

## Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan (Pada Batik Benang Raja Surabaya)

Eko Winarni <sup>(1)</sup>

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi; Universitas Yos Soedarso; [winlp3i.sda@gmail.com](mailto:winlp3i.sda@gmail.com)

Ali Mahsun <sup>(2)</sup>

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi; Universitas Yos Soedarso; [alimahsun106@gmail.com](mailto:alimahsun106@gmail.com)

### ABSTRACT

*The purpose of this study is to determine how much influence Organizational Culture has on Motivation, Job Satisfaction and Employee Performance. The variables used in this research are organizational culture, motivation as the independent variable, employee performance as the dependent variable, job satisfaction as the intervening variable. The unit of analysis is Batik Yarn Raja Surabaya employees. The population in this study amounted to 117 employees with a sample of 100 respondents. The analysis technique used is the Structural Equation Model (SEM). The results in this study are Organizational Culture has a positive effect on Motivation by 0.499, Organizational culture has a positive effect on Job Satisfaction by 0.365, Motivation has a positive effect on Job Satisfaction by 0.325, Organizational Culture has a positive effect on Performance by 0.305, Motivation has a positive effect on Performance by 0.352, and Job satisfaction has a positive effect on performance of 0.519. The results of this study can be used by subsequent researchers, as a reference to enable future researchers.*

**Keywords:** Work Motivation; Job satisfaction; Employee performance.

### ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini untuk menentukan bagaimana besarnya pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi, Motivasi sebagai variabel independent, Kinerja karyawan sebagai variabel dependent, Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Unit analisisnya adalah karyawan Batik Benang Raja Surabaya. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 117 karyawan dengan sampel sebanyak 100 responden. Teknis analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM). Hasil dalam penelitian adalah Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi sebesar 0,499, Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,365, Motivasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,325, Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja sebesar 0,305, Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja sebesar 0,352, dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja sebesar 0,519. Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh peneliti berikutnya, sebagai referensi untuk memungkinkan bagi peneliti selanjutnya.

**Kata Kunci :** Motivasi Kerja; Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan.

## Latar Belakang

Dunia usaha saat ini baik perusahaan swasta maupun perusahaan milik Negara pada umumnya, yang memproduksi barang dan jasa, merasakan betapa pentingnya faktor tenaga kerja. Manusia sebagai salah satu sumberdaya mempunyai peranan penting dalam mendayagunakan sumber-sumber dalam organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, memaksimalkan kemampuan yang ada pada karyawan harus terus menerus diupayakan agar tercapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Tujuan utama perusahaan adalah untuk mencapai laba maksimum, agar tujuan perusahaan dapat tercapai maka perusahaan harus mempunyai kinerja yang tinggi. Kebijakan perusahaan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan dalam melakukan kegiatan perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus dapat menentukan suasana dalam membentuk iklim perusahaan yang baik, sehingga membawa dampak pada kinerja yang tinggi pula.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam kemajuan suatu perusahaan. Kinerja karyawan menjadi sangat penting karena penurunan kinerja baik individu maupun kelompok dalam suatu perusahaan dapat memberi dampak yang berarti dalam suatu perusahaan. Sehingga dalam hal ini seorang manajer memiliki tugas yang cukup berat dimana dia harus selalu berusaha meningkatkan kinerjanya dan memberi motivasi bagi bawahannya agar dapat meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Jufrizen (2018), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja individu akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara komprehensif. Agar tercipta kinerja yang diharapkan perusahaan maka pihak manajemen harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan peka terhadap kondisi karyawan. Perusahaan juga harus bisa mengatasi masalah-masalah yang sering muncul yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Banyak hal yang mempengaruhi kinerja individu. Diantaranya adalah motivasi karyawan tersebut dan budaya organisasinya Abdi (2019).

Budaya organisasi merupakan norma, nilai – nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi Ainanur (2018).

Menurut Safitri (2018), pegawai atau karyawan sebagai penggerak operasi organisasi, jika kinerja pegawai baik, maka kinerja organisasi juga akan meningkat. Banyak variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai salah satunya budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap pegawai yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku sesuai dengan organisasi.

Motivasi perlu diketahui oleh setiap pimpinan, setiap orang yang bekerja dengan bantuan orang lain. Motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan Kiswanto (2018). Berdasarkan hasil penelitian Setyaningsih (2021), menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dan pencapaian prestasi. Artinya manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya jika mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi berprestasi yang rendah Hadi (2021).

Menurut Syamsir (2018) Kepuasan kerja merupakan “perasaan seseorang terhadap pekerjaan” ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungannya. Pada dasarnya seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan.

Terlepas dari indikator-indikator apa yang dijadikan sebagai alat pengukur kepuasan kerja, tetap penting untuk mengusahakan agar terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja karyawan. Prestasi kerja karyawan sering juga diartikan sebagai kinerja karyawan, sehingga kepuasan untuk memacu prestasi kerja yang lebih baik meskipun disadari bahwa hal itu tidak mudah (Siagian, 1997).

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang sebelum memiliki motivasi akan didahului oleh motif yang ada pada dirinya. Pemenuhan terhadap kebutuhan motivasi tidak terelakkan bagi semua karyawan sebab apabila motivasi terpenuhi dengan baik akan muncul kepuasan kerja dan pada giliran berikutnya akan berdampak pada ketenangan kerjanya. Motivasi dapat berupa keuangan dan non keuangan yang akan berdampak pada kepuasan kerja (Grund and Sliwka, 2001). Hal ini wajar karena seseorang dalam memenuhi kebutuhan hidup tidak akan terlepas dengan kebutuhan intrinsik dan ekstrinsik. Penelitian ini melanjutkan penelitian yang dilakukan memberikan kesempatan pada pihak lain untuk meneliti pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

Batik Benang Raja Surabaya dalam menjalankan kegiatannya tidak terlepas dari berbagai masalah. Diprediksikan karyawan memilih hal ini, kemungkinan yang terjadi dikarenakan penurunan kinerja disebabkan motivasi karyawan juga mengalami penurunan. Penurunan ini mempunyai dampak negatif bagi perusahaan. Hal ini dapat dilihat dengan seringnya karyawan datang terlambat, di samping itu, karyawan juga sering mempunyai ide – ide baru yang inovatif tetapi tanggapan dari manajer tidak sesuai dengan yang diharapkan karyawan, karena pihak manajemen dirasa kurang memperhatikan aspirasi karyawan.

Untuk mengurangi penurunan kinerja, maka pemimpin selalu memberikan perhatian kepada karyawan, adanya motivasi keputusan memberikan dorongan terhadap bawahan berupa moral dan material. Berupa moral antara lain memberikan perhatian serta melakukan pengawasan terhadap karyawan, sedangkan material berupa pemberian kompensasi, menyediakan fasilitas ibadah, ruang kerja yang nyaman dan sebagainya. Perhatian yang dilakukan perusahaan belum dapat berjalan maksimal karena tidak adanya kontrol yang kontinyu dari pemimpin atau atasan.

Berdasarkan keadaan tersebut dan melihat begitu pentingnya kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada Batik Benang Raja Surabaya tentang **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Batik Benang Raja Surabaya”**.

#### Rumusan Masalah

1. Apakah variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi pada Batik Benang Raja Surabaya?
2. Apakah variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada Batik Benang Raja Surabaya?
3. Apakah variabel Motivasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada Batik Benang Raja Surabaya?
4. Apakah variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan pada Batik Benang Raja Surabaya?
5. Apakah variabel Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan pada Batik Benang Raja Surabaya?
6. Apakah variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan pada Batik Benang Raja Surabaya?
7. Apakah variabel Budaya Organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja karyawan pada Batik Benang Raja Surabaya ?
8. Apakah variabel Motivasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja karyawan pada Batik Benang Raja Surabaya ?

### Tujuan Penelitian

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Motivasi pada Batik Benang Raja Surabaya.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada Batik Benang Raja Surabaya.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel Motivasi terhadap Kepuasan kerja karyawan pada Batik Benang Raja Surabaya .
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel Budaya organisasi terhadap Kinerja karyawan pada Batik Benang Raja Surabaya .
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel Motivasi terhadap Kinerja karyawan pada Batik Benang Raja Surabaya .
6. Mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan pada Batik Benang Raja Surabaya.
7. Mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel Budaya Organisasi secara tidak langsung berpengaruh terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja karyawan pada PT. Batik Benang Raja Surabaya.
8. Mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel Motivasi secara tidak langsung berpengaruh terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja karyawan pada Batik Benang Raja Surabaya.

### Manfaat Penelitian

- a. Bagi perusahaan  
Hasil penelitian dapat dijadikan masukan yang berguna bagi untuk pengambilan keputusan yang melibatkan usaha peningkatan kinerja karyawan yang berhubungan dengan budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan.
- b. Bagi Peneliti  
Merupakan tambahan pengetahuan dengan penerapan ilmu yang didapat selama mengikuti kuliah yang sebenarnya, memperoleh pengalaman awal berpikir teoritis, dan menambah wawasan dibidang Manajemen Sumberdaya Manusia, khususnya yang berhubungan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja, serta kinerja karyawan.
- c. Bagi Pihak Lain  
Untuk menambah kajian pustaka atau referensi khususnya tentang pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja, serta kinerja karyawan.

### Metode

- A. Rancangan Penelitian  
Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey. Survey adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian- kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis.
- B. Populasi dan Sampel
  1. Populasi  
Menurut Siregar (2017), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk

dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek itu. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan PT. Batik Benang Raja Surabaya berjumlah 117 karyawan.

Tabel 1  
Jumlah Populasi Pada Batik Benang Raja

No.	Pendidikan	Jumlah
1	SD	15
2	SMP	13
3	SMA	79
6	D3	5
7	S1	5
	Total	117

Sumber: data primer di olah 2022

## 2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut Siregar (2017). Sampel penelitian ini adalah sebagian dari jumlah karyawan Batik Benang Raja Surabaya. Berdasarkan pada tabel penentuan jumlah sampel dari populasi dengan taraf kesalahan 5 %, Sugiyono (2007:124). Maka dengan jumlah populasi 117 dan tingkat kesalahan 5 %, maka jumlah sampel yang diambil peneliti dalam penelitian ini adalah 100. Dari perhitungan dengan populasi 117 dengan tingkat kesalahan 5%, maka sampel yang didapat adalah 89 responden (Sugiyono, 2007), tetapi syarat minimal menggunakan SEM adalah 100 responden, maka sampel dalam penelitian ini, peneliti bulatkan menjadi 100 sesuai dengan syarat minimal SEM.

### a. Teknik Pengambilan sampel

Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Proportional Stratified Sampling*. Menurut Siregar (2017) teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Besar sampel dapat dicari dengan rumus :

$$n_1 = \frac{N_1}{\sum N_1} \times n_0$$

dimana :

$n_1$  = Banyaknya sampel karyawan pada tiap bagian / jabatan.

$\sum N_1$  = Banyaknya seluruh karyawan.

$N_1$  = Banyaknya karyawan pada tiap bagian / jabatan.

$n_0$  = Banyaknya seluruh sampel yang akan diambil menjadi

responden.

Untuk lebih memperjelas penarikan sampel dari seluruh karyawan PT. Batik Benang Raja Surabayaadi Surabaya maka dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{array}{ll}
 \text{SD} & = \frac{15}{117} \times 100 = 12,82 \approx 13 \\
 \text{SMP} & = \frac{13}{117} \times 100 = 11,11 \approx 11 \\
 \text{SMA} & = \frac{79}{117} \times 100 = 67,52 \approx 68 \\
 \text{D3} & = \frac{5}{117} \times 100 = 4,273 \approx 4 \\
 \text{S1} & = \frac{5}{117} \times 100 = 4,273 \approx 4
 \end{array}$$

Tabel 2  
Jumlah Sampel Pada Batik Benang Raja

No.	Pendidikan	Jumlah
1	SD	13
2	SMP	11
3	SMA	68
6	D3	4
7	S1	4
	Total	100

Sumber: data primer di olah 2022

### C. Variabel Penelitian

#### 1. Klasifikasi Variabel

- a. Variabel tergantung atau dependent (Y)  
yaitu kinerja karyawan Batik Benang Raja Surabaya.
- b. Variabel bebas atau independent (X)  
yaitu sumber-sumber yang mempengaruhi kinerja karyawan Batik Benang Raja Surabaya antara lain :
  - a) Budaya organisasi ( $X_1$ )
  - b) Motivasi ( $X_2$ )
- c. Variabel perantara atau intervening (Z)  
yaitu kepuasan kerja karyawan Batik Benang Raja Surabaya.

#### 2. Definisi Operasional Variabel

##### 1) Budaya organisasi ( $X_1$ )

Setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama. Budaya organisasi ( $X_1$ ) yang dimaksud adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka Aji (2021). Variabel budaya organisasi dapat dilihat dari kuesioner adalah :

##### a) Dimensi Budaya Pengendalian. ( $X_{1.1}$ )

Budaya ini menilai peran eksekutif senior untuk memimpin organisasi. Tujuannya adalah untuk mempertahankan semua orang berjalan searah dan dibawah kendali.

- 1) Pimpinan memelihara pemahaman tatanan di tempat kerja.
- 2) Eksekutif senior menerima manfaat khusus yang tidak tersedia bagi karyawan lain.
- 3) Eksekutif senior dihormati oleh para karyawan.
- 4) Karyawan bekerja dalam aturan perusahaan.
- 5) Sebagian besar keputusan perusahaan dibuat oleh eksekutif puncak.
- 6) Pihak manajemen menjaga segala sesuatunya dibawah kendali.

Dalam menentukan nilai indikator tersebut maka dilakukan dengan menjumlahkan skor dari jawaban di atas kemudian dibagi dengan jumlah pernyataan indikator tersebut :

$$X_{1.1} = \frac{X_{1.1.1} + X_{1.1.2} + X_{1.1.3} + \dots + X_{1.1.6}}{6}$$

$X_{1.1}$  = Skor rata-rata indikator Budaya Pengendalian

b) Dimensi Bt  $X_{1.1.1} \dots X_{1.1.6}$  = Skor Item

Budaya ini menilai kinerja individu dan organisasi dan berusaha untuk mencapai efektivitas dan efisiensi.

- 1) Perusahaan selalu menghasilkan produk atau jasa yang sangat dihormati pesaingnya.
- 2) Karyawan secara terus-menerus selalu mencari cara untuk bekerja secara lebih efektif.
- 3) Merasa bangga ketika perusahaan mencapai tujuan kinerjanya.
- 4) Karyawan yang berkinerja terbaik dibayar paling banyak.
- 5) Karyawan menyelesaikan pekerjaan mereka seperti kerja jam.
- 6) Karyawan untuk mengeluarkan 110 persen untuk mencapai kinerjapuncaknya.

Dalam menentukan nilai indikator tersebut maka dilakukan dengan menjumlahkan skor dari jawaban di atas kemudian dibagi dengan jumlah pernyataan indikator tersebut :

$$X_{1.2} = \frac{X_{1.2.1} + X_{1.2.2} + \dots + X_{1.2.6}}{6}$$

$X_{1.2}$  = Skor rata-rata indikator Budaya Kinerja

$X_{1.2.1} \dots X_{1.2.6}$  = Skor Item

c) Dimensi Budaya Hubungan. ( $X_{1.3}$ )

Budaya ini menilai sifat pengasuhan dan kemanusiaan. Ini mempertimbangkan komunikasi terbuka, keadilan, kerja tim, dan pembagian bagian-bagian penting dalam kehidupan organisasi.

- 1) Karyawan selalu bekerja bersama dengan baik dalam tim.
- 2) Karyawan diperlakukan secara adil oleh perusahaan.
- 3) Perusahaan bekerja dengan keras untuk membuat para karyawan selalubahagia.
- 4) Perusahaan menyediakan bimbingan konseling untuk para karyawan.
- 5) Karyawan selalu mendapat informasi tentang apa yang terjadi di dalam perusahaan.
- 6) Selalu mendengarkan konsumen dan merespons secara cepat pada kebutuhan konsumen.

Dalam menentukan nilai indikator tersebut maka dilakukan dengan menjumlahkan skor dari jawaban di atas kemudian dibagi dengan jumlah pernyataan indikator tersebut :

$$X_{1.3} = \frac{X_{1.3.1} + X_{1.3.2} + \dots + X_{1.3.6}}{6}$$

$X_{1.3}$  = Skor rata-rata indikator Budaya Hubungan

$X_{1.3.1} \dots X_{1.3.6}$  = Skor Item

d) Dimensi Budaya Responsive. ( $X_{1.4}$ )

Budaya ini menilai kemampuannya untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, termasuk kompetitif dan merealisasikan kesempatan baru.

- 1) Karyawan beradaptasi secara cepat pada lingkungan yang baru.
- 2) Perusahaan sedang berada di puncak dari inovasi baru dalam industri.
- 3) Perusahaan selalu bereksperimen dengan gagasan-gagasan baru di pasar.
- 4) Perusahaan dimana perusahaan selalu memanfaatkan peluang – peluang yang ada di pasar.
- 5) Perusahaan selalu bisa secara cepat merespons pada hambatan kompetitif.
- 6) Perusahaan memandang penting setiap karyawan lainnya.

Dalam menentukan nilai indikator tersebut maka dilakukan dengan menjumlahkan skor dari jawaban di atas kemudian dibagi dengan jumlah pernyataan indikator tersebut :

$$X_{1.4} = \frac{X_{1.4.1} + X_{1.4.2} + \dots + X_{1.4.6}}{6}$$

$X_{1.4}$  = Skor rata-rata indikator Budaya Responsive

$X_{1.4.1} \dots X_{1.4.6}$  = Skor Item

Sehingga untuk menentukan nilai variabel tersebut maka dilakukan dengan menjumlahkan skor dari jawaban rata-rata indikator kemudian dibagi dengan jumlah pernyataan indikator tersebut :

$$X_1 = \frac{X_{1.1} + X_{1.2} + X_{1.3} + X_{1.4}}{4} \quad \begin{array}{l} X_1 \\ X_{1.1}, X_{1.2}, X_{1.3}, X_{1.4} \end{array} \quad \begin{array}{l} = \text{Skor rata-rata variabel Budaya organisasi} \\ = \text{Skor indikator} \end{array}$$

2) Motivasi ( $X_2$ ), terdiri :

Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu (Robbins, 2002). Variable motivasi kerja diukur dengan instrument yang dikembangkan oleh Teori kebutuhan *Achievement Goals* ( $X_{2.1}$ ):

- 1) Saya berusaha keras untuk mencapai prestasi kerja ( $X_{2.1.1}$ ).
- 2) Saya menikmati tantangan yang sulit ( $X_{2.1.2}$ ).
- 3) Saya ingin tahu bagaimana saya dapat meningkatkan diri sayamenyelesaikan setiap tugas ( $X_{2.1.3}$ ).
- 4) Saya menikmati pencapaian tujuan hidup yang realistis( $X_{2.1.4}$ )
- 5) Saya puas apabila mampu menyelesaikan tugas-tugas yang sulit( $X_{2.1.5}$ )

Untuk mengukur indikator *Achievement Goals* ( $X_{2.1}$ ) sebagai berikut:

$$X_{2,1} = \frac{X_{2,1,1} + X_{2,1,2} + \dots + X_{2,1,5}}{5}$$

$X_{2,1}$  = Skor rata-rata indikator *Achievement Goals*

$X_{2,1,1}$ .....  $X_{2,1,5}$  = Skor Item

3) Kinerja (Y), terdiri

Variabel terikat atau dependen variabel yaitu kinerja karyawan (Y). Kinerja karyawan adalah hasil yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Suyadi, 2008:2). Indikator Kinerja meliputi :

a) Jumlah pekerjaan ( $Y_{1,1}$ )

Tingkat produktivitas karyawan: Hal ini berkaitan dengan kuantitas (jumlah) hasil pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh seorang karyawan.

Penyelesaian sejumlah pekerjaan ( $Y_{1,1,1}$ )

b) Kualitas pekerjaan ( $Y_{1,2}$ )

Pengecekan atas hasil pekerjaan adalah bagian dari ketelitian yang dimiliki oleh karyawan bersangkutan.

Penyelesaian pekerjaan dengan teliti dan tepat ( $Y_{1,2,1}$ )

c) Pengetahuan akan tugas ( $Y_{1,3}$ )

Pengetahuan seorang karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Pengetahuan yang cukup ( $Y_{1,3,1}$ )

d) Kerja sama ( $Y_{1,4}$ )

Ketergantungan kepada orang lain dari seorang karyawan perlu dinilai, karena berkaitan dengan kemandirian (*self confidence*) seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kemampuan bekerja sama ( $Y_{1,4,1}$ )

e) Tanggung jawab ( $Y_{1,5}$ )

Kemampuan karyawan membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya, hal ini dinilai penting sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.

Tanggung jawab akan tugas ( $Y_{1,5,1}$ )

f) Sikap kerja ( $Y_{1,6}$ )

Judgment atau kebijakan yang bersifat naluriah yang dimiliki seorang karyawan dapat mempengaruhi kinerja, karena dia mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasi.

Konsentrasi pada tugas ( $Y_{1,6,1}$ )

g) Inisiatif ( $Y_{1,7}$ )

Kehadiran dalam rapat disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan-gagasannya kepada orang lain mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang karyawan.

Inisiatif menjalankan tugas ( $Y_{1,7,1}$ )

h) Keterampilan teknis ( $Y_{1,8}$ )

Pengetahuan teknis atas pekerjaan yang menjadi tugas seorang karyawan harus dinilai, karena hal ini berkaitandengan mutu pekerjaan dan kecepatan seorang karyawan mentelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Keterampilan teknis pekerjaan (Y 1.8.1 )

- i) Kemampuan mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah (Y 1.9 )Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam menilai kinerja seorang karyawan.  
Kemampuan mengambil keputusan (Y 1.9.1 )

- j) Kepemimpinan (Y 1.10 )

Kemampuan berkomunikasi dari seorang karyawan, baik dengan sesama karyawan maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi kinerjanya.

Kemampuan mengarahkan dan membimbing (Y 1.10.1 )

- k) Administrasi (Y 1.11 )

Kemampuan bekerja sama seorang karyawan dengan orang-orang lain sangat berperan dalam menentukan kinerjanya.

Tugas-tugas administrasi (Y 1.11.1 )

- l) Kreativitas (Y 1.12 )

Kemampuan mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

Kreativitas pekerjaan (Y 1.12.1 )

- 4) Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan Kerja (Z) yang dimaksud adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2000 : 193). Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan Minesota Satisfaction Questionnaire oleh dengan 20 item pernyataan, indikatornya adalah :

- a) Kesibukan
- b) Kesempatan mengerjakan pekerjaan
- c) Melakukan sesuatu yang berbeda
- d) Menjadi orang „penting“ (berpengaruh)
- e) Pimpinan menangani anak buah
- f) Atasan mengambil keputusan
- g) Hati nurani
- h) Kepastian kerja
- i) Melakukan sesuatu bagi orang lain
- j) Bercerita tentang pekerjaan pada orang lain
- k) Kemampuan
- l) Kebijakan perusahaan
- m) Gaji
- n) Kesempatan untuk maju
- o) Pertimbangan individu
- p) Kebebasan menggunakan metode sendiri
- q) Kondisi kerja
- r) Bekerja sama dengan rekan kerja
- s) Pujian
- t) Perasaan tentang prestasi.

- D. Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel dalam penelitian ini akan menggunakan “Skala Likert”, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang

tentang fenomena sosial. Fenomena sosial didalam penelitian ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Variabel yang akan diukur, dijabarkan menjadi indikator variabel dengan menggunakan skala likert. Kemudian dari indikator-indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Menurut Siregar (2017), untuk keperluan analisis kuantitatif, itu dapat diberi skor sebagai berikut :

1. Jawaban sangat setuju diberi skor 5
2. Jawaban setuju diberi skor 4
3. Jawaban ragu-ragu diberi skor 3
4. Jawaban tidak setuju diberi skor 2
5. Jawaban sangat tidak setuju diberi skor 1

Instrumen penelitian dengan menggunakan skala likert ini dapat dibuat dalam bentuk check list ataupun pilihan ganda. Skala likert ini kemudian menskala individu yang bersangkutan dengan menambah bobot dari jawaban yang dipilih. Prosedur Pengambilan Data

1) Jenis Data

a) Data Primer

Menurut Siregar (2017), data primer adalah data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini data primer yang dimaksud adalah data yang berhubungan dengan variabel budaya organisasi, motivasi,kepuasan kerja dan kinerja yang didapat langsung dari responden.

b) Data Sekunder

Menurut Siregar (2017) data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Biasanya data ini diperoleh secara tidak langsung dari sumber-sumber lain yang masih ada hubungannya dengan masalah yang akan dibahas. Data ini diperoleh melalui departemen tata usaha di perusahaan. Data ini berupa alamat perusahaan, jumlah karyawan, struktur organisasi,kondisi di perusahaan.

E. Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara

yaitu dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan karyawanperusahaan dan para responden mengenai budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pada organisasi atau perusahaan tersebut.

b. Kuesioner

Menurut Siregar (2017) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden.

F. Uji Intrumen dan Teknik Analisis Data

a. Uji Instrumen

Uji instrumen ini menggunakan analisis kuantitatif. Analisis diskriptif adalah analisis data yang bersifat hitungan dengan menerapkan rumus statistik untuk pengujian data, teori, dan hipotesis. Analisis data kualitatif adalah analisis data yang berbentuk kata, kalimat dan gambar dari hasil penelitian yang didukung dengan teori data yang telah ditabulasi kemudian diikhtisarkan Siregar (2017).

b. Uji Validitas

Pengujian terhadap model pengukuran memungkinkan pendugaan yang komprehensif terhadap validitas convergent dan validitas discriminant. Validitas convergent dapat diestimasi melalui penentuan apakah muatan faktor (standardized regression weight dalam terminologi AMOS) masing-masing item pada suatu konstruk yang mendasarinya adalah signifikan pada taraf signifikansi yang. Validitas convergent, yang didasarkan pada statistik t (Critical Ratio atau C.R dalam terminologi AMOS), tercapai bilai nilai C.R lebih besar dalam harga mutlak dari 1,96 pada taraf signifikansi 0,05 . Karena muatan faktor bisa saja signifikan meskipun tetap kecil maka evaluasi validitas convergent juga didasarkan pada besarnya muatan faktor. Muatan faktor (dalam harga mutlak) harus  $\geq 0,50$  untuk tercapainya validitas convergent. Validitas discriminant dapat dievaluasi berdasarkan nilai Variance Extracted (VE). Nilai VE (satu untuk masing-masing konstruk laten) harus lebih besar dari korelasi kuadrat ( $r^2$ ) antara setiap pasangan konstruk dan besarnya  $VE \geq 0,50$ . Logika penggunaan VE untuk pengujian validitas discriminant didasarkan pada ide bahwa korelasi suatu konstruk dengan item-itemnya harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lain, jadi suatu konstruk laten harus menjelaskan item-item pengukurannya lebih besar dibandingkan dengan yang dijelaskan oleh konstruk lain (Hair *et al.*, 2006: 778).

c. Uji Reliabilitas

Ukuran lain yang berguna dalam evaluasi model pengukuran adalah construct reliability untuk mengevaluasi reliabilitas konsistensi internal dari masing-masing konstruk penelitian. Rules of thumb menyarankan bahwa nilai construct reliability harus  $\geq 0,70$  untuk tercapainya reliabilitas konsistensi internal.

Untuk tujuan identifikasi dalam model pengukuran, varians semua konstruk ditetapkan (fixed) = 1 dan mengestimasi factor loading semua item. Dalam konteks model pengukuran atau confirmatory factor analysis (CFA) strategi ini sering dilakukan, dimana dengan teknik ini memungkinkan dilakukannya pengujian signifikansi terhadap factor loading dari masing-masing item.

d. Teknik Analisis Data

Model dan teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Model (Moderating SEM). Sebuah pemodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari Measurement Model dan Structural Model. Kelebihan SEM adalah dapat menganalisa multivariat secara bersamaan. Dengan SEM model penelitian akan diuji statistik secara simultan.

e. Tujuh langkah yang dilakukan apabila menggunakan SEM, yaitu:

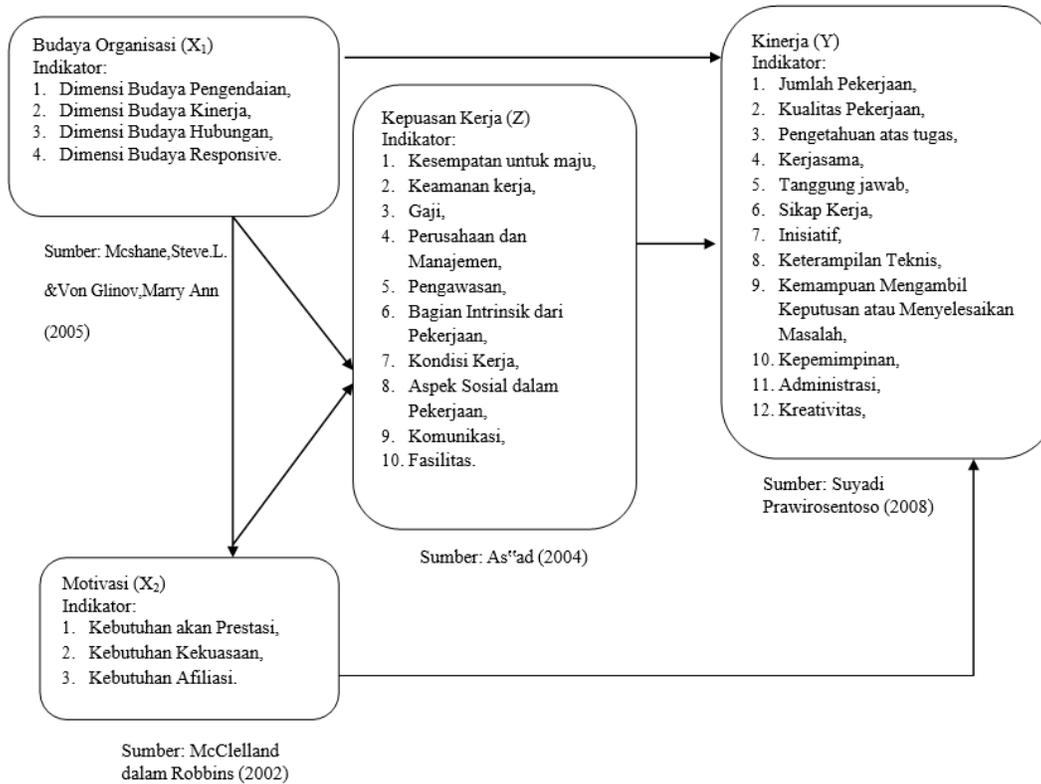
1) Pengembangan model teoritis

Dalam langkah pengembangan model teoritis hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. Pengembangan model SEM dimaksud untuk menemukan atau mengembangkan sebuah model yang memiliki justifikasi teoritis yang kuat. Mengingat adanya kebebasan untuk membangun hubungan sehingga terdapat justifikasi teoritis yang cukup, maka dapat terjadi apa yang disebut kesalahan spesifikasi. Kesalahan tersebut dapat dihindari dengan cara merumuskan dan mencari dukungan atau justifikasi teoritis yang lebih memadai. Dari kesemuanya menjadi suatu yang penting untuk menghasilkan model yang *parsimony* (sederhana) dengan *concise theoretical model*.

2) Pengembangan diagram alur

Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram. Path diagram tersebut akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam SEM hubungan kausalitas tersebut digambarkan dalam sebuah path diagram, dan selanjutnya bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan, dan persamaan menjadi estimasi.

**Model Teoritis**



a) Keterangan Gambar

Budaya organisasi dan motivasi terhadap suatu perusahaan berpengaruh terhadap baik buruknya kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Kepuasan kerja dalam suatu perusahaan dipengaruhi pula terhadap budaya organisasi serta motivasi. Dalam hal ini kepuasan kerja dalam karyawan diantaranya kesempatan untuk maju, gaji, keamanan kerja dan sebagainya, berpengaruh terhadap kinerja, Jadi kinerja suatu perusahaan dipengaruhi oleh budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja pada suatu perusahaan.

Secara umum model persamaan struktural (SEM) terbagi dalam dua komponen atau submodel yaitu: komponen pengukuran (measurement model) yang menggambarkan hubungan antara variabel observed atau indikator dengan konstruk laten yang mendasarinya dan komponen struktural (structural model) yang menghubungkan antar konstruk laten. Dalam two-step approach to SEM, model pengukuran (measurement model) terlebih dahulu dirumuskan dan dievaluasi secara terpisah dan kemudian mengestimasi dan evaluasi model struktural lengkap (full structural model) pada langkah kedua.

3) Persamaan spesifik model pengukuran (Measurement model).

Dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matrik yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau

variabel. Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi latent variabel dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal antara latent variabel pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai suatu keseluruhan. Pengujian model pengukuran secara terpisah melalui pendekatan two- step sangat penting karena pengujian teori struktural tidak mungkin dilakukan dengan pengukuran yang buruk. Pengukuran yang buruk tidak dapat mengukur secara akurat apa yang sedang diukur. Oleh karenanya, pengujian model struktural menjadi tidak berarti kecuali telah dipastikan bahwa model pengukuran telah terpenuhi. Pengujian terhadap model pengukuran memungkinkan pendugaan yang komprehensif terhadap validitas convergent dan validitas discriminant.

- 4) Memilih matriks input dan estimasi model.  
Ferdinan menyarankan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standar error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matrik korelasi.
  - 5) Kemungkinan munculnya masalah identifikasi.  
Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Apabila saat estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang untuk mengembangkan lebih banyak konstruk.
  - 6) Evaluasi kinerja Goodness of Fit.  
Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap berbagai kriteria Goodness of Fit. Untuk itu tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Bila asumsi ini telah terpenuhi maka model dapat diuji.
- f. Asumsi-asumsi SEM.
- 1) Ukuran sampel  
Ukuran sampel yang harus digunakan dalam metode ini adalah minimum berjumlah 100-200 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimated parameter. Bila ukuran sampel menjadi terlalu besar misalnya lebih dari 400 maka metode menjadi "sangat sensitif" sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran goodness of fit yang baik. Dalam penelitian ini digunakan 100 sampel, jadi sudah memenuhi asumsi.
  - 2) Normalitas dan Linearitas  
Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data atau dapat diuji dengan metode-metode statistik, sedangkan uji linearitas dapat dilakukan dengan mengamati scatterplots dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.
  - 3) Outliers  
Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariate maupun multivariate yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimiliki dan sangat terlihat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.
  - 4) Multicolinearity dan Singularity  
Multikolinieritas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberi identifikasi adanya problem multikolinieritas atau singularitas. Perlakuan data yang dapat diambil adalah dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan singularitas tersebut.  
Setelah asumsi-asumsi SEM terpenuhi, maka hal berikutnya adalah menentukan

kriteria yang akan digunakan untuk mengevaluasi model dan pengaruh-pengaruh yang ditampilkan dalam model, yang diuraikan sebagai berikut:

- a. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik  
Berikut ini beberapa indeks kesesuaian dan cut-off value untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.
- b.  $X^2$ -Chi Square Statistik  
Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi-squarenya rendah. Semakin kecil nilai  $X^2$  semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar  $p > 0.05$  atau  $p > 0.10$  (Hulland et. al dalam Ferdinand, 2002).
- c. RMSEA – *The Root Mean Square Error of Approximation*  
RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square* statistik dalam sampel yang besar (Baumgartner dan Homburg dalam Ferdinand, 2002). nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne dan Cudeck dalam Ferdinand, 2002).
- d. GFI – *Goodness of Fit Index*  
Indeks kesesuaian ini akan menghitung proporsitertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi terestimasi (Bentler; Tanaka dan Huba dalam Ferdinand, 2002). GFI adalah sebuah ukuran non- statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampaidengan 1.0 (*perfect fit*).
- e. AGFI – *Adjusted Goodness-of-Fit Index*  
Tanaka dan Huba dalam Ferdinand (2002) menyatakan bahwa GFI adalah analog dari  $R^2$  dalam regresi berganda. *Fit indeks* ini dapat *diadjust* terhadap *degrees of freedom* yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model (Arbukle dalam Ferdinand, 2002). Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan 0.90.
- f. CMIN/DF  
The minimum sampel *discrepancy function* (CMIN) dibagi dengan *degree of freedomnya* akan menghasilkan indeks CMIN/DF. Dalam hal ini CMIF/DF adalah statistik chi-square,  $X^2$  dibagi Dfnya sehingga disebut  $X^2$  –relatif. Nilai  $X^2$  –relatif kurang dari 2.0 atau kadang kurang dari 3.0 adalah indikasi darai acceptable fit antara model dan data (Arbukle dalam Ferdinand, 2002).
- g. TLI – *Tucker Lewis Index*  
TLI adalah sebuah alternatif indeks yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model (Baumgartner dan Homburg dalam Ferdinand, 2002). Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan lebih besar sama dengan 0.95.
- h. CFI – *Comparative Fit Index*  
Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai 0 – 1, diamna semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah  $\geq 0.95$ . keunggulan dari indeks ini adalah bahwa indeks ini besarnya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model (Hulland et. al; Tanaka dalam Ferdinand)
- g. Uji Reliabilitas  
Setelah kesesuaian model diuji, maka tahap berikutnya adalah melakukan penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas. Unidimensionalitas adalah sebuah asumsi yang

digunakan dalam menghitung reliabilitas dari model yang menunjukkan bahwa dalam sebuah model atau dimensi, indikator yang digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik. Variabel akan dikatakan reliabel, jika nilai cronbach alfa lebih dari 0,7.

G. Interpretasi dan modifikasi model.

Tahap terakhir ini adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair, et. al dalam Ferdinand memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model yaitu dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model.

Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5 %. Bila jumlah residual besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Selanjutnya bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup besar ( $> 2.58$ ) maka cara lain dalam modifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi tersebut. Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

Evaluasi hubungan antar konstruk ditujukan untuk menguji hipotesis yang telah disusun dan diajukan. Hipotesis 1,2,3,4,5,6 ( $H_1, H_2, H_3, H_4, H_5, H_6$ ) yang mempresentasikan pengaruh langsung (*direct effect*) budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja, masing-masing, terhadap kinerja, diuji dengan memeriksa apakah koefisien *path*  $\beta_4, \beta_5$  dan  $\beta_6$  (*Standardized Regression Weights* dalam terminologi AMOS) signifikan pada taraf signifikansi 0,05. Jadi *t-value* (*Critical Ratio* atau C.R) lebih besar (dalam harga mutlak) dari 1,96.

Hipotesis 7 dan 8 ( $H_7$  dan  $H_8$ ) yang mempresentasikan pengaruh tak langsung (*indirect effect*) budaya organisasi, motivasi, melalui kepuasan kerja, terhadap kinerja diuji dengan memeriksa koefisien tak langsung masing-masing budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja, dimana kita dapat memerintahkan AMOS untuk menyajikan efek tak langsung budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja, masing-masing, terhadap kinerja. Uji signifikansi *indirect effects* pada AMOS didasarkan pada prosedur *resampling* yaitu *bootstrap*, yang lebih direkomendasikan karena tidak membutuhkan asumsi mengenai bentuk distribusi variabel atau distribusi sampling dari *indirect effect* dan juga tidak didasarkan pada teori sampel besar atau *large-sample theory*, yang berarti cocok untuk sampel kecil. Melalui prosedur *bootstrap*, akan diperoleh nilai interval kepercayaan 95% atau *95% confidence intervals* dari *indirect effects*. Bila *indirect effect* dalam *95% confidence intervals*, tidak mengandung nol maka *indirect effect* tersebut, signifikan pada taraf signifikansi 0,05.

## Hasil dan Pembahasan

A. Analisis Deskriptif

Analisis data deskriptif adalah suatu analisis data dengan cara mendeskripsikan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau populasi dimana sampel diambil (generalisasi). Analisis data deskriptif dalam penelitian ini meliputi deskripsi karakteristik responden (meliputi: umur, jenis kelamin, pendidikan formal dan bagian) berdasarkan jawaban responden atas kuesioner penelitian, serta deskripsi variabel penelitian (meliputi: Budaya Organisasi, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja).

B. Deskripsi Karakteristik Responden

1) Karakteristik Responden

Pada bab ini akan dibahas mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja yang dimediasi oleh kinerja karyawan pada PT. Batik Benang Raja Surabaya secara keseluruhan dan dilakukan berdasarkan data yang diperoleh mengenai

penyebaran kuesioner kepada 100 responden. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Benang Raja Surabaya.

Karakteristik responden yaitu identitas karyawan yang bekerja pada Batik Benang Raja Surabaya yang meliputi jenis kelamin, usia, dan pendidikan.

a) Jenis Kelamin

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3  
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Pria	42	42,0
Wanita	58	58,0
<b>Jumlah</b>	100	100 %

Sumber: Diolah Peneliti 2022

Berdasarkan Tabel 3, dapat dilihat bahwa mayoritas responden adalah wanita yaitu sebanyak 58 orang (58%) dan sisanya sebanyak 42 orang (42%) adalah pria. Hal tersebut dikarenakan karena mayoritas wanita bekerja ditoko seperti: bagian kasir, penataan barang, pembukuan persediaan baran, maka didapat responden mayoritas Wanita.

b) Usia

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan usia disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4  
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
21 $\frac{S}{d}$ 30 tahun	48	48,0
31 $\frac{S}{d}$ 40 tahun	23	23,0
41 $\frac{S}{d}$ 50 tahun	15	15,0
50 $\frac{S}{d}$ 58 tahun	14	14,0
<b>Jumlah</b>	100	100%

Sumber: Diolah Peneliti 2022

c) Pendidikan

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan pendidikan disajikan pada Tabel 5

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SD	11	11,0
SMP	6	6,0
SMA	67	67,0
D3	7	7,0
S1	9	9,0
<b>Jumlah</b>	100	100%

Sumber: Diolah Peneliti 2022

Berdasarkan Tabel 5, dapat dilihat bahwa mayoritas responden berpendidikan SMA yaitu sebanyak 146 orang (87,4%), diikuti berpendidikan S1 sebanyak 9 orang (5,4%), kemudian berpendidikan D3 sebanyak 6 orang (3,6%) dan sisanya sebanyak 2 orang (1,2%) berpendidikan S2. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan membutuhkan keahlian lapangan seperti yang dipelajari pada pendidikan tingkat SMA seperti pencatatan produk yang telah dijual, pembukuan persediaan digudang, menjadi kasir atau teller.

C. Deskripsi Variabel Penelitian

1. Deskripsi Budaya Organisasi

Variabel Budaya Organisasi meliputi kemampuan, nilai, sikap dan minat, yang diukur dengan 24 item pernyataan. Setelah ke-24 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel Budaya Organisasi disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6  
Deskripsi Budaya Organisasi

Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1,00 $\frac{S}{d}$ 1,79	Sangat rendah	0	0,0
1,80 $\frac{S}{d}$ 2,59	Rendah	1	1,0
2,60 $\frac{S}{d}$ 3,39	Cukup	19	19,0
3,40 $\frac{S}{d}$ 4,19	Tinggi	63	63,0
4,20 $\frac{S}{d}$ 5,00	Sangat tinggi	17	17,0
<b>Jumlah</b>		100	100,0
Rata-rata = 3,7825			

Sumber: Diolah Peneliti 2022

Berdasarkan Tabel 6, dapat dilihat bahwa dari 100 responden yang memberi tanggapan terhadap item-item pernyataan Budaya Organisasi, tidak ditemukan responden (0%) yang memiliki Budaya Organisasi “sangat rendah”, 1 orang (1%) tergolong “rendah”, 19 orang (19%) tergolong “cukup”, 63 orang (63%) tergolong “tinggi” dan sebanyak 17 orang (17%) tergolong “sangat tinggi”. Nilai rata-rata diperoleh sebesar 3,7825. Nilai ini berada dalam rentang 3,40  $\frac{S}{d}$  4,19 yang berarti “tinggi”. Ini menunjukkan bahwa tingkat Budaya Organisasi pada karyawan PT. Batik Benang Raja di Surabaya tergolong **tinggi**. Hal ini berarti karyawan memiliki kemampuan, nilai, sikap dan minat terhadap pekerjaannya tinggi. Ini disebabkan karena karyawan memahami metode kerja dengan baik dan karyawan merasa menjalani pekerjaan yang

menarik dan dapat dinikmati.

2. Deskripsi Motivasi

Variabel Motivasi meliputi komitmen organisasi, hubungan rekan sekerja dan hubungan dengan atasan, yang diukur dengan 11 item pernyataan. Setelah ke-11 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel Motivasi disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7  
Deskripsi Motivasi

Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1,00 $\frac{s}{d}$ 1,79	Sangat rendah	0	0,0
1,80 $\frac{s}{d}$ 2,59	Rendah	0	0,0
2,60 $\frac{s}{d}$ 3,39	Cukup	23	23,0
3,40 $\frac{s}{d}$ 4,19	Tinggi	56	56,0
4,20 $\frac{s}{d}$ 5,00	Sangat tinggi	21	21,0
<b>Jumlah</b>		100	100,0
Rata-rata = 3,8309			

Sumber: DiolahPeneliti 2022

3. Deskripsi Kepuasan Kerja

Variabel Kepuasan Kerja meliputi harapan, instrumental dan valensi, yang diukur dengan 20 item pernyataan. Setelah 20 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel Kepuasan Kerja disajikan pada Tabel 8

Tabel 8  
Deskripsi Kepuasan Kerja

Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1,00 $\frac{s}{d}$ 1,79	Sangat rendah	0	0,0
1,80 $\frac{s}{d}$ 2,59	Rendah	4	4,0
2,60 $\frac{s}{d}$ 3,39	Cukup	23	23,0
3,40 $\frac{s}{d}$ 4,19	Tinggi	62	62,0
4,20 $\frac{s}{d}$ 5,00	Sangat tinggi	11	11,0
<b>Jumlah</b>		100	100,0
Rata-rata = 3,6305			

Sumber:DiolahPeneliti 2022

4. Deskripsi Kinerja

Variabel Kinerja diukur dengan 12 item pernyataan. Setelah ke-12 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel Kinerja disajikan pada Tabel 9

Tabel 9  
Deskripsi Kinerja

Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1,00 $\frac{s}{d}$ 1,79	Sangat rendah	1	1,0
1,80 $\frac{s}{d}$ 2,59	Rendah	31	31,0

2,60 $\frac{s}{d}$ 3,39	Cukup	56	56,0
3,40 $\frac{s}{d}$ 4,19	Tinggi	12	12,0
4,20 $\frac{s}{d}$ 5,00	Sangat tinggi	0	0,0
<b>Jumlah</b>		100	100,0
Rata-rata = 2,7875			

Sumber: Diolah Peneliti 2022

D. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif ditujukan untuk menguji hipotesis berdasarkan model penelitian yang usulkan. Metode analisis data yang digunakan untuk pengujian model dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan two-step approach, menggunakan AMOS 16.0. Dalam two- step approach to SEM, model pengukuran (measurement model) terlebih dahulu dirumuskan dan dievaluasi secara terpisah dan kemudian mengestimasi dan evaluasi model struktural lengkap (full structural model) pada langkah kedua. Model pengukuran digunakan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas indikator observed, sedangkan model struktural digunakan untuk menguji hipotesis hubungan antar konstruk laten.

1) Estimasi dan Evaluasi Model Pengukuran (Measurement Model)

a. Evaluasi *Goodness of Fit* Model Pengukuran

Evaluasi terhadap model pengukuran dilakukan dengan berbagai kriteria *Goodness of Fit* yang telah dijelaskan pada Bab III. Nilai-nilai *goodness of fit* dari model pengukuran yang telah diestimasi disajikan pada Tabel 10

Tabel 10  
Hasil Goodness of Fit Model Pengukuran

Indeks <i>Goodness of Fit</i>	Cut off Value	Hasil	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i> ( $\chi^2$ )	Kecil	52,212	—
Probabilitas	$\leq 0,05$	0,007	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,740	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,900	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,817	Cukup Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,086	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,954	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,932	Cukup Baik

Sumber: Diolah Peneliti 2022

Dari indeks-indeks *goodness of fit* yang disajikan pada Tabel 4.8, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran dalam CFA lima faktor bisa diterima karena bisa menjelaskan data yang sesungguhnya mengenai dimensionalitas masing-masing indikator *observed* pada masing-masing konstruk laten yang mendasarinya atau yang seharusnya diukur. Ini ditunjukkan oleh indeks-indeks *goodness of fit* yang mempunyai nilai yang memenuhi persyaratan berdasarkan *cut of value* yang direkomendasikan. Oleh karena itu dapat dilanjutkan pada evaluasi validitas dan reliabilitasnya.

b. Evaluasi Validitas Pengukuran

1) Validitas *Convergent*

Evaluasi validitas *convergent* didasarkan pada signifikansi dan besarnya muatan

faktor atau *factor loading* dengan kriteria sebagaimana telah disebutkan pada Bab III. Hasil estimasi muatan faktor (*standardized regression weights*) menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFA) dalam model lima faktor, disajikan pada Tabel 11

Tabel 11  
Hasil Estimasi Muatan Faktor CFA Lima Faktor

Konstruk	Indikator	Muatan Faktor	C.R
Budaya_Organisasi	BO1	0,735	7,977
Budaya_Organisasi	BO2	0,751	8,217
Budaya_Organisasi	BO3	0,785	8,734
Budaya_Organisasi	BO4	0,734	7,962
Motivasi	MTV1	0,365	10,090
Motivasi	MTV2	0,862	10,130
Motivasi	MTV3	0,727	7,991
Kepuasan_Kerja	KEP	0,979	-
Kinerja	KIN1	0,663	7,026
Kinerja	KIN2	0,802	8,780

Sumber: Diolah Peneliti 2022

Berdasarkan Tabel 11 hasil estimasi muatan faktor menunjukkan *convergent validity* yang bisa diterima karena muatan faktor masing- masing item pada faktor laten yang mendasari atau seharusnya diukur lebih besar dari 0,50 dan signifikan pada taraf signifikansi 0,05 (C.R > 1,96).

2) Validitas *Discriminant*

Evaluasi validitas *discriminant* didasarkan pada analisis *Variance Extracted* (VE) dengan kriteria sebagaimana telah disebutkan pada Bab III. Hasil perhitungan nilai koefisien korelasi kuadrat ( $r^2$ ) antara pasangan konstruk dan nilai VE dengan bantuan program Excel, disajikan pada Tabel 12

Tabel 12  
Matrik Korelasi Konstruk Laten dan Nilai AVE

KonstrukLaten	Factor Loading				VE
	1	2	3	4	
Budaya Organisasi	0,452	0,381	0,457	0,667	0,511
Motivasi	0,357	0,286	0,336		0,674
Kepuasan_Kerja	0,040				0,960
Kinerja	0,552	0,323			0,562

Sumber: Diolah Peneliti 2022

Berdasarkan Tabel 12, terlihat bahwa semua nilai VE lebih besar dari semua

korelasi kuadrat ( $r^2$ ) antara pasangan konstruk dan lebih besar dari 0,50, yang menunjukkan terpenuhinya validitas *discriminant*.

3) Evaluasi Reliabilitas Pengukuran

Evaluasi reliabilitas konsistensi internal didasarkan pada *construct reliability* dengan kriteria sebagaimana telah disebutkan pada Bab III. Hasil perhitungan *construct reliability* masing-masing konstruk laten dengan bantuan program Excel disajikan pada Tabel 13.

Tabel 13  
Hasil Perhitungan Construct Reliability

Konstruk	Construct Reliability
Budaya Organisasi	0,926
Motivasi	0,921
Kepuasan Kerja	0,957
Kinerja	0,850

Sumber: Diolah Peneliti 2022

Dari Tabel 13, terlihat bahwa keempat konstruk yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai *construct reliability* di atas 0,70. Nilai *construct reliability* yang diperoleh berkisar antara 0,850 s.d 0,957. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semua konstruk tersebut benar-benar reliabel yang berarti model pengukuran telah terpenuhi.

4) Estimasi dan Evaluasi Model Struktural Lengkap (Full Structural Model)

a) Evaluasi Kecukupan Sampel

Jumlah sampel total yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 orang responden. Jumlah sampel tersebut dinilai telah memenuhi kriteria jumlah sampel minimal bagi penelitian yang menggunakan alat statistik *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan prosedur *Maximum Likelihood Estimation* (MLE) yaitu minimum 100 s.d 150 sampel.

b) Evaluasi Normalitas

Nilai statistik untuk menguji normalitas disebut *z value* (*Critical Ratio* atau C.R pada *output* AMOS 16.0) dari ukuran *skewness* dan *kurtosis* sebaran data. Bila nilai C.R lebih besar dari nilai kritis maka dapat diduga bahwa distribusi data tidak normal. Nilai kritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi 1% yaitu sebesar 2.58. Uji normalitas ini perlu dilakukan baik untuk normalitas terhadap data tunggal maupun normalitas multivariat. Hasil uji normalitas data disajikan pada Tabel 14

Tabel 14  
Hasil Uji Normalitas Sebaran Data

Variable	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KIN2	-.423	-1.728	.982	2.005
KEP	.138	.562	.703	1.434
KIN1	.063	.259	-.321	-.655
MTV3	.143	.584	-.492	-1.005

MTV2	-.043	-.176	-.620	-
				1.266
MTV1	.131	.536	-.548	-
				1.118
BO4	-.207	-.847	-.076	-.156
BO3	-.182	-.744	-.506	-
				1.032
BO2	-.071	-.291	-.276	-.563
BO1	-.147	-.601	.301	.615
Multivariate			5,542	1,789

Sumber: Diolah Peneliti 2022

Berdasarkan Tabel 14, terlihat bahwa umumnya, baik secara *univariate* maupun *multivariate*, sebaran *skewness* dan *kurtosis* pada seluruh indikator, dalam harga mutlak, lebih kecil dari 2,58 yang berarti berdistribusi normal.

c) Evaluasi atas *Outlier*

Dalam analisis *multivariate* adanya *outlier* dapat diuji dengan statistik *chi square* ( $\chi^2$ ) terhadap nilai *mahalanobis distance squared* pada tingkat signifikansi 0.001 dengan *degree of freedom* sejumlah indikator (variabel *observed*) yang digunakan dalam penelitian (Hair *et al.*, 1998: 66). Bila terdapat observasi yang mempunyai nilai *mahalanobis distance squared* yang lebih besar dari *chi square* ( $\chi^2$ ) maka observasi tersebut dikeluarkan dari analisis. Dalam penelitian ini, jumlah indikator (variable *observed*) yang digunakan ada 10, angka tersebut di dapat dari 4 dimensi budaya organisasi, 3 dari dimensi motivasi, 1 dari dimensi kepuasan kerja, dan 2 dari dimensi kinerja, sehingga nilai  $\chi^2$  dengan *degree of freedom* = 10 pada taraf signifikansi 0,001 diperoleh sebesar 29,588. Jadi kasus yang mempunyai nilai *mahalanobis distance squared* yang lebih besar dari 32,909 akan dikeluarkan dari analisis.

Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk Budaya Organisasi terhadap konstruk Motivasi diperoleh koefisien *path* (*standardized regression weights*) sebesar 0,499 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R (*Critical Ratio*) sebesar 4,158 dan probabilitas (p) = 0,000. Karena nilai C.R = 4,158 > 1,96 maka  $H_0$  ditolak pada taraf signifikan 5%, yang berarti Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi karyawan Batik Benang Raja Surabaya (**Hipotesis 1 didukung**).

E. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Rumusan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) adalah sebagai berikut:

$H_0$  :  $\beta_1 = 0$ ; Budaya Organisasi tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja karyawan.

$H_a$  :  $\beta_1 \neq 0$ ; Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan.

Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk Budaya Organisasi terhadap konstruk Kepuasan Kerja diperoleh koefisien *path* (*standardized regression weights*) sebesar 0,365 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R (*Critical Ratio*) sebesar 3,093 dan probabilitas (p) = 0,002. Karena nilai C.R = 3,093 > 1,96 maka  $H_0$  ditolak pada taraf signifikan 5%, yang berarti Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

karyawan Batik Benang Raja Surabaya (**Hipotesis 2 didukung**).

F. Pengaruh Langsung Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Rumusan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) adalah sebagai berikut:

$H_0 : \beta_3 = 0$ ; Motivasi tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja karyawan.

$H_a : \beta_3 \neq 0$ ; Motivasi secara langsung berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan.

Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk Motivasi terhadap konstruk Kepuasan Kerja diperoleh koefisien *path* sebesar 0,325 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R sebesar 2,538 dan  $p = 0,004$ . Karena nilai  $C.R = 2,538 > 1,96$  maka  $H_0$  ditolak pada taraf signifikan 5%, yang berarti Motivasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan Batik Benang Raja Surabaya (**Hipotesis 3 didukung**).

G. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Rumusan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) adalah sebagai berikut:

$H_0 : \beta_4 = 0$ ; Budaya Organisasi tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap Kinerja karyawan.

$H_a : \beta_4 \neq 0$ ; Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk Budaya Organisasi terhadap konstruk Kinerja diperoleh koefisien *path* sebesar 0,305 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R sebesar 2,801 dan  $p = 0,005$ . Karena nilai  $C.R = 2,801 < 1,96$  maka  $H_0$  diterima pada taraf signifikan 5%, yang berarti Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan Batik Benang Raja Surabaya.

Ditemukan bahwa Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan Batik Benang Raja Surabaya, dengan koefisien *path* sebesar 0,305 (positif). Ini berarti bahwa bila Budaya Organisasi meningkat maka dapat diramalkan Kinerja karyawan akan meningkat pula dan sebaliknya menurunnya Budaya Organisasi akan menurunkan Kinerja karyawan (**Hipotesis 4 didukung**).

H. Pengaruh Langsung Motivasi terhadap Kinerja

Rumusan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) adalah sebagai berikut:

$H_0 : \beta_6 = 0$ ; Motivasi tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap Kinerja karyawan.

$H_a : \beta_6 \neq 0$ ; Motivasi secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk Motivasi terhadap konstruk Kinerja diperoleh koefisien *path* sebesar 0,352 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R sebesar 3,353 dan  $p = 0,000$ . Karena nilai  $C.R = 3,353 > 1,96$  maka  $H_0$  ditolak pada taraf signifikan 5%, yang berarti Motivasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan Batik Benang Raja Surabaya.

Ditemukan bahwa Motivasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan Batik Benang Raja Surabaya, dengan koefisien *path* sebesar 0,352 (positif). Ini berarti bahwa bila Motivasi meningkat maka dapat diramalkan Kinerja karyawan akan meningkat pula dan sebaliknya menurunnya Motivasi akan menurunkan Kinerja karyawan (**Hipotesis 5 didukung**).

I. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Rumusan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) adalah sebagai berikut:

$H_0 : \beta = 0$ ; Kepuasan Kerja tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap Kinerja karyawan.

$H_a : \beta \neq 0$ ; Kepuasan Kerja secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk Kepuasan Kerja terhadap konstruk Kinerja diperoleh koefisien *path* sebesar 0,519 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R sebesar 4,861 dan  $p = 0,000$ . Karena nilai C.R = 4,861 > 1,96 maka  $H_0$  ditolak pada taraf signifikan 5%, yang berarti Kepuasan Kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan Batik Benang Raja Surabaya (**Hipotesis 6 didukung**).

#### J. Pembahasan

##### 1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi

Dalam penelitian ini Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi karyawan pada Batik Benang Raja Surabaya dengan koefisien *path* sebesar 0,499 (positif). Hal ini berarti bahwa naiknya motivasi karyawan disebabkan oleh pimpinannya menjaga perasaan dalam memerintah di tempat kerja, perusahaan yang selalu menghasilkan produk atau jasa yang sangat dihormati pesaingnya, karyawan yang dapat bekerja samadengan baik dalam tim, karyawan dapat beradaptasi secara cepat pada lingkungan yang baru, sehingga akan meningkatkan motivasi karyawan. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono (2005), yang mempunyai hasil sama yaitu bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi secara positif, hasil ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Robbins, (2002), yang menyatakan bahwa pengaruh faktor teamwork yang lebih dominan terhadap motivasi kerja karyawan dapat dipahami bahwa, seorang karyawan dalam lingkungan kerjanya membutuhkan rasa saling menghargai, saling membantu dan saling mempercayai dalam melaksanakan tugasnya. Lingkungan sosial tempat kerja yang kondusif ternyata sangat mempengaruhi semangat dan motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi. Apabila karyawan cocok dengan budaya organisasi didalam suatu perusahaan tersebut maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan tersebut.

##### 2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Dalam Penelitian ini Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan Batik Benang Raja Surabaya dengan Koefisien Part sebesar 0,365 (positif). Hal ini berarti bahwa naiknya budaya organisasi disebabkan oleh pimpinannya menjaga perasaan dalam memerintah di tempat kerja, karyawan melakukan pekerjaan secara terus menerus dan selalu mencari cara untuk bekerja secara lebih efektif, karyawan selalu diperlakukan secara adil oleh perusahaan, perusahaan yang memandang penting setiap karyawan lainnya, sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono (2005), yang mempunyai hasil sama yaitu, hasil ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Johns, (1996), yang menyatakan bahwa makin dalam nilai-nilai budaya yang ada tersebut diserap, dimengerti dan diterapkan pada organisasi makin kuat, budaya organisasi tersebut berpengaruh pada kepuasan kerja.

##### 3. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Dalam Penelitian ini Motivasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pada Batik Benang Raja Surabaya dengan Koefisien Part sebesar 0,325 (positif). Hal ini berarti bahwa naiknya motivasi karyawan disebabkan oleh karyawan berusaha keras untuk mencapai prestasi kerja, karyawan menikmati setiap persaingan dan kemenangan, karyawan cenderung membangun kerjasama dengan rekan kerjanya, sehingga akan meningkatkan Motivasi karyawan. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono (2005), yang mempunyai hasil sama yaitu adanya pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh (Siagian, 1997) yang menyatakan bahwa dalam usaha memanfaatkan sumber daya manusia agar dapat optimal, perusahaan perlu mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan memberikan dorongan agar prestasi kerja dapat meningkat sesuai dengan

harapan perusahaan. Salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah dengan memenuhi kebutuhan-kebutuhan karyawan agar motivasi kerja mereka menjadi tinggi.

4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja  
Dalam Penelitian ini Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan pada Batik Benang Raja Surabaya dengan Koefisien Path sebesar 0,305 (positif). Hal ini berarti bahwa naiknya kinerja karyawan disebabkan oleh karyawan memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya, karyawan memiliki inisiatif dalam menjalankan tugas atau pekerjaan yang relatif baru baginya, karyawan memiliki ketrampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga akan meningkatkan Kinerja karyawan. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono (2005), yang mempunyai hasil sama yaitu adanya pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja. Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Kottler dan Heskett pada tahun 1992 (dalam Andreas Lako, 2004:32) terhadap suatu organisasi dengan berbagai jenis industri di Amerika Serikat menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja dalam jangka panjang.
5. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja  
Dalam Penelitian ini Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan pada Batik Benang Raja Surabaya dengan Koefisien Path sebesar 0,352 (positif). Hal ini berarti bahwa naiknya motivasi disebabkan oleh karyawan berusaha keras untuk mencapai prestasi kerja, karyawan menikmati setiap persaingan dan kemenangan, karyawan kerja lebih banyak dengan orang lain daripada bekerja sendiri. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono (2005), yang mempunyai hasil sama yaitu adanya pengaruh Motivasi terhadap Kinerja. Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh (Anwar P.M.,2004) dalam penelitian McClelland, Edvard Murray, Miller dan Gordon W., menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dan pencapaian prestasi. Artinya manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya jika mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi berprestasi yang rendah.
6. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja  
Dalam penelitian ini Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan pada Batik Benang Raja Surabaya dengan Koefisien Path sebesar 0,519 (positif). Hal ini berarti bahwa naiknya kepuasan kerja karyawan disebabkan oleh karyawan dapat menjaga kesibukan sepanjang waktu, karyawan memiliki kesempatan untuk mengerjakan pekerjaannya sendiri, sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono (2005), yang mempunyai hasil sama yaitu adanya pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja. Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh (Siagian, 1997), yang menyatakan bahwa apabila Kepuasan Kerja meningkat maka Kinerja akan meningkat pula.
7. Budaya Organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja.  
Dalam penelitian ini Budaya Organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja karyawan pada Batik Benang Raja Surabaya dengan koefisien *Indirect Effects* sebesar 0,443 (positif). Hal ini berarti bahwa naiknya Budaya organisasi disebabkan oleh pimpinan dapat menjaga perasaan dalam memerintah di tempat kerja, karyawan melakukan pekerjaan secara terus menerus dan selalu mencari cara untuk bekerja secara lebih efektif, karyawan selalu diperlakukan secara adil oleh perusahaan, perusahaan yang memandang penting setiap karyawan lainnya, sehingga akan meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan. Hasil ini

mendukung penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono (2005), yang mempunyai hasil sama yaitu bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan secara positif.

Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Robbins, (2002) menyatakan bahwa karyawan membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi terhadap risiko, penekanan pada tim, dan dukungan rekan lain. Persepsi keseluruhan ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi tersebut. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini lalu mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai itu, makin kuat budaya organisasi yang terjadi. Budaya organisasi yang kuat akan menghasilkan kepuasan kerja dan kinerja yang tinggi, sebaliknya budaya organisasi yang lemah akan menciptakan kepuasan kerja dan kinerja yang rendah.

8. Motivasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini Motivasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja karyawan pada Batik Benang Raja Surabaya dengan koefisien *Indirect Effects* sebesar 0,129 (positif). Hal ini berarti bahwa naiknya motivasi disebabkan oleh karyawan berusaha keras untuk mencapai prestasi kerja, karyawan menikmati setiap persaingan dan kemenangan, karyawan kerja lebih banyak dengan orang lain daripada bekerja sendiri. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono (2005), yang mempunyai hasil sama yaitu bahwa Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan secara positif. Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Armstrong (1998: 97) menyatakan bahwa seorang karyawan yang tidak puas atas pekerjaannya dapat dimotivasi bekerja lebih baik lagi untuk memperbaiki dirinya. Maka dengan adanya motivasi tinggi dan kepuasan kerja yang baik tercermin dari rasa tanggung jawab dan gairah kerja yang menciptakan suatu keinginan untuk bekerja dan memberikan sesuatu yang terbaik untuk pekerjaannya. Pentingnya motivasi dan kepuasan kerja menuntut pimpinan perusahaan untuk peka terhadap kepentingan karyawan. Pimpinan perusahaan melakukan pendekatan tidak hanya terhadap karyawan tetapi juga terhadap keluarga dan lingkungannya sehingga perusahaan tahu apa yang menyebabkan karyawan termotivasi dalam bekerja.

Motivasi yang tepat dan baik dapat meningkatkan dan menumbuhkan kepuasan kerja karyawan, karena dengan adanya gaji atau upah yang sesuai bagi karyawan maka dengan demikian akan tercapai kinerja karyawan yang tinggi. Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi dan kepuasan kerja merupakan variabel penentu dalam mencapai kinerja karyawan. Diharapkan dengan adanya motivasi dan kepuasan kerja dapat mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan.

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis pada Bab IV maka dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif terhadap motivasi pada Batik Benang Raja Surabaya. Dengan demikian hipotesis 1 berhasil didukung.
2. Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada Batik Benang Raja Surabaya. Dengan demikian hipotesis 2 berhasil didukung.
3. Motivasi secara langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada Batik Benang Raja Surabaya. Dengan demikian hipotesis 3 berhasil didukung.
4. Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Batik Benang Raja Surabaya. Dengan demikian hipotesis 4 berhasil didukung.
5. Motivasi secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Batik Benang Raja Surabaya. Dengan demikian hipotesis 5 berhasil didukung. Kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Batik Benang Raja Surabaya. Dengan

demikian hipotesis 6 berhasil didukung.

6. Budaya Organisasi secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja karyawan pada Batik Benang Raja Surabaya. Dengan demikian hipotesis 7 berhasil didukung.
7. Motivasi secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja karyawan pada Batik Benang Raja Surabaya. Dengan demikian hipotesis 8 berhasil didukung.

#### Daftar Pustaka

1. Abdi Setiawan Dan Siswa Pratama. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Efektif dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Bintang Anugerah Sejahtera. Vol 11 No 1 : Jurnal Manajemen Tools.
2. Abdul Kholik. (2019). Pemahaman Karyawan Pada Budaya Organisasi Di Pt. Abc Medium Dinamika. Vol. 7 No. 2 (2019): Jurnal Komunikasi Dan Bisnis - November 2019.
3. Ainanur Ainanur, Satria Tirtayasa. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol. 1 No.1.
4. Aji, Herda Purnama (2021) Pengaruh Budaya Organisasi, Locus Of Control, Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Di Pt. Pandatex Kabupaten Magelang). Other Thesis, Skripsi, Universitas Muhammadiyah Magelang.
5. Alim Hidayat. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. Jurnal Ilmiah Ekbank, Vol. 2 No. 1.
6. Arisandi Tri Hardiansyah, Aisyah Amelia, Mila Santika. (2019). Kepuasan Kerja Sebagai Faktor Terbentuknya Sikap Kerja Pegawai Negeri Sipil Kantor Kecamatan Klampis, Bangkalan. Journal Of Management Studies, Vol. 2 No. 2.
7. Denok Sunarsi. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pendidik Yayasan Marvin. Vol. 5 No. 1.
8. Dewi Suryani Harahap, Hazmanan Khair. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol 2, No 1.
9. Dhamayanti. (2018). Penentuan Pemberian Reward Bagi Karyawan Berprestasi di Lingkungan Universitas Indo Global Mandiri dengan Algoritma C45. Jurnal Informatika Global, Vol 9, No 1
10. Erni Hayati Nasution, Said Musnadi, Faisal. (2018). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Aceh. Jurnal Magister Manajemen, Vol 2, No 1.
11. Hendra Jayusman, Arifin Arifin, Edi Hermanto. (2019). Pengaruh Self Efficacy Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Cv. Berlian Tirta Abadi Pangkalan Bun. Magenta, Vol. 7 No. 2.
12. Ismi Rohmattul Muslimah. (2021). Kepemimpinan Perempuan dalam Mengembangkan Budaya Organisasi. Jurnal Kependidikan Islam, Vol. 11 No. 2.
13. Iwan Kurnia Wijaya. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Cv Bukit Sanomas. Agora, Vol. 6 No. 2.
14. Iwan Kurnia Wijaya. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Cv Bukit Sanomas. Agora, Vol. 6 No. 2.
15. Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Prosiding The National Conference on Management and Business (NCMAB).
16. Kholifatullah, Emha Tri Yuga (2018) Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan BPR Syariah Artha Pamenang Kediri. Undergraduate thesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
17. Kiswanto, Muhammad Heri and , Drs. Joko Sutarto, S.E, M. Si (2018) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Bekerja Karyawan Kantor Dinas KOMINFO Surakarta. Skripsi thesis, Universitas Muhammadiyah Surakarta.

18. Kurniadi, Simforianus Sullivan (2018) Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Performa Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen: Untuk Ilmu Ekonomi Dan Perpustakaan*, 3 (2).
19. Kurniawati Kurniawati, Hadi Sunaryo, M. Khoirul Abs. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Komitmen Dan Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang. *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen*, Vol. 8 No. 6.
20. Lisdayanti, Lisdayanti (2020) Analisis Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan Pada Hotel Blue Atlantic Banjarmasin. *Diploma Thesis, Universitas Islam Kalimantan Mab.*
21. Mr Mukrodi, Mr Wahyudi. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya Pada Komitmen Pegawai Di Kantor-Kantor Kementerian Agama Se Propinsi Banten. *Jurnal Ekonomi Efektif*, Vol. 1 No. 1.
22. Muhammad Ras Muis, J Jufrizen, Muhammad Fahmi. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Vol 1 No 1 (2018): *Jesya Volume 1*.
23. Mutmainnah Syamsir, Hasmin Tamsah. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Karyawan Hotel Claro Makassar. *Jurnal Mirai Management*.
24. Noni Ardian. (2019). Pengaruh Insentif Berbasis Kinerja, Motivasi Kerja, Dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai UNPAB. Vol 4 No 2 (2019): *JURNAL Kajian Ekonomi dan Kebijakan Publik*
25. Nur Annisa Agustini, Ninuk Purnaningsih. (2018). Pengaruh Komunikasi Internal dalam Membangun Budaya Organisasi. *Jurnal Komunikasi Pembangunan*, Vol. 16 No. 1.
26. Nurafrina Siregar, S.E., M.Si. Dan Hakim Fadillah, S.E. (2017). Pengaruh Pencitraan, Kualitas Produk Dan Harga Terhadap Loyalitas Pelanggan Pada Rumah Makan Kampoeng Deli Medan. Vol 8 No 2 (2017): *Jurnal Manajemen Tools*.
27. Resti Setyaningsih, Hanung Eka Atmaja. (2021). Pengaruh Motivasi Belajar Dan Media Pembelajaran Terhadap Prestasi Belajar Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Tidar Di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, Vol. 6 No. 2.
28. Reyandra Dio Boentoro, Endah Murwani. (2018). Perbedaan Tingkat Keterbukaan Diri Berdasarkan Konteks Budaya dan Jenis Hubungan. *Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia*, Vol. 1 No.1.
29. Ria Prasetya Safitri. (2018). Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. *Journal Of Management Review*, Vol. 2 No. 2.
30. Rifda Alda Ufaira, Wiwin Hendriani. (2019). Motivasi Kerja Pada Guru Honorer Di Indonesia: A Literature Review. *Jurnal Psikologi*, Vol. 4 No. 2.
31. Riris Sianipar. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perawat Di Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Di Rsd Jaraga Sasameh Buntok. Vol 17 No 2 (2021): *Kindai*
32. Samsul Hadi, Agus David Ramdansyah. (2021). Meningkatkan Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Melalui Motivasi Berprestasi Dan Pemberdayaan Karyawan (Studi di Hotel Le Dian – Kota Serang). *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa*. Vol. 5 No. 1.
33. Samsul Hadi, Agus David Ramdansyah. (2021). Meningkatkan Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Melalui Motivasi Berprestasi Dan Pemberdayaan Karyawan (Studi di Hotel Le Dian – Kota Serang). *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa*, Vol. 5 No. 1.
34. Syukur S. Mendrofa. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, Vol 4 No 2 (2021): *Jurnal Ilmiah Mahasiswa*.
35. Titi Laras, Fathonah Eka Susanti. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada (Survey Pada Cv. Kartika Grup Kecamatan Wates Kabupaten Kulon Progo Daerah Istimewa Yogyakarta). *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis*, Vol. 9 No. 1.
36. Wa Ode Zusnita Muizu, Umi Kaltum, Ernie T. Sule. (2019). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Vol 2 No 1 (2019): *PERWIRA | Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia*

37. Wijayanto, A. (2019). Pengaruh Variabel Bauran Pemasaran Terhadap Keputusan Konsumen Membeli Pasta Gigi Pepsodent PT. Unilever Indonesia, TBK. Makro: Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, 4(1), 83-94.
38. Wijayanto, A., & Armadani, S. P. (2020). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERMINTAAN PERUMAHAN TIPE CLUSTER DI KOTA SIDOARJO. Yos Soedarso Economic Journal (YEJ), 2(2), 66-72.
39. Budiyanto, A. P. S., & Rusdiyanto, W. H. (2021). The Capital Adequacy Ratio And The Loan To Deposit Ratio Influence On The Price Of Banking Companies: Evidence From Indonesia. Multicultural Education, 7(6).
40. Wijayanto, A., Winarni, E., & Mahmudah, D. S. (2021). Pengaruh Penerapan Akuntansi Lingkungan. Yos Soedarso Economics Journal, 3(1), 99-136.
41. Rumpoko, H., & Sidik, A. R. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan Pada PT. Insan Krida Utama. Yos Soedarso Economic Journal (YEJ), 1(1), 29-33.
42. Rumpoko, H., & Larasati, K. P. (2020). Hubungan Brand Equity Terhadap Keputusan Membeli Produk Pada Mahasiswa Universitas Yos Soedarso (Uniyos). Yos Soedarso Economic Journal (YEJ), 2(1), 48-54.
43. Rumpoko, H., & Darory, I. (2021). Eksistensi Lembaga Keuangan Mikro dan Implikasinya Terhadap Sosial Ekonomi Masyarakat Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi pada LKM Citra Abadi Desa Sidojukung Kecamatan Menganti Kabupaten Gresik). Yos Soedarso Economic Journal (YEJ), 3(2), 19-30.
44. Budiyanto, E., Airlangga, I. B., & Mahsun, A. (2019). PENGARUH E-SERVICE QUALITY DAN BRAND IMAGE TERHADAP KEPUASAN KONSUMEN. Yos Soedarso Economic Journal (YEJ), 1(2), 37-47.
45. Budiyanto, E., & Indriyani, N. D. (2020). Analisis Perilaku Konsumen Dalam Pembelian Produk Pada Toko Roti di Surabaya. Yos Soedarso Economic Journal (YEJ), 2(3), 56-62.
46. Budiyanto, E., & Batmanlussy, D. A. (2021). Pengaruh Pelayanan dan Prosedur Perbankan Terhadap Keputusan Nasabah Dalam Mengambil Kredit Pada BPR Hasil Jaya Sentosa Surabaya. Yos Soedarso Economic Journal (YEJ), 3(2), 31-48.
47. Budiyanto, E. (2022). THE INFLUENCE OF LIQUIDITY, INTEREST RATE, AND COMPANY VALUE ON PT GUDANG GARAM TBK'S STOCK PRICE, 2011-2019. Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen, 7(2), 210-216.
48. Winarni, E., & Jamiyanto, N. (2019). PENGARUH MARKETING MIX TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN PRODUK JASA PADA VILLA XYZ MALANG. Yos Soedarso Economic Journal (YEJ), 1(1), 12-19.
49. Winarni, E., & Alfian, M. S. (2020). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Frekuensi Kunjungan Wisatawan ke Objek Wisata Pantai Kenjeran Lama Surabaya. Yos Soedarso Economic Journal (YEJ), 2(2), 59-65.
50. Winarni, E., & Mahsun, A. (2021). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Usaha Mikro Kecil Berbasis Ekonomi Kreatif di Kota Sidoarjo. Yos Soedarso Economic Journal (YEJ), 3(3), 51-66.
51. Alamsyah, E. B., & Rochmatulaili, E. (2019). PELUANG BISNIS KATERING PADA WISATA RELIGI WALI 5. Yos Soedarso Economic Journal (YEJ), 1(2), 10-14.
52. Alamsyah, E. B. (2020). Smart Power Dalam Pemasaran Relasional. Yos Soedarso Economic Journal (YEJ), 2(1), 10-18.
53. Prasetyo, D. W., & Alamsyah, E. B. (2020). ANALISIS KELAYAKAN PENGEMBANGAN USAHA RUMAH MAKAN MBOK SEMAH MEGALUH "JOMBANG". Yos Soedarso Economic Journal (YEJ), 2(3), 17-24.
54. Prabowo, B., Rochmatulaili, E., Alamsyah, E. B., & Iradawaty, S. N. (2021). CORPORATE LIQUIDITY IS INFLUENCED BY THE COMPANY'S FINANCIAL PERFORMANCE: EVIDENCE FROM INDONESIA. NVEO-NATURAL VOLATILES & ESSENTIAL OILS Journal| NVEO, 9786-9797.

55. Alamsyah, E. B., & Arinsa, Y. C. (2021). PENGARUH INFLASI TERHADAP KESTABILAN DAN EKSISTENSI USAHA EKONOMI MIKRO. *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 3(1), 53-74.
56. Airlangga, I. B., & Mardiana, U. (2020). PENGARUH MOTIVASI INVESTASI DAN PENGETAHUAN INVESTASI TERHADAP MINAT INVESTASI DI PASAR MODAL PADA MAHASISWA FE UNIYOS. *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 2(3), 70-77.
57. Airlangga, I. B., Jamiyanto, J., & Mahsun, A. (2020). PENGARUH HARGA, KUALITAS PRODUK, LOKASI DAN PROMOSI TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN SERABI BANDUNG "PELANGI" DI MOJOKERTO. *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 2(2), 73-82.
58. Airlangga, I. B., & Reynaldy, S. (2021). Pengaruh Biaya Promosi Terhadap Hasil Penjualan Sepeda Motor Pada Dealer Tunas Dwipa Matra Mojokerto. *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 3(3), 40-50.
59. Jamiyanto, J. (2019). Pelatihan Self Efficacy Dan Dampaknya Terhadap N-ACH Pada Atlet Di Unit Kegiatan Mahasiswa Silat Perisai Diri. *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 1(1), 7-11.
60. Sutrisno, S., Jamiyanto, J., & Andreanto, B. (2021). Strategi Pemasaran Toko Pakaian Muslim Pasar Tradisional Menghadapi Toko Pakaian Muslim Modern. *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 3(1), 137-149.
61. Indriyani, N. D., Haninda, R. N., & Lombu, Y. E. (2019). PENGARUH KEPUASAN KERJA, BUDAYA ORGANISASI DAN QUALITY OF WORK LIFE TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT (KETERIKATAN KARYAWAN) DIVISI NON PRODUKSI PT. TEJA SEKAWAN GROUP. *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 1(2), 48-56.
62. Indriyani, N. D., & Wahyudi, E. (2021). Pengaruh Pendapatan Daerah Terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Wilayah Surabaya Raya (Surabaya, Sidoarjo, Gresik). *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 3(2), 1-18.
63. Indriyani, N. D., & Suryantara, M. L. (2021). Pengaruh Pengetahuan Kewirausahaan dan Kreativitas Kewirausahaan Terhadap Minat Berwirausaha Pada Mahasiswa S1 Manajemen Universitas Yos Soedarso Tahun 2019–2020. *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 3(3), 20-39.
64. Indriyani, N. (2022). PEMEROLEHAN DEIKSIS PEMEROLEHAN DEIKSIS PADA ANAK USIA 24 BULAN. *Jurnal Ilmiah Buana Bastra*, 9(1), 72-77.
65. Haninda, R. N. (2020). Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Loyalitas Melalui Kepuasan Tenant Di Mall Ciputra World Surabaya. *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 2(1), 1-9.
66. Haninda, R. N., & Hami, N. (2021). Analisis Permintaan Impor Barang Modal di Indonesia. *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 3(3), 1-19.
67. Haninda, R. N., Mahsun, A., & Saputro, D. R. (2021). Analisis Strategi Pemasaran Mobil Merk Daihatsu Sigrada pada PT. Armada International Motor Surabaya. *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 3(2), 49-60.
68. Haninda, R. N., Indriyani, N. D., & Qurratu'ain, I. M. (2022). ANALISIS SWOT DALAM MENENTUKAN STRATEGI PEMASARAN KEDAI WARUNG KOPI 777 SURABAYA. *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 4(1), 1-11.
69. Iradawati, S. N. (2019). PENGARUH LOKASI, FASILITAS GEDUNG DAN SERVICE QUALITY TERHADAP LOYALITAS TENANT PADA PT. WAHANA OPTIMA PERMAI SURABAYA. *JURNAL EKSEKUTIF*, 16(2), 355-378.
70. Iradawati, S. N., & Romadhana, W. N. D. (2020). PENGARUH KUALITAS PELAYANAN, TERHADAP KEPUTUSAN MENGINAP (Studi Pada Tamu Hotel Hasanah Jaya di Surabaya). *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 2(1), 42-47.
71. Iradawati, S. N., & Airlangga, I. B. (2021). Brand Equity, Brand Image Terhadap Customer Value Pada Lembaga Kursus Dan Pelatihan. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 8(3).
72. Imamah, N., & Iradawati, S. N. (2022). THE STRATEGY OF COFFEE CUSTOMER SATISFACTION IMPROVMENT THROUGH ATMOSPHERE STORE, DISCOUNTS AND SERVICE QUALITY. *JAE (JURNAL AKUNTANSI DAN EKONOMI)*, 7(2), 137-146.

73. IRADAWTY, S. N. (2022). THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE ON WORK PRODUCTIVITY OF EMPLOYEES IN HRD PT. BEAUTIFUL PULP AND PAPER TIPS, CIKANDE, SERANG, BANTEN. *Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen*, 7(1), 90-99.
74. Iradawaty, S. N. (2022). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Badan Pusat Statistik Kota Surabaya. *Majalah Ekonomi: Telaah Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*, 27(1), 80-86.
75. Suyanto, S. (2019). PELATIHAN ADVERSITY QUOTIENT DAN UPAYA MENDONGKRAK AKTIVITAS “NONGKRONG” SEBAGAI KEBERHASILAN PEDAGANG WARUNG KOPI DI KAWASAN SENTRA KULINER. *Makro: Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 4(1), 16-25.
76. Suyanto, S. (2019). EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT (Study of Employee Dr. Soetomo University Surabaya). *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 1(1), 1-6.
77. Suyanto, S., & Sari, T. Y. K. (2020). PENGARUH PELAYANAN DAN PROSEDUR PERBANKAN TERHADAP KEPUTUSAN NASABAH DALAM MENGAMBIL PINJAMAN PADA BPR NAGA MULYA DI SURABAYA. *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 2(1), 55-60.
78. Rochmatulaili, E., Suyanto, S., & Rahman, M. A. (2021). PENGARUH KREATIVITAS DAN INOVASI TERHADAP KEWIRAUSAHAAN UMKM FOOD COURT. *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 3(1), 75-98.