

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan dilakukan pengujian dan analisis model berdasarkan data kuesioner yang terkumpul untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada bab II dan bab III.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Confirmatory Factor Analysis* dan *Full Model* dari *Structural Equation Model (SEM)* dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *Goodness of Fit* yang dibahas dalam bab IV berikut ini.

4.1 Gambaran Umum Perusahaan “PT. Sutindo Group Surabaya”

4.1.1 Company Profile

Pada tahun 1970 Bapak Nanang Sutiono memulai usaha besi dari sebuah stan di tepi kali jalan Pegirian, daerah Surabaya . Lalu tahun 1975 secara resmi membuka toko di lokasi awal memulai usaha. Tahun 1997 PT Sutindo Raya Mulia didirikan. Dua tahun berselang, PT. Anugerah Ekstravisi Raya didirikan pada tahun 1999. Perusahaan terus berkembang, tahun 2002 PT. Benteng Anugerah Sejahtera berdiri. Tak berhenti mengembangkan usaha, Sutindo Group membuka PT. Sutindo Project Indonesia tahun 2003. Sepanjang tahun 2006 Sutindo Group mampu mendirikan 3 perusahaan, yaitu PT. Global Contromation, PT. Sutindo Chemical Indonesia dan PT. Sutindo Anugerah Sejahtera. Tahun 2008. PT. Pratama Steel berdiri, sebagai perusahaan stainless steel. Tahun 2009, berdiri dua perusahaan, yaitu PT. Global Contromation dan PT. Rangka Raya. Tahun 2011 berdiri PT. Arlindo Anugerah Sejahtera dan PT. Sutindo Raya Mulia.

Sutindo Group telah berkembang dan mempunyai lebih dari 1,200 pekerja dengan 6 divisi: divisi *Non Ferrous*, *Carbon Steel*, Bahan Bangunan, *Stainless Steel*, Proyek dan Kimia. *Total quality management* merupakan manajemen sistem yang dijalankan Sutindo Group, yang dikenal dengan nama Sutindo Management System, sistem ini mengaktifperankan setiap orang di semua tingkat dan bagian organisasi (kolektifitas), menerapkan metode statistik untuk mengelola dan mengembangkan keunggulan untuk mencapai kepuasan pelanggan.

- Bidang Usaha Sutindo Group meliputi:

Carbon Steel, Non Ferrous, Stainless Steel, Bahan Bangunan, Proyek dan Kimia.

- Produk Sutindo Group meliputi:

Carbon Steel Batangan, Pipa, Plat, Profi, Sanitary Valve, Kabel, Fitting, Stainless Steel, dan penyedia material proyek bidang kimia.

4.1.2 Karakteristik Responden

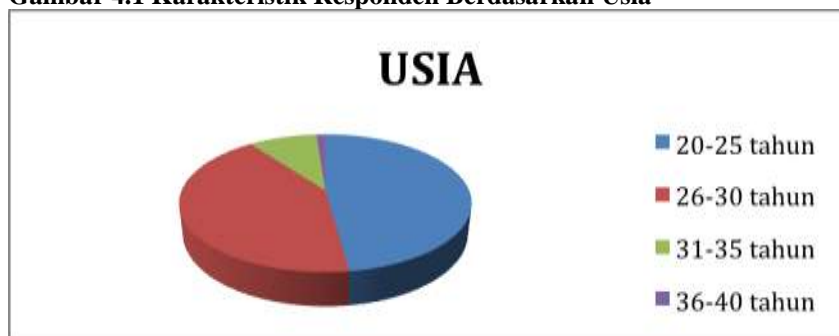
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Usia

Kategori	Jumlah Responden	Presentase
Usia:		
20-25 tahun	117 orang	47.8 %
26-30 tahun	104 orang	42.0 %
31-35 tahun	22 orang	9.0 %
36-40 tahun	3 orang	1.2 %
Jenis Kelamin:		
Pria	161 orang	65.7 %
Wanita	84 orang	34.3 %
Pendidikan Terakhir:		
S1	233 orang	95.1%
S2	12 orang	4.9 %
Divisi:		
<i>Purchasing</i>	40 orang	16.3 %
<i>Sales and Marketing</i>	205 orang	83.7 %
Lama Bekerja:		
< 1 tahun	9 orang	3.7 %
1-5 tahun	202 orang	82.4 %
6-10 tahun	32 orang	13.1 %
11-15 tahun	2 orang	8 %
Status Pernikahan:		
Belum Menikah	154 orang	62.9 %
Menikah	91 orang	37.1 %

Sumber: dikembangkan dari pengolahan data kuesioner menggunakan SPSS 22.0

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan dalam naungan PT. Sutindo Group yang berada pada wilayah Surabaya berusia lebih dari 20 tahun dan menempati divisi *sales and marketing* dan *purchasing*. Jumlah responden dalam penelitian adalah 245 orang. Karakteristik responden berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, lama bekerja dan status pernikahan secara keseluruhan ditampilkan pada Tabel 4.1.

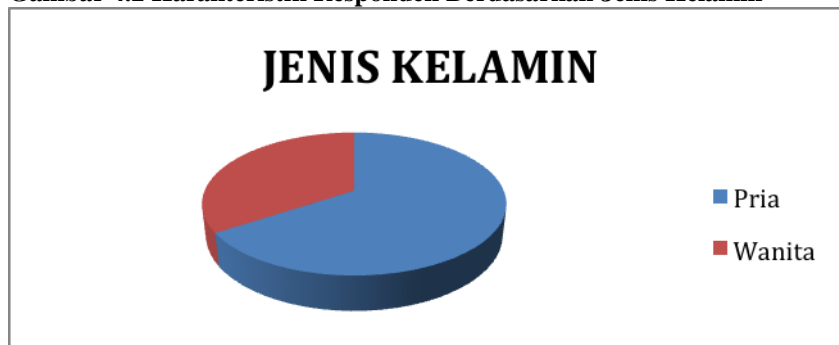
Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia



Sumber: dikembangkan dari pengolahan data kuesioner menggunakan SPSS 22.0

Gambar 4.1 menampilkan hasil pengolahan data yang menunjukkan bahwa mayoritas responden berusia antara 20-25 tahun dengan jumlah sebanyak 117 orang atau sebesar 47.8% dari total responden 245 orang responden. Sedangkan jumlah responden yang berusia 26-30 tahun sebanyak 104 orang atau sebesar 42.0% dari total keseluruhan responden. Sementara itu, usia 31-35 tahun 22 orang atau sebesar 9.0% dan untuk responden yang berusia 36-40 tahun dengan jumlah sebanyak 3 orang atau sebesar 1.2% dari total keseluruhan responden. Berdasarkan hasil tersebut, dapat dijelaskan bahwa mayoritas responden yang berada pada usia 20-25 tahun yang merupakan usia dimana seseorang masih dalam tahap awal memasuki dunia kerja sehingga membutuhkan pelatihan yang lebih intens dan spesifik jenisnya.

Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



Sumber: dikembangkan dari pengolahan data kuesioner menggunakan SPSS 22.0

Gambar 4.2 menampilkan hasil pengolahan data yang menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin pria sebanyak 161 orang atau sebesar 65.7% dari total 245 orang responden. Sedangkan jumlah responden yang berjenis kelamin wanita sebanyak 84 orang atau sebesar 34.3% dari total 245 responden. Berdasarkan data tersebut, dapat dijelaskan bahwa secara umum responden dari penelitian ini didominasi oleh jenis kelamin pria. Hal tersebut dikarenakan dalam divisi *sales and marketing* dan *purchasing* tersebut lebih membutuhkan banyak pria dibandingkan dengan wanita.

Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

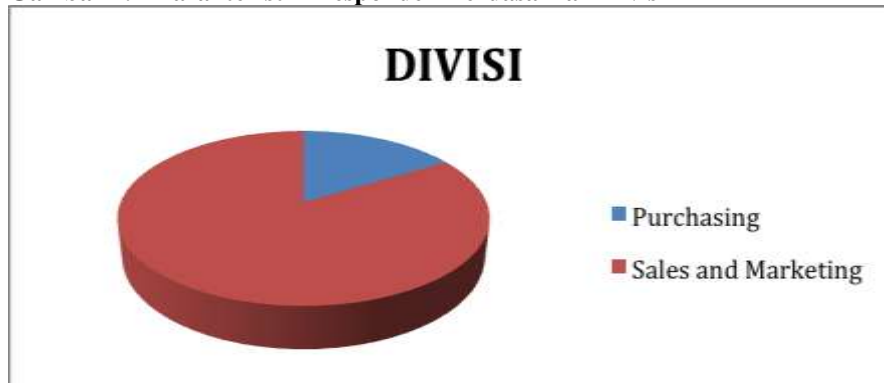


Sumber: dikembangkan dari pengolahan data kuesioner menggunakan SPSS 22.0

Gambar 4.3 menampilkan hasil pengolahan data yang menunjukkan bahwa mayoritas responden berpendidikan terakhir S1 sebanyak 233 orang atau sebesar 95.1% dari total 245 orang responden. Sedangkan jumlah responden yang berpendidikan terakhir S2 hanya sebanyak 12 orang atau sebesar 4.9% dari total 245 responden. Berdasarkan data tersebut, dapat dijelaskan bahwa secara umum responden dari penelitian ini didominasi oleh karyawan dengan tingkat pendidikan terakhir yaitu S1. Hal tersebut dikarenakan dalam divisi *sales and*

marketing dan *purchasing* tersebut tidak membutuhkan banyak karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi.

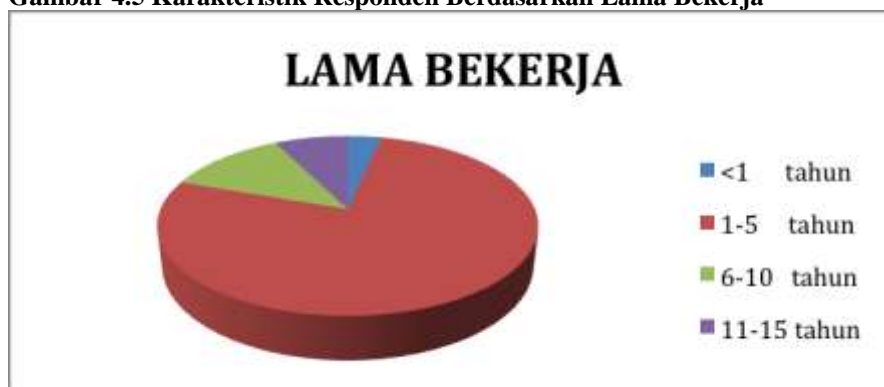
Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi



Sumber: dikembangkan dari pengolahan data kuesioner menggunakan SPSS 22.0

Gambar 4.4 menampilkan hasil pengolahan data yang menunjukkan bahwa mayoritas responden berasal dari divisi *sales and marketing* sebanyak 205 orang atau sebesar 83.7% dari total 245 orang responden. Sedangkan jumlah responden yang berasal dari divisi *purchasing* hanya sebanyak 40 orang atau sebesar 16.3% dari total 245 responden. Berdasarkan data tersebut, dapat dijelaskan bahwa secara umum responden dari penelitian ini didominasi oleh karyawan dari divisi *sales and marketing* dibandingkan divisi *purchasing*. Hal tersebut dikarenakan perusahaan lebih membutuhkan banyak karyawan pada divisi *sales and marketing* untuk memenuhi target perusahaan.

Gambar 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja



Sumber: dikembangkan dari pengolahan data kuesioner menggunakan SPSS 22.0

Gambar 4.5 menampilkan hasil pengolahan data yang menunjukkan bahwa mayoritas responden dengan lama bekerja 1-5 tahun dengan jumlah sebanyak 202

orang atau sebesar 82.4% dari total responden 245 orang responden. Sedangkan jumlah responden yang memiliki lama bekerja 6-10 tahun sebanyak 32 orang atau sebesar 13.1% dari total keseluruhan responden. Sementara itu, dengan lama bekerja <1 tahun sebanyak 9 orang atau sebesar 3.7% dan untuk karyawan dengan lama bekerja 11-15 tahun hanya sebanyak 2 orang atau sebesar 8% dari total keseluruhan responden. Berdasarkan hasil tersebut, dapat dijelaskan bahwa perusahaan sering melakukan perekrutan untuk karyawan pada divisi *purchasing sales and marketing* dan *purchasing*.

Gambar 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan



Sumber: dikembangkan dari pengolahan data kuesioner menggunakan SPSS 22.0

Gambar 4.6 menampilkan hasil pengolahan data yang menunjukkan bahwa mayoritas responden dengan status pernikahan belum menikah sebanyak 154 orang atau sebesar 62.9% dari total 245 orang responden. Sedangkan jumlah responden dengan status pernikahan telah menikah sebanyak 91 orang atau sebesar 37.1% dari total 245 responden. Berdasarkan data tersebut, dapat dijelaskan bahwa secara umum responden dari penelitian ini didominasi oleh karyawan yang dengan status pernikahan belum menikah. Hal tersebut dikarenakan bahwa perusahaan mengutamakan karyawan dengan status pernikahan belum menikah.

4.2 Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM), yang lazimnya meliputi tujuh langkah untuk mengevaluasi *criteria goodness of fit*, yaitu tingkat kesesuaian antara realitas hasil penelitian di lapangan yang didukung oleh kerangka pemikiran teoritis dengan

model penelitian yang dikembangkan dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan pada divisi *sales and marketing* dan *purchasing* PT. Sutindo Group Surabaya, yang berjumlah 245 responden.

4.2.1 Statistika Deskriptif

Hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS 22.0 diperoleh statistik deskriptif seperti terlihat pada Tabel 4.2. Berdasarkan hasil pengolahan data, variabel insentif (X1-X11) mempunyai nilai rata-rata sebesar 3.85. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden menilai insentif dari PT. Sutindo Group Surabaya adalah baik. Sesuai dengan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan dari variabel insentif (X1-X11). Standar deviasi yang diperoleh untuk masing-masing indikator insentif kurang dari 2, hal ini menunjukkan tingkat pemahaman dari responden akan insentif PT. Sutindo Group Surabaya adalah baik.

Variabel pelatihan dan pengembangan (X12-X15) mempunyai nilai rata-rata sebesar 3.94. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden menilai pelatihan dan pengembangan dari PT. Sutindo Group Surabaya adalah baik. Sesuai dengan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan dari variabel pelatihan dan pengembangan (X12-X15). Standar deviasi yang diperoleh untuk masing-masing indikator insentif kurang dari 2, hal ini menunjukkan tingkat pemahaman dari responden akan pelatihan dan pengembangan PT. Sutindo Group Surabaya adalah baik.

Variabel budaya organisasi (X16-X31) mempunyai nilai rata-rata sebesar 3.47. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden menilai budaya organisasi dari PT. Sutindo Group Surabaya adalah baik. Sesuai dengan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan dari variabel budaya organisasi (X16-X31). Standar deviasi yang diperoleh untuk masing-masing indikator insentif kurang dari 2, hal ini menunjukkan tingkat pemahaman dari responden akan budaya organisasi PT. Sutindo Group Surabaya adalah baik.

Variabel motivasi kerja (X32-X41) mempunyai nilai rata-rata sebesar 3,91. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden menilai motivasi kerja dari PT. Sutindo Group Surabaya adalah baik. Sesuai dengan Tabel 4.2

menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan dari variabel motivasi kerja (X32-X41). Standar deviasi yang diperoleh untuk masing-masing indikator kurang dari 2, hal ini menunjukkan tingkat pemahaman dari responden akan motivasi kerja PT. Sutindo Group Surabaya adalah baik.

Variabel kinerja karyawan (Y1-Y8)) mempunyai nilai rata-rata sebesar 3,32. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden menilai kinerja karyawan dari PT. Sutindo Group Surabaya adalah baik. Sesuai dengan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan dari variabel kinerja karyawan (Y1-Y8). Standar deviasi yang diperoleh untuk masing-masing indikator kurang dari 2, hal ini menunjukkan tingkat pemahaman dari responden akan kinerja karyawan PT. Sutindo Group Surabaya adalah baik.

Secara keseluruhan variabel kinerja karyawan memiliki nilai rata-rata terendah dari semua variabel yang ada. Hal ini menjelaskan bahwa untuk variabel kinerja karyawan dari analisa pada Tabel 4.2 statistik deskriptif menunjukkan tingkat kesetujuan untuk variabel kinerja karyawan adalah rendah. Variabel selanjutnya diikuti oleh budaya organisasi dan insentif. Sementara itu, nilai rata-rata tertinggi dari semua variabel adalah pelatihan dan pengembangan. Sehingga ini menerangkan bahwa para responden setuju dengan pernyataan yang diberikan dalam kuesioner. Dimana, menurut responden apa yang telah dilakukan oleh PT. Sutindo Group Surabaya untuk variabel pelatihan dan pengembangan adalah baik. Variabel selanjutnya diikuti oleh motivasi kerja.

Tabel 4.2 Derajat Penelitian Setiap Variabel

No	Interval Rata-rata	Penilaian
1	$1.00 \leq x < 1.80$	Sangat Tidak setuju
2	$1.80 \leq x < 2.60$	Tidak Setuju
3	$2.60 \leq x < 3.40$	Netral
4	$3.40 \leq x < 4.20$	Setuju
5	$4.20 \leq x < 5.00$	Sangat Setuju

Sumber: Durianto, 2004

Tabel 4.3 Statistik Deskriptif					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
i1	245	2.00	5.00	3.9100	.94723
i2	245	2.00	5.00	3.9100	.95831
i3	245	2.00	5.00	3.9411	.87612
i4	245	1.00	5.00	3.9634	.95123
i5	245	1.00	5.00	4.0001	.93454
i6	245	2.00	5.00	4.0203	.87367
i7	245	2.00	5.00	3.7700	.96142
i8	245	1.00	5.00	3.9167	.96231
i9	245	1.00	5.00	3.8798	1.02031
i10	245	2.00	5.00	3.5000	.79825
i11	245	2.00	5.00	3.4698	.77665
pp1	245	2.00	5.00	3.9900	.94744
pp2	245	2.00	5.00	3.9689	.95956
pp3	245	2.00	5.00	3.8978	.94884
pp4	245	2.00	5.00	3.9289	.93125
bo1	245	1.00	5.00	4.0278	.90731
bo2	245	2.00	5.00	4.0356	.88422
bo3	245	1.00	5.00	3.9678	.94013
bo4	245	1.00	5.00	3.6545	.95332
bo5	245	1.00	5.00	3.4267	1.02812
bo6	245	1.00	5.00	3.1887	.95132
bo7	245	1.00	5.00	3.3789	1.06245
bo8	245	1.00	5.00	3.2476	1.02678
bo9	245	1.00	5.00	3.3456	.97878
bo10	245	1.00	5.00	3.2045	1.11567
bo11	245	1.00	5.00	3.5245	1.15456
bo12	245	1.00	5.00	3.5045	1.18334
bo13	245	1.00	5.00	3.3167	1.10534
bo14	245	1.00	5.00	3.3668	1.13634
bo15	245	1.00	5.00	3.2178	1.14023
bo16	245	1.00	5.00	3.2376	1.17221
mk1	245	2.00	5.00	3.8477	.89545
mk2	245	1.00	5.00	3.8970	1.01256
mk3	245	2.00	5.00	3.9723	.87078
mk4	245	2.00	5.00	4.0943	.83536
mk5	245	2.00	5.00	4.0434	.85112
mk6	245	2.00	5.00	4.0445	.76734
mk7	245	2.00	5.00	3.9156	.86452
mk8	245	1.00	5.00	3.9767	.77089
mk9	245	1.00	5.00	3.6456	.86957
mk10	245	1.00	5.00	3.7154	.90234
kk1	245	2.00	5.00	4.1378	.88243
kk2	245	1.00	5.00	4.1541	.87554
kk3	245	1.00	5.00	4.1334	.90956
kk4	245	2.00	5.00	4.0023	.81523
kk5	245	1.00	5.00	2.5845	1.11676
kk6	245	1.00	5.00	2.5245	1.05477
kk7	245	1.00	5.00	2.5365	1.02265
kk8	245	1.00	5.00	2.5368	1.09658
Valid N (listwise)	245				

Sumber: Dari hasil pemrosesan data dengan program SPSS 22.0

Keterangan tabel:

X1 : Saya menerima bonus sesuai kinerja.

- X2 : Saya menerima komisi sesuai kinerja.
- X3 : Kompensasi yang diberikan sesuai masa kerja.
- X4 : Keselamatan kerja dijamin oleh perusahaan.
- X5 : Saya mendapatkan fasilitas berlangganan majalah.
- X6 : Saya tetap mendapatkan gaji pada saat cuti sakit.
- X7 : Saya mendapatkan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kinerja.
- X8 : Kinerja saya dihargai dengan gelar yang diberikan secara resmi.
- X9 : Kinerja saya dihargai dengan piagam penghargaan.
- X10: Saya akan mendapatkan promosi jabatan jika kinerja saya bagus.
- X11: Saya mendapat pujian dari atasan jika kinerja saya bagus.
- X12: Pelatihan dan pengembangan membuat saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- X13: Materi pelatihan dan pengembangan membantu saya dalam mengatasi kesulitan-kesulitan dalam pekerjaan.
- X14: Pelatihan dan pengembangan dapat menimbulkan hasil dalam perubahan kinerja saya.
- X15: Biaya pelatihan dan pengembangan sesuai dengan manfaat yang diperoleh.
- X16: Saya melibatkan diri dalam pengambilan keputusan dengan mendapat dukungan dari pimpinan.
- X17: Saya selalu mengikuti pengembangan kemampuan yang diadakan.
- X18: Saya berusaha menjalin hubungan yang baik dengan orang lain untuk meningkatkan hasil terbaik bagi perusahaan.
- X19: Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang lebih optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.
- X20: Manajemen selalu konsisten dengan aturan perusahaan.
- X21: Manajemen selalu konsisten dengan visi misi.
- X22: Manajemen selalu konsisten dengan rencana kerja yang telah dikoordinasikan.
- X23: Rencana kerja yang dibuat selalu konsisten dengan hasil evaluasi kerja.

- X24: Saya dapat beradaptasi dengan tuntutan yang mengharuskan untuk terus menerus memperbaiki kinerja.
- X25: Perusahaan selalu beradaptasi dengan perubahan yang ada.
- X26: Perusahaan mampu berinovasi untuk memenuhi tantangan yang akan datang.
- X27: Manajemen selalu memberikan waktu untuk beradaptasi ketika mengeluarkan kebijakan baru.
- X28: Manajemen selalu mengutamakan misi perusahaan.
- X29: Perusahaan memiliki strategi yang terarah untuk mencapai tujuan.
- X30: Perusahaan memiliki tujuan yang jelas yang akan dicapai.
- X31: Perusahaan menerapkan visi yang jelas untuk dipahami.
- X32: Saya terdorong untuk berusaha mencapai hasil yang baik dalam pekerjaan.
- X33: Saya terdorong untuk bekerja lebih baik dan berprestasi setelah mendapatkan reward.
- X34: Saya terdorong untuk bekerja lebih baik dan berprestasi dalam pekerjaan.
- X35: Saya terdorong untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas.
- X36: Saya terdorong untuk terpilih mengikuti pelatihan dan melanjutkan pendidikan untuk program pengembangan yang diadakan.
- X37: Kebijakan yang berlaku pada perusahaan memotivasi saya dalam bekerja.
- X38: Pengetahuan tentang peraturan dan prosedur yang berlaku memotivasi saya meningkatkan kompetensi dalam bekerja.
- X39: Kemampuan untuk bekerjasama dengan teman kerja memotivasi saya dalam bekerja.
- X40: Fasilitas yang memadai mendorong pelaksanaan pekerjaan saya dengan baik.
- X41: Penghasilan (gaji tetap) memotivasi saya dalam bekerja lebih baik.
- Y1 : Saya dapat meminimalkan kesalahan dalam penyelesaian tugas.
- Y2 : Saya dapat meminimalkan kerusakan produk dalam pendistribusian.
- Y3 : Bagi saya ketelitian dalam bekerja adalah yang utama.

- Y4 : Saya selalu dapat mencapai target kerja yang diberikan.
- Y5 : Saya dapat meminimalkan presentase ketidakhadiran dalam bekerja.
- Y6 : Saya datang tepat waktu dalam bekerja.
- Y7 : Saya tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.
- Y8 : Dengan bekerjasama dapat meringankan beban pekerjaan.

4.2.2 Hasil Pengujian Kualitas Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang terdiri dari tujuh tahap, yaitu:

1. Pengembangan model teoritis
Model teoritis dalam penelitian ini telah digambarkan pada gambar 2. di bab II. Model penelitian tersebut terdiri dari 49 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara insentif, pelatihan dan pengembangan dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Insentif, pelatihan dan pengembangan dan budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan variabel mediasi motivasi kerja.
2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*).
Untuk pengujian model penelitian telah digambarkan pada Gambar 3.1 pada bab III yang dibuat berdasarkan kerangka pemikiran teoritis pada Gambar 2.2 pada bab II.
3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan.
Persamaan untuk model penelitian telah dibuat seperti yang telah dijelaskan pada Tabel 3.14 pada bab III.
4. Memilih matriks input dan teknik estimasi
Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 245 responden dari karyawan PT. Sutindo Group di Surabaya yang berada pada divisi *sales and marketing* dan *purchasing*. Sementara itu, program komputer yang digunakan dalam pengolahan data untuk penelitian ini adalah menggunakan aplikasi Amos 22.0 dengan *maximum likelihood estimation*.
5. Menilai kemungkinan munculnya problem identifikasi

Problem identifikasi model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain: (1) *standard error* yang sangat besar untuk satu atau beberapa koefisien; (2) program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan; (3) munculnya angka-angka yang aneh, seperti *varians error* yang negatif; (4) munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat.

6. Evaluasi model

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit* yang telah diuraikan pada bab III. Secara ringkas indeks pengujian kelayakan model (*goodness of fit*) dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut ini yang menunjukkan nilai-nilai dari masing-masing (*goodness of fit*).

Tabel 4.4
Indeks pengujian kelayakan model
(*goodness of fit index*)

Goodness of Fit Index	Cut Off Value
<i>X² - Chi-square</i>	Diharapkan kecil
<i>Significancy Probability</i>	≥ 0.05
RMSEA	≥ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber: Ferdinand (2002:61)

7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan modifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian.

4.2.2.1 Evaluasi Normalitas Data

Teknik estimasi *Maximum Likelihood* mempersyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Syarat dipenuhinya asumsi normalitas adalah dengan menggunakan nilai *critical ratio* (C.R.) sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 1%. Hal ini berarti bila dalam tabel penilaian normalitas, nilai C.R. berada diluar kisaran ± 2.58 , maka normalitas tidak terpenuhi (Ferdinand 2002).

Dari tabel output Amos Tabel 4.5 diketahui bahwa nilai pada kolom C.R. untuk masing-masing gender semua berada dalam range -2.58 sampai +2.58. Oleh karena itu tidak terdapat bukti bahwa distribusi data ini tidak normal, sehingga data ini layak untuk digunakan dalam evaluasi selanjutnya.

Tabel 4.5
Hasil Uji Normalitas Data
Assessment of normality

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
kk4	2.000	5.000	.681	1.680	-.304	-8.22
kk3	1.000	5.000	.838	2.523	-.033	-.090
kk2	1.000	5.000	.737	1.978	-.336	-.908
kk1	2.000	5.000	.166	.895	-1.062	-1.868
mk1	2.000	5.000	.759	2.099	-.120	-.324
mk2	2.000	5.000	.689	1.722	-.266	-.717
mk3	2.000	5.000	.459	2.479	-.491	-1.325
mk4	2.000	5.000	-.415	-2.243	-.927	-2.505
mk5	2.000	5.000	-.125	-.673	-1.149	-2.103
mk6	2.000	5.000	0.41	.221	-1.220	-2.295
mk7	2.000	5.000	-.688	-1.713	-.544	-1.469
mk8	2.000	5.000	-.631	-2.408	-.573	-1.546
mk9	1.000	5.000	-.418	-2.255	-.856	-2.311
mk10	1.000	5.000	.732	1.952	-.188	-.507
pp1	2.000	5.000	.316	1.706	-.999	-1.698
pp2	2.000	5.000	.408	2.201	-.543	-1.466
pp3	2.000	5.000	-.628	-1.393	-.363	-.981
pp4	2.000	5.000	-.646	-2.490	-.156	-.421
i9	1.000	5.000	-.894	-1.827	.285	.769
i8	1.000	5.000	-.714	-1.857	-.023	-.063
i7	2.000	5.000	-.164	-.887	-1.088	-1.939
i6	2.000	5.000	-.043	-.231	-1.179	-2.183
i5	1.000	5.000	-.333	1.796	-1.093	-1.951
i4	1.000	5.000	-.170	-.920	-1.053	-1.844
i3	2.000	5.000	-.233	-1.258	-1.047	-1.826
i2	2.000	5.000	-.382	-2.062	-.925	-2.498
i1	2.000	5.000	-.481	-1.598	-.723	-1.952
bo1	2.000	5.000	.335	1.811	-.732	-1.978
bo2	2.000	5.000	.226	1.221	-.958	-1.586
bo3	1.000	5.000	-.190	1.028	-1.078	-1.912
bo4	1.000	5.000	-.265	1.431	-.986	-1.662

Sumber: dikembangkan dari *text output* Amos 22.0

4.2.2.2 Evaluasi *Outliers*

Outliers adalah observasi yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim baik untuk sebuah variabel tunggal atau variabel kombinasi (Hair, *et al.*, 1995, dalam Ferdinand, 2002). Perlakuan terhadap *outliers* dilakukan

bergantung pada bagaimana *outliers* itu muncul. Evaluasi *outliers* meliputi analisis terhadap *univariate outliers* dan *multivariate outliers*.

4.2.2.2.1 Univariate Outliers

Tabel 4.6
Statistik Deskriptif z-score

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(i1)	245	-2.01271	1.15505	.0000000	1.0000000
Zscore(i2)	245	-1.99355	1.13735	.0000000	1.0000000
Zscore(i3)	245	-2.21811	1.20691	.0000000	1.0000000
Zscore(i4)	245	-3.10854	1.09915	.0000000	1.0000000
Zscore(i5)	245	-3.21530	1.06594	.0000000	1.0000000
Zscore(i6)	245	-2.30981	1.12685	.0000000	1.0000000
Zscore(i7)	245	-1.84389	1.27883	.0000000	1.0000000
Zscore(i8)	245	-3.02371	1.13230	.0000000	1.0000000
Zscore(i9)	245	-2.81333	1.10852	.0000000	1.0000000
Zscore(i10)	245	-1.87793	1.88305	.0000000	1.0000000
Zscore(i11)	245	-1.87860	1.98910	.0000000	1.0000000
Zscore(pp1)	245	-2.09832	1.06855	.0000000	1.0000000
Zscore(pp2)	245	-2.03822	1.08932	.0000000	1.0000000
Zscore(pp3)	245	-1.99796	1.16691	.0000000	1.0000000
Zscore(pp4)	245	-2.06475	1.15731	.0000000	1.0000000
Zscore(bo1)	245	-3.32869	1.07957	.0000000	1.0000000
Zscore(bo2)	245	-2.29401	1.09854	.0000000	1.0000000
Zscore(bo3)	245	-3.14812	1.10727	.0000000	1.0000000
Zscore(bo4)	245	-2.77831	1.41698	.0000000	1.0000000
Zscore(bo5)	245	-2.35846	1.53260	.0000000	1.0000000
Zscore(bo6)	245	-2.29587	1.90965	.0000000	1.0000000
Zscore(bo7)	245	-2.23296	1.53348	.0000000	1.0000000
Zscore(bo8)	245	-2.18429	1.71481	.0000000	1.0000000
Zscore(bo9)	245	-2.39649	1.69508	.0000000	1.0000000
Zscore(bo10)	245	-1.97357	1.61474	.0000000	1.0000000
Zscore(bo11)	245	-2.18153	1.28346	.0000000	1.0000000
Zscore(bo12)	245	-2.11570	1.26666	.0000000	1.0000000
Zscore(bo13)	245	-2.08660	1.53264	.0000000	1.0000000
Zscore(bo14)	245	-2.08104	1.44127	.0000000	1.0000000
Zscore(bo15)	245	-1.94099	1.56855	.0000000	1.0000000
Zscore(bo16)	245	-1.90138	1.51136	.0000000	1.0000000
Zscore(mk1)	245	-2.05212	1.29967	.0000000	1.0000000
Zscore(mk2)	245	-2.85477	1.09675	.0000000	1.0000000
Zscore(mk3)	245	-2.26530	1.18189	.0000000	1.0000000
Zscore(mk4)	245	-2.50347	1.09038	.0000000	1.0000000
Zscore(mk5)	245	-2.39358	1.13204	.0000000	1.0000000
Zscore(mk6)	245	-2.66032	1.25035	.0000000	1.0000000
Zscore(mk7)	245	-2.21162	1.26176	.0000000	1.0000000
Zscore(mk8)	245	-3.85723	1.33520	.0000000	1.0000000
Zscore(mk9)	245	-3.03782	1.56352	.0000000	1.0000000
Zscore(mk10)	245	-3.00538	1.43027	.0000000	1.0000000
Zscore(kk1)	245	-2.41562	.98568	.0000000	1.0000000
Zscore(kk2)	245	-3.59749	.97519	.0000000	1.0000000
Zscore(kk3)	245	-3.44224	.95593	.0000000	1.0000000
Zscore(kk4)	245	-2.45452	1.22726	.0000000	1.0000000
Zscore(kk5)	245	-1.41586	2.16951	.0000000	1.0000000
Zscore(kk6)	245	-1.44030	2.35404	.0000000	1.0000000

Zscore(kk7)	245	-1.49718	2.41544	.0000000	1.00000000
Zscore(kk8)	245	-1.40061	2.24991	.0000000	1.00000000
Valid N (listwise)	245				

Sumber: Dari hasil pemrosesan data dengan program SPSS 22.0

Pengujian terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outlier* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian dalam *standard score* atau yang bisa disebut *z-score*, yang memiliki rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar satu. Untuk sampel besar (di atas 80 observasi), pedoman evaluasi adalah bahwa nilai ambang batas dari *z-score* berada pada rentang -4 sampai dengan 4 (Hair, *et al.*, 1995 dalam Ferdinand, 2002).

Berdasarkan hasil konversi ke nilai *z-score* pada Tabel 4.6 terlihat bahwa nilai maksimum dan nilai minimum semua variabel lebih kecil dari 4, jadi tidak terdapat *univariate outliers* pada data.

4.2.2.2 *Multivariate Outliers*

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan sebab walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outlier pada tingkat univariat, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outlier* bila sudah saling dikombinasikan. Evaluasi ini dilakukan melalui uji *Mahalanobis Distance*. *Mahalanobis Distance* menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, *et al.*, 1995; Norusis, 1994; Tabacnick & Fidell, 1996, dalam Ferdinand 2002). Uji ini dilakukan dengan menggunakan kriteria *Mahalanobis Distance* pada tingkat $p < 0.001$. *Mahalanobis Distance* ini dievaluasi dengan menggunakan χ^2 pada derajat bebas sebesar jumlah indikator yang digunakan dalam penelitian, yaitu 49. Jadi dalam penelitian ini, bila *mahalanobis distance*-nya lebih besar dari 85.35, maka data itu merupakan *multivariate outliers*.

Tabel 4.7
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.77	232.22	123.00	50.900	245
Std. Predicted Value	-2.362	2.146	.000	1.000	245
Standard Error of Predicted Value	9.971	37.516	24.497	4.577	245
Adjusted Predicted Value	-24.93	243.79	124.10	54.064	245
Residual	-149.990	126.389	.000	49.312	245
Std. Residual	-2.719	2.291	.000	.894	245
Stud. Residual	-2.945	2.688	-.009	1.011	245
Deleted Residual	-210.121	173.901	-1.102	63.428	245
Stud. Deleted Residual	-3.005	2.732	-.009	1.016	245
Mahal. Distance	6.976	111.866	48.800	18.210	245
Cook's Distance	.000	.134	.006	.011	245
Centered Leverage Value	.029	.458	.200	.075	245

a. Dependent Variable: resp

Penelitian ini terdapat 49 indikator, oleh karenanya nilai Chi Kuadrat χ^2_{tabel} (0,001 : 49) = 85.35. Nilai *Mahalanobis* tertinggi yang dihasilkan adalah 81,864 sehingga dapat disimpulkan terdapat *outlier multivariate*, karena nilai Mahalanobis yang dihasilkan lebih dari nilai χ^2_{tabel} (85.35). Data yang termasuk *outlier multivariate* berjumlah 10 (sepuluh) data sehingga jumlah responden untuk penelitian selanjutnya berjumlah 245 orang.

4.2.2.3 Evaluasi *Multicollinearity* dan *Singularity*

Multikolinearitas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberi indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas (Tabachnick & Fidell, 1998, dalam Ferdinand, 2002). Dalam program Amos, aplikasi akan segera memberikan peringatan bila terjadi singularitas pada matriks kovariansnya. Dari hasil pengujian Amos diperoleh bahwa determinan matriks kovarians = 234.436 yang jauh dari nol. Jadi dapat disimpulkan tidak ada bukti adanya multikolinearitas atau singularitas dalam kombinasi variabel data ini, sehingga data ini dapat dianalisis lebih lanjut.

4.2.2.4 Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

4.2.2.4.1 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen

Analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten dari konstruk eksogen. Langkah yang ditempuh pada CFA ini adalah menguji CFA pada semua indikator

variabel bebas, apabila model tidak memenuhi asumsi dan ada indikator yang tidak valid, maka dilakukan eliminasi dan modifikasi. Adapun hasil dari CFA ini adalah sebagai berikut :

Tabel 4.8
Nilai Faktor Loading Konstruk Eksogen
Standardized Regression Weights

			Ustd. Estimate	Std. Estimate	C.R.	P
bo4	<---	bo	1.000	0.016		
bo3	<---	bo	-8.597	-0.140	-1.272	0.203
bo2	<---	bo	-8.313	-0.144	-1.285	0.199
bo1	<---	bo	-5.571	-0.096	-1.069	0.285
bo5	<---	bo	6.502	0.096	1.075	0.282
bo6	<---	bo	12.369	0.198	1.408	0.159
bo7	<---	bo	12.678	0.185	1.385	0.166
bo8	<---	bo	19.194	0.284	1.496	0.135
bo9	<---	bo	15.951	0.249	1.469	0.142
bo10	<---	bo	0.026	0.000	0.005	0.996
bo11	<---	bo	13.412	0.174	1.364	0.173
bo12	<---	bo	19.243	0.243	1.464	0.143
bo13	<---	bo	50.527	0.698	1.579	0.114
bo14	<---	bo	56.334	0.754	1.582	0.114
bo15	<---	bo	73.336	0.972	1.588	0.112
bo16	<---	bo	74.744	0.963	1.588	0.112
i1	<---	i	1.000	0.843		
i2	<---	i	1.039	0.883	17.964	0.000
i3	<---	i	0.976	0.897	18.537	0.000
i4	<---	i	1.022	0.867	17.261	0.000
i5	<---	i	0.976	0.847	16.514	0.000
i6	<---	i	0.917	0.851	16.787	0.000
i7	<---	i	0.760	0.636	10.837	0.000
i8	<---	i	0.800	0.674	11.726	0.000
i9	<---	i	0.855	0.675	11.742	0.000
i10	<---	i	0.298	0.299	4.587	0.000
i11	<---	i	0.243	0.250	3.826	0.000
pp4	<---	pp	1.000	0.632		
pp3	<---	pp	1.303	0.803	10.184	0.000
pp2	<---	pp	1.232	0.758	9.579	0.000
pp1	<---	pp	1.404	0.863	10.545	0.000

Sumber: dikembangkan dari *text output* Amos 22.0

Pada analisis CFA ini, memberikan hasil yang kurang baik, dikarenakan terdapat beberapa indikator variabel insentif dan budaya organisasi yang tidak valid. Indikator insentif tersebut terdiri dari pemberian promosi (i10) dengan pernyataan saya akan mendapatkan promosi jabatan jika kinerja saya bagus, pemberian pujian atau ucapan terima kasih secara formal maupun informal dengan pernyataan saya mendapat pujian dari atasan jika

kinerja saya bagus. Sedangkan indikator budaya organisasi terdiri dari keterlibatan (bo1) dengan pernyataan saya melibatkan diri dalam pengambilan keputusan dengan mendapatkan dukungan dari pimpinan, pemberdayaan (bo2) dengan pernyataan saya selalu mengikuti pengembangan kemampuan yang diadakan, kerja tim (bo3) dengan pernyataan saya menjalin hubungan yang baik dengan orang lain untuk meningkatkan hasil terbaik bagi perusahaan, kemampuan berkembang (bo4) dengan pernyataan saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang lebih optimal dalam menyelesaikan pekerjaan, konsistensi (bo5) dengan pernyataan manajemen selalu konsisten dengan aturan perusahaan, nilai inti (bo6) dengan pernyataan manajemen selalu konsisten dengan visi misi, kesepakatan (bo7) dengan pernyataan manajemen selalu konsisten dengan rencana kerja yang telah dikoordinasikan, koordinasi dan integrasi (bo8) dengan pernyataan rencana kerja yang dibuat konsisten dengan hasil evaluasi kerja, adaptasi (bo9) dengan pernyataan dapat beradaptasi dengan tuntutan yang mengharuskan untuk terus menerus memperbaiki kinerja, perubahan (bo10) dengan pernyataan perusahaan selalu beradaptasi dengan perubahan yang ada, berfokus pada pelanggan (bo11) dengan pernyataan perusahaan mampu berinovasi untuk memenuhi tantangan yang akan datang dan keadaan organisasi (bo12) dengan pernyataan manajemen selalu memberikan waktu untuk beradaptasi ketika mengeluarkan kebijakan baru. Untuk itu, peneliti melakukan modifikasi terlebih dahulu dan kemudian mengeliminasi indikator yang tidak dapat diterima. Adapun hasil modifikasi tersebut adalah:

Tabel 4.9
Nilai Faktor Loading Konstruksi Eksogen Modifikasi dan Eliminasi

			Ustd. Estimate	Std. Estimate	C.R.	P
bo4	<---	bo	1.000	0.701		
bo3	<---	bo	2.829	0.869	4.355	0.000
bo2	<---	bo	2.585	0.844	4.340	0.000
bo1	<---	bo	2.435	0.789	4.512	0.000
i1	<---	i	1.000	0.864		
i2	<---	i	1.028	0.895	19.309	0.000
i3	<---	i	0.968	0.911	20.030	0.000
i4	<---	i	1.005	0.875	17.084	0.000
i5	<---	i	0.931	0.828	16.604	0.000
i6	<---	i	0.977	0.928	17.258	0.000
i7	<---	i	0.848	0.724	11.247	0.000

			Ustd. Estimate	Std. Estimate	C.R.	P
i8	<---	i	0.727	0.634	11.064	0.000
i9	<---	i	0.780	0.630	10.989	0.000
pp4	<---	pp	1.000	0.641		
pp3	<---	pp	1.290	0.805	10.581	0.000
pp2	<---	pp	1.206	0.750	9.921	0.000
pp1	<---	pp	1.396	0.869	11.005	0.000

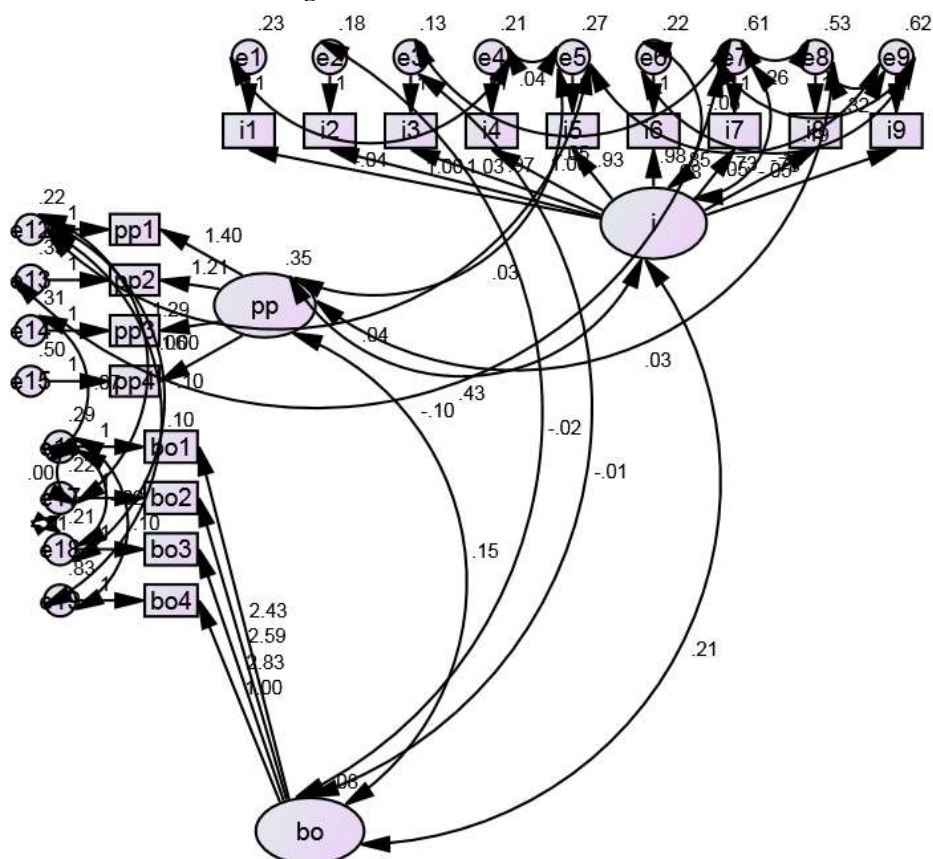
Sumber: dikembangkan dari *text output* Amos 22.0

Setelah dilakukan modifikasi dan eliminasi, hasil terbaik dapat dilihat pada tabel di atas yang menjelaskan bahwa nilai Std Estimate yang dihasilkan oleh indikator budaya organisasi, insentif dan pelatihan dan pengembangan lebih dari angka 0.40 hal ini berarti indikator tersebut valid.

Goodness of fit untuk model ini adalah X^2 -chi-square (111.007 = kecil), probabilitas = 0.086 (fit), RMSEA = 0.030 < 0,08 (bagus), GFI = 0.948 (bagus), AGFI = 0.914 (bagus), TLI = 0.991 (bagus), CFI = 0.994 (bagus), CMIN/DF = 1.207 (bagus). Semua kriteria sudah memenuhi persyaratan.

Gambar akhir dari proses CFA dari variabel eksogen adalah sebagai berikut:

Gambar 4.7 Konstruk Eksogen Modifikasi dan Eliminasi



4.2.2.4.2 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen

Analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji undimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten dari konstruk endogen. Langkah yang ditempuh pada CFA ini adalah menguji CFA pada semua indikator variabel bebas, apabila model tidak memenuhi asumsi dan ada indikator yang tidak dapat diterima, maka dilakukan eliminasi dan modifikasi. Adapun hasil dari CFA ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10
Nilai Faktor Loading Konstruk Endogen

			Ustd. Estimate	Std. Estimate	C.R.	P
mk10	<---	mk	1.000	0.459		
mk9	<---	mk	0.864	0.418	5.202	0.000
mk8	<---	mk	0.912	0.507	5.722	0.000
mk7	<---	mk	1.141	0.571	6.133	0.000
mk6	<---	mk	0.770	0.411	4.996	0.000
mk5	<---	mk	1.552	0.761	6.784	0.000
mk4	<---	mk	1.490	0.747	6.747	0.000
mk3	<---	mk	1.673	0.810	6.945	0.000
mk2	<---	mk	2.020	0.849	7.201	0.000
mk1	<---	mk	1.795	0.844	7.105	0.000
kk1	<---	kk	1.000	0.956		
kk2	<---	kk	0.712	0.685	13.211	0.000
kk3	<---	kk	0.994	0.941	27.502	0.000
kk4	<---	kk	0.307	0.315	4.918	0.000
kk5	<---	kk	-0.025	-0.019	-0.289	0.773
kk6	<---	kk	-0.007	-0.006	-0.086	0.931
kk7	<---	kk	-0.009	-0.007	-0.110	0.912
kk8	<---	kk	-0.015	-0.012	-0.177	0.859

Sumber: dikembangkan dari *text output* Amos 22.0

Berdasarkan pada tabel di atas dapat disimpulkan bahwa nilai Std Estimate yang dihasilkan oleh indikator kinerja karyawan yang terdiri dari ketidakhadiran (kk5) dengan pernyataan saya dapat meminimalkan presentase ketidakhadiran dalam bekerja, keterlambatan (kk6) dengan pernyataan saya datang tepat waktu dalam bekerja, waktu kerja atau jam kerja (kk7) dengan pernyataan saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan dengan bekerjasama dapat meringankan beban pekerjaan (kk8) dengan pernyataan dapat bekerjasama dengan orang lain didalam pekerjaan kurang dari angka 0.40 dan *p value* > 5% hal ini berarti indikator tersebut adalah tidak valid sehingga harus dieliminasi dan dimodifikasi dari pengujian selanjutnya. Adapun hasil modifikasi tersebut adalah:

Tabel 4.11
Nilai Faktor Loading Konstruk Eksogen Modifikasi dan Eliminasi

			Ustd. Estimate	Std. Estimate	C.R.	P
mk10	<---	mk	1.000	0.566		
mk9	<---	mk	0.836	0.822	7.599	0.000
mk8	<---	mk	0.988	0.437	4.543	0.000
mk7	<---	mk	1.268	0.505	4.887	0.000
mk6	<---	mk	0.834	0.654	4.029	0.000
mk5	<---	mk	2.064	0.804	5.494	0.000
mk4	<---	mk	1.879	0.748	5.402	0.000
mk3	<---	mk	2.152	0.831	5.541	0.000
mk2	<---	mk	2.431	0.813	6.041	0.000
mk1	<---	mk	2.190	0.819	5.583	0.000
kk1	<---	kk	1.000	0.955		
kk2	<---	kk	0.710	0.681	13.116	0.000
kk3	<---	kk	0.998	0.945	25.857	0.000
kk4	<---	kk	0.308	0.815	5.041	0.000

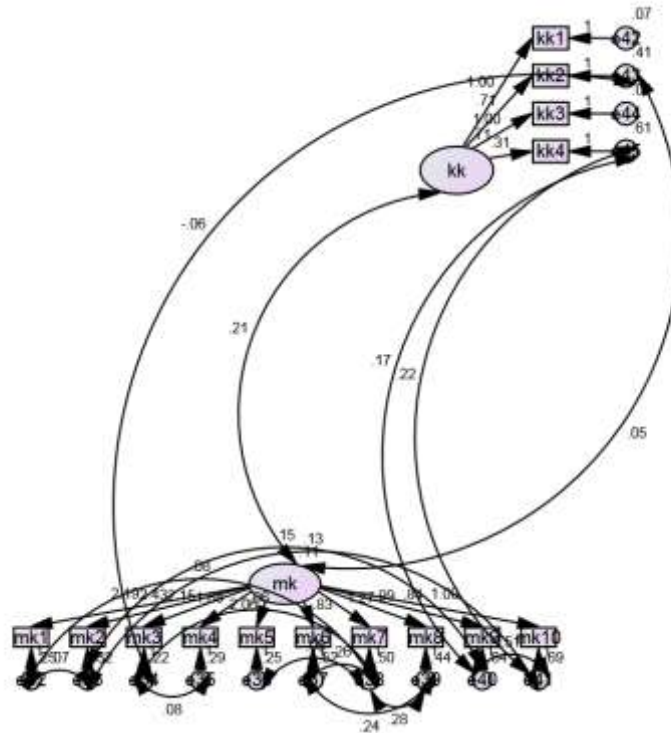
Sumber: dikembangkan dari *text output* Amos 22.0

Tabel 4.11 menjelaskan bahwa nilai Std Estimate yang dihasilkan oleh indikator motivasi kerja dan kinerja karyawan lebih dari angka 0.40 hal ini berarti indikator tersebut dapat diterima.

***Goodness of fit* untuk model ini adalah X²-chi-square (79.252= kecil), probabilitas = 0.058 (fit), RMSEA = 0.036 < 0.08 (bagus), GFI = 0.955 (bagus), AGFI = 0.922 (bagus), TLI = 0.987 (bagus), CFI = 0.992 (bagus), CMIN/DF = 1.299 (bagus). Semua kriteria sudah memenuhi persyaratan.**

Gambar akhir dari proses CFA dari variabel endogen adalah sebagai berikut:

Gambar 4.8 Konstruk Endogen Modifikasi dan Eliminasi

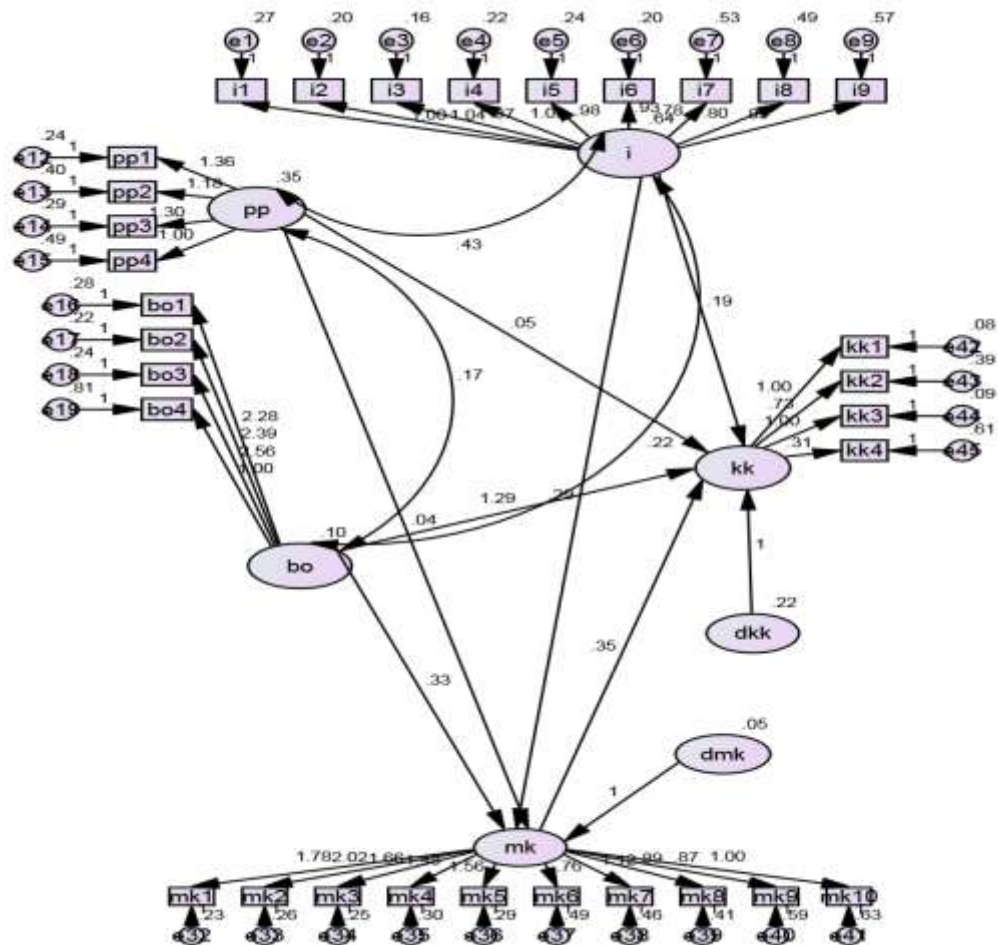


4.2.2.5 Analisis *Full Structural Equation Modelling*

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang fit tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model SEM* dapat dianalisis. Uji kesesuaian model yang dilakukan dengan melihat pada kriteria *goodness-of-fit* menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit dengan data yang digunakan dalam penelitian.

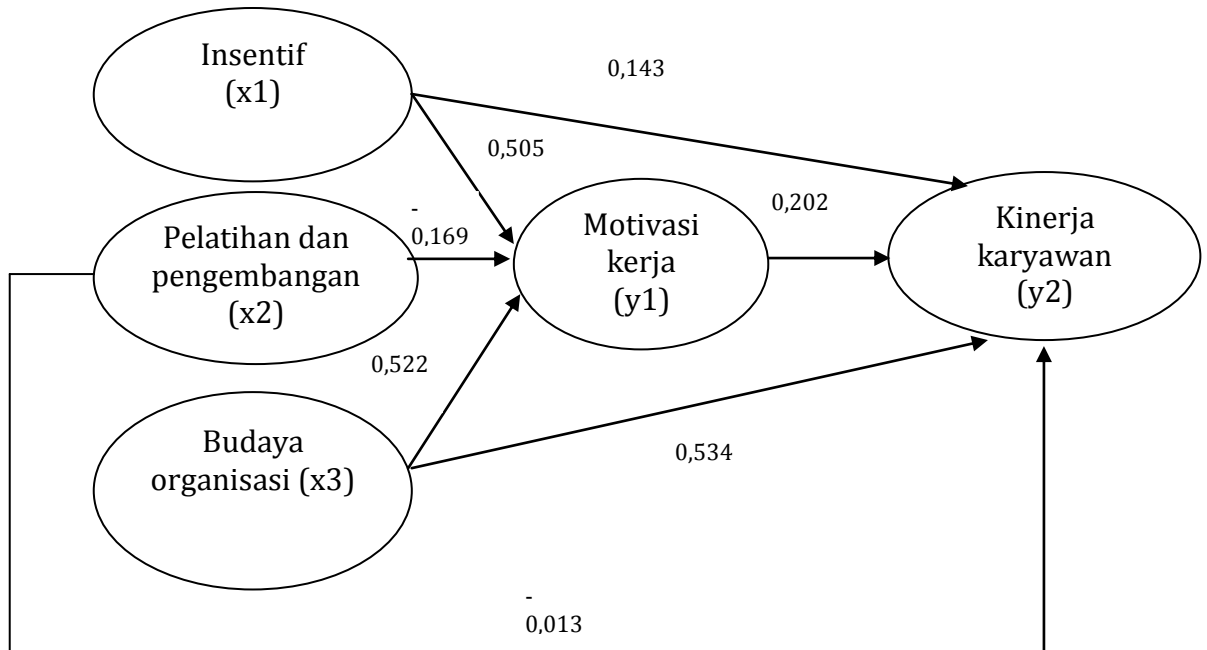
Gambar full *structural equation modelling* sebelum dimodifikasi adalah sebagai :

Gambar 4.9 Full Structural Equation Modelling Sebelum Dimodifikasi



Karena model tersebut tidak memenuhi kriteria dimana *p value* yang dihasilkan kurang dari 5% maka model dimodifikasi dan hasil akhirnya adalah sebagai berikut :

Gambar 4.10 Full Structural Equation Modelling Setelah Dimodifikasi



Model modifikasi dari model full tersebut di atas, semua kriteria sudah memenuhi persyaratan, yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.12
Indeks Pengujian Kelayakan (SEM)

Goodness-of-fit-index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
χ^2 -chi-square	Kecil	376,750	Baik
Significant Probability	≥ 0.005	0.058	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.023	Baik
GFI	≥ 0.90	0.909	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.865	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.0	1.125	Baik
TLI	≥ 0.95	0.990	Baik
CFI	≥ 0.95	0.993	Baik

Sumber: dikembangkan dari Full Structural Equation Model.

Tabel 4.13
Regression Weight Full Structural Model Regression Weight

			Estimate	S.E.	C.R.	P
mk	<---	i	0.216	0.505	3.785	***
mk	<---	pp	-0.098	-0.169	-0.771	0.441
mk	<---	bo	0.633	0.522	2.008	0.045
kk	<---	mk	0.486	0.202	2.283	0.022
kk	<---	i	0.148	0.143	1.240	0.215
kk	<---	pp	-0.018	-0.013	-0.081	0.936
kk	<---	bo	1.560	0.534	2.462	0.014

Sumber: dikembangkan dari *text output* Amos 22.0

Dari Tabel 4.13 tersebut, terlihat bahwa semua nilai C.R. lebih besar dari ± 2.00 kecuali pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap motivasi kerja, insentif terhadap kinerja karyawan dan pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan.

Dalam SEM, untuk *full model*, nilai C.R. (*critical ratio*) yang lebih besar dari ± 2.00 menunjukkan bahwa semua koefisien regresi secara signifikan tidak sama dengan nol. Karena itu hipotesa nol bahwa *regression weight* adalah sama dengan nol dapat ditolak, untuk menerima hipotesa alternatif bahwa masing-masing hipotesa mengenai hubungan kausalitas yang disajikan dalam model itu dapat diterima. Dari tabel di atas menunjukkan bahwa :

1. Insentif berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja sehingga hipotesis 1 dapat diterima.
2. Pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja sehingga hipotesis 2 ditolak.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja sehingga hipotesis 3 dapat diterima.
4. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis 4 dapat diterima.
5. Insentif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis 5 ditolak.

6. Pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis 6 ditolak.
7. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis 7 dapat diterima.
8. Insentif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sehingga hipotesis 8 ditolak.
9. Pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sehingga hipotesis 9 ditolak.
10. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sehingga hipotesis 10 dapat ditolak.

4.2.2.6 Uji *Reliability* dan *Variance Extract*

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relative sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subjek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2002:62):

$$construct_reliability = \frac{(\sum std.loading)^2}{(\sum std.loading)^2 + \epsilon_j}$$

Keterangan:

- a. *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan computer.
- b. $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah ≥ 0.7 .

Pada prinsipnya pengukuran *variance extracted* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah ≥ 0.50 . Rumus yang digunakan adalah (Ferdinand, 2002):

$$\text{variance - extracted} = \frac{\sum \text{std.loading}^2}{\sum \text{std.loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- a. *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- b. ϵ_j adalah *measurement error* dari tiap indikator.

Tabel 4.14
Standardized Loading Factor dan Error Variances
Variabel Insentif

Indikator	Standardize Factor Loading	SFL Kuadrat	Error [εj]	Construct Reliability	Variance Extrated
i1	0.864	0.746	0.254	0.947	0.766
i2	0.895	0.801	0.199		
i3	0.911	0.830	0.170		
i4	0.875	0.766	0.234		
i5	0.828	0.686	0.314		
i6	0.928	0.861	0.139		
i7	0.724	0.524	0.476		
i8	0.634	0.402	0.598		
i9	0.63	0.397	0.603		

Sumber: hasil perhitungan reliability dan variance extracted pada masing-masing konstruk.

Tabel 4. 15
Standardized Loading Factor dan Error Variances
Variabel Pelatihan dan Pengembangan

Indikator	Standardize Factor Loading	SFL Kuadrat	Error [εj]	Construct Reliability	Variance Extrated
pp4	0.641	0.411	0.589	0.853	0.594
pp3	0.805	0.648	0.352		
pp2	0.75	0.563	0.438		
pp1	0.869	0.755	0.245		

Sumber: hasil perhitungan reliability dan variance extracted pada masing-masing konstruk.

Tabel 4. 16
Standardized Loading Factor dan Error Variances
Variabel Budaya Organisasi

Indikator	Standardize Factor Loading	SFL Kuadrat	Error [ε _j]	Construct Reliability	Variance Extrated
bo4	0.701	0.091	0.909	0.812	0.545
bo3	0.869	0.755	0.245		
bo2	0.844	0.712	0.288		
bo1	0.789	0.623	0.377		

Sumber: hasil perhitungan reliability dan variance extracted pada masing-masing konstruk.

Dengan melihat hasil perhitungan diatas diperoleh penjelasan bahwa nilai *Construct Reliability* yang diperoleh sebesar 0.947, 0.853 dan 0.812 dimana nilai ini lebih tinggi dari 0.70 artinya model CFA insentif, pelatihan dan pengembangan dan budaya organisasi dinyatakan reliabel. Sedangkan untuk nilai *Variance Extrated* yang diperoleh sebesar 0.766, 0.594 dan 0.545 lebih tinggi dari 0.50 artinya model CFA insentif, pelatihan dan pengembangan dan budaya organisasi juga dinyatakan reliabel.

4.2.3 Hasil Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *structural equation model*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti pada table 4.15 hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit*: *chi-square* = 376.750, *significant probability* = 0.057, *RMSEA* = 0.023, *GFI* = 0.909, *AGFI* = 0.865, *CMIN/DF* = 1.125, *TLI* = 0.990 dan *CFI* = 0.993. Selanjutnya berdasarkan *model fit* ini akan dilakukan pengujian kepada delapan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

4.2.3.1 Pengujian Hipotesis 1

H1 : Insentif berpengaruh terhadap motivasi kerja

Insentif dibentuk oleh indikator saya menerima bonus sesuai kinerja, saya menerima komisi sesuai kinerja, kompensasi yang diberikan sesuai masa kerja, keselamatan kerja dijamin oleh perusahaan, saya mendapatkan fasilitas berlangganan majalah, saya tetap mendapatkan gaji pada saat cuti sakit, saya mendapatkan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kinerja, kinerja saya

dihargai dengan gelar yang diberikan secara resmi, kinerja saya dihargai dengan piagam penghargaan. Parameter dan estimasi antara insentif dan motivasi kerja menunjukkan hasil positif signifikan dengan nilai $CR = 3.785$ atau $CR > 2.00$ dengan taraf signifikansi sebesar $0.000 (< 5\%)$, dengan nilai loading sebesar 0.505 . Demikian hipotesis 1 dapat diterima.

4.2.3.2 Pengujian Hipotesis 2

H2 : Pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap motivasi kerja

Pelatihan dan pengembangan dibentuk oleh indikator pelatihan dan pengembangan membuat saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik, materi pelatihan dan pengembangan membantu saya dalam mengatasi kesulitan-kesulitan dalam pekerjaan, pelatihan dan pengembangan dapat menimbulkan hasil dalam perubahan kinerja saya, biaya pelatihan dan pengembangan sesuai dengan manfaat yang diperoleh. Parameter dan estimasi antara pelatihan dan pengembangan, dan motivasi kerja menunjukkan hasil tidak signifikan dengan nilai $CR = -0.771$ atau $CR < 2.00$ dengan taraf signifikansi sebesar $0.441 (> 5\%)$, dengan nilai loading sebesar -0.169 . Demikian hipotesis 2 ditolak.

4.2.3.3 Pengujian Hipotesis 3

H 3 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja

Budaya organisasi dibentuk oleh indikator saya melibatkan diri dalam pengambilan keputusan dengan mendapat dukungan dari pimpinan, saya selalu mengikuti pengembangan kemampuan yang diadakan, saya berusaha menjalin hubungan yang baik dengan orang lain untuk meningkatkan hasil terbaik bagi perusahaan, saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang lebih optimal dalam menyelesaikan pekerjaan. Parameter dan estimasi antara budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan dengan nilai $CR = 2.008$ atau $CR > 2.00$ dengan taraf signifikansi sebesar $0.045 (< 5\%)$, dengan nilai loading sebesar 0.522 . Demikian hipotesis 3 diterima.

4.2.3.4 Pengujian Hipotesis 4

H 4 : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Motivasi kerja dibentuk oleh indikator saya terdorong untuk berusaha mencapai hasil yang baik dalam pekerjaan, saya terdorong untuk bekerja lebih baik dan berprestasi setelah mendapatkan reward, saya terdorong untuk bekerja lebih baik dan berprestasi dalam pekerjaan, saya terdorong untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas, saya terdorong untuk terpilih mengikuti pelatihan dan melanjutkan pendidikan untuk program pengembangan yang diadakan, kebijakan yang berlaku pada perusahaan memotivasi saya dalam bekerja, pengetahuan tentang peraturan dan prosedur yang berlaku memotivasi saya meningkatkan kompetensi dalam bekerja, kemampuan untuk bekerjasama dengan teman kerja memotivasi saya dalam bekerja, fasilitas yang memadai mendorong pelaksanaan pekerjaan saya dengan baik, penghasilan (gaji tetap) memotivasi saya dalam bekerja lebih baik. Parameter dan estimasi antara motivasi dan kinerja karyawan berpengaruh positif signifikan dengan nilai $CR = 2.283$ atau $CR > 2.00$ dengan taraf signifikansi sebesar $0.022 (< 5\%)$, dengan nilai loading sebesar 0.202 . Dengan demikian hipotesis 4 diterima.

4.2.3.5 Pengujian Hipotesis 5

H 5 : Insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Kinerja karyawan dibentuk oleh indikator saya dapat meminimalkan kesalahan dalam penyelesaian tugas, saya dapat meminimalkan kerusakan produk dalam pendistribusian, bagi saya ketelitian dalam bekerja adalah yang utama, saya selalu dapat mencapai target kerja yang diberikan. Parameter dan estimasi antara insentif dan kinerja karyawan tidak signifikan dengan nilai $CR = 1.240$ atau $CR < 2.00$ dengan taraf signifikansi sebesar $0.215 (> 5\%)$, dengan nilai loading sebesar 0.143 . Dengan demikian hipotesis 5 ditolak.

4.2.3.6 Pengujian Hipotesis 6

H 6 : Pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Pelatihan dan pengembangan dan kinerja karyawan menurut parameter dan estimasi tidak signifikan dengan nilai CR = -0.081 atau $CR < 2.00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0.936 ($> 5\%$), dengan nilai loading sebesar -0.013. Dengan demikian hipotesis 6 ditolak.

4.2.3.7 Pengujian Hipotesis 7

H 7 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Budaya organisasi dan kinerja karyawan menurut parameter dan estimasi positif signifikan dengan nilai CR = 2.462 atau $CR > 2.00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0.014 ($< 5\%$), dengan nilai loading sebesar 0.534. Dengan demikian hipotesis 7 diterima.

4.2.3.8 Pengujian Hipotesis 8

H8 : Pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja
Insentif dan kinerja karyawan melalui motivasi kerja tidak signifikan.

a. I \rightarrow MK = 0.505

b. MK \rightarrow KK = 0.202

c. I \rightarrow KK = 0.143

(0.505 X 0.202 = 0.102)

Dengan demikian hipotesis 8 ditolak karena $a \times b > c$.

4.2.3.9 Pengujian Hipotesis 9

H 9: Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja

Pelatihan dan pengembangan, dan kinerja karyawan melalui motivasi kerja tidak signifikan.

a. PP \rightarrow MK = -0.169

b. MK \rightarrow KK = 0.202

c. PP \rightarrow KK = -0.013

$$(-0.169 \times 0.202 = -0.034)$$

Dengan demikian hipotesis 9 ditolak karena $a \times b > c$.

4.2.3.10 Pengujian Hipotesis 10

H 10: Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja

Budaya organisasi dan kinerja karyawan tidak signifikan.

a. BO \rightarrow MK = 0.522

b. MK \rightarrow KK = 0.202

c. BO \rightarrow KK = 0.534

$$(0.522 \times 0.202 = 0.105)$$

Dengan demikian hipotesis 10 ditolak karena $a \times b > c$.

Tabel 4. 17
Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Analisis
H1 : Insetif berpengaruh terhadap motivasi kerja	Diterima
H2 : Pelatihan dan pengembangan terhadap motivasi kerja	Ditolak
H3 : Budaya organisasi terhadap motivasi kerja	Diterima
H4 : Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	Diterima
H5 : Insetif berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Ditolak
H6 : Pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap motivasi kerja	Ditolak
H7 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja	Diterima
H8 : Insentif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja	Ditolak
H9 : Pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja	Ditolak
H10 : Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja	Ditolak

Sumber: hasil penelitian dan uji model yang telah dilakukan.

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap sepuluh hipotesis penelitian sesuai dengan model teoritis yang telah diuraikan pada bab II. Model teoritis telah diuji dengan menggunakan kriteria *goodness of fit*. Selanjutnya uraian mengenai kesimpulan data dan implikasi kebijakan atas hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan dalam bab V.

4.3 Pembahasan

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan dengan software Amos 22.0, secara garis besar dapat dijelaskan bahwa variabel insentif berpengaruh terhadap variabel motivasi kerja dengan nilai loading sebesar 0.505 dan memiliki pengaruh positif signifikan. Variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap variabel motivasi kerja dengan nilai loading sebesar 0.522 dan memiliki pengaruh positif

signifikan. Variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan dengan nilai loading sebesar 0.202 dan memiliki pengaruh positif signifikan. Variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan dengan nilai loading sebesar 0.534 dan memiliki pengaruh positif signifikan.

Variabel pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh terhadap variabel motivasi kerja dengan nilai loading sebesar -0.169 dan dinyatakan tidak signifikan. Variabel insentif tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan dengan nilai loading sebesar 0.143 dan dinyatakan tidak signifikan. Variabel pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan dengan nilai loading sebesar -0.013 dan dinyatakan tidak signifikan. Variabel insentif tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan sehingga insentif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Variabel pelatihan dan pengembangan terhadap variabel kinerja karyawan sehingga pelatihan dan pengembangan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Variabel budaya perusahaan terhadap variabel kinerja karyawan sehingga budaya perusahaan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Berikut ini adalah penjelasan untuk masing-masing hipotesa berdasarkan hasil pengolahan data.

4.3.1 Pengaruh insentif terhadap motivasi kerja

Variabel insentif berpengaruh terhadap variabel motivasi kerja dengan CR sebesar 3.785. Insentif adalah suatu sarana motivasi yang diberikan sebagai perangsang atau pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada karyawan agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi perusahaan. CR sebesar 3.785 tersebut menjelaskan hubungan yang tinggi, hal tersebut menjelaskan bahwa insentif dari kebijakan manajemen PT. Sutindo Group Surabaya berpengaruh secara positif signifikan terhadap motivasi kerja. Sehingga untuk mempertahankan motivasi kerja dari karyawan manajemen dari PT. Sutindo Group Surabaya harus mempertahankan berbagai jenis insentif yang diberikan. Berdasarkan wawancara dari sebagian karyawan menganggap bahwa insentif tersebut penting untuk mereka. Insentif yang mereka maksudkan tidak

hanya berkaitan dengan materiil, namun juga berkaitan dengan non materiil. Insentif materiil bagi mereka akan sangat berguna untuk menunjang kebutuhan hidup mereka dan untuk insentif non materiil hal tersebut merupakan suatu kebanggaan karena karyawan akan sangat merasa dihargai. Sebagian orang akan merasa bahwa jika mereka diberi insentif maka akan merasa senang dan termotivasi tetapi belum tentu akan merasa senang jika insentif diberikan untuk menaikkan kinerja.

Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa untuk mencapai tujuan usaha yang diinginkan, perusahaan harus mampu memotivasi karyawannya untuk bekerja lebih produktif. Banyak cara yang bisa dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Salah satu cara adalah dengan pemberian insentif (Heidjrachman dan Suad, 2002). Insentif merupakan alat yang dipergunakan sebagai pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi (Hasibuan, 2011). Menurut Nasution (2000) insentif adalah upah yang diterima karyawan diluar uang atau upah pokok. Upah insentif ini diberikan kepada karyawan yang mempunyai kinerja atau hasil kerja diatas standar kuantitas hasil kerja yang sudah ditetapkan. Menurut teori yang dikemukakan oleh F.W Taylor dalam teori motivasi bahwa para pekerja bekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan biologis saja, yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang. kebutuhan dan kepuasan biologis ini akan terpenuhi apabila gaji atau upah yang di berikan cukup. Menurut teori harapan dari Vroom bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam melaksanakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan apa yang ia butuhkan dari hasil pekerjaannya itu. Kootz (2005) menyatakan bahwa uang tidak dapat diabaikan sebagai motivator apakah dalam bentuk insentif, upah atau gaji. Uang sering lebih dari hanya nilai moneter itu juga dapat diartikan sebagai status atau kekuasaan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Osa (2014) insentif moneter saja tidak akan cukup memotivasi karyawan. Manajemen harus memastikan bahwa karyawan termotivasi dengan insentif yang diberikan yang merupakan salah satu alat yang digunakan manajemen untuk menarik perhatian karyawan. Natsiruddin (2011), menyatakan bahwa pemberian insentif berpengaruh terhadap motivasi

karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian insentif berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan. Semakin tinggi pemberian insentif maka akan meningkatkan motivasi karyawan. Temuan lainnya yang mendukung hasil ini adalah penelitian dari Wasisto (2014) yang menemukan hasil bahwa insentif berpengaruh pada motivasi kerja karyawan.

Tabel 4.18 Nilai Lambda Loading dan Mean Indikator Insentif

Insentif	<i>Estimate</i>	<i>Mean</i>
X1 : Saya menerima bonus sesuai kinerja	0.864	3.91
X2 : Saya menerima komisi sesuai kinerja.	0.895	3.91
X3 : Kompensasi diberikan sesuai masa kerja.	0.911	3.94
X4 : Keselamatan kerja dijamin oleh perusahaan.	0.875	3.96
X5 : Saya mendapatkan fasilitas berlangganan majalah.	0.828	4.00
X6 : Saya tetap mendapatkan gaji pada saat cuti sakit.	0.928	4.02
X7 : Saya mendapatkan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kinerja.	0.724	3.77
X8 : Kinerja saya dihargai dengan gelar yang diberikan secara resmi.	0.634	3.91
X9 : Kinerja saya dihargai dengan piagam penghargaan.	0.641	3.87

Sumber: dikembangkan dari *text output* Amos 22.0 dan *table output* SPSS 22.0

Hasil pengolahan data menjelaskan bahwa masing-masing indikator dari insentif memiliki koefisien lambda loading yang relatif tinggi seperti pada Tabel 4.18. Hal tersebut menjelaskan kesembilan indikator yang digunakan mampu menjelaskan variabel yang diukur dengan baik. Dimulai dari indikator tertinggi dari lambda loading 0.928 dengan rata-rata tertinggi 4.02 dapat dikatakan bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut yaitu saya tetap mendapatkan gaji pada saat cuti sakit. Hal yang berkaitan dengan materiil merupakan suatu hal yang diinginkan setiap orang dengan tanpa bekerja dalam artian cuti sakit seseorang akan tetap mengharapkan materiil dengan diberikannya insentif tersebut akan sangat berdampak pada kepuasan mereka sehingga akan menimbulkan motivasi karena hal tersebut merupakan keinginan dari setiap karyawan dan akan berpengaruh untuk kesejahteraan mereka, oleh karena itu perusahaan harus mempertahankan indikator tersebut. Indikator selanjutnya dengan lambda loading 0.911 dengan rata-rata sebesar 3.91 yang berarti responden setuju dengan pernyataan tersebut yaitu kompensasi yang diberikan sesuai masa kerja. Kompensasi yang sesuai dengan masa kerja merupakan tuntutan dari setiap karyawan karena hal tersebut bagi mereka merupakan jenis penghargaan atas kinerja mereka selama ini oleh karena itu diharapkan perusahaan tetap

mempertahankan hal tersebut. Saya menerima komisi sesuai kinerja dengan lambda loading 0.895 dengan rata-rata sebesar 3.91 yang berarti karyawan setuju dengan pernyataan tersebut. Karyawan akan merasa kinerjanya dihargai ketika mereka mendapat komisi yang besarnya sesuai dengan kinerja, untuk itu perusahaan diharapkan tetap mempertahankan pemberian komisi tersebut.

Keselamatan kerja dijamin oleh perusahaan dengan lambda loading 0.875 dengan nilai rata-rata 3.96 yang berarti bahwa responden merasa setuju dengan pernyataan pada indikator tersebut. Karyawan akan merasa aman jika perusahaan menjamin keselamatan untuk para karyawannya dan mereka beranggapan bahwa perusahaan bertanggung jawab atas kondisi karyawannya oleh karena itu indikator tersebut harus tetap dipertahankan oleh perusahaan. Saya menerima bonus sesuai kinerja dengan lambda loading 8.64 dan rata-rata 3.91 yang berarti dapat diterima oleh responden. Bonus tersebut sudah selayaknya dipertahankan karena berkaitan dengan motivasi jika perusahaan menghilangkan indikator tersebut maka motivasi tersebut akan hilang. Saya mendapatkan fasilitas berlangganan majalah dengan lambda loading 0.828 dan rata-rata sebesar 4.00 yang dapat diartikan bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut. Pada PT. Sutindo Group Surabaya perusahaan memberikan majalah berlangganan gratis berupa majalah rohani hal tersebut bertujuan agar menambah pengetahuan dan tingkat keimanan karyawan yang berkaitan dengan agama. Saya mendapatkan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kinerja dengan lambda 0.724 namun, dengan rata-rata terendah dibandingkan indikator yang lainnya yaitu sebesar 3.77 tetapi dapat diartikan bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut. Dengan bekal pendidikan dan pelatihan karyawan diharapkan mampu untuk mencapai kinerja yang lebih baik, namun jika melihat nilai rata-rata yang dihasilkan rendah dibanding indikator lain perusahaan harus benar-benar memperhatikan dan mengevaluasi indikator tersebut agar dapat semakin berpengaruh pada kinerja.

Sementara itu, dua indikator lainnya dengan nilai lambda loading 0.641 dan rata-rata sebesar 3.87 yang diartikan bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut dan nilai lambda loading 0.634 dan rata-rata sebesar 3.91 yang diartikan bahwa responden setuju akan pernyataan kinerja saya dihargai dengan piagam penghargaan dan kinerja saya dihargai dengan gelar yang

diberikan secara resmi. Kedua indikator tersebut merupakan suatu penghargaan atas diri mereka melalui kinerja yang selama ini telah dilakukan untuk itu perusahaan diharapkan tetap mempertahankan pemberian penghargaan tersebut.

Terdapat dua indikator dalam pengukuran insentif yang diberikan pada karyawan PT. Sutindo Group Surabaya yang tidak valid dengan indikator pemberian promosi dan pemberian pujian atau ucapan terima kasih secara formal maupun informal dengan pernyataan saya akan mendapatkan promosi jabatan jika kinerja saya bagus dan saya mendapat pujian dari atasan jika kinerja saya bagus. Menurut sebagian karyawan dengan wawancara yang telah dilakukan hal tersebut sangatlah tidak mungkin untuk tingkatan karyawan seperti mereka, mereka beranggapan bahwa untuk mendapatkan promosi pada tingkatan karyawan seperti mereka sangatlah sulit dengan pengalaman bekerja mayoritas 1-5 tahun jadi untuk tingkatan karyawan pada penelitian ini akan sangat membutuhkan waktu yang lama dengan berbagai persyaratan yang diajukan oleh perusahaan untuk dapat mendapatkan promosi jabatan yang mereka inginkan. Indikator lain yang berkaitan dengan pujian adalah bahwa mereka beranggapan hanya dengan pujian tidak akan dapat mempengaruhi mereka dalam bekerja, karena yang mereka butuhkan suatu penghargaan yang tertulis dan juga bentuk penghargaan yang akan dapat mempengaruhi kesejahteraan mereka dan tingkat kebanggaan akan diri sendiri di dalam bekerja.

4.3.2 Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap motivasi kerja

Variabel pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja dengan CR sebesar -0.771. Pelatihan dan pengembangan menyatakan sebagai upaya peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh serta meningkatkan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan. CR sebesar -0.771 tersebut menjelaskan bahwa tidak ada keterkaitan, hal tersebut menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan yang diberikan oleh manajemen PT. Sutindo Group Surabaya tidak signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil dari pengujian antara pelatihan dan pengembangan terhadap motivasi kerja memberikan hasil berbanding terbalik seharusnya pelatihan dan pengembangan memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja bukan

menurunkan motivasi kerja, sehingga perusahaan seharusnya melakukan evaluasi terhadap variabel tersebut untuk mendapatkan solusi terbaik bagaimana menjadikan pelatihan dan pengembangan untuk divisi *sales and marketing* dan *purchasing* sebagai variabel pelatihan dan pengembangan yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Berdasarkan hasil wawancara mengenai pelatihan dan pengembangan sebagian karyawan menganggap bahwa beberapa materi pelatihan dan pengembangan yang diberikan tidak sesuai dengan apa yang mereka butuhkan jika program tersebut memiliki materi sesuai dengan kebutuhan mereka dipastikan karyawan akan memiliki motivasi karena telah menguasai materi yang selama ini mereka butuhkan karena ketidaksesuaian program tersebut maka hasil yang diperolehpun akan negatif dan terjadilah penurunan kinerja pada karyawan.

Hal tersebut tidak mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman ataupun perubahan sikap seseorang. Lebih khusus lagi bahwa pelatihan dilakukan untuk membekali karyawan dengan keahlian tertentu, meningkatkan kepuasan karyawan, meningkatkan efektivitas karyawan, memenuhi program kesempatan kerja yang sama dan mencegah keusangan karyawan. Pengembangan ditujukan pada karyawan tingkat manajerial untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas *human relation*. Pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan. Tetapi, pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja. Latihan yang diberikan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras karena mereka telah mengetahui dengan baik tugas dan tanggung jawab serta mencapai tingkat moral kerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, sangatlah penting untuk dilaksanakan oleh perusahaan untuk memunculkan motivasi yang tinggi sehingga akan menghasilkan prestasi yang gemilang dalam meraih target dan tujuan perusahaan (Simamora, 2001).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Natsiruddin (2011), ditemukan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap motivasi karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan. Semakin tinggi pelatihan dan pengembangan maka akan meningkatkan motivasi karyawan. Hal tersebut juga didukung dengan penelitian yang dilakukan Krisdiyanto (2010), yang menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja yang membawa pada meningkatnya kinerja karyawan. Pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja. Hal tersebut disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian tersebut memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu Babakus, *et al* (1996) dan Sinkula, *et al* (1997).

Tabel 4.19 Nilai Lambda Loading dan Mean Indikator Pelatihan dan pengembangan

Pelatihan dan Pengembangan	<i>Estimate</i>	<i>Mean</i>
X12 : Pelatihan dan pengembangan membuat saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.	0.641	3.99
X13 : Materi pelatihan dan pengembangan membantu saya dalam mengatasi kesulitan-kesulitan dalam pekerjaan.	0.805	3.96
X14 : Pelatihan dan pengembangan dapat menimbulkan hasil dalam perubahan kinerja saya.	0.750	3.89
X15 : Biaya pelatihan dan pengembangan sesuai dengan manfaat yang diperoleh.	0.869	3.92

Sumber: dikembangkan dari *text output* Amos 22.0 dan *table output* SPSS 22.0

Hasil pengolahan data menjelaskan bahwa masing-masing indikator dari pelatihan dan pengembangan relatif tinggi seperti pada Tabel 4.19 hal tersebut menjelaskan keempat indikator yang digunakan mampu menjelaskan variabel yang diukur dengan baik. Dimulai dari indikator tertinggi dari lambda loading 0.869 dengan rata-rata sebesar 3.92 yang berarti responden setuju dengan pernyataan biaya pelatihan dan pengembangan sesuai dengan manfaat yang diperoleh. Indikator tersebut menjelaskan bahwa biaya yang dikeluarkan oleh manajemen untuk mengadakan pelatihan dan pengembangan telah sesuai dengan manfaat yang karyawan dapatkan, namun indikator tersebut berlaku untuk pelatihan dan pengembangan *ex-house* yang berkaitan dengan cara *memfollow up customer* dengan melakukan *visit customer* yang berada diluar pulau dengan tujuan meningkatkan hubungan baik antara perusahaan dan pelanggan. Indikator selanjutnya dengan lambda loading 0.805 dengan rata-rata sebesar 3.96 yang diartikan bahwa responden yaitu materi pelatihan dan pengembangan membantu

saya dalam mengatasi kesulitan-kesulitan dalam pekerjaan. Adapun pelatihan dan pengembangan *in-house* yang berkaitan dengan *product knowledge* tapi hanya menyangkut produk tempat karyawan tersebut bekerja bukan menyangkut tentang seluruh produk yang diproduksi oleh seluruh anak perusahaan PT. Sutindo Group Surabaya yang sesuai dengan kebijakan yang diterapkan pada saat ini. Menurut sebagian karyawan memang dibenarkan bahwa adanya pelatihan dan pengembangan akan membantu karyawan mengatasi kesulitan dalam pekerjaan yang menyangkut bagaimana cara menangani konsumen dan *product knowledge* tentang produk dimana mereka bekerja dan hal tersebut harus diperhatikan oleh manajemen perusahaan.

Sementara itu, dua indikator lainnya dengan nilai lambda loading 0.750 dengan rata-rata terendah dibandingkan dengan indikator lainnya yaitu 3.89 meskipun demikian dapat diartikan juga bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut dan nilai lambda loading 0.641 dengan rata-rata 3.99 yang merupakan rata-rata tertinggi yang diartikan bahwa responden setuju akan pernyataan tersebut yaitu mengenai pelatihan dan pengembangan dapat menimbulkan hasil dalam perubahan kinerja saya dan pelatihan dan pengembangan membuat saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Menurut sebagian karyawan hal tersebut memang dibenarkan akan adanya penyelesaian tugas dengan baik dan menimbulkan hasil dalam perubahan kinerja, namun sama halnya dengan indikator sebelumnya yang sudah dijelaskan bahwa kedua hal tersebut berkaitan dengan bagaimana menangani konsumen dan *product knowledge* tentang produk dimana mereka bekerja di salah satu perusahaan naungan PT. Sutindo Group Surabaya dengan itu diharapkan perusahaan lebih memperhatikan indikator-indikator pembentuk pelatihan dan pengembangan agar dapat memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja.

4.3.3 Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja

Variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap variabel motivasi kerja dengan CR sebesar 2.008 budaya organisasi merupakan nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, dan prinsip-prinsip yang berfungsi sebagai dasar sistem manajemen organisasi, dan juga praktek-praktek manajemen dan perilaku yang membantu dan

memperkuat prinsip-prinsip dasar tersebut. CR sebesar 2.008 tersebut menjelaskan hubungan yang tinggi, hal tersebut menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Sehingga untuk mempertahankan budaya organisasi yang dianut oleh karyawan dapat dilakukan dengan tetap bertahan dengan budaya yang dianut perusahaan. Budaya yang dianut perusahaan dapat diterima oleh karyawan karena berhubungan dengan indikator yang digunakan yaitu manajemen selalu melibatkan karyawan di dalam pengambilan beberapa keputusan dan hal tersebut membuat karyawan memiliki motivasi kerja.

Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya perusahaan atau organisasi sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang, struktur dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma-norma perilaku (Lund, 2003). Pengelolaan budaya perusahaan diarahkan kepada kemampuan budaya untuk mendorong meningkatnya kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawannya. Hal tersebut berkaitan dengan fungsi budaya perusahaan sebagai sarana menentukan prioritas atau menentukan *the ways things are done around here*, menciptakan komitmen bersama, serta memandu sikap dan perilaku (diantaranya adalah motivasi kerja) para karyawan (Robbins, 2003).

Pada penelitian yang dilakukan oleh Krisdiyanto (2010), ditemukan hasil bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja yang membawa pada meningkatnya kinerja karyawan. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian tersebut memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu Robbins (2003); Lund (2003). Penelitian dari Babakus, *et al* (1996) juga membuktikan hal tersebut dengan menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi.

Tabel 4.20 Nilai Lambda Loading dan Mean Indikator Budaya Organisasi

Budaya Organisasi	<i>Estimate</i>	<i>Mean</i>
X16 : Saya Melibatkan diri dalam pengambilan keputusan dengan mendapat dukungan dari pimpinan.	0.789	4.02
X17 : Saya selalu mengikuti pengembangan kemampuan yang diadakan.	0.844	4.03
X18 : Saya berusaha menjalin hubungan baik dengan orang lain untuk meningkatkan hasil terbaik bagi perusahaan.	0.869	3.96
X19 : Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang lebih optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.	0.701	3.65

Sumber: dikembangkan dari *text output* Amos 22.0 dan *table output* SPSS 22.0

Hasil pengolahan data menjelaskan bahwa masing masing indikator dari budaya organisasi memiliki koefisien lambda loading yang relatif tinggi seperti pada Tabel 4.20. Hal tersebut menjelaskan keempat indikator yang digunakan mampu menjelaskan variabel yang diukur dengan baik. Dimulai dari indikator tertinggi dengan nilai lambda loading 0.869 dengan rata-rata 3.96 yang diartikan bahwa responden setuju akan pernyataan tersebut yaitu saya berusaha menjalin hubungan yang baik dengan orang lain untuk meningkatkan hasil terbaik bagi perusahaan. Berdasarkan budaya organisasi yang dianut oleh perusahaan yang mengutamakan kerja tim untuk karyawan dari seluruh divisi yang dimiliki oleh karena itu karyawan merasa telah terbiasa untuk menjalin hubungan dengan orang lain yang berkaitan dengan pekerjaan mereka untuk peningkatan hasil dan hal tersebut sudah seharusnya ditingkatkan untuk tetap memberikan pengaruh pada motivasi kerja. Saya selalu mengikuti pengembangan kemampuan yang diadakan dengan lambda loading 0.844 dan rata-rata tertinggi sebesar 4.03 yang berarti responden setuju dengan pernyataan tersebut, untuk dapat mengetahui perkembangan yang sedang terjadi karyawan dituntut untuk mengikuti pengembangan yang diadakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kemampuannya untuk itu perusahaan diharapkan untuk mempertahankan indikator tersebut agar tetap memberikan pengaruh.

Sementara itu, dua indikator lainnya dengan nilai lambda loading 0.789 dengan rata-rata 4.02 yang berarti responden setuju akan pernyataan tersebut dan 0.701 dengan rata-rata terendah dibandingkan indikator lainnya yaitu 3.65 namun, tetap dapat diartikan bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut adalah saya melibatkan diri dalam pengambilan keputusan dengan mendapat dukungan

dari pimpinan dan saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang lebih optimal dalam menyelesaikan pekerjaan. Kedua indikator tersebut merupakan indikator yang penting untuk karyawan karena karyawan akan merasa dihargai dengan melibatkan diri dalam pengambilan sebuah keputusan yang didukung oleh pimpinan dan untuk mendorong perkembangan diri karyawan dengan berbagai program yang telah dirancang oleh manajemen perusahaan seperti halnya program untuk merangsang karyawan untuk terus berinovasi juga merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan karena akan memberikan dampak pada kinerja mereka dan diharapkan perusahaan untuk tetap mempertahankan program-program yang telah ada dan berjalan dengan baik selama ini.

Terdapat dua belas indikator dalam pengukuran budaya organisasi yang diberikan pada karyawan PT. Sutindo Group Surabaya yang tidak valid dengan indikator manajemen selalu konsisten dengan aturan perusahaan. Indikator tersebut tidak dapat diterima baik oleh karyawan karena pada dasarnya karyawan merasa bahwa manajemen perusahaan terlalu sering merubah aturan yang telah ditetapkan tanpa alasan yang jelas. Untuk indikator selanjutnya yaitu manajemen selalu konsisten dengan visi misi, hal tersebut dianggap oleh sebagian karyawan merupakan hal yang tidak senada dengan kenyataannya karena perusahaan cenderung mudah untuk berganti visi dan misi seperti yang pernah dilakukan sebelumnya ketika berganti pemimpin. Manajemen selalu konsisten dengan rencana kerja yang telah dikoordinasikan dengan wawancara yang dilakukan dan dapat diuraikan bahwa pada kenyataannya manajemen perusahaan pernah melakukan perubahan terhadap rencana kerja yang telah dikoordinasikan sebelumnya tanpa pemberitahuan lanjutan di kemudian hari. Rencana kerja yang dibuat selalu konsisten dengan hasil evaluasi kerja. Pernyataan tersebut menurut sebagian karyawan tidak dapat dibenarkan karena rencana kerja yang dibuat tidak selalu berdasarkan evaluasi kerja yang telah dilakukan oleh manajemen perusahaan. Saya dapat beradaptasi dengan tuntutan yang mengharuskan untuk terus-menerus memperbaiki kinerja. Pada kenyataannya sebagian karyawan mengatakan mereka merasa kesulitan dalam beradaptasi dengan tuntutan manajemen perusahaan yang selalu mengganti kebijakan tanpa pemberitahuan.

Perusahaan selalu beradaptasi dengan perubahan yang ada, pernyataan tersebut tidak sesuai dengan apa yang terjadi dalam perusahaan karena perusahaan tidak selalu mengikuti perubahan yang sedang terjadi meskipun perubahan tersebut memberikan dampak positif bagi perkembangan perusahaan contohnya pada pergantian teknologi, manajemen memilah mana yang dapat diadaptasi. Perusahaan mampu berinovasi untuk memenuhi tantangan yang akan datang. Menurut wawancara yang dilakukan pada saat ini perusahaan tidak begitu mudah untuk berinovasi terhadap tantangan yang akan datang untuk saat ini karena terjadinya penurunan kinerja pada karyawan sehingga memberikan pengaruh untuk adanya inovasi. Manajemen selalu memberikan waktu untuk beradaptasi ketika mengeluarkan kebijakan baru, hal tersebut tidak terbukti karena pada kenyataannya perusahaan sedang mengalami penurunan kinerja yang diakibatkan oleh adanya kebijakan baru yang diterapkan oleh manajemen perusahaan dan hal tersebut dikarenakan kebijakan tersebut tidak disosialisasikan terlebih dahulu sehingga karyawan tidak mempunyai cukup waktu untuk beradaptasi dengan kebijakan yang baru. Manajemen selalu mengutamakan misi perusahaan tetapi menurut karyawan manajemen perusahaan tidak mengaitkan misi dengan segala sesuatu yang menyangkut pembentukan kebijakan. Tiga indikator sisanya yaitu perusahaan memiliki strategi yang terarah untuk mencapai tujuan, perusahaan memiliki tujuan yang jelas yang akan dicapai dan perusahaan menerapkan visi yang jelas untuk dipahami namun, sebagian karyawan beranggapan bahwa pernyataan pertama dari tiga pernyataan tersebut tidak sesuai karena perusahaan pada kenyataannya memiliki strategi yang kurang jelas untuk hal pencapaian tujuan. Untuk pernyataan kedua juga dianggap bahwa tujuan perusahaan selalu tidak konsisten. Untuk pernyataan terakhir visi yang ada pada perusahaan tidak mudah untuk dipahami para karyawan. Ketiga hal tersebut diakibatkan dengan bergantinya setiap pimpinan yang selalu membawa kebijakan baru sehingga seluruh kebijakan cenderung gampang berubah-ubah.

4.3.4 Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan dengan CR 2.283. Motivasi kerja merupakan proses yang memulai dan memelihara *performance* kita dalam mencapai tujuan pekerjaan. Hal ini mengaktifkan pemikiran, membakar semangat dan mewarnai reaksi emosi positif dan negatif kita dalam bekerja. CR sebesar 2.283 tersebut menjelaskan bahwa terdapat keterkaitan, hal tersebut menjelaskan bahwa motivasi kerja yang diberikan oleh manajemen PT. Sutindo Group Surabaya signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga perusahaan seharusnya tetap mempertahankan indikator-indikator yang berada di dalam variabel motivasi kerja yang berkaitan dengan motivasi intrinsik dan ekstrinsik tidak hanya dengan motivasi yang berupa konseling. Adanya pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dikarenakan selain dengan menggunakan program konseling pada perusahaan juga memperhatikan motivasi berdasarkan intrinsik dan ekstrinsik yang meliputi indikator yang telah dijelaskan sehingga hal tersebut memberikan pengaruh pada kinerja karyawan karena perusahaan berhasil memenuhi apa yang diinginkan oleh karyawan.

Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2011). Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan (Hasibuan, 2011). Martoyo (1990) mengemukakan bahwa motivasi adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan yang memberikan kekuatan dan mengarahkan kepada pencapaian. Lebih lanjut Flippo dalam Hasibuan (1994) mengatakan bahwa motivasi adalah keahlian dalam mengarahkan bawahan dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapai prestasi kerja yang gemilang dalam meraih tujuan organisasi. Motivasi sangat diperlukan oleh setiap individu. Suatu pekerjaan yang dilakukan dengan adanya motivasi dalam diri individu akan mengakibatkan semangat kerja kuat sehingga bila pekerjaannya membuahkan hasil yang baik akan memberikan kepuasan tersendiri bagi individu

tersebut.

Krisdiyanto (2010), yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian tersebut memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu Anderson dan Oliver (1994); Tansuhaj, *et al* (1998). Temuan lainnya yang mendukung hasil tersebut adalah penelitian dari Wasisto (2014) yang menemukan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4.21
Nilai Lambda Loading dan Mean Indikator Motivasi Kerja

Motivasi Kerja	<i>Estimate</i>	<i>Mean</i>
X32 : Saya terdorong untuk berusaha mencapai hasil yang baik dalam pekerjaan.	0.819	3.84
X33 : Saya terdorong untuk bekerja lebih baik dan berprestasi setelah mendapatkan reward.	0.813	3.89
X34 : Saya terdorong untuk bekerja lebih baik dan berprestasi dalam pekerjaan.	0.831	3.97
X35 : Saya terdorong untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas.	0.748	4.09
X36 : Saya terdorong untuk terpilih mengikuti pelatihan dan melanjutkan pendidikan untuk program pengembangan yang diadakan.	0.804	4.04
X37 : Kebijakan yang berlaku pada perusahaan saya memotivasi dalam bekerja.	0.654	4.04
X38 : Pengetahuan tentang peraturan dan prosedur yang berlaku memotivasi meningkatkan kompetensi dalam bekerja.	0.505	3.91
X 39 : Kemampuan untuk bekerjasama dengan teman kerja memotivasi saya dalam bekerja.	0.437	3.97
X 40 : Fasilitas yang memadai mendorong pelaksanaan pekerjaan saya dengan baik.	0.822	3.64
X 41 : Penghasilan (gaji tetap) memotivasi saya dalam bekerja lebih baik.	0.566	3.71

Sumber: dikembangkan dari *text output* Amos 22.0 dan *table output* SPSS 22.0

Hasil pengolahan data menjelaskan bahwa masing-masing indikator dari motivasi kerja memiliki koefisien lambda loading yang relatif tinggi seperti pada Tabel 4.21. Hal tersebut menjelaskan kesepuluh indikator dari motivasi kerja yang digunakan mampu menjelaskan variabel yang diukur dengan baik. Dimulai dengan indikator tertinggi dengan nilai lambda loading 0.831 dengan rata-rata sebesar 3.97 yang diartikan bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut yaitu saya terdorong untuk bekerja lebih baik dan berprestasi dalam pekerjaan, dari penjelasan sebagian karyawan dapat diambil kesimpulan bahwa mereka

memang masih memiliki keinginan untuk bekerja lebih baik dan berprestasi jika memang pekerjaan tersebut sesuai dengan kemampuan mereka untuk itu diharapkan perusahaan tetap memotivasi sehingga tetap berpengaruh pada kinerja. Fasilitas yang memadai mendorong pelaksanaan pekerjaan saya dengan baik dengan nilai lambda loading 0.822 dengan rata-rata terendah 3.64 namun, responden setuju akan hal tersebut. Setiap karyawan akan membutuhkan fasilitas yang memadai untuk menunjang kinerjanya untuk fasilitas diperusahaan manajemen perusahaan sudah berupaya memenuhi sebagian dengan fasilitas yang memadai sesuai kebutuhan karyawan pada setiap divisi dan sudah seharusnya untuk terus ditingkatkan. Saya terdorong untuk berusaha mencapai hasil yang baik dalam pekerjaan dengan nilai lambda loading 0.819 dengan rata-rata 3.84 yang berarti responden setuju akan hal tersebut. Sama halnya dengan pernyataan sebelumnya mereka masih memiliki keinginan untuk mencapai hasil yang baik di dalam melakukan pekerjaan jika pekerjaan tersebut mereka kuasai oleh karena itu diharapkan perusahaan mampu untuk memahami kemampuan dari karyawannya. Saya terdorong untuk bekerja lebih baik dan berprestasi setelah mendapatkan reward dengan lambda loading 0.813 dan rata-rata sebesar 3.89 yang berarti responden setuju akan hal tersebut. Hal tersebut memang sangat berarti untuk karyawan karena reward merupakan kebanggaan atas kinerja karyawan untuk itu manajemen perusahaan dapat mempertahankan indikator tersebut untuk mempertahankan kinerja.

Saya terdorong untuk terpilih mengikuti pelatihan dan melanjutkan pendidikan untuk program pengembangan yang diadakan dengan lambda loading 0.804 dengan rata-rata 4.04 yang berarti responden setuju dengan pernyataan tersebut. Menurut karyawan pelatihan dan pendidikan merupakan suatu hal yang penting untuk mengembangkan kemampuan yang akan berpengaruh pada kinerja oleh karena hal itu para karyawan berlomba untuk terpilih mengikuti pelatihan dan pendidikan dan untuk itu diharapkan perusahaan tetap mempertahankan indikator tersebut. Saya terdorong untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas dengan lambda loading 0.748 dan rata-rata tertinggi sebesar 4.09 diartikan bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut karena karyawan beranggapan bahwa pekerjaan yang menjadi bagiannya hendaknya diselesaikan hingga tuntas

karena merupakan kewajiban dari mereka bagaimana hal tersebut mampu tetap tertanam pada setiap pemikiran karyawan hal tersebut sangat bergantung pada bagaimana manajemen mempertahankan pola pikir tersebut dengan tetap memberikan dorongan terhadap karyawan seperti halnya yang selama ini dilakukan. Kebijakan yang berlaku pada perusahaan memotivasi saya dalam bekerja dengan lambda loading 0.654 dengan rata-rata 4.04 yang diartikan bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut. Kebijakan yang mudah dipahami, cenderung tidak sering berubah-ubah dan kebijakan yang dibuat sesuai dengan harapan karyawan akan mendorong karyawan termotivasi karena karyawan akan merasa aspirasinya didengar oleh pihak manajemen perusahaan sehingga kebijakan dapat dengan mudah dipahami dan tertanam pada setiap karyawan. Penghasilan (gaji tetap) memotivasi saya dalam bekerja lebih baik dengan lambda loading 0.566 dengan rata-rata 3.71 yang diartikan bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut. Hal tersebut dapat memotivasi dalam bekerja lebih baik karena materiil akan mempengaruhi pola pikir mereka tentang kinerja yang mungkin merupakan suatu hal yang berat dan melelahkan dan dengan diberikannya gaji tetap yang sesuai dengan keinginannya maka karyawan akan terdorong untuk menjadi lebih baik dalam bekerja.

Pengetahuan tentang peraturan dan prosedur yang berlaku memotivasi saya meningkatkan kompetensi dalam bekerja dengan lambda loading 0.505 dengan rata-rata 3.91 yang diartikan bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut. Jika karyawan memahami peraturan dan prosedur yang berlaku yang berkaitan dengan meningkatnya kinerja mereka akan berkeinginan untuk meningkatkan kompetensi dalam bekerja oleh karena itu hendaknya disosialisasikan dengan baik. Indikator selanjutnya memiliki lambda loading dengan lambda loading 0.437 dengan rata-rata 3.97 yang berarti responden setuju dengan pernyataan tersebut. Indikator tersebut yaitu kemampuan untuk bekerjasama dengan teman kerja memotivasi saya dalam bekerja. Dengan kemampuan bekerjasama dengan teman kerja akan mempermudah kinerja karyawan, oleh karena itu perusahaan harus tetap mempertahankan kinerja dengan tim untuk memperkuat kerjasama diantara setiap karyawan.

4.3.5 Pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan

Variabel insentif tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan dengan CR 1.240. Kinerja karyawan adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. CR sebesar 1.240 tersebut menjelaskan bahwa tidak terdapat keterkaitan, hal tersebut menjelaskan bahwa insentif yang diberikan oleh manajemen PT. Sutindo Group Surabaya tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga perusahaan seharusnya lebih meningkatkan indikator-indikator yang berada di dalam variabel insentif dengan cara menaikkan besaran insentif materiil yang akan mereka dapatkan jika kinerja mereka bagus. Beberapa karyawan berpendapat karena insentif bagi mereka hanya untuk memotivasi karena sesungguhnya alasan mereka bekerja bukan karena menyukai pekerjaan tersebut melainkan hanya karena beranggapan bekerja merupakan sebuah kewajiban. Sebagian karyawan juga beranggapan bahwa pekerjaan tersebut bukan *passion* dari karyawan tersebut sehingga akan menjadi malas untuk bekerja dan merasa tidak mampu. Adapun sebagian orang mendapat insentif akan merasa senang sehingga berpengaruh pada motivasinya namun, tidak sedikit yang beranggapan bahwa insentif hanya mampu memberikan motivasi tanpa memberi pengaruh pada kinerja.

Hal ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi atau perusahaan (Mangkunegara, 2006). Menurut Heidjrachman dan Suad (2002) ide dasar dari pemberian upah insentif adalah baik, yaitu untuk meningkatkan output dan efisiensi. Pemberian insentif oleh perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Meningkatkan kinerja karyawan bisa dilihat dari karyawannya. Meningkatkan kinerja karyawan bisa dilihat dari membaiknya dan meningkatnya kuantitas dan kualitas output seperti ide dasar diberikannya insentif tersebut.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Osa (2014) menemukan bahwa orang-orang dengan berbagai jenis pekerjaan yang dihadapkan dengan masalah keuangan tidak hanya secara finansial kehidupannya akan terpengaruh namun,

juga dapat mempengaruhi produktivitas di tempat kerja. Seorang pekerja dengan masalah keuangan mengalami kurangnya konsentrasi yang dapat mengakibatkan rendahnya kualitas dan kuantitas kerja. Wasisto (2014), menyatakan bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Tjitrajaya dan Joanna (2009) menunjukkan hasil bahwa dan motivasi sangat berpengaruh dalam kinerja karyawan.

Tabel 4.22 Nilai Lambda Loading dan Mean Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan	<i>Estimate</i>	<i>Mean</i>
Y1: Dapat meminimalkan kesalahan dalam penyelesaian tugas.	0.955	4.13
Y2: Dapat meminimalkan kerusakan produk dalam pendistribusian.	0.681	4.15
Y3: Ketelitian dalam bekerja adalah yang utama.	0.945	4.13
Y4: Mencapai target kerja yang diberikan.	0.815	4.00

Sumber: dikembangkan dari *text output* Amos 22.0 dan *table output* SPSS 22.0

Hasil pengolahan data menjelaskan bahwa masing-masing indikator dari kinerja karyawan memiliki koefisien lambda loading yang relatif tinggi seperti pada Tabel 4.22. Hal tersebut menjelaskan keempat indikator dari kinerja karyawan yang digunakan mampu menjelaskan variabel yang diukur dengan baik. Dimulai dengan indikator tertinggi dengan nilai lambda loading 0.955 dan rata-rata sebesar 4.13 yang berarti responden setuju dengan pernyataan tersebut dengan indikator saya dapat meminimalkan kesalahan dalam penyelesaian tugas. Karyawan dalam hal ini beranggapan bahwa mereka telah berusaha meminimalkan kesalahan dalam menyelesaikan tugas, meminimalkan kerusakan, mengutamakan ketelitian dan berusaha mencapai target yang diberikan jika tidak ada faktor yang dapat menurunkan kinerja mereka seperti saat ini yang menyangkut kebijakan yang ditetapkan itu oleh karena itu diharapkan manajemen perusahaan melakukan evaluasi terhadap dampak kebijakan tersebut terhadap kinerja karyawan. Bagi saya ketelitian dalam bekerja adalah yang utama dengan mengutamakan ketelitian yang tinggi maka karyawan tidak akan melakukan kesalahan yang akan merugikan perusahaan oleh karena itu perusahaan diharapkan mampu meningkatkan ketelitian dari setiap karyawannya dengan lambda loading 0.945 dengan rata-rata 4.13 yang diartikan responden setuju dengan pernyataan tersebut. Saya selalu mencapai target yang diberikan dengan lambda loading 0.815 dengan rata-rata terendah sebesar 4.00 namun, dapat

diartikan bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut, dengan selalu mencapai target yang diberikan perusahaan dengan dapat selalu mencapai *profit* maksimal oleh karena itu karyawan selalu diarahkan untuk mencapai setiap target yang telah disepakati hal tersebut sudah seharusnya dipertahankan oleh manajemen perusahaan. Saya dapat meminimalkan kerusakan produk dalam pendistribusian dengan lambda loading 0.681 dengan rata-rata sebesar 4.15 yang merupakan nilai tertinggi. Dapat diartikan bahwa karyawan mampu menjaga kualitas kinerjanya dengan mampu meminimalkan kerusakan produk pada saat pendistribusian hal tersebut seharusnya menjadi perhatian bagi manajemen untuk tetap mempertahankan kualitas kinerja karyawan.

Terdapat empat indikator dalam pengukuran kinerja karyawan yang diberikan pada karyawan PT. Sutindo Group Surabaya yang tidak valid dengan indikator saya datang tepat waktu dalam bekerja, saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan saya dapat meminimalkan presentase ketidakhadiran dalam bekerja karena pada kenyataannya menurut manajemen perusahaan banyak pelanggaran yang terjadi yang berkaitan dengan kedisiplinan karyawan tanpa diberlakukannya kebijakan sanksi yang tegas berkaitan dengan pelanggaran tersebut. Indikator yang terakhir adalah dengan bekerjasama dapat meringankan pekerjaan, karena sebagian berpendapat bahwa kerjasama dengan membentuk tim tidak akan meringankan beban satu sama lain karena setiap individu memiliki beban kerja masing-masing dan tidak dapat digantikan.

4.3.6 Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja

karyawan

Variabel pelatihan dan pengembangan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dengan CR -0.081. CR sebesar -0.081 tersebut menjelaskan bahwa tidak terdapat keterkaitan, hal tersebut menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan yang diberikan oleh manajemen PT. Sutindo Group Surabaya tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil dari pengujian antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan memberikan hasil berbanding terbalik seharusnya pelatihan dan pengembangan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan bukan menurunkan kinerja karyawan, sehingga

perusahaan seharusnya melakukan tindakan dengan mengevaluasi kebutuhan apa yang sedang dibutuhkan oleh karyawan yang menyangkut pelatihan dan pengembangan tidak hanya berfokus pada cara menangani konsumen dan *product knowledge* yang hanya di perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja tidak secara keseluruhan. Seharusnya manajemen lebih menekankan tentang *product knowledge* secara keseluruhan yang berarti materi pelatihan dan pengembangan berkaitan dengan berbagai macam produk dan spesifikasinya dari seluruh cabang perusahaan dibawah naungan PT. Sutindo Group Surabaya tidak hanya satu perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja sehingga kebijakan yang diterapkan dapat diterima dan berjalan dengan baik.

Ada empat tingkatan yang dapat digunakan dalam mengukur *product knowledge* dari konsumen yaitu *product class*, *product form*, *brand* dan *model/features* (Peter&Olson, 2008).

Product class adalah tingkatan *involvement* yang paling rendah, dimana konsumen hanya ingin tahu produk apa, tanpa harus spesifik bentuk atau mereknya yang terpenting kebutuhan fungsional konsumen akan produk tersebut dapat terpenuhi. *Product form* sedikit melibatkan *involvement* yang lebih tinggi dari konsumen, pada tingkat ini konsumen sudah mengetahui bentuk dari produk yang diinginkannya, namun masih tidak memperdulikan merek apa yang akan digunakannya pada tingkat *brand*, konsumen melibatkan *involvement* yang lebih tinggi lagi karena konsumen harus menyeleksi merek manakah yang paling baik untuk digunakan dan yang terakhir adalah pada tingkat *model/features*, pada tingkat ini konsumen sudah tau merek apa yang akan dipilihnya dan kenapa konsumen memilih merek tersebut.

Pada tahap produk *class*, misalnya konsumen hanya tahu bahwa ia membutuhkan baja. Kemudian pada tahap *product form*, konsumen sudah mulai tahu bahwa ia butuh baja dalam bentuk pipa, bukan berbentuk plat. Sedangkan pada tahap *brand*, maka konsumen sudah lebih detail lagi bahwa ia butuh baja yang merupakan *brand* dari perusahaan Sutindo Group dan pada tahap *model/features* konsumen sudah tau keunggulan dari baja yang merupakan brand keluaran perusahaan PT. Sutindo Group dibandingkan baja dari perusahaan lain

misalkan karena konsumen menganggap bahwa produk baja dari PT. Sutindo Group lebih kuat.

Hal ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan adalah meningkatkan sekumpulan nilai organisasi yang mempengaruhi kecenderungan perusahaan untuk menciptakan serta menggunakan pengetahuan (Baker dan Sinkula, 1999). Prestasi kerja yang baik atau jelek mungkin menunjukkan kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Menurut Simamora (2006) orang-orang yang kompeten dapat disediakan melalui dua cara di dalam organisasi. Pertama, organisasi dapat menyeleksi orang-orang terbaik yang tersedia. Kedua, orang-orang yang ada di dalam perusahaan dapat dilatih dan dikembangkan untuk mengarahkan potensi penuh mereka. Pada intinya, kedua rancangan itu merupakan bagian dari proses yang sama karena begitu seorang individu diseleksi dia haruslah menjalani beberapa pelatihan, terlepas dari apapun kualifikasinya. Maka dari itu, pelatihan dan pengembangan karyawan harus diadakan.

Penelitian yang dilakukan oleh Krisdiyanto (2010), menunjukan hasil bahwa pelatihan dan pengembangan secara langsung berpengaruh pada kinerja karyawan. Pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian tersebut memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu (Babakus *et al*, 1996) dan (Sinkula *et al*, 1997). Temuan lainnya dari Wahyuni (2009), menyatakan bahwa praktek sumber daya manusia yaitu training (pelatihan dan pengembangan) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

4.3.7 Pengaruh budaya organisasi dan kinerja karyawan

Variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan dengan CR 2.462. CR sebesar 2.462 tersebut menjelaskan bahwa terdapat keterkaitan, hal tersebut menjelaskan bahwa budaya organisasi yang diberikan oleh manajemen PT. Sutindo Group Surabaya positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga perusahaan seharusnya tetap

mempertahankan indikator-indikator yang berada di dalam variabel-variabel budaya organisasi. Budaya organisasi dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena dipengaruhi oleh indikator yang digunakan dengan selalu mengikuti pengembangan kemampuan yang diadakan, berusaha menjalin hubungan dengan orang lain untuk meningkatkan hasil terbaik bagi perusahaan dan terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang lebih optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya sebagai sistem nilai dan kepercayaan yang menghasilkan norma-norma perilaku dan menjadi pegangan organisasional. Keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung kepada keberhasilannya dalam menciptakan budaya organisasi yang khas sebagai bagian rencana strategik. Kesesuaian antara sikap dan perilaku karyawan dengan budaya organisasi memiliki efek pada kinerjanya (Gordon, 1991). O'reilly, *et al* (1991) budaya perusahaan mempunyai pengaruh terhadap efektifitas perusahaan, terutama pada perusahaan yang mempunyai budaya yang sesuai dengan strategi dan dapat meningkatkan komitmen karyawan kepada perusahaan. Kesesuaian antar budaya organisasi terhadap partisipasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja yang mendorong individu untuk kreatif dalam arti dapat meningkatkan kerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Krisdiyanto (2010), menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian tersebut memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu Robbins (2003); Lund (2003). Temuan lainnya dari Sheriden (1992), menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan berhubungan positif dengan kinerja karyawan.

4.3.8 Pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja

Insentif dan kinerja karyawan melalui motivasi kerja tidak signifikan. Dengan demikian hipotesis 8 ditolak karena axb tidak lebih besar dari c , sehingga menyatakan bahwa motivasi kerja bukan *intervening* yang memediasi insentif dengan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini hal tersebut dikarenakan para karyawan membutuhkan insentif untuk memotivasi kinerja mereka tanpa perlu

memberikan pengaruh pada kinerja karyawan dengan berbagai alasan dari masing-masing individu. Hal ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa bahwa manajer menggunakan uang untuk memberi penghargaan atau menghukum pekerja. Hal ini dilakukan melalui proses yang bermanfaat berkaitan dengan produktivitas yang lebih tinggi dengan menanamkan rasa takut kehilangan pekerjaan misalnya pensiun dini karena kinerja yang buruk (Banjoko, 1996). Colvin (1998) menyatakan bahwa insentif akan membuat orang melakukan lebih dari apa yang mereka dapat lakukan. Penelitian yang dilakukan oleh Wasisto (2014), menunjukkan hasil bahwa insentif dan motivasi simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kinerja dijelaskan oleh insentif dengan motivasi sebagai variabel intervening.

4.3.9 Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja

Pelatihan dan pengembangan dan kinerja karyawan melalui motivasi kerja tidak signifikan. Dengan demikian hipotesis 9 ditolak karena $a \times b$ tidak lebih besar dari c , sehingga menyatakan bahwa motivasi kerja bukan *intervening* yang memediasi pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini hal tersebut dikarenakan beberapa program pelatihan dan pengembangan yang diterapkan pada perusahaan tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan sehingga hasil yang didapat berpengaruh negatif antara pelatihan dan pengembangan terhadap motivasi kerja dan pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan. Hal ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa pelatihan merupakan proses dimana individu-individu memperoleh pengetahuan, serta wawasan baru yang selanjutnya akan memodifikasi perilaku dan tindakan mereka. Pengembangan muncul melalui pembagian wawasan dan pengetahuan. Beberapa pelatihan dan pengembangan akan lebih memungkinkan perusahaan untuk tidak hanya menyempurnakan melalui paradigma peningkatan seperti peningkatan berkelanjutan tetapi juga paradigma perubahan seperti melalui motivasi kerja (Baker dan Sinkula, 1999). Penelitian yang dilakukan oleh Krisdiyanto (2010), menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja yang membawa pada meningkatnya kinerja karyawan.

4.310 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja

Budaya organisasi dan kinerja karyawan melalui motivasi kerja tidak signifikan. Dengan demikian hipotesis 10 ditolak karena a_{xb} tidak lebih besar dari c , sehingga menyatakan bahwa motivasi kerja bukan *intervening* yang memediasi budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Sehingga dengan meningkatnya budaya organisasi dapat langsung meningkatkan kinerja karyawan. Namun, dengan meningkatkan budaya organisasi dapat juga mempengaruhi motivasi kerja yang dapat juga mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam penelitian ini hal tersebut dikarenakan budaya organisasi yang dianut oleh perusahaan mewakili apa yang diinginkan oleh para karyawan sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan secara langsung dibandingkan harus terlebih dahulu memotivasi mereka dalam bekerja kemudian baru meningkatkan kinerja hal tersebut tidak begitu dibutuhkan oleh karyawan PT. Sutindo Group Surabaya. Hal ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan dan prinsip-prinsip yang berfungsi sebagai dasar sistem manajemen organisasi dan juga praktek-praktek manajemen dan perilaku yang membantu dan memperkuat prinsip-prinsip dasar tersebut (Denison, 1990). Penelitian yang dilakukan oleh Krisdiyanto (2010), menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja yang membawa pada meningkatnya kinerja karyawan.