

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Subyek Penelitian

1. Sejarah Singkat PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk.

PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. dijuluki sebagai salah satu operator *department store* terbesar di Indonesia, oleh Bpk. Paulus Tumewu Ramayana membuka toko pertama pada tahun 1978 di Jalan Sabang, Jakarta. Toko yang khusus bergerak di bidang garmen dan pakaian ini dinamakan *Ramayana Fashion Store*, yang berfokus pada penjualan barang berkualitas dengan harga terjangkau untuk segmen menengah ke bawah.

Pada tahun 1985, dalam memperluas jaringan bisnisnya, Ramayana memperkenalkan produk fashion lainnya seperti sepatu, tas tangan dan aksesoris, pengembangan bisnis ini tidak hanya di Jakarta tetapi juga Bandung. Pencapaian tahun ini menjadikan Ramayana menjadi rantai ritel, dengan mengoperasikan 13 outlet dan mempekerjakan 2.500 pekerja.

Selain itu, PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Indonesia sejak 1996, terus mencetak pertumbuhan positif dan menjadi pemimpin pasar di segmen *retail* menengah ke bawah. Pada 1997 PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. membuka toko pertama di luar Jawa, tepatnya di Pulau Bali; 1999 pembukaan toko pertama di Bandar Lampung, Sumatera; 2000 toko pertama di Banjarmasin, Kalimantan dibuka; 2002 seiring

pertumbuhan dan perluasan bisnis Perusahaan, toko pertama di Ujung Pandang, Sulawesi didirikan; 2005 ekspansi bisnis perusahaan mencakup produk elektronik dan restoran cepat saji; 2010 melangkah lebih jauh ke Indonesia Timur, toko pertama di Papua dibuka; 2013 pembukaan toko pertama di Ambon, Maluku; 2014 berkolaborasi dengan SPAR Belanda; 2017 dengan menargetkan segmen kelas menengah ke atas Ramayana Prime di City Plaza Jatinegara, Jakarta, menawarkan tujuan belanja yang lengkap.

Di tahun 2018 dengan perkembangan teknologi digital, Ramayana memperluas bisnisnya dengan menyediakan belanja online bekerjasama dengan *platform e-commerce* terkemuka yaitu Lazada, Tokopedia dan Shopee. Di tahun ini pula PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. telah mengoperasikan 119 toko di 54 kota besar di seluruh Indonesia dengan total ruang penjualan kotor sebesar 994.441 meter persegi. Dalam memperkuat eksistensi di pasar PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. membuka Ramayana Prime, yang menawarkan rangkaian lengkap atas produk-produk gaya termasuk department store dan ruang yang disewa khusus untuk penjualan barang-barang bermerek.

2. Sejarah Singkat Ramayana Cabang RB31 Cahaya BG Junction

Surabaya

Ramayana Cahaya BG Junction merupakan cabang dari PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. yang terletak tepat di pusat kota Surabaya. Toko berkode Cabang RB31 ini di buka sejak tahun 2004 berada di dalam *Mall* BG Junction,

Jl. Bubutan nomor 1-7 Surabaya. Ramayana Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya terdiri dari 2 lantai memiliki luas area 6.000 M² pada lantai 1, dan lantai 2 dengan luas area 1.000 M². Menawarkan produk-produk yang sangat lengkap mulai dari produk busana (pakaian) wanita, yang terdiri dari pakaian remaja wanita, dewasa, produk busana (pakaian) pria, dan pakaian-pakaian bermerek tinggi, serta perlengkapan seperti tas, koper, dompet, sepatu, dan sandal.

3. **Visi dan Misi PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk.**

Visi dan misi suatu perusahaan berkaitan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dan berisi strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Visi dan Misi PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. diterapkan kepada setiap cabang untuk ikut serta berperan aktif dalam mencapai tujuan besar perusahaan. Berikut Visi dan Misi PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk:

Visi

“Hadir sebagai solusi pasar massal dalam hal produk *fashion*”

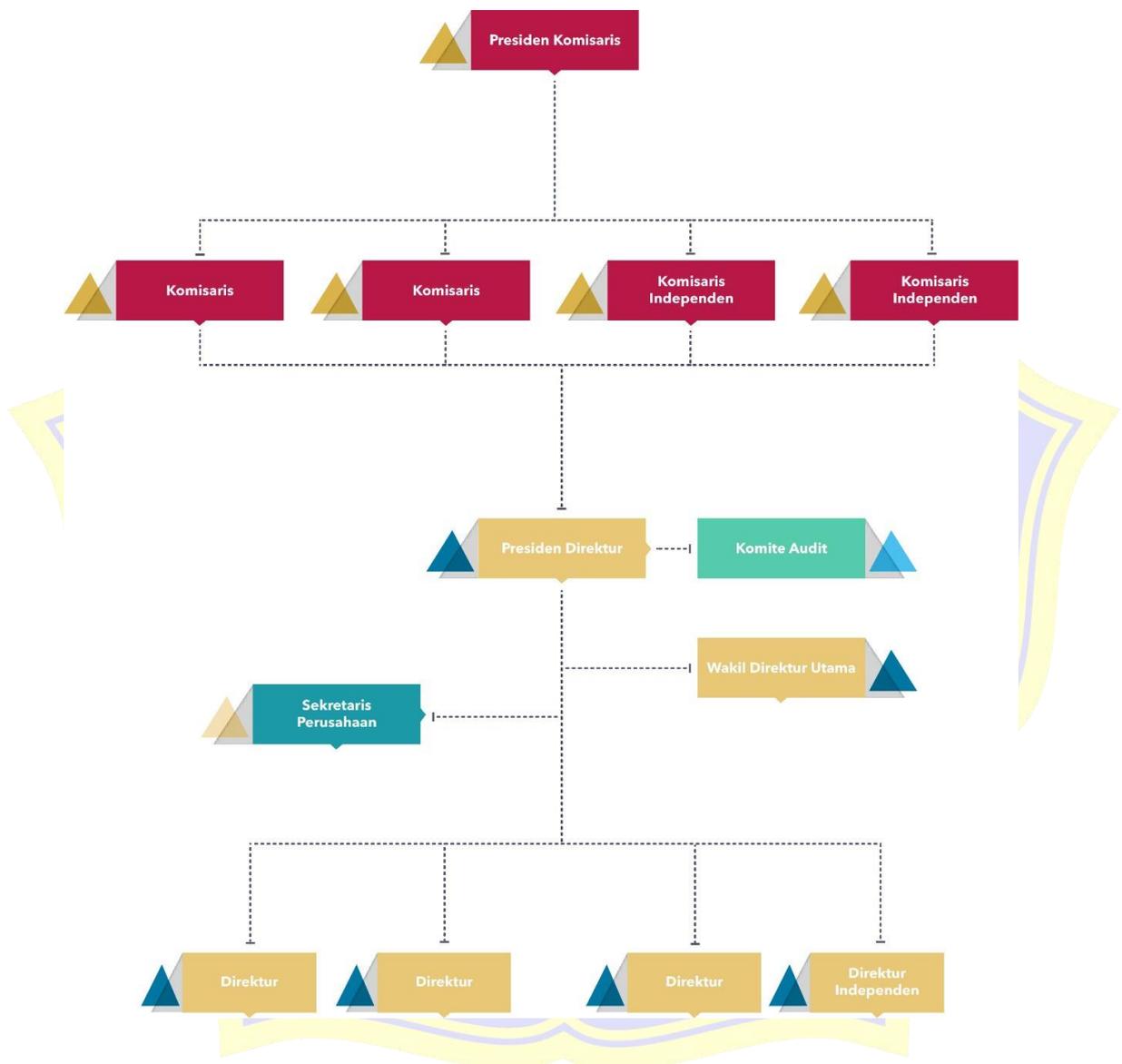
Misi

“Menghadirkan pengalaman berbelanja yang seru dan menyenangkan, dengan jaminan produk berkualitas, gaya yang keren, dan harga yang terjangkau”

4. **Struktur Organisasi PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk.**

Struktur organisasi memiliki peran penting karena adanya keterkaitan dalam menyelesaikan suatu fungsi. Struktur dalam fungsinya untuk

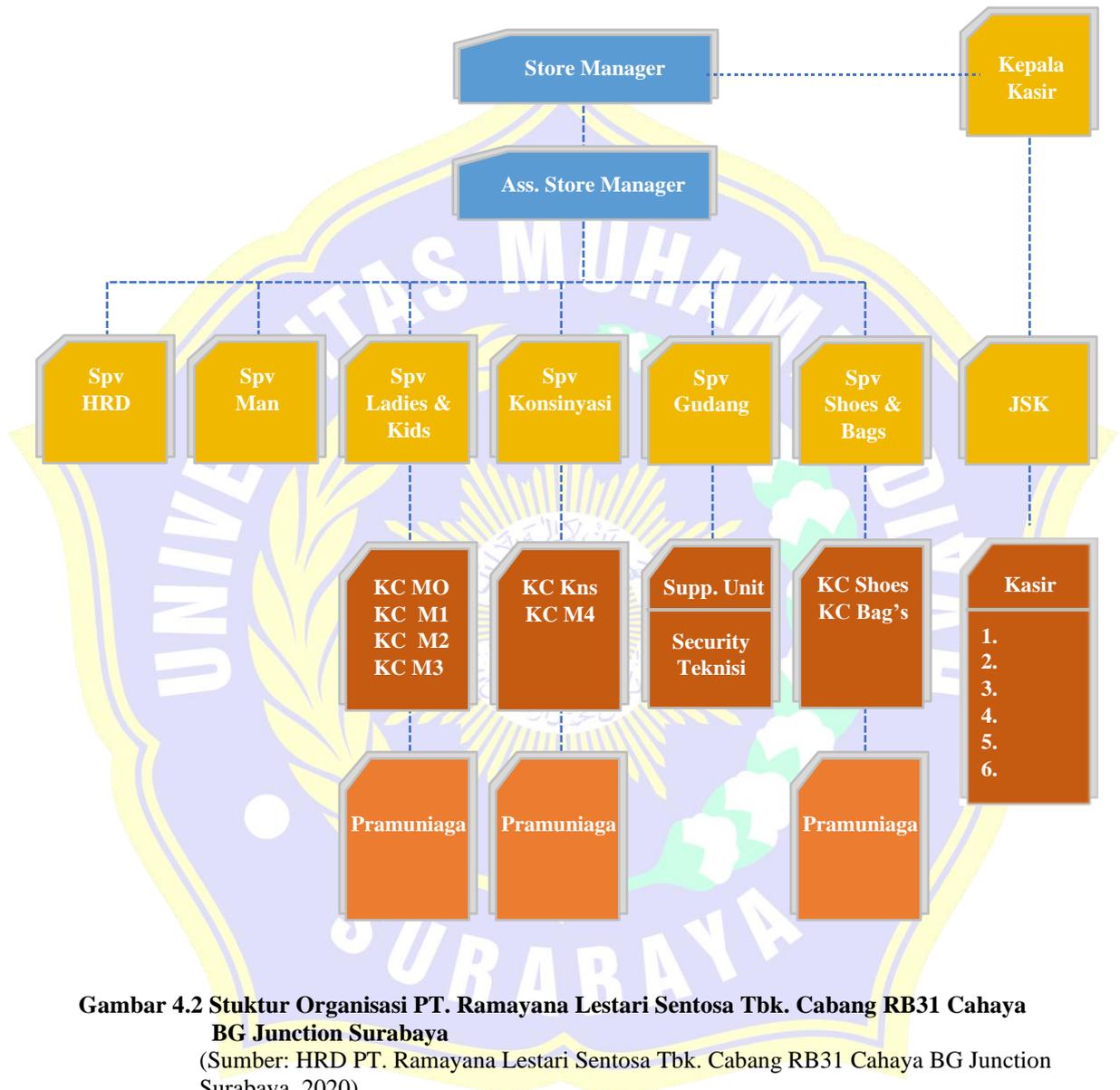
mempermudah dalam melaksanakan koordinasi dan hubungan, kejelasan tanggung jawab, kejelasan kedudukan, kejelasan jalur hubungan, dan kejelasan uraian tugas.



Gambar 4.1 Stuktur Organisasi PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk.

(Sumber: Laporan Tahunan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk, 2018)

**5. Struktur Organisasi PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang
RB31 Cahaya BG Junction Surabaya**



**Gambar 4.2 Stuktur Organisasi PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya
BG Junction Surabaya**

(Sumber: HRD PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya, 2020)

Keterangan:

<i>Spv Man</i>	: <i>Supervisor</i> departemen pakaian pria
<i>Spv Ladies & Kids</i>	: <i>Supervisor</i> departemen pakaian wanita dan anak-anak
<i>Spv Shoes & Bag's</i>	: <i>Supervisor</i> departemen Perlengkapan sepatu dan tas
JSK	: <i>Junior Supervisor</i> Kasir
KC MO	: Kepala <i>Counter</i> pakaian wanita, pria, dan anak-anak
KC M1	: Kepala <i>Counter</i> Pakaian wanita
KC M2	: Kepala <i>Counter</i> pakaian pria
KC M3	: Kepala <i>Counter</i> pakaian anak-anak
KC M4	: Kepala <i>Counter</i> konsinyasi perlengkapan sepatu dan tas
KC Kns	: Kepala <i>Counter</i> konsinyasi
KC Shoes	: Kepala <i>Counter</i> perlengkapan sepatu
KC Bag's	: Kepala <i>Counter</i> perlengkapan tas

Pada struktur organisasi PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya dapat dijelaskan secara singkat tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

1. *Store Manager*

Memberikan *briefing* pagi kepada KC, Staf atau rapatat umum dengan seluruh karyawan; Menganalisa dan mengevaluasi penyebab tidak mencapainya target dan mencari solusinya; Mengecek kontribusi dan produktivitas untuk masing-masing departement barang sesuai dengan kekuatan jual toko.

2. Ass. Store Manager

Membantu tugas *Store Manager* dalam hal observasi buka toko, operasional toko, dan persiapan tutup toko.

3. Kepala Kasir

Melakukan rapat terhadap kasir mencakup informasi terbaru, acara promosi, voucher, dll; melakukan observasi kassa; membantu mengawasi jalannya operasional toko; mengerjakan laporan penjualan secara bertahap.

4. SPV HRD

Melaksanakan *recruitment* di toko setelah mendapat persetujuan dari Kadiv. SDM; Memantau kerja ADM SDM; membina karyawan di toko masing-masing; melaksanakan ketentuan ketenagakerjaan sesuai dengan kebijakan perusahaan;

5. SPV (*Man, Ladies & Kids, Konsinyasi, Shoes & Bag's*)

Observasi lapangan sebelum buka toko; Memeriksa penampilan karyawan dan SPG sebelum memasuki area *counter*; Mengecek kartu stok yang ada di *counter*; memperhatikan secara *continue* dan menjaga kebersihan meliputi: *Center point, Selling point*; Memantau aktivitas KC dan pramuniaga di lapangan setiap hari.

6. SPV Gudang

Memeriksa absensi karyawan gudang, administrasi PO, administrasi gudang; Memberikan *meeting*/pengarahan kepada karyawan gudang dan administrasi gudang; Menata dan cek gudang, termasuk gudang umum,

bazaar, likuidasi; Membuat laporan harian atas barang masuk dan barang keluar.

7. JSK

Membantu tugas kepala kasir mencakup informasi terbaru, acara promosi, voucher, dll kepada kasir; melakukan observasi kassa; membantu mengawasi jalannya operasional toko; mengerjakan laporan penjualan secara bertahap.

8. KC (MO, M1, M2, M3, M4, Kns, *Shoes, Bags*)

Mengatur segala kegiatan pelayanan penjualan, *Customer service*, administrasi *counter*, dll yang berhubungan dengan *counter*/bagian yang dibawahinya; Mengecek kehadiran bawahannya yang masuk ke area *counter* setiap hari; Melakukan persiapan untuk buka toko.

9. *Security*

Menjaga dan bertanggung jawab atas semua keamanan barang milik perusahaan; Bersama staf dan teknisi melakukan observasi keamanan toko sebelum karyawan masuk; Mengawasi counter penitipan barang;

10. Teknisi

Mempersiapkan sarana untuk buka toko; Melakukan pemeriksaan panel-panel listrik, genset, kabel-kabel, escalator dan lampu *emergency*; Menjaga dan bertanggung jawab terhadap semua peralatan maintenance yang ada di toko.

11. Kasir

Menerima pembayaran dari pelanggan; Membantu memberikan informasi kepada customer barang-barang acara discount; Menjaga keamanan uang di kassa.

12. Pramuniaga

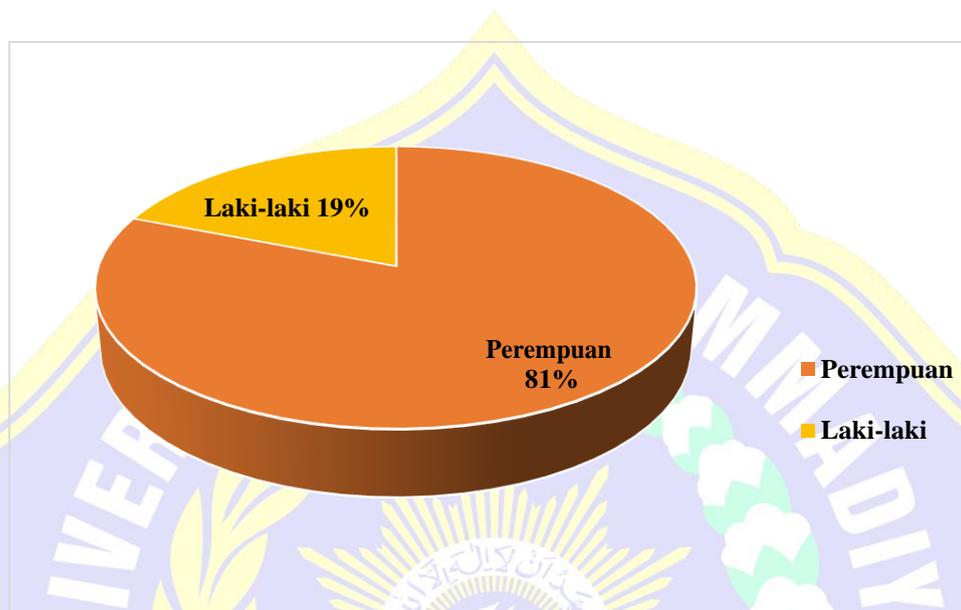
Melayani customer dengan cara memberikan informasi mengenai barang baru, barang yang sedang *trend*, barang murah, dll; Memeriksa stok barang di counter; Mempersiapkan sarana atau barang promosi untuk *time service* dan *discount time*; Memaksimalkan pencapaian target harian yang ditetapkan oleh KC & WKC.

B. Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini berdasarkan hasil dari penyebaran kuesioner kepada responden, yaitu sebanyak 42 responden karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. cabang seluruh Surabaya. Berikut distribusi frekuensi responden berdasarkan: jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, dan status karyawan.

1. Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. cabang seluruh Surabaya maka, berikut ini distribusi frekuensi responden berdasarkan jenis kelamin.

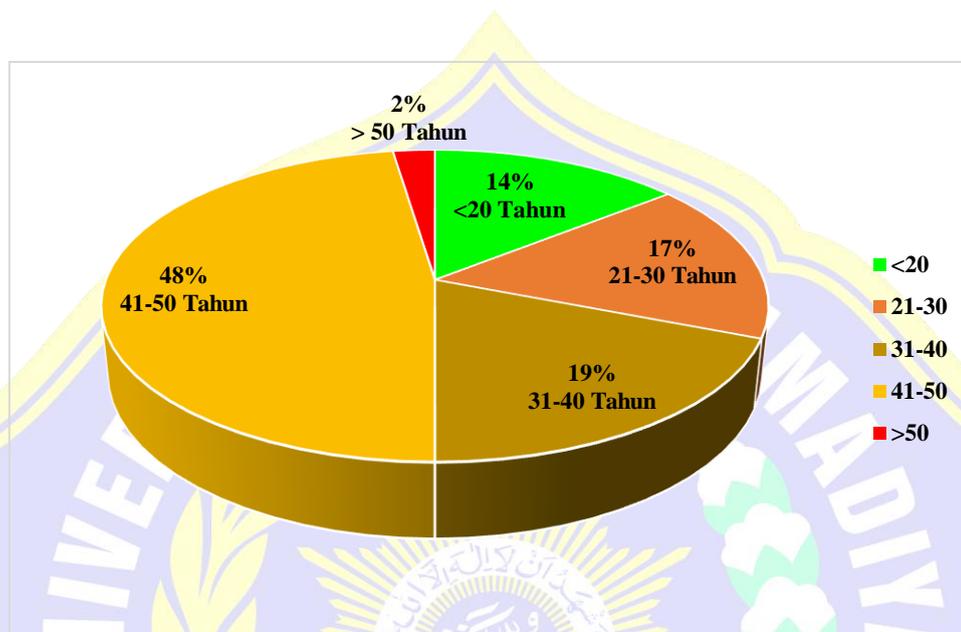


Gambar 4.3 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin
(Sumber: Hasil penelitian, 2020)

Berdasarkan gambar 4.3 responden berdasarkan jenis kelamin dapat diketahui bahwa dari jumlah 42 responden sebanyak 81% berjenis kelamin perempuan atau sebanyak 34 orang karyawan, dan sebanyak 19% berjenis kelamin laki-laki atau sebanyak 8 orang karyawan. Dapat di ambil kesimpulan bahwa PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. cabang seluruh Surabaya di dominasi oleh karyawan berjenis perempuan.

2. Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. cabang seluruh Surabaya maka, berikut ini distribusi frekuensi responden berdasarkan usia.



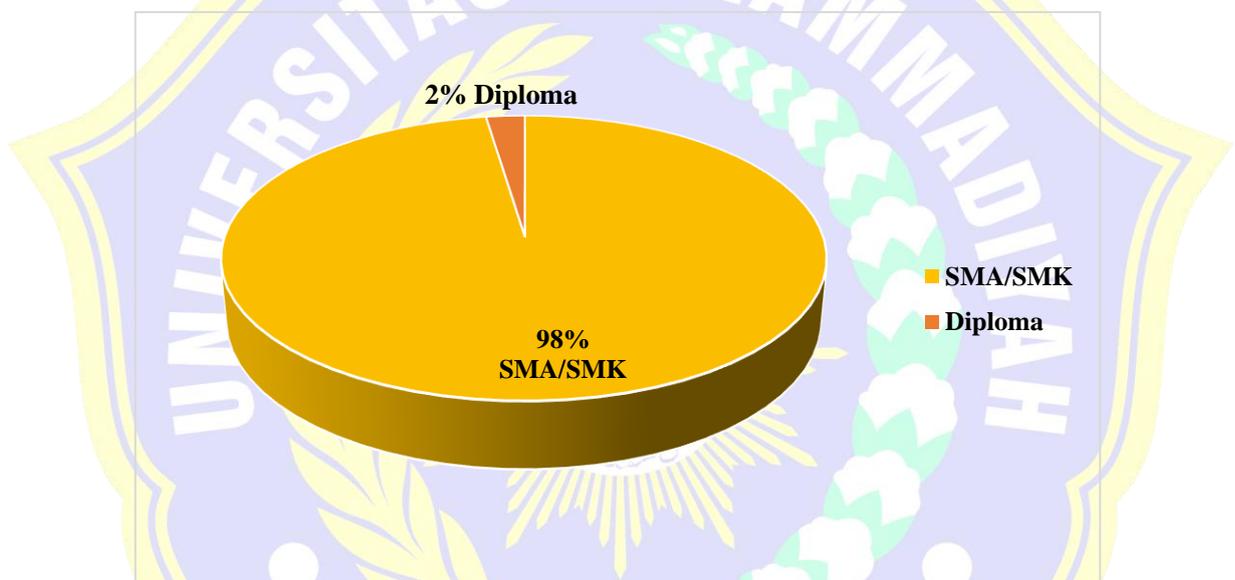
Gambar 4.4 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia
(Sumber: Hasil penelitian, 2020)

Berdasarkan gambar 4.4 responden berdasarkan usia dapat diketahui bahwa dari jumlah 42 responden menunjukkan bahwa responden yang berusia < 20 tahun sebanyak 14% atau sejumlah 6 orang karyawan. Responden berusia 21 – 30 tahun sebanyak 17% (7 karyawan), responden usia 31 – 40 tahun sebanyak 19% (8 karyawan). Kemudian responden berusia 41 – 50 tahun sebanyak 48% (20 karyawan). Sedangkan untuk responden dengan usia > 50 tahun sebanyak 2% atau sejumlah 1 orang karyawan. Dapat di ambil kesimpulan bahwa PT. Ramayana

Lestari Sentosa Tbk. cabang seluruh Surabaya memiliki lebih banyak karyawan dengan usia 41 – 50 tahun sebanyak 48% atau sejumlah 20 orang karyawan.

3. Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. cabang seluruh Surabaya maka, berikut ini distribusi frekuensi responden berdasarkan pendidikan.



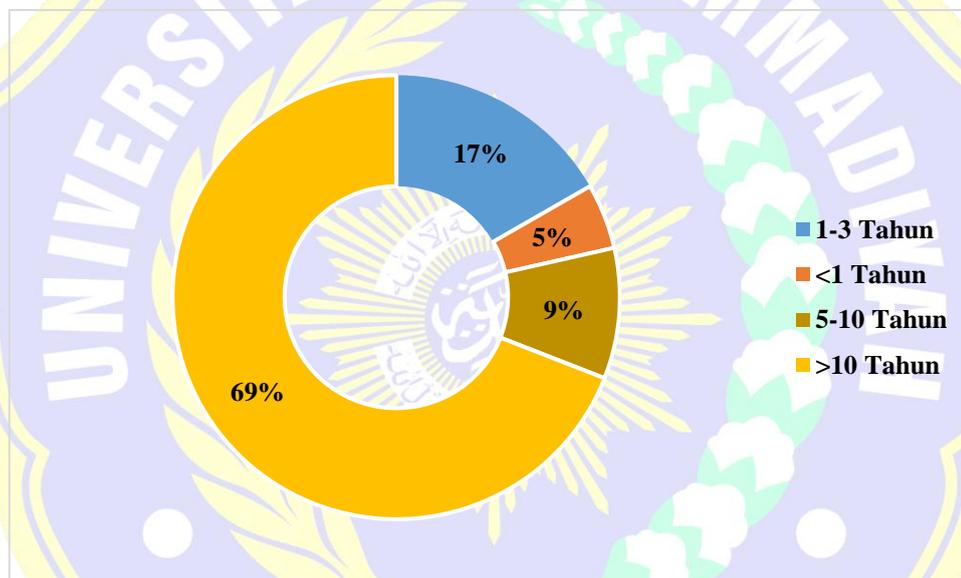
Gambar 4.5 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Pendidikan
(Sumber: Hasil penelitian, 2020)

Berdasarkan gambar 4.5 responden berdasarkan pendidikan dapat diketahui bahwa dari jumlah 42 responden menunjukkan bahwa responden dengan pendidikan SMA/SMK yaitu sebesar 98% atau sejumlah 41 orang karyawan, sedangkan responden dengan pendidikan Diploma sebesar 2% atau sejumlah 1

orang karyawan. Dapat di ambil kesimpulan bahwa PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. cabang seluruh Surabaya memiliki lebih banyak karyawan dengan tingkat pendidikan SMA/SMK yaitu sebesar 98% atau sejumlah 41 orang karyawan.

4. Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. cabang seluruh Surabaya maka, berikut ini distribusi frekuensi responden berdasarkan masa kerja.



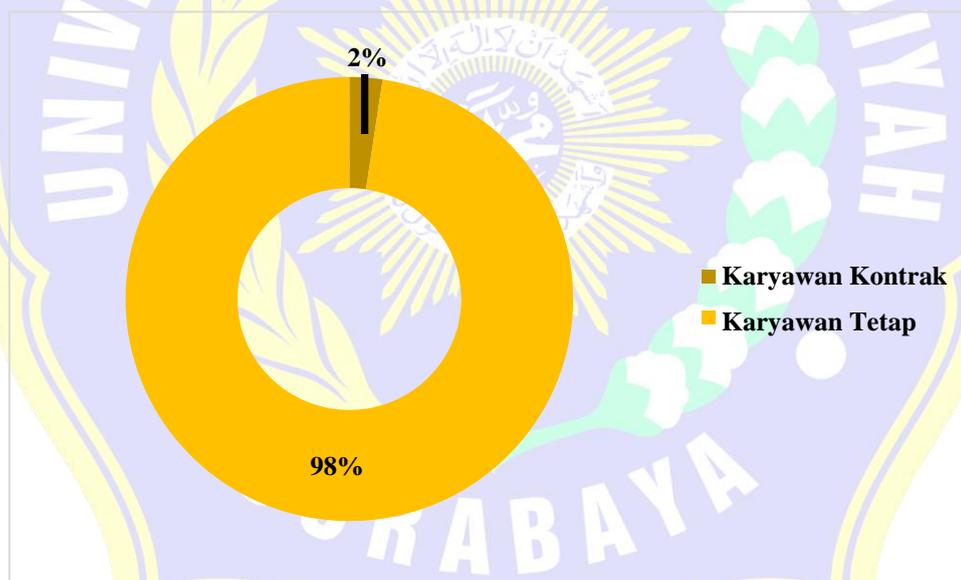
Gambar 4.6 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Masa Kerja
(Sumber: Hasil penelitian, 2020)

Berdasarkan gambar 4.6 responden berdasarkan masa kerja dapat diketahui bahwa dari jumlah 42 responden menunjukkan bahwa responden dengan masa kerja < 1 tahun sebesar 5% atau sebanyak 2 orang karyawan. Responden dengan masa kerja 1 – 3 tahun sebesar 17% (7 karyawan), responden masa kerja 5

-10 tahun sebesar 9% (4 karyawan). Sedangkan responden dengan masa kerja > 10 tahun sebesar 69% (29 karyawan). Dapat di ambil kesimpulan bahwa PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. cabang seluruh Surabaya memiliki lebih banyak karyawan dengan masa kerja > 10 tahun sebesar 69% atau sebanyak 29 orang karyawan.

5. Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Status Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. cabang seluruh Surabaya maka, berikut ini distribusi frekuensi responden berdasarkan status karyawan.



Gambar 4.7 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Status Karyawan
(Sumber: Hasil penelitian, 2020)

Berdasarkan gambar 4.7 responden berdasarkan status karyawan dapat diketahui bahwa dari jumlah 42 responden menunjukkan bahwa responden dengan status karyawan kontrak sebesar 2% (2 karyawan), sedangkan responden dengan status karyawan tetap sebanyak 98% (41 karyawan). Dapat di ambil kesimpulan bahwa PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. cabang seluruh Surabaya memiliki lebih banyak karyawan dengan status karyawan tetap sebanyak 98% atau sejumlah 41 orang karyawan.

C. Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. cabang seluruh Surabaya, yaitu terdiri dari dua cabang RB31 Cahaya BG Junction dan RB14 Jembatan Merah Plaza. Penulis telah menyebarkan sebanyak 42 kuesioner. Hasil pengolahan data tersebut telah diuraikan variabel – variabel independen dalam memengaruhi variabel dependen yang diukur menggunakan skala likert. Berikut ini adalah hasil deskripsi penilaian dari responden:

1. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (X)

Dari hasil penyebaran kuesioner tentang budaya organisasi diperoleh jawaban dari responden dengan penyajian pada tabel berikut ini:

Tabel 4.1 Distribusi Jawaban Responden Tentang Budaya Organisasi (X)

No.	Pernyataan	Jawaban Responden					Jumlah
		SS	S	N	TS	STS	
a. Inovasi dan pengambilan risiko							
1.	Pimpinan mendorong saya untuk melakukan inovasi atau gagasan baru dalam pekerjaan	18	21	3	0	0	42
		42,9%	50,0%	7,1%	0,0%	0,0%	100%
2.	Saya selalu menciptakan ide-ide yang inovatif dalam pekerjaan	7	10	25	0	0	42
		16,7%	23,8%	59,5%	0,0%	0,0%	100%
3.	Saya diharuskan untuk berani mengambil risiko dalam setiap tanggung jawab pekerjaan	11	24	4	3	0	42
		26,2%	57,1%	9,5%	7,1%	0,0%	100%
b. Perhatikan Kerincian							
4.	Saya dituntut untuk memperhatikan hal-hal kecil sehingga pekerjaan akan lebih maksimal	20	18	4	0	0	42
		47,6%	42,9%	9,5%	0,0%	0,0%	100%
5.	Saya harus selalu cermat dan teliti dalam melaksanakan sebuah pekerjaan	19	21	2	0	0	42
		45,2%	50,0%	4,8%	0,0%	0,0%	100%
c. Orientasi Hasil							
6.	Saya senantiasa bekerja dengan menekankan pada hasil yang optimal	11	17	14	0	0	42
		26,2%	40,5%	33,3%	0,0%	0,0%	100%
7.	Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan	10	31	1	0	0	42
		23,8%	73,8%	2,4%	0,0%	0,0%	100%
8.	Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang mampu menunjukkan prestasi kerja	15	21	6	0	0	42
		35,7%	50,0%	14,3%	0,0%	0,0%	100%
d. Orientasi orang							
9.	Perusahaan memilih orang-orang yang kompeten dalam mengisi suatu bagian atau departemen	5	23	14	0	0	42
		11,9%	54,8%	33,3%	0,0%	0,0%	100%
10.	Saya selalu dituntut untuk mandiri dalam menyelesaikan tugas pekerjaan	10	28	4	0	0	42
		23,8%	66,7%	9,5%	0,0%	0,0%	100%
11.	Pihak manajemen perusahaan memotivasi saya untuk aktif mengambil kesempatan atau peluang yang ada	10	25	7	0	0	42
		23,8%	59,5%	16,7%	0,0%	0,0%	100%
e. Orientasi tim							
12.		12	13	16	1	0	42

	Di bagian saya kinerja tim selalu dikedepankan dalam melakukan pekerjaan	28,6%	31,0%	38,1%	2,4%	0,0%	100%
13.	Dalam kerja tim, komunikasi dan pengertian harus diutamakan untuk hasil yang lebih baik	30	12	0	0	0	42
		71,4%	28,6%	0,0%	0,0%	0,0%	100%
14.	Saya dituntut untuk menjadi anggota tim yang kompak dan handal dalam menjalankan pekerjaan untuk mendapatkan hasil yang optimal	13	27	2	0	0	42
		31,0%	64,3%	4,8%	0,0%	0,0%	100%
f.	Keagresifan						
15.	Saya dituntut untuk fokus dan ulet dalam melaksanakan sebuah pekerjaan	11	31	0	0	0	42
		26,2%	73,8%	0,0%	0,0%	0,0%	100%
16.	Dalam waktu yang dibutuhkan, saya bersedia lembur sesuai kebutuhan pekerjaan	5	24	13	0	0	42
		11,9%	57,1%	31,0%	0,0%	0,0%	100%
g.	Kemantapan						
17.	Saya dituntut untuk fokus dalam pekerjaan yang sedang diberikan pada saat itu juga dan dengan segera menyelesaikannya	11	23	8	0	0	42
		26,2%	54,8%	19,0%	0,0%	0,0%	100%
18.	Jika diberikan tanggung jawab yang besar dalam setiap pekerjaan yang saya hadapi	6	27	9	0	0	42
		14,3%	64,3%	21,4%	0,0%	0,0%	100%
19.	Saya mampu mengedepankan visi dan misi perusahaan daripada kepentingan pribadi	6	25	10	1	0	42
		14,3%	59,5%	23,8%	2,4%	0,0%	100%
h.	3S (Senyum, Salam, Sapa)						
20.	Saya selalu tersenyum saat bertemu dengan pelanggan dan karyawan lain	20	21	1	0	0	42
		47,6%	50,0%	2,4%	0,0%	0,0%	100%
21.	Saya selalu memberi salam dan menyapa pelanggan dan karyawan lain dalam membangun hubungan yang baik	19	22	1	0	0	42
		45,2%	52,4%	2,4%	0,0%	0,0%	100%
i.	5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat Dan Rajin)						
22.	Saya harus menerapkan 5R (ringkas, rapi, resik, rawat dan rajin) di lingkungan kerja untuk mendukung terciptanya efisiensi dan produktivitas yang tinggi di perusahaan	23	19	0	0	0	42
		54,8%	45,2%	0,0%	0,0%	0,0%	100%
23.	Jika di hari libur saya dibutuhkan, saya harus tetap rajin dalam bekerja	7	24	10	0	1	42
		16,7%	57,1%	23,8%	0,0%	2,4%	100%
Mean		31,0%	52,5%	15,9%	0,5%	0,1%	100%

Sumber: Kuesioner Penelitian.

Mean = N/nilai responden, maka dari tabel 4.1 bahwa kuesioner tentang budaya organisasi responden cenderung menjawab setuju dengan persentase sebanyak 52,5%.

2. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi (Z)

Dari hasil penyebaran kuesioner tentang motivasi diperoleh jawaban dari responden dengan penyajian pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2 Distribusi Jawaban Responden Tentang Motivasi (Z)

No.	Pernyataan	Jawaban Responden					Jumlah
		SS	S	N	TS	STS	
a. Kebutuhan untuk berprestasi							
1.	Hasil prestasi kerja yang saya hasilkan selalu mendapatkan pujian dan apresiasi dari atasan	7	12	22	1	0	42
		16,7%	28,6%	52,4%	2,4%	0,0%	100%
2.	Saya selalu mendapatkan penghargaan dari pimpinan atau rekan kerja atas prestasi kerja yang saudara capai	2	14	23	3	0	42
		4,8%	33,3%	54,8%	7,1%	0,0%	100%
3.	Pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya	12	26	4	0	0	42
		28,6%	61,9%	9,5%	0,0%	0,0%	100%
4.	Selama ini prestasi kerja karyawan selalu dinilai dengan teliti dan benar	8	28	6	0	0	42
		19,0%	66,7%	14,3%	0,0%	0,0%	100%
5.	Tugas yang diberikan oleh perusahaan diusahakan selesai dengan kualitas yang tinggi	6	16	20	0	0	42
		14,3%	38,1%	47,6%	0,0%	0,0%	100%
b. Kebutuhan untuk kekuasaan							
6.	Saya sering dilibatkan dalam proses pembuatan keputusan oleh atasan	2	9	30	1	0	42
		4,8%	21,4%	71,4%	2,4%	0,0%	100%
7.	Dengan kekuasaan yang saya miliki, saya dapat lebih dihormati oleh rekan kerja kantor	2	10	25	5	0	42
		4,8%	23,8%	59,5%	11,9%	0,0%	100%

8.	Kekuasaan yang saya raih dapat menambah semangat dalam bekerja	5	30	7	0	0	42
		11,9%	71,4%	16,7%	0,0%	0,0%	100%
9.	Kekuasaan yang saya terima saat ini apakah sudah sangat memuaskan saudara	1	4	37	0	0	42
		2,4%	9,5%	88,1%	0,0%	0,0%	100%
10.	Saya sering memberikan saran kepada sesama rekan kerja bilamana diperlukan untuk mempercepat proses penyelesaian pekerjaan	11	19	12	0	0	42
		26,2%	45,2%	28,6%	0,0%	0,0%	100%
11.	saya mampu menjadi teladan bagi para rekan kerja di lingkungan perusahaan	2	19	21	0	0	42
		4,8%	45,2%	50,0%	0,0%	0,0%	100%
c. Kebutuhan untuk berafiliasi							
12.	Saya selalu diikutsertakan dalam kegiatan-kegiatan penting di perusahaan	0	8	33	1	0	42
		0,0%	19,0%	78,6%	2,4%	0,0%	100%
13.	Saya memiliki hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja di lingkungan perusahaan	9	28	4	1	0	42
		21,4%	66,7%	9,5%	2,4%	0,0%	100%
14.	Hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan di perusahaan cair dan tidak kaku	8	23	10	1	0	42
		19,0%	54,8%	23,8%	2,4%	0,0%	100%
15.	Atasan selalu menyediakan waktu untuk membantu bawahan dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan pekerjaan	12	22	8	0	0	42
		28,6%	52,4%	19,0%	0,0%	0,0%	100%
16.	Saya lebih menyukai menyelesaikan pekerjaan secara team work dengan sesama rekan kerja	17	17	8	0	0	42
		40,5%	40,5%	19,0%	0,0%	0,0%	100%
17.	Untuk mencapai keberhasilan, saya lebih senang bekerja sendiri daripada dibantu orang lain	2	9	13	14	4	42
		4,8%	21,4%	31,0%	33,3%	9,5%	100%
18.	Saya kurang dapat bersosialisasi di tempat kerja dikarenakan alasan-alasan tertentu	1	1	11	22	7	42
		2,4%	2,4%	26,2%	52,4%	16,7%	100%
19.	Kehidupan sosial saat ini di lingkungan kerja perusahaan kurang menyenangkan	1	4	19	13	5	42
		2,4%	9,5%	45,2%	31,0%	11,9%	100%
Mean		13,5%	37,5%	39,2%	7,8%	2,0%	100%

Sumber: Kuesioner Penelitian.

Mean = N/nilai responden, maka dari tabel 4.2 bahwa kuesioner tentang motivasi responden cenderung menjawab netral dengan persentase sebanyak 39,2%.

3. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Dari hasil penyebaran kuesioner tentang kinerja karyawan diperoleh jawaban dari responden dengan penyajian pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3 Distribusi Jawaban Responden Tentang Kinerja Karyawan (Y)

No.	Pernyataan	Jawaban Responden					Jumlah
		SS	S	N	TS	STS	
a.	Kuantitas						
1.	Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan	2	12	25	3	0	42
		4,8%	28,6%	59,5%	7,1%	0,0%	100%
2.	Kuantitas kerja yang diberikan sudah sesuai dengan kemampuan saya	6	24	12	0	0	42
		14,3%	57,1%	28,6%	0,0%	0,0%	100%
3.	Kuantitas kerja saya sudah sesuai dengan standar kerja yang diharapkan oleh perusahaan	4	31	7	0	0	42
		9,5%	73,8%	16,7%	0,0%	0,0%	100%
4.	Hasil kinerja saya terkadang melebihi target yang diberikan oleh perusahaan	8	25	7	2	0	42
		19,0%	59,5%	16,7%	4,8%	0,0%	100%
5.	Target pekerjaan dan tugas dari perusahaan dapat Saya penuhi dengan baik dan cermat	8	25	9	0	0	42
		19,0%	59,5%	21,4%	0,0%	0,0%	100%
b.	Kualitas						
6.	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan, cermat dan teliti	10	22	10	0	0	42
		23,8%	52,4%	23,8%	0,0%	0,0%	100%
7.	Skill yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan dan tugas yang saya kerjakan saat ini	6	28	8	0	0	42
		14,3%	66,7%	19,0%	0,0%	0,0%	100%
8.	Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik	8	31	3	0	0	42
		19,0%	73,8%	7,1%	0,0%	0,0%	100%
9.	Standar kualitas kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat saya capai dengan baik dan optimal	4	30	8	0	0	42
		9,5%	71,4%	19,0%	0,0%	0,0%	100%
10.	Saya selalu berusaha menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik dibandingkan dengan rekan kerja yang lain	5	21	10	6	0	42
		11,9%	50,0%	23,8%	14,3%	0,0%	100%
c.	Ketepatan waktu						

11.	Saya taat terhadap semua aturan dan prosedur kerja yang ditetapkan dalam suatu pekerjaan	15	26	1	0	0	42
		35,7%	61,9%	2,4%	0,0%	0,0%	100%
12.	Saya mencari cara lain agar pekerjaan selesai tepat waktu ketika saya mengalami kebuntuan dalam proses penyelesaian pekerjaan	7	24	11	0	0	42
		16,7%	57,1%	26,2%	0,0%	0,0%	100%
13.	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan cekatan dan tidak menunda-nunda	10	26	6	0	0	42
		23,8%	61,9%	14,3%	0,0%	0,0%	100%
14.	Seluruh pekerjaan selama ini dapat saya kerjakan dan hasilnya sesuai dengan waktu yang telah direncanakan	13	24	5	0	0	42
		31,0%	57,1%	11,9%	0,0%	0,0%	100%
15.	Saya merasa bersalah apabila pekerjaan yang menjadi tugas saya terlambat untuk diselesaikan	9	25	8	0	0	42
		21,4%	59,5%	19,0%	0,0%	0,0%	100%
d. Kehadiran kerja							
16.	Berdasarkan data absen, saya datang dan pulang kantor tepat waktu	18	21	3	0	0	42
		42,9%	50,0%	7,1%	0,0%	0,0%	100%
17.	Saya tidak pernah meninggalkan tempat kerja tanpa izin	13	25	4	0	0	42
		31,0%	59,5%	9,5%	0,0%	0,0%	100%
e. Sikap kerja sama							
18.	Saya dapat bekerja bersama-sama saat menjalankan tugas	15	26	1	0	0	42
		35,7%	61,9%	2,4%	0,0%	0,0%	100%
19.	Saya secara bersama-sama bertanggung jawab terhadap kualitas kerja	16	25	1	0	0	42
		38,1%	59,5%	2,4%	0,0%	0,0%	100%
Mean		22,2%	59,0%	17,4%	1,4%	0,0%	100%

Sumber: Kuesioner Penelitian.

Mean = N/nilai responden, maka dari tabel 4.3 bahwa kuesioner tentang kinerja karyawan responden cenderung menjawab setuju dengan persentase sebanyak 59,0%.

D. Uji Instrumen

4. Uji Validitas

Penelitian ini uji validitas dengan menggunakan sample N = 42 responden, berikut ini adalah hasil uji validitas:

Tabel 4.4 Uji Validitas Budaya Organisasi (X)

No.	Variabel	r Hitung	r Hitung > r Tabel (0,304)
1	X.1	0,633	Valid
2	X.2	0,696	Valid
3	X.3	0,438	Valid
4	X.4	0,803	Valid
5	X.5	0,558	Valid
6	X.6	0,804	Valid
7	X.7	0,633	Valid
8	X.8	0,400	Valid
9	X.9	0,608	Valid
10	X.10	0,736	Valid
11	X.11	0,713	Valid
12	X.12	0,706	Valid
13	X.13	0,507	Valid
14	X.14	0,511	Valid
15	X.15	0,476	Valid
16	X.16	0,510	Valid
17	X.17	0,743	Valid
18	X.18	0,663	Valid
19	X.19	0,492	Valid
20	X.20	0,589	Valid
21	X.21	0,647	Valid
22	X.22	0,629	Valid
23	X.23	0,527	Valid

Sumber: Output SPSS *Statistics 26* (2020)

Berdasarkan tabel 4.4 diatas diketahui bahwa semua pernyataan yang berjumlah 23 item dari variabel budaya organisasi dikatakan valid karena r hitung $>$ r tabel (0,304).

Tabel 4.5 Uji Validitas Motivasi (Z)

No.	Variabel	r Hitung	r Hitung $>$ r Tabel (0,304)
1	Z.1	0,334	Valid
2	Z.2	0,410	Valid
3	Z.3	0,312	Valid
4	Z.4	0,359	Valid
5	Z.5	0,664	Valid
6	Z.6	0,682	Valid
7	Z.7	0,534	Valid
8	Z.8	0,608	Valid
9	Z.9	0,481	Valid
10	Z.10	0,701	Valid
11	Z.11	0,657	Valid
12	Z.12	0,584	Valid
13	Z.13	0,517	Valid
14	Z.14	0,544	Valid
15	Z.15	0,359	Valid
16	Z.16	0,424	Valid
17	Z.17	0,699	Valid
18	Z.18	0,512	Valid

Sumber: Output SPSS Statistics 26 (2020).

Berdasarkan tabel 4.5 diatas diketahui bahwa semua pernyataan yang berjumlah 18 item dari variabel motivasi dikatakan valid karena r hitung $>$ r tabel (0,304).

Tabel 4.6 Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

No.	Variabel	r Hitung	r Hitung > r Tabel (0,304)
1	Y.1	0,338	Valid
2	Y.2	0,328	Valid
3	Y.3	0,695	Valid
4	Y.4	0,609	Valid
5	Y.5	0,716	Valid
6	Y.6	0,690	Valid
7	Y.7	0,815	Valid
8	Y.8	0,769	Valid
9	Y.9	0,737	Valid
10	Y.10	0,486	Valid
11	Y.11	0,741	Valid
12	Y.12	0,771	Valid
13	Y.13	0,768	Valid
14	Y.14	0,785	Valid
15	Y.15	0,659	Valid
16	Y.16	0,593	Valid
17	Y.17	0,657	Valid
18	Y.18	0,753	Valid
19	Y.19	0,782	Valid

Sumber: Output SPSS Statistics 26 (2020)

Berdasarkan tabel 4.6 diatas diketahui bahwa semua pernyataan yang berjumlah 19 item dari variabel kinerja karyawan dikatakan valid karena r hitung > r tabel (0,304).

5. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS, yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Ghozali (2018:46) Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $> 0,70$. Berikut ini adalah hasil uji realibilitas:

Tabel 4.7 Uji Realibilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N of items	Minimal Cronbach's Alpha yang disyaratkan	Keterangan
X1	0,921	23	0,70	Reliabel
Z	0,824	18	0,70	Reliabel
Y	0,924	19	0,70	Reliabel

Sumber: Output SPSS *Statistics* 26 (2021)

Berdasarkan tabel 4.7 diatas ketiga variabel dinyatakan reliabel karena Cronbach's Alpha $>$ dari Minimal Cronbach's Alpha yang disyaratkan 0,70.

E. Analisis Data

1. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Penetian ini uji asumsi normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Pada langkah ini diidentifikasi menggunakan uji normalitas Kolmogorov dengan nilai signifikan 0,05. Jika nilai signifikan $> 0,05$ maka nilai residual distribusi normal. Jika nilai signifikan $< 0,05$ maka nilai residual tidak

berdistribusi normal. Berikut hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel 4.8 dibawah ini:

Tabel 4.8 Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		42
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	5,80260948
Most Extreme Differences	Absolute	,077
	Positive	,063
	Negative	-,077
Test Statistic		,077
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: Output SPSS *Statistics 26* (2021)

Berdasarkan hasil uji normalitas diketahui nilai signifikansi $0,200 > 0,05$ maka, dapat disimpulkan bahwa nilai residual berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Penelitian ini untuk mendeteksi adanya multikolinearitas dalam sebuah model adalah dengan menggunakan nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factors* (VIF). Jika nilai nilai *Tolerance* $< 0,10$ atau sama dengan nilai *VIF* > 10

maka menunjukkan adanya multikolinearitas (Gozali, 2018:108). Berikut hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel 4.5 dibawah ini:

Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolinearitas

Model		Coefficients ^a				Collinearity Statistics		
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Tolerance	VIF	
		B	Std. Error	Beta	t			Sig.
1	(Constant)	42,216	10,194		4,141	,000		
	Budaya Organisasi	,222	,107	,313	2,083	,044	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Motivasi (Z)

Sumber: Output SPSS *Statistics 26* (2021)

Berdasarkan nilai perhitungan pada tabel 4.9 nilai *tolerance* 1,000 artinya nilai $1,000 > 0,10$ maka, tidak terjadi gejala multikolinearitas sedangkan nilai VIF diperoleh sebesar 1,000 artinya nilai $1,000 < 10$ sehingga dapat dikatakan tidak terjadi gejala multikolinearitas. Berdasarkan nilai *tolerance* dan nilai VIF dapat disimpulkan bahwa model regresi pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi tidak terjadi gejala multikolinearitas.

Tabel 4.10 Hasil Uji Multikolinearitas

Model		Coefficients ^a				Collinearity Statistics		
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Tolerance	VIF	
		B	Std. Error	Beta	t			Sig.
1	(Constant)	16,791	11,914		1,409	,167		

Budaya	,541	,110	,622	4,927	,000	,902	1,108
Organisasi							
Motivasi	,128	,155	,105	,828	,413	,902	1,108

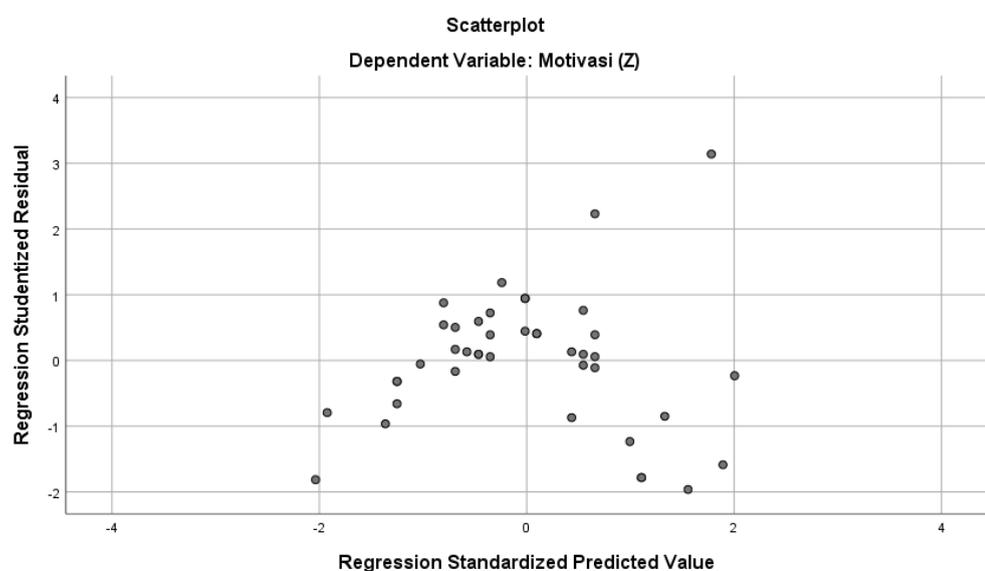
a. *Dependent Variable:* Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Output SPSS *Statistics 26* (2021)

Berdasarkan nilai perhitungan pada tabel 4.10 nilai *tolerance* 0,902 artinya nilai $0,902 > 0,10$ maka, tidak terjadi gejala multikolinearitas sedangkan nilai VIF diperoleh sebesar 1,108 artinya nilai $1,108 < 10$ sehingga dapat dikatakan tidak terjadi gejala multikolinearitas. Berdasarkan nilai *tolerance* dan nilai VIF dapat disimpulkan bahwa model regresi pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan tidak terjadi gejala multikolinearitas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Pada penelitian ini menggunakan grafik scatterplot. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka mengindikasikan bahwa telah terjadi

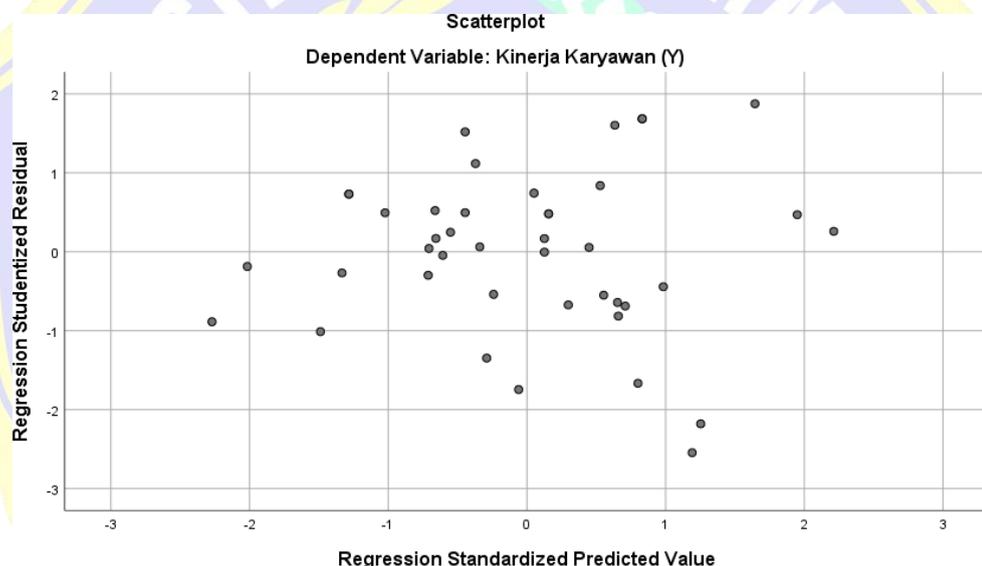


bar
as.

Gambar 4.8 Uji Heteroskedastisitas

(Sumber: Output SPSS *Statistics* 26, 2021)

Pada gambar 4.8 hasil yang didapatkan membuktikan tidak terjadi heteroskedastisitas antara budaya organisasi terhadap motivasi, dikarenakan titik-titik tidak membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka mengindikasikan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.



Gambar 4.9 Uji Heteroskedastisitas

(Sumber: Output SPSS *Statistics* 26, 2021)

Pada gambar 4.9 hasil yang didapatkan membuktikan tidak terjadi heteroskedastisitas antara budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan, dikarenakan titik-titik tidak membentuk pola tertentu yang teratur

(bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka mengindikasikan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

2. Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini pengujian hipotesis menggunakan tiga tahap yaitu analisis regresi linear berganda, analisis jalur (*path analysis*) dan uji t. Analisis regresi linear berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh antar variabel baik independen maupun variabel dependen. Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel *mediating* (motivasi) dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan uji t menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Berikut ini diagram jalur yang menghubungkan antar variabel.



Gambar 4.10 Hubungan Kausal Antar Variabel

(Sumber: Konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini, 2021)

a. Analisis Regresi Linear Berganda

Untuk menguji tiap variabel maka digunakan analisa regresi linier berganda dengan *output model summary* pada besarnya *adjusted R²* untuk mengetahui pengaruh, dan pada tabel ANOVA dapat dilihat bahwa F_{hitung} diperoleh, dengan ketentuan nilai signifikan $< 0,05$, maka H_0 ditolak.

1) Pengaruh budaya organisasi (X) terhadap motivasi (Z) (p_1)

Tabel 4.11 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,313 ^a	,098	,075	6,085

a. Predictors: (Constant), X

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	160,621	1	160,621	4,338	,044 ^b
	Residual	1481,022	40	37,026		
	Total	1641,643	41			

a. Dependent Variable: Z

b. Predictors: (Constant), X

Sumber: Output SPSS Statistics 26 (2021)

Berdasarkan tabel 4.11 *output model summary* tersebut besarnya *adjusted R²* adalah 0,075, yang artinya pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi sebesar 0,75% dan sisanya 99,25 % dipengaruhi oleh variabel lain. Sedangkan pada tabel ANOVA di atas dapat dilihat bahwa F_{hitung} diperoleh sebesar 4,338 dengan taraf signifikan $0,044 < 0,05$, maka

H0 ditolak, yang artinya budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi.

2) Pengaruh motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) (p_2)

Tabel 4.12 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	,299 ^a	,090	,067	7,483		

a. Predictors: (Constant), Z

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	220,233	1	220,233	3,933	,054 ^b
	Residual	2239,671	40	55,992		
	Total	2459,905	41			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), Z

Sumber: Output SPSS Statistics 26 (2021)

Berdasarkan tabel 4.12 *output model summary* tersebut besarnya *adjusted R²* adalah 0,067, yang artinya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,67% dan sisanya 99,33 % dipengaruhi oleh variabel lain. Sedangkan pada tabel ANOVA di atas dapat dilihat bahwa F_{hitung}

diperoleh sebesar 3,933 dengan taraf signifikan $0,054 > 0,05$, maka H_0 diterima, yang artinya motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

3) Pengaruh budaya organisasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y) (p_3)

Tabel 4.13 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	,655 ^a	,429	,415	5,926		

a. Predictors: (Constant), X

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1055,149	1	1055,149	30,045	,000 ^b
	Residual	1404,756	40	35,119		
	Total	2459,905	41			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X

Sumber: Output SPSS Statistics 26 (2021)

Berdasarkan tabel *output model summary* tersebut besarnya *adjusted R²* adalah 0,415, yang artinya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 41,5% dan sisanya 58,5 % dipengaruhi oleh variabel lain. Sedangkan pada tabel ANOVA di atas dapat dilihat bahwa F_{hitung}

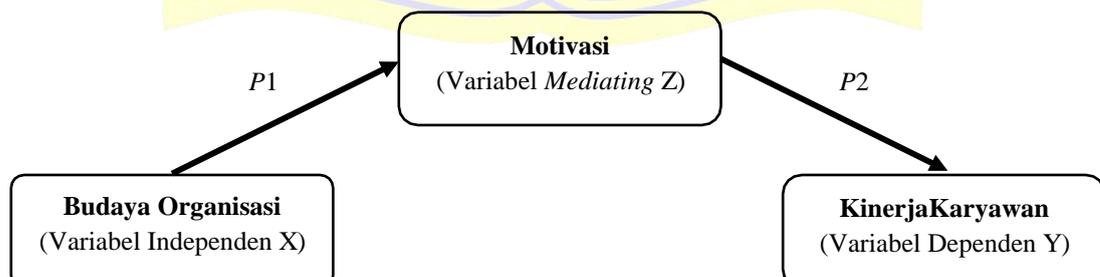
diperoleh sebesar 30,045 dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak, yang artinya budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Interpretasi *Path Analysis*

Analisis jalur (*Path Analysis*) merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda yang digunakan untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (Gozali, 2018:245). Hubungan kausalitas antar variabel dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 4.11 Hubungan Langsung (*Direct Effect*) Variabel Budaya Organisasi Memengaruhi Kinerja Karyawan
(Sumber: Konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini, 2021)



Gambar 4.12 Hubungan Tidak Langsung (*Indirect Effect*) Variabel Budaya Organisasi Memengaruhi Kinerja Karyawan Melalui Motivasi
(Sumber: Konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini, 2021)

Gambar 4.11 merupakan variabel X berpengaruh langsung terhadap Y atau sering disebut *direct effect*. Sedangkan pada gambar 4.12 menggambarkan bentuk mediasi yaitu pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z atau disebut *indirect effect*. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsungnya sebuah jalur dengan cara mengalikan koefisien tidak langsungnya. Pengukuran pengaruh langsung maupun tidak langsung dapat dilihat sebagai berikut ini:

- 1) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi

Tabel 4.14 Hasil Path Analysis

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22,196	9,928		2,236	,031
	X	,570	,104	,655	5,481	,000

a. Dependent Variable: Y

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	42,216	10,194		4,141	,000

X	,222	,107	,313	2,083	,044
---	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: Z

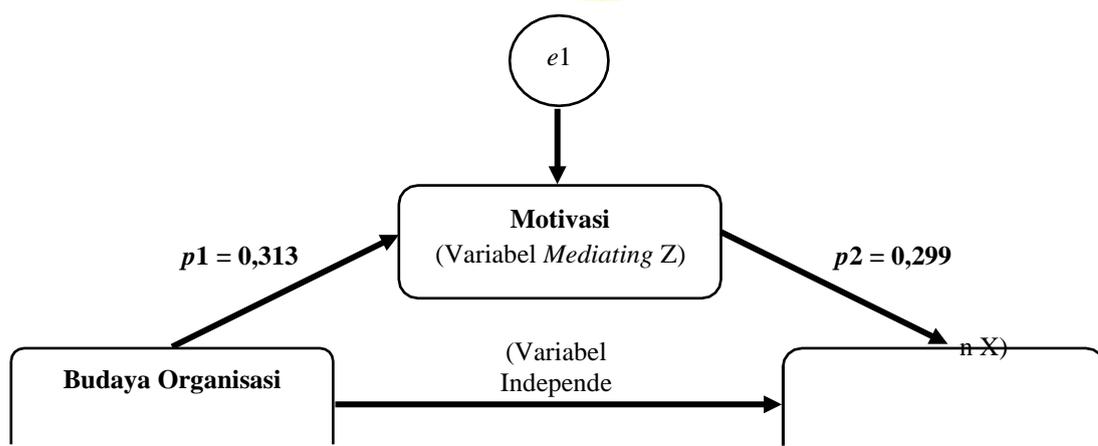
Model	Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
1	(Constant)	53,175	11,758		4,523	,000
	Z	,366	,185	,299	1,983	,054

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Output SPSS Statistics 26 (2021)

Berdasarkan tabel 4.14 di atas diketahui nilai *Standardized Coefficient* (beta) masing-masing variabel. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,655 (p_3), sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar $0,313 (p_1) \times 0,299 (p_2) = 0,093587$. Dari hasil tersebut dapat diketahui total budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebesar $0,655 + 0,093587 = 0,748$. Hal ini berarti besarnya pengaruh total budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi yaitu 74,8 % dan sisanya ($100 - 74,8 = 25,2$ %) dipengaruhi dari faktor lain.

Berdasarkan perhitungan tersebut, model hubungan kausal antar variabel dapat digambarkan sebagai berikut ini:



$p_3 = 0,655$

**Ki
ner
ja
Ka
rya
wa
n**
(Va
ria
bel
De
pen
den
Y)



Gambar 4.13 Hubungan Kausal Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi

(Sumber: Konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini, 2021)

Berdasarkan hasil analisis jalur tersebut, penelitian ini menggunakan dua persamaan regresi sebagai berikut ini:

a. Pengaruh Budaya Organisasi (X) Terhadap Motivasi (Z)

$$\text{Motivasi (Z)} = b_1 X_1 + e_1$$

$$\text{Motivasi (Z)} = 0,313 b_1 + e_1$$

Dari persamaan di atas dapat disimpulkan bahwa apabila terjadi kenaikan satu satuan budaya organisasi diikuti kenaikan motivasi sebesar 0,313. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi pula motivasi dalam bekerja.

b. Pengaruh Budaya Organisasi (X1) dan Motivasi (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

$$\text{Kinerja Karyawan (Y)} = b_1 X_1 + b_2 Z + e_2$$

$$\text{Kinerja Karyawan (Y)} = 0,655 b_1 + 0,299 b_2 + e_2$$

$$\text{Kinerja Karyawan (Y)} = 1,267 + e_1$$

Dari persamaan di atas dapat disimpulkan bahwa apabila terjadi kenaikan satu satuan budaya organisasi diikuti kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,655, apabila terjadi kenaikan satu satuan motivasi akan diikuti kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,299. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi dan motivasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Berdasarkan dua persamaan regresi tersebut, maka dapat rekapitulasi sebagai berikut ini:

a. Pengaruh Budaya Organisasi (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pengaruh langsung = 0,655

Pengaruh tidak langsung ($0,313 \times 0,299$) = 0,093

= 0,748

Jadi total pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 74,8 %.

b. Pengaruh Budaya Organisasi (X) Terhadap Motivasi (Z)

Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi secara langsung yaitu sebesar 0,313 atau 31,3 %.

c. Pengaruh Motivasi (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan secara langsung yaitu sebesar 0,299 atau 29,9 %.

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien ($p1 \times p2$) sebesar 0,093 signifikan atau tidak, diuji dengan Sobel *test* sebagai berikut:

Tabel 4.15 Regresi Antar Variabel

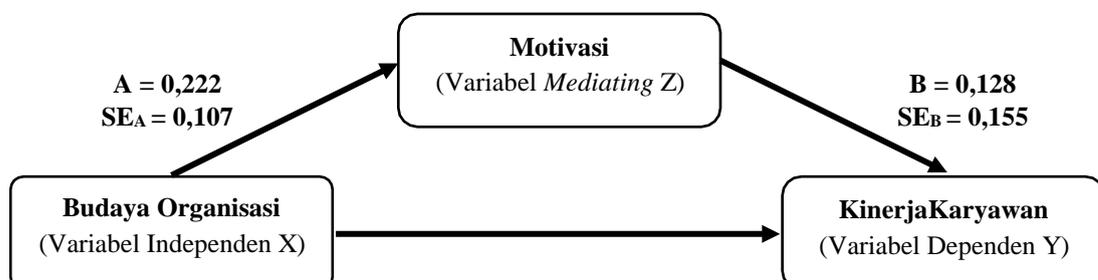
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	42,216	10,194		4,141	,000
	X	,222	,107	,313	2,083	,044

a. Dependent Variable: Z

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16,791	11,914		1,409	,167
	Z	,128	,155	,105	,828	,413
	X	,541	,110	,622	4,927	,000

a. Dependent Variable: (Y)

Sumber: Output SPSS *Statistics 26* (2021)



Gambar 4.14 Sobel Test Calculator

(Sumber: *Output SPSS Statistics 26*, 2021)

Berdasarkan gambar 4.14 *Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation* hasil hitung diperoleh $0,76726377 <$ dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,96 maka, dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,093 tidak signifikan yang berarti tidak ada pengaruh mediasi (Gozali, 2018:251).

c. Uji t

Uji t dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh dari setiap variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan perhitungan program *SPSS Statistics 26*, dengan dasar pengambilan kesimpulan sebagai berikut ini:

- 1) Jika nilai signifikan $< 0,05$ maka, terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.
- 2) Jika nilai signifikan $> 0,05$ maka, tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.

Berikut ini hasil uji t dengan perhitungan program *SPSS Statistics 26*:

1) Pengaruh Budaya Organisasi (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.16 Hasil Uji t

Model		Coefficients ^a		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1	(Constant)	22,196	9,928		2,236	,031
	X	,570	,104	,655	5,481	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Output SPSS Statistics 26 (2021)

Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa:

- HO : Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya.
- Nilai signifikan $0,000 < 0,05$ HO ditolak.
- Kesimpulan bahwa, terdapat pengaruh positif budaya organisasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,655. Dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$ maka temuan ini signifikan, sehingga HO ditolak.

2) Pengaruh Budaya Organisasi (X) Terhadap Motivasi (Z)

Tabel 4.17 Hasil Uji t

Model	Coefficients ^a			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta		
1					
	(Constant)	42,216	10,194	4,141	,000
	X	,222	,107	,313	,044

a. Dependent Variable: Motivasi (Z)

Sumber: Output SPSS Statistics 26 (2021)

Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa:

a. H₀ : Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi (X) terhadap motivasi (Z) PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya.

H₁ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi (X) terhadap motivasi (Z) PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya.

b. Nilai signifikan $0,044 < 0,05$ H₁ diterima.

c. Kesimpulan bahwa, terdapat pengaruh positif budaya organisasi (X) terhadap motivasi (Z) sesuai teori McClelland sebesar 0,313.

Dengan nilai signifikan $0,044 < 0,05$ maka temuan ini signifikan, sehingga H1 diterima.

3) Pengaruh Motivasi (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.18 Hasil Uji t

Model	Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	53,175	11,758		4,523	,000
	Z	,366	,185	,299	1,983	,054

a. *Dependent Variable:* Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Output SPSS Statistics 26 (2021)

Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa:

- H₀ : Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya.
- Nilai signifikan $0,054 > 0,05$ H₂ ditolak.
- Kesimpulan bahwa, pengaruh positif motivasi (Z) sesuai teori McClelland terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,299. Dengan nilai signifikan $0,054 > 0,05$ maka temuan ini tidak signifikan, sehingga H₀ ditolak.

Berdasarkan uji t yang dilakukan maka, hubungan kausalitas antar variabel dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 4.15 Hubungan Kausal Variabel Hasil Uji t

Sumber: Konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini (2021)

Tabel 4.19 Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Pengaruh	Signifikansi	Temuan
H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya.	Positif (0,313)	Signifikan $0,044 < 0,05$	Diterima
H2 : Budaya organisasi melalui mediasi motivasi McClelland berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya.	Positif (0,093)	Tidak Signifikan $0,767 < 1,96$ Sig. 0,05	Ditolak

Sumber: Output SPSS Statistics 26 (2021)

Berdasarkan tabel 4.19 merupakan rekapitulasi atas hasil pengujian hipotesis maka, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Hipotesis pertama diterima karena terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi sesuai teori McClelland. Hal ini ditunjukkan dengan nilai pengaruh budaya organisasi 0,313 dan signifikansinya $0,044 < 0,05$.
- 2) Hipotesis kedua di tolak karena terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi melalui mediasi motivasi McClelland terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai pengaruh tidak langsung (0,093) dan nilai signifikansinya $0,767 > 0,05$ dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,96

F. Pembahasan

Dalam pembahasan ini akan menjelaskan semua analisis hasil dari penelitian yang sebelumnya pada sub bab telah disajikan. Hasil analisis pada penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hal ini akan mengembangkan teori yang sudah ada dan menjelaskan secara rinci suatu hubungan variasi.

Temuan hasil dari pengisian kuesioner dapat diperoleh karakteristik responden mulai dari berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, dan status karyawan. Pada hasil penelitian berdasarkan jenis kelamin diketahui bahwa jumlah terbanyak berjenis kelamin perempuan sejumlah 34 responden. Hal ini dikarenakan perusahaan lebih banyak membutuhkan sumber daya

manusia pada posisi pramuniaga, yang dinilai perempuan lebih cekatan dalam menangani penjualan produk dan pelayanan kepada pelanggan.

Hasil penelitian pada karakteristik responden berdasarkan usia diketahui bahwa kebanyakan responden berusia antara 40 – 50 tahun sejumlah 20 responden. Pada usia tersebut perusahaan menilai bahwa sangat cukup pengalaman dalam pekerjaan, dan mampu mengemban tugas dan tanggungjawab yang akan mempermudah pencapaian kinerja tinggi.

Hasil penelitian pada karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan diketahui kebanyakan responden berpendidikan pada tingkat SMA/SMK sejumlah 41 responden atau persentase sebesar 98%. Sementara karakteristik responden berdasarkan masa kerja diketahui lebih banyak dengan masa kerja di atas 10 tahun, yaitu sejumlah 29 responden. Masa kerja dapat diartikan sebagai bentuk pengabdian dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Karakteristik responden berdasarkan status karyawan, bahwa diketahui sebanyak 41 responden bersatus sebagai karyawan tetap atau 98% dan sisanya sebesar 2% berstatus karyawan kontrak.

Berdasarkan pengujian instrumen dengan melakukan uji validitas dan uji realibilitas didapat hasil valid dan reliabel. Sementara pada uji asumsi klasik diantaranya adalah dengan melakukan uji normalitas, uji multikolinearitas serta uji heterokedastisitas dapat disimpulkan bahwa data yang diperoleh berdistribusi normal, tidak terjadi gejala multikolinearitas dan tidak terjadi heterosdastisitas.

1. Pengaruh Budaya Organisasi (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil analisis regresi pada *output model summary* besarnya *adjusted R²* adalah 0,415, yang artinya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 41,5% dan sisanya 58,5 % dipengaruhi oleh variabel lain. Sedangkan pada tabel ANOVA di atas dapat dilihat bahwa F_{hitung} diperoleh sebesar 30,045 dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak, yang artinya budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sementara pada uji t terdapat pengaruh positif budaya organisasi (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,655. Dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$ maka temuan ini signifikan, sehingga H_0 ditolak. Signifikan ialah tingkat kepercayaan terhadap suatu hipotesis yang menentukan suatu hipotesis akan diterima atau tidak dalam sebuah penelitian.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wagiman S. dan Sutanto pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. kantor wilayah Semarang. Dari penelitian ini diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Silvia et al (2016) tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Hotel Adirama menyimpulkan bahwa, terdapat pengaruh positif budaya kerja terhadap kinerja karyawan Hotel Adirama.

Karakteristik responden PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya mayoritas dengan masa kerja lebih dari 10 tahun, maka pada temuan ini membuktikan dimana mereka sangat mengenal

nilai-nilai budaya organisasi yang dimiliki dan totalitas bagaimana untuk menerapkan dalam sehari-hari dan mengarahkan untuk berkinerja dengan hasil tinggi.

2. Pengaruh Budaya Organisasi (X) Terhadap Motivasi (Z)

Berdasarkan hasil analisis regresi pada *output model summary* besarnya *adjusted R²* adalah 0,075, yang artinya pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi sebesar 0,75% dan sisanya 99,25 % dipengaruhi oleh variabel lain. Sedangkan pada tabel ANOVA di atas dapat dilihat bahwa F_{hitung} diperoleh sebesar 4,338 dengan taraf signifikan $0,044 < 0,05$, maka H_0 ditolak, yang artinya budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi sesuai teori McClelland.

Berdasarkan Analisis Jalur (*Path Analysis*) diketahui Motivasi (Z) = $0,313 b_1 + e_1$, dari persamaan tersebut dapat disimpulkan bahwa apabila terjadi kenaikan satu satuan budaya organisasi diikuti kenaikan motivasi sebesar 0,313. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi pula motivasi sesuai teori McClelland dalam bekerja.

Sementara pada uji t terdapat pengaruh positif budaya organisasi (X) terhadap motivasi (Z) sesuai teori McClelland sebesar 0,313. Dengan nilai signifikan $0,044 < 0,05$ maka temuan ini signifikan, sehingga H_1 diterima. Maka hipotesis yang pertama yang berbunyi “Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa

Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya” adalah terbukti kebenarannya.

Temuan ini memperjelas sesuai dengan Robbins dimana budaya organisasi akan mengarahkan karyawan termotivasi untuk melakukan inovasi, keberanian mengambil risiko, agresivitas anggota organisasi dalam mencapai cita-cita bersama, dan berkinerja tinggi berorientasi kepada hasil.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Graha dan Rahardjo (2016) meneliti terhadap bagian penjualan PT. LG Indonesia Semarang, bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi. Semakin karyawan dapat cocok dengan budaya organisasi maka karyawan akan semakin termotivasi dalam bekerja dalam perusahaan. Penelitian Sagita et al (2017) pada PT. Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto2000) Cabang Sutoyo Malang. Dari penelitian ini diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

3. Pengaruh Motivasi (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil analisis regresi pada *output model summary* tersebut besarnya *adjusted R²* adalah 0,067, yang artinya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,67% dan sisanya 99,33 % dipengaruhi oleh variabel lain. Sedangkan pada tabel ANOVA di atas dapat dilihat bahwa F_{hitung} diperoleh sebesar 3,933 dengan taraf signifikan $0,054 > 0,05$, maka H_0 diterima, yang artinya motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan Analisis Jalur (*Path Analysis*) diketahui Kinerja Karyawan (Y) = $0,299 b_2 + e_2$, dari persamaan tersebut dapat disimpulkan bahwa apabila terjadi kenaikan satu satuan motivasi akan diikuti kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,299 atau 29,9%. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Sementara pada uji t terdapat pengaruh positif motivasi (Z) sesuai teori McClelland terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,299. Dengan nilai signifikan $0,054 > 0,05$ maka temuan ini tidak signifikan.

Temuan ini memperjelas sesuai dengan teori motivasi McClelland dengan indikator kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk kekuasaan, dan kebutuhan untuk berafiliasi bahwa terdapat pengaruh positif motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Graha dan Rahardjo (2016) meneliti terhadap bagian penjualan PT. LG Indonesia Semarang, bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Adha *et al* (2019) terhadap kinerja karyawan dinas sosial kabupaten Jember, hasil pengujian penelitian variabel motivasi kerja, membuktikan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan karakteristik responden PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya mayoritas berusia 41–50 tahun, hal ini menunjukkan faktor umur tidak pada usia cukup produktif, memengaruhi dan

menunjukkan responden memiliki motivasi rendah sehingga tidak cukup memiliki pengaruh besar terhadap kinerja.

4. Pengaruh Budaya Organisasi (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Mediasi Motivasi McClelland (Z)

Berdasarkan Analisis Jalur (*Path Analysis*) diketahui nilai *Standardized Coefficient* (beta) masing-masing variabel. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,655 (p_3), sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar $0,313 (p_1) \times 0,299 (p_2) = 0,093587$. Dari hasil tersebut dapat diketahui total budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebesar $0,655 + 0,093587 = 0,748$. Hal ini berarti besarnya pengaruh total budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi yaitu 74,8 % dan sisanya ($100 - 74,8 = 25,2$ %) dipengaruhi dari faktor lain.

Berdasarkan *Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation* hasil hitung diperoleh $0,76726377 <$ dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,96 maka, dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,093 tidak signifikan yang berarti tidak ada pengaruh mediasi sehingga H2 ditolak. Maka hipotesis yang kedua yang berbunyi “Budaya organisasi melalui mediasi motivasi McClelland berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya” adalah tidak terbukti kebenarannya.

Penolakan H2 motivasi McClelland tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dimana ditemukan berdasarkan hasil jawaban responden bahwa untuk

budaya organisasi yang selama ini berkembang memiliki tingkat keyakinan dan nilai tinggi dari pandangan karyawan dimana sebanyak 52,5% karyawan setuju. Dibandingkan dengan hasil jawaban responden tentang motivasi yang kebanyakan karyawan menjawab netral, sehingga budaya organisasi mengarahkan langsung karyawan untuk berkinerja tinggi tanpa dimediasi oleh motivasi.

Temuan penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Graha dan Rahardjo (2016) yang meneliti terhadap bagian penjualan PT. LG Indonesia Semarang, bahwa motivasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.

