

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1. Profil Perusahaan

PT XYZ merupakan perusahaan retail yang pertama kali didirikan pada tahun 1830 di Jepang. Pada awalnya PT XYZ berasal dari usaha kecil-kecilan yang hanya menjual dua atau tiga potong baju yang ditenun sendiri. Dengan bertambahnya pesanan disetiap harinya dari masyarakat setempat maka owner PT XYZ berkeinginan untuk membuka cabang usaha yang lebih besar sehingga bisa memperoleh keuntungan yang lebih besar. Nyatanya usaha semakin berkembang pesat di Jepang. Kemudian owner memiliki sebuah harapan, yaitu memperluas usahanya di luar wilayah Jepang. Di Jepang sudah tersebar cabang di beberapa kota, yaitu Yakohama, Hachioji, Chiba, Kashiwa, Omiya, Kawaguchi, Kobe, Seisin, Hiroshima, Kure, dan Tokushima. Kemudian untuk toko yang berada di luar Jepang yaitu, Jakarta, Surabaya, Medan, Bali, Bandung, Bangkok, Kuala Lumpur, Beijing, Wuhan, Taipei, Taiching, dan lainnya.

PT XYZ yang berada di Indonesia dengan kantor korporasi yang berlokasi di Sahid Sudirman Center, Jakarta, diakui sebagai salah satu pengecer terkemuka di Indonesia.

PT XYZ telah membawa keluarga Indonesia ke tempat tujuan perhentian dengan pengalaman yang nyaman dan fantastis yang menawarkan berbagai macam produk lokal dan internasional termasuk : kosmetik, wewangian (parfum), pakaian pria dan wanita, serta perlengkapan & aksesoris anak-anak, juga peralatan rumah tangga. Sebagai salah satu ritel Indonesia yang sukses hingga saat ini, PT XYZ terus berupaya untuk selalu menghadirkan gaya hidup bergaya keluarga Indonesia agar terjangkau dan tersedia bagi semua orang.

PT XYZ pertama dibuka pada tahun 1990 di mana terletak di Jakarta yang saat ini sudah memiliki 17 cabang yang tersebar di beberapa kota besar Indonesia. Diantaranya Bali (Badung), Banten (Tangerang), DKI Jakarta (Jakarta Barat, Jakarta Pusat, Jakarta Selatan, Jakarta Utara), Jawa Barat (Bandung), Jawa Timur (Surabaya), Kalimantan Timur (Balikpapan, Samarinda), Sumatra Utara (Medan).

4.2. Karakteristik Responden

Karakteristik responden merupakan uraian deskripsi identitas responden menurut sampel penelitian yang telah ditetapkan oleh peneliti. Tujuan adanya deskripsi karakteristik responden adalah memberikan gambaran sampel penelitian ini.

Dalam penelitian ini, peneliti mengklasifikasikan responden ke dalam beberapa karakteristik. Karakteristik tersebut dibagi berdasarkan jenis kelamin, usia, Pendapatan.

4.2.1. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik pertama adalah berdasarkan jenis kelamin responden yang terbagi dari laki-laki dan perempuan. Berdasarkan data yang telah diolah, jenis kelamin responden pada penelitian ini, dapat dilihat pada tabel 4.1 di bawah ini :

Tabel 4.1
Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin
Tabel 4.1

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki - Laki	16	21.92
Perempuan	57	78.08
Total	73	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

Dari data yang terlihat di tabel 4.2 tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden dari penelitian ini adalah berjenis kelamin laki – laki dengan persentase 21,92% dengan jumlah responden 16 orang. Sedangkan jenis kelamin wanita memiliki persentase 78,08 % dengan jumlah responden 57 orang.

4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik kedua berdasarkan usia responden. Gambaran mengenai usia responden dapat dilihat pada tabel 4.2 dibawah ini :

Tabel 4.2
Jumlah Responden Berdasarkan Usia
Tabel 4.2

Usia	Frekuensi	Persentase
< 21 Tahun	2	2.74
21 - 30 Tahun	63	86.30
31 - 40 tahun	7	9.59
> 40 Tahun	1	1.37
Jumlah	73	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

Dari tabel 4.3 tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini berada pada rentang usia kurang dari 21 tahun sebanyak 2 orang (2,74%), rentang usia 21 – 30 tahun sebanyak 63 orang (86,3%), rentang usia 31 – 40 tahun sebanyak 7 orang (9,59%), dan rentang usia diatas 40 tahun sebanyak 1 orang (1,37%).

4.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Karakteristik kedua berdasarkan pendidikan responden. Gambaran mengenai Pendidikan responden dapat dilihat pada tabel 4.3 dibawah ini :

Tabel 4.3
Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan

Tabel 4.3

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
Pasca Sarjana	1	1.37
Sarjana	14	19.18
SLTA/SEDERAJAT	58	79.45
Total	73	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

Dari tabel 4.3 tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini memiliki Pendidikan SLTA/Sederajat dengan persentase sebesar 79,45% dengan jumlah responden sebanyak 58 orang, Pendidikan sarjana dengan persentase 19,18% dengan jumlah responden sebanyak 14 orang, dan hanya 1 orang (1,37%) yang memiliki Pendidikan Pasca Sarjana..

4.3. Analisis Data Deskriptif

Analisis data deskriptif terhadap 73 responden untuk diolah lebih lanjut. Dimana pengukuran ini dibutuhkan untuk menarik kesimpulan. Dengan melakukan perhitungan ini akan mendapatkan gambaran tentang sampel secara garis besarnya, sehingga dapat mendekati kebenaran populasi. Berdasarkan kuisioner yang telah diberikan kepada 73 orang responden, maka untuk mengetahui mayoritas jawaban responden pada masing-masing item dapat dibuat rumus sturges sebagai berikut :

$$\text{Interval Kelas } (c) = (X_n - X_1) : k$$

dimana c = perkiraan besarnya

k = banyaknya kelas

X_n = nilai skor tertinggi

X_1 = nilai skor terendah

$$c = (5-1) : 5$$

$$c = 4 : 5 = 0,8$$

Tabel 4.4 Interpretasi Rata-Rata Jawaban Responden

Tabel 4.4

Interval rata-rata	Pernyataan
1,0 – 1,79	Sangat Tidak Setuju
1,8 – 2,59	Tidak Setuju
2,6 – 3,39	Netral
3,4 – 4,19	Setuju
4,2 – 5,00	Sangat Setuju

a. Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi

Variabel Kompensasi terdapat empat indikator pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.5

Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi

Tabel 4.5

Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	Item
X1.1	25	34.25	23	31.51	17	23.29	7	9.59	1	1.37	73	100	3.88
X1.2	18	24.66	25	34.25	17	23.29	9	12.33	4	5.48	73	100	3.60
X1.3	20	27.40	23	31.51	17	23.29	9	12.33	4	5.48	73	100	3.63
X1.4	20	27.40	31	42.47	16	21.92	6	8.22	0	0.00	73	100	3.89
Grand Mean													3.75

Sumber : data primer diolah

Pada Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa dari 73 responden, didapatkan penilaian responden tentang variabel Kompensasi. Hasil perhitungan rata – rata variabel Kompensasi sebesar 3,75. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Kompensasi memiliki kategori penilaian yang baik.

b. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi

Variabel Budaya Organisasi terdapat empat indikator pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.6

Tabel 4.6
Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi
Tabel 4.6

Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	Item
X2.1	22	30.14	27	36.99	17	23.29	55	6.85	24	2.74	73	100	3.85
X2.2	20	27.40	25	34.25	23	31.51	24	2.74	34	4.11	73	100	3.78
X2.3	19	26.03	35	47.95	16	21.92	24	2.74	17	1.37	73	100	3.95
X2.4	22	30.14	31	42.47	17	23.29	24	2.74	17	1.37	73	100	3.97
Grand Mean													3.89

Sumber : data primer diolah

Pada Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa dari 73 responden, didapatkan penilaian responden tentang variabel Budaya Organisasi. hasil perhitungan rata – rata variabel Budaya Organisasi sebesar 3,89. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi memiliki kategori penilaian yang tinggi.

c. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi (Z)

Variabel Motivasi terdapat lima indikator pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.7 :

Tabel 4.7
Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi (Z)
Tabel 4.7

Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	Item
Z1	43	58.90	17	23.29	9	12.33	24	2.74	24	2.74	73	100	4.33
Z2	50	68.49	12	16.44	5	6.85	4	5.48	24	2.74	73	100	4.42
Z3	39	53.42	17	23.29	12	16.44	4	5.48	14	1.37	73	100	4.22
Z4	48	65.75	14	19.18	6	8.22	24	2.74	34	4.11	73	100	4.40
Z5	33	45.21	23	31.51	12	16.44	34	4.11	24	2.74	73	100	4.12
Grand Mean													4.30

Sumber : data primer diolah

Pada Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa dari 73 responden, didapatkan penilaian responden tentang variabel Motivasi. hasil perhitungan rata – rata variabel Motivasi sebesar 4,30. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Motivasi memiliki kategori penilaian yang baik.

d. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Dalam variabel Kinerja Karyawan terdapat sembilan indikator item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.8 :

Tabel 4.8
Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)
Tabel 4.8

Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	Item
Y1	32	43.84	29	39.73	8	10.96	2	2.74	2	2.74	73	100	4.19
Y2	33	45.21	28	38.36	9	12.33	1	1.37	2	2.74	73	100	4.22
Y3	26	35.62	33	45.21	11	15.07	2	2.74	1	1.37	73	100	4.11
Y4	41	56.16	21	28.77	7	9.59	2	2.74	2	2.74	73	100	4.33
Y5	24	32.88	33	45.21	13	17.81	1	1.37	2	2.74	73	100	4.04
Y6	33	45.21	27	36.99	10	13.70	2	2.74	1	1.37	73	100	4.22
Y7	28	38.36	35	47.95	7	9.59	2	2.74	1	1.37	73	100	4.19
Y8	44	60.27	21	28.77	4	5.48	1	1.37	3	4.11	73	100	4.40
Y9	30	41.10	27	36.99	14	19.18	0	0.00	2	2.74	73	100	4.14
Grand Mean													4.20

Sumber : data primer diolah

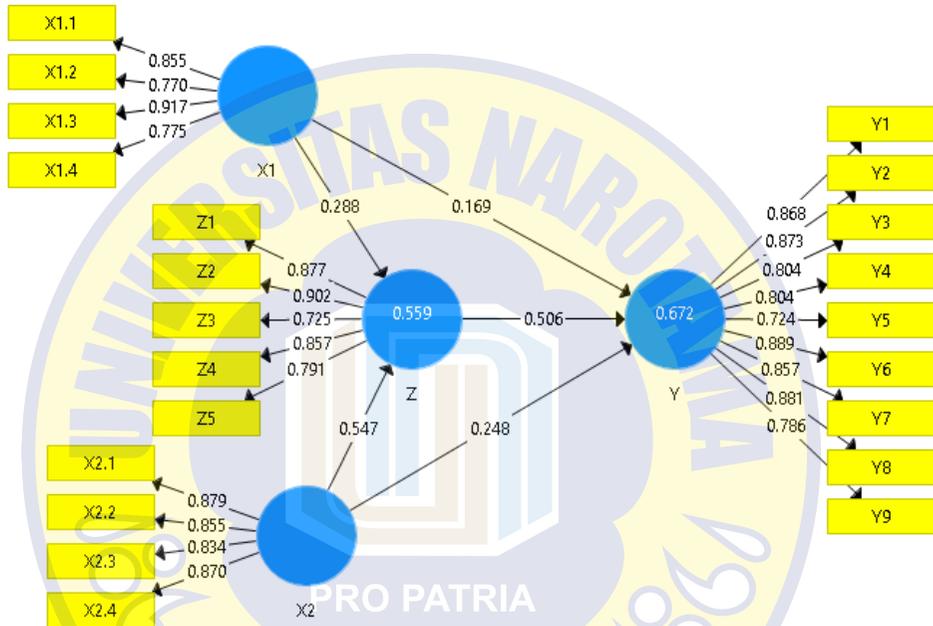
Pada Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari 73 responden, didapatkan penilaian responden tentang variabel Kinerja Karyawan . hasil perhitungan rata – rata variabel Kinerja Karyawan sebesar 4,20. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Kinerja Karyawan memiliki kategori penilaian yang baik.

4.4. Analisis Partial Least Square (PLS)

Teknik pengolahan data menggunakan metode SEM berbasis *Partial Least Square (PLS)*. *Software PLS* pada penelitian ini menggunakan *software* yang dikembangkan di *University of Hamburg* Jerman yang diberi nama *SMARTPLS* versi 3.3. Pada metode PLS terdapat dua tahapan, tahap pertama yaitu evaluasi *outer model* atau model pengukuran item pertanyaan terhadap variabelnya. Tahap kedua adalah evaluasi terhadap *inner model* atau model struktural untuk

mengetahui hasil pengujian hipotesis yang digunakan. Pada pengujian ini juga dilakukan estimasi koefisien – koefisien jalur yang mengidentifikasi kekuatan dari hubungan antara variabel eksogen dan variabel endogen.

4.4.1. Evaluasi Model Pengukuran/ *Measurement (Outer Model)*



Gambr 4.1 Outer Model

Gambr 4.1 Outer Model

Sumber: Pengolahan Data Dengan PLS, 2021

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data dengan SmartPLS untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang diestimasi dengan Software PLS. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* sebesar 0,70

1. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara item pertanyaan yang digunakan dengan variabel latennya. Validitas konvergen dari model

pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara skor item atau *component score* dengan skor variabel laten atau *construct score* yang dihitung dengan PLS.

Hasil pengujian jika nilai faktor loading di atas 0,7 dikatakan ideal dan valid. Tetapi, nilai faktor loading di atas 0,5 juga masih dapat diterima namun jika nilai faktor loading dibawah 0,5 maka item yang digunakan harus di keluarkan dari model. Pada penelitian ini yang di gunakan nilai kritis 0,7. Berikut disajikan hasil dari outer loading untuk setiap indikator – indikator yang dimiliki oleh tiap – tiap variabel laten eksogen dan endogen yang didapat dari olah data menggunakan SmartPLS :

Tabel 4.9
Outer Loadings
Tabel 4.9

	X1	X2	Y	Z
X1.1	0.855			
X1.2	0.770			
X1.3	0.917			
X1.4	0.775			
X2.1		0.879		
X2.2		0.855		
X2.3		0.834		
X2.4		0.870		
Y1			0.868	
Y2			0.873	
Y3			0.804	
Y4			0.804	
Y5			0.724	
Y6			0.889	
Y7			0.857	
Y8			0.881	
Y9			0.786	
Z1				0.877
Z2				0.902
Z3				0.725
Z4				0.857
Z5				0.791

Sumber : Pengolahan data dengan SmartPLS (2022)

Tabel 4.9 menggambarkan nilai faktor loading (convergent validity) dari setiap indikator. Nilai faktor loading > 0,7 dapat dikatakan valid. Dari tabel ini,

diketahui bahwa semua nilai faktor loading dari indikator Kompensasi, Budaya Organisasi, Motivasi (Z) dan Kinerja Karyawan (Y) lebih besar dari 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa indikator – indikator tersebut valid.

2. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Discriminant Validity adalah untuk membuktikan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada variabel penyusun lebih baik daripada ukuran pada variabel lainnya. *Discriminant Validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk.

Setelah *convergen validity*, evaluasi selanjutnya adalah melihat *discriminant validity* dengan *cross loading*. *Discriminant validity* dari model pengukuran dinilai berdasarkan pengukuran *cross loading* dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan pokok pengukuran (setiap indikatornya) lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka konstruk laten memprediksi indikatornya lebih baik daripada konstruk lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika setiap nilai *loading* dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai *loading* yang paling besar dengan nilai *loading* lain terhadap variabel laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut :

Nilai Cross Loading
Tabel 4.10

	X1	X2	Y	Z
X1.1	0.855	0.469	0.569	0.521
X1.2	0.770	0.394	0.362	0.426
X1.3	0.917	0.550	0.575	0.571
X1.4	0.775	0.440	0.487	0.444
X2.1	0.447	0.879	0.592	0.602
X2.2	0.458	0.855	0.652	0.593
X2.3	0.419	0.834	0.550	0.581
X2.4	0.601	0.870	0.612	0.658
Y1	0.452	0.653	0.868	0.699
Y2	0.470	0.571	0.873	0.629
Y3	0.451	0.543	0.804	0.628
Y4	0.533	0.558	0.804	0.738
Y5	0.402	0.490	0.724	0.519
Y6	0.606	0.643	0.889	0.704
Y7	0.583	0.660	0.857	0.630
Y8	0.518	0.556	0.881	0.660
Y9	0.528	0.563	0.786	0.627
Z1	0.532	0.665	0.690	0.877

Z2	0.569	0.591	0.703	0.902
Z3	0.539	0.547	0.539	0.725
Z4	0.460	0.551	0.727	0.857
Z5	0.372	0.594	0.579	0.791

Sumber: Pengolahan Data Dengan PLS, 2022

Berdasarkan nilai cross loading, dapat diketahui bahwa semua indikator yang menyusun masing-masing variabel dalam penelitian ini (nilai yang dicetak tebal) telah memenuhi discriminant validity karena memiliki nilai outer loading terbesar untuk variabel yang dibentuknya dan tidak pada variabel yang lain. Dengan demikian semua indikator di tiap variabel dalam penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity*.

3. *Reliabilitas*

Evaluasi model pengukuran dengan *square root of average variance extracted* adalah membandingkan nilai akar AVE dengan korelasi antar konstruk. Jika nilai akar AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi di antara konstruk, maka *discriminant validity* yang baik tercapai. Selain itu, nilai AVE lebih besar dari 0,5 sangat direkomendasikan.

Pengujian selanjutnya untuk menganalisis *outer model* adalah dengan melihat reliabilitas konstruk variabel laten yang diukur dengan dua kriteria yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* maupun nilai *cronbach alpha* diatas 0,70. Berikut hasil Evaluasi Model PLS :

Tabel 4.11
Reliabilitas
Tabel 4.11

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
X1	0.85	0.899	0.692
X2	0.882	0.919	0.739
Z	0.888	0.918	0.694
Y	0.944	0.953	0.694

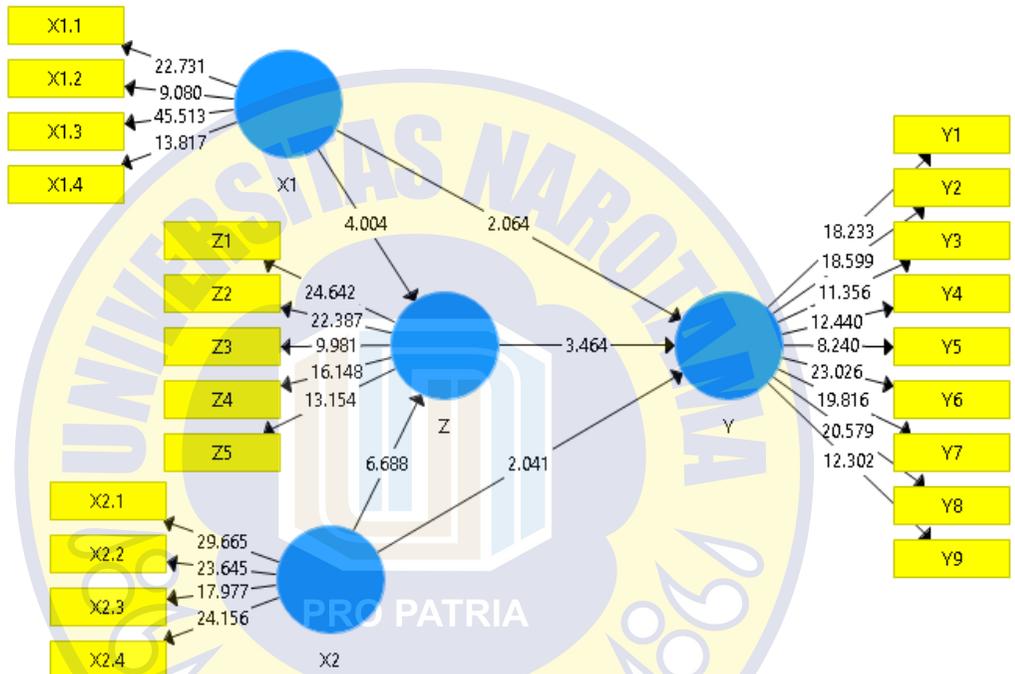
Sumber: Pengolahan Data Dengan PLS, 2022

Nilai AVE untuk keempat konstruk tersebut lebih besar dari 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa evaluasi pengukuran model memiliki diskriminan validity yang baik.

Disamping uji validitas konstruk, dilakukan juga uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan uji kriteria yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk yang dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* maupun *cronbach alpha* di atas 0.70. Jadi dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

4.4.2. Evaluasi Model Struktural / *Structural (Inner Model)*

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.



Gambar 4.2 Inner Model
Gambar 4.2
Model Struktural (*Inner Model*)

1. Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-square* yang merupakan *uji goodness-fit model*.

Tabel 4.12
Nilai R-Square
Tabel 4.12

Variabel	R Square
Z	0.559
Y	0.672

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2021

Pada prinsipnya penelitian ini menggunakan dua buah variabel endogen yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel Motivasi (Z) yang dipengaruhi oleh variabel Kompensasi, Budaya Organisasi. Demikian juga dengan variabel Kinerja Karyawan (Y) yang dipengaruhi oleh variabel Kompensasi, Budaya Organisasi, dan variabel Motivasi (Z).

Tabel 4.12 menunjukkan nilai R-square untuk variabel Motivasi diperoleh sebesar 0,559. Nilai R-square tersebut menunjukkan bahwa 55,9% variabel Motivasi (Z) dapat dipengaruhi oleh variabel Kompensasi, Budaya Organisasi. sedangkan sisanya 44,1% di pengaruhi oleh variabel lain di luar yang diteliti.

Tabel 4.12 menunjukkan nilai R-square Kinerja Karyawan sebesar 0,672 menunjukkan variabel Kinerja Karyawan (Y) dipengaruhi oleh variabel Kompensasi, Budaya Organisasi, dan Motivasi (Z) sebesar 67,2% sedangkan sisanya 32,8% di pengaruhi oleh variabel lain di luar yang diteliti.

2. *Predictive Relevance (Q²)*

Goodness of Fit Model diukur menggunakan *R-square* variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi, sedangkan *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural, *predictive relevance* digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai konservasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Besaran Q² memiliki nilai dengan rentang 0 < Q² < 1, dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Besaran Q² ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (*path analysis*).

Berdasarkan tabel 4.12 maka perhitungan *predictive relevance* adalah sebagai berikut

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2)$$

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - (1 - 0.559) \times (1 - 0.672)$$

$$= 0,8553$$

Keterangan :

Q² : nilai *Predictive Relevance*

R₁² : nilai *R-Square* variabel Motivasi

R₂² : nilai *R-Square* variabel Kinerja Karyawan

Dari hasil perhitungan tersebut diketahui nilai Q² sebesar 0.8553, artinya adalah besarnya keragaman data dari penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural yang dirancang adalah sebesar 85,53%, sedangkan sisanya 14,47% dijelaskan oleh faktor lain diluar model. Berdasarkan hasil ini dapat dikatakan model struktural pada penelitian ini cukup baik karena lebih mendekati nilai 1.

3. Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis penelitian menggunakan nilai Signifikansi parameter yang diestimasi untuk memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode *bootstrap* terhadap sampel. Pengujian dengan *bootstrap* juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS adalah sebagai berikut :

Tabel 4.13
Hasil Pengujian Hipotesis
Tabel 4.13

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
X1 -> Z	0.288	4.004	0.000	Signifikan
X2 -> Z	0.547	6.688	0.000	Signifikan
X1 -> Y	0.169	2.064	0.040	Signifikan
X2 -> Y	0.248	2.041	0.042	Signifikan
Z -> Y	0.506	3.464	0.001	Signifikan

Sumber: Pengolahan Data Dengan PLS, 2022

Persamaan struktural yang didapat adalah :

$$Z = 0,288 X1 + 0,547 X2$$

$$Y = 0,169 X1 + 0,248 X2 + 0,506 Y$$

Hasil pengujian hipotesis yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai t hitung. Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel. Nilai t-tabel dapat diperoleh dari 73 responden yang pada akhirnya didapatkan t-tabel sebesar 1,960. Namun jika menggunakan nilai p-value maka nilai pembadingkan yang digunakan adalah nilai tingkat kesalahan (α) sebesar 5%. Hasil pengujian hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

a. Hipotesis 1

H1 : Kompensasi mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Motivasi.

Hasil pengujian hipotesis variabel Kompensasi terhadap Motivasi didapatkan koefisien jalur sebesar 0,288 dan t hitung sebesar 4,004. Karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel (1,960) atau $p(0,000) \leq 0,05$. Maka didapatkan hasil H0 ditolak dan H1 diterima, sehingga Kompensasi mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Motivasi. hal ini berarti hipotesis pertama diterima.

b. Hipotesis 2

H2 : Budaya Organisasi mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Motivasi.

Hasil pengujian hipotesis variabel Budaya Organisasi terhadap Motivasi didapatkan koefisien jalur sebesar 0,547 dan t hitung sebesar 6,688. Karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel (1,960) atau $p(0,000) \leq 0,05$. Maka didapatkan hasil H0 ditolak dan H1 diterima, sehingga Budaya Organisasi mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Motivasi. hal ini berarti hipotesis kedua diterima.

c. Hipotesis 3

H3 : Kompensasi mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan .

Hasil pengujian hipotesis variabel Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan didapatkan koefisien jalur sebesar 0,169 dan t hitung sebesar 2,064. Karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel (1,960) atau $p(0,040) < 0,05$. Maka didapatkan hasil H0 ditolak, sehingga Kompensasi mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. hal ini berarti hipotesis ketiga diterima.

d. Hipotesis 4

H4 : Budaya Organisasi mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan .

Hasil pengujian hipotesis variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan didapatkan koefisien jalur sebesar 0,248 dan t hitung sebesar 2,041. Karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel (1,960) atau $p(0,042) < 0,05$. Maka didapatkan hasil H0 ditolak, sehingga Budaya Organisasi mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. hal ini berarti hipotesis keempat diterima.

e. Hipotesis 5

H5 : Motivasi mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan .

Hasil pengujian hipotesis variabel Motivasi terhadap Kinerja Karyawan didapatkan koefisien jalur sebesar 0,506 dan t hitung sebesar 3,464. Karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel (1,960) atau $p(0,001) \leq 0,05$. Maka didapatkan hasil H0 ditolak dan H1 diterima, sehingga Motivasi mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan . hal ini berarti hipotesis kelima diterima.

f. Pengujian Motivasi sebagai Variabel *Intervening* dalam Hubungan Kompensasi, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Pada hubungan Kompensasi, Budaya Organisasi, terhadap Kinerja Karyawan terdapat dugaan variabel Motivasi sebagai variabel *intervening*. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H_{6,7} : Kompensasi, Budaya Organisasi, mempengaruhi Kinerja Karyawan melalui Motivasi.

Perhitungan besarnya pengaruh tidak langsung serta hubungan antar variabel dengan menggunakan rumus Sobel telah disajikan dalam sebuah ringkasan hasil. Ringkasan tersebut dalam dilihat pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14 Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 4.14.

Variabel	Koefisien Tidak Langsung	t Hitung	p-Value
X1→Z→Y	0.146	2.515	0.012
X2→Z→Y	0.277	2.910	0.004

Berdasarkan Tabel 4.14 bisa didapatkan pengaruh tidak langsung sebagai berikut :

a. Hipotesis 6

H₆ : Motivasi memediasi hubungan antara Kompensasi dengan Kinerja Karyawan .

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa hubungan variabel Kompensasi dengan Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi menunjukkan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,146 dengan nilai t statistik sebesar 2,515. Nilai t hitung lebih besar dari t tabel (1,960) atau p (0,012) < 0,05. Hasil ini berarti bahwa Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan dalam menjembatani Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan . Hasil diatas menunjukkan bahwa H₀ ditolak hal ini berarti Hipotesis 6 diterima.

b. Hipotesis 7

H₇ : Motivasi memediasi hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan .

Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa hubungan variabel Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi menunjukkan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,277 dengan nilai t statistik sebesar 2,910. Nilai t hitung lebih besar dari t tabel (1,960) atau p (0,004) < 0,05. Hasil ini berarti bahwa Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan dalam menjembatani Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan . Hasil diatas menunjukkan bahwa H₀ ditolak hal ini berarti Hipotesis 7 diterima.

4.5. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis

a. Pengaruh Variabel Kompensasi terhadap Variabel Motivasi

Bedasarkan hasil analisis statistik menggunakan metode analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel Kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap Motivasi

menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur ialah sebesar 0,288. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika semakin baik Kompensasi maka Motivasi juga akan semakin meningkat. Hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,000 dengan α 0,05 ($0,000 < 0,05$) membuktikan bahwa H_0 ditolak. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa variabel Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap variabel Motivasi.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima baik berupa fisik maupun nonfisik. Kompensasi juga berarti seluruh imbalan yang diterima oleh seorang pekerja/karyawan atas jasa atau hasil dari pekerjaannya dalam sebuah perusahaan dalam bentuk uang atau barang, baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Husein Umar (2007:16) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai berupa gaji, upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis yang dibayar langsung perusahaan.

Motivasi merupakan suatu kehendak atau keinginan yang muncul dalam diri karyawan yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja secara optimal guna mencapai tujuan. Motivasi berkembang dengan dengan taraf kesadaran seseorang akan tujuan yang hendak dicapainya. Motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan bekerja individu atau kelompok terhadap pekerjaan guna mencapai tujuan. Menurut Mangkunegara (2009:184) motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan.

b. Pengaruh Variabel Budaya Organisasi terhadap Variabel Motivasi

Bedasarkan hasil analisis statistik menggunakan metode analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Motivasi menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur ialah sebesar 0,547. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika semakin baik Budaya Organisasi maka Motivasi juga akan semakin meningkat. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,000 dengan α 0,05 ($0,000 < 0,05$) membuktikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel Motivasi dimana semakin baik Budaya Organisasi, maka semakin tinggi Motivasi.

Budaya Organisasi adalah suatu karakteristik yang ada di suatu kelompok dan digunakan sebagai tuntunan mereka dalam berperilaku serta membedakannya dengan kelompok lain. Artinya, budaya organisasi merupakan suatu norma dan nilai-nilai perilaku yang harus dipahami dan dipatuhi oleh kelompok orang yang menganutnya. Menurut Miller (Sigit:2003) budaya organisasi adalah seperangkat sistem nilai-nilai primer yang terdiri atas delapan azas yaitu: azas tujuan, konsensus, keunggulan, prestasi (kinerja), empirisme, kesatuan, keakraban dan integritas, yang dijadikan sebagai norma atau pedoman bagi para anggota perusahaan dalam perilaku mereka dan dalam memecahkan masalah-masalah perusahaan. Motivasi kerja pegawai adalah kondisi yang membuat pegawai mempunyai kemauan atau kebutuhan untuk mencapai tujuan tertentu melalui pelaksanaan suatu tugas. Menurut Henry Simamora pengertian motivasi adalah sebuah fungsi dari pengharapan individu bahwa upaya tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja yang pada gilirannya akan membuahkan imbalan atau hasil yang dikehendaki

c. Pengaruh Variabel Kompensasi terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Bedasarkan hasil analisis statistik menggunakan metode analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel Kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur ialah sebesar 0,169. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika semakin baik Kompensasi maka Kinerja Karyawan juga akan semakin meningkat. Hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,040 dengan α 0,05 ($0,040 < 0,05$) membuktikan bahwa H_0 ditolak. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa variabel Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan.

Menurut Edwin B. Flippo (2007) dalam bukunya yang menyampaikan bahwa "compensation in the equitable remuneration of personal for their contribution to organization objectives" yang artinya kompensasi adalah pemberian imbal jasa yang layak dan diberikan secara adil kepada karyawan-karyawan karena mereka telah memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan dari organisasi. Siagian (2006:113) menjelaskan bahwa, kinerja merupakan umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana pengembangan karier orang itu sendiri khususnya organisasi

d. Pengaruh Variabel Budaya Organisasi terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Bedasarkan hasil analisis statistik menggunakan metode analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur ialah sebesar 0,245. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika semakin baik Budaya Organisasi maka Kinerja Karyawan juga akan semakin meningkat. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,042 dengan α 0,05 ($0,042 < 0,05$) membuktikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan dimana semakin baik Budaya Organisasi, maka semakin tinggi Kinerja Karyawan.

Menurut Fukuyama, 1995 (Sigit, 2003) Budaya organisasi adalah common understanding (kebersamaan pengertian) para anggota organisasi untuk berperilaku sama, baik di luar maupun di dalam organisasinya. Menurut pandangan Byars dalam (Veithzal, 2004:98) bahwa kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Kinerja yang tinggi sebagai satu langkah untuk menuju pada proses tercapainya tujuan organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, diperlukan upaya meningkatkan kinerja tersebut.

e. Pengaruh Variabel Motivasi terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Bedasarkan hasil analisis statistik menggunakan metode analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel Motivasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur ialah sebesar 0,506. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika semakin baik Motivasi maka Kinerja Karyawan juga akan semakin meningkat. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,001 dengan α 0,05 ($0,001 < 0,05$) membuktikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa variabel Motivasi berpengaruh signifikan terhadap

variabel Kinerja Karyawan dimana semakin baik Motivasi, maka semakin tinggi Kinerja Karyawan.

Menurut Fukuyama , 1995 (Sigit,2003) Budaya organisasi adalah common understanding (kebersamaan pengertian) para anggota organisasi untuk berperilaku sama, baik di luar maupun di dalam organisasinya. Menurut pandangan Byars dalam (Veithzal, 2004:98) bahwa kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Kinerja yang tinggi sebagai satu langkah untuk menuju pada proses tercapainya tujuan organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, diperlukan upaya meningkatkan kinerja tersebut.

f. Pengaruh Variabel Kompensasi terhadap Variabel Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai variabel intervening

Bedasarkan hasil analisis statistik menggunakan metode analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel Kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai variabel intervening menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur ialah sebesar 0,146. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika semakin baik Kompensasi maka Kinerja Karyawan juga akan semakin meningkat. hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,012 dengan α 0,05 ($0,012 < 0,05$) membuktikan bahwa H_0 ditolak. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa bahwa variabel Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai variabel intervening.

g. Pengaruh Variabel Budaya Organisasi terhadap Variabel Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai variabel intervening

Bedasarkan hasil analisis statistik menggunakan metode analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai variabel intervening menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur ialah sebesar 0,277. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika semakin baik Motivasi dalam memediasi, maka hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan juga akan semakin meningkat. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,004 dengan α 0,05 ($0,004 < 0,05$) membuktikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai variabel intervening.