

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIATING  
DI PERUSAHAAN RETAIL**

**SKRIPSI**



**Oleh:**

**RIO WHILDAN PRANATA**

**NIM: 20151221100**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURABAYA  
2021**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIATING  
DI PERUSAHAAN RETAIL**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi  
salah satu persyaratan dalam menyelesaikan  
Program Sarjana Ekonomi

**Oleh:**

**RIO WHILDAN PRANATA**

**NIM: 20151221100**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURABAYA  
2021**

## PERNYATAAN TIDAK MELAKUKAN PLAGIASI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Rio Whildan Pranata  
NIM : 20151221100  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi dan bisnis

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru, dan skripsi yang saya tulis ini benar-benar tulisan saya.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan sebagian atas seluruh skripsi ini hasil menyalin atau meniru tulisan orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Surabaya.

Surabaya, 21 April 2021

Yang membuat pernyataan

A handwritten signature in black ink is written over a rectangular postage stamp. The stamp is blue and white, featuring the Garuda Pancasila emblem and the text '1000 METERAI TEMPEL' and 'Rp. 1000'. The signature is written in a cursive style across the stamp.

Rio Whildan Pranata

20151221100

**Persetujuan Ujian Skripsi**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA DENGAN  
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIATING  
DI PERUSAHAAN RETAIL**

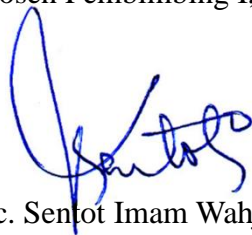
**Oleh:**

**RIO WHILDAN PRANATA**

**NIM: 20151221100**

**Skripsi ini telah memenuhi persyaratan dan disetujui untuk diujikan**

Surabaya, 21 April 2021  
Dosen Pembimbing I,



Dr. Drs. Ec. Sentot Imam Wahjono, M. Si

Dosen Pembimbing II,



Andi Wardhana, SH., M.Si.

Mengetahui,  
Kaprodi Manajemen



Rina Maretasari, SM., M.SM.

## PENGESAHAN PANITIA PENGUJI

Skripsi telah diajukan dan disahkan dihadapan Komisi Penguji.

Judul: Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi  
Sebagai Variabel Mediating di Perusahaan Retail

Nama: Rio Whildan Pranata

Nim: 20151221100

Program Studi: S1 Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

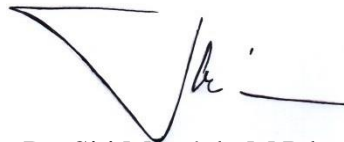
Universitas Muhammadiyah Surabaya

Pada Hari / Tanggal: Senin, 14 Juni 2021

Pukul: 16:30

Komisi Penguji terdiri dari:

Ketua Penguji



Dr. Siti Maro'ah, M.Pd.

Anggota I



Dr. Drs. Ec. Sentot Imam Wahjono, M. Si.

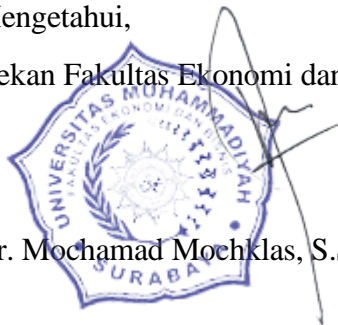
Anggota II



Andi Wardhana, SH., M.Si.

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Dr. Mochamad Mochklas, S.Si., MM.

Kaprodi Manajemen



Rina Maretasari, SM., M.SM.

## ABSTRAK

Pranata, Rio Whildan. 2021. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediating*. Skripsi. Program Studi Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surabaya. Pembimbing: (I) Dr. Drs. Ec. Sentot Imam Wahjono, M. Si. (II) Andi Wardhana, SH., M.Si.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Motivasi, Kinerja Karyawan

Sumber daya manusia merupakan faktor yang paling berpengaruh dalam keberhasilan pengelolaan suatu perusahaan. Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai yang patut dimiliki, bagaimana perilaku karyawan dapat memengaruhi kerja mereka. Selain itu karyawan dengan semangat dan motivasi yang tinggi akan mempunyai kinerja yang tinggi pula. Tujuan penelitian dilakukan untuk mengetahui (1) pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan; (2) pengaruh budaya organisasi melalui mediasi motivasi McClelland terhadap kinerja karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya. Jenis penelitian adalah kuantitatif deskriptif dengan pengujian hipotesis dan penyebaran kuesioner. Sampel penelitian berjumlah 42 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Dengan nilai signifikan yang didapat, temuan ini signifikan (2) terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui mediasi motivasi McClelland tetapi tidak signifikan. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi sangat penting dalam memengaruhi kinerja karyawan, dengan komitmen kuat dan menerapkan budaya organisasi serta pemberian motivasi, karyawan akan terdorong untuk memperlakukan pekerjaannya dengan semaksimal mungkin, giat untuk mencapai hasil kinerja yang maksimal.

## ABSTRACT

*Pranata, Rio Whildan. 2021. Effect of Organizational Culture on Employee Performance with Motivation as a Mediating Variable. Final Paper. Management Studies. Faculty of Economics and Business, University of Muhammadiyah Surabaya. Supervisor: (I) Dr. Drs. Ec. Sentot Imam Wahjono, M. Si. (II) Andi Wardhana, S. H., M. Si.*

*Keywords: Organizational Culture, Motivation, Employee Performance*

*Human resources are the most influential factor in the successful management of a company. Organizational culture reflects the values that should be owned, how employee behavior can affect their work. In addition, the employees with high enthusiasm and motivation will have high performance as well. The purpose of the study was to determine (1) the influence of organizational culture on employee work motivation, and (2) the influence of organizational culture through McClelland's motivational mediation on the employee performance of PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. at branch of RB31 Cahaya BG Junction Surabaya. This type of research is quantitative descriptive with hypothesis testing and distributing questionnaires. The research sample amounted to 42 employees. The results showed that (1) there was an influence of organizational culture on work motivation. By the significant value obtained, this finding is significant, and (2) there is a positive influence of organizational culture on employee performance through McClelland's motivational mediation but not significant. This study shows that organizational culture and motivation are very important in influencing employee performance, by having strong commitment, implementing organizational culture and providing motivation, the employees are encouraged to treat their work as good as possible in order to be active to achieve maximum performance results.*

**MOTTO**



*Dengan berpegang teguh  
pada ajaran yang benar  
tentu tidak akan timbul  
perasaan risau  
kuatir dan takut*



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat serta karunia yang telah diberikanNya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIATING DI PERUSAHAAN RETAIL”** sebagai syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Surabaya.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis menyadari tanpa adanya doa, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak, penulisan skripsi ini tidak akan dapat terwujud. Oleh karena itu perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. dr. Sukadiono, M.M. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Surabaya.
2. Bapak Dr. Mochamad Mochklas, S.Si., MM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
3. Ibu Rina Maretasari, SM., M.SM. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
4. Bapak Dr. Drs. Ec. Sentot Imam Wahjono, M.Si. selaku dosen pembimbing I yang telah banyak memberikan waktu, perhatian dan kesabaran dalam memberikan bimbingan dan pengarahan selama proses penyusunan skripsi.
5. Bapak Andi Wardhana, SH., M.Si. selaku dosen pembimbing II yang telah banyak memberikan waktu, perhatian dan saran demi kesempurnaan skripsi ini.
6. Ibu Dr. Siti Maro'ah, M.Pd. selaku penguji, yang telah memberikan saran dan kritikan yang membangun sehingga penelitian skripsi ini selesai dengan baik.
7. Bapak Dr. Ir. Djoko Soelistyo, M.M., CPHCM., CHRMP. yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan pencerahan ketika

saya mengalami kesulitan.

8. Seluruh Dosen beserta staf dan seluruh karyawan Universitas Muhammadiyah Surabaya yang selama ini sudah membantu dalam proses belajar mengajar.
9. Orang tua tercinta, Ibu Nur Indah yang telah memberikan semangat sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Terima kasih banyak atas kasih sayang, doa, nasihat, kesabaran, cinta dan kasih sayang yang sangat berharga. Semoga ini bisa menjadi kebanggaan mama.
10. Nenekku tercinta Ibu Sar'ah atas perhatian, kasih sayang dan doa yang selalu engkau panjatkan demi keberhasilan cucumu ini.
11. Adikku tercinta Fahira Nur Amalia dan Linawati Adinia Safitri yang selalu memberi semangat dan doa.
12. Bapak Nico Andrianto selaku Store Manager PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya yang telah memberikan izin untuk penelitian.
13. Bapak Ratno, Bapak Rudi, dan Ibu Olivia Mikhely selaku Staf PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya yang telah banyak memberikan waktu serta memberikan informasi-informasi yang dibutuhkan.
14. Bapak Adri selaku Store Manager PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB14 Jembatan Merah Plaza Surabaya yang telah memberikan izin untuk penelitian.
15. Bapak Occa selaku Staf PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB14 Jembatan Merah Plaza Surabaya yang telah memberikan informasi-informasi yang dibutuhkan.
16. Bapak Rudy Setiadi selaku Direktur PT. Puncak Permai atas kebaikan serta pengertian selama ini, sehingga saya dapat bekerja dengan keleluasaan waktu untuk sambil kuliah.
17. Seluruh responden yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner demi kelancaran penulisan skripsi ini.
18. Seluruh teman-teman Manajemen angkatan 2015 yang tidak bisa disebutkan

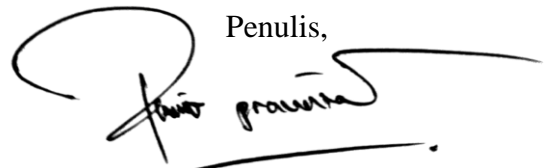
satu per satu, untuk kebersamaan dan kerjasamanya selama ini untuk saling membantu baik dari tugas-tugas, kuliah hingga setiap acara yang kita lalui bersama. Jangan lupakan semua kenangan yang telah terjadi di kelas kita.

19. Seluruh pihak-pihak yang terkait yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah banyak memberikan bantuan dalam penyusunan skripsi ini, maupun dalam kehidupan penulis.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Kritik dan saran sangat diharapkan untuk kesempurnaan penelitian di masa datang. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi semua pihak yang membutuhkan khususnya ilmu pengetahuan dalam bidang ekonomi manajemen sumber daya manusia.

Surabaya, 21 April 2021

Penulis,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rio Whildan Pranata', with a large, stylized initial 'R' on the left and a horizontal line extending to the right.

Rio Whildan Pranata

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN PANITIA PENGUJI .....	iv
ABSTRAK .....	v
ABSTRACT .....	vi
MOTTO .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	xi
DATAR TABEL .....	xivv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah .....	12
C. Tujuan Penelitian .....	12
D. Manfaat Penelitian .....	13
E. Sistematika Penulisan Skripsi .....	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori	
1. Budaya Organisasi	
a. Pengertian Budaya Organisasi .....	16
b. Komponen Budaya Organisasi .....	18
c. Terbentuknya Budaya Organisasi .....	19
d. Karakteristik Budaya Organisasi .....	22
e. Fungsi Budaya Organisasi .....	24
2. Motivasi	
a. Pengertian Motivasi .....	28
b. Teori-teori Motivasi .....	31

3. Kinerja Karyawan	
a. Pengertian Kinerja Karyawan .....	37
b. Meningkatkan Kinerja Karyawan .....	38
c. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan .....	40
4. Penilaian Kinerja	
a. Pengertian Penilaian Kinerja .....	41
b. Kriteria untuk Menilai Kinerja .....	42
c. Tujuan Penilaian Kinerja .....	45
5. Hubungan Budaya Organisasi, Motivasi terhadap Kinerja .....	46
B. Penelitian Terdahulu .....	49
C. Kerangka Konseptual .....	52
D. Hipotesis .....	53

### BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian .....	54
B. Identifikasi Variabel .....	55
C. Definisi Operasional Variabel .....	56
D. Teknik Pengumpulan Data .....	62
E. Populasi dan Sampel .....	63
F. Teknik Pengolahan Data .....	66
G. Instrumen Penelitian	
1. Uji Instrumen	
a. Uji Validitas .....	67
b. Uji Realibilitas .....	68
H. Analisis Data	
1. Uji Asumsi Klasik	
a. Uji Normalitas .....	69
b. Uji Multikoleniaritas .....	70
c. Uji Heteroskedastisitas .....	70
2. Uji Hipotesis	
a. Analisis Regresi Linear Berganda .....	71
b. <i>Path Analysis</i> .....	71
c. Uji t .....	72

### BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Subyek Penelitian	
1. Sejarah Singkat PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk .....	73
2. Sejarah Singkat PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya .....	74
3. Visi dan Misi PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk .....	75

4.	Struktur Organisasi PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk .....	75
5.	Struktur Organisasi PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya .....	77
B.	Karakteristik Responden	
1.	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..	82
2.	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia .....	83
3.	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Pendidikan .....	84
4.	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	85
5.	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Status Karyawan .....	86
C.	Deskripsi Hasil Penelitian	
1.	Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (X) .....	87
2.	Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi (Z) .....	90
3.	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	92
D.	Uji Instrumen	
1.	Uji Validitas .....	94
2.	Uji Realibilitas .....	96
E.	Analisis Data	
1.	Uji Asumsi Klasik	
a.	Uji Normalitas .....	97
b.	Uji Multikoleniaritas.....	98
c.	Uji Heteroskedastisitas .....	100
2.	Uji Hipotesis	
a.	Analisis Regresi Linear Berganda .....	102
b.	<i>Path Analysis</i> .....	106
c.	Uji t .....	112
F.	Pembahasan .....	117
 BAB V PENUTUP		
A.	Simpulan .....	124
B.	Saran .....	124
DAFTAR PUSTAKA .....		127
LAMPIRAN .....		128

## DAFTAR TABEL

1.1	Tingkat Absensi Karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya Tahun 2017 .....	8
1.2	Tingkat Absensi Karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya Tahun 2018 .....	8
1.3	Tingkat Absensi Karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya Tahun 2019 .....	9
1.4	Penilaian Kinerja Karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya .....	11
3.1	Definisi Operasional Budaya Organisasi .....	56
3.2	Definisi Operasional Motivasi .....	58
3.3	Definisi Operasional Kinerja Karyawan .....	60
3.4	Tabel Sampel Krejcie .....	65
4.1	Distribusi Jawaban Responden Tentang Budaya Organisasi (X) .....	88
4.2	Distribusi Jawaban Responden Tentang Motivasi (Z) .....	90
4.3	Distribusi Jawaban Responden Tentang Kinerja Karyawan (Y) .....	92
4.4	Uji Validitas Budaya Organisasi (X) .....	94
4.5	Uji Validitas Motivasi (Z) .....	95
4.6	Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y) .....	96
4.7	Uji Realibilitas .....	97
4.8	Uji Normalitas .....	98
4.9	Hasil Uji Multikolinearitas .....	99
4.10	Hasil Uji Multikolinearitas .....	99
4.11	Hasil Analisis Regresi Linear Berganda .....	103
4.12	Hasil Analisis Regresi Linear Berganda .....	104
4.13	Hasil Analisis Regresi Linear Berganda .....	105
4.14	Hasil <i>Path Analysis</i> .....	107
4.15	Regresi Antar Variabel .....	111
4.16	Hasil Uji t .....	113
4.17	Hasil Uji t .....	114
4.18	Hasil Uji t.....	115
4.19	Hasil Uji Hipotesis.....	116

## DAFTAR GAMBAR

2.1	Penelitian Terdahulu .....	49
2.2	Penelitian Terdahulu .....	50
2.3	Penelitian Terdahulu .....	51
2.4	Kerangka Konseptual .....	52
4.1	Stuktur Organisasi PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. ....	75
4.2	Stuktur Organisasi PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya .....	76
4.3	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	81
4.4	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia .....	82
4.5	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Pendidikan .....	83
4.6	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	84
4.7	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Status Karyawan .....	85
4.8	Uji Heteroskedastisitas .....	99
4.9	Uji Heteroskedastisitas .....	100
4.10	Hubungan Kausal Antar Variabel .....	101
4.11	Hubungan Langsung ( <i>Direct Effect</i> ) Variabel Budaya Organisasi Memengaruhi Kinerja Karyawan .....	105
4.12	Hubungan Tidak Langsung ( <i>Indirect Effect</i> ) Variabel Budaya Organisasi Memengaruhi Kinerja Karyawan Melalui Motivasi .....	105
4.13	Hubungan Kausal Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi .....	107
4.14	<i>Sobel Test Calculator</i> .....	111
4.15	Hubungan Kausal Variabel Hasil Uji t .....	116



## DAFTAR LAMPIRAN

1.1	Kuesioner .....	128
1.2	Kuesioner Baku .....	135
1.3	SK Dosen Pembimbing .....	144
1.4	Surat Izin Penelitian .....	145
1.5	Kartu Bimbingan Skripsi.....	146
1.6	Surat Keterangan Bukti Plagiasi.....	147
1.7	Endorsement Letter.....	148
1.8	Lembar Persetujuan Skripsi.....	149

## DAFTAR PUSTAKA

- Busro, Muhammad. 2018. *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Fatihudin, Didin. 2015. *Metode Penelitian untuk Ilmu Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2017. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mardiastuti, Anita. 2013. *Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Garuda Indonesia Tbk Di Surabaya*. Surabaya: Universitas Muhammadiyah Surabaya.
- Priansa, Donni Juni. 2017. *Manajemen Kinerja Kepegawaian*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Pujiastuti, Endah Aprilia. 2018. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Mediasi Motivasi Kerja Pada CV. Akurat Garmen*. Surakarta: IAIN Surakarta.
- Silalahi, Marto. 2015. *Perilaku Organisasi*. Surakarta: Cakrawala Media.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: CV. Alfabeta.
- . 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- . 2019. *Statiska untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Umam, Khaerul. 2018. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pusaka Setia.
- Wahjono, Sentot Imam. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- . 2010. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.