerjaan dipengaruhi oleh pengalaman pekerjaan, pengetahuan pekerjaan dan pemahaman terhadap uraian pekerjaan.

Selanjutnya pada indikator Kematangan Psikologis yang dijabarkan dalam item pemenuhan kebutuhan dasar ($X_{1.4}$), rata - rata responden menjawab sangat setuju dengan nilai *Mean* (\bar{X}) sebesar 4,74. Selanjutnya untuk indikator Kematangan Psikologis yang dijabarkan dalam item berkeinginan untuk memiliki keterikatan dengan perusahaan dan rekan kerja ($X_{1.5}$), rata – rata responden menjawab sangat setuju dengan nilai *Mean* (\bar{X}) sebesar 4,59. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Himalaya Garment sangat setuju jika kematangan psikologis karyawan dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan dasar dan berkeinginan untuk memiliki keterikatan dengan perusahaan dan rekan kerja.

Item berkeinginan untuk maju dalam kariernya ($X_{1.6}$) yang termasuk pada indikator Kematangan Psikologis, rata – rata responden menjawab sangat setuju dengan nilai *Mean* (\bar{X}) sebesar 4,64. Sedangkan item kemauan untuk memikul tanggung jawab ($X_{1.7}$), rata–rata responden menjawab sangat setuju dengan nilai *Mean* (\bar{X}) sebesar 4,66. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Himalaya Garment sangat setuju jika kematangan psikologis karyawan dipengaruhi oleh berkeinginan untuk maju dalam kariernya serta kemauan untuk memikul tanggung jawab.

Diketahui dari tabel 4.5 menunjukkan nilai *Grand Mean* dari variabel Kematangan Karyawan sebesar 4,58, hal ini dapat ditarik kesimpulan bahwa rata – rata responden Himalaya Garment memiliki tingkat Kematangan Karyawan yang sangat tinggi.

b) Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasional

Pada penelitian ini, indikator yang telah ditetapkan dalam variabel Komitmen Organisasional (X_2) adalah *Affective Commitment*, *Continuance Commitment* dan *Normative Commitment*. Indikator *Affective Commitment* dijabarkan dengan item kebanggaan menjadi bagian perusahaan ($X_{2.1}$), menghabiskan sisa karier ($X_{2.2}$), serta kedekatan atau keterikatan emosional ($X_{2.3}$). Sedangkan indikator *Continuance Commitment* dijabarkan dengan item karyawan merasa rugi bila meninggalkan perusahaan ($X_{2.4}$), kebutuhan pekerjaan ($X_{2.5}$), serta peluang kerja sedikit ($X_{2.6}$). Pada indikator *Normative Commitment* dijabarkan dengan item kesadaran karyawan untuk tidak meninggalkan perusahaan ($X_{2.7}$), kesetiaan karyawan untuk bekerja pada perusahaan ($X_{2.8}$), loyalitas karyawan pada perusahaan ($X_{2.9}$). Berikut adalah penjabaran distribusi frekuensi Komitmen Organisasional yang diolah dari sumber data primer penelitian.

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui bahwa untuk indikator *Affective Commitment* yang dijabarkan dengan item kebanggaan menjadi bagian perusahaan ($X_{2.1}$), rata-rata responden menjawab sangat setuju dengan nilai *Mean* (\bar{X}) sebesar 4,64. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Himalaya Garment sangat setuju jika *Affective Commitment* dipengaruhi oleh

kebanggaan menjadi bagian perusahaan. Sedangkan pada item menghabiskan sisa karier ($X_{2.2}$), rata-rata responden menjawab setuju dengan nilai *Mean* (\bar{X}) sebesar 3,7. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Himalaya Garment setuju jika *Affective Commitment* dipengaruhi oleh menghabiskan sisa karier. Selanjutnya untuk item kedekatan atau keterikatan emosional ($X_{2.3}$), rata-rata responden menjawab setuju dengan nilai *Mean* (\bar{X}) sebesar 4,36. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Himalaya Garment sangat setuju jika *Affective Commitment* dipengaruhi oleh kedekatan atau keterikatan emosional.

Tabel 4.6. Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasional (X2)

No	Item	Alternatif Jawaban										Mean
		1		2		3		4		5		
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	
1	X _{2.1}	0	0	0	0	0	0	27	36,5	47	63,5	4,64
2	X _{2.2}	0	0	1	1,4	25	33,8	43	58,1	5	6,8	3,7
3	X _{2.3}	0	0	1	1,4	2	2,7	40	54,1	31	41,9	4,36
4	X _{2.4}	0	0	0	0	4	5,4	34	45,9	36	48,6	4,43
5	X _{2.5}	0	0	0	0	2	2,7	34	45,9	38	51,4	4,49
6	X _{2.6}	0	0	1	1,4	0	0	32	43,2	41	55,4	4,53
7	X _{2.7}	0	0	0	0	2	2,7	37	50	35	47,3	4,45
8	X _{2.8}	0	0	0	0	2	2,7	30	40,5	42	56,8	4,54
9	X _{2.9}	0	0	0	0	13	17,6	41	55,4	20	27	4,09
<i>Grand Mean</i>												4,36

Keterangan:

X_{2.1}: Kebanggaan menjadi bagian perusahaan

X_{2.2}: Menghabiskan sisa karier

X_{2.3}: Kedekatan atau keterikatan emosional

X_{2.4}: Karyawan merasa rugi bila meninggalkan perusahaan

X_{2.5}: Kebutuhan Pekerjaan

X_{2,6}: Peluang kerja sedikit

X_{2,7}: Kesadaran karyawan untuk tidak meninggalkan perusahaan

X_{2,8}: Loyalitas karyawan pada perusahaan

X_{2,9}: Kesetiaan karyawan untuk bekerja pada perusahaan

Pada indikator *Continuance Commitment* yang dijabarkan dengan item karyawan merasa rugi bila meninggalkan perusahaan (X_{2,4}), rata – rata responden menjawab sangat setuju dengan nilai *Mean* (\bar{X}) sebesar 4,43. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Himalaya Garment sangat setuju jika *Continuance Commitment* dipengaruhi oleh karyawan merasa rugi bila meninggalkan perusahaan. Pada item kebutuhan pekerjaan (X_{2,5}), rata-rata responden menjawab sangat setuju dengan nilai *Mean* (\bar{X}) sebesar 4,49. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Himalaya Garment sangat setuju jika *Continuance Commitment* dipengaruhi oleh kebutuhan pekerjaan. Selanjutnya untuk item peluang kerja sedikit (X_{2,6}), rata-rata responden menjawab sangat setuju dengan nilai *Mean* (\bar{X}) sebesar 4,53. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Himalaya Garment sangat setuju jika *Continuance Commitment* dipengaruhi oleh peluang kerja sedikit.

Untuk indikator *Normative Commitment* yang dijabarkan dengan item kesadaran karyawan untuk tidak meninggalkan perusahaan (X_{2,7}), rata-rata responden menjawab sangat setuju dengan nilai *Mean* (\bar{X}) sebesar 4,45. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Himalaya Garment sangat setuju jika *Normative Commitment* dipengaruhi oleh kesadaran karyawan untuk tidak meninggalkan perusahaan. Pada item kesetiaan karyawan untuk bekerja pada

perusahaan ($x_{2,8}$), rata-rata responden menjawab sangat setuju dengan nilai *Mean* (\bar{X}) sebesar 4,54. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Himalaya Garment sangat setuju jika *Normative Commitment* dipengaruhi oleh kesetiaan karyawan untuk bekerja pada perusahaan. Sedangkan untuk item loyalitas karyawan pada perusahaan ($X_{2,9}$), rata-rata responden menjawab setuju dengan nilai *Mean* (\bar{X}) sebesar 4,09. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Himalaya Garment setuju jika *Normative Commitment* dipengaruhi oleh loyalitas karyawan pada perusahaan.

Diketahui dari tabel 4.6 menunjukkan nilai *Grand Mean* dari variabel Komitmen Organisasional sebesar 4,36, hal ini dapat ditarik kesimpulan bahwa rata – rata responden Himalaya Garment memiliki tingkat Komitmen Karyawan yang sangat tinggi.

c) **Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan**

Pada penelitian ini, indikator yang telah ditetapkan dalam variabel Kinerja Karyawan (Y) adalah Hasil Kerja, Kompetensi dan Perilaku. Indikator Hasil Kerja dijabarkan dengan item penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target hasil kerja yang ditetapkan (Y_1), terjadi peningkatan hasil kerja (Y_2) dan rendahnya kesalahan dalam proses menyelesaikan pekerjaan (Y_3). Sedangkan indikator Kompetensi dijabarkan dengan item kemampuan melaksanakan pekerjaan berdasarkan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis atau intruksi dari atasan (Y_4), kemampuan untuk mengambil keputusan dan bertanggung jawab terhadap keputusan sesuai ruang lingkup tugas dan wewenangnya (Y_5) serta kemampuan memotivasi dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai

tujuan (Y_6). Pada indikator Perilaku dijabarkan dengan item kesediaan untuk bekerja sama dengan orang dan jabatan lain (Y_7), kesediaan untuk mematuhi peraturan dalam bekerja (Y_8), kemampuan untuk berani mengambil tindakan pada situasi yang kurang menguntungkan (Y_9), kemampuan untuk mengkomunikasikan dan menyampaikan gagasan secara tertulis atau lisan (Y_{10}), kemampuan untuk melayani kebutuhan pelanggan serta memberikan pelayanan kepada pelanggan (Y_{11}). Berikut adalah penjabaran distribusi frekuensi Kinerja Karyawan yang diolah dari sumber data primer penelitian.

Tabel 4.7. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Item	Alternatif Jawaban										Mean
		1		2		3		4		5		
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	
1	Y_1	0	0	0	0	0	0	47	63,5	27	36,5	4,36
2	Y_2	0	0	0	0	0	0	27	36,5	47	63,5	4,64
3	Y_3	0	0	1	1,4	4	5,4	47	63,5	22	29,7	4,22
4	Y_4	0	0	0	0	2	2,7	29	39,2	43	58,1	4,55
5	Y_5	0	0	0	0	2	2,7	28	37,8	44	59,5	4,57
6	Y_6	0	0	2	2,7	0	0	28	37,8	44	59,5	4,54
7	Y_7	0	0	1	1,4	1	1,4	23	31,1	49	66,2	4,62
8	Y_8	0	0	0	0	2	2,7	24	32,4	48	64,9	4,62
9	Y_9	1	1,4	3	4,1	15	20,3	46	62,2	9	12,2	3,80
10	Y_{10}	0	0	0	0	4	5,4	44	59,5	26	35,1	4,30
11	Y_{11}	0	0	0	0	0	0	29	39,2	45	60,8	4,61
Grand Mean												4.45

Keterangan:

Y_1 : Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target hasil kerja yang ditetapkan

Y_2 : Terjadi peningkatan hasil kerja

Y_3 : Rendahnya kesalahan dalam proses menyelesaikan pekerjaan

Y_4 : Kemampuan melaksanakan pekerjaan berdasarkan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis atau intruksi dari atasan

- Y₅: Kemampuan untuk mengambil keputusan dan bertanggung jawab terhadap keputusan sesuai ruang lingkup tugas dan wewenangnya
- Y₆: Kemampuan memotivasi dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan
- Y₇: Kesiediaan untuk bekerja sama dengan orang dan jabatan lain
- Y₈: Kesiediaan untuk mematuhi peraturan dalam bekerja
- Y₉: Kemampuan untuk berani mengambil tindakan pada situasi yang kurang menguntungkan
- Y₁₀: Kemampuan untuk mengkomunikasikan dan menyampaikan gagasan secara tertulis atau lisan
- Y₁₁: Kemampuan untuk melayani kebutuhan pelanggan serta memberikan pelayanan kepada pelanggan

Berdasarkan tabel 4.7 dapat diketahui bahwa untuk indikator Hasil Kerja yang dijabarkan dengan item penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target hasil kerja yang ditetapkan (Y₁), rata-rata responden menjawab sangat setuju dengan nilai *Mean* (\bar{X}) sebesar 4,36. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Himalaya Garment sangat setuju jika Hasil Kerja dipengaruhi oleh penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target hasil kerja yang ditetapkan. Pada item peningkatan hasil kerja (Y₂), rata-rata responden menjawab sangat setuju dengan nilai *Mean* (\bar{X}) sebesar 4,64. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Himalaya Garment sangat setuju jika Hasil Kerja dipengaruhi oleh terjadi peningkatan hasil kerja. Selanjutnya untuk item rendahnya kesalahan dalam proses menyelesaikan pekerjaan (Y₃), rata-rata responden menjawab sangat setuju dengan nilai *Mean* (\bar{X}) sebesar 4,22. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Himalaya Garment sangat setuju jika Hasil Kerja dipengaruhi oleh rendahnya kesalahan dalam proses menyelesaikan pekerjaan.

Untuk indikator Kompetensi dijabarkan dengan item kemampuan melaksanakan pekerjaan berdasarkan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis atau intruksi dari atasan (Y_4), rata-rata responden menjawab sangat setuju dengan nilai *Mean* (\bar{X}) sebesar 4,55. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Himalaya Garment sangat setuju jika Kompetensi dipengaruhi oleh kemampuan melaksanakan pekerjaan berdasarkan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis atau intruksi dari atasan. Kemudian dijabarkan dengan item kemampuan untuk mengambil keputusan dan bertanggung jawab terhadap keputusan sesuai ruang lingkup tugas dan wewenangnya (Y_5), rata-rata responden menjawab sangat setuju dengan nilai *Mean* (\bar{X}) sebesar 4,57. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Himalaya Garment sangat setuju jika Kompetensi dipengaruhi oleh kemampuan untuk mengambil keputusan dan bertanggung jawab terhadap keputusan sesuai ruang lingkup tugas dan wewenangnya. Selanjutnya untuk item kemampuan memotivasi dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan (Y_6), rata-rata responden menjawab sangat setuju dengan nilai *Mean* (\bar{X}) sebesar 4,54. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Himalaya Garment sangat setuju jika Kompetensi dipengaruhi oleh kemampuan memotivasi dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan.

Pada indikator Perilaku yang dijabarkan dengan item kesediaan untuk bekerja sama dengan orang dan jabatan lain (Y_7), rata-rata responden menjawab sangat setuju dengan nilai *Mean* (\bar{X}) sebesar 4,62. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Himalaya Garment sangat setuju jika

Perilaku dipengaruhi oleh kesediaan untuk bekerja sama dengan orang dan jabatan lain. Sedangkan untuk item kesediaan untuk mematuhi peraturan dalam bekerja (Y_8), rata-rata responden menjawab sangat setuju dengan nilai *Mean* (\bar{X}) sebesar 4,62. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Himalaya Garment sangat setuju jika Perilaku dipengaruhi oleh kesediaan untuk mematuhi peraturan dalam bekerja. Selanjutnya untuk indikator yang dijabarkan pada item kemampuan untuk berani mengambil tindakan pada situasi yang kurang menguntungkan (Y_9), rata-rata responden menjawab setuju dengan nilai *Mean* (\bar{X}) sebesar 3,80. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Himalaya Garment setuju jika Perilaku dipengaruhi oleh kemampuan untuk berani mengambil tindakan pada situasi yang kurang menguntungkan.

Untuk indikator Perilaku yang dijabarkan dengan item kemampuan untuk mengkomunikasikan dan menyampaikan gagasan secara tertulis atau lisan (Y_{10}), rata-rata responden menjawab sangat setuju dengan nilai *Mean* (\bar{X}) sebesar 4,30. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Himalaya Garment sangat setuju jika Perilaku dipengaruhi oleh kemampuan untuk mengkomunikasikan dan menyampaikan gagasan secara tertulis atau lisan. Sedangkan pada item kemampuan untuk melayani kebutuhan pelanggan serta memberikan pelayanan kepada pelanggan (Y_{11}), rata-rata responden menjawab sangat setuju dengan nilai *Mean* (\bar{X}) sebesar 4,61. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Himalaya Garment sangat setuju jika

Perilaku dipengaruhi oleh kemampuan untuk melayani kebutuhan pelanggan serta memberikan pelayanan kepada pelanggan.

Diketahui dari tabel 4.7 menunjukkan nilai *Grand Mean* dari variabel Kinerja Karyawan sebesar 4,45, hal ini dapat ditarik kesimpulan bahwa rata – rata responden Himalaya Garment memiliki tingkat Kinerja Karywan yang tinggi.

D. Analisis Inferensial

1. Uji Koefisien Regresi Linier Sederhana

Hasil uji regresi linier sederhana antara variabel Kematangan Karyawan (X_1) dan Kinerja Karyawan (Y_1) adalah seperti yang ditunjukkan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.8. Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana

Parameter	Koefisien β	Sign	Keterangan
<i>Constant</i>	1,785		
Kematangan Karyawan	0,581	0,000	Signifikan
R^2	= 0,365		
α	= 0,05		

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel 4.8 maka didapatkan persamaan hubungan antara Kematangan Karyawan dengan Kinerja Karyawan, yang ditunjukkan dengan persamaan berikut:

$$Y = 1,785 + 0,581 X_1$$

Seperti yang dijelaskan oleh Hasan (2002:115), analisis regresi akan menghasilkan persamaan yang menjelaskan bahwa nilai X_1 atau Kematangan Karyawan mempunyai pengaruh terhadap nilai Y atau Kinerja Karyawan. Hal ini berarti setiap kenaikan satu skala tanggapan responden pada variabel kematangan karyawan (X_1) maka akan terjadi peningkatan skala kinerja karyawan sebesar 0,581 dengan menganggap variabel bebas yang lain konstan, dan berlaku untuk sebaliknya, apabila tanggapan responden terhadap variabel kematangan karyawan (X_1) menurun, maka skala kinerja karyawan akan menurun sebesar 0,581. Sehingga apabila semakin tinggi kematangan karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya apabila semakin rendah kematangan karyawan akan menurunkan kinerja karyawan.

Pengujian parsial (uji t) dilakukan dengan menggunakan hipotesis dengan persyaratan signifikansi analisis regresi bandingkan antara nilai probabilitas 0,05 dengan nilai probabilitas Sig dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikansi $t <$ nilai probabilitas 0,05, maka H_0 ditolak
 2. Jika nilai signifikansi $t >$ nilai probabilitas 0,05, maka H_0 diterima
- $H_0 = 0$, artinya variabel X_1 tidak memiliki pengaruh positif terhadap Y
 $H_a \neq 0$, artinya variabel X_1 memiliki pengaruh positif terhadap Y

Variabel X_1 mempunyai nilai probabilitas sebesar 0.000. Hasil perhitungan menunjukkan $\text{sig } t < 5\%$ ($0,000 < 0,05$) maka H_0 ditolak. Variabel Kematangan Karyawan (X_1) memiliki pengaruh positif signifikan

terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). Hal ini berarti jika kematangan karyawan ditingkatkan maka akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan.

Nilai R^2 untuk Variabel Kematangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada Himalaya Garment diketahui sebesar 0,365 yang berarti bahwa Kematangan Karyawan (X_1) memiliki kontribusi terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 36,5%, sedangkan sisanya 63,5% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

2. Uji Regresi dengan Variabel Moderating

Pada penelitian ini pengujian regresi dengan variabel moderating menggunakan uji selisih mutlak.. Berikut merupakan tabel hasil uji nilai selisih mutlak yang bersumber dari data primer yang telah diolah.

Tabel 4.9. Rekapitulasi Hasil Analisis Uji Nilai Selisih Mutlak

Parameter	Koefisien β	Sign	Keterangan
<i>Constant</i>	0,840		
Kematangan Karyawan	0,387	0,000	Signifikan
Komitmen Organisasional	0,413	0,000	Signifikan
Moderat	0,043	0,299	Tidak Signifikan
R^2	= 0,528		
F	= 26,148	Sign = 0,000	
α	= 0,05		

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel 4.9 maka didapatkan persamaan hubungan antara Kematangan Karyawan (X_1) dengan Kinerja Karyawan (Y) dengan menguji Komitmen Organisasional (X_2) sebagai variabel moderating, yang ditunjukkan dengan persamaan berikut:

$$Y = 0,840 + 0,387 X_1 + 0,413 X_2 + 0,43 |X_1 - X_2|$$

Seperti yang dijelaskan oleh Frucot and Shearon (1991) dalam Ghozali (2005:153) analisis uji selisih mutlak akan menghasilkan persamaan yang menjelaskan bahwa nilai X_1 atau Kematangan Karyawan, X_2 atau Komitmen Organisasional dan $|X_1 - X_2|$ sebagai nilai absolut antara X_1 dan X_2 mempunyai pengaruh secara bersama - sama terhadap nilai Y atau Kinerja Karyawan. Konstanta pada persamaan bernilai 0,840, hal ini berarti jika Kematangan Karyawan (X_1) dan Kinerja Karyawan (X_2) bernilai 0 maka Kinerja Karyawan (Y) akan bernilai 0,840. Koefisien regresi X_1 bernilai 0,387, artinya jika Komitmen Organisasional (X_2) dan variabel moderasi konstan, maka kenaikan Kematangan Karyawan (X_1) akan menyebabkan peningkatan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,387.

Koefisien regresi X_2 bernilai 0,413, hal ini berarti jika Kematangan Karyawan (X_1) dan variabel moderasi konstans, maka kenaikan Komitmen Organisasional (X_2) akan menyebabkan peningkatan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,413. Sedangkan koefisien $|X_1 - X_2|$ bernilai 0,43, yang berarti jika Kematangan Karyawan (X_1) dan Komitmen Organisasional (X_2) konstans, maka kenaikan moderasi akan menyebabkan kenaikan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,43 kali.

Pada tabel 4.9 diketahui F sebesar 26,148 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena probabilitas signifikansi jauh lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi Kinerja Karyawan,

dapat dikatakan bahwa Kematangan Karyawan, Komitmen Organisasional secara bersama – sama berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Koefisien Determinasi dengan nilai R^2 sebesar 0,528, hal ini menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan (Y) dipengaruhi oleh variasi variabel *independent* Kematangan Karyawan (X1), Komitmen Organisasional dan Moderat memiliki kontribusi terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 52,8%.

Berdasarkan tabel 4.9 Variabel Kematangan Karyawan memberikan nilai koefisien parameter sebesar 0,387 dengan tingkat signifikansi 0,000 dan variabel Komitmen Organisasional memberikan nilai koefisien parameter sebesar 0,413 dengan tingkat signifikansi 0,000. Namun variabel Moderat yang merupakan interaksi antara Kematangan Karyawan dan Komitmen Organisasional ternyata tidak signifikan yaitu 0,299 yang jauh dari syarat signifikan.

Meskipun dalam regresi dengan variabel moderat mempunyai koefisien determinasi yang meningkat bila dibandingkan dengan hasil regresi linear sederhana persamaan kematangan karyawan terhadap kinerja karyawan, akan tetapi penambahan jumlah variabel moderat tidak menentukan pengaruh signifikansi dari persamaan interaksi kematangan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel moderating. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Komitmen Organisasional bukanlah variabel moderating yang

memperkuat atau memperlemah hubungan Kematangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.

E. Pembahasan

1. Pengaruh Kematangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan Himalaya Garment memiliki tingkat kematangan karyawan yang tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan mampu untuk menyelesaikan pekerjaan karena mereka memiliki pengalaman, pengetahuan dan pemahaman terhadap bidang tugas yang diberikan. Disamping itu karyawan juga memiliki kemauan dan motivasi yang tinggi sebagai pendorong dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Demikian halnya dengan kinerja karyawan, karyawan memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa hasil kerja para karyawan telah sesuai dengan apa yang ditargetkan perusahaan berdasarkan kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Disamping itu karyawan memiliki kompetensi dalam bidang pekerjaannya serta memiliki perilaku yang baik antar teman kerja, atasan dan pelanggan. Namun sebagian besar karyawan masih kurang berani untuk mengambil tindakan pada situasi yang kurang menguntungkan, hal ini terbukti dari sebagian besar karyawan memilih jawaban ragu – ragu dalam item pernyataan berani untuk mengambil tindakan pada situasi yang kurang menguntungkan.

Uji analisis regresi sederhana menunjukkan bahwa kematangan karyawan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil uji tersebut menjelaskan bahwa setiap perubahan kematangan karyawan akan berpengaruh pada setiap perubahan kinerja.

Pada penelitian ini, kematangan karyawan dibagi menjadi dua dimensi yaitu kematangan pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Hal ini dilandaskan teori yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (1995:187) “pengalaman dan pendidikan mempengaruhi kematangan pekerjaan (kemampuan), sedangkan motivasi berprestasi mempengaruhi kematangan psikologis (kemauan).” Sehingga kemampuan dan kemauan seseorang merupakan bagian dari kematangan karyawan. Menurut Mitchell dalam Sinambela (2012:9) “Kinerja baik akan dipengaruhi oleh dua hal, yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik. Kemampuan seseorang dipengaruhi oleh pemahaman atas jenis pekerjaan dan keterampilan melakukannya”. Disamping itu teori ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Davis yang menjelaskan bahwa “ $performance = f(ability \times motivation)$ ” Dari teori tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kemampuan dan motivasi kerja seseorang berpengaruh pada semakin baiknya kinerja karyawan tersebut.

Hasil kematangan karyawan yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard sejalan dengan konsep kinerja menurut Mitchell dan Davis. Kedua teori tersebut menjelaskan kemampuan dan motivasi merupakan konsep kematangan karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja. Yang

berarti semakin tinggi tingkat kematangan karyawan maka akan semakin tinggi tingkat kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kematangan karyawan memiliki kontribusi terhadap kinerja karyawan sebesar 36,5%, sedangkan sisanya 63,5% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, sebagaimana dijelaskan dalam teori menurut Robbins dalam Moehariono (2009:61) “ $P = f(\text{motivation} \times \text{ability} \times \text{opportunity})$ ”, dan teori yang dijelaskan oleh Mathis dan Jackson (2006:113), “ $P = f(\text{motivation} \times \text{ability} \times \text{support} \times \text{effort})$ ”, sehingga faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja ialah *opportunity*, *support*, dan *effort*. Faktor lain yang juga dapat mempengaruhi kinerja adalah *technology* sebagai penunjang hasil kerja para karyawan serta *teamwork* atau kerjasama antar karyawan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian terdahulu Aisha, et.al (2013) “*Effects of Working Ability, Working Condition, Motivation and Incentive on Employees Multi-Dimensional Performance*” yang menggunakan variabel kemampuan dan motivasi sebagai variabel independen terhadap kinerja karyawan multidimensional. Hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa variabel *Working Ability*, *Working Condition*, *Motivation and Incentive* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Performance* baik secara simultan maupun parsial.

Dapat dikatakan hasil uji hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Variabel kematangan karyawan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) diterima. Sehingga hasil penelitian

ini menunjukkan setiap perubahan kematangan karyawan yang meliputi kemampuan dan kemauan akan diikuti oleh perubahan kinerja karyawan.

2. Komitmen Organisasional sebagai Variabel Moderating pada Pengaruh Kematangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian mengindikasikan responden memiliki komitmen organisasional yang tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan telah memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan yang menganggap bahwa masalah perusahaan merupakan masalah bagi karyawan itu sendiri, disamping itu karyawan juga telah menganggap akan ada kerugian yang diperoleh karyawan apabila meninggalkan perusahaan tersebut serta karyawan merasa bahwa bekerja di Himalaya Garment merupakan suatu kewajiban moral. Namun tingginya komitmen organisasional tidak memperkuat atau memperlemah pengaruh kematangan karyawan dengan kinerja karyawan.

Dari penelitian tersebut menunjukkan adanya peningkatan hasil koefisien determinasi jika variabel Komitmen Organisasional dimasukkan dalam persamaan regresi kematangan karyawan dengan kinerja karyawan yaitu menjadi 52,8% namun nilai koefisien determinasi yang meningkat ini tidak menentukan pengaruh signifikansi dari persamaan interaksi kematangan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel moderating. Pada hasil pengujian uji selisih mutlak, hasil interaksi antara variabel kematangan karyawan dan komitmen organisasional (moderat) menunjukkan hasil tidak signifikan

dan tidak memenuhi syarat pengujian uji selisih mutlak sebagai variabel moderating. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasional bukanlah variabel moderating variabel kematangan karyawan dan kinerja karyawan

Hal pertama yang mungkin dapat menyebabkan komitmen organisasional tidak memperkuat atau memperlemah pengaruh kematangan karyawan terhadap kinerja adalah lingkup usaha Himalaya Garment masih tergolong usaha garment kecil menengah. Dengan lingkup usaha Garment yang dikategorikan sebagai usaha kecil menengah, perusahaan tidak memberikan kesempatan karyawannya untuk mengembangkan kariernya, sehingga komitmen organisasional karyawan pada perusahaan terbatas pada seberapa lama karyawan akan tetap bertahan dan bekerja pada Himalaya Garment. Sebagaimana hasil penelitian Dessler (1999:58) yang menjelaskan bahwa seseorang yang memiliki komitmen organisasional tinggi memiliki masa kerja yang lebih lama serta berusaha bekerja lebih keras untuk memberikan prestasi terbaik bagi perusahaan. Dari pernyataan tersebut, masa kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan sehingga seorang karyawan dapat diukur komitmen organisasionalnya apabila telah bekerja dalam jangka waktu yang lama. Jika dibandingkan dengan karyawan Himalaya Garment yang sebagian besar bekerja paling lama dalam kurun waktu 4–6 tahun belum dapat menunjukkan tinggi rendahnya komitmen organisasional karyawan pada suatu perusahaan yang baru berusia kurang

dari 6 tahun tersebut. Hal ini diperkuat dengan melihat pada item pernyataan yang menyatakan karyawan sebagian besar memilih jawaban ragu – ragu untuk menghabiskan sisa kariernya di Himalaya Garment yang menunjukkan bahwa karyawan kurang yakin akan menghabiskan sisa kariernya di perusahaan tersebut.

Hal kedua yang menyebabkan komitmen organisasional karyawan tidak mempengaruhi kematangan karyawan terhadap kinerja karyawan, karena perusahaan telah memiliki target kinerja dengan kualitas dan kuantitas barang yang diproduksi sehingga karyawan berfokus pada pencapaian target hasil produksi yang telah ditetapkan dan tidak membutuhkan komitmen organisasional yang tinggi untuk menyelesaikan target hasil kerja produksi yang ditetapkan, hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa tingkat kinerja karyawan sangat tinggi. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa apabila tingkat kematangan pekerjaan dan kematangan psikologis karyawan tinggi, maka kinerja karyawan akan tinggi dengan atau tanpa adanya komitmen organisasional.

Dapat dikatakan hasil uji hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Variabel Komitmen Organisasional (X_2) merupakan variabel moderating pengaruh Kematangan Karyawan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) ditolak. Sehingga hasil penelitian ini menunjukkan keberadaan komitmen organisasional tidak dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh kematangan karyawan terhadap kinerja karyawan.