

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Tentang Bina Avia Persada

Bina Avia Persada (Company Profile, 2012; 2) berdiri pada April 2005 di Kota Yogyakarta untuk memenuhi kebutuhan SDM di industri maskapai penerbangan. Bina Avia Persada memandang kesempatan kerja di industri penerbangan masih terbuka luas, saat ini tercatat banyak maskapai penerbangan nasional yang telah maupun akan beroperasi di Indonesia, sementara SDM yang ada masih sangat sedikit sehingga peluang kerja dibidang ini semakin terbuka lebar.

Seiring dengan perkembangan bisnis perusahaan maka Bina Avia Persada membuka cabang-cabang baru di beberapa kota, antara lain di Kota Solo, Malang, Surabaya, Pekanbaru, Manado, dan Jember. Bina Avia Persada juga berencana membuka cabang-cabang di kota-kota lain untuk mempermudah putra-putri di daerah tersebut yang ingin berkarir di industri penerbangan.

2. Visi

Visi Bina Avia Persada (Company Profile, 2012; 3) adalah menjadi lembaga pelatihan yang professional dan bertaraf internasional.

3. Misi

Misi Bina Avia Persada (Company Profile, 2012; 3) adalah Menjadi lembaga yang berperan aktif dalam memajukan industri jasa terutama penerbangan dengan menyediakan SDM yang handal dan professional.

4. Job Placement

Bina Avia Persada (Company Profile, 2012; 9) memiliki divisi job recruitment yang membantu menyalurkan siswa-siswinya untuk dapat berkarir di industri penerbangan. Bina Avia Persada menjamin kualitas pelatihan sehingga Bina Avia Persada percaya siswa-siswinya dapat memulai karir di perusahaan penerbangan nasional dan internasional di posisi sebagai berikut:

- a. Pramugari
- b. Staf tiketing dan reservasi
- c. Staf penerbangan
- d. Pasasi/bagian dari Ground Handling
- e. Greeting service
- f. Call center
- g. Dan posisi-posisi lain di industri penerbangan

5. Training Program

Program training di Bina Avia Persada (Company Profile, 2012; 9) mencakup pengetahuan secara teori, kepribadian, dan keahlian yang dibutuhkan dalam berkarir di industri penerbangan, seperti:

- a. Penanganan pelayanan pelanggan
- b. Penampilan yang menarik
- c. Kemampuan komunikasi yang baik
- d. Berpengetahuan
- e. Mampu bekerjasama dengan tim
- f. Percaya diri
- g. Teliti dan waspada

B. Pelaksanaan dan Deskripsi Penelitian

1. Pelaksanaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan mulai tanggal 01 Desember 2013. Pada tanggal tersebut peneliti melakukan perbincangan dengan District Manager Bina Avia Persada Malang terkait gambaran Bina Avia Persada. Setelah angket yang peneliti rancang siap disebar, peneliti langsung menuju lokasi untuk melakukan penyebaran angket. Penyebaran angket dilaksanakan peneliti di Bina Avia Persada Malang pada tanggal 07 April 2014. Peneliti melanjutkan penyebaran angket di Bina Avia Persada Yogyakarta pada tanggal 08 April 2014, kemudian pada tanggal 11 April 2014 peneliti menyebar angket di Bina Avia Persada Solo, di hari

berikutnya pada tanggal 12 April 2014 angket di sebar di Bina Avia Persada Surabaya.

2. Uji Validitas

1) Skala Efektivitas Organisasi

Hasil analisis terhadap 20 aitem skala efektivitas organisasi menunjukkan terdapat 6 aitem yang dinyatakan gugur dan 14 aitem dinyatakan valid. Berikut sebaran aitem-aitem yang gugur dan yang valid pada skala efektivitas organisasi:

Tabel 4.1
Sebaran Aitem Uji Validitas Skala Efektivitas Organisasi

No.	Indikator	Item valid	Item gugur	Jumlah
1.	Kejelasan tujuan	10, 25, 38	-	5
2.	Filosofi dan sistem nilai	26, 39	27, 41	4
3.	Komposisi dan struktur	9, 16, 31, 40	15, 28, 32	7
4.	Teknologi organisasi dan lingkungan organisasi	11, 12, 14, 29, 30	13	6
Total item		14	6	20

2) Skala Integritas Karyawan (X)

Hasil analisis terhadap 21 aitem skala integritas karyawan menunjukkan terdapat 12 aitem yang dinyatakan gugur dan tersisa 9 aitem dinyatakan valid. Berikut sebaran aitem-aitem yang gugur dan yang valid pada skala integritas karyawan:

Tabel 4.2
Sebaran Aitem Uji Validitas Skala Integritas Karyawan

No.	Indikator	Item valid	Item gugur	Jumlah
1.	Terbuka dan jujur	2, 17, 18	1, 33, 34	6
2.	Bertindak secara konsisten	3, 19	4, 20, 35	5
3.	Bisa dipercaya	21, 36	5, 6, 22	5
4.	Tanggung jawab	23, 37	7, 8, 24	5
Total item		9	12	21

3. Uji Reliabilitas

Berdasarkan perhitungan program SPSS (*Statistic Program for Social Science*) for Windows Release 20.0 ditemukan koefisien alpha berikut:

Tabel 4.3
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha	Keterangan
Efektivitas Organisasi (Y)	0.852	Reliabel
Integritas Karyawan (X)	0.662	Reliabel

Dengan demikian angket integritas karyawan dan efektivitas organisasi dinyatakan reliabel untuk dijadikan instrument pada penelitian ini, dan dapat dilakukan analisis selanjutnya.

1) Prosentase Efektivitas Organisasi

Untuk mengetahui prosentase suatu variabel, perlu diketahui terlebih dahulu nilai mean (M) dan standart deviasi (SD) dari variabel tersebut. Diketahui, mean efektivitas organisasi = 9,97 dan standart deviasi efektivitas organisasi = 3,401.

Setelah nilai mean dan standart deviasi diketahui, langkah selanjutnya adalah membagi data menjadi 3 kategori. Berikut rumus untuk mengetahui tingkat dan menentukan jarak pada masing-masing kategori:

Tabel 4.4

**Rumus Perhitungan Prosentase
Efektivitas Organisasi dan Integritas Karyawan**

Rumus	Kategori
$X \geq M + 1 \text{ SD}$	Tinggi
$M - 1 \text{ SD} \leq X < M + 1 \text{ SD}$	Sedang
$X < M - 1 \text{ SD}$	Rendah

Hasil perhitungan prosentase tentang efektivitas organisasi terdapat dalam tabel berikut:

Tabel 4.5

Hasil Perhitungan Prosentase Efektivitas Organisasi

Nilai	Kategori	Jumlah	Prosentase
$X \geq 9.97 + 3.401$ ($X \geq 13$)	Tinggi	10	32%
$9.97 - 3.401 \leq X < 9.97 + 3.401$ ($7 \leq X < 13$)	Sedang	16	52%
$X < 9.97 - 3.401$ ($X < 7$)	Rendah	5	16%
Total		31	100%

Tabel diatas menunjukkan dari 31 responden, 10 karyawan mengategorikan bahwa efektivitas organisasi sudah tinggi, 16 karyawan mengategorikan tingkat efektivitas organisasi tergolong sedang, dan 5 karyawan mengategorikan bahwa efektivitas organisasi masih rendah. Sehingga prosentase efektivitas organisasi terbanyak terletak pada kategori sedang.

2) Prosentase Integritas Karyawan

Variabel integritas karyawan disini memiliki nilai mean = 5,26 dan standart deviasi = 2,144. Berikut hasil perhitungan prosentase tentang integritas karyawan:

Tabel 4.6

Hasil Perhitungan Prosentase Integritas Karyawan

Nilai	Kategori	Jumlah	Prosentase
$X \geq 5.26 + 2.144$ ($X \geq 7$)	Tinggi	10	32%
$5.26 - 2.144 \leq X < 5.26 + 2.144$ ($3 \leq X < 7$)	Sedang	19	61%
$X < 5.26 - 2.144$ ($X < 3$)	Rendah	2	7%
Total		31	100%

Dengan demikian dari 31 responden, 10 karyawan memiliki tingkat integritas yang tinggi, 19 karyawan memiliki tingkat integritas sedang, dan 2 karyawan memiliki tingkat integritas yang rendah. Sehingga prosentase terbanyak tentang tingkat integritas karyawan menduduki pada kategori sedang.

4. Uji Normalitas

Hasil uji normalitas peneliti dengan program SPSS (*Statistic Program for Social Science*) for Windows Release 20.0 menggunakan metode uji *Kolmogorov-smirnov* ditunjukkan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.7

Hasil Uji Normalitas

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	
		Integritas	Efektivitas Organisasi
N		31	31
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	5.26	9.97
	Std. Deviation	2.144	3.401
	Absolute	.129	.162
Most Extreme Differences	Positive	.129	.118
	Negative	-.114	-.162
Kolmogorov-Smirnov Z		.716	.903
Asymp. Sig. (2-tailed)		.685	.389

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Tabel tersebut menunjukkan kedua variabel dalam penelitian ini normal karena tingkat signifikan/p (*Asymp. Sig. (2-tailed)*) ≥ 0.05 , yaitu tingkat signifikan efektivitas organisasi sebesar 0.389 dan tingkat signifikan integritas karyawan sebesar 0.685.

5. Uji Linieritas

Hasil uji linieritas dari variabel integritas karyawan dan efektivitas organisasi menggunakan *Compare Means Test for Linearity* dengan bantuan SPSS (*Statistic Program for Social Science*) for Windows Release 20.0 yang dilakukan peneliti tampak pada tabel berikut:

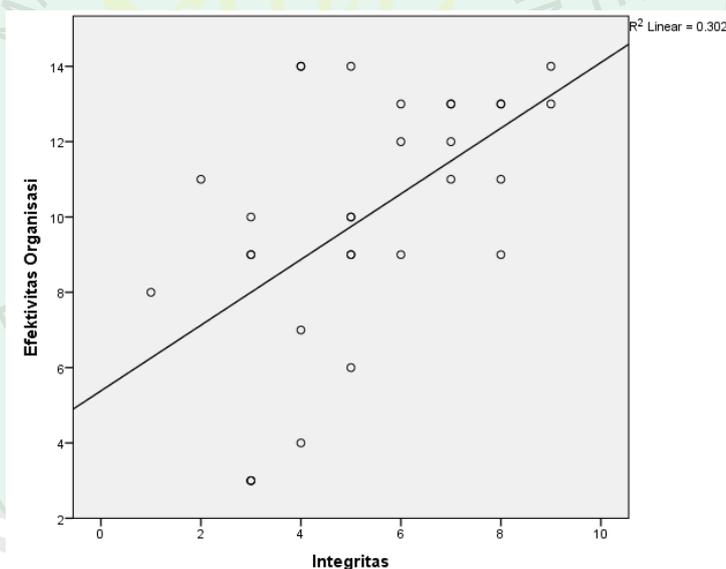
Tabel 4.8**Hasil Uji Linieritas****ANOVA**

Efektivitas Organisasi

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	181.298	8	22.662	3.275	.013
Within Groups	152.250	22	6.920		
Total	333.548	30			

Grafik 4.1

**Uji Linieritas Korelasi Integritas Karyawan dengan
Efektivitas Organisasi**



Pada Tabel 4.8 dan grafik 4.1 dapat diketahui bahwa variabel integritas karyawan dan efektivitas organisasi memiliki hubungan yang linier karena nilai signifikan pada linearity yaitu $0.013 < 0.05$, sehingga dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang linier antara integritas karyawan dengan efektivitas organisasi.

6. Uji Hipotesis

Tujuan dilakukannya uji hipotesis dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan integritas karyawan dengan efektivitas organisasi pada Bina Avia Persada. Oleh sebab itu, dilakukan analisa menggunakan rumus *product moment*, karena tujuan penelitian ini menguji hipotesa tentang hubungan antara variabel bebas (integritas karyawan) dengan variabel terikat (efektivitas organisasi). Setelah dilakukan analisis menggunakan SPSS (*Statistic Program for Social Science*) for Windows Release 20.0, berikut hasil yang diperoleh:

Tabel 4.9

Hasil Uji Hipotesis

		Integritas	Efektivitas Organisasi
Integritas	Pearson Correlation	1	.550**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	31	31
Efektivitas Organisasi	Pearson Correlation	.550**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	31	31

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

Tabel tersebut menunjukkan bahwa hipotesis diterima, ada hubungan positif yang signifikan antara integritas karyawan dengan efektivitas organisasi. Keeratan hubungan berada di tingkat hubungan yang sedang karena *Pearson Correlation* menunjukkan koefisien sebesar 0.550. Disini berarti semakin tinggi integritas karyawan maka semakin tinggi pula efektivitas organisasi. Berlaku pula sebaliknya,

semakin rendah integritas karyawan maka semakin rendah pula efektivitas organisasi. Dengan demikian, jika menghendaki organisasi yang efektif maka diperlukan karyawan yang berintegritas.

C. Pembahasan

1. Efektivitas Organisasi

Efektivitas organisasi adalah tingkat ketepatan atau keberhasilan organisasi dalam merumuskan kejelasan tujuan, mewujudkan anggaran rumah tangga, mengatur aktivitas perorangan di organisasi ke dalam bentuk peraturan-peraturan, memperoleh anggota organisasi yang sejalan dengan peranan tugas dan fungsi serta aktivitas pencapaian tujuan, menggambarkan kebutuhan organisasi untuk pencapaian tujuan organisasi, memanfaatkan teknologi modern yang diimbangi dengan kompetensi penggunaannya oleh karyawan demi menciptakan daya dukung bagi percepatan pencapaian tujuan organisasi, dan mengkondisikan lingkungan/suasana kerja di dalam organisasi yang berpengaruh terhadap keefektifitasan organisasi.

Dari hasil analisis yang dilakukan, peneliti memperoleh tingkat efektivitas organisasi yang bervariasi. Prosentase terbesar berada pada kategori sedang yaitu 52%. Kemudian sebesar 32% berada pada kategori tinggi. Sisanya sebesar 16% berada pada kategori rendah. Bervariasinya tingkat efektivitas organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Diantaranya menurut Steers (dalam Purnomo, 2006; 37-40) faktor-faktor tersebut yaitu:

a. Karakteristik organisasi, yang menyangkut struktur organisasi.

Dalam struktur organisasi, karyawan ditempatkan sebagai bagian dari suatu hubungan yang relatif tetap yang akan menentukan pola interaksi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.

Menurut Pennings (dalam Wikipedia, Maret 2014), terdapat faktor-faktor utama yang diidentifikasi menjadi penyebab atau penentu struktur suatu organisasi. Berikut rinciannya:

- 1) Strategi. Jika manajemen melakukan perubahan terhadap strategi organisasinya, maka struktur pun perlu dimodifikasi untuk menampung dan mendukung perubahan.
- 2) Ukuran organisasi. Alih-alih, ukuran mempengaruhi struktur memiliki hubungan yang tidak linier. Misalnya, seringkali organisasi-organisasi besar yang mempekerjakan ribuan karyawan atau lebih cenderung memiliki banyak spesialisasi, departementalisasi, tingkatan vertikal, serta aturan dan ketentuan daripada organisasi kecil. Tetapi ini tidak selalu terjadi.
- 3) Teknologi. Teknologi disini mengacu pada cara sebuah organisasi mengubah input berupa sumber daya finansial, SDM, dan sumber daya fisik menjadi output berupa produk atau jasa.
- 4) Lingkungan. Struktur organisasi dipengaruhi oleh lingkungannya karena lingkungan selalu berubah. Sebagai contoh, beberapa organisasi menghadapi lingkungan yang relatif statis (tidak banyak kekuatan di lingkungan mereka yang berubah seperti tidak muncul pesaing baru,

tidak ada terobosan teknologi baru oleh pesaing atau tidak banyak aktivitas dari kelompok-kelompok tekanan publik yang mungkin mempengaruhi organisasi). Dan organisasi-organisasi lain menghadapi lingkungan yang sangat dinamis, seperti peraturan pemerintah cepat berubah dan memengaruhi bisnis mereka, pesaing baru, kesulitan dalam mendapatkan bahan baku, preferensi pelanggan yang terus berubah terhadap produk, dan sebagainya. Secara signifikan, lingkungan yang statis memberi lebih sedikit ketidakpastian bagi para manajer dibanding lingkungan yang dinamis. Karena ketidakpastian adalah sebuah ancaman bagi keefektifan sebuah organisasi, maka manajemen harus mencoba meminimalkannya. Salah satu cara mengurangi ketidakpastian lingkungan itu adalah melalui penyesuaian struktur organisasi.

b. Karakteristik lingkungan, yang menyangkut:

1) Lingkungan ekstern

yaitu lingkungan yang berada di luar organisasi dan sangat berpengaruh terhadap organisasi, khususnya terkait dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan. Seperti pemasok/supplier, perantara atau distributor, teknologi yang berkaitan dengan perkembangan proses kerja, dan pasar (sasaran dari produk atau jasa perusahaan).

2) Lingkungan intern

yaitu lingkungan yang secara keseluruhan berada di dalam organisasi yang dikenal dengan iklim organisasi. Seperti tenaga kerja, peralatan dan mesin, permodalan, sistem informasi, dan administrasi sebagai acuan pengambilan keputusan.

- c. Karakteristik pekerja, yang menyangkut kesadaran individu dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
- d. Karakteristik manajemen, yang menyangkut strategi dan mekanisme kerja yang dirancang untuk mengkoordinasikan semua hal yang ada di dalam organisasi guna mencapai efektivitas.

Dari empat faktor karakteristik organisasi diatas, dapat diketahui sebab adanya variasi tingkat efektivitas organisasi pada Bina Avia Persada yang mayoritas berada pada kategori sedang. Apabila efektivitas organisasi ditinjau dari faktor karakteristik organisasi, maka dapat disimpulkan yang menjadikan adanya variasi adalah pada struktur organisasi. Struktur organisasi ditentukan oleh karyawan. Disini semakin karyawan yang menempati jabatan tertentu dalam struktur organisasi memiliki kompetensi yang lebih unggul dalam menyusun strategi, memanfaatkan teknologi dalam rangka mengubah input menjadi output, dan menyiasati lingkungan yang dinamis sesuai tugasnya maka akan semakin terealisasi efektivitas organisasi.

Faktor kedua, yang mempengaruhi adanya variasi tingkat efektivitas organisasi adalah faktor karakteristik lingkungan. Masing-masing karyawan memiliki persepsi yang berbeda-beda terhadap lingkungannya, baik

lingkungan di luar organisasi maupun lingkungan di dalam organisasi. Karyawan yang merasa lingkungannya sudah nyaman dan memadai akan cenderung mampu menciptakan efektivitas organisasi.

Ketiga, yang mempengaruhi adanya variasi tingkat efektivitas organisasi adalah faktor karakteristik pekerja atau karyawan. Disini efektivitas organisasi akan terwujud tergantung dari kesadaran karyawan dalam mengupayakan tujuan organisasi. Semakin karyawan menyadari pentingnya keberadaan dirinya dalam organisasi, karyawan akan memiliki loyalitas di organisasi, dan karyawan tersebut akan mengupayakan berbagai cara demi terwujudnya efektivitas organisasi.

Faktor terakhir yang mempengaruhi adanya variasi tingkat efektivitas organisasi adalah faktor karakteristik manajemen. Efektivitas organisasi pada faktor ini akan terwujud ketika manajemen mampu merancang dan mengatur strategi dan mekanisme kerjanya secara optimal. Semakin sesuai strategi dan mekanisme kerja dengan pelaksanaannya maka akan semakin maksimum efektivitas organisasi.

Berdasarkan hasil analisis, memang kategori tertinggi berada pada kategori sedang, namun perlu diketahui bahwa terdapat banyak cara yang dapat dilakukan guna meningkatkan efektivitas organisasi hingga ke kategori tertinggi. Sehingga, keoptimisan sangat diperlukan guna meraih efektivitas organisasi yang maksimal ini yang tentunya membutuhkan kerja sama dari berbagai pihak.

2. Integritas Karyawan

Integritas karyawan adalah kejujuran, kekonsistenan, bisa dipercayanya, dan bertanggung jawabnya tenaga kerja yang melakukan pekerjaan menggunakan tenaga dan kemampuannya di organisasi atau perusahaan.

Dari hasil analisis yang dilakukan, peneliti memperoleh tingkat integritas karyawan yang bervariasi. Prosentase terbesar berada pada kategori sedang yaitu 61%. Kemudian sebesar 32% berada pada kategori tinggi. Sisanya sebesar 7% berada pada kategori rendah. Bervariasinya tingkat integritas karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Diantaranya menurut Murphy (dalam Aryanti, 2009; abstract Thesis) faktor-faktor tersebut yaitu:

- a. Faktor personal. Aspek personal ini meliputi nilai-nilai (values), perilaku, dan kepercayaan (beliefs) yang dianut oleh individu.
- b. Faktor situasional. Aspek situasi ini meliputi norma-norma, kesempatan-kesempatan, serta adanya reward dan punishment.

Faktor pertama yang mempengaruhi adanya variasi tingkat integritas karyawan adalah faktor personal. Tingkat integritas karyawan pada faktor personal akan tinggi ketika nilai-nilai seperti kejujuran, keterbukaan, tanggung jawab, ketekunan/kerajinan, keberanian, keterusterangan, kepercayaan, kesetiaan, kearifan, dan profesionalisme pada karyawan diaplikasikan dengan konsisten. Sedangkan pada faktor kedua yang mempengaruhi adanya variasi tingkat integritas karyawan adalah faktor situasi. Tingkat integritas karyawan pada faktor situasi akan tinggi ketika organisasi memberi kesempatan-kesempatan kepada karyawan untuk mengapresiasi kemampuan dirinya

secara maksimal dan diberlakukannya reward dan punishment secara adil pada karyawan yang memang layak mendapatkannya.

Berdasarkan hasil analisis, memang kategori tertinggi integritas karyawan pada Bina Avia Persada berada di kategori sedang. Namun walaupun demikian, kategori tinggi menduduki peringkat kedua setelah kategori sedang yakni sebesar 32%. Artinya, karyawan yang masih memiliki tingkat integritas sedang maupun rendah dapat ditingkatkan apabila karyawan yang memiliki tingkat integritas tinggi mampu memberikan pengaruh yang positif terhadap karyawan yang masih memiliki tingkat integritas sedang dan rendah serta faktor personal dan faktor situasi di organisasi mampu distandarisi dan dikondisikan sesuai intensitas kebutuhan dalam mewujudkan tujuan organisasi.

3. Korelasi Integritas Karyawan dengan Efektivitas Organisasi

Menurut Tanuwijaya dan Soenhadji (hlm. 2), sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang paling menentukan sukses tidaknya suatu organisasi, keberhasilan dalam proses operasional organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah karyawan. John (dalam Kristanti, 2010) mendeskripsikan integritas merujuk pada sifat layak dipercaya dalam diri seorang manusia, ada kualitas-kualitas individu di dalamnya. Kemudian Bagir (dalam Supriyanto, 2006) berpendapat, sisi-sisi integritas pada akhirnya dapat menciptakan efektivitas. Minarwati (dalam Supriyanto, 2006) mengatakan, integritas individu di dalam organisasi/perusahaan akan berdampak bagi organisasi. Steers (dalam

Purnomo, 2006) berpendapat, karakteristik pekerja merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap efektivitas. Masing-masing individu memiliki banyak perbedaan, akan tetapi kesadaran individu akan perbedaan itu menjadi penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Ketika organisasi mampu mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi maka organisasi tersebut akan semakin mendekati keberhasilan.

Teori-teori tersebut dapat diterima sesuai dengan hasil analisa data yang telah dilakukan. Disini diketahui bahwa terdapat hubungan antara integritas karyawan dengan efektivitas organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian yang dirinci oleh peneliti dapat memperkuat teori tersebut walaupun tingkat hubungan antara integritas karyawan dengan efektivitas organisasi tergolong sedang.

Efektivitas organisasi yang sedang menjadikan proses operasional perusahaan memiliki kontribusi yang tidak tinggi tetapi tidak juga rendah pada pencapaian tujuan. Organisasi dinyatakan efektif atau berhasil dilihat dari sejauhmana organisasi tersebut mampu mewujudkan tujuan yang sudah ditetapkan. Oleh sebab itu, kondisi efektivitas organisasi yang sedang ini perlu ditingkatkan.

Kenyataan dalam upaya mencapai tujuan akhir yang optimal adalah sulit, karena sering kali tujuan yang ingin diraih organisasi menemui kendala dan tidak dapat ditentukan pencapaian target secara pasti. Sehingga, pemusatan perhatian pada tujuan ini patut diperhatikan dan dikoordinasikan bersama setiap dihadapkan oleh pro dan kontra. Saat menghadapi pro yang perlu

dilakukan adalah mempertahankannya dan saat menemui kontra yang perlu dilakukan adalah mengoreksi dan memperbaikinya.

