

## **BAB V**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **5.1.1. Sejarah Singkat Pand's Muslim Department Store**

Berdiri dan operasional pertama kali dengan nama Pand's Collection di Jl. Pandanaran 47 Semarang pada tanggal 1 Mei 1987 dengan luas 100 m<sup>2</sup>. Nama "Pand's" diambil dari lokasi jalan (Pandanaran) serta memiliki filosofi sejarah Ki Ageng Pandanaran selaku pendiri Kota Semarang. Pada perkembangannya, pada tahun 1990 luas toko menjadi 200 m<sup>2</sup>, dan pada tahun 2002 dengan adanya penambahan lahan di lokasi Jl. Pandanaran 45 luas area toko Pand's Collection menjadi 800 m<sup>2</sup>. Sejak awal berdirinya, Pand's Collection menjadi pionir dalam menyediakan busana muslim dan perlengkapan muslim bagi masyarakat di Kota Semarang bahkan Jawa Tengah. Lokasi outlet yang berada di jantung Kota Semarang menjadikan Pand's Collection sangat mudah dijangkau dari seluruh penjuru kota bahkan oleh pengunjung dari luar kota.

Pada tanggal 1 Juli 2012, Pand's Collection membuka outlet kedua di Yogyakarta tepatnya di Jl. Cornelis Simanjuntak 22. Selain outletnya yang luas dan nyaman, lokasinya pun sangat strategis, berdekatan dengan kampus Universitas Gadjah Mada dan beberapa kampus lainnya. Dan pada tahun 2014, Toko Busana Muslim Pand's Collection melakukan rebranding menjadi Pand's Muslim Department Store dimana dengan segmentasi keluarga islami Pand's

Muslim Department Store siap melengkapi dan memberikan produk busana muslim yang terbaik serta perlengkapan ibadah lainnya untuk seluruh anggota keluarga; mulai dari kebutuhan Ayah, Bunda hingga KakakAdik.

Pand's Muslim Department Store sebagai trend setter busana muslim dan perlengkapan ibadah menjadi solusi bagi siapa saja yang terus peduli dengan penampilan. Pasalnya segala kebutuhan busana muslim dan muslimah dapat ditemukan sesuai dengan kebutuhan bagi pemakainya, termasuk juga busana casual, formal maupun semi formal. Deretan jenis produk yang dapat diperoleh di Pand's Muslim Department Store diantaranya adalah Busana Muslim Stelan (dewasaremaja-anak), Gamis (dewasa-remaja-anak), Blus, Aneka Jilbab (kerudung, topi muslimah, shall, bandana), Baju Koko / Taqwa (dewasa-anak), Sarung, Peci / Songkok & Kopyah, Rok, Celana Casual (pria-wanita), Pakaian Casual Pria, Jaket (pria-wanita), Pakaian Anak (pria-wanita), Stelan Jas, Daster & Baby Doll (dewasa-anak), Mukena (dewasa-anak), Sajadah, Batik & Kebaya, Perlengkapan dan Oleh-oleh Haji & Umroh, serta aneka Parfum Impor dan Aksesori. Pand's Muslim Department Store terus berkomitmen menjadi yang terdepan bagi seluruh pelanggan dan masyarakat di Jateng dan DIY sehingga dengan menggunakan dan memakai produk Pand's, Citra Eksklusif Keluarga Islami akan terwujud. Perwujudan dari Citra Eksklusif Keluarga Islami antara lain masing-masing setiap anggota keluarga muslim mampu menularkan citra positif dari setiap busana dan penampilan yang disandangnya, oleh karenanya Pand's Muslim Department Store menjadi pionir terdepan dalam penyediaan kelengkapan busana muslim tersebut

dengan aneka pilihan yang up to date. Saat ini Pand's Muslim Department Store juga telah menyediakan beberapa layanan khusus, antara lain Butik Eksklusif, Sanggar Kreasi Jilbab, Pembuatan Hantaran dan Mahar, serta Pand's Member Card.

### 5.1.2. Visi dan Misi Pand's Muslim Department Store

#### VISI:

Menyediakan koleksi busana muslim terbaik untuk membuat dunia Anda lebih indah.

#### MISI:

1. Menyediakan segala kebutuhan keluarga Islami
2. Menampilkan inovasi baru
3. Membina tim terbaik dari orang-orang terbaik untuk melaksanakan usaha yang menguntungkan
4. Meningkatkan syiar Islam dan kesejahteraan bersama

## 5.2. Penyajian Data

### 5.2.1. Karakteristik Responden

Penelitian ini menjelaskan karakteristik responden karyawan pada Pand's Muslim Department Store yang didapat melalui kuesioner. Berdasarkan hasil analisis deskriptif sebagaimana disajikan pada Tabel 5.1, karakteristik responden mencakup usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja.

**Tabel 5.1**  
**Karakteristik Responden**

Karakteristik Responden	Keadaan	
	Jumlah	Persentase (%)
<b>Usia</b>		
a. 20-30 tahun	61	48,0%
b. 31-40 tahun	37	29,1%
c. 41-50 tahun	29	22,8%
<b>Jumlah</b>	<b>127</b>	<b>100,0%</b>
<b>Tingkat Pendidikan</b>		
a. Tamat SLTA s/d Diploma III (D3)	97	76,4%
b. Tamat S1	30	23,6%
<b>Jumlah</b>	<b>127</b>	<b>100,0%</b>
<b>Masa Kerja</b>		
a. < 5 tahun	33	26,0
b. 6-10 tahun	43	33,9
c. 11-15 tahun	22	17,3
d. 16-20 tahun	22	17,3
e. > 20 tahun	7	5,5
<b>Jumlah</b>	<b>127</b>	<b>100,0%</b>

Sumber : Data primer yang diolah, (2020).

Berdasarkan data yang tersaji pada Tabel 5.1, karakteristik responden berdasarkan usia 20-30 tahun sebanyak 61 responden (48,0%), usia 31-40 tahun sebanyak 37 responden (29,1%), usia 41-50 tahun sebanyak 29 responden (22,8%), hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada Pand's Muslim Department Store sebagian besar berada pada usia muda (produktif).

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan SLTA-D3 sebanyak 97 responden (76,4%), Tamat S1 sebanyak 30 responden (23,6%), hal ini menunjukkan sebagian besar karyawan pada Pand's Muslim Department Store telah mempunyai pendidikan minimal SLTA ke atas.

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja 6-10 tahun sebanyak 43 responden (33,9%), kurang dari 5 tahun sebanyak 33 responden (26,0%), masa kerja 11-15 tahun sebanyak 22 responden (17,3%), masa kerja 16-20 tahun sebanyak 22 responden (17,3%), lebih 20 tahun sebanyak 7 responden (5,5%), hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada Pand's Muslim Department Store telah berpengalaman.

## 5.2.2. Tanggapan Responden Terhadap Variabel

### 5.2.2.1. Variabel Pelatihan ( $X_1$ )

Pelatihan merupakan proses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap yang layak. Hasil analisis statistik deskriptif variabel Pelatihan ( $X_1$ ) dengan menggunakan skor rata-rata adalah seperti yang disajikan pada Tabel 5.2.

**Tabel 5.2**  
Frekuensi Variabel Pelatihan

Indikator	Frekuensi Jawaban					Total Frek	Rerata (Mean)
	1	2	3	4	5		
( $X_{1_1}$ ) Pengetahuan	1	11	37	57	21	467	3,68
( $X_{1_2}$ ) Keahlian	1	4	42	63	17	472	3,72
( $X_{1_3}$ ) Sikap	2	8	38	53	26	474	3,73
( $X_{1_4}$ ) Menerapkan keterampilan	-	15	33	64	15	460	3,62
( $X_{1_5}$ ) Tidak takut/khawatir	2	10	21	64	30	491	3,87
( $X_{1_6}$ ) Citra organisasi	-	13	43	61	10	449	3,54
( $X_{1_7}$ ) Rasa tanggungjawab	1	10	32	56	28	481	3,79
( $X_{1_8}$ ) Pengambilan keputusan	1	6	29	65	26	490	3,86

(X <sub>1.9</sub> )	Rasa percaya diri	-	10	45	49	23	466	3,67
Indeks persepsi rerata variabel pelatihan (X <sub>1</sub> ) = 3,72								

Sumber : Data primer yang diolah, (2020).

Dari tabel 5.2 di atas dapat dilihat bahwa pelatihan pada Pand's Muslim Department Store berada pada rata-rata 3,72 yang artinya mendekati skor 4 (setuju).

Indikator tidak takut/khawatir (X<sub>1.5</sub>) meraih perolehan nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,87. Artinya sebagian besar karyawan setuju bahwa pelatihan menjadikan mereka tidak takut/khawatir. Pelatihan dapat menambah pengetahuan, *attitude, skills and knowledge* karyawan. Hal ini menjadikan karyawan paham betul dan mengerti cara bekerja dengan benar, sehingga membuat karyawan bekerja dengan penuh percaya diri, tidak ragu-ragu serta tidak takut/khawatir.

Citra organisasi (X<sub>1.6</sub>) mendapatkan perolehan nilai rata-rata terendah sebesar 3,54. Hal ini bukan berarti bahwa karyawan kurang peduli dengan citra organisasi. Karyawan SPG (sales promotions girl/guy), Cashier, CL (cleaning service), Security, dan level operator lainnya, memahami bahwa membangun citra organisasi adalah hal yang penting. Cara mereka membangun citra organisasi adalah dengan melakukan pekerjaan terbaik sesuai standar penampilan dan pelayanan prima.

#### 5.2.2.2. Variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)

Budaya organisasi adalah nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Budaya organisasi yang ingin dihidupkan di Pand's adalah Professional, Amanah, New Ideas, Disiplin dan

Senyum-sapa-salam. Hasil analisis statistik deskriptif variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dengan menggunakan skor rata-rata disajikan pada Tabel 5.3.

**Tabel 5.3**  
Frekuensi Variabel Budaya Organisasi

Indikator		Frekuensi Jawaban					Total Frek	Rerata (Mean)
		1	2	3	4	5		
( $X_{2\_10}$ )	Inisiatif individual	1	9	31	66	20	476	3,75
( $X_{2\_11}$ )	Torelansi terhadap inovasi	1	8	32	61	25	482	3,80
( $X_{2\_12}$ )	Pengarahan	2	7	27	54	37	498	3,92
( $X_{2\_13}$ )	Dukungan pimpinan	3	5	32	56	31	488	3,84
( $X_{2\_14}$ )	Sistem imbalan	4	10	19	64	30	487	3,83
( $X_{2\_15}$ )	Torelansi terhadap konflik	1	11	34	60	21	470	3,70
( $X_{2\_16}$ )	Pola komunikasi	-	6	30	68	23	489	3,85
Indeks persepsi rerata variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) = 3,59								

Sumber : Data primer yang diolah, (2020).

Tabel 5.3 di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi pada Pand's Muslim Department Store berada pada rata-rata 3,59 yang artinya mendekati skor 4 (setuju).

Indikator pengarahannya ( $X_{1\_12}$ ) memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,92. Artinya karyawan setuju bahwa pengarahannya sangat diperlukan. Upaya yang dilakukan Pand's Muslim Department Store untuk memberikan pengarahannya adalah dengan mengadakan *morning briefing* setiap pagi sebelum karyawan mulai bekerja. Banyak hal yang dapat disampaikan pada saat *morning briefing*, bisa berupa pengarahannya atau informasi penting yang perlu diketahui karyawan, seperti informasi produk *new-arrival*, promosi diskon atau hadiah, agenda acara rapat atau pelatihan, kebijakan baru, serta *current issues* atau kejadian-kejadian penting yang baru terjadi





							Frek	
(Y <sub>1_17</sub> )	Kebutuhan berprestasi	2	6	36	57	26	480	3,78
(Y <sub>2_18</sub> )	Kebutuhan berafiliasi	1	9	22	71	24	489	3,85
(Y <sub>3_19</sub> )	Kebutuhan kekuasaan	4	11	23	65	24	475	3,74
Indeks persepsi rerata variabel Motivasi (Y <sub>1</sub> ) = 3,79								

Sumber : Data primer yang diolah, (2020).

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa Motivasi pada Pand's Muslim Department Store berada pada rata-rata 3,79 yang artinya mendekati skor 4 (setuju).

Kebutuhan berafiliasi (Y<sub>1\_18</sub>) memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,85. Artinya motivasi terbesar karyawan dalam bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan berafiliasi. Kebutuhan berafiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab, membutuhkan hubungan kemanusiaan dengan orang lain dan membutuhkan rasa diterima dari orang lain. Sangat menguntungkan bagi Pand's MDS sebagai pelaku bisnis retail mempunyai karyawan dengan kebutuhan afiliasi tinggi, karena mereka cenderung memperkuat norma-norma dalam kelompok kerja mereka. Individu dengan kebutuhan afiliasi tinggi cenderung bekerja pada tempat yang memungkinkan interaksi personal. Mereka bekerja dengan baik pada layanan customer dan situasi interaksi dengan pelanggan. Karyawan dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi membutuhkan lingkungan kerja yang dipenuhi dengan nuansa kerjasama yang prima.

Kebutuhan kekuasaan (Y<sub>1\_10</sub>) sebagai salah satu indikator motivasi mendapatkan perolehan nilai rata-rata terendah sebesar 3,74. Kebutuhan kekuasaan biasanya dimiliki oleh para manajer, motivasi ini sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. Lain halnya dengan karyawan pada level operator, pekerjaan yang dimilikinya telah sesuai dengan latar

belakang pendidikan. Hal ini menjadikan mereka kurang memiliki minat untuk mendapatkan kekuasaan/ kedudukan yang lebih tinggi.

#### 5.2.2.4. Variabel Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2015:67). Hasil analisis statistik deskriptif variabel kinerja karyawan ( $Y_2$ ) dengan menggunakan skor rata-rata adalah seperti yang disajikan pada Tabel 5.5.

**Tabel 5.5**  
Frekuensi Variabel Kinerja

Indikator		Frekuensi Jawaban					Total Frek	Rerata (Mean)
		1	2	3	4	5		
( $Y_{1\_20}$ )	Ketepatan kerja	2	7	18	88	12	482	3,80
( $Y_{2\_21}$ )	Tingkat kemampuan dalam bekerja	1	7	28	79	12	475	3,74
( $Y_{3\_22}$ )	Kemampuan dalam menganalisis data informasi	1	14	31	55	26	472	3,72
( $Y_{3\_23}$ )	Kemampuan dalam menggunakan mesin peralatan	1	5	29	70	22	488	3,84
( $Y_{3\_24}$ )	Proses kerja	1	4	25	65	32	504	3,97
( $Y_{3\_25}$ )	Waktu yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan	1	4	33	72	17	481	3,79
Indeks persepsi rerata variabel Kinerja ( $Y_1$ ) = 3,73								

Sumber : Data primer yang diolah, (2020).

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa kinerja pada Pand's Muslim Department Store berada pada rata-rata 3,73 yang artinya mendekati skor 4 (setuju).

Indikator dengan perolehan rata-rata tertinggi terdapat pada (Y<sub>2\_24</sub>) mengenai proses kerja sebesar 3,97. Artinya sebagian besar karyawan setuju bahwa untuk mendapatkan kinerja yang baik, maka proses kerja juga harus baik. Proses kerja menentukan keberhasilan kinerja, usaha tidak mengkhianati hasil. Pand's Muslim Department Store sebagai perusahaan retail, kepuasan pelanggan adalah tujuan utama. Bagi seorang sales promotion, proses kerja adalah proses promosi atau penawaran produk kepada konsumen yang dirancang untuk memikat hati konsumen, sehingga mampu menimbulkan keinginan pembelian. Melayani konsumen dengan hati, tidak bisa seenaknya yang penting barang laku terjual, namun harus mengikuti standar pelayanan dan penampilan prima. Prosesnya bisa dimulai dari toko yang bersih, produk tertata rapi, karyawan berpenampilan prima, serta memberikan sambutan hangat senyum-sapa-salam, pelayanan prima tulus dari hati. Dengan menjalani proses kerja dengan baik, pelanggan puas, insentif karyawan meningkat, kinerja pun semakin hebat.

Kemampuan dalam menganalisis data informasi (Y<sub>2\_22</sub>) sebagai salah satu indikator kinerja mendapatkan perolehan rata-rata terendah sebesar 3,72. Hal ini wajar terjadi karena hanya karyawan tertentu saja yang mempunyai wewenang untuk menganalisis data informasi. Dibeberapa perusahaan, data informasi merupakan data *confidential* yang bersifat rahasia. Tugas menganalisis data informasi bukan tugas karyawan bagian operational, melainkan tugas karyawan bagian IT (*information technology*) atau EDP (*electronic data processor*).

## 5.2. Uji Instrumen Data

### 5.3.1. Uji Validitas

Instrumen dikatakan valid jika nilai koefisien korelasi skor butir dengan skor total  $r > 0,5$ , sebaliknya tidak valid jika nilai koefisien korelasi skor butir dengan skor total  $r < 0,5$ . Adapun hasil rekap *try out* uji validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 5.6**  
**Uji Validitas**

Variabel	Item	Validitas	
		Korelasi 1	Keterangan
Pelatihan	1	0,747	Valid
	2	0,769	Valid
	3	0,726	Valid
	4	0,746	Valid
	5	0,786	Valid
	6	0,427	Tidak Valid
	7	0,771	Valid
	8	0,796	Valid
	9	0,693	Valid
Pelatihan Tahap 2	1	0,748	Valid
	2	0,767	Valid
	3	0,722	Valid
	4	0,749	Valid
	5	0,787	Valid
	7	0,765	Valid
	8	0,799	Valid
	9	0,697	Valid
	Budaya Organisasi	10	0,763
11		0,766	Valid
12		0,844	Valid
13		0,801	Valid
14		0,827	Valid
15		0,765	Valid
16		0,729	Valid
Motivasi	17	0,824	Valid
	18	0,860	Valid

	19	0,867	Valid
Kinerja	20	0,703	Valid
	21	0,741	Valid
	22	0,814	Valid
	13	0,814	Valid
	24	0,690	Valid
	25	0,578	Valid

Sumber : Hasil Analisis.

Pada hasil uji validitas terdapat satu indikator yang harus dikeluarkan yaitu pada variabel pelatihan khususnya pada indikator 6 karena memiliki nilai di bawah 0,5, sedangkan lainnya seluruhnya di atas 0,5.

### 5.3.2. Uji Reliabilitas

Suatu instrumen juga harus *reliable* (handal), instrumen dikatakan *reliable* apabila alat tersebut dapat memberikan hasil ukur yang konsisten jika dilakukan oleh seseorang beberapa kali. Reliabilitas menunjukkan sejauh mana pengukuran dapat memberikan suatu hasil yang tidak berbeda jika dilakukan pengukuran beberapa kali baik oleh satu orang maupun oleh beberapa orang.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner berupa daftar pernyataan. Data akan diuji terlebih dahulu dengan menggunakan uji instrumen. Uji instrumen adalah pengujian sebelum diberikan kuesioner atau daftar pernyataan kepada responden, sehingga diperlukan adanya uji validitas dan reliabilitas pada masing-masing butir pertanyaan dari masing-masing variabel agar diperoleh data yang valid.

**Tabel 5.7**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	Reliabilitas Konstruk	AVE	Keterangan
----------	-----------------------	-----	------------

Pelatihan	0,913	0,700	Reliabel
Budaya Organisasi	0,919	0,7 00	Reliabel
Motivasi	0,887	0,700	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,858	0,700	Reliabel

Sumber : Hasil analisis, 2020.

Hasil uji reliabilitas variabel Pelatihan, Budaya Organisasi, Motivasi dan Kinerja memberikan nilai CR di atas nilai *cut-off nya* sebesar 0,70 sehingga dapat dikatakan reliabel.

#### 5.4. Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM), terdapat dua macam teknik analisis yang dilakukan dalam SEM, yaitu :

##### 5.4.1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Faktor Analysis*)

Terdapat dua jenis pengujian dalam tahap ini, yakni (1) *confirmatory faktor analysis* (CFA) *measurement model* dan (2) *structural equation model* (SEM). *Confirmatory faktor analysis* (CFA) *measurement model* diarahkan untuk menyelidiki *unidimensionalitas* dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah faktor atau sebuah variabel laten. Sebagaimana dalam CFA, pengujian SEM juga dilakukan dengan dua macam pengujian yakni, uji kesesuaian model serta uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi.

Langkah analisis untuk menguji model penelitian dilakukan melalui tiga tahap, yakni *pertama* menguji model konseptual, jika hasilnya kurang memuaskan dilanjutkan pada tahap *kedua* dengan memberikan perlakuan

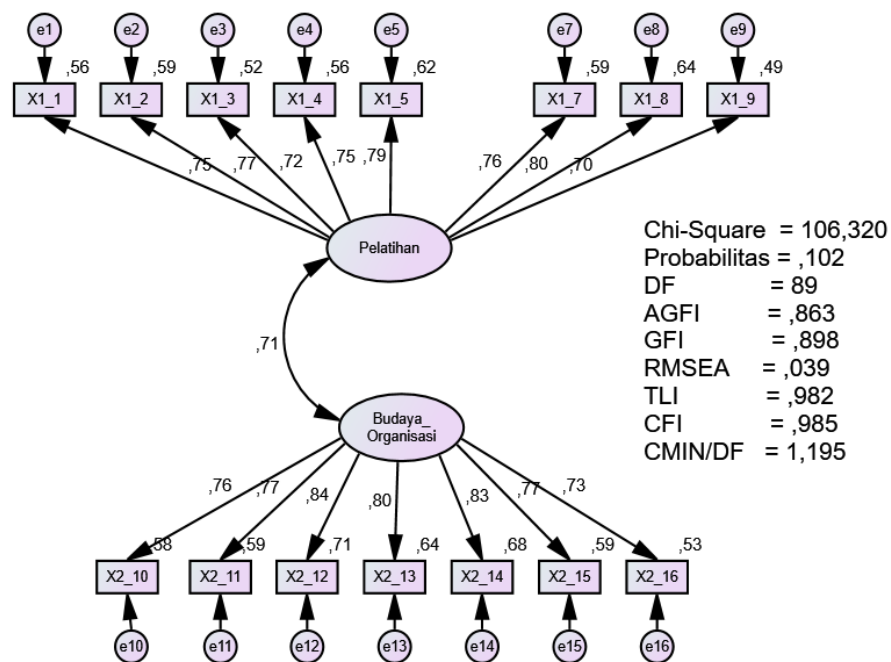
modifikasi terhadap model yang dikembangkan setelah memperhatikan indeks modifikasi dan dukungan (justifikasi) dari teori yang ada. Jika pada tahap kedua masih diperoleh hasil yang kurang memuaskan, maka ditempuh langkah yang *ketiga* dengan cara menghilangkan atau menghapus variabel yang memiliki nilai *critical ratio* (C.R) kurang dari 1.960, sebab variabel ini dipandang tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten (Ferdinand, 2014). *Loading faktor* atau *lambda value* ( $\lambda$ ) ini digunakan untuk menilai kecocokan, kesesuaian atau unidimensionalitas dari indikator-indikator yang membentuk sebuah dimensi atau variabel.

#### **5.4.1.1. Analisis Konfirmatori Variabel Eksogen (X)**

Hasil uji hipotesis *CFA* variabel eksogen terhadap model secara keseluruhan (*overall*) dengan menggunakan *confirmatory faktor analysis (CFA) first order*. Hasil uji konstruk variabel eksogen yaitu pelatihan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 5.1 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis, yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya. Berikut ini akan diuraikan hasil analisis faktor konfirmatori variabel eksogen adalah sebagai berikut:

Gambar 5.1.

## Konstruk Variabel Eksogen



Sumber: Hasil analisis AMOS SEM, 2020.

Dari gambar di atas dilakukan evaluasi kriteria *Goodness of Fit Index* sebagai berikut.

Tabel 5.8

Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit* Variabel Eksogen (X)

Goodness of fit index	Cut-off Value*	Hasil Model	Keterangan
$\chi^2$ – Chi-square	Diharapkan kecil	106,320	Baik
Sign. Probability	$\geq 0.05$	0,102	Baik



CMIN/DF	$\leq 2.00$	1,195	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0,898	Margin
AGFI	$\geq 0.90$	0,863	Margin
TLI	$\geq 0.90$	0,982	Baik
CFI	$\geq 0.90$	0,985	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,039	Baik

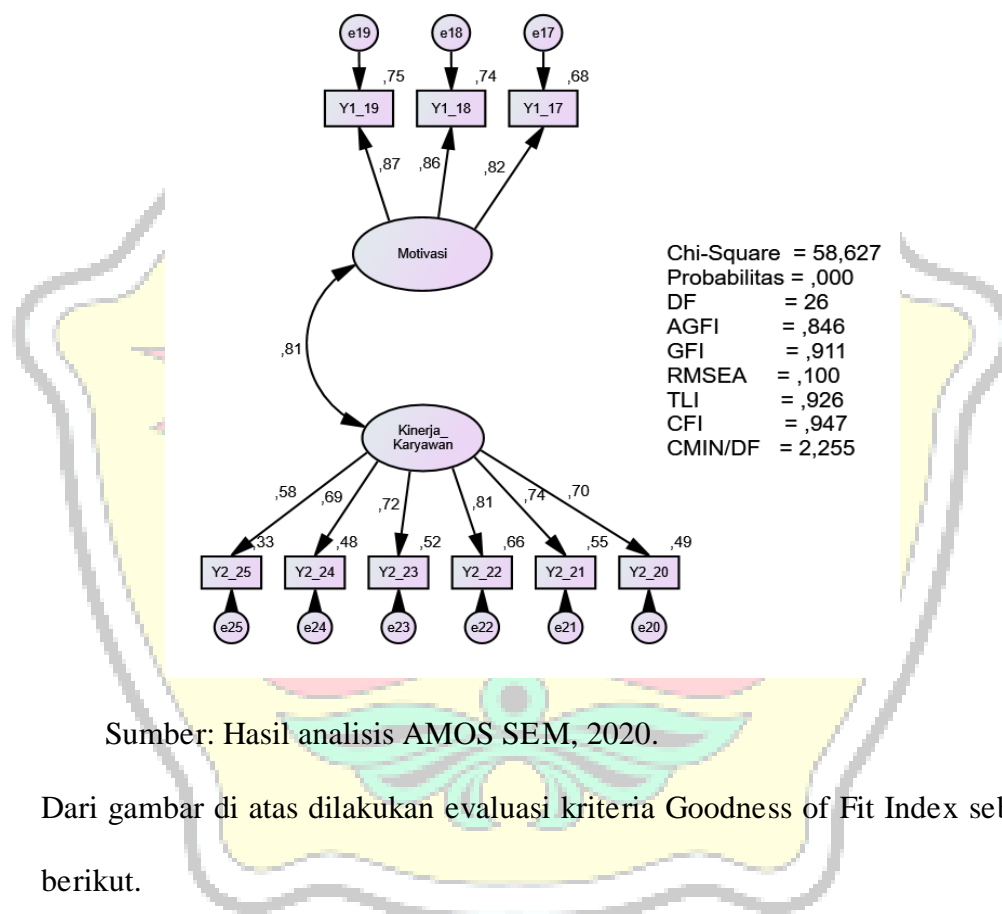
Sumber : Data primer yang diolah, 2020.

Evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi model terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

#### 5.4.1.2. Analisis Konfirmatori Variabel Endogen (Y)

Hasil uji hipotesis *CFA* variabel endogen terhadap model secara keseluruhan (*overall*) dengan menggunakan *confirmatory faktor analysis (CFA) first order*. Hasil uji konstruk variabel eksogen yaitu kepuasan kerja ( $Y_1$ ) dan Kinerja ( $Y_2$ ) dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 5.9 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis, yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya. Berikut ini akan diuraikan hasil analisis faktor konfirmatori variabel eksogen adalah sebagai berikut:

**Gambar 5.2.**  
Konstruk Variabel Endogen



**Tabel 5.9**

**Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit* Variabel Endogen (Y)**

Goodness of fit index	Cut-off Value*	Hasil Model	Keterangan
$\chi^2$ – Chi-square	Diharapkan kecil	58,627	Baik
Sign. Probability	$\geq 0.05$	0,000	Margin
CMIN/DF	$\leq 2.00$	2,255	Margin
GFI	$\geq 0.90$	0,911	Baik

AGFI	$\geq 0.90$	0,846	Margin
TLI	$\geq 0.90$	0,926	Baik
CFI	$\geq 0.90$	0,947	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,100	Baik

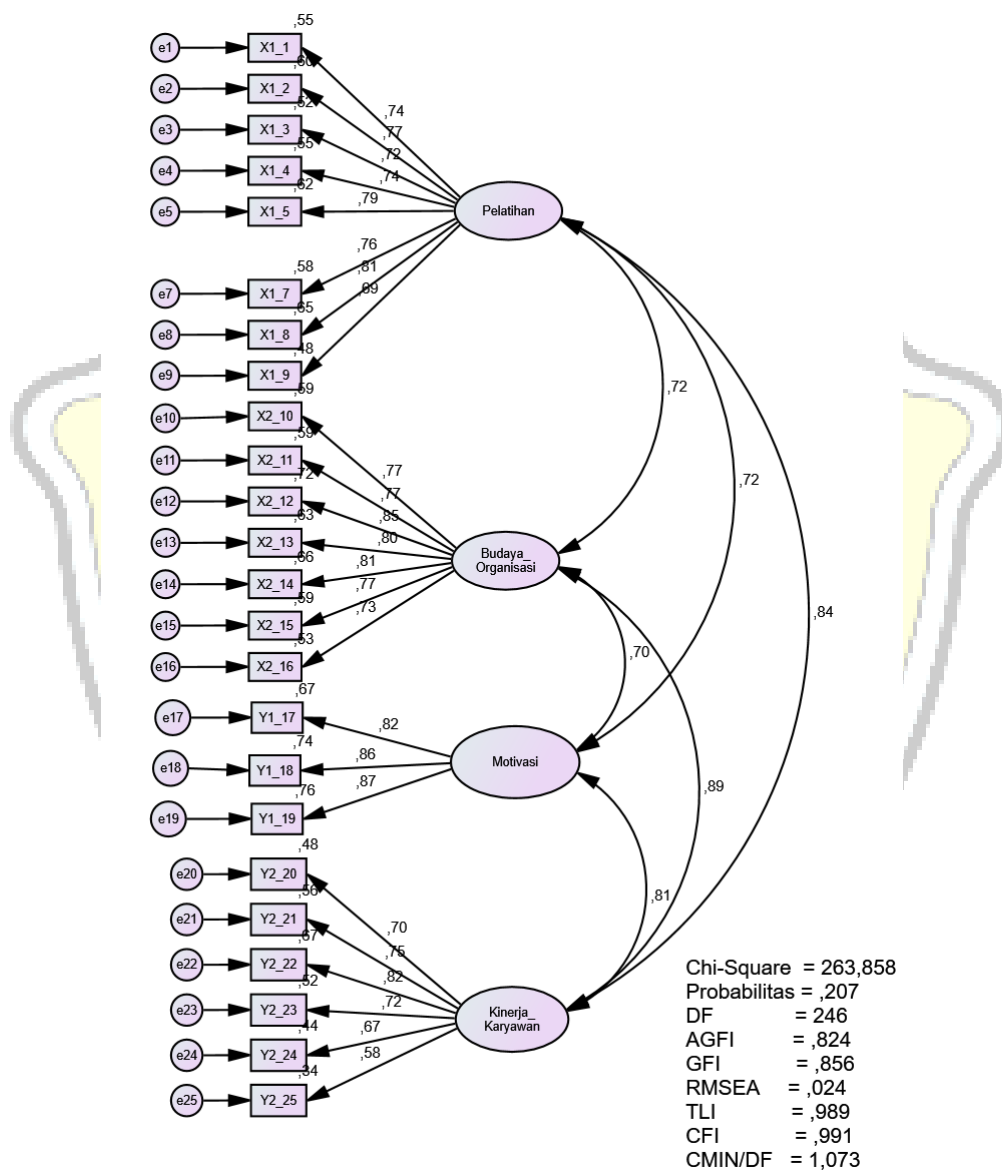
Sumber : Data primer yang diolah, 2020.

Evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi model terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

#### **5.4.2. Analisis Faktor Konfirmatori Full Model (*Confirmatory Faktor Analysis*)**

Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten dan konstruk yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari empat konstruk dengan jumlah seluruh indikator adalah 25 kriteria valid semua kecuali pelatihan butir  $X_{16}$ . Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji undimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk masing-masing variabel laten. Berikut ini akan diuraikan hasil analisis faktor konfirmatori full model adalah sebagai berikut:

**Gambar 5.3**  
Konstruk Full Model



Sumber: Hasil analisis AMOS SEM, 2020 (Lampiran 5).

**Tabel 5.10**  
Hasil Pengujian Kelayakan

Goodness of fit index	Cut-off Value*	Hasil Model	Keterangan
$\chi^2$ – Chi-square	Diharapkan kecil	263,858	Baik
Sign. Probability	$\geq 0.05$	0,207	Baik
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1,073	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0,856	Margin
AGFI	$\geq 0.90$	0,824	Margin
TLI	$\geq 0.90$	0,989	Baik
CFI	$\geq 0.90$	0,991	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,024	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2020.

Hasil uji *goodness of fit* pada model standar yang diusulkan akan diuraikan satu per satu sebagai berikut.

**a. Chi Square**

Pengujian *chi square* dimaksudkan untuk mengetahui perbedaan antara populasi yang diestimasi dengan sampel yang diteliti, sehingga diharapkan tidak ada perbedaan antara populasi dengan sampelnya. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *chi square* yang rendah dan tidak signifikan.

Hasil penghitungan *chi square* sebesar 263,858 dengan *significance probability* 0,207 sehingga nilai *chi square* tersebut tidak signifikan pada  $\alpha = 5\%$  yang berarti bahwa tidak ada perbedaan antara

sampel dengan populasi, dapat juga dikatakan bahwa perbedaan antara sampel dengan populasi adalah kecil dan tidak signifikan.

**b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)**

RMSEA merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi quare statistic* dalam sampel yang besar. Uji RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Hasil RMSEA yang diharapkan agar model dapat diterima adalah  $\leq 0,08$ . Nilai RMSEA yang dihasilkan dari perhitungan adalah sebesar 0,024 hasil tersebut dinilai sangat baik, karena sudah memenuhi ketentuan lebih kecil atau sama dengan 0,08.

**c. GFI (*Goodness of Fit Index*)**

Pengujian indeks *goodness of fit* dimaksudkan untuk mengetahui proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi GFI yang diharapkan adalah  $\geq 0,90$ . Hasil penghitungan menunjukkan bahwa nilai GFI sebesar 0,856 adalah di atas 0,90 yang berarti baik.

**d. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*)**

AGFI dapat membenarkan fit indeks terhadap df yang tersedia untuk menguji diterima atau tidaknya model. Hasil yang diharapkan adalah  $\geq 0,90$ . Sedang hasil penghitungan menunjukkan bahwa nilai

AGFI sebesar 0,824 adalah marginal karena hampir mendekati 0,90 atau dapat dikatakan cukup baik atau marginal

**e. TLI (*Tucker Lewis Index*)**

TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *base line model*. Nilai yang diharapkan adalah  $TLI \geq 0,95$ . Hasil penghitungan menunjukkan bahwa TLI sebesar 0,989 adalah baik karena lebih daripada 0,95.

**f. CMIN / DF**

CMIN / DF atau *chi square relative* merupakan hasil pembagian antara fungsi kesalahan sampel yang minimal dengan derajat kebebasannya. CMIN/DF yang diharapkan agar model dapat diterima adalah  $\leq 2,00$ . Nilai CMIN/DF yang dihasilkan dari penghitungan adalah sebesar 1,073. Hasil tersebut baik, karena sudah memenuhi ketentuan lebih kecil dari 2,00.

**5.4.3. Analisis *Regression Weight***

Analisis selanjutnya adalah analisis *Regression Weight* yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Tahap selanjutnya adalah melakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah berbagai kriteria *goodness of fit* dengan uji asumsi SEM berikut ini :

**1) Uji Normalitas**

Untuk mengevaluasi kenormalitasan data, dilakukan dengan mengamati nilai CR multivariate dengan rentang  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikansi 1%.

Adapun hasil uji normalitas disajikan dalam Tabel 5.11.

**Tabel 5.11**  
**Uji Normalitas Data**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X1_9	2,000	5,000	-,050	-,229	-,715	-1,644
Y2_25	1,000	5,000	-,579	-2,563	,992	2,282
Y2_24	1,000	5,000	-,673	-2,098	,712	1,638
Y2_23	1,000	5,000	-,622	-2,563	,807	1,857
X2_16	2,000	5,000	-,376	-1,729	-,085	-,195
X2_15	1,000	5,000	-,449	-2,066	-,093	-,213
X2_14	1,000	5,000	-,977	-2,495	,751	1,726
Y1_19	1,000	5,000	-,878	-2,041	,568	1,307
X1_8	1,000	5,000	-,589	-2,111	,448	1,031
X1_7	1,000	5,000	-,472	-2,170	-,196	-,452
X1_5	1,000	5,000	-,836	-1,848	,542	1,247
Y2_22	1,000	5,000	-,439	-2,019	-,408	-,939
X2_13	1,000	5,000	-,725	-2,334	,618	1,422
X2_12	1,000	5,000	-,732	-2,368	,307	,706
Y2_21	1,000	5,000	-,865	-2,979	1,328	2,055
Y2_20	1,000	5,000	-1,356	-2,239	2,783	2,401
Y1_17	1,000	5,000	-,535	-2,461	,326	,751
Y1_18	1,000	5,000	-,776	-2,571	,676	1,556
X2_10	1,000	5,000	-,567	-2,109	,287	,661
X2_11	1,000	5,000	-,505	-2,324	,101	,232
X1_4	2,000	5,000	-,387	-1,781	-,418	-,962
X1_3	1,000	5,000	-,454	-2,090	,022	,051
X1_2	1,000	5,000	-,326	-1,501	,423	,974
X1_1	1,000	5,000	-,374	-1,719	-,195	-,448
Multivariate					35,394	2,645



Sumber: Hasil analisis AMOS SEM, 2020.

Hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa nilai CR untuk multivariate adalah 2,645 lebih 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa distribusi data *observed variable* adalah normal.

## 2) Uji Outliers

Evaluasi *univariat outliers* dilakukan dengan menganalisis nilai *standardized (Z-score)* dari data penelitian yang digunakan. Nilai *Z-score* yang berada pada rentang  $\geq \pm 3$  menunjukkan adanya *univariat outliers*

**Tabel 5.12**  
**Hasil Analisis Univariat Outliers**

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
11	50,424	,001	,147
34	48,371	,002	,034
10	46,397	,004	,014
5	40,000	,021	,289
--	----	----	----
--	----	----	----
46	18,131	,797	,892
42	18,069	,800	,868
8	17,744	,815	,913
63	17,702	,817	,886
72	17,083	,845	,968

Sumber: Hasil analisis AMOS SEM, 2020.

Nilai *Mahalanobis Distance* digunakan untuk melihat ada tidaknya *outliers* secara *multivariate*. Untuk menghitung *Mahalanobis Distance* berdasarkan nilai Chi-Square pada derajat bebas adalah  $\chi^2 =$

263,858. Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 50,424 masih di bawah  $\chi^2 = 263,858$  sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat *multivariate outliers*.

### 3) Uji Multikolinieritas

Evaluasi terhadap ada tidaknya masalah multikolinieritas dan singularitas dapat dilihat dari nilai determinan matriks kovarians. Hasil pengolahan data, nilai determinan matriks kovarians sampel adalah: *Determinant of sample covariance matrix* = 0,000. Berdasarkan nilai *determinant of sample covariance matrix* yang berada sangat jauh dari nol dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinieritas dan singularitas

#### 5.4.4. Pengujian Hipotesis

Setelah melakukan penilaian terhadap asumsi-asumsi yang ada pada SEM, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana yang telah diajukan pada bab terdahulu. Pengujian keempat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas.

**Tabel 5.13**

#### *Regression Weights Standardized Estimates*

Endogen		Eksogen	Estimate	S.E	C.R.	P
Motivasi	<--	Pelatihan	,442	,131	3,726	***
Motivasi	<--	Budaya_Organisasi	,388	,123	3,439	***

Endogen		Eksogen	Estimate	S.E	C.R.	P
Kinerja_Karyawan	<--	Pelatihan	,308	,078	3,151	,002
Kinerja_Karyawan	<--	Budaya_Organisasi	,506	,083	4,803	***
Kinerja_Karyawan	<--	Motivasi	,231	,067	2,510	,012

Sumber: Hasil analisis AMOS SEM, 2020.

Mengacu pada hasil pengujian tahap akhir terhadap model keseluruhan, maka dapat dituliskan persamaan model matematik dalam bentuk *Structural Equation Model* (SEM) sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,442 X_1 + 0,388 X_2 + \zeta_1 \quad R^2 = 0,591 \quad (1)$$

$$Y_2 = 0,308 X_1 + 0,506 X_2 + 0,231 Y_1 + \zeta_2 \quad R^2 = 0,894 \quad (2)$$

Nilai *square multiple correlation* yang dalam statistik dikenal dengan  $R^2$  dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Nilai *squared multiple correlation* pada persamaan pertama adalah 0,591 Nilai ini mengindikasikan bahwa 59,1% dari variasi nilai Motivasi ditentukan oleh variasi nilai variabel Pelatihan dan Budaya organisasi.
- 2) Nilai *squared multiple correlation* pada persamaan kedua adalah 0,894. Nilai ini mengindikasikan bahwa 89,4% dari variasi nilai Kinerja karyawan ditentukan oleh variasi nilai variabel Pelatihan, Budaya Organisasi dan Motivasi.

Hasil analisis tersebut di atas merupakan pengaruh langsung dari variabel eksogen (Pelatihan dan Budaya organisasi) terhadap variabel endogen (Motivasi dan Kinerja Pegawai).

Hasil pengujian hipotesis; uji tanda hubungan variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dilihat dari *nilai estimate standardized regression weights* pada tabel 5.13. Kriteria pengujian hipotesis (Ghozali, 2007) adalah Nilai CR (critical ratio)  $> 1,96$  dengan tingkat signifikansi  $< 0,05$  maka berarti variabel eksogen **berpengaruh** terhadap variabel endogen. Nilai CR (critical ratio)  $< 1,96$  dengan tingkat signifikansi  $> 0,05$  maka berarti variabel eksogen **tidak berpengaruh** terhadap variabel endogen.

Analisis pengaruh dilakukan untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk, baik pengaruh langsung, tidak langsung, ataupun pengaruh total efek. Pengaruh tidak langsung mampu meningkatkan/memberi nilai tambah karena koefisien positif.

Dari tabel 5.13 dapat dilihat bagaimana pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen, dengan penjelasan sebagai berikut:

### 1) Pengujian Hipotesis Pertama

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh pelatihan terhadap motivasi menunjukkan nilai CR sebesar  $3,726 > 1,96$  maka artinya ada pengaruh pelatihan terhadap motivasi. Nilai probabilitas pada uji signifikansi adalah sebesar  $0,000 < 0,05$  maka artinya signifikan. Didapatkan bukti empiris bahwa ada hubungan signifikan positif dan mendukung antara pelatihan terhadap motivasi. Ini berarti apabila pelatihan

yang diberikan meningkat maka motivasi karyawan pun akan meningkat, demikian pula sebaliknya. Hasil hipotesis pertama ini menunjukkan ada pengaruh signifikan positif dan hipotesis ini diterima.

## 2) Pengujian Hipotesis Kedua

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi menunjukkan nilai CR sebesar  $3,439 > 1,96$  maka artinya ada pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi. Nilai probabilitas pada uji signifikansi adalah sebesar  $0,000 < 0,05$  maka artinya signifikan. Dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi, didapatkan bukti empiris yang menyatakan bahwa ada hubungan signifikan positif dan mendukung antara budaya organisasi terhadap motivasi. Ini berarti ketika budaya organisasi dapat diterapkan dengan baik maka motivasi karyawan pun akan menjadi lebih baik, demikian pula sebaliknya. Hasil hipotesis kedua ini menunjukkan ada pengaruh signifikan positif dan hipotesis ini diterima.

## 3) Pengujian Hipotesis Ketiga

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar  $3,151 > 1,96$  artinya ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Nilai probabilitas pada uji signifikansi adalah sebesar  $0,002 < 0,05$  artinya signifikan. Dapat disimpulkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap

kinerja karyawan. Didapatkan bukti empiris yang menyatakan bahwa ada hubungan signifikan positif dan mendukung tentang adanya hubungan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan. Disimpulkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh terhadap kinerja maka didapatkan bukti empiris yang menyatakan bahwa ada hubungan signifikan positif dan mendukung tentang adanya hubungan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti ketika pelatihan naik kinerja karyawan akan mengalami kenaikan dan sebaliknya. Sehingga terdapat signifikan positif pada hipotesis ini dan hipotesis ini diterima.

#### 4) Pengujian Hipotesis Keempat

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai CR sebesar  $4,803 > 1,96$  artinya ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  artinya signifikan. Dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. Didapatkan bukti empiris yang menyatakan bahwa ada hubungan signifikan positif dan mendukung antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja maka didapatkan bukti empiris yang menyatakan bahwa ada hubungan signifikan positif dan mendukung

tentang adanya hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Ini berarti ketika budaya organisasi diterapkan dengan konsisten dan baik, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan, demikian sebaliknya. Sehingga terdapat pengaruh signifikan positif pada hipotesis ini dan hipotesis ini diterima.

### 5) Pengujian Hipotesis Kelima

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar  $2,510 > 1,96$  artinya ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Nilai probabilitas sebesar  $0.000 < 0.05$  artinya signifikan. Dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, didapatkan bukti empiris yang menyatakan bahwa ada hubungan signifikan positif dan mendukung antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Ini berarti ketika motivasi naik maka kinerja karyawan akan mengalami kenaikan, demikian sebaliknya. Terdapat signifikan positif pada hipotesis ini dan hipotesis ini diterima.

#### 5.4.5. Analisis Pengaruh

Analisis pengaruh dilakukan untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk, baik pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total. Efek langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung

(*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Efek total (*total effect*) adalah efek dari berbagai hubungan (Ferdinand, 2015, p.296).

**Tabel 5.14**  
**Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

	Pelatihan - Kinerja	Budaya Organisasi – Kinerja
Pengaruh Langsung (Direct Effects)	<b>0,308</b>	<b>0,506</b>
	Pelatihan - Motivasi X Motivasi - Kinerja	Budaya Organisasi - Motivasi X Motivasi – Kinerja
Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effects)	= 0,442 X 0,231 <b>= 0,102</b>	= 0,388 x 0,231 <b>= 0,089</b>
Pengaruh Total (Total Effects)	= 0,308 + 0,102 <b>= 0,410</b>	= 0,506 + 0,089 <b>= 0,595</b>
Kesimpulan	Pengaruh tidak langsung mampu meningkatkan atau memberikan nilai tambah karena koefisien positif	Pengaruh tidak langsung mampu meningkatkan atau memberikan nilai tambah karena koefisien positif

Sumber : Hasil analisis AMOS SEM, 2020.

Informasi yang disajikan dalam Tabel 5.14, diketahui bahwa antara pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan masing-masing memiliki pengaruh tidak langsung yang positif, artinya peran dari motivasi sebagai variabel intervening menunjukkan adanya peningkatan pengaruh awal atau pengaruh langsung.

## 5.5. Pembahasan

### 5.5.1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

#### 5.5.1.1. Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi



Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan pada Pand's Muslim Department Store dengan nilai CR sebesar 3,726 dengan nilai P sebesar 0,000 di bawah 0,05.

Sesuai hasil persamaan struktural terhadap salah satu model penelitian dan berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh antar variabel diperoleh hasil bahwa pelatihan dapat meningkatkan motivasi karyawan pada Pand's Muslim Department Store.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Dessler (2014) yang menyatakan bahwa pelatihan tidak bermanfaat jika peserta tidak mendapatkan kemampuan atau memotivasi, dengan adanya motivasi maka peserta pelatihan akan terdorong untuk mengikuti pelatihan.

Temuan ini memperkuat hasil penelitian terdahulu Rangga Puger Raharjo Djamhur Hamid Arik Prasetya (2014) yang menyatakan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja

Bagi karyawan terkadang ada juga rasa jenuh dan bosan dalam melakukan pekerjaan yang sama setiap harinya. Pelatihan dapat menjadi ajang *refreshing* bagi karyawan. Berkumpul bersama rekan kerja untuk mendapatkan pelatihan bisa kembali menyegarkan karyawan dari kejenuhan bekerja. Selain materi yang menarik dan sesuai dengan kebutuhan, peran trainer/motivator juga tak kalah penting. Trainer/motivator yang professional dapat memberikan pelatihan dengan menyenangkan tidak membosankan, dengan metode *game-based-learning* dan *fun-learning*, menjadikan karyawan semangat dan termotivasi untuk mengikuti pelatihan. Selama mengikuti pelatihan karyawan

dapat belajar sambil bersenang-senang, berkumpul dengan teman-teman, berlatih keahlian baru dengan melakukan simulasi, *role-play*, dan lain-lain. Pelatihan merupakan ajang belajar, berlatih sekaligus refreshing bagi karyawan. Setelah menjalani pelatihan, karyawan merasa lebih *fresh* sehingga motivasi karyawan pun semakin meningkat. Pelatihan akan menimbulkan efek bahagia dan memberikan motivasi untuk membangkitkan kembali semangat kerja karyawan. Ada juga pelatihan yang dirancang khusus untuk membangkitkan motivasi karyawan, sering disebut dengan AMT (*achievement motivation training*), dalam pelatihan ini karyawan akan dibimbing untuk menemukan potensi terbesar yang tersimpan dalam dirinya atau membangunkan raksasa dari dalam diri *awaken the giant within*. Setelah mengikuti pelatihan ini diharapkan akan membangkitkan motivasi dari dalam diri karyawan sendiri, karyawan akan termotivasi bekerja dengan lebih semangat dan hidup lebih baik.

#### **5.5.1.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi**

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan pada Pand's Muslim Department Store dengan nilai CR sebesar 3,439 dengan nilai P sebesar 0,000 di bawah 0,05. Sesuai hasil persamaan struktural terhadap salah satu model penelitian dan berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh antar variabel diperoleh hasil bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan motivasi karyawan pada Pand's Muslim Department Store.

Hasil penelitian sejalan dengan teori Marcoulides; Kritner and Kinicki (2015) yang menyatakan bahwa sebuah organisasi mengenal tentang budaya organisasi, hal ini diperjelas bahwa belum adanya pedoman perilaku yang baku dalam melaksanakan segala aktivitas yang ada dalam organisasi, tetapi yang ada hanya peraturan tata tertib kerja yang merupakan bagian terkecil dari budaya organisasi.

Sering terjadi adanya unjuk rasa dalam menyelesaikan masalah keorganisasian menggambarkan adanya perbedaan yang mendasar tentang keyakinan nilai-nilai yang harus dilaksanakan secara bersama tanpa merugikan kedua belah pihak. Budaya organisasi sebagai perekat sosial perlu diciptakan dan dihayati serta dilaksanakannya nilai-nilai yang terkandung didalamnya demi kehidupan bersama dalam organisasi. Budaya organisasi yang diterapkan secara konsisten dapat menjadi *living core value*, nilai-nilai yang hidup dalam organisasi. Hal terpenting yang harus dilakukan adalah faktor keteladanan pimpinan dalam membangun pola komunikasi, memberi pengarahan dan dukungan, menghargai inisiatif individu dan toleransi, serta menetapkan sistem imbalan yang jelas. Dengan demikian tercipta suasana kerja yang nyaman, karyawan senang dan bekerja penuh semangat, motivasi pun meningkat. Dalam kehidupan sehari-hari seseorang sebelum memiliki motivasi akan didahului oleh motif yang ada pada dirinya. Temuan ini memperkuat hasil penelitian terdahulu Ida Ayu Indah Giantari, I Gede Riana (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja

### **5.5.1.3. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.**

Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Pand's Muslim Department Store dengan nilai CR sebesar 3,151 dengan nilai P sebesar 0,002 di bawah 0,05.

Sesuai hasil persamaan struktural terhadap salah satu model penelitian dan berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh antar variabel diperoleh hasil bahwa pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan pada Pand's Muslim Department Store.

Pelatihan merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan individu dan kelompok agar dapat memberikan sumbangan kepada efektivitas dan efisiensi organisasi. Melalui kemampuan, pengetahuan dan keterampilan karyawan yang memadai tersebut dan sesuai dengan bidang tugas akan dapat memberikan kontribusi kepada peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarnya. Sedangkan apabila karyawan atau karyawan organisasi tidak atau kurang memiliki kemampuan pengetahuan dan keterampilan, selain menjadi beban organisasi, juga akan menjadikan organisasi tersebut kurang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang ditetapkannya. Dengan program pelatihan yang baik dan benar tentunya karyawan akan berusaha melaksanakan tugasnya sebaik mungkin, tapi apabila tidak mempunyai kemampuan atau skill yang memadai tentunya akan melaksanakan tugasnya asal-asalan, yang penting tugas tersebut bisa selesai. Jadi tampak disini ada kemungkinan kinerja seorang karyawan akan

dipengaruhi oleh program pelatihan yang dimiliki oleh setiap karyawan yang memberikan kontribusinya kepada instansi dimana dia bekerja. Temuan ini memperkuat hasil penelitian terdahulu Sri Kurniatu Padma Dewi, Titis Laras (2014) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **5.5.1.4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan.**

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Pand's Muslim Department Store dengan nilai CR sebesar 3,151 dengan nilai P sebesar 0,002 di bawah 0,05.

Sesuai hasil persamaan struktural terhadap salah satu model penelitian dan berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh antar variabel diperoleh hasil bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan pada Pand's Muslim Department Store. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut. Budaya dalam suatu organisasi berkembang dengan kuat, sehingga dalam kondisi demikian, setiap karyawan mengetahui dengan baik tujuan organisasi yang akan dicapainya serta mempengaruhi kinerja di dalam organisasi. Salah satu budaya organisasi yakni kompetensi secara pribadi dari karyawan. Budaya organisasi yang tertanam dengan baik akan menciptakan kinerja, hal ini

ditunjukkan diantaranya dengan adanya sikap yang berbentuk seperti sebuah tim dan toleransi yang kuat diantara para karyawan, tidak adanya pembeda atau kasta, dan hubungan yang harmonis diantara pimpinan dan karyawan melalui kegiatan-kegiatan diluar organisasi. Temuan ini memperkuat hasil penelitian terdahulu Evi Wahyuni (2015) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

#### **5.5.1.5. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.**

Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Pand's Muslim Department Store dengan nilai CR sebesar 2,510 dengan nilai P sebesar 0,012 di bawah 0,05. Sesuai hasil persamaan struktural terhadap salah satu model penelitian dan berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh antar variabel diperoleh hasil bahwa motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan pada Pand's Muslim Department Store.

Hasil penelitian sejalan dengan teori Manullang (2014) yang menyatakan bahwa motivasi adalah dorongan yang memberikan daya perangsang kepada karyawan yang bersangkutan agar karyawan tersebut bekerja dengan segala daya dan upaya. Motivasi dalam manajemen ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Pentingnya motivasi karena menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi merupakan suatu pemberian dorongan sehingga mampu menciptakan suasana kerja yang harmonis yang diharapkan dapat membuat karyawan bekerja dengan lebih semangat, sehingga kinerja semua karyawan yang ada

pada organisasi menjadi lebih tinggi. Dapat dirumuskan bahwa motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Untuk membangkitkan motivasi kerja, pimpinan sebaiknya memberi apresiasi/tanggapan positif atas setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, agar karyawan tersebut merasa diperhatikan. Temuan ini memperkuat hasil penelitian terdahulu Ismedia Boe (2014) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

### **5.5.2. Pengaruh Tidak Langsung Langsung (*InDirect Effect*)**

#### **5.5.2.1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja**

Sesuai hasil uji persamaan struktural hubungan pelatihan terhadap Kinerja melalui motivasi kerja diperoleh hasil bahwa pelatihan melalui motivasi kerja dapat meningkatkan Kinerja karyawan Pand's Muslim Departement Store.

Dari penelitian ini didapatkan bukti empiris yang menyatakan bahwa ada hubungan signifikan positif dan mendukung antara pelatihan terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Pelatihan dilaksanakan pada saat karyawan memiliki keahlian yang kurang atau pada saat suatu organisasi mengubah suatu sistem dan perlu belajar tentang keahlian baru. Tujuan pelatihan dalam suatu waktu bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektifitas dan produktifitas kerja. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi untuk mengikuti pelatihan, akan mengikuti pelatihan dengan sepenuh hati, sehingga hasilnya

lebih efektif. Pelatihan akan mampu membangkitkan semangat kerja dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian mendukung penelitian yang dilakukan Rangga Puger Raharjo Djamhur Hamid Arik Prasteya (2014) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui motivasi. Ini berarti ketika pelatihan meningkat, maka kinerja akan meningkat, dengan dimediasi oleh motivasi kerja maka pelatihan akan lebih mendukung kinerja karyawan.

#### **5.5.2.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja**

Sesuai hasil uji persamaan struktural hubungan budaya organisasi terhadap Kinerja melalui motivasi kerja diperoleh hasil bahwa budaya organisasi melalui motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan Pand's Muslim Departemen Store.

Dari penelitian ini didapat bukti empiris yang menyatakan bahwa ada hubungan signifikan positif dan mendukung antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Hasil penelitian mendukung penelitian yang dilakukan Ida Ayu Indah Giantari, I Gede Riana (2074) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui motivasi. Ini berarti ketika budaya organisasi meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat, dengan dimediasi oleh motivasi kerja yang mendukung kinerja karyawan.



### 5.5.3. Pengaruh Total (*Total Effect*)

Sesuai hasil uji persamaan struktural menunjukkan bahwa nilai *total effect* sebesar 0,410 (pengaruh langsung = 0,308 + pengaruh tidak langsung 0,102). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antara pelatihan terhadap kinerja melalui motivasi mampu meningkatkan pengaruh langsung antara pelatihan terhadap kinerja sehingga dapat dikatakan memberikan nilai tambah karena koefisien positif.

Sesuai hasil uji persamaan struktural menunjukkan bahwa nilai *total effect* sebesar 0,595 (pengaruh langsung = 0,506 + pengaruh tidak langsung 0,089). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi mampu meningkatkan pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja sehingga dapat dikatakan memberikan nilai tambah karena koefisien positif.

