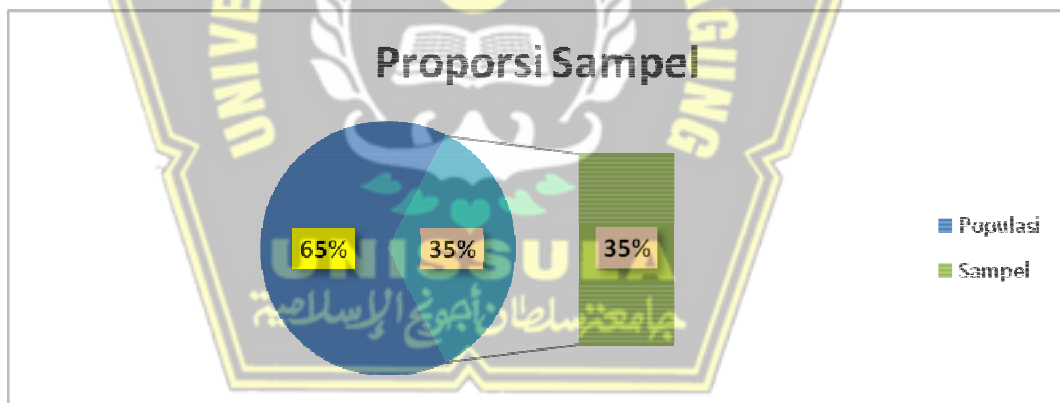


## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Deskripsi Variabel

Penelitian ini melibatkan 184 responden yang seluruhnya merupakan karyawan tetap PT. Kubota Indonesia dengan masa kerja lebih dari satu tahun di perusahaan tersebut. Jumlah responden sebanyak 184 responden tersebut merupakan hasil perhitungan jumlah minimal sampel dengan menggunakan rumus Slovin. Dengan jumlah populasi sebanyak 341 karyawan, maka jumlah minimal sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah sebanyak 184 responden.



Gambar 4.1 Proporsi Sampel

Berdasarkan hasil pengisian kuesioner oleh sebanyak 184 responden tersebut, diperoleh hasil analisis yang meliputi hasil analisis deskriptif karakteristik responden dan hasil analisis deskriptif variabel penelitian. Berikut ini adalah keseluruhan hasil analisis tersebut :

### **Karakteristik Responden**

Responden dalam penelitian ini memiliki karakteristik yang beragam baik dari segi jenis kelamin, usia, pendidikan, status pernikahan, masa kerja maupun jabatan responden di perusahaan ini. Berdasarkan hasil pengisian keusioner, berikut ini adalah gambaran karakteristik seluruh responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini :



**Tabel 4.1** Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	170	92.39
	Perempuan	14	7.61
Status	Single	24	13.04
	Menikah	160	86.96
Pendidikan	SLTA	108	58.70
	Diploma	22	11.96
	S1	54	29.35
	S2	0	0.00
	S3	0	0.00
Usia	<30	44	23.91
	31-40	79	42.93
	41-50	28	15.22
	>50	33	17.93
Masa Kerja	< 4	25	13.59
	5-10	61	33.15
	11-20	53	28.80
	21-30	16	8.70
	>30	29	15.76
Jabatan	Staff / Opt	120	65.22
	Insp.	33	17.93
	Kasie	17	9.24
	Kabag / VM	9	4.89
	Manager	5	2.72

Sumber : Data diolah (2020) pada Lampiran 2 dan 3

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.1 di atas, hasil analisis menunjukkan bahwa dari segi jenis kelamin, responden dalam penelitian ini didominasi oleh karyawan laki-laki sebesar 92,39%, sedangkan sisanya sebanyak 7,61% responden merupakan karyawan yang berjenis kelamin perempuan. Hal ini disebabkan karena sebagian besar karyawan di PT. Kubota Indonesia memang berjenis kelamin laki-laki, meski ada juga karyawan yang berjenis kelamin perempuan.

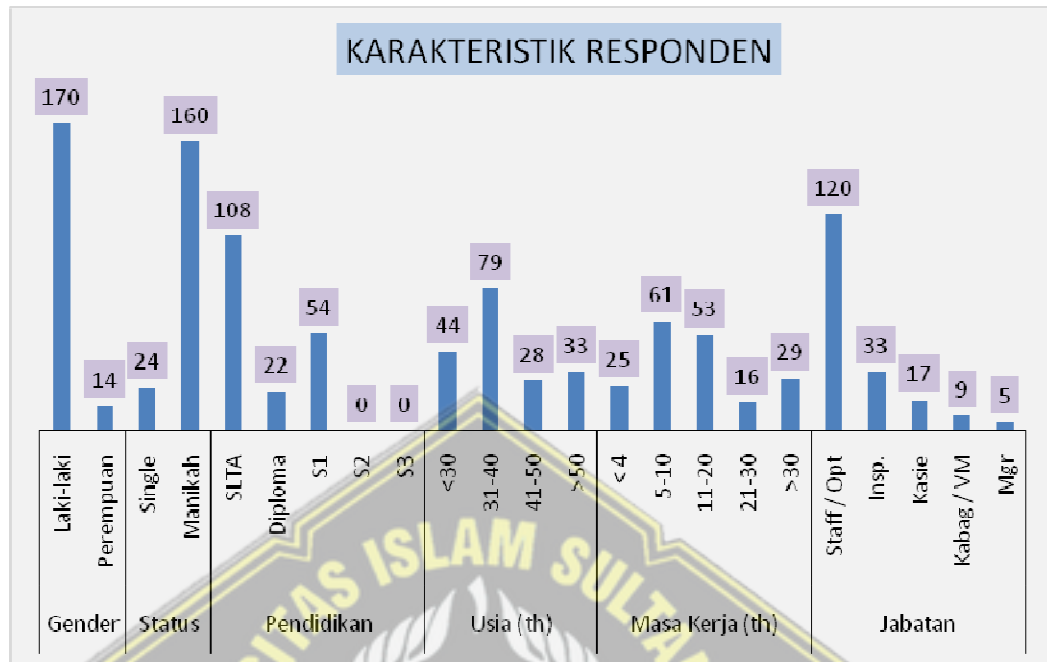
Berdasarkan status pernikahan responden, hasil analisis pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa dari 184 responden yang diteliti dalam penelitian ini, sebagian besar responden adalah karyawan yang sudah menikah (86,96%), sedangkan sisanya sebanyak 13,04% responden merupakan karyawan single. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan di perusahaan ini telah berkeluarga meski sebagian di antaranya belum berkeluarga.

Dari segi pendidikan, sebagian besar responden dalam penelitian ini berpendidikan SLTA (58,70%), sedangkan sisanya sebanyak 11,96% responden berpendidikan diploma dan sebanyak 29,35% responden berpendidikan S1. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan di perusahaan ini memiliki pendidikan menengah ke atas hingga S1, hal ini karena PT. Kubota Indonesia memiliki beberapa jabatan dengan pendidikan minimal SLTA dan ada juga jabatan lebih tinggi yang diisi dengan karyawan berpendidikan diploma dan S1.

Dari segi usia, hasil analisis menunjukkan bahwa dari 184 responden yang diteliti dalam penelitian ini, sebagian besar responden berusia 31 – 40 tahun (42,93%), sedangkan sisanya sebanyak 23,91% responden berusia < 30 tahun, sebanyak 15,22% responden berusia 41 – 50 tahun dan sebanyak 17,93% responden berusia > 50 Tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan di PT. Kubota Indonesia masih berusia produktif.

Berdasarkan lama kerja responden di PT. Kubota Indonesia, hasil analisis pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini memiliki masa kerja 5 – 10 tahun (33,15%), sedangkan sisanya sebanyak 13,59% responden baru bekerja di perusahaan ini < 4 tahun, sebanyak 28,80% responden telah bekerja 11-20 tahun, sebanyak 8,70% responden bekerja selama 21-30 tahun dan sebanyak 15,76% responden adalah karyawan lama dengan masa kerja di atas 30 tahun. Sejalan dengan usia responden dalam penelitian ini, sebagian besar karyawan di PT. Kubota Indonesia telah memiliki masa kerja yang lama di perusahaan ini.

Dari segi jabatan, hasil analisis menunjukkan bahwa dari 184 responden yang diteliti dalam penelitian ini, sebagian besar responden merupakan staff/opt, sedangkan sisanya sebanyak 17,93% responden merupakan Insp, sebanyak 9,24% responden merupakan kasie, sebanyak 4,89% responden merupakan kabag/VM dan sebanyak 2,72% responden merupakan Manager. Persentase responden berdasarkan karakteristiknya lebih jelas dapat dilihat pada grafik berikut :



Gambar 4.2 Karakteristik Responden

### Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, analisis deskriptif variabel penelitian digunakan untuk melihat gambaran variabel penelitian berdasarkan hasil pengisian kuesioner oleh responden. Analisis deskriptif dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung nilai rata-rata (mean) dan standar deviasi untuk selanjutnya dikategorisasikan berdasarkan kategori rendah, sedang dan tinggi sesuai dengan teknik kategorisasi (Umar, 2012).

Instrumen dalam penelitian ini memiliki skala 1-7, sehingga diperoleh nilai terendah 1 dan tertinggi 7, dengan menggunakan aturan kategorisasi dari Umar (2012) diperoleh hasil perhitungan rentang skala (RS) sebagai berikut :

$$RS = \frac{\text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah}}{\text{Jumlah Kategori}} = \frac{7 - 1}{3} = 2$$

Berdasarkan hasil perhitungan rentang skala tersebut maka indikator dengan nilai rata-rata keseluruhan jawaban responden antara 1 – 3 dikategorikan rendah, indikator dengan nilai rata-rata keseluruhan jawaban responden 3 – 5 dikategorikan sedang dan indikator dengan nilai rata-rata keseluruhan jawaban responden antara 5 – 7 dikategorikan tinggi.

Tabel 4.2 Acuan Kategorisasi Nilai Rata-rata per Indikator

No	Interval	Kategori	Keterangan
1	1,00– 3,00	rendah	Kondisi variabel yang masih rendah atau kecil dimiliki oleh variabel penelitian
2	3,00 – 5,00	sedang	Kondisi variabel yang sedang atau cukup dimiliki oleh variabel penelitian
3	5,00 – 7,00	tinggi	Kondisi variabel yang tinggi atau baik dimiliki oleh variabel penelitian

Sumber : Umar (2012)

Berdasarkan acuan kategorisasi nilai rata – rata keseluruhan jawaban responden pada tabel di atas, berikut ini adalah deskripsi *adaptability*, *job security*, *job availability* dan *job burnout* karyawan di PT. Kubota Indonesia :

## 1. *Adaptability*

*Adaptability* dalam penelitian ini menunjukkan kemampuan, keterampilan dan kesediaan individu untuk menyesuaikan diri terhadap pekerjaan yang berbeda dan perubahan lingkungan. Variabel ini diukur dengan 3 item pertanyaan yang menyangkut *creativity*, *reactivity in the face of emergencies or unexpeted curcumstances* dan *training and learning efforts*. Berdasarkan hasil pengisian kuesioner, berikut ini adalah deskripsi *adaptability* karyawan PT. Kubota Indonesia :

Tabel 4.3 Deskripsi *Adaptability*

No	Indikator	Mean	Stdv	Interpretasi
1	<i>Creativity</i>	2.511	1.213	rendah
2	<i>Reactivity in the face of emergencies or unexpeted curcumstances</i>	1.549	1.135	rendah
3	<i>Training and learning effort</i>	2.353	1.189	rendah
Nilai Rata-rata		2.138		rendah

Sumber : Data diolah (2020) pada Lampiran 4 dan 5

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.3, hasil analisis menunjukkan bahwa nilai rata-rata keseluruhan skor jawaban responden pada variabel *adaptability* adalah sebesar 2,138 yang berada pada kategori rendah. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan di perusahaan ini memiliki kemampuan adaptasi yang masih rendah pada saat menerima pekerjaan baru atau ditempatkan di lingkungan kerja baru. Sebagian besar responden dalam penelitian ini kesulitan dalam mengatur kembali pekerjaannya untuk beradaptasi dengan keadaan baru. Hal ini kemungkinan



disebabkan karena karyawan terjebak dengan rutinitas pekerjaan dan pola kerja yang monoton, sehingga kemampuan dan kemauan karyawan untuk beradaptasi dengan hal baru tidak teruji. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam beradaptasi perusahaan dituntut mengembangkan pola kerja baru dengan melibatkan karyawan melalui ide-ide perbaikan yang dapat memicu karyawan berpikir kreatif dan adaptif.

## 2. Job security

*Job security* dalam penelitian ini didefinisikan sebagai rasa aman karyawan untuk menyampaikan pendapat terkait pekerjaannya serta bekerja sesuai perannya tanpa adanya ketakutan terhadap keberlanjutan pekerjaan dan karir. Variabel *job security* dalam penelitian ini diukur dengan 3 item pertanyaan. Berikut ini adalah gambaran *job security* karyawan PT. Kubota Indonesia berdasarkan hasil pengisian kuesioner :

Tabel 4.4 Deskripsi *Job security*

No	Indikator	Mean	Stdv	Interpretasi
1	<i>Stigmatise failure</i>	5.908	0.973	tinggi
2	<i>Humility</i>	6.234	1.147	Tinggi
3	<i>Respond productively</i>	5.707	1.106	Tinggi
Nilai Rata-rata		5.949		Tinggi

Sumber : Data diolah (2020) pada Lampiran 4 dan 5

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.4, hasil analisis menunjukkan bahwa nilai rata-rata keseluruhan skor jawaban responden pada variabel *job security* adalah sebesar 5,949 yang berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa *job security* sebagian besar karyawan di perusahaan ini cenderung tinggi, sebagian besar karyawan merasa aman saat ingin menyampaikan pendapat dan menjalankan pekerjaan sesuai perannya. Hal ini disebabkan karena sebagian besar karyawan merasa bahwa tidak ada individu yang dominan dalam lingkungan kerja, sehingga semua orang mempunyai kesempatan sama untuk menyampaikan ide kaizen sesuai keahliannya, di samping itu mereka juga merasa bahwa kegagalan ide kaizen yang diusulkan bukan dianggap sebagai kesalahan dan sebagian besar karyawan merasa selalu mendapat tanggapan yang semestinya setiap kali menyampaikan ide kaizen.

Hasil analisis ini menunjukkan bahwa perusahaan telah baik dalam memberikan kebebasan kepada karyawan untuk berpendapat dan karyawan berhasil menjalankan perannya dengan baik karena tidak memiliki rasa takut dalam melaksanakan perannya.

### **3. *Job availability***

*Job availability* dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kepedulian organisasi untuk menyediakan sumber daya yang diperlukan oleh karyawan untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Berikut ini adalah gambaran *job availability* di PT. Kubota Indonesia berdasarkan hasil pengisian kuesioner :

Tabel 4.5 Deskripsi *Job availability*

No	Indikator	Mean	Stdv	Interpretasi
1	<i>Autonomy</i>	5.435	1.177	Tinggi
2	<i>Coaching</i>	5.668	1.287	Tinggi
3	<i>Social support</i>	6.016	1.390	Tinggi
Nilai Rata-rata		5.707		Tinggi

Sumber : Data diolah (2020) pada Lampiran 4 dan 5

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.5, hasil analisis menunjukkan bahwa nilai rata-rata keseluruhan skor jawaban responden pada variabel *job availability* adalah sebesar 5,707 yang berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kepedulian perusahaan terhadap ketersediaan sumber daya yang diperlukan karyawan telah baik, hal ini paling banyak ditunjukkan dari sikap kerjasama yang dilakukan antar karyawan, sebagian besar karyawan merasa rekan kerja selalu bersedia memberikan penjelasan dan pembelajaran ketika mereka menemui kesulitan dalam pekerjaan, di samping itu, perusahaan juga selalu memberikan kewenangan kepada karyawan untuk memperbaiki pola kerja dan menjalankan ide kaizen begitu juga dalam hal pendampingan, sebagian besar karyawan merasa selalu mendapat pendampingan dari atasan atau rekan kerja ketika akan melakukan pekerjaan baru.

#### 4. Job burnout

*Job burnout* dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kondisi psikologis dimana karyawan mengalami tekanan dalam melaksanakan pekerjaannya yang berakibat pada gangguan emosional, sikap negatif dan sinisme serta penurunan kinerja. Berikut ini adalah gambaran *job burnout* di PT. Kubota Indonesia berdasarkan hasil pengisian kuesioner :

Tabel 4.6 Deskripsi *Job burnout*

No	Indikator	Mean	Stdv	Interpretasi
1	<i>Emotional Exhaustion</i>	6.196	1.179	tinggi
2	<i>Cynism</i>	5.717	1.073	tinggi
3	<i>Low Efficacy</i>	6.022	1.143	tinggi
	Nilai Rata-rata	5.978		tinggi

Sumber : Data diolah (2020) pada Lampiran 4 dan 5

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.6, hasil analisis menunjukkan bahwa nilai rata-rata keseluruhan skor jawaban responden pada variabel *job burnout* adalah sebesar 5,978 yang berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan di perusahaan ini ternyata masih banyak yang mengalami tekanan saat bekerja, hal ini terutama dalam hal kelelahan fisik dan target yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Hal ini dapat dijadikan sebagai masukan bagi perusahaan agar mengurangi tekanan – tekanan pekerjaan pada karyawan. Pemberian beban kerja sebaiknya sesuai dengan kemampuan karyawan. Pembagian tugas

sebaiknya secara adil sehingga tidak menimbulkan gangguan psikologi pada karyawan.

### **Hasil Penelitian**

Data dalam penelitian ini diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang sebelumnya telah melalui proses validitas dan reliabilitas. Data hasil pengisian kuesioner oleh sebanyak 184 responden selanjutnya dianalisis dengan menggunakan teknik SEM sebagai alat untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Berikut ini adalah hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen yang digunakan untuk mengambil data penelitian serta hasil analisis SEM untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini :

### **Uji Normalitas**

Uji Normalitas dalam analisis SEM dimaksudkan untuk mengetahui normal tidaknya distribusi penelitian masing-masing variabel. Evaluasi normalitas dilakukan dengan melihat nilai  $cr$  skewness atau kurtosis baik secara univariat maupun multivariat, data dikatakan berdistribusi normal jika nilai  $cr$  skewness atau  $cr$  kurtosis di bawah harga mutlak 2,58 (Ghozali, 2016). Nilai  $c.r$  multivariat di bawah 8 masih dapat diterima dan analisis masih dapat dilanjutkan asalkan seluruh indikator telah memiliki nilai  $c.r$  kurtosis < dalam rentan  $-2,58 < z < 2,58$  (Ferdinand, 2006). Berikut ini adalah hasil uji normalitas data pada model :

Tabel 4.7 Hasil Uji Normalitas

## Assessment of normality (Group number 1)

Variable	Min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
JA1	2.000	6.000	.354	1.962	-.326	-.902
JA2	1.000	6.000	.345	1.913	-.157	-.436
JA3	2.000	6.000	.285	1.577	-.395	-1.094
JB3	2.000	7.000	-.281	-1.556	.23	.637
JB2	2.000	7.000	-.155	-.856	-.336	-.93
JB1	2.000	7.000	-.271	-1.501	.188	.521
JS3	2.000	6.000	.481	2.665	.05	.139
JS2	2.000	6.000	.276	1.527	-.452	-1.251
JS1	1.000	6.000	.418	2.316	.158	.436
AD1	1.000	6.000	.345	1.913	-.572	-1.585
AD2	1.000	6.000	.592	3.279	.024	.066
AD3	1.000	6.000	.401	2.223	.444	1.23
Multivariate					.264	.098

Sumber : Data diolah (2020) pada Lampiran 7

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa data penelitian telah berdistribusi normal karena nilai kurtosis univariat seluruh indikator telah berada dalam interval  $-2,58 < z < 2,58$  begitu juga dengan nilai c.r multivariat sebesar 0,098 menunjukkan bahwa cr multivariat telah berada di dalam interval  $-2,58 < z < 2,58$ , hal ini

menunjukkan bahwa data yang akan dianalisis telah berdistribusi normal baik secara univariat maupun multivariat.

### **Outlier**

*Outlier* adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Dalam analisis SEM, *outlier* dapat dideteksi dengan melihat tabel mahalnobis *distance*, dalam tabel tersebut data disebut sebagai *outlier* jika memiliki nilai *Mahalanobis d-squared* melebihi 32,909, yaitu nilai Chi Square pada derajat bebas 12 (karena ada 12 indikator valid yang dianalisis) dan taraf signifikan 0,001. Hasil deteksi *outlier* pada tabel berikut menunjukkan bahwa dari 184 data yang dianalisis tidak ada data yang memiliki jarak mahalnobis di atas 32,909, hal ini menunjukkan bahwa tidak ada outlier dalam data yang dianalisis. Seluruh data dapat dianalisis dengan menggunakan analisis SEM.

Tabel 4.8 Deteksi Outlier dalam data SEM

**Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)**

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
8	26.319	.010	.833
83	25.194	.014	.728
37	22.861	.029	.903
....	....	....	....
....	....	....	....
169	10.832	.543	.644
91	10.777	.548	.637
99	10.755	.550	.601

Sumber : Data diolah (2020) pada Lampiran 7

**Interpretasi dan modifikasi model**

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Setelah model di estimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarian residual harus bersifat simetrik. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teoritisnya. Selanjutnya bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup besar ( $>2.58$ ), maka cara lain dalam memodifikasi



adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Cut –off value sebesar  $\pm 2,58$  dapat digunakan untuk menilai signifikan tidaknya residual yang dihasilkan oleh model. Uji *standardized residual covariances* untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar indikator yang mengharuskan dilakukannya modifikasi model. Data standardized residual covariances yang diolah dengan program AMOS dapat dilihat dalam tabel 4.9

Tabel 4.9 Standardized residual covariances

**Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)**

	JA1	JA2	JA3	JB3	JB2	JB1	Ad1	Ad2	Ad3	JS3	JS2	JS1
JA1	.000											
JA2	-.104	.000										
JA3	.074	-.011	.000									
JB3	-.342	-.392	-.227	.052								
JB2	-.974	.339	.242	.200	.052							
JB1	-.113	-.332	.171	-.090	.051	.050						
Ad1	.449	.776	.716	-.441	-.700	-2.013	.000					
Ad2	-.168	.598	-.182	1.026	.971	-.124	-.089	.000				
Ad3	-.586	.246	-.843	.564	.457	-1.114	-.272	.258	.000			
JS3	.717	1.754	.233	-.129	1.098	-.778	.184	-.629	.955	.000		
JS2	1.129	1.862	.800	-.560	-.147	-1.375	.240	-.294	1.050	-.042	.000	
JS1	.345	.904	-.268	-.361	.465	-.605	-.305	-1.763	-.045	.067	-.020	.000

### Hasil uji validitas dan reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran internal konsistensi indikator suatu konstruk (Ghozali, 2016). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil. Hasil reliabilitas yang tinggi memberikan keyakinan bahwa indikator individu konsisten dengan pengukurannya. Validitas konstruk dalam analisis SEM dapat dilakukan dengan melihat nilai *Loading factor* masing-masing indikator dalam konstruk, sedangkan reliabilitas konstruk dapat dilakukan dengan melihat nilai AVE dan CR masing-masing konstruk.

Dalam pengujian validitas dan reliabilitas konstruk ini, indikator dinyatakan valid jika memiliki nilai *Loading factor*  $> 0,5$ , selanjutnya konstruk dinyatakan reliabel jika AVE model  $> 0,5$  dan CR model  $> 0,7$ . Berikut ini adalah hasil uji validitas dan reliabilitas konstruk berdasarkan nilai loading factor dan perhitungan nilai CR dan AVE masing-masing konstruk :

Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

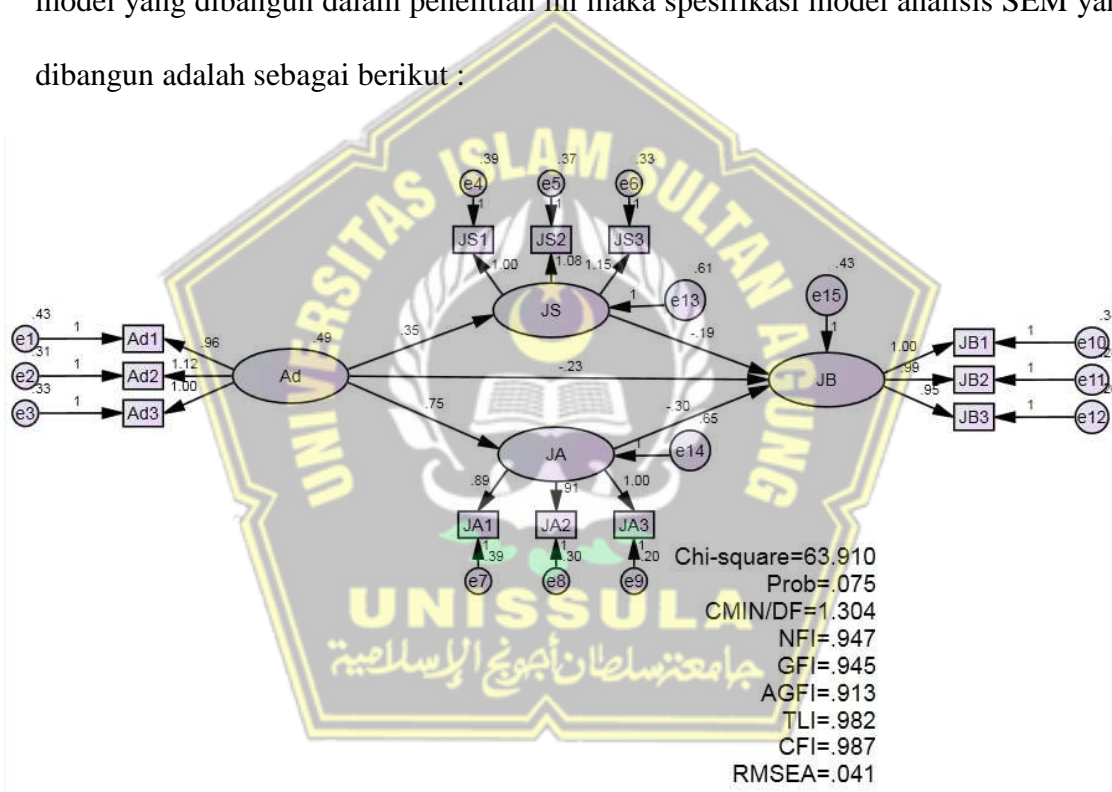
Variebel	Indikator	$\lambda$	Validitas	AVE	CR	Reliabilitas
<i>Adaptability</i>	AD3	0.778	Valid	0.660	0.853	reliabel
	AD2	0.846	Valid			
	AD1	0.687	Valid			
<i>Job security</i>	JS1	0.797	Valid	0.761	0.905	reliabel
	JS2	0.824	Valid			
	JS3	0.851	Valid			
<i>Job burnout</i>	JB1	0.802	Valid	0.756	0.903	reliabel
	JB2	0.833	Valid			
	JB3	0.836	Valid			
<i>Job availability</i>	JA3	0.906	Valid	0.810	0.927	reliabel
	JA2	0.845	Valid			
	JA1	0.814	Valid			

Sumber : Data diolah (2020) pada Lampiran 6

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas konstruk pada tabel di atas, hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator pada konstruk valid dalam mengukur konstruknya karena telah memiliki loading factor  $> 0,5$ . Selanjutnya hasil analisis juga menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah reliabel karena telah memiliki nilai CR  $> 0,7$  dan AVE  $> 0,5$ .

### Pengujian *Goodness of Fit Model Struktural*

Pengujian model struktural digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Tahap – tahap dalam pengujian model struktural meliputi tahap pembentukan model struktural, uji kelayakan model struktural dan uji signifikansi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dengan mengacu pada hipotesis dan kerangka model yang dibangun dalam penelitian ini maka spesifikasi model analisis SEM yang dibangun adalah sebagai berikut :



**Gambar 4.3 Hasil Pengujian Model SEM**

Uji kecocokan model struktural dalam analisis SEM dilakukan dengan melihat beberapa kriteria *Goodness of fit model* seperti nilai *Chi Square*, probabilitas, df, GFI, AGFI, TLI, CFI dan RMSEA. Dalam penelitian ini, terpenuhinya *goodness*

*of fit model* akan difokuskan pada indikator *goodness of fit model* yang berupa nilai probabilitas dan *Chi Square* model. Nilai probabilitas dan *Chi square* model yang tidak signifikan (probabilitas > 0,05 dan *Chi Square* < *Chi Square* (0,05,df model) menunjukkan bahwa model SEM yang diestimasi dengan data yang dianalisis memiliki matriks kovarian yang sama dengan matriks kovarian populasi sehingga dipastikan dapat memberikan gambaran kondisi populasi yang sebenarnya. Ringkasan hasil pengujian *goodness of fit model* setelah dilakukan dapat dilihat pada tabel berikut;

Tabel 4.11 Goodness of fit model

Goodness of fit index	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$X^2$ chi square	<66,338	63,910	<i>Good Fit</i>
significancy probability	$\geq 0,05$	0,075	<i>Good Fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,041	<i>Good Fit</i>
GFI	$\geq 0,90$	0,945	<i>Good Fit</i>
AGFI	$\geq 0,90$	0,913	<i>Good Fit</i>
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,304	<i>Good Fit</i>
TLI	$\geq 0,95$	0,982	<i>Good Fit</i>
CFI	$\geq 0,95$	0,987	<i>Good Fit</i>

Sumber : Data diolah (2020) pada Lampiran 8

## Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan hasil uji pengaruh langsung pada analisis SEM. Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini menggunakan uji hipotesis satu arah (*one tail*), sehingga hipotesis akan diterima jika  $value < 0,05$  dan *Critical Ratio* (CR)  $> 1,65$  dan Hipotesis penelitian tidak terbukti jika  $p\ value > 0,05$  dan  $CR < 1,5$ .

Berikut ini adalah hasil analisis SEM sebagai acuan dalam pengujian hipotesis dalam penelitian ini :

Tabel 4.12 Hasil Analisis SEM untuk Pengujian Hipotesis

	Path		Estimate	S.E.	C.R.	P
JS	<---	AD	.348	.101	3.436	.***
JA	<---	AD	.755	.120	6.305	***
JB	<---	JS	-.186	.079	-2.360	.018
JB	<---	JA	-.299	.078	-3.812	***
JB	<---	AD	-.232	.117	-1.986	.047

Sumber : Data diolah (2020) pada Lampiran 9

Berdasarkan hasil analisis SEM pada tabel di atas, diperoleh beberapa hasil sebagai berikut :

- (1) **Uji Hipotesis 1: *adaptability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job security***

Berdasarkan hasil analisis SEM pada tabel 4.12 di atas, pengaruh variabel *adaptability* terhadap *job security* (AD  $\odot$  JS) sangat signifikan ( $p\ value = ***$ ) dan

Critical Ratio (CR) bertanda positif sebesar 3,436. Oleh karena nilai p value yang diperoleh  $< 0,05$  dan cr bertanda positif  $> 1,65$  maka disimpulkan bahwa *adaptability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job security*. Hipotesis 1 dalam penelitian ini menyatakan bahwa *adaptability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job security*. Hal ini berarti hasil analisis ini mendukung hipotesis 1 dalam penelitian ini sehingga **hipotesis 1 diterima**.

(2) **Uji Hipotesis 2: *adaptability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap**

***job availability***

Berdasarkan hasil analisis SEM pada tabel 4.12 di atas, pengaruh variabel *adaptability* terhadap *job availability* (AD  $\odot$  JA) sangat signifikan (p value = \* dan Critical Ratio (CR) bertanda positif sebesar 6,305. Oleh karena nilai p value yang diperoleh  $< 0,05$  dan CR bertanda positif  $> 1,65$  maka disimpulkan bahwa *adaptability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job adaptability*. Hipotesis 2 dalam penelitian ini menyatakan bahwa *adaptability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job availability*. Hal ini berarti hasil analisis ini mendukung hipotesis 2 dalam penelitian ini sehingga **hipotesis 2 diterima**.

(3) **Uji Hipotesis 3: *job security* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap**

***job burnout***

Berdasarkan hasil analisis SEM pada tabel 4.12 di atas, pengaruh variabel *job security* terhadap *job burnout* (JS  $\odot$  JB) signifikan dengan p value = 0,018 dan

Critical Ratio (CR) bertanda negatif sebesar -2,360. Oleh karena nilai p value yang diperoleh  $< 0,05$  dan CR bertanda negatif dengan nilai mutlaknya  $> 1,65$  maka disimpulkan bahwa *job security* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job burnout*. Hipotesis 3 dalam penelitian ini menyatakan bahwa *job security* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job burnout*, hal ini berarti bahwa hasil analisis ini mendukung hipotesis 3 dalam penelitian ini sehingga **hipotesis 3 diterima**.

**(4) Uji Hipotesis 4: *job availability* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job burnout***

Berdasarkan hasil analisis SEM pada tabel 4.12 di atas, nilai p value pengaruh variabel *job availability* terhadap *job burnout* (JA  $\rightarrow$  JB) sangat signifikan (p value = \*\*\*) dan Critical Ratio (CR) bertanda negatif sebesar -3,812. Oleh karena nilai p value yang diperoleh  $< 0,05$  dan CR bertanda negatif dengan nilai mutlaknya  $> 1,65$  maka disimpulkan bahwa *job availability* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job burnout*. Hipotesis 4 dalam penelitian ini menyatakan bahwa *job availability* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job burnout*. Hal ini berarti bahwa hasil analisis ini mendukung hipotesis 4 dalam penelitian ini sehingga **hipotesis 4 diterima**.



(5) **Uji Hipotesis 5: *adaptability* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job burnout***

Berdasarkan hasil analisis SEM pada tabel 4.12 di atas, pengaruh variabel *adaptability* terhadap *job burnout* (JA  $\odot$  JB) signifikan dengan p value = 0,047 dan Critical Ratio (CR) bertanda negatif sebesar -1.986. Oleh karena nilai p value yang diperoleh < 0,05 dan CR bertanda negatif dengan nilai mutlaknya > 1,65 maka disimpulkan bahwa *adaptability* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job burnout*. Hipotesis 5 dalam penelitian ini menyatakan bahwa *adaptability* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job burnout*. Hal ini berarti bahwa hasil analisis ini mendukung hipotesis 5 dalam penelitian ini sehingga **hipotesis 5 diterima**.

**Koefisien Determinasi**

Dalam analisis SEM, koefisien determinasi menunjukkan besar pengaruh seluruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Koefisien determinasi ini dilihat dari nilai *squared multiple correlation*.

Tabel 4.13 Koefisien Determinasi

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

Variabel Endogen	Estimate
JA	0.302
JS	0.090
JB	0.334

Berdasarkan hasil analisis pada tabel di atas, hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *squared multiple correlation* variabel *Job burnout* adalah sebesar 0,334, hal ini menunjukkan bahwa besar kontribusi yang diberikan variabel *adaptability*, *job security* dan *job availability* terhadap *job burnout* adalah sebesar 33,4%, sedangkan sisanya sebesar 66,6% variansi *job burnout* dipengaruhi faktor lain di luar *adaptability*, *job security* dan *job availability* karyawan.

Selanjutnya, pada variabel *job security*, nilai *squared multiple correlation* yang diperoleh adalah 0,090, hal ini menunjukkan bahwa 9,0% rasa aman yang terbentuk pada diri karyawan saat mengemukakan pendapat atau menjalankan perannya dalam bekerja dipengaruhi oleh kemampuan karyawan dalam beradaptasi terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja yang baru. Begitu juga pada variabel *job availability*, nilai *squared multiple correlation* sebesar 0,302 menunjukkan bahwa 30,2% kepedulian organisasi dalam menyediakan sumber daya yang dibutuhkan karyawan dipengaruhi oleh kemampuan karyawan dalam beradaptasi dengan pekerjaan dan lingkungan kerja yang baru.

### Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Dalam penelitian ini, *job security* dan *job availability* berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung *adaptability* terhadap *job burnout*. Untuk menguji pengaruh langsung, tidak langsung dan total masing-masing variabel, dapat dilihat pada tabel 14.4

Tabel 4.14  
Pengaruh langsung, tidak langsung dan total

Pengaruh	Variabel	Job			
		Adaptability	Availability	Security	Burnout
Langsung		0.55	0	0	0
Tidak langsung	Job Availability	0	0	0	0
Total		0.55	0	0	0
Langsung		0.3	0	0	0
Tidak langsung	Job Security	0	0	0	0
Total		0.3	0	0	0
Langsung		-0.204	-0.36	-0.19	0
Tidak langsung	Job Burnout	-0.255	0	0	0
Total		-0.459	-0.36	-0.19	0

Sumber : Data diolah (2020) pada Lampiran 9

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa pengaruh langsung *adaptability* terhadap *job burnout* sebesar -0,204 lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung *adaptability* terhadap *job burnout*, yaitu sebesar -0,255. Hal tersebut berarti bahwa lebih baik mempengaruhi *job burnout* melalui variabel mediasi, terutama *job availability*, karena *job availability* mempunyai pengaruh

terhadap *job burnout* lebih besar disbanding variabel mediasi yang lain, yaitu *job security*.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh *adaptability* terhadap *job security***

Berdasarkan hasil uji hipotesis satu (H1) dapat disimpulkan bahwa *adaptability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job security*. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi *adaptability* karyawan maka semakin tinggi *job security* karyawan begitu sebaliknya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Denison (2010) yang menyebutkan bahwa *adaptability* mempunyai peranan penting dalam mewujudkan *employee engagement*, yang didalamnya melibatkan *job security* sebagai salah satu karakteristik *employee engagement*. *Employee engagement* ini didukung oleh rasa aman bagi karyawan dan menjadikannya merasa memiliki kompetensi untuk melakukan pekerjaannya (Khodakarami & Dirani, 2020). Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Collie (2017).

*Adaptability* dalam penelitian ini diaplikasikan berupa *creativity*, *reactivity in the face of emergencies or unexpected circumstances*, serta *training and learning effort*, sedangkan *job security* diaplikasikan berupa *stigmatise failure*, *humility*, dan *respond productively*. Ketika *reactivity in the face of emergencies or unexpected circumstances* yang dikelola dengan baik oleh karyawan PT. Kubota Indonesia menumbuhkan perasaan untuk selalu siap menghadapi keadaan yang tidak

diinginkan, sehingga karyawan mempunyai *respond productively* terhadap keadaan tersebut.

*Training and learning effort* yang dikelola secara baik oleh karyawan PT. Kubota Indonesia menumbuhkan terciptanya situasi kerja dimana tidak ada karyawan yang paling unggul dibanding karyawan lain, karena karyawan merasakan kebutuhan untuk pengembangan diri. Hal tersebut mendorong terwujudnya *humility*, suatu keyakinan bahwa pengetahuan individu terbatas, sehingga memicu individu lain menyampaikan gagasannya tanpa adanya ketakutan terhadap kelanjutan pekerjaannya. Begitu juga dengan *creativity* yang baik, membuat karyawan PT. Kubota Indonesia terbiasa dengan pola percobaan dan kegagalan, sehingga akan terbentuk *stigmatise failure*, dimana kegagalan dalam menjalankan ide bukanlah suatu kesalahan. Sebagaimana di PT. Kubota Indonesia, dimana karyawan aktif untuk mencari peluang untuk meningkatkan kinerja dengan berbagi pengetahuan dengan sesama rekan kerja, sehingga karyawan tidak merasakan adanya ancaman terhadap pekerjaannya.

### **Pengaruh *adaptability* terhadap *job availability***

Berdasarkan hasil uji hipotesis dua (H2), maka dapat disimpulkan bahwa *adaptability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job adaptability*. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi *adaptability* karyawan maka semakin tinggi *job availability* karyawan begitu sebaliknya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Denison (2010), yang menyebutkan bahwa tingkat *adaptability* yang tinggi

mendorong terwujudnya *job availability*, yang sering kali dikaitkan dengan *organizational support*. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Collie (2017).

*Adaptability* dalam penelitian ini diaplikasikan berupa *creativity*, *reactivity in the face of emergencies or unexpected circumstances*, serta *training and learning effort*, sedangkan *job availability* diaplikasikan berupa *autonomy*, *coaching*, dan *social support*. Ketika *reactivity in the face of emergencies or unexpected circumstances* yang dikelola dengan baik oleh karyawan PT. Kubota Indonesia menumbuhkan perasaan untuk selalu siap menghadapi keadaan yang tidak diinginkan, sehingga tercipta *social support* di lingkungan kerja, dimana karyawan bekerja sama dan berkolaborasi untuk menghadapi keadaan tersebut.

*Training and learning effort* yang dikelola secara baik oleh karyawan PT. Kubota Indonesia menumbuhkan terciptanya situasi kerja dimana tidak ada karyawan yang paling unggul dibanding karyawan lain, karena karyawan merasakan kebutuhan untuk pengembangan diri. Hal tersebut mendorong terwujudnya *coaching*, dimana mentor dan *coachee* berinteraksi satu sama lain. Begitu juga dengan *creativity* yang baik, membuat karyawan PT. Kubota Indonesia terbiasa dengan pola percobaan dan kegagalan, sehingga karyawan merasa memiliki *autonomy*, dimana karyawan dapat menjalankan pekerjaan dan idenya. Sebagaimana di PT. Kubota Indonesia, dimana karyawan yakin untuk mengusulkan ide kaizen untuk memperbaiki pola kerja, sehingga mendorong perusahaan untuk mendukung hal tersebut dengan menyediakan pekerjaan yang dibutuhkan.

### **Pengaruh *job security* terhadap *job burnout***

Berdasarkan hasil uji hipotesis tiga (H3), maka dapat disimpulkan bahwa *job security* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job burnout*. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi *job security* karyawan maka semakin rendah *job burnout* karyawan, begitu sebaliknya. Hasil penelitian mendukung penelitian Ouyang et al., (2015) yang menyebutkan bahwa *job security* bisa digunakan untuk mencegah stres kerja, menumbuhkan sikap positif tentang pekerjaan dan organisasi, menjaga fisik dan mental karyawan serta meningkatkan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Swendiman et al. (2019).

*Job security* dalam penelitian ini diaplikasikan berupa *stigmatise failure*, *humility*, dan *respond productively*, sedangkan *job burnout* diaplikasikan berupa *emotional exhaustion*, *cynism*, dan *low efficacy*. Lingkungan kerja di PT. Kubota Indonesia sudah berhasil mewujudkan *respond productively*, mampu mencegah karyawan mengalami penurunan kinerja atau *low efficacy* karena karyawan merasa dihargai karena mendapat respon yang bersifat produktif.

*Humility* yang terwujud di lingkungan kerja mampu mencegah terjadinya *cynism* yang dialami karyawan karena semua karyawan merasa mempunyai kedudukan yang sama dalam hal penyampaian ide atau gagasan, sehingga sikap apatis dapat dihindari. Begitu juga dengan *stigmatise failure* yang dikelola dengan baik oleh karyawan PT. Kubota Indonesia, mampu mencegah terjadinya *emotional exhaustion* karena karyawan tidak merasa terhakimi dengan kegagalan yang dialami, sehingga tidak memicu penggunaan emosi yang berlebihan.

### **Pengaruh *job availability* terhadap *job burnout***

Berdasarkan hasil uji hipotesis empat (H4), maka dapat disimpulkan bahwa *job availability* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job burnout*. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi *job availability* karyawan maka semakin rendah *job burnout* karyawan, begitu sebaliknya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Dettmers (2017), yang menyebutkan *job Availability* berperan untuk mengurangi stress yang dialami karyawan, karena karyawan tidak lagi memikirkan sumber daya pekerjaan yang sudah disediakan oleh organisasi. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Crwaford (2019).

*Job availability* dalam penelitian ini diaplikasikan berupa *autonomy*, *coaching*, dan *social support*, sedangkan *job job burnout* diaplikasikan berupa *emotional exhaustion*, *cynism*, dan *low efficacy*. PT. Kubota Indonesia sudah berhasil mewujudkan *social support*, mampu mencegah karyawan mengalami penurunan kinerja atau *low efficacy* karena karyawan merasa mendapatkan perhatian dan bantuan ketika menghadapi kendala dalam pekerjaan.

Tingkat *coaching* yang baik di lingkungan kerja mampu mencegah terjadinya *cynism* yang dialami karyawan karena karyawan mendapatkan pendampingan ketika menemui kendala dalam pekerjaan, sehingga sikap apatis dapat dihindari. Begitu juga dengan *autonomy* yang diberikan PT. Kubota Indonesia, mampu mencegah terjadinya *emotional exhaustion* karena karyawan merasa memiliki kendali penuh terhadap pekerjaannya, sehingga tidak memicu penggunaan emosi yang berlebihan.



### **Pengaruh *adaptability* terhadap *job burnout***

Berdasarkan hasil uji hipotesis lima (H5) maka disimpulkan bahwa *adaptability* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job burnout*. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi *adaptability* karyawan maka semakin rendah *job burnout* karyawan, begitu sebaliknya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Hamidi *et al.*, (2017) yang menyebutkan bahwa kemampuan *adaptability* yang baik akan meningkatkan komitmen terhadap organisasi dan mencegah *burnout*. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Xie *et al.*, (2019).

*Adaptability* dalam penelitian ini diaplikasikan berupa *creativity*, *reactivity in the face of emergencies or unexpected circumstances*, serta *training and learning effort*, sedangkan *job burnout* diaplikasikan berupa *emotional exhaustion*, *cynism*, dan *low efficacy*. Ketika *reactivity in the face of emergencies or unexpected circumstances* yang dikelola dengan baik oleh karyawan PT. Kubota Indonesia mampu mencegah karyawan mengalami penurunan kinerja atau *low efficacy* karena karyawan memiliki kesiapan menghadapi keadaan yang tidak diinginkan sehingga semangat kerja tetap terjaga.

*Training and learning effort* yang dikelola secara baik oleh karyawan PT. Kubota Indonesia menunjukkan bahwa karyawan merasakan kebutuhan untuk pengembangan diri yang sekaligus perwujudan bahwa karyawan peduli terhadap diri sendiri dan pekerjaannya, sehingga mampu mencegah terjadinya *cynism* yang dialami karyawan, sehingga sikap apatis dapat dihindari. Begitu juga dengan *creativity* yang baik, membuat karyawan PT. Kubota Indonesia terbiasa dengan pola percobaan dan

kegagalan, mampu mencegah terjadinya *emotional exhaustion* karena dengan kreatifitas tersebut karyawan tidak akan merasa bosan dan jenuh dengan rutinitas pekerjaan, sehingga tidak memicu penggunaan emosi yang berlebihan.

